



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

POSGRADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

LA CONSTRUCCIÓN DE LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL EN
LA EMPRESA FAMILIAR. UN ESTUDIO DE CASO

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
DOCTORA EN ESTUDIOS
ORGANIZACIONALES

P R E S E N T A:

ALBA MARÍA DEL CARMEN GONZÁLEZ VEGA



DIRECTOR DE TESIS:

DRA. IRENE SANCHÉZ GUEVARA

2016



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE DISERTACIÓN PÚBLICA

No. 00175

Matrícula: 212360299

LA CONSTRUCCION DE LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA FAMILIAR. UN ESTUDIO DE CASO

En la Ciudad de México, se presentaron a las 11:00 horas del día 14 del mes de julio del año 2016 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DRA. IRENE SANCHEZ GUEVARA
DRA. CLARA MARTHA ADALID Y DIEZ DE URDANIVIA
DR. DAVID SALVADOR CRUZ RODRIGUEZ



ALBA MARIA DEL CARMEN GONZALEZ VEGA

ALUMNA

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

DOCTORA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES
DE: ALBA MARIA DEL CARMEN GONZALEZ VEGA

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

Aprobar

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

REVISÓ

LIC. JULIO CESAR DE LARA ISASSI
DIRECTOR DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTORA DE LA DIVISION DE CSH

DRA. JUANA SUAREZ ROMERO

PRESIDENTA

DRA. IRENE SANCHEZ GUEVARA

VOCAL

DRA. CLARA MARTHA ADALID Y DIEZ DE URDANIVIA

SECRETARIO

DR. DAVID SALVADOR CRUZ RODRIGUEZ

Agradecimientos

Dedico el presente trabajo a mi familia, quienes siempre me apoyaron y me dieron fuerza. A mi esposo, Víctor, quien ha sido un pilar fundamental en mi trayectoria académica y personal. Gracias por tu apoyo y amor incondicional que me ha impulsado a volar más alto de mis propios límites. A mis hijos, Daniela, Isabella y Said, en quienes he encontrado fortaleza para lograr cada uno de mis sueños. A mi madre, mujer imparable y guerrera que me ha enseñado mucho de lo soy. Los amo con todo mi corazón.

A cada uno de mis profesores, quienes encendieron en mí la flama del conocimiento y el amor a la investigación.

A mi asesora, la Dra. Irene, por su guía y dedicación a mi trabajo.

A mi Casa Abierta al Tiempo, mi alma mater, que me ha dado la oportunidad de crecer profesionalmente.

A los integrantes de la familia "Gante" quienes compartieron conmigo su historia, sus experiencias, y su amor al conocimiento. Infinitas gracias.

Gracias a Dios, quien me ha permitido estar donde estoy y ser lo que soy.

Finalmente, agradezco a mis amigos y hermanos su cercanía, aliento y buenos deseos.

Gracias

INDICE

Capítulo I. Marco de la Investigación	2
1. Introducción	2
2. Planteamiento del problema	4
3. Problema de investigación	9
Objetivo de investigación	10
Preguntas de investigación	11
4. Justificación	11
Capítulo II. Marco Teórico	14
A. Reflexión sobre el estudio de las organizaciones	14
a) Las perspectivas de largo alcance	15
b) El estudio de la empresa. Discurso Dominante	17
c) Visión crítica en el estudio de la organización. Una perspectiva desde los Estudios Organizacionales (EO)	29
d) La identidad de los EO	31
e) La naturaleza de la organización y el sujeto bajo los Estudios Organizacionales	33
f) La organización como un sistema ambiguo y paradójico	37
g) La naturaleza de la organización	47
h) De la noción de empresa a la noción de organización	56
i) Perspectivas a futuro	60
a) Conceptualización de la empresa familiar	63
b) Estructura física	65
c) Principales supuestos en el estudio de la empresa familiar	70
d) Gestión y comportamiento en la empresa familiar	101
e) La dinámica de la empresa familiar	110

f)	Visión crítica de la empresa familiar _____	118
g)	Fundamento epistemológico y ontológico en el estudio de la empresa familiar _____	133
h)	Axiomas identificados en el estudio de la empresa familiar _____	136
i)	La perspectiva organizacional en el estudio de la empresa familiar _____	140
j)	La familia en la empresa _____	147
k)	Caracterización de la empresa familiar en México _____	150
B.	La familia _____	172
a)	La especie _____	173
b)	La familia como sistema de organización social _____	186
c)	Familia y socialización _____	194
d)	La familia mexicana _____	216
C.	Identidad Organizacional _____	225
a)	Acercamiento al concepto de identidad _____	227
b)	Construcción de la identidad _____	231
c)	Identidad colectiva y la organización _____	239
d)	El estudio de la Identidad Organizacional _____	246
e)	La visión interna de la IO _____	258
f)	La visión externa de la IO _____	268
D.	Una visión general del campo organizacional. Educación privada en México	
	275	
a)	Oferta de las escuelas de sostenimiento privado _____	284
b)	La educación como un sector económico _____	289
c)	La educación privada y su figura jurídica _____	295
d)	Reflexión de la educación privada en México _____	298
	Capítulo III Metodología _____	303
A.	Reflexiones metodológicas _____	303

a)	El punto de partida _____	303
e)	Operatividad de la investigación _____	305
f)	Identificación del paradigma. Investigación cuantitativa y cualitativa _____	306
g)	Una reflexión metodológica para el estudio de las organizaciones _____	311
E.	Estrategia metodológica _____	318
a)	Investigación cualitativa _____	320
b)	Diseño de la investigación: _____	325
c)	Selección del caso _____	331
d)	Operatividad de la investigación _____	332
e)	Niveles y variables de análisis _____	334
	Capítulo IV Estudio de Caso _____	346
A.	Perfil de la organización _____	346
B.	Familia _____	351
a)	Los hijos _____	352
b)	Historia de la familia _____	358
c)	Universo simbólico de la familia Gante Mendieta _____	362
d)	Referentes identitarios familiares _____	366
e)	Habitus familiar _____	371
C.	Historia de la organización _____	380
a.	Cronología de la organización _____	396
D.	Campo social _____	399
E.	Campo organizacional e institucional _____	401
a)	Nivel básico _____	402
f)	Nivel Medio Superior _____	406
g)	Área de influencia _____	408
h)	Evaluación del logro académico _____	412

F. Funcionamiento de la organización	416
G. Dinámica organizacional	425
H. Desempeño de la familia en la empresa	432
a) El estilo de gestión	436
I. La construcción de la Identidad Organizacional de Pedro de Gante	442
a) El capital cultural	443
b) El capital social	449
c) Habitus familiar en la organización	456
d) Las relaciones intrafamiliares en la organización	462
e) La familia desde los empleados	467
f) La razón de ser de Pedro de Gante	470
Conclusiones	474
A. Reflexiones en torno a la empresa familiar	474
B. Reflexiones en torno a la Identidad Organizacional en la empresa familiar	477
C. Reflexiones del estudio de caso	486
D. Algunas vertientes de investigación	487
Bibliografía	490
Anexo 1	516

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 PARÁMETROS DEL DISCURSO DEL PARADIGMA DOMINANTE	24
TABLA 2 LA CIENCIA COMO PROCESO INDIVIDUAL Y RACIONAL	29
TABLA 3 EXPRESIONES DE LA TEORÍA CRÍTICA	35
TABLA 4 EXPRESIONES DEL ANÁLISIS POSMODERNO	37
TABLA 5 PRINCIPALES SUPUESTOS DE LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES	49
TABLA 6 VISIÓN DE LOS ESTUDIOS ORGANIZACIONALES	50
TABLA 7 DIVERGENCIAS EN EL ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN	51
TABLA 8 LA INSTITUCIÓN Y LA ORGANIZACIÓN	55
TABLA 9 NOCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	58
TABLA 10 CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS NO FAMILIARES Y FAMILIARES	77
TABLA 11 EL MODELO DE "FUNDADOR A CONSORCIO DE PRIMOS"	78
TABLA 12 EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR Y SU GOBIERNO	82
TABLA 13 PATRONES CULTURALES DE LA EMPRESA FAMILIAR	86
TABLA 14 CARACTERÍSTICAS DEL CONOCIMIENTO TÁCITO Y EXPLÍCITO EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR	90
TABLA 15 ESTILOS DE GESTIÓN	91
TABLA 16 DIFERENCIAS EN LA GESTIÓN PROFESIONAL Y EMPRENDEDORA	91
TABLA 17 CLASIFICACIÓN DE LOS RECURSOS EN LA EMPRESA	93
TABLA 18 DESARROLLO PARADIGMÁTICO EN EL ESTUDIO DE LA EMPRESA FAMILIAR	126
TABLA 19 FUNDAMENTO EPISTEMOLÓGICO Y ONTOLÓGICO EN EL ESTUDIO DE LA EMPRESA FAMILIAR	133
TABLA 20 SUPUESTOS DEL PARADIGMA DOMINANTE EN EL ESTUDIO DE LA EMPRESA FAMILIAR	134
TABLA 21 EMPRESAS FAMILIARES FUNCIONALES Y DISFUNCIONALIDADES	135
TABLA 22 FUNDAMENTO EPISTEMOLÓGICO Y ONTOLÓGICO DESDE LA VISIÓN CRÍTICA EN EL ESTUDIO DE LA EMPRESA FAMILIAR	140
TABLA 23 SUSTENTOS DESDE LA VISIÓN CRÍTICA EN EL ESTUDIO DE LA EMPRESA FAMILIAR	142
TABLA 24 ESTRATIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS EN MÉXICO	152

TABLA 25 CLASIFICACIÓN DE LOS SECTORES EN MÉXICO.....	153
TABLA 26 TIPIFICACIÓN POR GRADO DE CONCENTRACIÓN DE LOS PROPIETARIOS, FAMILIARES Y OTROS TRABAJADORES NO REMUNERADOS.....	157
TABLA 27 CONCENTRACIÓN POR TAMAÑO DE EMPRESA	160
TABLA 28 CONCENTRACIÓN DE LOS PROPIETARIOS, FAMILIARES Y OTROS TRABAJADORES NO REMUNERADOS POR SECTOR DE ACTIVIDAD	166
TABLA 29 TAXONOMÍA DEL SER HUMANO.....	175
TABLA 30 CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL HOMOSAPIENS.....	178
TABLA 31 SEIS ETAPAS DEL DESARROLLO DEL INDIVIDUO.....	180
TABLA 32 CAPITAL ECONÓMICO, SOCIAL Y CULTURAL	200
TABLA 33 LA FAMILIA COMO SISTEMA DE COOPERACIÓN	211
TABLA 34 LA IDENTIDAD DESDE LA PSICOLOGÍA	228
TABLA 35 FUNCIONES DE LA IDENTIDAD	238
TABLA 36 CONCEPTOS ESTUDIADOS DESDE EL MARKETING Y LA ESTRATEGIA SEGÚN BALMER,(2001) PARA LA DEFINICIÓN Y COMPRESIÓN DE LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL.	252
TABLA 37 DIVERSAS CONCEPCIONES SOBRE LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL.....	254
TABLA 38 DIMENSIONES EN EL ESTUDIO DE LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL.....	271
TABLA 39 NIVELES ESCOLARES EN MÉXICO	277
TABLA 40 RESUMEN DE ACUERDOS SECRETARIALES PARA ESCUELAS DE SOSTENIMIENTO PRIVADO	282
TABLA 41 DEFINICIÓN Y AGRUPACIÓN DEL SECTOR EDUCATIVO EN MÉXICO	289
TABLA 42 CONCEPTUALIZACIONES DE LA ESCUELA PRIVADA EN MÉXICO.....	300
TABLA 43 SUPUESTOS DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA.....	323
TABLA 44 GRUPO ENDÓGENO.....	333
TABLA 45 GRUPO EXÓGENO	334
TABLA 46 VARIABLES DE ANÁLISIS.....	336
TABLA 47 RESUMEN DE LA APROXIMACIÓN METODOLÓGICA DE LA INVESTIGACIÓN	339
TABLA 48 PERFIL DE LA ORGANIZACIÓN INVESTIGADA.....	348
TABLA 49 ANÁLISIS DEL CAPITAL CULTURAL DE LA FAMILIA GANTE MENDIETA.....	373

TABLA 50 ANÁLISIS DE LA DINÁMICA FAMILIAR Y EL UNIVERSO SIMBÓLICO DE LA FAMILIA GANTE MENDIETA	377
TABLA 51 CRONOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN.....	396
TABLA 52 POBLACIÓN DE 3 AÑOS Y MÁS, POR CONDICIÓN DE ASISTENCIA ESCOLAR. DELEGACIÓN IZTAPALAPA.....	400
TABLA 53 MATRÍCULA POR NIVEL EDUCATIVO	410
TABLA 54 COMPARATIVO DE MATRÍCULA ATENDIDA EN LA DELEGACIÓN IZTAPALAPA Y EN LA ESCUELA PEDRO DE GANTE	411
TABLA 55 COMPARATIVO DE CONCENTRACIÓN DE MATRÍCULA EN ESCUELAS DE SOSTENIMIENTO PRIVADO EN LA PRINCIPAL ÁREA DE INFLUENCIA	412
TABLA 56 PUESTOS OCUPADOS ACTUALMENTE POR LA FAMILIA	421
TABLA 57- INSTITUCIONES EN EL ESTUDIO DE CASO DE LA EMPRESA FAMILIAR	428
TABLA 58- COMPONENTES DEL CAMPO DE LA EMPRESA FAMILIAR	429
TABLA 59 DESCRIPCIÓN DE LA FAMILIA Y GESTIÓN EN LA EMPRESA	433
TABLA 60 ESPECIALIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LA FAMILIA.....	438
TABLA 61 DIFERENCIAS EN LA GESTIÓN PROFESIONAL Y EMPRENDEDORA	440
TABLA 62 APOYO DE DOBLE VÍA DE LA RED FAMILIAR	451
TABLA 63 CARACTERÍSTICAS IDENTIFICADAS DE LA FAMILIA GANTE	469

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1 LAS DIMENSIONES DEL INDIVIDUO.....	41
ILUSTRACIÓN 2 DIVERGENCIAS ENTRE TO Y EO	53
ILUSTRACIÓN 3 LA NATURALEZA COMPLEJA DE LA ORGANIZACIÓN	59
ILUSTRACIÓN 4 COMPARACIÓN DE ESTRUCTURAS DE PROPIEDAD Y CONTROL DE LA EMPRESA FAMILIAR VERSUS EMPRESA NO FAMILIAR	66
ILUSTRACIÓN 5 CARACTERIZACIONES DE LA EMPRESA FAMILIAR	69
ILUSTRACIÓN 6 MODELO DE LOS TRES CÍRCULOS.....	75
ILUSTRACIÓN 7 MODELO DE “FUNDADOR A CONSORCIO DE PRIMOS”	78
ILUSTRACIÓN 8 NIVELES PARA LA COMPRESIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR	146
ILUSTRACIÓN 9 SINAPSIS	177
ILUSTRACIÓN 10 PULSIONES	183
ILUSTRACIÓN 11 ESQUEMA INTERPRETATIVO DE LA IDENTIDAD. VISIÓN COMPLEJA.....	198
ILUSTRACIÓN 12 MODELO DE BRONFENBRENNER	211
ILUSTRACIÓN 13 LA FAMILIA “TRADICIONAL” MEXICANA	224
ILUSTRACIÓN 14 CONSTRUCCIÓN DE LA IDENTIDAD	237
ILUSTRACIÓN 15 CONSTRUCCIÓN DE LA IDENTIDAD COLECTIVA.....	243
ILUSTRACIÓN 16 CARACTERÍSTICAS DE LA IDENTIDAD COLECTIVA	246
ILUSTRACIÓN 17 ESTRUCTURA DEL SISTEMA EDUCATIVO MEXICANO	279
ILUSTRACIÓN 18 ESCUELAS DE SOSTENIMIENTO PÚBLICO Y PRIVADO.....	281
ILUSTRACIÓN 19 ESTRUCTURA ORGÁNICA PARA NIVEL BÁSICO	285
ILUSTRACIÓN 20 EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN SOCIAL	310
ILUSTRACIÓN 21 LA NATURALEZA SOCIAL DE LA ORGANIZACIÓN Y SU INTERPRETACIÓN.....	314
ILUSTRACIÓN 22 PRINCIPALES SUPUESTOS DE LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA	321
ILUSTRACIÓN 23 NIVELES DE ANÁLISIS.....	335
ILUSTRACIÓN 24 CRECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN EN EL TIEMPO.....	350
ILUSTRACIÓN 25 ÁRBOL GENEALÓGICO DE LA FAMILIA GANTE MENDIETA (FAMILIA NUCLEAR).....	352

ILUSTRACIÓN 26 ÁRBOL GENEALÓGICO DE LA FAMILIA GANTE MENDIETA (FAMILIA CON CÓNYUGES Y DESCENDIENTES)	357
ILUSTRACIÓN 27 ANÁLISIS DE LA DINÁMICA FAMILIAR Y UNIVERSO SIMBÓLICO DE LA FAMILIA GANTE MENDIETA.....	379
ILUSTRACIÓN 28 CAMPO ORGANIZACIONAL E INSTITUCIONAL DE LA ESCUELA PEDRO DE GANTE.....	418
ILUSTRACIÓN 29 ESTRUCTURACIÓN DE LA ESCUELA PEDRO DE GANTE	422
ILUSTRACIÓN 30 CONFIGURACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR “PEDRO DE GANTE”	425
ILUSTRACIÓN 31 INTERRELACIÓN DE LOS COMPONENTES DEL CAMPO DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	431
ILUSTRACIÓN 32 VOLANTE PUBLICITARIO	447
ILUSTRACIÓN 33 ESCUELA PARA PADRES	448
ILUSTRACIÓN 34 ESTRUCTURA DEL CAPITAL SOCIAL DE LA FAMILIA GANTE MENDIETA Y DESCENDIENTES EN LA ORGANIZACIÓN.	455
ILUSTRACIÓN 35 FOMENTO DE VALORES EN LOS ALUMNOS DE SECUNDARIA	460
ILUSTRACIÓN 36 FOMENTO DE VALORES EN LOS ALUMNOS DE PREPARATORIA	461
ILUSTRACIÓN 37 LA CONSTRUCCIÓN DE LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL DE PEDRO DE GANTE	472

ÍNDICE DE GRÁFICAS

GRÁFICA 1 CONCENTRACIÓN DE LAS EMPRESAS POR SECTOR DE ACTIVIDAD	158
GRÁFICA 2 PERSONAL OCUPADO TOTAL POR SECTOR DE ACTIVIDAD	159
GRÁFICA 3 PERSONAL DEPENDIENTE DE LA RAZÓN SOCIAL	162
GRÁFICA 4 CONCENTRACIÓN DE PROPIETARIOS, FAMILIARES Y OTROS TRABAJADORES NO REMUNERADOS POR TAMAÑO DE EMPRESA	167
GRÁFICA 5 CONCENTRACIÓN DE PROPIETARIOS, FAMILIARES Y OTROS TRABAJADORES NO REMUNERADOS POR GÉNERO	170
GRÁFICA 6 CONCENTRACIÓN DE PROPIETARIOS, FAMILIARES Y OTROS TRABAJADORES NO REMUNERADOS DE CONCENTRACIÓN DE HORAS DE TRABAJO DE TRABAJADORES REMUNERADOS Y PROPIETARIOS, FAMILIARES Y OTROS TRABAJADORES NO REMUNERADOS	171
GRÁFICA 7 COMPOSICIÓN DE LOS HOGARES EN MÉXICO 2014 POR CLASE DE HOGAR	218
GRÁFICA 8 HISTÓRICO DE HOGARES EN MÉXICO POR TIPO DE JEFATURA.....	220
GRÁFICA 9 GRADO DE ESTUDIOS POR HOGARES CENSALES 2014.....	221
GRÁFICA 10 GRADO DE ESTUDIOS POR TIPO DE JEFATURA EN HOGARES EN MÉXICO 2014.....	222
GRÁFICA 11 DIVERSIDAD RELIGIOSA EN LOS HOGARES MEXICANOS.....	223
GRÁFICA 12 PARTICIPACIÓN DE LAS ESCUELAS PÚBLICAS Y PRIVADAS EN EL NIVEL BÁSICO.....	286
GRÁFICA 13 PARTICIPACIÓN DE LAS ESCUELAS PÚBLICAS Y PRIVADAS EN EL NIVEL MEDIO SUPERIOR.....	287
GRÁFICA 14 PARTICIPACIÓN DE LAS ESCUELAS PÚBLICAS Y PRIVADAS EN EL NIVEL SUPERIOR.....	288
GRÁFICA 15 TASA DE APORTACIÓN DEL SECTOR SERVICIOS EDUCATIVOS AL PIB NACIONAL	290
GRÁFICA 16 DISTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS DEDICADAS AL SECTOR EDUCATIVO	291
GRÁFICA 17 DISTRIBUCIÓN POR TAMAÑO DE EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIOS EDUCATIVOS	292
GRÁFICA 18 PERSONA OCUPADO POR GÉNERO EN EL SECTOR 61 SERVICIOS EDUCATIVOS	293
GRÁFICA 19 PARTICIPACIÓN DE DOCENTES SEGÚN SEXO EN EL NIVEL BÁSICO Y MEDIO SUPERIOR	294
GRÁFICA 20 DISTRIBUCIÓN DE PERSONAL OCUPADO EN PEDRO DE GANTE	347
GRÁFICA 21 DISTRIBUCIÓN DE MATRÍCULA DE PEDRO DE GANTE.....	347
GRÁFICA 22 POBLACIÓN DE HOGARES CENSALES FAMILIARES EN IZTAPALAPA.....	399

GRÁFICA 23 DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN POR TIPO DE RELIGIÓN	401
GRÁFICA 24 ESCUELAS DE SOSTENIMIENTO PRIVADO POR NIVEL EDUCATIVO EN LA DELEGACIÓN IZTAPALAPA PARA EL CICLO 2013-2014	409
GRÁFICA 25 DISTRIBUCIÓN DE MATRÍCULA POR NIVEL EDUCATIVO EN LA DELEGACIÓN IZTAPALAPA	410
GRÁFICA 26 DESEMPEÑO ACADÉMICO EN ESPAÑOL EN EL NIVEL PRIMARIA.....	413
GRÁFICA 27 DESEMPEÑO ACADÉMICO EN MATEMÁTICAS EN EL NIVEL PRIMARIA.....	414
GRÁFICA 28 DESEMPEÑO ACADÉMICO DE ESPAÑOL EN EL NIVEL SECUNDARIA.....	415
GRÁFICA 29 DESEMPEÑO ACADÉMICO DE MATEMÁTICAS EN EL NIVEL SECUNDARIA	416

Capítulo I

Marco de la

Investigación

Capítulo I. Marco de la Investigación

1. Introducción

La presente tesis tiene como fundamento contribuir al estudio de la empresa familiar desde la perspectiva de los Estudios Organizacionales, tendiendo como aristas la heterogeneidad, la complejidad, las paradojas y la naturaleza humana que emanan del sistema organizacional. La identidad organizacional ha sido fundamental para observar de cerca lo distintivo y singular que caracteriza a a este tipo de organizaciones; sus representaciones familiares y la interacción con los demás actores, que de cierta forma, crean y recrean sentidos que se construyen intersubjetivamente. Se observa la influencia de la familia en las prácticas organizacionales a través de un acercamiento complejo, dentro de un orden que es creado, no sólo por ésta, sino por los demás integrantes de la organización; así mismo, por el contexto socio-histórico.

El mayor fundamento de la presente tesis es precisar que las organizaciones están integradas por seres humanos que se manifiestan como seres bio-psico-sociales denotando diferencias y generalidades que los hacen específicos y a la vez genéricos. Un ser que ha sido criado dentro de un contexto que lo antecede, en el que se imponen creencias, valores, pautas de comportamiento y ciertas condiciones que crean conductas dentro de los cuales la familia funciona y actúa. Cada integrante de la familia es diferente, piensa y actúa con base en sus propios referentes socio-históricos. Dentro de la empresa, la familia se recrea de forma

diversa y singular, desde la base de sus representaciones de su propio habitus familiar e individual.

De esta manera, se describe cómo es la relación entre las representaciones familiares y la identidad organizacional, cómo viven los integrantes de la organización, la interrelación de la familia y la empresa, reconociendo qué las hace distintas a otras organizaciones, no sólo técnica y operativamente, sino simbólicamente. Por consiguiente, ha sido necesario comprender la dinámica familiar y sus principales referentes dentro del marco de las características de la identidad organizacional reconociendo el contexto que suscribe a las diversas interrelaciones que se entretajan en los niveles individual, organizacional y social.

El presente trabajo se estructura de la siguiente manera:

- Capítulo I: se establece la prioridad del trabajo a través del planteamiento, problema, objetivo, preguntas y justificación del trabajo.
- Capítulo II: se exhibe los referentes teóricos en los que se sustenta la comprensión del objeto de estudio; se revisa: una reflexión sobre el estudio de las organizaciones, la familia, empresa familiar y la identidad organizacional.
- Capítulo III: contiene las reflexiones metodológicas y alcances de la metodología utilizada.
- Capítulo IV: presenta el análisis del estudio de caso y,
- Conclusiones y bibliografía.

2. Planteamiento del problema

Dentro del estudio de la empresa familiar se ha buscado responder qué son y cómo se distinguen de otro tipo de organizaciones con base en la importancia que tienen como actor económico y a sus relaciones productivas, su relación con el empleo, su productividad, su eficiencia y las aportaciones al Producto Interno Bruto (PIB). Su estudio busca principalmente resaltar las funcionalidades y disfuncionalidades que les atañen. Dentro del campo de estudio, se ha observado que existe una corriente teórica basada en un discurso hegemónico a nivel mundial que ha delimitado su concepción y naturaleza, haciendo una separación conceptual de las empresas exitosas y de aquellas que no lo son. En este sentido, su comprensión ha introducido formas específicas de identificar sus problemáticas únicas a partir de la generalidad y universalidad de los preceptos científicos definidos. La búsqueda de conocimiento, dentro de este discurso, ha respondido qué son y cómo se diferencian desde las características técnicas y operativas que señalan su naturaleza, como la propiedad, el control, el capital y a la superposición del sistema familiar y empresarial; así mismo, de los conflictos organizacionales que se derivan de esta interrelación (Belausteguigoitia, 2010) (Allochue, Amman, Jaussaud, & Kurashina, 2008) (Leach, 1993) (John Ward & Dolan, 1998)(Sharma, 2004) (Chua, Chrisman, & Steier, 2003) (Tagiuri & Davis, 1996a).

Dentro del discurso dominante, la rentabilidad, eficiencia y desempeño han sido tópicos altamente estudiados debido a la importancia que tiene resolver sus problemáticas organizacionales a partir de los diversos conflictos y dificultades

generados de la imbricación de la empresa y la familia; y por el otro lado, a comprender las ventajas competitivas desarrolladas de aquellas empresas familiares que, en término de los tópicos señalados, han logrado el éxito. El acercamiento a esta realidad ha sido, analizado básicamente desde el paradigma positivista enfocándose en los planteamientos *paretianos* de equilibrio y de la autorregulación de los sistemas (Ibarra & Montaña, 1990), en la búsqueda de nuevas formas de control y dominación con la única finalidad del logro de los fines organizacionales. Las relaciones estudiadas de causa y efecto, desde esta base, estipulan una cierta correspondencia entre el actuar de la familia y el desempeño definiendo múltiples soluciones obviando el contexto, las relaciones familiares construidas y el sentido de sus acciones.

De tal forma, se observan diferentes vías de acercamiento; el primer problema definido en el campo es la falta de un concepto totalizador y universal que comprenda las diversas configuraciones que existen en la realidad. Consideramos que una de las principales interrogantes han sido: ¿qué tan familiar puede ser una empresa? ¿En qué se expresa la relación familia-empresa? Las interrogantes han sido definidas desde múltiples perspectivas que señalan diversas configuraciones que giran en torno a la gestión, la implicación familiar y a la continuidad (Leach, 1993) (Ward & Dolan, 1998) (Allochue et al., 2008)(M.M.C. Vallejo, 2005) desde un base operativa denotando una perspectiva reduccionista; soslayando al ser humano con sus diversas dimensiones en un mundo creado y recreado a través de la interacción.

Dentro de este marco, un debate clásico de la empresa familiar es conceptualizala como una herramienta racional para la consecución de objetivos, cuya finalidad se establece en la generación de ganancia (Rodríguez, Rodríguez, & Rodríguez, 2011). Como unidad económica se ha definido a partir de las interrelaciones de los recursos financieros y técnicos, así como la productividad que se puede llegar a alcanzar a través de rápidas soluciones encontrando las generalidades del campo (De la Rosa & Lozano, 2011) con base en la alineación de la familia y la empresa para la permanencia de ésta; dejando así de lado, los sentimientos, deseos y significados que se entretajan en la vida cotidiana de un espacio social.

El presente trabajo define a la empresa familiar bajo un esquema diferente y no únicamente a las problemáticas y complementariedades en la dinámica organizacional a partir de la relación entre sus instituciones, sino a observarlas como espacios sociales; es decir que, no sólo como una unidad económica, ni una extensión y reproducción fiel. Su estudio se ha fundamentado en comprenderla a partir de la homogeneidad; es decir, observarlas con el supuesto de que la realidad es uniforme y percibida de igual forma para los sujetos. Esto prescribe que existen algunos valores, estilos de gestión y culturas familiares que son funcionales para lograr el éxito. Sin embargo, dentro de la presente investigación, se comprende que cada sujeto es diferente, piensa y percibe con base en un proceso complejo de construcción sobre su psique, pensamiento y conducta; es decir, cada miembro de la familia es disímil aunque se pueden identificar ciertos patrones de crianza que los identifican.

Por ello, caracterizar la unicidad y singularidad de la empresa familiar a través de la heterogeneidad desde un nivel individual, familiar y organizacional abre puertas a comprender sus principales particularidades. La presente investigación se enfoca en la relación del individuo y en la interacción con el sistema organizacional focalizando sus argumentos en torno a la naturaleza humana que emerge de la organización como sistema social (Knights & Willmott, 1989b), el énfasis en el lenguaje como discurso que construye realidades y formas de dominación, las relaciones inherentes entre conocimiento y poder, así como el reconocimiento de un contexto socio-histórico cultural y lingüístico (Alvenson & Deetz, 1996), donde el individuo es un ser complejo construido y constructor de sus propias realidades (Knights & Willmott, 1989b) (Alvenson & Deetz, 1996).

De tal forma que, la naturaleza de la empresa familiar no está configurada únicamente por los elementos técnicos y financieros, llamados recursos, así como la división y la coordinación del trabajo establecidas por objetivos y metas específicas detalladas por la cúpula; por ello, su complejidad y naturaleza emerge por estructuras subyacentes a la formal, entre los individuos que las conforman, las expectativas de su adhesión y cooperación a los objetivos organizacionales y al rol determinado en el espacio y tiempo, así como a las redes de significados creados y recreados que dan sentido a su actuar; así que, la empresa familiar se conceptualiza como sistema social en continua interacción con el contexto, los trasfondos y las fuerzas que operan, rodean y subyacen en el ambiente organizacional; en este sentido, el individuo es un sujeto de acción donde sus

comportamientos se basan en una multiplicidad de roles y expectativas configurados externamente e internamente por la asignación de significados a las situaciones y acciones de los otros (Silverman, 1975); así se conforma como un espacio social, por un lado regulado por un sistema de reglas y normas (Scott, 2008), por el otro la dinámica social y sus aspectos subjetivos e interpretativos que modifican la especificidad de la dinámica organizacional (Smircich, 1993). De esta forma, se reconfigura su comprensión, las interrelaciones entre lo social y lo organizacional a partir de la interacción de los aspectos técnicos que la constituyen y el reconocimiento del comportamiento complejo del ser humano en el espacio organizacional, así como la dominación por la superestructuras ideológicas con las que interactúa; en este sentido, la construcción del conocimiento recrea otras formas de alcance a la realidad organizacional, ésta como un espacio dinámico, cultural, simbólico e imaginario (Montaño, 2007b) (Whittington, 2006) imbricados por relaciones de poder, tradiciones e interpretaciones psíquicas de lo que es la organización para sus integrantes.

Es así que, la presente tesis se crea bajo los supuestos de la construcción social, los cuales han sido determinantes para comprender a la empresa familiar bajo una perspectiva diferente y que dé cuenta de una realidad compleja en los términos de un espacio social con múltiples interrelaciones. El observarlas como construcciones sociales constituidas por sistemas de relatos colectivos, que modifican la forma de actuar de los individuos, no sólo en el espacio organizacional, sino en otros ámbitos, permite reconocer elementos profundos que

determinan con fuerza, muchos de sus comportamientos que, antes no eran comprendidos. La construcción social como enfoque nos permite interpretarla como un sistema complejo y delimitado en el espacio socio cultural; es decir, la empresa familiar no sólo y únicamente se puede definir por la propiedad y la interrelación de la familia en la empresa; sino a partir de la acción de los sujetos referenciados al contexto social, político, económico y espacio temporal en el que nacen y se reproducen como seres sociales; es así que, el individuo se conceptualiza como un sujeto consciente y autónomo, con espacios de libertad, que transforma y construye su entorno con base en las estructuras sociales, socio-simbólicas y socio-psíquicas , y en este caso, las organizacionales; así mismo, la construcción de la identidad se define, también por un sistema que produce y define y por otro lado, por un proceso de introyección que define ciertas prácticas que permiten distinguir a cada una de las organizaciones.

3. Problema de investigación

Dentro del marco descrito, se ubica el problema central de la tesis. Para la presente investigación es de suma relevancia comprender, de forma compleja, la construcción de la identidad organizacional de la empresa familiar, a través de sus principales representaciones familiares que crean y reproducen un orden significativo al apropiarse del mundo, ordenarlo, transformarlo y consumirlo, reproduciendo a sí mismos como colectivos diferenciados (Aguado & Portal, 1992) dentro de un contexto socio-histórico que delimita ciertas prácticas organizacionales específicas y únicas que definen un desempeño singular

construido intersubjetivamente, no sólo por los miembros de la familia; sino, incluyendo a los empleados no familiares que tienen incidencia en la dinámica organizacional. Por consiguiente, se espera observar de cerca una realidad con suficiente detalle a través de la voz de los sujetos que integran a la empresa familiar estudiada. El acercamiento a través del paradigma constructivista y una visión crítica permite adentrarnos en la arquitectura del sentido que dan los miembros de la familia y los empleados no familiares a su actuar.

La investigación se llevó a cabo en la Ciudad de México en la Delegación Iztapalapa en una escuela privada de propiedad familiar, en la que trabajan familia nuclear y extendida de la dueña, principalmente. Esta organización lleva de vida 35 años ofertando nivel básico y medio superior, teniendo un crecimiento gradual en el transcurso del tiempo y manifestándose como una escuela exitosa, en los términos que señalan sus integrantes. En este sentido, se busca comprender y caracterizar las dimensiones que integran a la empresa familiar a través de sus representaciones familiares dentro de un contexto socio-histórico y cultural.

Objetivo de investigación

Comprender la construcción de la identidad organizacional en la empresa familiar a partir de las representaciones familiares con base en su influencia en el desempeño organizacional.

Preguntas de investigación

- a) ¿Cómo la familia construye la identidad organizacional de la empresa?
- b) ¿Qué referentes de la identidad familiar trascienden en la empresa y cuál es su influencia en la construcción de la identidad organizacional?
- c) ¿Qué es lo distintivo y único de la empresa familiar?

4. Justificación

El estudio de la empresa familiar ha girado en torno en la convención sobre su significado; sin embargo, lo trascendental es observar la dimensión familiar de y en la empresa, bajo una perspectiva teórica diferente; esto es, conceptualizar a la empresa familiar como una forma de organización específica con una dinámica determinada por la familia, el tipo de actividad y el contexto histórico, económico y social.

La pertinencia teórica se sustenta en ver a la empresa familiar; uno, desde una perspectiva organizacional; dos, sobre su naturaleza y las formas de organización que se desprenden a través de los diferentes representaciones que la familia establece; esto es, a través de las formas en que se relacionan sus miembros, de las formas “subjetivas” o internalizadas que han sido socialmente construidas, transformadas y compartidas por la familia o una parte de ella, a manera de principios, guías, creencias y valores que orientan el comportamiento público y privado (Geertz, 1987) en la organización.

En cuanto a la relevancia social, el conocimiento generado sobre la empresa familiar requiere comprenderlas no sólo como constructos racionales, sino, como construcciones sociales, donde sus prácticas organizacionales y culturales responden a un tiempo y espacio determinado; es decir, ver a los sujetos como protagonistas de sus actividades y de su realidad, definiendo a una organización viva, dinámica y en constante movimiento. La generación de conocimiento sobre estas realidades tan específicas podrá dar cuenta de la naturaleza de este tipo de organización.

Capítulo II

Marco

Teórico

Capítulo II. Marco Teórico

A. Reflexión sobre el estudio de las organizaciones

El conocimiento generado de la organización como objeto de estudio se ha establecido principalmente desde dos posturas, la Teoría de la Organización (TO) y los Estudios Organizacionales (EO); en el presente apartado se pretende delimitar la actuación de cada una de las perspectivas desde los paradigmas positivista y constructivista, formas de conceptualización sobre lo qué es la organización a través de la reflexión de los supuestos sobre los cuales se han desarrollado los estudios de la organización (TO y EO) como parte de las ciencias sociales; así como sus interrelaciones y procesos en una sociedad en constante movimiento insertada en dinámicas mercantiles, sociales, económicas, históricas y culturales.

Para el estudio de las organizaciones, las diferentes disciplinas, desde su perspectiva, han intentado explicar a la organización como un fenómeno complejo con múltiples aristas interpretativas, sin embargo, se considera importante señalar, que su estudio resultó relevante con la aparición de la figura “empresa” en contexto específico del capitalismo, la organización se convierte en un fenómeno social que se funde con la dinámica social en su más amplio sentido. Es así, como su comprensión genera diversas líneas y realidades que confluyen para generar conocimiento a partir de conceptos de realidad, formas y métodos específicos, además concepciones sobre la naturaleza del hombre. Es por esto que

consideramos importante hacer una reflexión sobre el rumbo específico en la comprensión de la organización a nivel teórico a partir de comprender el paradigma dominante y la emergencia de una perspectiva divergente.

a) Las perspectivas de largo alcance

A nivel internacional, el estudio de las organizaciones se ha desarrollado y como principio fundamental, en el enfoque funcionalista o discurso dominante procedente de los principios de la Administración y sus intenciones de eficiencia y eficacia en el proceso de trabajo y en la dinámica organizacional; en el cual se ha privilegiado el estudio de la empresa como eje rector en la generación de conocimiento; sin embargo, es importante señalar que éste se limita a modelos normativos o recetas (Rendón & Montaña, 2004) que buscan la resolución de problemáticas generales.

La Teoría de la Organización como amalgama de las diversas teorías que explican cierta dimensión ha delimitado su comprensión, si bien privilegiando a la empresa, a la búsqueda de conocimiento científico que dé cuenta de la realidad organizacional y sirviendo de soporte teórico-metodológico a las diversas problemáticas encontradas en la organización y su aplicación en ámbitos más amplios a nivel social. La TO se ha fundamentado en una posición epistemológica positivista principalmente, estipulando elementos metodológicos que confluyen en la búsqueda de la verdad a través de recortes de la realidad superpuestos a marco analíticos que configuran leyes universales.

Por otro lado, encontramos a la sociología de las organizaciones que se ha enfocado a explicar la dinámica social de la organización (Montaño, 2006) sobre supuestos que ponen en evidencia y en tela de juicio al conocimiento generado a través del paradigma positivista de la Teoría de la Organización, cuyos elementos, posturas y cosmovisiones del mundo se dirigen y sirven a un sistema de producción como el capitalismo; herramientas eficientes para la resolución de problemas a priori, sin tener en cuenta los costos sociales de su aplicación. La pertinencia de estudiar a la organización desde la sociología confluye en la estrecha interconexión entre la sociedad y la organización (Montaño, 2006), ésta última, como un espacio social más allá de sus relaciones económicas y técnicas; sin embargo, es importante señalar que la sociología de las organizaciones tiene dos vertientes importantes:

- 1) la de tradición norteamericana encabezada por Merton, Gouldner y Blau retomado a la burocracia de Weber a partir del tipo ideal burocrático. Busca la resolución de problemáticas de las empresas.
- 2) La de tradición francesa: encabezada por Crozier y la noción de incertidumbre en la organización. La comprensión del fenómeno de la acción organizada (Crozier & Friedberg, 1990).

Es así como se empiezan a reconocer perspectivas divergentes de comprensión sobre las organizaciones. Por un lado, aquel conocimiento que pretende erigirse como verdadero y absoluto, y por otro, reflexivo e inquisitorio de las verdades establecidas.

El quebrantamiento del sistema de producción capitalista después de la segunda guerra mundial, cuestiona todos los sustentos en los que se erige la ciencia social, reformula la concepción del mundo y de las relaciones sociales, entre ellas la organización como un espacio social, y no sólo como un espacio de producción de mercancías y de plusvalía, el surgimiento de críticas basadas en la reflexión de diferentes paradigmas para explicar el avance científico (Gibson Burrell & Morgan, 1985) (Montaño, 2006) con base en tradiciones científicas y consensos en torno a visiones compartidas, debate los sustentos de la ciencia objetiva con sus principios universales. En contraposición, el discurso crítico reconfigura la comprensión de la organización, las interrelaciones entre lo social y lo organizacional a partir de la interacción de los aspectos técnicos que la constituyen y el reconocimiento de la complejidad del ser humano en el espacio organizacional; así como, la dominación por la superestructuras ideológicas con las que interactúa. La construcción del conocimiento desde este paradigma antipositivista recrea otras formas de alcance a la realidad organizacional, ésta como un espacio dinámico, cultural, simbólico e imaginario (Enriquez en Montaño, 2006) imbricados por relaciones de poder, tradiciones e interpretaciones psíquicas de lo que es la organización para sus integrantes.

b) El estudio de la empresa. Discurso Dominante

La sociedad moderna se sustenta en la razón y la ciencia donde el desarrollo tecnológico, la aparición de los regímenes democráticos, el avance de los centros urbanos, el desarrollo de las grandes empresas y la preponderancia de la

explicación científica sobre la religiosa (Montaño, 2003) se funden en la dinámica social de una nueva forma de vida en un sistema político y económico como el capitalismo. La modernidad entra en las concepciones del mundo a partir del discurso hegemónico, el cual enfatizó el diseño racional de las organizaciones (Montaño, 2003) configurando ciertas prácticas delimitadas por modelos y metodologías de estudio basados en la razón y la ciencia; por lo que la Administración Científica del Trabajo de Taylor, la burocracia como modelo ideal de la sociedad moderna de Weber, las Relaciones Humanas de Mayo, la Escuela del Comportamiento de Simon, entre otras, conceptualizan a la organización como un espacio de trabajo donde la racionalidad de los sujetos predomina y el contexto social, cultural político e histórico de la organización no incide en la dinámica organizacional; así, su estudio se configura a partir de metodologías traídas de las Ciencias Naturales y trata de encontrar las leyes inmutables bajo las cuales se mueve y se comporta la organización en sí misma, asegurando su aplicación en cualquier lugar.

La generación de modelos organizacionales y su transferencia se sustenta en las premisas descritas anteriormente, las cuales se puede definir como “un instrumento relevante para el progreso y el cambio social y pueden ser ampliamente entendido como representaciones de ciertos componentes principales, incluyendo estructuras y procesos” (Montaño, 2009, p. 156). Dentro de este orden de ideas, lo aséptico de los modelos configura ciertas prácticas que garantizan la solución de problemáticas bajo estas leyes que rigen a cualquier

organización. Estos modelos se erigen como un ejemplo para aquellos países que desean alcanzar resultados similares formando prácticas organizacionales específicas, en muchos de los casos, incongruentes con la realidad de específica donde se implementa.

La forma que el investigador comprende el mundo determina los medios y las formas en qué da cuenta de la realidad; en este caso, la empresa, como un tipo específico de organización, implanta ciertos parámetros de comprensión y explicación de lo que es, a través de supuestos implícitos que construyen un espacio racional, sin conflicto y con relaciones sociales enfocadas únicamente a la eficiencia y eficacia organizacional .. Para comprender el sustento teórico y epistemológico en el que se basan las explicaciones en torno a la empresa como modelo ideal del modo de producción capitalista, se debe tener en cuenta los supuestos metodológicos y ontológicos que se manifiestan a través de las teorías desarrolladas. En un primer momento, durante la génesis de una nueva forma de organización como la empresa en un mundo basado en las relaciones productivas, la fábrica, la producción y la gestación de una nueva sociedad sustentada en la generación de plusvalía, las explicaciones en torno a la organización se edificaron a través de dar la solución a los diferentes problemas técnicos y humanos en el proceso de producción.

La empresa desde un enfoque económico en la sociedad capitalista, se le ha definido como “un artificio racional construido directamente para la solución de los problemas colectivos del orden social” (Reed, 1996, p. 35) donde la base es la

división del trabajo, legitimando las prácticas administrativas basadas en principios científicos y leyes inmutables, donde el sujeto se convierte en un objeto de la producción; las emociones y los valores quedan excluidos (Reed, 1996). Como se observa con la Administración Sistemática a partir de las técnicas y las herramientas para el desarrollo y el control de la producción, con Taylor y la Administración Científica con base en la separación entre el saber hacer a través de la racionalización del trabajo (Reed, 1996); y Fayol con el proceso administrativo que define una arquitectura de coordinación y control; que en principio resuelven las problemáticas y técnicas de la producción dándole un orden y una base científica a fin de lograr niveles de eficiencia (Ibarra & Montaña, 1990). En una segunda instancia, se observa la necesidad de establecer la base que resolviera la gran problemática de la cooperación del sujeto/objeto con la escuela de las Relaciones Humanas instituyendo los principios sobre el factor humano y la producción. Desde el punto de vista de la teoría económica: buscando la optimización de los factores, ligando el cuerpo a la producción y el comportamiento “irracional” y colectivo del trabajador (Ibarra & Montaña, 1990).

A partir del dimensionamiento del sujeto/objeto se observa la intención de tener un trabajador disciplinado e integrado a un sistema capitalista y a un orden social en el espacio organizacional (Reed, 1998); sustento necesario para continuar el proceso de perpetuar una forma de organización legítima basada en una específica forma de dominación y sus prácticas en la sociedad moderna a través de la razón y la ciencia (Reed, 1996). Siguiendo la historia, la teoría del

comportamiento de Simon (en Reed, 1996) integra otra base conceptual con la racionalidad limitada en la toma de decisiones; el cual, se adopta como un proceso establecido y controlado con respecto a la jerarquía de la organización, entre las decisiones programadas y las no programadas, reduciendo el espacio de libertad del trabajador a un proceso concluyente y preestablecido, que en su génesis busca refinar los mecanismos de control y dominación tratando de delimitar las prácticas de los individuos y grupos que integran a la organización (Ibarra & Montaña, 1990). La base epistemológica de las teorías¹ de este periodo se constriñe a partir del funcionalismo ortodoxo a través de la relación causa-efecto. El movimiento de la Contingencia desarrollado a finales de los cincuenta y finales de los setenta con Joan Woorward, D.S Pugh, el grupo de Aston, y otros (Ibarra & Montaña, 1990) implementan los desarrollos tecnológicos para la búsqueda del modelo ideal universal de empresa y sus principios de éxito, identificando los elementos contingentes que inciden en las prácticas administrativas y a la dinámica organizacional; sin embargo, hacen omisión del individuo, y de nueva cuenta se circunscribe al sujeto como un ente estático. No obstante, es importante reconocer el aporte de la escuela de la contingencia, que en su desarrollo teórico, descubre que la organización está influenciada por su ambiente; por consiguiente, es importante tener en cuenta que se visualiza a la organización como un sistema abierto sujeto a cambios, lo cual explica la diversidad de formas de organización en cuanto a su diseño (Heydebrand, 1989).

¹ Cabe recalcar y hace explícito el sentido de la TO en la búsqueda de dar cuenta, privilegiando, la empresa como la única forma de organización relevante e importante en la sociedad moderna en el sistema económico capitalista.

La construcción del discurso dominante responde a un proceso histórico de relaciones de producción con base en los planteamientos paretianos de equilibrio y de la autoregulación de los sistemas (Ibarra & Montaña, 1990), en la búsqueda de nuevas formas de control y dominación con la única finalidad del logro de los fines organizacionales, y de este modo, el análisis no puede ser reducido a un conjunto de teorías sin intencionalidad y sin contextualización de lo que es legítimo, correcto, ordenado e institucionalizado en el sistema que se desarrolla a través de los diferentes mecanismos ideológicos que lo conforman (Reed, 1993) (Clegg, Courpasson, & Philips, 2006).

La necesidad de construir un sustento teórico que responda a la edificación de un discurso que legitime las diferentes formas de dominación y control en los espacios organizacionales se reformula a través de la relación de la sociedad y la efectividad organizacional con base en la cooperación y la estabilidad social en su entorno político, social y económico (Reed, 1998). La organización se convierte en un espacio que produce las relaciones de la sociedad y el mercado, donde el conflicto y la lucha de clases se excluyen. Las relaciones constreñidas en el orden capitalista estipulan a un sujeto producido e instruido en un régimen disciplinario con base en un discurso que condiciona socialmente (Reed, 1998). Dentro de este marco, los mecanismos de control y dominación en la empresa se ven definidos por una lógica inmersa de diferentes configuraciones de estados, técnicas, instrumentos, intervenciones y normas en forma no estructurada por un cuerpo de

normas anónimas históricas dirigidas al ejercicio del poder y el control en específicos sitios organizacionales.

El discurso hegemónico enfatiza y construye límites con base en una estructura social, económica y política decretando valores y principios que dictan la postura de las prácticas organizacionales y de su implementación recreando escenarios disciplinarios, no sólo a nivel organizacional, sino a nivel social. Cabe señalar, que dicho cuerpo teórico se ha desarrollado en un nivel de racionalidad sin una dimensión moral (Clegg et al., 2006) lo que exime a los científicos de cualquier responsabilidad moral y ética de las herramientas y mecanismos implementados en la organización sin una evaluación y reflexión de los costos sociales implicados.

En la tabla 1 se integran los conceptos revisados y su postura o definición desde el paradigma dominante.

Tabla 1 Parámetros del discurso del paradigma dominante

Concepto	Postura/definición
Sujeto/objeto	Recurso (desechable e intercambiable) Estático (sin inferencia en la dinámica organizacional) Hombre económico/administrativo
Comportamiento	Cuerpo y mente disciplinados en el orden organizacional.
Orden	Equilibrio organizacional (dinámica organizacional sin conflicto, sin luchas de poder) División del trabajo Lo que debe ser Reproducción de la sociedad en la organización y la organización en la sociedad
Modo de producción	Capitalista-Ganancia
Modelo ideal-la empresa	Búsqueda de nuevas formas de perpetuar el sistema. Efectividad y eficiencia Constructo utilitario con base en la ciencia y en la razón
Cuerpo teórico	Intencionalidad en el discurso Amoral Sin contexto histórico, político y social. Principios científicos e inmutables Teoría económica neoclásica Nuevo institucionalismo económico
Prácticas administrativas	Técnicas, instrumentos, intervenciones y normas en forma no estructurada por un cuerpo de normas anónimas históricas dirigidas al ejercicio del poder y el control en específicos sitios organizacionales.
Mecanismos de control y dominación	El poder, elemento intrínseco en las organizaciones y teorías Dominación legítima Prácticas socialmente institucionalizadas
Eficiencia	Racionalidad instrumental El cuerpo incorporado a la producción La mente al trabajo

Fuente: Elaboración propia a partir de (Reed, 1996) (Ibarra & Montaña, 1990) (Mike Reed, 1998b) (Clegg, Courpasson, & Phillips, 2006) (Weber, 1983a)

En definitiva, el cuerpo teórico construido en torno a la empresa no se puede leer fuera del contexto en que se desarrolla, ya que en la medida que, comprendemos las bases y estructuras en las que se edifica, se reflexiona su conceptualización y perspectivas en cuanto a la regeneración de los métodos y herramientas que permanecen y el desarrollo de otras que responden a ciertas intencionalidades de un modo de producción; de allí que, existe una clara tendencia a explicarla como

un ente externo y delimitado a partir de su estructura, la relación entre recursos (humanos² técnicos y financieros) y la incidencia de factores contingentes como la tecnología, el ambiente y el tamaño, entre otros (Montaño, 2000), cuya intencionalidad es explicar fehaciente clara y objetiva el objeto de estudio (la empresa) con base en un conocimiento sólido y real basado en el descubrimiento de las leyes inmutables que la rigen (Burrell & Morgan, 1985) y así dar solución de las diversas problemáticas a las que se enfrentan las organizaciones.

Dentro de los supuestos donde se erige el cuerpo teórico del discurso dominante existe una concepción del mundo y del desarrollo de la sociedad, la cual está basada en el modo de producción capitalista donde la figura “empresa” se convierte en un catalizador de las relaciones productivas, una forma de organización basada en la racionalidad instrumental, simultáneamente al igual que la sociedad moderna basada en la razón. El desarrollo de la sociedad industrial produce sistemas socioeconómicos altamente organizados donde “el orden y su estructuración se conforman alrededor de los principios organizacionales basados en los mecanismos integradores y regulativos que son proveídos por la organización burocrática” (Reed, 1993b, p. 164).

Así, el pensamiento modernista, que sustenta la TO, recrea “principios y prácticas racionales basados en la producción de conocimiento que impulsa el progreso social y el crecimiento individual” (Reed, 1993b, p. 169). La idea intrínseca que

² Los recursos humanos, como los llama la TO o ciencia administrativa, conceptualiza al ser humano como un objeto, reemplazable, utilizable y desechable.

subyace parte de la creencia de que “la capacidad del ser humano se perfecciona a partir del poder del pensamiento racional (Cooper y Burrell)” (Reed, 1993). En el ámbito organizacional, la capacidad del individuo al integrarse en las organizaciones -racionales se determina a partir de la consecución de los objetivos organizacionales bajo un consenso *per se*, en orden y equilibrio, donde la base que legitima el actuar, las normas y prácticas se establecen a partir de la razón. Sin embargo, con el nacimiento de nuevas formas de organización más eficientes como la organización posburocrática o flexible que da explicación a los nuevos fenómenos observables en el contexto de la sociedad dinámica y global, el cuestionamiento de los conocimientos dados como hechos factuales, entre lo verdadero y falso de los argumentos científicos; así como, sus intencionalidades ha instaurado el curso de una nueva visión de la organización, punto que explicaremos más adelante.

El quebrantamiento del sistema de producción capitalista, después de la segunda guerra mundial, cuestiona todos los sustentos en los que se erige la ciencia social, reformula la concepción del mundo y de las relaciones sociales, entre ellas, observar a la empresa como una forma de organización definida como un espacio social, y no sólo como un espacio de producción de mercancías y de plusvalía. Dentro de este contexto, emergen críticas basadas desde el reconocimiento de diferentes paradigmas para explicar el avance científico (Burrell & Morgan, 1985) (Montaño, 2000) con base en tradiciones científicas y consensos en torno a visiones compartidas, sacudiendo los principios universales del discurso

hegemónico. “La conceptualización y la visión de un mundo organizacional objetivo, delimitado y específico ha sido reemplazado por la incorporación de la pluralidad, ambigüedad, contingencia y arbitrariedad” (Reed, 1993, p. 164).

Así, en términos generales, los Estudios Organizacionales identifican que el discurso hegemónico ha reproducido mediante sus supuestos, de una u otra manera, varios de los conceptos del pensamiento social moderno en las organizaciones; entre estos supuestos Schvarstein, (1998) identifica lo siguiente:

- a) Principio organizador: La existencia de una única racionalidad dominante
- b) Ontología: la idea de orden y equilibrio constante en la organización
- c) Creencias: la idea de progreso social unidireccional.
- d) Actos del habla: la idea de verdad absoluta, y ésta es accesible para el sujeto.
- e) Epistemología: la búsqueda de la objetividad, la separación entre el sujeto-objeto de conocimiento. La realidad externa puede ser aprehendida objetivamente.
- f) Pensamiento: la verdad de las afirmaciones da lugar a la existencia de valores claros y jerarquerizables (en el sentido que algunos prevalecen sobre otros).
- g) Comunicación: desde el enfoque de la modernidad la comunicación está fundamentada en la comunicación escrita.

Es así, que las principales corrientes teóricas y metodológicas para comprender la dinámica de las empresas se han direccionado en ciertas cosmovisiones del mundo, que han permeado y siguen estipulando ciertas posturas sobre el estudio de cualquier tipo de organización, siendo la racionalidad individual su principal fundamento para la explicación de ciertos fenómenos organizacionales (Gergen & Tojo, 2004). El conocimiento científico desarrollado enfocado a las empresas ostenta verdades que configuran ciertas interpretaciones del mundo, de su dinámica y de su naturaleza; es decir que, la imagen construida se funda a partir de un constructo objetivo y delimitado por la búsqueda infalible de principios universales y las relaciones causa-efecto. En el caso del análisis organizacional bajo los sustentos del discurso dominante se ha instituido con base en argumentos que se apoyan en los fundamentos epistemológicos y ontológicos de la verdad pura y alcanzable (Astley, 1985). La ciencia moderna se le comprende bajo un esquema de “modelo convencional del progreso científico como un descubrimiento acumulativo de la verdad objetiva... generando el crecimiento lineal del conocimiento” (p.497); así, las principales teorías formulan sus saberes objetivos. Para Gergen & Tojo, (2004) una de las implicaciones de la racionalidad en el estudio de la organización; es la postura y visión del investigador científico como el individuo entrenado en el pensamiento racional, y el mejor preparado para explicar la realidad organizacional; la cual se conceptualiza como externa y alcanzable en términos de objetividad. El lenguaje se instaure como un medio de comunicación neutral, cuyo objetivo es transmitir el conocimiento bajo aquellos preceptos de

verdad y como medio para describir la naturaleza del mundo; así el lenguaje se convierte en un vector de verdad o conocimiento (Gergen & Tojo, 2004).

En la tabla 2 se presentan, en general, los principales supuestos del discurso dominante:

Tabla 2 La ciencia como proceso individual y racional

La ciencia objetiva. TO	
Concepto	Fundamento
Principio fundamental	La razón.
Ontología	Realidad tangible y concreta.
Epistemología	La naturaleza del conocimiento como algo sólido, real y capaz de ser transmitido en forma tangible y separada del investigador.
El lenguaje	Vector de la verdad y del conocimiento.
El investigador	Descriptor de la realidad en términos objetivos. Neutro y separado de sus preferencias y preconcepciones del mundo.
La ciencia	Objetiva. Edificada sobre hechos. Búsqueda de principios y leyes universales. Progreso lineal y acumulativo.
La verdad	Inmutable y absoluta.

Fuente: Elaboración propia con base en (Gergen & Tojo, 2004) y (Astley, 1985)

c) Visión crítica en el estudio de la organización. Una perspectiva desde los Estudios Organizacionales (EO)

El rompimiento entre una visión del mundo, y en este caso la nueva conceptualización de la organización se estableció, primeramente como una crítica a sus fundamentos ontológicos, epistemológicos y metodológicos (Burrell & Morgan, 1985) que sustentan al estudio de las organizaciones desde el discurso dominante de la Teoría de la Organización.

La crítica identifica un discurso hegemónico liderado por Estados Unidos (Montaño, 2000) que crea sistemas disciplinarios (Foucault, en Reed, 1993) a

partir de la legitimación de una forma de organización basada en la razón, y en específico en la racionalidad instrumental, donde la eficacia y eficiencia decretan el actuar de la organización como un todo. Se pone a debate la construcción del conocimiento “verdadero” e inmutable, la reflexión de la meta-narrativa que da cuenta de una visión asumida y legitimada de la sociedad moderna, donde el progreso social es partir de la ciencia y la razón.

La transformación de los límites conceptuales que circunscribe una forma específica de realidad a nuevas reformulaciones que explican, desde diferentes enfoques, el fenómeno organizacional aludiendo a la pluralidad, relatividad, y la intersubjetividad en la construcción de la ciencia acuerda, en sentido estricto, la conceptualización de la organización desde un sentido diferente, como un espacio social (Montaño, 2000), donde convergen múltiples racionalidades, identidades, dispositivos simbólicos que la hacen diferentes del resto. La reconfiguración sobre la explicación de la organización versa en entender las interrelaciones entre lo social y lo organizacional, a partir de la interacción de los aspectos técnicos que la constituyen y el reconocimiento de la complejidad del ser humano en el espacio organizacional, así como la dominación por las superestructuras ideológicas con las que interactúa. La emergencia de los EO se constriñe, en un primer momento, bajo los argumentos anteriores; otorgando elementos reflexivos en torno a la organización bajo un contexto socio-cultural determinado y reconociendo la pluralidad de las diversas formas de organización existentes (no sólo a la empresa

como único referente) y que en ella (la llamada mejor forma de organización) coexisten otros referentes adicionalmente a la generación de ganancia.

d) La identidad de los EO

Los EO, de tradición europea, surgen con una necesidad, hablar de la diversidad, de las diferentes disciplinas teóricas y enfoques metodológicos que pueden dar una explicación diferente a la naturaleza de la organización. La identidad de los EO básicamente se expone a través de tres puntos como menciona Hinings (2010):

1. La necesidad y el respeto a las diversas perspectivas teóricas y enfoques metodológicos;
2. La preocupación de investigar a la organización como objeto de investigación (Czarniawska, 2008);
3. Ser un campo interdisciplinario, aprovechando el conocimiento de las diversas Ciencias Sociales y las Humanidades como la sociología, la ciencia política, la economía y la antropología, así como los estudios generados en las escuelas de gestión.

Esto alude a la postura que toma los EO ante la TO; esto es, a la hegemonía en el conocimiento generado en torno a las organizaciones, en específico a la gran empresa, dirigiendo ciertos valores, creencias, posturas y prácticas en la investigación y en la aplicación del conocimiento para la resolución de problemas, basados en una sola perspectiva; dejando fuera los diversos enfoques teóricos y

metodológicos que exponen una visión de la organización a través de otras ideas y otras formas de investigación desarrolladas en diferentes países y por diversos investigadores; ya que, la TO se sustenta en la postura dominante por parte de Estados Unidos de Norte América en la producción de un conocimiento específico útil para el incremento de la eficiencia.

La influencia de la TO y las diversas escuelas de negocio; así como las diferentes prácticas de gestión conforman visiones del mundo muy delimitados con base en la generación de la ganancia, fin de cualquier empresa más no de cualquier organización (Czarniawska, 2008), definiendo a esta sólo como un espacio productivo más no como un espacio que genera ciertas prácticas sociales específicas. La hegemonía académica en el estudio de la organización por parte de los EEUU puede deberse y estar altamente influenciado a partir de la segunda guerra mundial y los tiempos de posguerra; así como por colapso del imperio soviético y el triunfo de los mercados (March, 2007); esto relacionado con que EEUU se convierte en la primera potencia mundial, el garante del desarrollo económico y social del mundo; y por otro lado, a la inmensa inmigración de los académicos europeos reconocidos a las instituciones de educación superior norteamericanas.

Los EO nacen con la necesidad de abrir fronteras y compartir voces de otras latitudes, otras realidades, otros métodos y otras teorías que dan lugar a entender con mayor profundidad a la organización como objeto de investigación a partir de la reflexión y debate de la ontología y epistemología del conocimiento generado en

torno a ella. Otro punto importante, es que el campo disciplinar toma mayor relevancia como movimiento intelectual a partir de los años 1960 y 1970, adhiriéndose a la protesta y los movimientos sociales, influenciado directamente por un ambiente intelectual crítico por “la oposición a la intervención norteamericana en Vietnam y en general a la hegemonía estadounidense; el apoyo a una sensibilidad feminista, retórica y perspectiva histórica; una postura radical y crítica, basada en el marxismo, de la ciencia social y la sociedad; una visión del mundo post-estructuralista, post-moderna, y constructivista y; el reconocimiento de las diversas culturas” (March, 2007, p. 14).

La interdisciplinaridad confluye con lo antes expuesto, la necesidad de un mundo organizacional más complejo, más allá de las relaciones producción, la productividad, la eficiencia y la ganancia; observar lo organizado, lo ambiguo, lo ambivalente, lo equívoco, que forma parte de la organización, del mundo y del sentido de la vida (Czarniawska, 2008); es así como, las diversas disciplinas abren perspectivas y alcances diversos a la realidad organizacional, a otros temas, otras teorías, otras reflexiones, otras preguntas y otros marcos ignorados por el paradigma dominante (Prichard, 2013).

e) La naturaleza de la organización y el sujeto bajo los Estudios Organizacionales

El conceptualizar a la organización bajo las bases de la Teoría Crítica (TC) y Análisis Posmoderno (AP) abren vertientes importantes que proveen diferentes

caminos para comprender a las organizaciones (Alvesson & Deetz, 1996), visto de esta forma, los EO se suscriben bajo los supuestos de los enfoques de la TC y AP donde ambas corrientes se centran en la crítica de la Modernidad y “su promesa de sujeto autónomo progresivamente emancipado por el conocimiento adquirido a través del método científico” (p. 194). Así, desde esta perspectiva critican la relación del individuo en interacción con el sistema organizacional, focalizando sus argumentos en torno a la naturaleza humana que emana de la organización como sistema social (Knights & Willmott, 1989a). Se hace énfasis en el discurso que construye realidades y formas de dominación, las relaciones inherentes entre conocimiento y poder, así como el reconocimiento de un contexto socio-histórico cultural y lingüístico (Alvesson & Deetz, 1996), donde el individuo es un ser complejo construido y constructor de sus propias identidades (Knights & Willmott, 1989a) (Alvesson & Deetz, 1996). Por consiguiente, la TC y el AP reconocen al conflicto como parte del sistema social y organizacional a partir de definir que existen intereses de clases especificadas por la acumulación de capital (Alvesson & Deetz, 1996).

La Teoría Crítica

La TC se basa en la crítica ideológica desarrollada por Carlos Marx en la que se presupone que las relaciones sociales se sustentan en la explotación de la fuerza de trabajo y la apropiación de los bienes de producción por parte de los grupos sociales privilegiados, la diferenciación de las clases sociales cuyo fundamento es la generación de la plusvalía (Clegg & Hardy, 1996); dentro de este marco, la TC

delimita a un individuo como un simple portador de las contradicciones sociales (Knights & Willmott, 1989a) y a las organizaciones como expresiones y productoras de ideologías y construcciones sociohistóricas (Alvesson & Deetz, 1996). En sentido amplio, Marx (en Clegg & Hardy, 1996) retoma de forma determinista el actuar del individuo en la sociedad y el sistema en el que está inmerso, y así la expresión del poder desde este enfoque se deriva de la propiedad y el control de los medios de producción. (Ver tabla 3)

Tabla 3 Expresiones de la Teoría Crítica

Nivel	Teoría Crítica	Crítica a la TC
Individuo	Portador de las contradicciones sociales	a) que es ad-hoc y reactiva, explicando después del hecho por qué algo no sucede en vez de predecir el futuro, b) es elitista c) es demasiado simplista. (Alvesson y Deetz, 1996).
Grupos	Diferencia de clases/división del trabajo	
Organización	las organizaciones como expresiones y productoras de ideologías y construcciones sociohistóricas	
Sociedad	Lucha de clases	
Expresiones del poder	Se deriva de la propiedad y el control de los medios de producción. El discurso hegemónico	
Sustento del poder	Lo legítimo basado en la razón y el conocimiento	

Fuente: Elaboración propia con base en (Clegg & Hardy, 1996) (Knights & Willmott, 1989a) (Alvesson & Deetz, 1996)

Análisis Posmoderno

Como se ha mencionado antes, al igual que la TC, el análisis posmoderno se sustenta en la crítica de la modernidad, pero a diferencia de la TC, el AP se construye a través de un profundo cambio social (Mats Alvesson & Deetz, 1996) y un giro en la forma de concebir a la sociedad y a la organización; aquí se incluye el lenguaje como constructo social que instauro realidades y reproduce sistemas, como lo ha dicho Alvesson & Deetz, (1996):

“1) Enfatiza el discurso en un sentido lingüístico especial, donde el lenguaje en uso está intrínsecamente relacionado con el significado y la percepción y,

2) La visión del discurso de Foucault, como sistema de pensamiento que contiene e informa las prácticas materiales que producen formas particulares de subjetividad, no sólo lingüísticamente sino también prácticamente, por técnicas de poder particulares” (p. 205)

El análisis precedente, conceptualiza al individuo como un sujeto libre y consciente, que transforma y construye su entorno con base en contraposición al sistema y a los determinantes sociales; así mismo, la construcción de la identidad se define, si bien por un sistema que produce y repliega (Knights & Willmott, 1989a), y por otro lado la lucha y búsqueda de formas que contrapongan al poder “legítimo”, donde el actuar de los sujetos, aunque insertos en prácticas organizacionales que disciplinen y normalicen comportamientos (Clegg & Hardy, 1996), tiene el derecho y consciencia de someterse o no (Knights & Willmott, 1989a). De tal forma que, el poder no se localiza en un sólo grupo dominante, está alojado en todas las relaciones sociales de todo grupo humano, en este caso, en el espacio organizacional y el sujeto, como individuo consciente se abre

espacio para resistirse y modificar al sistema (Knights & Willmott, 1989a) (Ver tabla 4).

Tabla 4 Expresiones del Análisis Posmoderno

Nivel	Teoría Posmoderna
Individuo	Sujeto constructor y construido en las relaciones sociales
Grupos	El reconocimiento del otro
Organización	Espacio social donde el conflicto es inherente. Las negociaciones en los grupos de poder.
Sociedad	Constituida y constituyente, producida y consumida por los sujetos.
Expresiones del poder	Relación social en conflicto
Sustento del poder	Con base en la libertad y los espacios de resistencia

Fuente: Elaboración propia con base en (Clegg y Hardy, 1996) (Knights y Willmott, 1989) (Alvensson y Deetz, 1996)

f) La organización como un sistema ambiguo y paradójico

Para Crozier & Friedberg, (1990) la organización es vista a través del lente de la teoría de sistemas, pero cuidando el limitante de ésta en el fenómeno organizacional, definida como **un sistema humano** construido, **no neutral**, cuyos elementos presentan conductas coordinadas e interdependientes entre el individuo y los elementos que constituyen al sistema cuya funcionalidad se demarca con base en el concepto de juego³. Definir a la organización como un sistema humano introduce la complejidad del comportamiento del actor bajo su razonamiento estratégico con base en las reglas y restricciones impuestas por el sistema, pero

³ En los términos que Crozier y Friedberg (1990) usan el concepto de juego como modelo explicativo de integración de los comportamientos humanos, que supone una visión dualista entre el integrante de la organización como participante con un rol concreto de estrategia y de inteligencia; los objetivos del juego y las reglas que soportan al mismo.

ésta, es sólo una parte de la complejidad, por otro lado se encuentra la estructura del sistema y su interacción se delimita por juegos que condicionan sus compartimientos. La idea subyacente a la complejidad de la organización se construye en la no linealidad entre los efectos y causas entre el sistema y el actor interactuando dinámicamente. En términos de la teoría de sistemas que transforman las múltiples entradas en diversas y múltiples emergencias. Así, el individuo es concebido como un ser con valores y preferencias estipuladas por los esquemas, mapas, valores y creencias que delimitan su actuar, sus formas de decidir y elección (March & Olsen, 1976).

La organización se convierte en un sistema de decisiones y procesos decisorios confrontados por los diversos intereses y cosmovisiones del mundo y las diversas interpretaciones de los individuos que inciden en el espacio organizacional, pero con un énfasis en la “cuasi resolución de conflictos” de la dinámica organizacional (March & Olsen, 1976), permitiendo espacios de discrecionalidad por parte de los tomadores de decisiones con la finalidad de evitar el conflicto directo y lograr de manera “satisfactoria” algunos objetivos y dejando de lado otros. La necesidad de los participantes por un rol de deber y obligación que se determina por las reglas y funciones preestablecidas que se promueven para el mantenimiento del sistema con base en alianzas y negociaciones políticas consensadas entre los diferentes actores (Crozier & Friedberg, 1990) jugando un papel importante como capacidades de movilización de recursos y esfuerzos que se modifican,

transforman o cambian a cada instante y con base en las necesidades y prioridades del juego organizacional.

Las relaciones del poder en las toma de decisiones se encuentran en función del orden fundado por los procesos de conflicto, negociación y alianzas que se expresan como consensos que funcionan como medios de ajuste y cohesión entre grupos e individuos logrando el mantenimiento del sistema (homeostasis) (Crozier & Friedberg, 1990). La toma de decisiones se concentra en grupos o individuos basados en espacios de incertidumbre que funcionan como fuentes de poder, tratando de imponer sus preferencias e intereses con base en los márgenes de libertad y la capacidad de intercambio y el cálculo de ganancia/pérdida de sus acciones en el ámbito organizacional.

La organización, desde esta perspectiva, se erige como caótica, dinámica y con procesos contradictorios, conceptualización diferente y contraria al paradigma dominante, así, se incorporan dos bases que modifican la observación de la organización, 1) como un sistema de acción concreto 2) como una organización ambigua, lo cual se explicara a continuación.

El sistema de acción concreto (Crozier & Friedberg, 1990, p. 236): *"un conjunto humano estructurado que coordina las acciones de sus participantes mediante mecanismos de juego relativamente estables y que mantiene su estructura, es decir la estabilidad de sus juegos entre ellos mismos, por mecanismos de regulación que constituyen otros juegos"*. Esta idea implica que el sistema se

define con base en la interacción, por un lado se encuentra la estructura y por el otro, la modificación y transformación constante al mismo con base en las estrategias de los actores.

La ambigüedad como concepto se inserta bajo la incidencia de las diferentes interpretaciones que se le dan a los conflictos prioritarios a resolver y presente en el proceso decisorio, la cual se descompone bajo tres vertientes (March & Olsen, 1976):

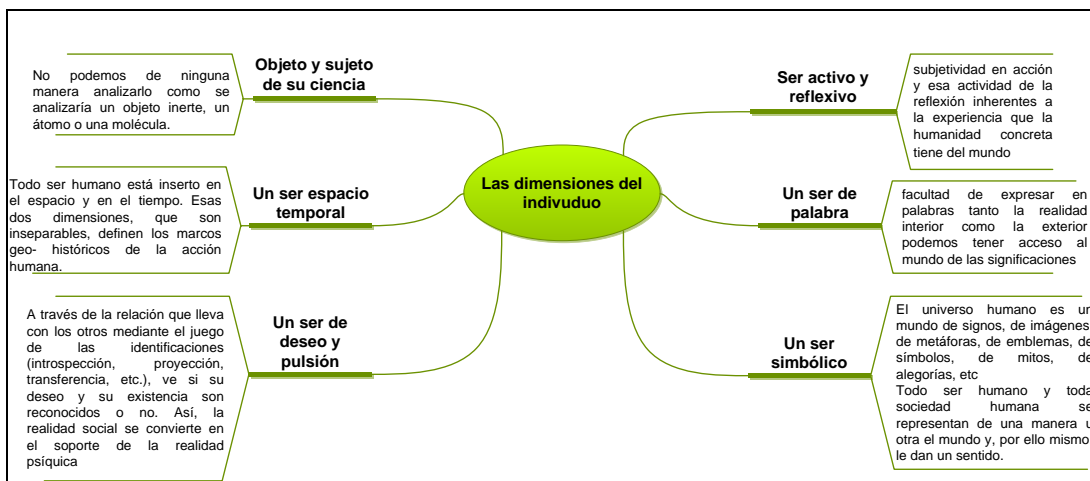
1. De la intención: objetivos incoherentes y no definidos.
2. De comprensión: difícil visualizar las acciones en la organización y sus consecuencias.
3. De la historia: el pasado es importante, no es fácil de interpretar.
4. En la organización: la atención que dedican a las diferentes decisiones las cuales cambian en un periodo u otro. La participación es incierta y cambiante.

Para el caso de los sistemas flojamente acoplados, las organizaciones se definen como un modelo explicativo que permite a los analistas organizacionales explicar la existencia simultánea de la racionalidad y la indeterminación (Douglas & Weik, 1990, p. 204), entre la flexibilidad y la rigidez de los elementos que componen a la organización. Por esta razón, la toma de decisiones y el actuar del sujeto en el sistema se conforma y configura las negociaciones políticas y las múltiples interacciones que se lleven a cabo en la dinámica organizacional.

Las dimensiones del sujeto

El reconocer la complejidad de la organización como espacio social, donde los individuos construyen identidades y reconstruyen otras, transforma el lente de comprensión a la misma, así Chanlat, (1994) hace una reflexión en torno a las dimensiones del individuo, en contrapuesta al hombre económico y su racionalidad como única dimensión del paradigma dominante (Ver ilustración 1).

Ilustración 1 Las dimensiones del individuo



Fuente: elaboración propia con base en (Chanlat, 1994)

La conceptualización del individuo en el espacio organizacional involucra su cultura familiar, sus valores, miedos, simbolismos; interactuando y reconociendo a los otros, lo cual implica una subjetividad en la dinámica de la organización; así como, la inferencia de múltiples racionalidades en la misma, aunque contradictorias, que coexisten en el orden organizacional. Las organizaciones como construcciones sociales, constituidas por sistemas de relatos colectivos, que modifican la forma de actuar de los individuos, no sólo en el espacio

organizacional, sino en otros ámbitos, permite reconocer elementos profundos que puntualizan con gran fuerza, muchos de sus comportamientos, que antes no eran comprendidos desde el paradigma dominante.

La visión crítica de los Estudios Organizacionales abre vetas para la comprensión profunda de interacciones e interrelaciones no evidenciadas en las dinámicas organizacionales reconociendo la complejidad del objeto de estudio como un constructo social, donde el conflicto es inherente al sistema y las relaciones poder son intrínsecas en toda relación social; por consiguiente, en el espacio organizacional.

El sujeto está determinado por el reconocimiento de su actuar bajo la consciencia del yo como actor social y como ser individual que, si bien está replegado a un sistema, puede o no someterse, seguir reproduciendo el sistema o no, o bajo los términos de conveniencia que él determine. Así en la dinámica organizacional, la pertenencia de un sujeto a un grupo se dictaminan a partir los intereses grupales a partir de una ideología compartida, la cual como función social primordial es compartir creencias y actitudes en las que intervienen factores de cognición social, ideologías, estatus social, identidad profesional, de género; relaciones de poder; entre otras. En la interacción, los individuos en encuentros institucionales utilizan el lenguaje con mecanismos lingüísticos y culturales que manifiestan su orientación hacia roles pertinentes en un contexto sociocultural definido, lo cual le dota de responsabilidades, deberes, y posturas asociados a esos roles mediante el cual dirigen sus tareas (Geertz, 1988), es por esto que en el espacio

organizacional, la organización se construye a partir de la interactividad de todos los elementos que la componen bajo la pluridimensionalidad intrínseca del ser humano.

El concepto tradicional de organización se ha limitado desde un enfoque simple que básicamente está compuesto por la estructura, procesos y procedimientos de trabajo, políticas, normas, tecnología, costos de transacción, e integrantes alineados con los objetivos organizacionales; sólo por mencionar algunos. Se ha mirado a la organización bajo un esquema objetivo donde la dinámica organizacional es llana, sin contradicciones, sin luchas de poder, sin conflicto (Pagès, Bonetti, de Gaulejac, & Descendre, 1979); sin embargo, el observarla bajo una perspectiva diferente se puede visualizar otras formas de interacción que giran alrededor de dimensiones inherentes a la complejidad humana y sus procesos de interpretación del mundo que le rodea, así como los procesos conscientes e inconsciente que delimitan sus comportamientos y conductas en la vida organizacional cotidiana. La organización como constructo social, configura ciertas formas de comportamiento, de sentimientos y de símbolos que traspasan y trastocan al individuo en su actuar cotidiano, no sólo a nivel personal sino societal.

Sujeto y comportamiento organizacional

El comportamiento de los sujetos desde la perspectiva de los Estudios Organizacionales, se conceptualiza a partir de las actuaciones, afiliaciones y afectos conscientes e inconscientes de sus integrantes hacia la organización.

Desde el enfoque institucional, la organización que demarca comportamientos y sentimientos alrededor de ésta; es decir, si la “*institución alude y refiere normas-valor de alta significación para la vida de un determinado grupo social, fuertemente definidas y sancionadas, con amplio alcance y penetración en la vida de los individuos*” (Fernández, 1994) su incorporación a nivel inconsciente dirige las atribuciones de sentido con términos de normalidad y de deseabilidad; por ello, los individuos construyen un orden coherente a sus comportamientos a partir de modelos, pautas y significados instaurados en la interacción en el espacio organizacional bajo un esquema legitimado y que en el proceso de socialización, estipula ciertas prácticas que son legítimas y que se dictan en el orden del deber ser y el ser organizacional, esto es, por un lado, se establecen las normas, reglas y procedimientos de trabajo de manera formal, lo que decreta el deber ser, y por otro lado, lo que es en la práctica cotidiana a través de la interpretación de los actores; en un segundo nivel, el de manifestación informal configurado a través de las relaciones socioemocionales de los individuos y grupos, esto es relaciones de amistad, compañerismo, amor y otros; y el tercer nivel llamado fantasmático a partir de las imágenes, fantasías, temores, ansiedades relacionadas con estados emocionales compartidos (Fernández, 1994). Asimismo, el individuo a partir de diversos esquemas implanta comportamientos y conductas específicas de acuerdo a la institución a la que se inscribe y participa. De lo anterior, se desprende la idea de una organización vivida, percibida e interpretada entre lo dicho y no dicho, lo visible y lo oculto. Estipulando la consciencia del actuar de los sujetos a través de la introspección de las reglas y normas significativas a nivel inconsciente.

Coherencia y contradicción en el comportamiento

El comportamiento de los sujetos en la dinámica organizacional se puede observar a partir de las relaciones de poder intrínsecas y a las afiliaciones del individuo en su trabajo, en específico, a su sentir de los sujetos (Pagès, et al., 1979). La organización dirige sus prácticas bajo un esquema mediador utilizando mecanismos sutiles de dominación y evitando abiertamente el conflicto; en el cual, el sujeto conviene conductas y sentimientos que recaen en la contradicción; por ejemplo, las políticas de personal que le resultan benéficas, siendo a la vez la fuente de las satisfacciones y el origen de su esclavitud (Pagès, et al., 1979). El nivel inconsciente configura las contradicciones que dan orden y coherencia a su actuar en la organización.

Pagès, (et al., 1979) explica que los comportamientos de los individuos y las contradicciones del sistema organizacional se establecen a partir de:

1) Mediación: La organización se ve enfrentada al dilema de transformar las coacciones propias de su funcionamiento en ventajas para el sujeto. La legitimación indirecta de la situación aparece en tanto la dominación es percibida como expresión del sistema económico que afecta a los trabajadores en general. Las ventajas en cambio, funcionan como un sistema mediador que se interpone entre los objetivos dominantes de la organización y la percepción de las coacciones por los trabajadores, las que podrían conducirlos a la confrontación.

2) Introyección de contradicciones: La contradicción es interna a la organización, pero externa al sujeto. Se mantiene a menudo inconsciente. Se refiere aquellas lógicas empresariales que exigen del sujeto creatividad y autonomía pero que por otra parte, le mantienen dependiente y conforme a un conjunto de reglas.

3) Consolidación ideológica: La producción por parte de la organización de una ideología de "los grandes principios", ofrece una fuente suplementaria de satisfacción al individuo, en la medida que le brinda un valor o reconocimiento a su experiencia.

Es así como la coherencia en el comportamiento del sujeto en el espacio organizacional, no sólo está limitado por la parte técnica y formal de la organización, sino además con sus sentimientos, sueños e idealidades individuales (Aubert & Vincent de Gaulejac, 1993) cargados y preestablecidos; primero extrínsecamente por el rol que necesita desempeñar en la sociedad, y segundo, por elección psíquica de lo que desea ser, definido en el ayer y el ahora con base en sus necesidades de afecto y reconocimiento. Así, la organización se vuelve un medio que permite al individuo cumplir ciertos objetivos; la alineación a las reglas, políticas y procedimientos de trabajo se convierten en canales para el logro de sus compromisos personales. Los diversos comportamientos y conductas en la organización, no sólo y únicamente se constituyen a partir de lo esperado socialmente y a los beneficios económicos resultantes de su trabajo; sino en la intersección del ser social y el ser afectivo; es decir, las expectativas, las motivaciones, y los afectos que emanan de su ser.

g) La naturaleza de la organización

La naturaleza de la organización está determinada por una complejidad inherente implicando un sistemas de roles contruidos socialmente entre las expectativas individuales y las expectativas organizacionales instauradas en la legitimidad de las funciones, el compromiso y la adhesión al sistema por parte de sus miembros. El análisis sociológico de Silverman, (1985) aporta nuevos elementos a la comprensión de la organización y a su naturaleza:

1. Las expectativas y los roles son contruidos socialmente entre las orientaciones individuales y las consecuencias de sus actos.
2. La legitimidad de los actos y comportamientos de los individuos pueden adherirse al objetivo organizacional con base en el cumplimiento o divergencia entre sus expectativas.
3. Las expectativas y roles organizacionales cambian en el tiempo, en este sentido, se incorpora la idea del dinamismo a la organización, delimitada en espacio y tiempo.
4. El investigador debe comprender los comportamientos y los significados de los individuos, entre el deseo y el deber ser con base en la dinámica social de la organización.

Así, en términos generales, los EO han delimitado su campo de estudio con base en los conceptos del pensamiento social posmoderno de las organizaciones, revisado en los apartados anteriores; entre estos supuestos se identifican los siguientes:

- a) Principio organizador: La existencia de múltiples racionalidades
- b) Ontología: la idea de cambio permanente. El orden está en función de la naturaleza compleja de la organización. Sistema complejo
- c) Creencias: la idea del no progreso per se.
- d) Actos del habla: la idea de que no hay verdades absolutas, y ésta es se construye intersubjetivamente.
- e) Epistemología: subjetividad, la interrelación entre el sujeto-objeto de conocimiento. La realidad es interna y es construida socialmente (P. Berger & Luckmann, 1968).
- f) Pensamiento: es construido socialmente con base en espacio y tiempo, lo cual implica su relatividad y especificidad.
- g) Comunicación: como proceso social imbricado con esquemas culturales. Cosmovisiones del mundo con en un lenguaje específico.

En la siguiente tabla se presentan, en general, los principales supuestos de los Estudios Organizacionales (Ver tabla 5 y 6)

Tabla 5 Principales supuestos de los Estudios Organizacionales

El análisis organizacional de los Estudios Organizacionales	
Concepto	Fundamento
Principio fundamental	La existencia de múltiples racionalidades
Ontología	La realidad es relativa, y se construye socialmente.
Epistemología	La naturaleza del conocimiento es construido socialmente. Reconocimiento de la interrelación entre el sujeto-objeto de conocimiento. La realidad es interna y es construida socialmente (Berger & Luckmann, 1968).
El lenguaje	Como proceso social imbricado con esquemas culturales. Cosmovisiones del mundo con un discurso específico.
El investigador	Sujeto con preferencias y preconcepciones del mundo.
La ciencia	Subjetiva. Edificada sobre narrativas. No existen principios y leyes universales. Sólo se pueden comprender los fenómenos de forma detallada y desde el punto de vista del investigador.
La verdad	Relativa.

Fuente: Elaboración propia con base en (Mats Alvesson & Deetz, 1996) (Mats Alvesson & Kärreman, 2011) (Burrell & Morgan, 1985)

Tabla 6 Visión de los Estudios Organizacionales

Característica	Visión de los Estudios Organizacionales
Alcance de la definición	“serie de conversaciones, en particular aquellas de los investigadores del fenómeno organizacional, quienes ayudan a definir las organizaciones a través de términos derivados de paradigmas, métodos y suposiciones, derivados de anteriores conversaciones” (Clegg & Hardy, 1996, p. 3)
Objeto de trabajo:	La organización.
Perspectiva identitaria:	Se enfocan desde un punto de vista analítico al estudio del conjunto de elementos, circunstancias y/o procesos que permiten entender la realidad organizacional en su amplia diversidad.
Problemas percibidos:	La idea gira alrededor del por qué las organizaciones actúan de una manera determinada y los problemas se conciben como problemas de investigación, es decir, como la comprensión de la realidad organizacional en sus múltiples facetas.
Conocimientos generados e influencias teóricas– que permiten diferenciar la naturaleza disciplinaria	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura en y alrededor de las organizaciones • Identidad organizacional • Poder en y alrededor de las organizaciones • Análisis Estratégico • Ambigüedad e incertidumbre en las organizaciones • Nuevo Institucionalismo (económico, sociológico y político) • Ecología Organizacional • Aprendizaje y conocimiento en las organizaciones • Psicoanálisis en las organizaciones • Antropología de las organizaciones • Análisis postmoderno de las organizaciones • Organizaciones Postmodernas • Transferencia de modelos organizacionales • Cambio organizacional

Fuente: Ramírez et al., (2011, p. 44)

Coincidencias y divergencias

Las divergencias

Los puntos opuestos encontrados en la revisión anterior se visualizan los siguientes (Ver tabla 7 e ilustración 2):

Tabla 7 Divergencias en el estudio de la organización

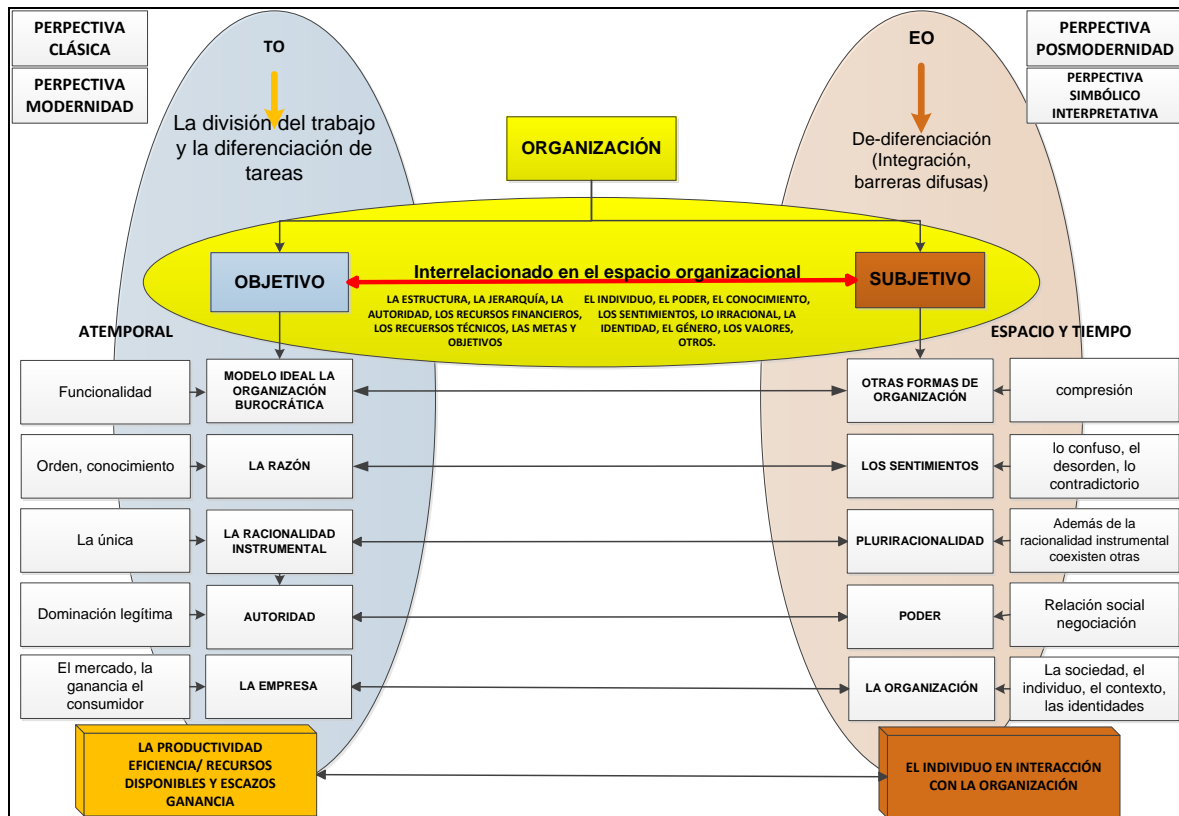
Concepto	Discurso dominante. Teoría de la Organización	Los Estudios Organizacionales
La especificidad de la teoría	Se fundamenta y resguardada bajo los supuestos de la modernidad	Se fundamentan y resguardan bajo los supuestos de la posmodernidad.
Influencias teóricas	La Economía, la Psicología, la Ingeniería, la Cibernética, la Informática y las Matemáticas. (G. R. Ramírez et al., 2011) Mayor influencia de las Ciencias Sociales	La Teoría de la Organización (de forma crítica), la Sociología, la Historia, la Economía Institucionalista, el Psicoanálisis, la Antropología, la Lingüística, la Ciencia Política, la Filosofía, la Biología y la Física. (G. R. Ramírez et al., 2011) Mayor influencia de las Humanidades.
La división del trabajo	Principio organizador que determina relaciones de poder basados en la estructura organizacional	Las barreras difusas de la división e integración del trabajo. Las relaciones de poder se basan en interacción de los sujetos. Espacios de libertad y negociación.
Dinámica organizacional	El mejoramiento sistemático de las formas de organización. Desarrollo de herramientas y métodos que resuelvan los problemas.	Comprensión de la naturaleza humana imbricada en la dinámica organizacional.
Ciencia	Establecimiento de principios y leyes universales	No se puede teorizar lo específico
Concepto de organización	Empresa. Artificio racional que busca la generación de ganancia	La organización es un sistema social, político, cultural, simbólico, ambiguo y paradójico.
Percepción de la organización	Recursos tangibles e intangibles. Materiales, financieros y humanos.	Una organización vivida, percibida e interpretada por sus integrantes entre lo dicho y no dicho, lo visible y lo oculto.

Concepto	Discurso dominante. Teoría de la Organización	Los Estudios Organizacionales
Objetivos Organizacionales	Como único objetivo: la generación de ganancia.	Reconocimiento de diversos objetivos.
Racionalidad	Instrumental y económica	Pluriracionalidad Múltiples racionalidades imbricadas en el espacio organizacional expresadas por la naturaleza psico-social-histórico de los integrantes de la organización
La expresión del poder	A partir de las relaciones jerárquicas de la estructura organizacional y se fundamenta en la autoridad denotada por el cargo y función. Dominación legítima- Legal-racional	El poder es una relación social inherente al sistema, donde los individuos tienen espacios de libertad y de acción. Luchas de poder.
Énfasis en el estudio	la empresa como modelo ideal de organización	Reconocimiento de diversas formas de organización
Desempeño	Está en función de la productividad y eficiencia de los recursos	Está en función la construcción de acuerdos sociales con base en la interacción de los individuos en el espacio organizacional.
Sujeto	Recurso (desechable e intercambiable). Estático (sin inferencia en la dinámica organizacional). Hombre económico/administrativo	Un ser bio-psico-social (Jean-François Chanlat, 1994): 1. activo y reflexivo 2. de palabra 3. simbólico 4. de deseo y pulsión 5. espacio temporal 6. objeto y sujeto de su ciencia. Homo sapiens
Comportamiento	Cuerpo y mente disciplinados en el orden organizacional.	Contradictorio. Comportamientos a partir de modelos, pautas y significados instituidos en la interacción en el espacio organizacional a través de un esquema legitimado y que en el proceso de socialización determina ciertas prácticas que son legítimas.
Orden	Equilibrio organizacional (dinámica organizacional sin conflicto, sin luchas de poder)	La inexistencia de un equilibrio organizacional. Conflicto parte del sistema

Concepto	Discurso dominante. Teoría de la Organización	Los Estudios Organizacionales
	División del trabajo Lo que debe ser Reproducción de la sociedad en la organización y la organización en la sociedad	Lo que es Reproducción de la naturaleza humana.
Contexto	Ambiente: Tecnología, Competidores y Mercado.	Social Político Cultural Simbólico

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 2 Divergencias entre TO y EO



Fuente: Elaboración propia

Coincidencias y reconocimientos

Aunque la TO y los EO tienen sustentos epistemológicos y ontológicos diferentes sobre la concepción de la organización, como se ha venido explicado, existen elementos coincidentes que explican posturas ante el fenómeno a estudiar, metodologías y herramientas que establecen puentes teóricos que describen esta complementariedad.

La estructura física y ambiente

Entenderemos como estructura física a las interrelaciones definidas por la estructura organizacional (como expresión del diseño organizacional): tamaño, funciones, formas de trabajo, procedimientos, reglas y normas; y su interacción con el contexto, con base en esto, se reconoce que a partir de la Teoría de la Contingencia y sus hallazgos existe influencia del medio ambiente como variable externa que fija el diseño organizacional (Gunther, 2006), así, una de las mayores aportaciones de dicha escuela es demarcar que las organizaciones no son entes aislados y que su diseño está supeditado a variables externas prescribiendo la dependencia entre la organización y su contexto; cabe mencionar, que dicha escuela establece a la organización como un sistema abierto; sin embargo, el ambiente reconocido se refiere al mercado económico: competencia, fluctuación de monedas, tecnología, entre otras. Para los EO esta idea es fundamental en cuanto que la organización es influenciada por el ambiente y en las prácticas organizacionales. La visión crítica puntualiza que el diseño se lleva a cabo a partir

de las diversas instituciones fundadas en la relación social a través de la interacción y relación actor-contexto-organización (Etkin & Schvarstein, 1992) (ver tabla 8). Al incorporar, en el análisis la complejidad del individuo se puede constituir que la organización dentro de su orden, es productora de significados a partir de la interrelación de los integrantes y de su contexto social e histórico.

Tabla 8 La Institución y la organización

LA INSTITUCIÓN Y LA ORGANIZACIÓN
<ul style="list-style-type: none">● El individuo creador y creado por las interacciones sociales● Los múltiples referentes institucionales● Lo oculto y lo inconsciente de las organizaciones● Ética individual- social● La estructura y el diseño organizacional con base en la concepción de sus integrantes.● La organización como sistema abierto construido por la interacción intersubjetiva de los individuos● Los sujetos tienen espacios de libertad que en función de su propia historia , le permitirá tomar decisiones particulares

Fuente: Elaboración propia a partir de (Etkin & Schvarstein, 1992) (Montaña, 2005, 2007)

Dentro del enfoque de Etkin & Schvarstein, (1992) se especifica que las estructuras, los procesos, los sistemas, las normas y las políticas son la parte tangible y formal de la organización dado que a partir de los elementos que soportan el logro de los propósitos y objetivos de la organización; y la otra parte que es inherente al sistema organizacional que son las cuestiones socio dinámicas, las cuales parten de las interacciones entre los elementos que se desenvuelven en un espacio y tiempo específico.

h) De la noción de empresa a la noción de organización

Para una comprensión más profunda de lo que es la organización como objetivo de estudio, se propone constituir una postura que establezca elementos que definan la realidad como un proceso continuo y dinámico instaurado en el tiempo y el espacio, el necesario reconocimiento de estas interrelaciones complejas entre el sistema y los individuos configuran la búsqueda de nuevos enfoques y herramientas que nos permitan acercarnos a esa complejidad. Los EO desdibujan líneas entre las diferentes disciplinas que estudian a la organización y que aportan nuevos elementos para su comprensión. Así la TO y las diferentes escuelas que la conforman aportan, desde su perspectiva, conocimiento que si bien puede constituirse como un punto contrario también puede constituir un punto de referencia de construcción para el debate.

El investigador organizacional debe visualizar las diferencias sustantivas entre las diferentes posturas como argumentos de construcción y de conformación en la comprensión del fenómeno desde una perspectiva crítica que ofrezca nuevos sustentos explicativos.

Para comprender a la organización como un espacio social complejo se debe construir mecanismos teóricos y conceptuales que reconozcan la estructura física edificada en la división del trabajo, el tamaño, las políticas, los reglamentos, los recursos financieros y técnicos, las metas y los objetivos que son parte de una

dinámica y que están imbricados con la estructura social, simbólica, cultural, ecomocional, y en general, con las dimensiones inherentes a los individuos que la integran.

La concepción del sujeto desde los EO se sustenta a partir de la condición cognoscitiva individual y social que tiene ver con mitos y cosmovisiones del mundo, que desde una perspectiva cultural y antropológica, reconoce las preferencias, gustos, creencias y valores que confluyen con los otros en el espacio, que se configuran y reconfiguran en la interacción . La organización se vuelve un sistema de acción concreto (Crozier & Friedberg, 1990), ambiguo y paradójico donde la complejidad de la organización está sustentada en un orden más ininteligible, donde el caos, lo contradictorio, el conflicto se vuelve parte de la dinámica organizacional. La relación entre las socio-estructuras que determina el actuar del individuo, las referencias socio-simbólicas con base en las representación colectivas confluidas en un espacio organizacional y las referencias socio-psíquicas, el modo en que los individuos reproducen consciente e inconscientemente su identidad crean espacios por comprender donde el actuar del individuo como sujeto decisor racional/irracional, contradictorio y absurdo, que se produce y se concibe como ente contingente.

En la siguiente tabla se presenta los puntos clave para comprender la naturaleza de la organización (ver tabla 9 e ilustración 3):

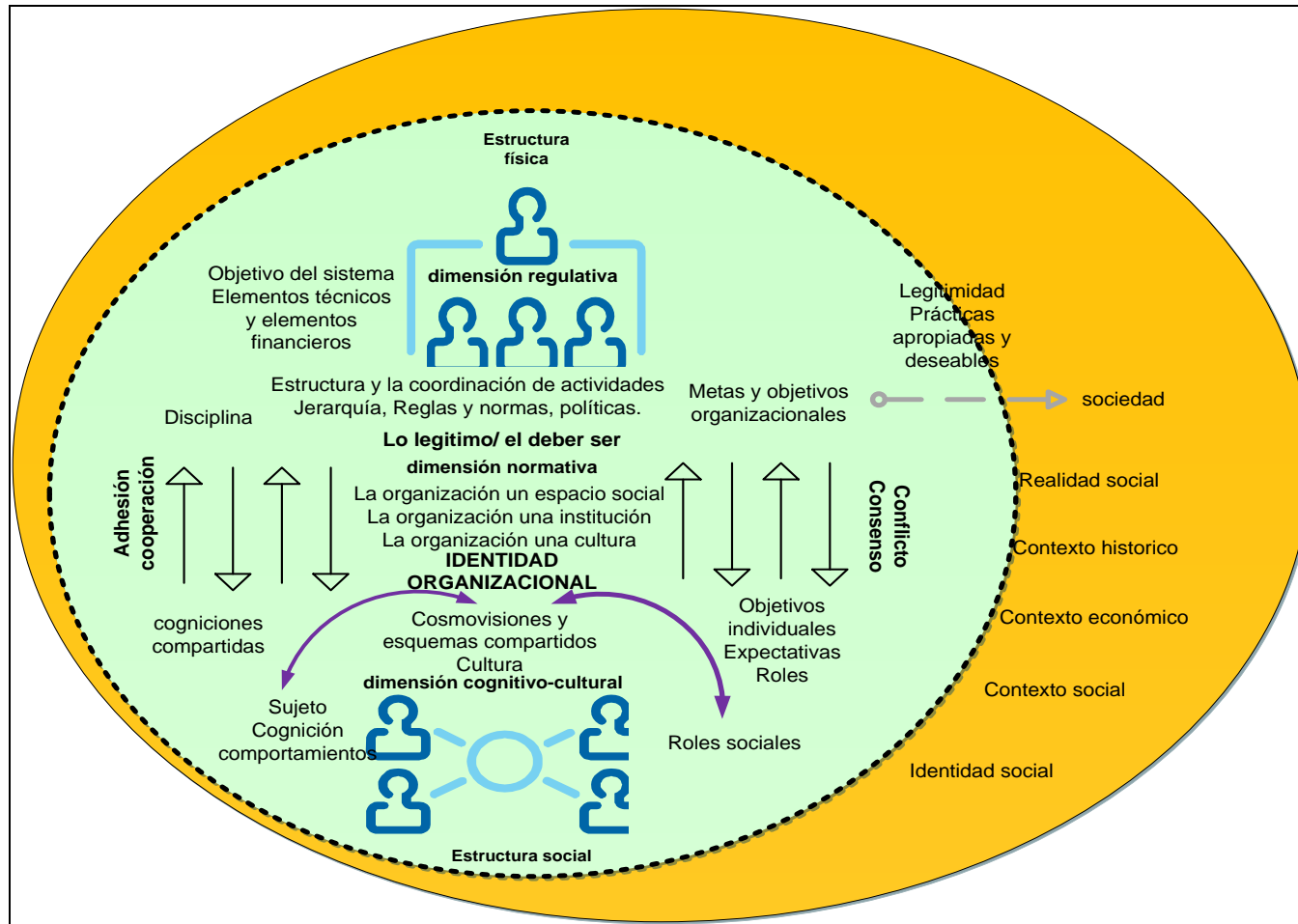
Tabla 9 Noción de la Organización

Dimensiones en la naturaleza de la organización	
Organización es: compleja, paradójica y ambigua y dinámica. Definición: “los espacios –más o menos– difusos, cambiantes, estructurados y estructurantes en donde los individuos realizan diversos procesos con mayor o menor grado de ambigüedad e incertidumbre, que se relacionan o no a objetivos – personales y organizacionales– diversos y ambiguos, en el contexto de la acción organizada. Dicha acción es restringida de múltiples formas por marcos institucionales internos y externos y cruzada por lógicas de acción económica, instrumental, tecnológica, organizacional, política, social, sentimental, cultural, simbólica, psicológica, discursiva y metafórica (De la Rosa en (G. R. Ramírez et al., 2011, p. 8 y 9)	
Espacio de tensión	Existe una gran diversidad de actores, los cuales tienen diferentes intereses, visiones de la organización e interpretaciones.
Autónomas y dependientes	Tiene una autonomía relativa de su entorno, ya que no es una réplica idéntica de la sociedad. Tiene sus propios procesos y estructuras, teniendo ciertos grados de libertad. Dependiente: se encuentra influenciada por su entorno pero no repercute de forma lineal. El entorno es diverso y contradictorio.
Existen distintas racionalidades	Se niega que la racionalidad instrumental sea la única y la más importante. La coexistencia de diversas racionalidades (Weber, 1983b) <ol style="list-style-type: none"> 1. Racionalidad instrumental (arreglo a fines) 2. Racionalidad valorativa: interiorización de valores que rigen la acción. Bueno o malo. 3. Racionalidad tradicional: se rige por el patrón de la costumbre 4. Racionalidad emotiva: se orienta por los estados sentimentales y las pasiones de una persona, amor, odio, venganza, etc.
Es un mundo simbólico	Interpretación de los sujetos. Representaciones mentales de lo que es la organización con base en marcos interpretativos culturales.
No hay fronteras específicas	Las fronteras son porosas. Reproducción de otros ámbitos sociales entrelazados. Las personas no se fragmentan, existen diversidad de roles.
Son heterogéneas	Cambian y se transforman en el tiempo y en el espacio. Cada organización establece sus propias prácticas lo que demarca su especificidad.

Fuente: elaboración propia con base en Montaño⁴ (s/r) y (G. R. Ramírez et al., 2011)

⁴ Apuntes tomados en el Seminario de Estudios Organizacionales II para el Doctorado dictado por el Dr. Luis Montaño.

Ilustración 3 La naturaleza compleja de la organización



Fuente: elaboración propia

i) Perspectivas a futuro

La globalización y el uso de tecnologías de la información y la comunicación han roto fronteras físicas; en el caso de la vida académica, el conocimiento y la generación de este no ha sido la excepción (esto incluye a los EO y a la TO). En este sentido, la necesidad por parte de los académicos de producir investigación bajo esquemas y estándares de evaluación del desempeño; uno de ellos la publicación y otro el ranking de la citación (Gabriel, 2010). Un medio propicio para esto es la publicación de los diversos trabajos en revistas científicas; convirtiéndose en espacios que se adhieren a comunidades científicas, visiones muy claras de lo que es la investigación, así como posturas específicas de lo que es la realidad. Por ejemplo, la revista de EO Organizations Studies (OS) y las de TO como Administrative Science Quarterly, Academy of Management Journal y otras que se sujetan a un esquema de reconocimiento y legitimidad académica por parte de los investigadores y de las comunidades científicas; esto está concatenado, por un lado, a la competencia o rivalidad generada en las posturas tomadas por cada una de ellas (Hinings, 2010); y a la exclusión no abierta de ciertos conocimientos (Prichard, 2013) y; a la necesidad de publicar.

La revista OS se sujeta a los principios identitarios de los EO; esto es, el respeto a al pluralismo intelectual, a las diversas perspectivas teóricas y métodos y la interdisciplinariedad como fundamentos en la comprensión del fenómeno organizacional. Un punto importante, es ver que la revista ha generado un status reconocido entre la comunidad académica europea e internacional (Hinings,

2010), un movimiento intelectual que sigue buscando poner en el centro a la sociedad y al individuo. Desde el otro punto, las revistas ancladas a la perspectiva de la TO, las investigaciones reproducen la hegemonía con base en un cerrado circuito de colaboradores norteamericanos y donde siguen siendo ciertos temas clásicos de la administración (Czarniawska, 2008).

La evaluación de las investigaciones para su publicación se sujeta a estándares de calidad cuya objetividad se redime a gustos y preferencias de los evaluadores; así como, adherencias paradigmáticas, que se configuran como críticas constructivas en pro de la ciencia (Gabriel, 2010); sin embargo, muchas veces, éstas pueden llegar a ser solamente un medio para bloquear otras perspectivas (Gabriel, 2010) que contradicen al discurso dominante en el estudio de la organización.

La evaluación del desempeño a los académicos constriñe sus actividades investigativas, por un lado, en buscar la legitimidad y calidad de las revistas con base en los rankings y los índices de citación (Prichard, 2013) (Gabriel, 2010); esto, como entorno de los EO y la revista OS determina la necesidad de entrar y buscar el reconocimiento de este tipo de lógicas, pero sin perder la esencia de lo que es y lo que ha logrado (Hinings, 2010). Otro punto importante, es visualizar el incremento de las escuelas de negocio como medios para reproducir el paradigma dominante coartando la investigación hacia un punto donde el conocimiento que se genere, produzca conocimiento útil pero no crítico sobre la organización e ignore las diversas consecuencias sociales de su aplicación; el menor contacto

con otras disciplinas sociales que se encuentre fuera de las adherencias al discurso dominante; la reducción de atención a otras organizaciones, la búsqueda insistente de correlatos para aumentar la eficiencia y la productividad, entre otras (March, 2007).

En definitiva, la TO y los EO no se puede leer fuera del contexto en el que se desarrollan, ya que en la medida que se comprenden las bases y estructuras en las cuales se edifican, se comprenden las perspectivas teóricas y metodológicas que las construyen, sus diferencias y sus encuentros en la construcción de conocimiento, de lo cual se identifica lo siguiente:

1. El desarrollo de prácticas que promuevan la adaptabilidad y supervivencia a partir de nuevas formas sofisticadas de dominación que aporten a la productividad siguen vigentes y continúan aplicándose.
 2. la TO ha sido construida bajo los supuestos de una discontinuidad de teorías; sin embargo, continúa emergiendo bajo los mismos supuestos.
 3. Los EO reconocen la pluralidad de las diversas formas de organización existentes (no sólo a la empresa como única referente) y que en la empresa (la llamada mejor forma de organización de la TO) coexisten otros referentes adicionalmente a la generación de ganancia.
- A.** La visión crítica de los EO abre vetas para la comprensión profunda de interacciones e interrelaciones no evidenciadas en las dinámicas organizacionales por el paradigma dominante reconociendo la complejidad del objeto de estudio como un constructo social.

B. Naturaleza de la empresa familiar

a) Conceptualización de la empresa familiar

Definir a la empresa familiar es una cuestión complicada debido a que cada autor tiene una visión de lo que es; algunas propuestas construyen definiciones a partir de los límites de la familia, con base en el control, en el capital y en la propiedad, o bien en las diferencias encontradas con las empresas no familiares y a los diversos roles que se ejercen a partir de la superposición del sistema familiar y empresarial (Belausteguigoitia, 2010)(Allochue et al., 2008) (Leach, 1993) (Ward & Dolan, 1998)(Sharma, 2004) (Chua et al., 2003) (Tagiuri & Davis, 1996a). El estudio de la empresa familiar se ha desarrollado a través de encontrar las particularidades que la definen sobre la empresa no familiar⁵; en consecuencia, muchos de los estudios realizados dirigen la generación de conocimiento con base en el discurso dominante (explicado en el apartado anterior) y las características tangibles y observables que señalan su naturaleza. Sin embargo, hay que tener en cuenta que las definiciones son vastas y que se basan en diferentes niveles de abstracción (de la Rosa Alburquerque, Lozano, & Segura, 2009), comprendiendo que existe la falta de consenso en el seno de la comunidad científica, la confusión en torno al concepto de empresa familiar fuera de dicho ámbito llega a ser generalizada. A menudo las empresas familiares son asociadas con pequeñas y medianas empresas o incluso con las denominadas empresas artesanales y

⁵ Gallo, (2004) refiere el modelo de la empresa no familiar en contraposición del modelo de los tres círculos de Tagiuri & Davis, (1996) especialmente cuando se trata de empresas de gran tamaño y sus propietarios no son personas físicas sino otras empresas o instituciones.

microempresas (Vallejo, 2005) (Bird, Welsch, Astrachan, & Pistrui, 2002); y por otro lado, se identifican aquellas de gran dimensión (Belausteguigoitia & Mercado, 2013). Muchas de las investigaciones se centran en la búsqueda de un concepto universal que permita tener un acercamiento empírico y teórico que integre el universo de empresas familiares existentes (Vallejo, 2005).

Dentro de esta búsqueda, la definición de la empresa familiar se ha formulado con base en los supuestos principales de lo que debe de ser una empresa exitosa (la búsqueda de un modelo ideal) encontrando los principios universales que la rigen. El desarrollo de campo se ha sustentado en la incongruencia que tienen las empresas familiares sobre los principales supuestos de éxito y de crecimiento; y en contra posición sobre aquellas en las cuales sus prácticas no son eficientes. El presente apartado tiene la finalidad de visualizar cómo se ha definido la empresa familiar, qué es y cómo se caracteriza.

Dentro de estas investigaciones se ha buscado comprender por qué se diferencian de otras organizaciones y cuáles son los elementos que definen su dinámica y la forma en que precisan estrategias que constriñen su éxito y su fracaso con la finalidad de encontrar ciertas herramientas técnicas y operativas funcionales o disfuncionales enfocándose en los elementos de la empresa y el desempeño de la familia en ella; es por esto que el presente apartado gira en torno a observar las características de la empresa familiar que la definen, en principio, sobre una caracterización objetiva (en términos del discurso dominante), y después sobre su

naturaleza operativa, para construir una visión crítica desde los EO, en la búsqueda de delimitar la noción de organización familiar.

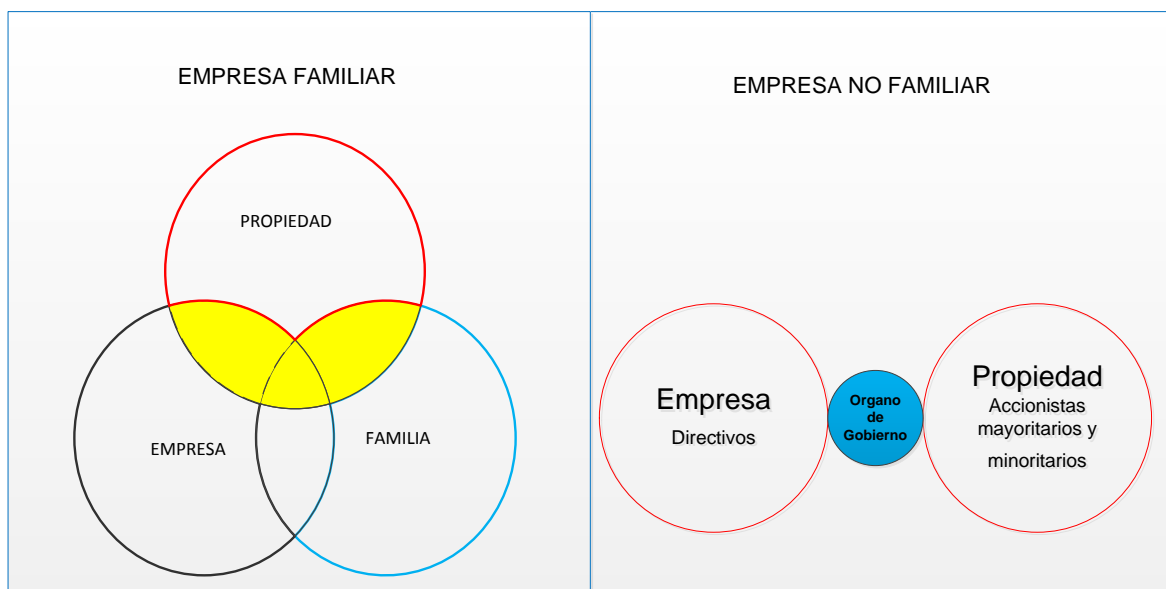
b) Estructura física

La Teoría de Sistemas propone un marco conceptual sobre qué es la empresa familiar. El principal rasgo característico se define por la estrecha relación entre propiedad, gestión y familia. Esta relación hace que la empresa familiar tenga elementos claramente diferenciados respecto de la empresa no familiar (Cisneros, Ramírez, & Hernández, 2011). De esta interacción, se da un complejo entramado de situaciones representadas en el modelo de tres círculos (Lansberg, 1988), (Ward & Dolan, 1998) y (Tagiuri & Davis, 1996a), según el cual, se puede considerar como una organización formada por un conjunto complejo de elementos: familia, propiedad y grupos de gestión, cada uno con sus propias normas de actuación, las cuales se encuentran entrelazados dinámicamente. Esta interconexión supone que cualquier cambio en uno de los elementos afecte al resto de sistemas. El modelo de los tres círculos permite identificar los principales conflictos originados por los distintos grupos de interés que intervienen en la empresa familiar.

Dentro de esta caracterización, observamos las definiciones de la empresa familiar a través de aquellas características cuyo fundamento se encuentra en la objetividad. Por ejemplo, la propiedad, la cual define el control legal de la empresa (Lansberg, 1983); en términos cuantitativos. Una empresa será familiar cuando la

propiedad se encuentre concentrada en manos de una familia (Barry, 1989); en contraposición a una empresa no familiar, en donde la propiedad se encuentra dividida en acciones. Donckels y Fröhlich (1991 en Vallejo, 2005) consideran que una empresa familiar es aquella en la que los miembros de una familia poseen al menos el 60% del patrimonio. Esta visión constituye que una de las características es la propiedad. Por ejemplo, en aquellas donde las acciones sean menores al 60% no serán consideradas. Ward & Dolan, (1998) proponen una serie de configuraciones de la empresa con base en la propiedad y su concentración a través del ciclo de vida (Ver Ilustración 5).

Ilustración 4 Comparación de estructuras de propiedad y control de la empresa familiar versus empresa no familiar



Fuente: Elaboración propia con base en (Tagiuri & Davis, 1996a) (Miguel Angel Gallo, 2004)

Dentro del contexto de la propiedad familiar, se distinguen las definiciones basadas en el control ejercido en el negocio visto desde el grado de influencia de la familia en la toma de decisiones. Muchos de los autores (Dyer, 2003) (Chua,

Chrisman, & Chang, 2004)(Ward, 2006)(Steier, 2001a)(Astrachan, Klein, & Smyrnios, 2002) refieren que la existencia de miembros de la familia (al menos dos) tiene incidencia en la visión del negocio y en la generación de ingresos para ésta; así como, la intención de mantenerla para las futuras generaciones.

Allouche y Amman (2000) proponen clasificar las definiciones, con base en dos conceptos: monocriterio y multicriterio. Las definiciones basadas en monocriterio son aquellas determinadas por la propiedad o el control en la interacción de la familia en el negocio, mientras que las definiciones multicriterio, especifican la interrelación entre propiedad y control (operativo y/o estratégico), además de caracterizarla a partir de otras dimensiones; por ejemplo, en la gestión y operación de la empresa de una o varias familias; a partir del vínculo consanguíneo (al menos dos) involucrados en la gestión o en la junta de administración y relacionados con el propietario (Dollinger, 1992 en Allouche & Amman, 2000); por el grado de involucramiento de la familia, ya sea nuclear o ampliada, ya sea activa o pasiva en la operatividad cotidiana (Vallejo, 2005).

La empresa familiar configura ciertos requerimientos en su naturaleza, el lazo de consanguinidad, la propiedad y el capital, el control (estratégico, administrativo y operativo) y la gestión en donde, a partir de esto, se puede definir multiplicidad de caracterizaciones (Belausteguigoitia, 2010):

- a) Una organización en donde una familia tiene el capital y la propiedad con más del 50%, pero no operada por sus miembros;

- b) El negocio de una gran compañía operada por los miembros de una familia local;
- c) Una empresa controlada por dos o más personas que son miembros de una familia pero el capital y la propiedad no son propios.
- d) La operatividad, gestión y propiedad se encuentran en manos de una familia (Tagiuri & Davis, 1996a).

Para Díaz & Mayett, (2011) una empresa se puede considerar familiar si se dan a la vez las siguientes circunstancias:

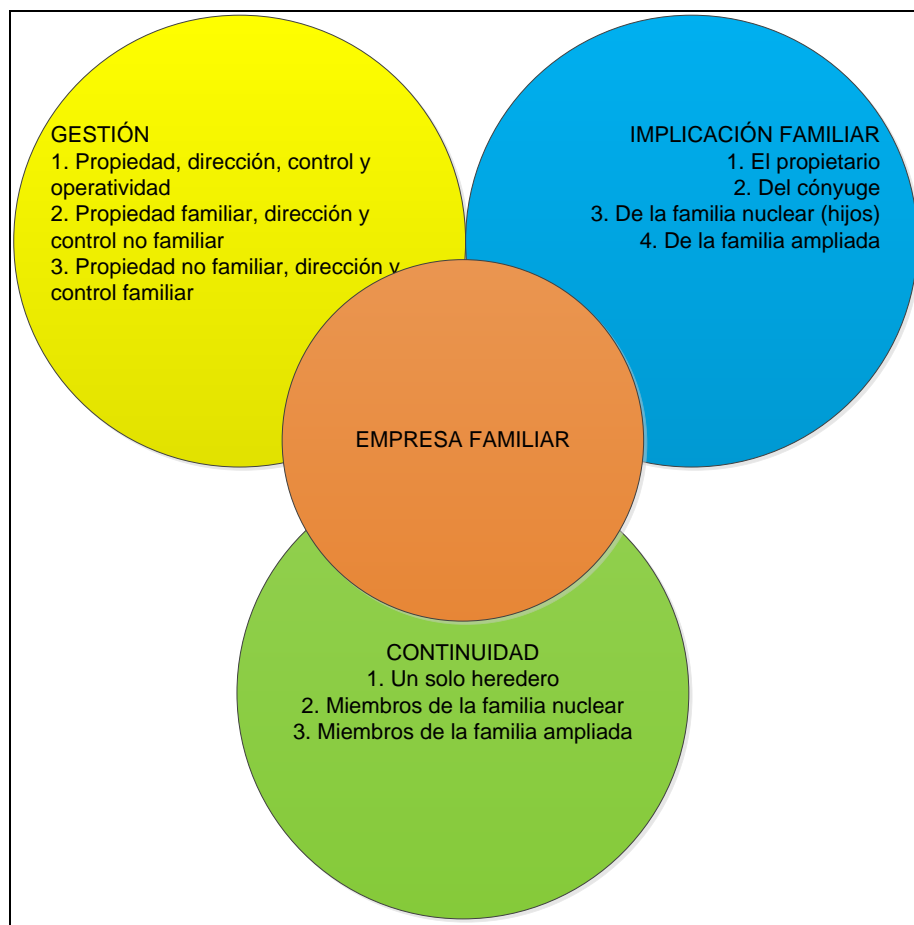
- Una familia posee una participación significativa de su capital social⁶, normalmente la mayoría.
- Dicha la participación permite a la familia ejercer control –político y/o económico- sobre la empresa.
- La familia participa en la gestión de la empresa de manera activa, mediante el trabajo de la misma de alguno o algunos de sus miembros, generalmente en puestos directivos o en el órgano de administración.
- El deseo de los propietarios de que la empresa continúe en manos de la propia familia mediante la incorporación de la siguiente generación familiar a la propiedad y, en su caso, a la gestión y/o al gobierno de la misma.

Dentro de estas caracterizaciones se puede observar que la conceptualización de la empresa familiar se sustenta en aspectos técnicos basados en la forma de

⁶ Como término contable, el capital social es el valor de los bienes o el dinero que los socios aportan a una empresa sin derecho de devolución.

gestión y sus implicaciones en su desempeño; por ello, la propiedad y la dirección, el grado implicación familiar, y la continuidad persisten como puntos clave para su comprensión (ver ilustración 6); tratando de indagar sobre sus características particulares.

Ilustración 5 Caracterizaciones de la empresa familiar



Fuente: Modificado con base en Handler (en Vallejo, 2005).

Sin embargo, hay que tener en cuenta que las definiciones creadas pueden identificar la heterogeneidad de éstas y las múltiples configuraciones,

evidenciando el complejo entramado de cuestiones específicas y únicas que requieren nuevas concepciones no sólo operativas; sino también simbólicas.

c) Principales supuestos en el estudio de la empresa familiar

Dentro del desarrollo del campo disciplinar, se ha encontrado una diversidad de supuestos. Uno de ellos hace referencia al inicio de la disciplina; por ejemplo, Bird et al., (2002) recoge, a través de un estudio descriptivo sobre el desarrollo del campo, elementos importante de análisis, entre ellos, se encuentra que la disciplina se generó a partir del estudio de la pequeña empresa y el emprendimiento con base en sus principales connotaciones negativas como la falta de innovación, de crecimiento y la imagen de madre y padre; definiendo que su estudio ha sido a partir de conocimientos robados o prestados; es decir, se puede hablar indistintamente de negocios familiares como de pequeñas empresas o emprendimiento, concluyendo que los conocimientos entre un área y otra es muy fina.

Dentro de este contexto, el avance del discurso dominante, los investigadores desarrollaron un cúmulo de conocimientos donde los principales métodos eran inductivos con base en consultorías realizadas. Estos supuestos se configuran a partir de los conflictos inherentes de la superposición de los sistemas familiar y empresarial (Lansberg, 1983), las jerarquías incongruentes (Barnes, 1988), y con metas e ideales que se conciben como contradictorias (Barry, 1989). Para Casillas

& Acedo, (2007, p. 157) los conocimientos básicos desarrollados se puede resumir en las siguientes cinco ideas:

- (1) existe la empresa familiar como un tipo específico de empresa;
- (2) la empresa familiar es una realidad compuesta de varios sistemas: la familia, la propiedad y la gestión;
- (3) los conflictos pueden surgir debido a la complejidad de las relaciones existentes;
- (4) el principal reto de una empresa familiar es la sucesión; y
- (5) existen herramientas que permiten a estos conflictos y desafíos que enfrenar los desafíos de las empresas familiares como la planificación, la profesionalización, la división de roles personales, el uso de consejeros y asesores externos, entre otros.

Naturaleza operativa

El campo académico, en sus inicios, conceptualizó a la empresa familiar a través de intentar diferenciarla de la empresa no familiar; es decir, a partir de la propiedad, capital y el control operativo y estratégico (Allouche & Amman, 2000) (Vallejo, 2005) (Sharma, 2004); sin embargo, actualmente se puede visualizar diversas perspectivas que buscan profundizar en la multiplicidad de configuraciones organizacionales existentes a partir de la generación en la que la empresa se encuentra: forma de dirigirla del fundador, cantidad de miembros familiares que coinciden en la organización y las estrategias definidas para su

continuidad, reconociendo la diversidad que las constriñe, no sólo por dichas configuraciones, sino por el sector y el giro que especifica prácticas concretas (Vallejo, 2005) (Rendón, 2007).

Dentro de este orden de ideas, la definición de la empresa familiar se ha construido; primeramente a partir de la diferenciación de las empresas no familiares; basándose en el rol que juega la familia en el futuro de la empresa, los mecanismos de control, los recursos y habilidades usados en la empresa (Sharma, 2004) (Chua et al., 2003). Es decir, en la búsqueda de las diferencias operativas y de control; ya sea en la dinámica empresarial a partir del nivel de involucramiento de la familia en la gestión del capital, la propiedad y la operatividad de la empresa; esto entorno al impacto referenciado a su desempeño.

En esta diferenciación, podemos encontrar diversos estudios que examinan su eficiencia a partir de la toma de decisiones, estructura organizacional, estrategias, explotación de recursos; así como, sus fuerzas y debilidades con base en logro de sus objetivos (Chua et al., 2003), entendiendo que, este tipo de organización se distingue de otras, donde su naturaleza no se precisa a partir de la racionalidad instrumental y económica como único referente; en consecuencia, muchos investigadores definen diferencias operativas (Allouche & Amman, 2000) (Chua et al., 2003) (Tagiuri & Davis, 1996a) (Steier, 2001a) (Sharma, 2004); es decir, en qué forma dirigen sus actividades y tienen influencia en su desempeño.

Por lo que encontramos 5 tópicos en el estudio de la empresa familiar:

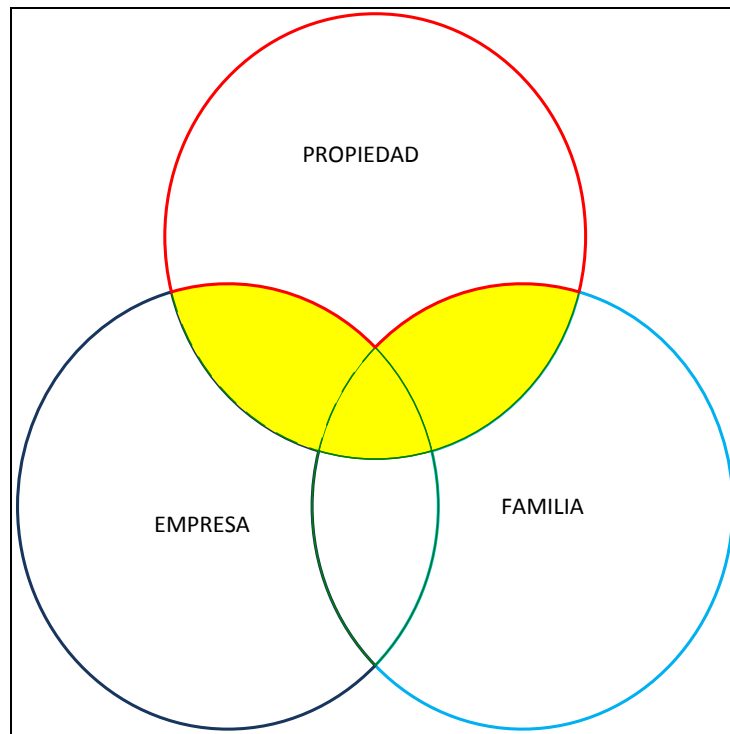
- 1) La conexión entre la familia y la empresa
- 2) El gobierno
- 3) Los estilos de gestión
- 4) Los recursos de la empresa familiar
- 5) La estructura financiera
- 6) La orientación a largo plazo

La conexión entre la familia y la empresa

La gran diferencia encontrada de las empresas no familiares y familiares ha sido conceptualizarla con base en la fusión de los dos sistemas, familia y empresa, delimitándola a partir de las contrariedades y desequilibrios que se generan en la dinámica organizacional (Belausteguigoitia, 2010) (Tagiuri & Davis, 1996a) (Barnes, 1988) (Martin & Martínez, 2012) y en la búsqueda de eficiencia y eficacia. En principio, se observa que algunos modelos dan cuenta de la interrelación, tratando de representar la complejidad de éstas; por ejemplo, el modelo que presentan Tagiuri & Davis, (1996) en el que se ilustra cómo la empresa familiar está modelada por la interacción entre tres círculos de influencia: propiedad, familia y empresa. El primero se refiere a los accionistas de la empresa, el segundo a los lazos sanguíneos y el tercero a las funciones desempeñadas dentro de la empresa. El círculo Familia es aquel al cual pertenecen los miembros de una familia. El círculo Empresa integra al conjunto de individuos que laboran dentro de ella y que perciben un beneficio económico directo, producto del trabajo que desempeñan. El círculo Propiedad demarca quiénes son dueños de las acciones

de la empresa, generando una serie de deberes y derechos sobre esta (ver ilustración 6). Dicha interrelación define una cierta dinámica organizacional, ya que el sistema familiar se basa en las emociones, mientras que segundo representa el control sobre la toma de decisiones, y el tercero un sistema basado en las tareas que hay que llevar a cabo bajo la racionalidad instrumental y económica. La empresa y la familia se caracterizan por un conjunto de valores, reglas y objetivos diferentes. La intersección de ambos sistemas son fuente de conflicto en la organización, dado que ambas hacen demandas al empresario que serían mutuamente incompatibles entre sí (Lansberg, 1983), ya que la familia representa el componente emocional, y la empresa, representa el componente racional. Cuando ambos componentes se enfrentan, es muy probable que la racionalidad empresarial se vea limitada por la confusión de los intereses de la familia con los de la empresa; sin embargo, cabe recalcar que los objetivos de la empresa familiar no se sustentan únicamente en la generación de riqueza, sino a otros objetivos de naturaleza no económica (Chua et al., 2003). La emotividad que se presenta en la familia, no se basa en la no racionalidad, ya que muchas de sus funciones y objetivos pueden asentarse en la racionalidad instrumental; es decir, medios-fines para bien de ésta; dando lugar al objetivo mismo del sistema, el cual son las personas, con sus emociones y relaciones.

Ilustración 6 Modelo de los tres círculos



Fuente: (Tagiuri & Davis, 1996a)

La diferencia que existe entre la familia y la empresa, podemos ver que la primera instituye dos objetivos; la supervivencia física y la construcción de lo humano del hombre (Ackerman, 1974), dar apoyo al desarrollo físico y emocional de sus integrantes; mientras que, la segunda tiene que ver con la transmisión de valores, reglas y lugar social a dichos miembros, consecuentemente. Como cualquier otro sistema social, la familia será funcional en la medida en que sea capaz de cumplir ambos objetivos (Jiménez, 2005); lo que implica que el individuo es un fin para ella; la razón de ser de ésta es el desarrollo integral de los miembros que la integran. La empresa tiene una función productiva y de generar riqueza que, dentro de la estructura social, estriba en la producción de bienes y servicios, en

donde la persona ejerce en ella un papel de medio para conseguir los fines; no obstante, la interconexión de dichos sistemas da lugar a una forma particular de organización en donde la familia juega un papel importante en la diversidad de configuraciones operacionales que definen diversas prácticas organizacionales específicas; es decir, la dirección de las acciones se basará en la visión del mundo que tenga ésta sobre los objetivos por los cuales se creó a la empresa y qué expectativas se tienen sobre el presente y futuro de la misma.

Para conceptualizar la especificidad de la empresa familiar (Rendón, 2007) propone ciertas diferencias ideales (ver tabla 10):

Tabla 10 Características de las empresas no familiares y familiares

Características de las empresas no familiares y familiares		
Concepto	No Familiar	Familiar
Objetivo principal	Beneficios económicos.	Creación de empleos, sucesión, generación de un patrimonio.
Los miembros se unen por	Intereses monetarios principalmente.	No sólo intereses monetarios, además afectivos y valores.
La visión se basa en	Consejo de administración.	Fundador o propietario.
Planeación estratégica	Tendencia a mediano y largo plazo.	Tendencia a corto plazo.
Toma de decisiones	Base racional. Técnicas o modelos de management burocrática y lenta. Riesgosa.	Base razonable. Experiencia o sentido común. Centralizada y rápida. Prudente.
Jerarquía	Formal.	Informal.
Comunicación Formal	Escrita.	Oral y escrita.
Comunicación Interna.	Formal.	Pragmática.
Las actividades de propiedad y dirección	Se encuentran separadas.	Se encuentran estrechamente relacionadas.
Perpetuidad basada en	Patrimonio financiero.	Patrimonio cultural y familiar.

Fuente: (Rendón, 2007)

El gobierno

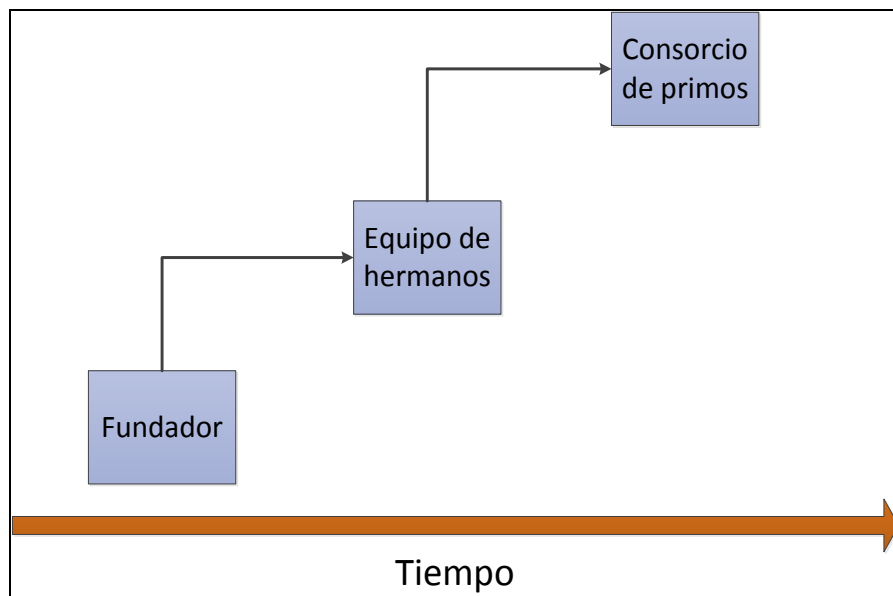
El funcionamiento de una empresa familiar puede estar circunscrito por la forma de gobierno que instaura comportamientos y prácticas específicas: la concentración de la propiedad y el control ejercido en ella. El modelo de Ward & Dolan, (1998) (ver tabla 11 e ilustración 7) crea las configuraciones de propiedad según la generación familiar en la que se encuentren; y con base en esto, podemos apreciar las diversas formas de gobierno que se prescriben para su buen funcionamiento.

Tabla 11 El modelo de "fundador a consorcio de primos"

Fundador	Equipo de hermanos	Consortio de primos
<ul style="list-style-type: none"> • Único propietario • Participación del cónyuge (al menos 36%) • Propiedad conjunta de marido y mujer (50%) • Padres y sucesores 	<ul style="list-style-type: none"> • Socios conjuntos: acciones fueron distribuidas más o menos por igual entre dos o más hermanos. • Socio controlador: la distribución inequitativa entre hermanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las acciones repartidas entre los hijos de los hermanos, los primos y los parientes políticos.

Fuente: (John Ward & Dolan, 1998)

Ilustración 7 Modelo de "fundador a consorcio de primos"



Fuente: (Ward & Dolan, 1998)

La propiedad determina la forma de llevar a cabo el negocio; el fundador o la familia empresaria concentrará la propiedad y el gobierno; es decir, centralizará el poder donde el liderazgo y el conocimiento de éste, dirigirá el futuro del negocio; por ello, el gobierno de la familia busca el consenso, la integración ordenada y armónica de los intereses de los miembros en cuanto a las expectativas del negocio (Aronoff & Ward en Cisneros, Ramírez, & Hernández, 2011). Para este

caso, el reconocimiento de los intereses de la familia puede institucionalizarse a través de la asamblea familiar; cuya función es debatir en torno al presente y futuro de la empresa; así como los valores y significados compartidos sobre la importancia de la empresa en la vida familiar (Cisneros, Ramírez, et al., 2011).

En la propiedad de equipo de hermanos, se divide la propiedad entre los sucesores del fundador o de la familia empresaria o en su caso en la venta de acciones; en este caso, se puede intuir que la empresa ha crecido, lo que muestra una creciente complejidad funcional a través de la integración de nuevos accionistas, y profesionales, que talvez no tengan el lazo de parentesco. Para este caso, el control sobre la dirección del negocio puede verse dividida al saber que los hermanos, accionistas y profesionales tienen diversos intereses y perspectivas, se estipula que el gobierno con un enfoque empresarial es una expresión de las expectativas familiares, los intereses de los accionistas y las capacidades organizacionales (Cisneros, Ramírez, et al., 2011); por tal motivo, se presenta como órgano de dirección a la Junta de Propietarios quien delimitará la estrategia a corto, mediano y largo plazo.

Para el caso de consorcio de primos, la propiedad es difusa; así como, su control ya que la dirección del negocio puede estar basada en diversidad de actores, ya sea de diversas ramas de la familia empresaria y entre diversos accionistas. Se observa que las necesidades y requerimientos del sistema empresarial han crecido lo que demarca que existe una alta profesionalización de los familiares y de los no familiares en los puestos de dirección (Sharma, Chrisman, & Chua,

1997), por lo que la orientación del negocio puede estar dispersa y en conflicto a partir de los diferentes intereses que confluyen, para tal caso, el gobierno de la empresa, no se basará únicamente en los intereses y visión de los descendientes de la familia; sino a través de un comité que persiga una estrategia empresarial.

Para Gallo, (2004) el gobierno de la empresa familiar se va transformando con base en su evolución en el tiempo, observando el número de personas que conforman la familia y el nivel de dilución de la propiedad. El autor incorpora las variables desarrolladas por Ward & Dolan, (1998), la estrategia del negocio, la disolución de la propiedad y una tipología propuesta (ver tabla 12). Con respecto a las diferentes configuraciones de la empresa familiar, define tres planteadas (en Vallejo, 2005, p. 164 y 165):

1. Empresa de trabajo familiar: sería aquella en la que los propietarios tienen voluntad de continuar unidos en la propiedad y en la que se promueve que muchos de los miembros de la familia trabajen en ella. Esta intención no significa querer coartar la libertad de las personas en la elección de su futuro profesional, ni tampoco caer en el error de asignar responsabilidades de trabajo sin basarse en las capacidades para desempeñarlas; pero que sí pretende animar a los miembros de la familia a que se preparen para trabajar en la empresa familiar, y a abrir caminos en la misma para que puedan hacerlo todos los que lo deseen.
2. Empresa de dirección familiar: sería aquella en la que los propietarios tienen voluntad de continuar unidos en la propiedad, pero que se distingue

de la anterior porque se busca que sólo algunos miembros de la familia, los más capacitados para la actividad empresarial, trabajen en la empresa familiar ocupando pronto cargos de responsabilidad, como miembros del consejo de administración de la compañía o del equipo de alta dirección.

3. Empresa familiar de inversión: empresa en la que los miembros de la familia están unidos para hacer inversiones en actividades de negocio, consistiendo su trabajo en la empresa familiar, principalmente, en la adopción de estas decisiones de inversión y en el control de las inversiones realizadas, y no tanto en la dirección de las empresas en las que se ha invertido, precisamente para tener una mayor libertad en la formulación e implantación de la estrategia.

El gobierno de la empresa familiar no se queda estático, y éste depende de la etapa por la cual se encuentra la organización; es decir, ya sea en su creación/maduración o en la diversificación del negocio o la cotización en la Bolsa de Valores.

Tabla 12 Evolución de la empresa familiar y su gobierno

Tamaño de la familia	Tipología de empresas	Estrategia	Modelo organizacional	Propiedad	Gobierno	Órgano de dirección	Estructura de gobierno
Fundador/ familia empresaria	Empresa de trabajo familiar	Mononegocio	Funcional	100% Concentrada	Familiar	Asamblea familiar	Sólo familiares
Equipo de hermanos	Empresa de dirección familiar	Multinegocio	Divisional	Distribución igualitaria Venta de acciones Semiconcentrada	Dependiendo el control efectivo ⁷	Junta de propietarios	Familiares y/o no familiares
Consortio de primos	Empresa familiar de inversión	Cartera de negocios	Holding	Diluida	De empresa	Comité ejecutivo Consejo de administración	Diversas ramas de la familia empresaria y no familiares

Fuente: elaboración propia

⁷ Por ejemplo, un socio que controla con una posición minoritaria puede asumir una posición mayoritaria si hay muchos accionistas fragmentados. Esa persona tendría "control efectivo".

Los estilos de gestión⁸

Los estilos de gestión son diversos para cualquier organización ya sea familiar o no; no obstante, algunas investigaciones sobre la empresa familiar aluden a visualizarlo a partir del papel del fundador, la cultura, y en la forma de planear, (Dyer & Handler, 1994)(Dyer Jr, 1986)(Dyer, 2006) (Sharma et al., 1997) (Guillén & Pomar, 2005).

Muchos de los estudios han sido enfocados al fundador como ente que determina la forma de llevar el negocio a través de su conocimiento y experiencia; por lo que, los atributos que poseen estos líderes se delinean los siguientes: altos niveles de auto-confianza, dominio y una fuerte convicción de sus creencias (Dyer & Handler, 1994). El liderazgo que expresan en la práctica organizacional, define ser un modelo ejemplar, crear impresiones de competencia y éxito, transmitir altas expectativas y seguridad a sus seguidores y generar comportamientos motivacionales. Los fundadores, a partir de la concentración del poder y la toma de decisión, crean la misión, objetivos y estructuras de la empresa a los empleados, de tal forma que, éstos son vistos como “protectores” configurando a la organización de manera paternalista en donde los miembros de la organización comparten su visión y le ofrecen lealtad y obediencia. De manera recíproca, el fundador los guía en el transcurso de su trabajo (Dyer, 1986). Debido a la concentración del poder y la toma de decisiones, la lealtad y el compromiso de los

⁸ El estilo de gestión – dirección-: Se entiende como el “arte de dirigir una empresa con la tarea de establecer flujos de utilidad económica y social para quienes la forman”, (Camargo en (Guillén & Aduna, 2008); así como la toma de decisiones

empleados hacia su visión son muy elevados, y desde otro punto de vista contrario, existe la dependencia excesiva por parte de los trabajadores hacia el fundador, la reacción lenta hacia ambientes cambiantes, la ineficiencia del proceso de toma de decisiones, la falta de entrenamiento y desarrollo para futuros líderes, el sentimiento de inferioridad e incompetencia por parte de los miembros de la familia y trabajadores (Cooper, Kidwell, & Eddleston, 2013). El estilo de gestión se sustenta en la forma en que el fundador lleve la organización; es decir, a los atributos del liderazgo ejercido.

Continuando con esta idea sobre el fundador y la familia empresaria, Dyer, (1988, pp. 203–205) hace su propuesta con base en el estilo de gestión y los patrones culturales ejercidos en la empresa. El autor refiere que las empresas familiares se basan en los supuestos que dirigen la conducta basado en su sistema de creencias, y la influencia que tiene ésta en llevar las diferentes prácticas organizacionales. En su estudio, el autor determina cuatro patrones culturales (ver tabla 13):

1. La cultura paternalista: Según este patrón, las relaciones se distribuyen jerárquicamente. Los líderes, que son miembros de la familia, ostentan el poder y la autoridad y toman todas las decisiones claves. La familia no confía en quienes no forman parte de ella y supervisa de cerca a los empleados. Además, los miembros de la familia se permiten un trato preferencial. Se considera que los empleados tienen una orientación hacia el “hacer”, es decir, que deben cumplir las órdenes de la familia sin

cuestionarlas. La postura hacia el entorno tiende a ser proactiva a la hora de desarrollar nuevos mercados o productos. No obstante, la familia también puede crear un nicho de mercado particular y optar por mantenerse en él.

2. La cultura del *laissez-faire* (no interferencia): Parecida a la cultura paternalista. Encuentra sus diferencias en que los empleados se les ve como personas en quienes se puede confiar y tienen responsabilidad para tomar decisiones. Aunque la verdad última sobre la misión y los objetivos de la empresa está en manos de la familia, los empleados tienen bastante autoridad y discreción para determinar los medios para alcanzar estos objetivos.
3. La cultura participativa: Las relaciones tienden a ser más igualitarias y colectivas. Se le resta énfasis al estatus y al poder de la familia. Se considera que los empleados son de confianza, y la familia intenta darles la oportunidad de explotar su talento. “Hacer” no es suficiente. Los empleados deben realizar su trabajo de tal modo que impliquen a otra gente y se produzca un crecimiento y desarrollo personal. Las culturas participativas tienden a ser proactivas en la gestión de su entorno. Intentan alcanzar la verdad y tomar las decisiones adecuadas fomentando la participación del empleado. Nadie tiene todas las respuestas.
4. La cultura profesional: se refiere a que este patrón cultural se encuentra normalmente en empresas en que la familia empresaria ha delegado la gestión del negocio a personas externas a la familia, gestores

profesionales. Estos suelen traer consigo un conjunto de supuestos que difieren bastante de los de los otros tres patrones. Las relaciones son individualistas, es decir, que los empleados se orientan a sus logros individuales y a una mejora profesional. La competencia es intensa en este tipo de cultura. Los gestores profesionales suelen tener una postura impersonal y neutral hacia los empleados, los evalúan por su capacidad para contribuir a los beneficios de la empresa. La implicación de la familia propietaria en el negocio que caracteriza a las otras culturas suele desaparecer con la llegada de los gestores profesionales.

Tabla 13 Patrones culturales de la empresa familiar

Categorías ⁹	Paternalista	Laissez-faire	Participativa	Profesional
Naturaleza de las relaciones	Lineal (jerárquica)	Lineal (jerárquica)	Colateral (orientación al grupo)	Individualista
Naturaleza de la condición humana	Básicamente no se puede confiar en los seres humanos	Los seres humanos son buenos y de fiar	Los seres humanos son buenos y de fiar	Los seres humanos no son ni buenos ni malos

⁹ Las categorías de análisis que presenta (W Gibb Dyer, 1988, p. 203) son:

1. La naturaleza de las relaciones. ¿Las relaciones entre miembros de la empresa se consideran primordialmente lineales (es decir, jerárquicas), colaterales (es decir, colectivas) o individualistas por naturaleza?
2. Naturaleza humana. ¿Las personas se consideran básicamente buenas, básicamente malas o ni buenas ni malas?
3. La naturaleza de la verdad. ¿La verdad (es decir, las decisiones correctas) procede de figuras de autoridad o se determina mediante un proceso de investigación y prueba personal?
4. El entorno. ¿Existe una creencia básica de que las personas pueden dominar el entorno, de que deben subyugarse a él o de que deberían intentar vivir en armonía con él?
5. Universalismo / Particularismo. ¿Todos los miembros de la empresa deben ser evaluados según los mismos principios o algunos individuos deberían recibir un trato preferencial?
6. La naturaleza de la actividad humana. ¿Los seres humanos son básicamente activos (orientación a hacer)? ¿Los seres humanos son pasivos y no pueden cambiar las circunstancias existentes (orientación a ser)? ¿O el objetivo principal de una persona es el desarrollo de uno mismo como un todo integrado (orientación a ser y llegar a ser)?
7. Tiempo. ¿Los miembros de una empresa están orientados principalmente hacia el pasado, el presente o el futuro?

Categorías⁹	Paternalista	Laissez-faire	Participativa	Profesional
Naturaleza de la verdad	Reside en la familia fundadora	La verdad reside en el fundador/familia aunque los que no pertenecen a ella gozan de autonomía	La verdad está en la toma de decisiones en grupo y la participación	La verdad está en las normas de conducta profesional
Orientación hacia el entorno	Postura proactiva	Postura de armonización / proactiva	Postura de armonización / proactiva	Postura reactiva / proactiva
Universalismo/particularismo	Particularista	Particularista	Universalista	Universalista
Naturaleza de la actividad humana	Orientación hacer	Orientación hacer	Orientación ser y llegar a se	Orientación hacer
Tiempo	Orientación al presente o pasado	Orientación al presente o pasado	Orientación al presente o futuro	Orientación al presente

Fuente: (Dyer, 1988, p. 204)

Para el estudio que hace Guillén & Pomar, (2005) a partir de las dimensiones culturales de Hofstede, (1983) en dos estudios de caso de pequeñas empresas familiares mexicanas. Los principales resultados obtenidos sobre los estilos de gestión y la cultura basan sus principales reflexiones en torno a que en México cada empresa y su estilo de gestión tiene influencias culturales de cada región, con la dimensión familiar y con el origen del director, entre otras variables. Por otro lado, reconoce que, la empresa familiar de pequeño tamaño comparte con el estilo de gestión subordinando al interés (rentabilidad/lucro) por el crecimiento, pero sólo hasta donde sea necesario ya que la familia ocupa un espacio relevante. En las empresas analizadas, la identidad social está fundamentada en la familia, la que permite compartir los valores de confianza, lealtad, respeto, e incluso afecto entre la dirección y los subordinados. Las autoras proponen que desde la perspectiva cultural, existe la oportunidad de estudiar otras pequeñas empresas a partir de la

dimensión de la “familia”, en la que están representadas las tradiciones y cultura de la sociedad mexicana, que moldea el estilo de gestión en la diversidad de empresas existentes, ya sea por tamaño o sector.

Con respecto a la forma de planificar las actividades del negocio, el estilo de gestión hace referencia a la orientación estratégica implementada por la familia. En el caso de las pequeñas empresas, donde el control y la propiedad es concentrada, se sugiere que existe una gestión emprendedora, donde el fundador dirige sus acciones con base en su “know-how”, su intuición y la forma en que ha concebido el negocio (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2003). La concentración del poder y la toma de decisiones sustentada por el propietario dirigen a observar que los estilos de gestión se basan en la personalidad de éste y la creación de la estrategia como un proceso basado en la incertidumbre, arraigado en la intuición y experiencia del líder, donde ésta es emergente. La generación de conocimiento por parte de éste, puede verse desde un enfoque cognoscitivo, que surge en forma de mapas, esquemas y marcos que interpretan el mundo fundando un conocimiento difícil de compartir, a lo que llama Nonaka, Takeuchi, & Umemoto, (1996) conocimiento tácito; de ahí la gran problemática identificada del proceso de sucesión y de continuidad (Lansberg, 1988)(Handler, 1994) (Steier, 2001b) (Ward, 1988), ya que el estilo de gestión define gran parte de cómo se forjan las prácticas organizacionales concretando un estilo de liderazgo específico, la forma de llevar a cabo la orientación estratégica, y en general la forma de guiar el negocio.

En el proceso de sucesión, el estilo de gestión y la transferencia de la propiedad debe basarse en un proceso de gestión profesionalizada según (Ward, 1988). La implementación de la estrategia se dirige a un proceso planeado y deliberado que dirige a la familia a disponer parámetros de decisión basados en el entorno competitivo y al cambio, por ello, la planeación estratégica surge como un medio que delimita a la familia y sus expectativas sobre el futuro de la misma y su crecimiento a partir de identificar el compromiso ésta con la empresa, evaluar la salud financiera y la identificación de alternativas de negocio; así que la gestión se profesionaliza a partir de planear de forma explícita y deliberada las expectativas del negocio, dando lugar a una serie de decisiones como la sucesión administrativa a un familiar, y/o al control de un gestor profesional cuyo lazo consanguíneo sea inexistente (Steier, 2001b). Las prácticas organizacionales encontrarán su sustento en mecanismos de coordinación y de control más formalizados (Mintzberg, 2002). Barry (en Cisneros, Ramírez, et al., 2011) propone que a medida que la organización crece y evoluciona necesita una estructura más burocratizada que establezca una cadena de mando definida por una autoridad racional legal donde el sustento de la toma de decisiones sea con un conocimiento explícito (ver tabla 14) (Nonaka et al., 1996).

Tabla 14 Características del conocimiento tácito y explícito en la gestión de la empresa familiar

Conocimiento explícito	Conocimiento tácito
Explícito: formal y sistemático, que puede ser fácilmente comunicado y compartido	Tácito: son modelos mentales, creencias, experiencias, perspectivas individuales; es muy personal y difícil de comunicarlo a los demás
Público	Privado
Consciente general	Inconsciente discontinuo
Lógico	Ilógico
Cierto seguro	Incierto tentativo
Fuerte	Frágil
Estructurado	No estructurado
Orientado a objetivos	Indeterminado
Estable	Inestable
Directo	Indirecto
Reglas/hechos/ pruebas/métodos	Intuición /sentido
Se aprende secuencialmente	Se aprende por partes
Fragmentado	Integrado
Un cúmulo de información	Un cúmulo de experiencia
Se relaciona débilmente con la identidad	Se relaciona fuertemente con la identidad
Está vinculado a ser enseñado	Está vinculado a ser entrenado
Es aprender antes de hacer	Es aprender haciendo

Fuente:(González, 2009, p. 105)

En este orden de ideas, se observa la diferencia que hay entre un estilo de gestión profesional o emprendedor (ver tabla 15):

Tabla 15 Estilos de Gestión

Categoría	Gestión profesional	Gestión emprendedora
Conocimiento	Explícito	Tácito
Estrategia	Deliberada	Emergente
Estructura	Burocrática	Simple
Poder y toma de decisiones	Desconcentrado	Concentrado
Autoridad	Racional- legal.	Tradicional

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las funciones directivas y sus diferencias en la gestión Leach (en Moreno, 2006) proponen lo siguiente (ver tabla 16):

Tabla 16 Diferencias en la Gestión Profesional y Emprendedora

Funciones directivas	Gestión profesional	Gestión emprendedora
Desarrollo	Desarrollo planificado de la dirección, análisis cuantitativo y cualitativo.	Desarrollo “ad hoc” con base en la experiencia de la tarea.
Presupuesto	Criterios de evaluación contable, vigilancia de las desviaciones.	Presupuesto no explícito.
Innovación	Se privilegia la orientación al crecimiento.	Se privilegian las principales innovaciones, disposición para asumir mayores riesgos.
Liderazgo	Estilos inspirados en la participación o en la consulta.	Estilos variados, inspirados en ordenes al de no intervención.
Cultura	Bien definido.	Vagamente definida y orientada a la familia.
Beneficios	Orientación explícita. Es una meta definida.	Es una consecuencia.
Planificación	Planificación formal y sistemática.	Planificación informal “ad hoc”.
Organización	Funcionales formales y explícitas.	Estructura informal; superposición de responsabilidades.
Control	Sistema de control y formalizado, incluye cálculo y evaluación por objetivos.	Control parcial ad hoc, evaluación cualitativa e intuitiva, pocas veces incluye mediciones.

Fuente: Leach en Moreno, (2006, p. 192)

Cabe señalar que en la presente revisión, los estilos de gestión se sustentan no sólo de quien los lleve a cabo bajo las habilidades del liderazgo ejercido, sino a una serie de factores que inciden en la dinámica organizacional de la empresa

familiar, ya sea desde la influencia de la cultura implicada en las prácticas organizacionales, el nivel de profesionalización y formalización de estructuras más burocratizadas; es decir, la multiplicidad de relaciones que se dan en diferentes niveles con la interacción del ciclo de vida, la propiedad y el control especificando en gran parte cómo se lleva a cabo la gestión.

Los recursos de la empresa familiar

Los recursos de cualquier organización son de suma relevancia para cumplir con su objetivo. En el caso de la empresa familiar, el estudio de sus recursos tangibles e intangibles (ver tabla 17), denota, desde el enfoque del management, una ventaja competitiva (Belausteguigoitia, 2010) (Lansberg, 1983), de ahí la gran importancia de su identificación y su posible explotación. La clasificación propuesta para los recursos puede develar la forma en que se concibe la identidad de ésta y su operación. Con respecto a los recursos tangibles físicos, éstos han sido de gran relevancia desde el enfoque managerial, denotando un amplia gama de investigaciones, que en el estudio de la empresa familiar, se obvian (Ver tabla 17).

Tabla 17 Clasificación de los recursos en la empresa

Recursos Tangibles	Físicos	Recursos físicos (terrenos, edificios, maquinaria, equipos informáticos, materias primas, productos terminados)	Su identificación y valoración es a través de la información que proporcionan los estados contables y se valoran con criterios contables
	Financieros	(capital, reservas, derechos de cobro, acciones)	
Recursos Intangibles	Humanos	se conoce en terminología económica como «capital humano», y hacen referencia no tanto a las personas como tales, sino a sus conocimientos, entrenamiento, experiencia, lealtad hacia la empresa, motivación, capacidad de adaptación, habilidad de razonamiento y decisión, etc.	Se basan en la información y el conocimiento, por lo que su identificación y cuantificación se hace difícil.
	No humanos	se pueden clasificar en tecnológicos, que incluyen las tecnologías y conocimientos disponibles que permiten fabricar los productos de la empresa y que pueden concretarse en patentes, diseños, bases de datos, know-how, etc., y organizativos tales como, la marca comercial, el prestigio, la cartera de clientes, el diseño organizativo, la reputación, la imagen corporativa, etc.	

Fuente: elaboración propia con base en López, Martínez, & Riveros,(2004)

Con respecto a los recursos físicos financieros algunos autores como Allouche, Amann, Jaussaud, & Kurashina, (2008) evalúan con base en la diferenciación de las empresas familiares y no familiares; y con base en la operatividad de los recursos. La teoría de la agencia ha señalado líneas de comprensión bajo la perspectiva que en la empresa familiar no hay costos debido a que son los mismos propietarios que administran y controlan el negocio (Chua et al., 2003), minimizando el riesgo moral de la búsqueda de los propios intereses de los agentes y garantizando el objetivo organizacional. Por otro lado, Gómez, Mejía, y Núñez-Nickel, and Gutiérrez (en Allouche, Amann, Jaussaud, & Kurashina, 2008) encontraron esta aseveración falsa determinando que puede haber costos muy

altos por mantener, en la empresa, a familiares no capacitados y/o comprometidos con las necesidades y requerimientos organizacionales, por lo que para mitigar los costos de la agencia Carney (en Allouche et al., 2008) señala que la familia puede crear tres tendencias dominantes: capital desplegado con moderación y uso intensivo, el personalismo (la unificación de la propiedad y el control en el dueño), y el particularismo (familias pueden emplear criterios de decisión alternativos que los basados en la racionalidad económica pura).

Para Allouche et al., (2008) la forma de gestionar los recursos financieros instituye una diferenciación relevante a partir de un estudio empírico cuantitativo desarrollado en Japón, los autores aluden a que este tipo de organizaciones difieren notablemente, ya que tienen una mejor estructura financiera que las empresas no familiares teniendo una rentabilidad mayor comparado en dos periodos, concluyendo que tienen un enfoque cauteloso con respecto al endeudamiento y a la inversión de capital a corto y a largo plazo; en dicho estudio, se encontró una relación causal entre mayor el control familiar mayor la rentabilidad. Cabe señalar que dentro de sus conclusiones señalan, que es importante tener en cuenta que el contexto nacional e institucional pueden tener relevancia en el estudio de este tipo de organizaciones, ya que dentro de este entorno, se observa que la familia y su comportamiento son diversos y contingentes, instituyendo que cada empresa es única; así como la familia que genera sus propias estrategias y prácticas organizacionales para llevar a cabo el negocio. Por otro lado, y en alusión a lo que comenta Chua et al., (2003), la

caracterización de la naturaleza de la empresa familiar no sólo puede construir a partir de creación de riqueza y de ventajas competitivas con base en su desempeño financiero y profesional.

Para Ward, (2006), una de sus características principales se basa en la administración del capital y la estrategia. El autor argumenta que dichas organizaciones crecen, en su etapa emprendedora, con capital interno y con bajo endeudamiento donde las utilidades son reinvertidas para generar capital de trabajo para crecer. La escasez de capital trae consigo la implementación de estrategias basadas en la generación de elementos intangibles de creación de valor como prestigio, calidad, y reconocimiento de marca; así mismo, la visualización del largo plazo con base en la concentración de capital con la alineación de los intereses empresariales con la propiedad (Schulze, Lubatkin, Dino, & Buchholtz, 2001), de tal forma que, la reducción de diversos costos se sustentan en la eliminación del problema de agencia que se deriva de la separación de la propiedad y el control; es decir que, la presencia de propietarios familiares conducirá a reducir la discrecionalidad directiva, desembocando en un mayor valor de las empresas (Chua et al., 2003) (Schulze et al., 2001).

Aunque esta línea de investigación no sustenta con claridad cuáles son los recursos que se movilizan para la funcionalidad eficaz y eficiente de algunas empresas familiares y cuáles son disfuncionales, el discurso dominante ha hecho énfasis en los recursos intangibles humanos como los valores, el performance, el

capital social de la empresa familiar, entre otras (Steier, 2001a) (Ward, 1988) (Dyer, 2006) (Arregle, Hitt, Sirmon, & Very, 2007).

Con respecto a los valores de las empresas familiares exitosas se encuentran los siguientes:

1. La confianza: Steier, (2001a) aborda este valor como mecanismo de gobernanza, ya que a través de éste se contribuye a reducir los costos de transacción y contribuir a la coordinación y colaboración más eficaz dentro de una empresa familiar; en consecuencia que fomentarla, traerá creación de valor y en contraposición, la desconfianza traerá costos sobre la coordinación y el control de la empresa familiar. Según el autor, cuando existe confianza, los costos en implementar mecanismos de control formales son menores, y ésta puede sustituirlos.
2. La lealtad familiar: ésta se traslada al marco de actuación dentro de la empresa introduciendo valores y referentes morales que actúan como mecanismos de control, produciendo sentimientos de orgullo y satisfacción cuando se actúa conforme a la ética familiar y sentimientos de culpabilidad cuando son violados, incluso si nadie presencia la conducta del individuo. Los valores propios de la familia contribuyen a formar un equipo de trabajo altamente confiable especialmente unido y eficiente (Leach, 1993)
3. El altruismo: definido desde la teoría de la agencia como mecanismo corrector en la toma de decisiones, ya que los efectos de las decisiones propias sobre terceros son siempre tenidos en cuenta debido a que los

sentimientos bajo los que se desenvuelven las relaciones familiares estimulan los gestos altruistas y la eficiencia de las actividades en común, sin necesidad de utilizar costosos sistemas de supervisión y organización empresarial (Chua et al., 2003). Para Ward, (2006), el altruismo intensifica la lealtad en el seno familiar, traslada la identidad de la familia a la empresa, e impulsa el compromiso del líder con la viabilidad del proyecto empresarial.

4. La cultura familiar: como ventaja competitiva y estratégica teniendo un fuerte efecto sobre las metas, la estrategia y el rendimiento (Sharma et al., 1997) (Dyer, 1988) (John Ward, 2006).

Dentro de este contexto, la incorporación de nuevas conceptualizaciones sobre los recursos potenciales de la empresa familiar han tratado de indagar sobre éstos, definiéndolos como valiosos, raros, costosos de imitar y sin sustitutos (Barney, 1991 en Arregle et al., 2007); por ello, el capital social¹⁰ se ha integrado como concepto clave para comprender las ventajas competitivas desarrolladas por la familia. Arregle et al. (2007) sugiere que éstas se sustentan en las relaciones intrafamiliares y la transferencia del capital generado desde la familia a la empresa. Se reconoce que la familia es una institución, que al modelar la confianza, constituye la base de la conducta moral en el que se desarrollan sus directrices para la cooperación y la coordinación, así como los principios de

¹⁰ El capital social, se define según por la totalidad de los recursos potenciales o actuales asociados a la posesión de una red duradera de relaciones más o menos institucionalizadas de conocimiento y reconocimiento mutuos. Expresado de otra forma, se trata aquí de la totalidad de recursos basados en la pertenencia a un grupo". El capital total que poseen los miembros individuales del grupo les sirve a todos, conjuntamente, como respaldo" (Bourdieu, 2000, p. 148)

reciprocidad e intercambio sostenidos en el tiempo, dando lugar a la estabilidad familiar que mejora la comprensión de los valores, normas de comportamiento y esquemas cognitivos utilizados por miembros de la familia. Esta comprensión facilita la integración, la cohesión y la supervivencia, los cuales se definen como conductores que apuntan a que la creación del capital social de la empresa, el cual se encuentra interconectado con la familia, formando un isomorfismo mimético entre instituciones, la creación de la identidad organizacional donde la familia determina lo distintivo y central, y las prácticas de empleo que están diseñadas y modificadas por los miembros de la familia (fundadores y gerentes) y que reflejan sus valores y normas. Los autores argumentan que las empresas familiares y la creación de su capital social dependen del grado de la participación de la familia y su tamaño; así como, la dependencia a los recursos críticos (capital financiero o humano) que puede dar la familia.

Para Coleman (en Steier, 2001b, p. 264) el capital social es un particular recurso que tiene beneficios identificables:

1. Es "productivo", permitiendo a los actores lograr fines que de otro modo no serían posibles.
2. •Es un recurso no fungible y puede ser específico para determinadas actividades.
3. •Considerando que es útil para facilitar la acción en algunos contextos, pero puede ser "inútil" incluso perjudicial para otras acciones.

Para estos autores la empresa familiar y su actividad económica están incrustadas en un contexto social, y el capital social desempeña un papel crítico en la supervivencia de la empresa y en su éxito.

Orientación a largo plazo

Con respecto a la orientación al largo plazo se presta atención en aquellas investigaciones relacionadas con la continuidad; donde la evolución en el tiempo de la organización se identifica como punto clave para comprender su naturaleza, ya que dentro de las dimensiones que definen a la empresa familiar se identifica el deseo de los propietarios de que continúe en manos de la propia familia mediante la incorporación de la siguiente generación a la propiedad y, en su caso, a la gestión y/o al gobierno de la misma (John Ward & Dolan, 1998). Dentro de este contexto, las empresas familiares tienen su gestación a partir del fundador, su saber – hacer y las características de gestión y del liderazgo implementado (Allouche & Amann, 2002) (Lansberg, 1988); que le han permitido instituir ciertas prácticas organizacionales con base en su intuición, su sistema de valores y de creencias sobre la mejor forma de llevar a cabo el negocio (Dyer & Handler, 1994).. Consecuentemente, la orientación al largo plazo se basa en comprender las estrategias explícitas o implícitamente de los fundadores, para que sus siguientes generaciones continúen con el proyecto; por ejemplo, Ward (Sharma et al., 1997) propone un modelo de desarrollo:

- 1) Primera etapa: los objetivos y las metas son consistente con las necesidades y prioridades de la empresa y de la familia, ya que el propietario toma todas las decisiones y el control es ejercido es su totalidad.
- 2) Segunda etapa: los objetivos y las metas de la empresa familiar tienden a cambiar ya que el desarrollo de los niños de la familia son de primordial importancia para la familia, lo que refleja la mayor importancia de encontrar un lugar y asegurar un futuro para los hijos e hijas.
- 3) Tercera etapa: el negocio puede estar en conflicto ya que el propietario se retira y se busca un relevo generacional; en el cual la sucesión puede ser planeada o no, trayendo una serie de cambios operativos, de formas de gestión y de control.

La orientación a largo plazo se ve como aquella necesidad de continuar con un proyecto iniciado por el fundador, el cual se sustenta en definir a la empresa como una importante parte de la identidad familiar y de herencia que mantiene una fuente de seguridad financiera, que les permite satisfacer las expectativas de un estilo de vida (I. Lansberg, 1988); aunque, esta prolongación puede ser vista como un proceso complejo y crítico, ya que los herederos pueden no tener los mismos objetivos que el fundador, y en tal caso, tampoco la misma forma de llevar a cabo el negocio; por lo que la naturaleza operativa de la empresa familiar tiene como elemento contingente los procesos de cambio que suscitan a la familia; es decir, la forma de llevar a cabo el negocio no es estática, ni se basa únicamente en los

valores, creencias, liderazgo del fundador y de la familia; sino a procesos de cambio inherentes ya sea internos como externos.

d) Gestión y comportamiento en la empresa familiar

Una de las principales problemáticas por resolver en la práctica administrativa, ha sido la cooperación a partir de ciertos comportamientos deseados en la organización; es así que, el diseño organizacional y su diversos mecanismos de control, explícitos e implícitos, para el logro de objetivos son apoyados en una base axiológica de lo que deben ser los integrantes en su rol organizacional; esto es, un comportamiento adecuado y deseado.

La administración y sus diversos mecanismos buscan fehacientemente la efectividad en la búsqueda de resultados y un desempeño óptimo (Lebas, 1995) (Otley, Broadbent, & Berry, 1995), sobre una base de ciertos comportamientos esperados; conceptualizan el perfil de los trabajadores asumiendo ciertas acciones que deberán asumirse (Hofstede, 1978). En el caso de la empresa familiar, la superposición de las dos instituciones, familia y empresa, contraponen y complementan ciertos comportamientos y compromisos sostenidos, por un lado los aspectos emocionales de la familia; y por el otro lado, en los aspectos racionales de lo que debe ser la organización, así como asegurar su continuidad y permanencia del patrimonio (Cisneros, Ramirez, & Magallón, 2011).

En este sentido, la presente reflexión gira en torno, por un lado observar a la gestión y las diversas formas de control ejercido para el logro los objetivos sujetos en comportamientos deseados; y la manera en que se encuentra la obediencia y su legitimidad en la empresa familiar.

Comportamiento en la empresa familiar

Uno de los principales razonamientos de la administración es obtener el logro de los objetivos de la forma más eficiente y eficazmente posible, de tal forma que se tenga un desempeño y rendimiento óptimo por parte de los trabajadores (Hofstede, 1981) (Lebas, 1995). los comportamientos deseados y esperados que se sujetan a este proceso; esto es, que la cooperación se plantea como requisito; y ésta determina ciertas expectativas y roles específicos con base en el establecimiento de criterios para la evaluación y el diseño de las recompensas y los castigos correspondientes (Birnberg & Snodgrass, 1988). Sin embargo, dentro de la empresa familiar, la imbricación de las lógicas, la empresarial, que denota la parte racional instrumental y económica; y la afectiva, el amor, la protección y la compañía que se configuran a partir de su naturaleza y sus diversas formas de gestión que se ven conformadas a partir del sistema de valores de la familia y a los requerimientos de la empresa (Tagiuri & Davis, 1996a).

En cuanto al comportamiento y el logro de objetivos de la organización se puede identificar que cualquier sistema de administrativo busca que los individuos acaten una serie de normas explícitas e implícitas (Birnberg & Snodgrass, 1988); es así

que, esto presupone una concepción del individuo en el espacio laboral, así como de la organización y de su funcionamiento. La obediencia y la disciplina se configuran como soportes a la cooperación y al ejercicio del poder, a partir de la aceptación de los individuos bajo ciertos criterios de legitimidad, entendida ésta como dominación (Weber, 1983a). En el caso de la empresa¹¹, la dominación está basada en el arreglo medios- fines, en la racionalidad instrumental, en los estatutos y normas explícitas, así como la autoridad está sustentada en la estructura organizacional (Weber, 1983a) (Mintzberg, 2002) y su funcionamiento se referencia a la división de trabajo y la coordinación bajo un esquema de técnica y conocimiento.

En este sentido, las diversas herramientas de gestión apuntan al propósito de ayudar al logro de una rentabilidad elevada de la empresa (Fiol & Ramirez, 1985), bajo una racionalidad económica e instrumental. La visión clásica del desempeño lo define como un proceso sencillo en donde la planeación, el monitoreo, la evaluación y el proceso de retroalimentación se establece a partir de una serie de prácticas, normas, y políticas, así como recompensas y castigos, que en su principal base, establece que los integrantes de la organización deben de acatar puntualmente (Hofstede, 1978). En cuanto a los mecanismos de control, son

¹¹ En el presente artículo definimos a la empresa como es un tipo específico de organización; es decir, se analiza bajo la perspectiva de los Estudios Organizacionales, definiéndose como “a los espacios –más o menos– difusos, cambiantes, estructurados y estructurantes en donde los individuos realizan diversos procesos con mayor o menor grado de ambigüedad e incertidumbre, que se relacionan o no a objetivos – personales y organizacionales– diversos y ambiguos, en el contexto de la acción organizada. Dicha acción es restringida de múltiples formas por marcos institucionales internos y externos y cruzada por lógicas de acción económica, instrumental, tecnológica, organizacional, política, social, sentimental, cultural, simbólica, psicológica, discursiva y metafórica (De la Rosa, 2004 en Ramírez, De la Rosa, & Vargas, 2011, p. 15)

explícitos y recaen en la estructura formal; en la jerarquía y la autoridad formal. Esta visión de la gestión determina que el sujeto que se integra a la organización lo hace bajo un esquema de obediencia, criterios de legitimidad y las expectativas de los alicientes que recibirá; es decir, accede a comportarse bajo ciertos lineamientos de conducta y cooperación determinados por un marco valorativo alineado con los criterios de eficiencia y eficacia de la organización.

Hosftade (1978) argumenta que las reglas formales y los comportamientos se diseñan con base en serie de normas que regulan lo que deben de hacer los empleados puntualmente; es decir, define a los sujetos como robots y sin propósitos. La cooperación de los sujetos se ve referenciada a controles de conducta explícitos guiados y dirigidos a través de la vigilancia personal comunicando las expectativas de su rol y dejando en claro las premios y castigos en el acierto y fallo de lo que se espera del sujeto (Lebas & Weigenstein, 1986). Ouchi (1979) identifica que la programación de comportamientos mediante la aplicación de un código de conducta incita a los empleados a actuar en el sentido de los intereses de la organización (Fiol & Ramirez, 1985). Este interés incitado puede configurarse a partir de la convergencia de los deseos y las necesidades de los individuos, y los objetivos y las obligaciones de la organización.

La convergencia de intereses, antes mencionada, no es un acto sencillo y sólo delimitado por la motivación; en este sentido, Crozier & Friedberg, (1990) establecen que la organización es un sistema humano construido, no neutral, cuyos elementos presentan conductas coordinadas e interdependientes entre el

individuo y los elementos que constituyen al sistema, cuya funcionalidad se establece con base en el concepto de juego; es decir, que la complejidad del comportamiento del actor está fundada en su razonamiento estratégico con base en las reglas y restricciones impuestas por el sistema, pero ésta, es sólo una parte de la complejidad, por otro lado, se encuentra la estructura del sistema y su interacción se delimita por juegos de poder que condicionan sus compartimientos. La necesidad de los participantes por un rol de deber y obligación que se determina por las reglas y funciones preestablecidas que se promueven para el mantenimiento del sistema con base en alianzas y negociaciones políticas consensadas entre los diferentes actores jugando un papel importante como capacidades de movilización de recursos y esfuerzos que se modifican, transforman o cambian a cada instante. En otro punto de reflexión, en el logro de los objetivos organizacionales y la cooperación se establece que el comportamiento de los sujetos puede referenciarse a mecanismos intrínsecos de dominación que subyacen a la lógica formal de la empresa; es decir, la obediencia puede estar sujeta a la cultura. Ouchi (1979) introduce la noción del control social o “clan” que se basa en las personas, en sus preferencias y en el uso de mecanismos informales para lograr su motivación y compromiso. El “clan”, siguiendo la terminología de Ouchi, representa un control basado en la socialización. Este tipo de control se caracteriza por la aceptación de valores y creencias comunes que son reglas implícitas que gobiernan el comportamiento de las personas y que dan lugar a la congruencia de objetivos, restringiendo la posibilidad de un comportamiento dispar a los objetivos organizacionales. La

coherencia en los comportamientos del sujeto no sólo está limitado por la parte técnica y formal de la organización, sino además por sus sentimientos, sueños e idealizaciones individuales (Aubert & Gaulejac, 1993) cargados y preestablecidos, primero extrínsecamente por el rol que necesita desempeñar en la sociedad y dos por elección psíquica de lo que desea ser definido en el ayer y el ahora con base en su necesidades de afecto y reconocimiento. En este sentido, la organización se vuelve un medio que permite al individuo cumplir ciertos objetivos; la alineación a las reglas, políticas y procedimientos de trabajo se convierten en canales para el logro de sus compromisos personales y grupales. Por consiguiente, la conducta en la organización, no sólo y únicamente, se establece a partir de lo esperado socialmente y organizacionalmente, sino en la intersección del ser social y el ser afectivo, de tal forma que los sujetos pertenecen a un espacio socio-histórico que de cierta forma tiene una influencia en sus comportamientos y estos a su vez se funden entre las expectativas del deber ser idealizado del individuo (Aubert & Gaulejac, 1993). Las estructuras sociales y las estructuras mentales confluyen para dar versiones del mundo, de la sociedad, de la organización y del grupo bajo esquemas compartidos y tan íntimos, donde el sujeto y su identidad se construyen bajo esquemas entre el deber ser y el ser que resultan contradictorios y constreñidos bajo ciertas prácticas legitimadas e institucionalizadas y los espacios de libertad que decide ejercer o no en la reproducción del sistema organizacional.

Gestión en la empresa familiar

La empresa familiar como unidad económica se ha definido a partir de las interrelaciones de los recursos financieros y técnicos, así como la productividad que se puede llegar a alcanzar a través de rápidas soluciones encontrando las generalidades del campo con base en la alineación de la familia y la empresa para la permanencia de ésta; dejando así de lado los sentimientos, deseos y significados que se entretajan en la vida cotidiana de un espacio social;

Por consiguiente, es conceptualizada a partir de su estructura donde se establece la división de trabajo y la coordinación de las tareas a través de procesos y prácticas de trabajo, se constituye como primer principio la decisión de los individuos al participar y adherirse a una serie de formas de dominación explícitas e implícitas que se conjugan en el orden organizacional influenciando ciertos comportamientos y conductas esperadas; primeramente delimitadas y superpuestas bajo la norma y la regla organizacional cuyo principio se sustenta en el mantenimiento y regulación del sistema (Friedberg, 1997); sin embargo, la cooperación no está limitada únicamente bajo los términos de la racionalidad, el consentimiento y adhesión al orden organizacional, ésta puede deberse a otros recursos como el apoyo a la familia, la necesidad de la continuidad o porque el patrimonio y el control debe de persistir siendo familiar (Cisneros, Ramirez, et al., 2011).

En la gestión, los requerimientos de la empresa pueden divergir de las necesidades de la familia; sin embargo, puede ser vista como una ventaja y como parte de su naturaleza (Tagiuri & Davis, 1996a) (Steiner, 2001) (Rendón, 2006). En el sistema familiar se configuran ciertos valores que dirigen el actuar de los individuos en diversas situaciones, Enriquez (2007) habla de este proceso donde el infante acepta, integra e interioriza la regla como una forma necesaria para incorporarse al mundo de los hombres, de esta forma, el poder es asumido y adoptado como mecanismo necesario y regulador de la conducta bajo ciertos esquemas sociales requeridos y aprendidos; en este sentido, la organización se vuelve un espacio donde los valores y la ideología determinan la interpretación de las acciones de los integrantes de la familia con base en esquema axiológico de lo correcto e incorrecto; así como su forma de ver el espacio organizacional, su rol y expectativas de su conducta como miembro de la organización (Silverman, 1975). Así, en el caso del sistema familiar, la dominación está sustentada en la tradición (Weber, 1983a), el comportamiento se delimita desde de la relación con los otros; a través de una serie de costumbres arraigadas en el pasado, que se forman como mecanismos de control que regulan la conducta de los individuos en sociedad (Geertz, 1987); de esta manera, la familia, como primer organización reproduce ciertos comportamientos sociales en los individuos, funda los primeros requerimientos de introyección en los infantes para su vida en sociedad.

En la dinámica organizacional, el sistema familiar y su jerarquía de autoridad no necesariamente corresponde con la de la empresa (Barnes, 1988); la racionalidad

instrumental no es la única que coexiste y tiene influencia en la toma de decisiones unilaterales y compartidas. En la gestión de las empresas familiares, por un lado, la cooperación y la adhesión al sistema organizacional no está establecida únicamente en la racionalidad instrumental y a un esquema de obediencia sustentada en la regla formal; sino al cruce y traslape de la familia, donde la cooperación, además de lo mencionado, está sujeta a los lazos afectivos (Belausteguigoitia, 2010) (Tagiuri & Davis, 1996a) (Rendón, 2006). La gestión de la empresa familiar pueden ser referenciados a lo que llama Tagiuri & Davis (1996) a los atributos ambivalentes, definidos como “las características únicas e inherentes a estas empresas y también son el origen de ventajas y desventajas. Proceden directamente de la superposición de pertenecer a la familia, a la propiedad y a la gestión de la empresa” (p. 12). Los autores argumentan que la simultaneidad de roles, la identidad compartida, la historia común de toda la vida, y la implicación emocional y confusión como principales factores que denotan una dinámica organizacional específica.

Las expectativas del comportamiento de los familiares en el orden organizacional “se encuentra en la intersección entre la familia y la empresa. Existe una relación entre ellas que se entreteje con sus ciclos de vida, crisis, logros, alegrías y sus patrones cotidianos de vida” (Bastar, 2010, p. 16). A partir de esta dinámica, la colaboración y cooperación para el logro de objetivos y el desempeño puede estar sustentado en los valores de la relación personal entre familiares; es decir, por la confianza, la lealtad y el compromiso. El acatamiento de una serie de reglas

explícitas puede estar sujeta a un proceso de introyección sobre lo que se espera de él, a su rol simultáneo como familiar y como empleado. El comportamiento adecuado y deseado de los familiares en la empresa, bajo esta perspectiva, se sustenta en la socialización a partir de la aceptación de valores y creencias comunes a partir de reglas implícitas que gobiernan el comportamiento y son parte de la identidad familiar.

En el caso de la empresa familiar, el logro de los objetivos organizacionales, puede estar referenciada a la relación afectiva y a las jerarquías de poder, así como al marco valorativo sustentados en el credo familiar, denotando ciertos comportamientos que pueden resultar una ventaja competitiva en el orden organizacional, como la confianza, la lealtad y el compromiso; es decir que, de los integrantes de la familia se puede esperar una alta responsabilidad como resultado de la interiorización de valores (Ouchi, 1979) y que puede ser utilizado como un mecanismo de control que consolide y cohesione a la organización (Steiner, 2001).

e) La dinámica de la empresa familiar

La empresa familiar y el dinero

La empresa familiar está sujeta a las reglas del mercado al que pertenece, ya sea local, regional o internacional, y para su sobrevivencia, crecimiento o desarrollo debe de establecer estrategias de acción y fomentar sus capacidades competitivas

para lograr generar el excedente¹² que se transformará en ganancias monetarias para la familia; es decir, un medio productor de dinero que cubra sus necesidades y la continuidad del sistema empresarial. Un punto importante de tener en cuenta, es que, en términos ideales, la empresa familiar se establece con la necesidad de crear un medio de trabajo, un medio generador de riqueza económica y dejar de ser fuerza de trabajo a ser dueños de un medio de producción y que con el paso del tiempo, ésta se herede como patrimonio; es decir que, el empresario como actor principal de la economía y, como parte y sustento de una familia, puede surgir a partir de esta necesidad reconocida.

En el Circuito de Mercancías y Servicios, a la familia se le soslaya sólo como un agente económico que consume, ahorra, invierte y ofrece servicios de trabajo; sin embargo, ésta ante necesidades sociales y de reproducción económica buscará estrategias que la sitúen como familia empresaria; es decir, que la propiedad de una empresa se encuentre en manos de una familia. Esto, nos lleva a la reflexión sobre la conceptualización del empresario como aquel innovador de productos, de mercados; e impulsor del cambio y de la productividad (Castaingts, 2001); sino a este, interactuando en un sistema social más complejo que lo define como individuo, y que este impulso y condición de ser empresario estén incluidos otros deseos como la continuidad y el bienestar de la familia a través de la generación

¹² “el excedente es lo que queda después de haber cubierto los costos unitarios, el cual se dedica a las ganancias, al pago de salarios, al pago de impuestos directos e indirectos, al pago del servicio de la deuda de las empresas y formación de reservas para inversión”(T. J. Castaingts, 2014, p. 15)

de riqueza económica¹³. Es decir que, la familia, al igual que la sociedad moderna, requiere de dinero para su reproducción biológica, económica, política e imaginaria de lo social (Castaingts, 2015); y es así que, que la empresa se convierte en un medio concreto de subsistencia.

La empresa familiar y trabajo

La empresa familiar delimita formas de cooperación y de colaboración específicas que tienen impacto en la productividad y eficiencia del desempeño organizacional; es decir que, el trabajo y la forma de organizarse, de concebirse y de llevarse a cabo no sólo se contempla bajo la dimensión de generar ganancias monetarias y el conjunto de actividades humanas coordinadas para producir algo (Castaingts, 2015), sino a esta imbricación de las diversas racionalidades que se conjugan para dar vida a la empresa familiar.

La estructura del poder en una organización de este tipo se da a partir de la imbricación de los dos sistemas sociales. En el caso de la empresa¹⁴, la dominación está basada en el arreglo medios- fines, en la racionalidad instrumental, en los estatutos y normas explícitas, así como la autoridad está

¹³ Aunque he de aclarar que esta necesidad de continuidad y bienestar no se reduce únicamente en términos económicos, sino se reconoce está imbricación con necesidades complejas del ser humano ya sean simbólicas y psicológicas.

¹⁴ En el presente artículo definimos a la empresa como es un tipo específico de organización; es decir, se analiza bajo la perspectiva de los Estudios Organizacionales, definiéndose como “a los espacios –más o menos– difusos, cambiantes, estructurados y estructurantes en donde los individuos realizan diversos procesos con mayor o menor grado de ambigüedad e incertidumbre, que se relacionan o no a objetivos – personales y organizacionales– diversos y ambiguos, en el contexto de la acción organizada. Dicha acción es restringida de múltiples formas por marcos institucionales internos y externos y cruzada por lógicas de acción económica, instrumental, tecnológica, organizacional, política, social, sentimental, cultural, simbólica, psicológica, discursiva y metafórica (De la Rosa, 2004 en Ramírez, De la Rosa, & Vargas, 2011, p. 15)

sustentada en la estructura organizacional (Weber, 1983a) y su funcionamiento se referencia a la división de trabajo y la coordinación bajo un esquema de técnica y conocimiento (Mintzberg, 2002). En el caso de la familia, la jerarquía de poder está establecida a partir de la construcción social de las relaciones de afecto, confianza y respeto, de una sociedad dada; en términos de Weber, (1983), en la dominación tradicional con base en las creencias y tradiciones.

Las estructuras de poder en la empresa familiar se ven empalmadas por esta imbricación, en el caso que el padre es el director, éste es quien toma las decisiones y su palabra es poder, y los empleados que pueden ser o no esposa e hijos acatarán la regla implícita del sistema familiar y la regla explícita del sistema empresarial. Una de las principales situaciones en la organización del trabajo es cuando la jerarquía de la empresa y la familiar no encajan; es decir, es incongruente y trae consigo tensiones explícitas; por ejemplo, cuando la esposa es quien funge de jefe de departamento y el hijo de director general; en el sistema familiar la madre es quien detenta un mayor poder y mecanismos de dominación y el hijo acata y se somete. Es en este sentido, que las cosmovisiones de cómo debería de ser la empresa se contraponen en la definición de esquemas poder y juego entre los participantes en la organización que también son familiares y que le dan sentido a sus acciones con base en la racionalidad económica, pero también a las relaciones de afecto y de consanguinidad.

Otro punto de reflexión gira en torno a la generación de competencias y de resolver las necesidades de crecimiento del sistema empresarial a través de la

inclusión de la familia en puestos que no corresponden con sus capacidades y habilidades, llamado nepotismo (Leach, 2009); sin embargo, esto se puede explicar a través de esta necesidad de continuidad y la finalidad por la cual se estableció la empresa, la búsqueda de perpetuidad del patrimonio a partir de generar un medio de producción para la familia, la cual no podría no estar basada únicamente en la racionalidad económica; sino a las emociones que cohesionan el orden familiar; y dado esto, la generación de riqueza monetaria y las relaciones que se establecen, no sólo se dan bajo un esquema meramente de intercambio de un salario o de una prestación; ya que en algunos casos, la familia no recibe contraprestación a su fuerza de trabajo y ésta sólo representa un insumo necesario, pero altamente valioso que se dirige a la continuidad y el bienestar de la familia; de tal forma que, los mecanismos de cooperación y colaboración se pueden sujetar a comportamientos establecidos en el seno de la familia, las creencias y ritos que se entremezcla en la reproducción imaginaria de lo que deber ser; es decir, la cooperación no como un medio de intercambio de mercancías, sino como una expresión del amor, del respeto y la confianza al ser parte de.

Bajo esta lógica, se considera que es cierto que para la empresa familiar continúe y permanezca en una economía abierta y con alto grado de incertidumbre, es necesario que tenga en cuenta aspectos sobre su competitividad (Castaingts, 2001), siendo los siguientes :

1. los costos de producción de la empresa,

2. la tasa de ganancia que se necesita para financiar el crecimiento,
3. la tasa de ganancia que se considera como socialmente aceptable y deseable para la empresa,
4. el porcentaje de participación que tiene sobre el total del mercado considerado y,
5. a la reacción de los consumidores frente al precio impuesto.

Es decir que, la empresa familiar tiene esta naturaleza, la combinación y fusión de lógicas que dan lugar a un sistema complejo de interacciones e interdependencias que se explicitan en la dinámica organizacional, es decir, que tiene esta doble naturaleza que no podemos separar y establecer límites; es empresa y requiere ciertos requerimientos para su continuidad como lo es el reconocimiento por parte de sus integrantes de que pertenece a un sistema económico, político y social que se sujeta a las fuerzas de la competencia del sector al que pertenece y al nivel de capacidad de supervivencia y crecimiento que puedan implementar como familia.

Tensión en la empresa familiar

La dinámica de la empresa familiar está sujeta, como lo dijimos al principio, a partir de las complejas interrelaciones que se suscitan; emergencias positivas y/o negativas que dan pie a grandes éxitos o grandes fracasos que se forjan a partir de condiciones precisas en un momento determinado. Para unas, la familia será un pilar fundamental de éxito a partir de ciertos comportamientos, experiencias,

habilidades y valores que se entremezclan para exponerse como capacidades organizacionales en el proceso de producción; y para otras, un conflicto constante que no corresponde a las necesidades empresariales convirtiéndose en perturbadores.

Pareciera que el conflicto en aquellas empresas familiares llamadas exitosas está ausente; sin embargo, y como todo sistema complejo, el conflicto se vuelve un catalizador o disparador de emergencias que mueve y ajusta las actividades operativas y creativas para dar lugar a nuevas funcionalidades y nuevos estadios. Esto tiene que ver en la forma que se conceptualiza el conflicto y la construcción del deber ser de toda empresa; en la literatura aglosajona que establece y busca los medios de reproducción exitosos sobre la continuidad de la empresa; es decir, lo que se debe de hacer y lo que no se debe hacer, dando pautas de comportamiento en la operatividad y dinámica de la empresa; sin embargo, la lógica de la empresa familiar mexicana tiene otros elementos para su comportamiento y cosmovisión de cómo debe ser que tiene que ver con aspectos de reproducción simbólica legitimados primeramente en la colectividad y, en segundo plano con base en las reglas explícitas e implícitas de la sociedad mexicana.

Sin embargo, la fusión de los dos sistemas sociales no es simple y causal; sino es una construcción compleja de los elementos que lo conforman y de relaciones interdependientes que les otorgan características específicas que dan lugar a adaptaciones diversas, de ahí la particularidad de cada empresa. Es decir, que no

sólo hay un equilibrio posible sino diferentes tipos que se ajustan a la estabilidad y al caos, que se repliegan a procesos evolutivos creativos generados por los integrantes influenciando o creando nuevos estadios organizacionales generando aprendizaje organizacional o el rompimiento del sistema.

f) Visión crítica de la empresa familiar

“el mundo de la acción depende de las consciencias que lo crean...”

Jean-Paul Sartre

La evolución de un campo académico

En el estudio de la empresa familiar se encuentran dos principales fuentes; la principal se encuentra en la Teoría de la Organización como fuente de teorías multidisciplinares que explican el funcionamiento de las organizaciones, y la segunda, la Administración, como disciplina que busca atender las problemáticas de la empresa (Casillas & Acedo, 2007); estas dos fuentes, en términos generales, dan una conceptualización del objeto de estudio con base en la búsqueda de un modelo ideal y de las mejores prácticas organizacionales que potencialicen la creación de valor (discurso dominante). De ahí, la gran necesidad de constituir dicotomías entre lo funcional o disfuncional, y “*un deber ser*” de forma prescriptiva.

En relación con las implicaciones teóricas, se observa que el desarrollo de la disciplina, dada la complejidad del objeto de estudio, se considera de naturaleza multidisciplinaria (Belausteguigoitia, 2010); en la cual diversas disciplinas han aportado al campo de conocimiento para su comprensión; entre ellas, se encuentran: la psicología, la sociología, la economía, el derecho, teoría de la organización, comportamiento organizacional, cuestiones sociales en administración, ciencias políticas y los sistemas familiares (Wortman, 1994)

enfocándose en la integración del sistema familiar en el sistema empresarial, el criterio de éxito, el desarrollo de la empresa orientándose en el fundador y las diversas etapas, o en el marco financiero, que incluye control, liquidez y las necesidades de capital. Sobre las bases de las ideas expuestas, diversos autores aluden a identificar la consolidación de un paradigma “global” para la comprensión del fenómeno (Wortman, 1994), (Bird, Welsch, Astrachan, & Pistrui, 2002) (Casillas & Acedo, 2007) (Velasco, Parra, & García, 2011) (Sharma, Hoy, Astrachan, & Koiranen, 2007).

Los Centros Educativos y Asociaciones Profesionales

El desarrollo del campo disciplinar se ha sustentado, según Sharma et al., (2007) en los eventos y actividades en la trayectoria y difusión del conocimiento. Los autores identifican eventos específicos en Estados Unidos, como la creación de las escuelas de negocio después de la Segunda Guerra Mundial, y por otro lado, la creación y desarrollo de diversas empresas familiares, donde los empresarios se encontraron con diversas problemáticas como: la sucesión, la supervivencia y renovación de las empresas. Los conocimientos de negocios que tenían los empresarios, no les daba la herramienta suficiente para resolver los conflictos generados por la propiedad y con el gobierno, lo que denotó la creación de centros y asociaciones profesionales centradas en atender las necesidades educativas de los accionistas de la empresa familiar. La primera asociación empresarial se identifica el año de 1962 por León y Katie Danco. A finales de los años setenta, a través de la creación de cátedras de las Universidades de Loyola y

Baylor centrándose cada vez más en la educación de negocios de la familia, dando lugar a la creación y difusión de conocimiento. En 1986, se funda el Family Firm Institute Inc., al cual se le identifica como una gran influencia en la educación integral de la empresa familiar y, en 1998 la creación de la revista especializada en el campo, *Family Business Review* (FBR). Actualmente la revista de FBR se clasifica dentro de las 20 principales revistas de negocios¹⁵.

Para los autores (Hoy & Sharma, 2006) (Sharma et al., 2007) el desarrollo del campo y el rumbo del paradigma global para la comprensión del objeto de estudio, se fundamenta en lo siguiente:

- (a) el nacimiento del estudio de la empresa familiar por la necesidad de los grandes empresarios para resolver los conflictos derivados de la propiedad y el gobierno; así como, la sucesión.
- (b) la creación de centros y asociaciones profesionales para la resolución de los conflictos identificados en la empresa familiar, a través de consultorías, seminarios y conferencias.
- (c) el enfoque de los centros y asociaciones es demarcado con base en los negocios; es decir, a la existencia de un mercado potencial (los dueños y los sucesores), al desarrollo de una profesión y un campo de acción para la solución de problemas.
- (d) el desarrollo de investigación rigurosa y de calidad que ofreciera ventajas competitivas para los clientes con base en servicios certificados.

¹⁵ Para mayor información revisar <http://www.ffi.org/>

Dentro de este contexto, la importancia del FFI ha sido concluyente en el rumbo de la investigación y la generación de conocimiento (Hoy & Sharma, 2006), teniendo como objetivo primordial “el desarrollo de un cuerpo de conocimientos para proporcionar orientación a los educadores en las escuelas de negocios a medida que desarrollan planes de estudio para su uso con estudiantes de posgrado”(p. 25). Por consiguiente, su éxito mundial, se ha demarcado a partir de operar una red internacional multidisciplinaria de intercambio y de aprendizaje a partir de Centros Educativos y a la Red Educativa Global (Global Education Network), que establece vínculos estrechos con la empresa familiar propietarios-gerentes y académicos; por lo que, su objetivo, además de los vínculos mencionados, es el desarrollo de diversas técnicas que mejoren el desempeño de la empresa familiar, principalmente a la familia empresaria de status económico alto. El FFI ha identificado cuatro áreas de conocimiento oportunas para el desarrollo del campo y que permiten englobar las posibles acciones y conflictos (Belausteguigoitia, 2010, p. 17):

1. Ciencias del comportamiento humano: incluyen psicología, sociología y antropología, las cuales pueden ser aplicadas a nivel personal, familiar, organizacional y social. Se analizan temas sobre desarrollo humano y personalidad, dinámica familiar, sucesión (desde la perspectiva del comportamiento humano), comunicación y manejo de conflictos, perspectivas de género, patología, etc.

2. El marco legal: se concentra en temas de propiedad y de corte corporativo, gobierno, acuerdos entre socios, entre otros. La continuidad del negocio, el cual –desde la perspectiva del derecho– toma en consideración la planeación fiscal de la sucesión.
3. Las ciencias de la administración: intentan proporcionar elementos para un manejo eficaz de los recursos, tomando en consideración temas trascendentes como el liderazgo, el poder y la autoridad.

El FFI se reconoce como una red que opera actualmente en 88 países; en México se ubican tres centros, dos de ellos en universidades privadas: Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), llamado Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar CEDEF), y en el Tecnológico de Monterrey campus Monterrey con el Centro de Familias Emprendedoras. Por último, tenemos la Fundación Heres, el cual es un centro de capacitación para las familias empresarias.

El desarrollo del campo. Una visión paradigmática

Casillas & Acedo, (2007) proponen ver el desarrollo del campo disciplinar desde un enfoque paradigmático, el cual usaremos, para identificar: las etapas de su desarrollo, las teorías que aportaron o continúan, los métodos utilizados, el fundamento teórico utilizado, y la finalidad que suscribe a dichas teorizaciones.

Por consiguiente, encontramos el desarrollo pre-paradigmático, con aquellas investigaciones realizadas antes de 1983, cuyo desarrollo se instauró en la teoría prestada de la pequeña empresa y el emprendimiento (Bird et al., 2002), cuya

conceptualización del objeto de estudio se definía con base en “una actividad tangencial, académicamente escamosa, careciendo de un cuerpo académico de conocimiento” (Vesper, en Bird et al., 2002, p. 339)”. De tal forma que, dicho empalme teórico configuraba el mal desempeño, la falta de profesionalización, y la supervivencia; además de las diversas herramientas cuya finalidad se sustentaba en encontrar un modelo ideal de empresa. Con respecto a los métodos, se refiere a una investigación exploratoria y descriptiva mediante la utilización del método científico; es decir, a los métodos y formas que refieren a la consolidación de la “ciencia normal”¹⁶ en el estudio de las organizaciones. Esto da lugar a comprender algunos axiomas sobre la empresa familiar; por ejemplo, aquellas “buenas empresas familiares” que son exitosas o las “malas” que son aquellas donde hay varios conflictos y que sus prácticas son ineficientes. Ahora bien, hay que tener en cuenta que este tipo de investigaciones se siguen llevando a cabo, refiriendo su identidad a la generación de conocimiento prescriptivo y a un sinfín de sugerencias que denotan a manera de consejos, prácticas exitosas y, en general a “*un deber ser*”; olvidando la contextualización de sus leyes y principios generales y universales en espacios específicos y dinámicas únicas.

Para la consolidación del paradigma dominante (desde el 1983 a 1988), observamos la demarcación inicial de los conceptos enfocados en el objeto de

¹⁶ se establece a partir de sus métodos de investigación, concepción del objetivo de estudio (**la empresa**) y la forma en cómo conciben la realidad en el discurso ortodoxo y la utilización de la teoría delimitada en el campo de las universidades de negocios en Norteamérica (Hickson, 1988) cuya finalidad se sustenta en la explicación de los fenómenos organizacionales con base en sus aspectos meramente técnicos.

investigación nutridos de la psicología, la sociología, la economía, el derecho, teoría de la organización, comportamiento organizacional, cuestiones sociales en administración, ciencias políticas y los sistemas familiares (Wortman, 1994) cuya finalidad se sustentaba en teorizar los problemas identificados empíricamente por los consultores (Lansberg, 1983) (Ward, 1988) (Barry, 1989). Esto implicaba la tendencia de entremezclar la docencia, la investigación y la consultoría (Hoy & Sharma, 2006) a través de estudios de caso y observación participante; pero, con la singularidad de difundir conocimiento generalizado basado en la aplicación de los métodos deductivos e inductivos para la búsqueda de las mejores prácticas organizacionales, .con base en la experiencia y la práctica de los consultores. De tal forma que, y a partir de la consolidación de los Centros y Asociaciones Profesionales como el FFI y la FBR se fundaron nuevos espacios de difusión y generación de conocimiento con la finalidad de comprender el objeto de estudio, a la delimitación de su naturaleza y a la solución de problemas específicos de este tipo de organizaciones. No obstante, se considera importante que este paradigma sigue dominando la concepción de la empresa familiar a través de las diversas asociaciones y centros que conjugan la práctica docente, investigativa y de consultoría, perpetuando sus prácticas y formas de ver la realidad social que suscribe a la empresa familiar, sobre una base que busca la homogeneidad y la universalidad de sus soluciones, pese a la visión multidisciplinaria que nutre de nuevas concepciones sobre el fenómeno.

Para el paradigma de frontera (de 1989 a 1999), se encuentran la consolidación de un cuerpo teórico con la definición de los límites del campo; la categorización de las fuerzas más importantes en el campo (por ejemplo, la terapia clínica -desde el enfoque de la psicología- y la planificación del patrimonio); el movimiento hacia diseños más sofisticados de investigación, métodos de investigación y técnicas estadísticas; un cambio hacia mayores muestras de datos y el uso de las bases de datos más grandes con mayor capacidad de generalizar los hallazgos; y un alejamiento de la investigación exploratoria hacia la investigación causal (Plaschka y Welsch, 1990).(Bird et al., 2002, p. 341). Esto manifiesta la necesidad de comprender con mayor profundidad qué son las empresas familiares y cuál es naturaleza; sin embargo, y en contraste, esto llevó a la identificación de la complejidad inherente en el sistema, al reconocer variables contingentes que la evidenciaban como la especificidad del contexto y el comportamiento *sui generis* de cada familia y de los individuos. Por consiguiente, se identifica la emergencia de un nuevo paradigma cuyo fundamento se sustenta en el reconocimiento de la cultura y la dimensión familiar para la comprensión del fenómeno; aunque, es significativo mencionar que muchas de las investigaciones situadas en el presente paradigma son divergentes o yuxtapuestas sobre continuidades y discontinuidades del cuerpo teórico (Reed, 1993a), que unas continúan con la intención de buscar el modelo ideal de la empresa familiar y, otras que buscan la reflexión sobre este tipo de organizaciones, como es el caso de los Estudios Organizacionales (ver tabla 18).

En el desarrollo del paradigma “global” se identifican tres etapas (Casillas & Acedo, 2007):

Tabla 18 Desarrollo paradigmático en el estudio de la empresa familiar

Etapa	Desarrollo	Teoría	Métodos	Fundamento teórico	Finalidad
Pre-paradigmático (antes de 1983)	Teoría “prestada” de la pequeña empresa y emprendimiento (Bird et al., 2002). Línea delgada entre conceptos.	Sociología Gestión de pequeñas empresas. Negocios y gestión.	"actividad tangencial, académicamente escamosa y carece de un cuerpo académico de conocimiento" (Vesper, en (Bird et al., 2002, p. 339). Método científico. Investigación exploratoria y descriptiva.	La estrategia y la estructura de la empresa familiar, destacando las debilidades y fortalezas de la característica de ser familiar.	Modelo ideal. a) La empresa familiar se compone por dos sistemas. b) Se puede comprender a partir de la diferencia entre empresas no familiares. c) Existen conflictos debido a la interrelación de los sistemas. Objetivos divergentes. d) Búsqueda de las mejores prácticas. “Buenas empresas familiares” o “Malas empresas familiares”. e) Las empresas familiares son menos profesionales que las empresas no familiares
Paradigma dominante (1983-1988)	Desarrollo de conceptos enfocados al objeto de investigación.	La psicología, la sociología, la economía, el derecho, teoría de la organización, comportamiento organizacional, cuestiones sociales en administración, ciencias políticas y los sistemas	Desarrollo de ciencia “normal”. Métodos inductivos y deductivos. Observación participante y estudios de caso. Tendencia de	El impulso de los consultores y las investigaciones más centradas en la problemática de la empresa familiar, surgen trabajos descriptivos basados en la experiencia y en la práctica.	Comprensión del objeto de estudio. Indagación de las mejores prácticas y modelo ideal. (a) Existe la empresa familiar como un tipo específico de empresa; (b) La empresa familiar es una realidad compuesta de varios sistemas: la familia, la propiedad y la gestión; (c) Los conflictos pueden surgir

Etapa	Desarrollo	Teoría	Métodos	Fundamento teórico	Finalidad
		familiares (Wortman, 1994)	mezclar la investigación, la consultoría y la docencia (Hoy & Sharma, 2006).		debido a la complejidad de las relaciones existentes; (d) El principal reto de una empresa familiar es la sucesión. (e) Existen herramientas que permiten enfrentar a estos conflictos y desafíos de las empresas familiares como la planificación, la profesionalización, la división de roles personales, el uso de consejeros y asesores externos, entre otros.
Desarrollo de frontera (Desde 1989 a 1999)	<ul style="list-style-type: none"> a) definición de los límites del campo, b) La categorización de las fuerzas más importantes en el campo (por ejemplo, la terapia y la planificación del patrimonio); c) El movimiento hacia diseños más sofisticados de 	Teoría de la mayordomía, gestión estratégica, los recursos de la familia, teoría de la agencia (Casillas & Acedo, 2007)	<p>Consolidación del campo disciplinar (Hoy & Sharma, 2006).</p> <p>Identificación de (Bird et al., 2002):</p> <ul style="list-style-type: none"> (a) Asociaciones profesionales (b) Diversos cursos de especialización para la dirección de empresas familiares (c) Establecimiento de un cuerpo concreto de 	<p>Investigación empírica orientada a la confirmación que utilizan muestras grandes y no sólo estudios y casos.</p> <p>Determinación de leyes (causa-efecto)</p>	<p>Comprensión del objeto de estudio (Casillas & Acedo, 2007):</p> <ul style="list-style-type: none"> (a) la empresa familiar no puede comprenderse únicamente bajo la diferenciación de las empresas no familiares. El compromiso tiene varias dimensiones en diferentes niveles. (b) La empresa familiar se compone de diferentes subsistemas, pero es uno sólo. (c) Existen relaciones diversas no sólo entre los familiares, también en las partes relacionadas (empleados gestión, directores ejecutivos no familiares, clientes, proveedores, competidores, entre otros). (d) Sucesión, aunque importante, no es el único desafío.

Etapa	Desarrollo	Teoría	Métodos	Fundamento teórico	Finalidad
	investigación, métodos de investigación y técnicas estadísticas; d) Un cambio hacia mayores muestras de datos y el uso de las bases de datos más grandes con mayor capacidad de generalizar los hallazgos. e) Alejamiento de la investigación exploratoria hacia la investigación causal (Plaschka y Welsch, 1990). (Bird et al., 2002, p. 341)		literatura. (d) Instauración de diversos programas de doctorado en Europa y América del Norte (Hoy & Sharma, 2006)		(e) Las propuestas orientadas hacia la acción no son universales; deben ser entendidos como contingente a las variables internas y externas.
Paradigma emergente Del 1999 a la	Enfoque cultural (Chua et al., 2003) (Arregle et al., 2007)	Sociología	Rupturas paradigmáticas, continuidades y discontinuidades en	Métodos cualitativos y cuantitativos.	Comprensión del objeto de estudio. Aunque se sigue buscando el modelo ideal, se reconoce el impacto de la

Etapa	Desarrollo	Teoría	Métodos	Fundamento teórico	Finalidad
fecha	<p>(Dyer, 2006) (Astrachan et al., 2002) (Chua, Chrisman, & Sharma, 1999)</p> <p>Enfoque institucional (Neoinstitucionalismo)</p> <p>Sociológico-Económico)</p> <p>(C. M. V. Rendón, 2007)</p> <p>Enfoque psicosocial</p> <p>Reconocimiento de la influencia de la cultura.</p> <p>Cultura familiar</p> <p>Comportamiento</p> <p>Capital social</p>	<p>Psicología</p> <p>Comportamiento organizacional</p> <p>Teorías de la familia</p> <p>Estudios Organizacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • El estudio de las cuestiones de propiedad se extenderá más allá de lo legal y económico y psicológico. • Una mayor atención se le dará a las familias no tradicionales y sus efectos sobre la comprensión de 'familia' como institución. • Temas de investigación actuales de la gestión, la 	<p>la teoría</p> <p>(Michael Reed, 1993a)</p>	<p>Generalización/Especificidad</p> <p>Conocimiento Preciso/ambiguo</p> <p>Hombre económico</p> <p>.administrativo</p> <p>/simbólico</p>	<p>cultura familiar y el comportamiento como variables contingentes; así mismo, algunos estudios reconocen el contexto como fuente influyente en la dinámica</p> <p>Reconocimiento de la heterogeneidad del comportamiento, cultura y contexto; independiente del sector y el tamaño de la empresa.</p>

Etapa	Desarrollo	Teoría	Métodos	Fundamento teórico	Finalidad
		sucesión y las finanzas serán menos dominantes. Algunas áreas de investigación: educación, espíritu empresarial, psicología, sociología, ciencia política y otros campos. (Hoy & Sharma, 2006)			

Fuente: Elaboración propia.

g) Fundamento epistemológico y ontológico en el estudio de la empresa familiar

El presente apartado se construirá sobre las bases del paradigma dominante y de frontera por ser los principales generadores de conocimiento en el campo (Casillas & Acedo, 2007) (Hoy & Sharma, 2006) (Sharma et al., 2007) (Sharma, Chrisman, & Gersick, 2012), denotando una forma específica de conceptualizar a la empresa familiar y a su naturaleza. Dentro de este contexto, se identifica que el desarrollo del campo, se ha llevado a cabo a partir de los supuestos que han construido la teoría de la empresa (Teoría de la Organización y Administración) (Belausteguigoitia, 2010) con una visión altamente pragmática y funcionalista; revisado en el apartado del Estudio de las Organizaciones. Estas evidencias señalan una perspectiva identificable basada sobre el paradigma positivista y su influencia en la generación de conocimiento sobre una base epistemológica, ontológica, axiológica y metodológica (ver tabla 19) que demarcan una forma de observar y percibir al objeto de estudio.

Tabla 19 Fundamento epistemológico y ontológico en el estudio de la empresa familiar

Supuestos	Paradigma Positivista/ Post-positivista (metodología cuantitativa)
Ontológicos	La realidad es objetiva.
Epistemológicos	Separación entre el investigador (sujeto) y el objeto de estudio. La distancia frente a aquello que se pretende investigar es vista como condición necesaria para alcanzar un conocimiento objetivo.
Axiológicos	El investigador busca desprenderse de sus propios valores, de su orientación político-ideológica, sus concepciones acerca del bien y el mal, de lo justo y lo injusto, de lo que deseamos para nosotros y los otros, etcétera.

Fuente: (Sautu, Boniolo, Dalle, & Elbert, 2010)

Visto desde esta perspectiva, se identifican algunos supuestos que estructuran una serie de conocimientos que dominan la concepción de la empresa familiar, como se observa en la siguiente tabla (ver tabla 20)

Tabla 20 Supuestos del paradigma dominante en el estudio de la empresa familiar

Concepto	Supuestos base
Conceptualización	La búsqueda de un concepto universal. Heterogéneo y con base en características objetivas. Aspectos técnicos: Propiedad, dirección y control, Implicación familiar y Continuidad.
Sistema	Superposición del sistema familiar y empresarial. Área de conflicto y/o de ventajas competitivas
Familia	Es una institución social que persigue objetivos homogéneos de modelos, pautas y significados instituidos en la interacción en el espacio organizacional bajo un esquema legitimado y que en el proceso de socialización determina ciertas prácticas que son legítimas
Orden	Desequilibrios por: incongruencia de jerarquías. Conflictos y luchas de poder por el control. No hay una clara división del trabajo.
Sujetos	Ineficiente/eficientes. Familiares que no contribuyen a la eficiencia y eficacia organizacional. Sujeto con sentimientos (interferencia en el orden organizacional) Hombre económico/administrativo versus hombre simbólico
Comportamiento	Ineficaz/eficaz Funcional/disfuncional Cuerpo y mente para la familia y sobre la empresa, o viceversa. Objetivos incongruentes.
Cuerpo teórico	Intencionalidad en el discurso (lo que debe ser la empresa) Amoral Sin contexto histórico, político y social. Principios científicos e inmutables
Prácticas Administrativas	Técnicas, instrumentos, intervenciones y normas en forma no Estructurada por un cuerpo de normas anónimas históricas dirigidas al ejercicio del poder y el control en específicos sitios organizacionales.
Finalidad del cuerpo teórico	La búsqueda de un modelo ideal con base en la identificación de las mejores prácticas. Teorizar para encontrar soluciones a problemas específicos.

Fuente: elaboración propia.

Las evidencias anteriores señalan que, según esta perspectiva, existen dos tipos de organizaciones, las funcionales y exitosas, y las disfuncionales que necesitan mejorar su desempeño¹⁷ (ver tabla 21). Sin embargo, dentro de esta visión, la comprensión del objeto de estudio se encuentra limitado al sólo ver los aspectos técnicos o culturales; según sea el caso, para dar soluciones.

Tabla 21 Empresas familiares funcionales y disfuncionalidades

Funcionales y exitosas	Disfuncionales
Comunicación efectiva	Comunicación ineficaz
Liderazgo efectivo	Liderazgo ineficaz
Profesionalización de puestos	Sin profesionalización
Planeación estratégica	Sin planeación
Gestión de valores “apropiados” de la familia para la funcionalidad de la empresa: Compromiso Confianza Altruismo Honestidad Lealtad	Los valores no son acorde a las necesidades de la empresa.
Planeación de la sucesión	Sin planeación
Resolución efectiva de conflictos	Conflictos constantes
“Buena” cultura empresarial	“Mala” cultura empresarial
Objetivos claros y precisos. Su consecución es uniforme	Sin planteamiento de objetivos claros y precisos.

Fuente: Elaboración propia

¹⁷ Aunque concordamos que la empresa familiar necesita ser competitiva y rentable, consideramos que esta idea de las dicotomías no ayudan a comprender con mayor profundidad el comportamiento de dichas organizaciones.

h) Axiomas identificados en el estudio de la empresa familiar

Dentro del estudio de la empresa familiar encontramos ciertos axiomas que determinan la forma de verla y comprenderla. En este sentido, se presentan como verdades incuestionables universalmente válidas y evidentes, que se utilizan a menudo como principios; distinguiendo las siguientes:

1. La empresa familiar es administrada y dirigida de una manera intuitiva, y por lo tanto poco profesional e informal (Ginebra en de la Rosa Alburquerque, Lozano, & Segura, 2009).
2. El ciclo de vida de la empresa familiar es continuo con algunos puntos críticos como la sucesión y la división de la propiedad (Miguel Angel Gallo, 2004) (Ward, 1988) (John Ward & Dolan, 1998) (Sharma et al., 1997).
3. La interrelación de los sistemas familiar y empresarial son un área de conflicto permanente (Belausteguigoitia, 2010) (Lansberg, 1983) (Tagiuri & Davis, 1996b) (Barnes, 1988) (Martin & Martínez, 2012)
4. La transferencia de valores de la familia a la empresa es un proceso homogéneo y causal (Schulze et al., 2001) (John Ward, 2006) (Leach, 1993).
5. Las competencias de la familia pueden ser gestionadas de forma simple y causal en la empresa. (Ward, 2006) (Arregle et al., 2007) (Steier, 2001a) (Ward, 1988) (Dyer, 2006)

6. Las “incompetencias” de la familia pueden ser cambiadas en el corto plazo con diversas herramientas administrativas como consultorías a manera de terapia (Zata, Smyrnios, & Klein, 2006).
7. El comportamiento de los familiares puede ser alineado al objetivo organizacional (Chua et al., 1999).
8. Todas las empresas familiares se crearon con la finalidad de ser grandes empresas.
9. La continuidad y la sucesión se considera una obligación para el sucesor (Lansberg, 1988)(Handler, 1994) (Steier, 2001b) (Ward, 1988).
10. La existencia de dos tipos de empresas familiares “las buenas empresas familiares” cuyo desempeño es excepcional y han logrado mantenerse el mercado con base en un crecimiento continuo y las de “mal desempeño” que necesitan cambiar (Leach, 1993) (Imanol Belausteguigoitia Rius, 2010) (Dyer & Handler, 1994) (Sharma et al., 1997) (Chua et al., 2003)

Estos axiomas identificados producen verdades absolutas de cómo observar y delimitar el campo de estudio hacia la construcción de una forma específica de verla y de generar conocimiento a manera del “one best way” de Frederick Taylor. En contraste con las implicaciones, se puede ver que esta realidad no es única y que tiene discontinuidades y rompimientos dando lugar a lo que la Teoría de la Contingencia ha manifestado como principal fundamento “*all depends*”; de ahí se derivan las siguientes reflexiones.

Por un lado, las empresas-sean familiares o no- se crean, se administran y se dirigen no sólo de forma intuitiva o profesional, existiendo diversas modalidades. Habrá algunas que nacen en contextos de extrema, mediana o nula pobreza que dirige a sus iniciadores a buscar un medio de vida, sólo con su “*Know-how*” y un capital económico limitado, y en el extremo contrario, con un capital alto y con infraestructura altamente sofisticada y con los medios necesarios para establecerse como una gran empresa. En el primer caso, se habla de las organizaciones familiares que integran a sus miembros en el trabajo con la única finalidad de cubrir sus necesidades básicas, y posteriormente como un patrimonio, si es el caso de que algunos, o uno o todos desean continuar en el negocio. Visto desde esta perspectiva, vemos a los negocios heredados que continúan siendo pequeños en la informalidad, que son altamente rentables y que, aunado a esto, su objetivo no es crecer, ni tener una administración profesional; por ejemplo, los pequeños negocios de Tepito en la Ciudad de México, o diversos negocios de comercio informal; por mencionar algunos.

Llama la atención ver que el ciclo de vida de la empresa familiar sugiere un continuum sobre sus prácticas y etapas, definiendo que las crisis pueden ser identificadas con base en el proceso de sucesión y la división de la propiedad; mientras que, estas crisis no son únicas y se viven de la misma manera; además de que confluyen en el contexto económico y social que circunscribe; así mismo, los dueños y los posibles sucesores son personas que pueden decidir o no mantener el sistema empresarial, por diversas causas. Esto lleva a que, el

conflicto es permanente e inherente a la organización, y no sólo depende de la interrelación de los dos sistemas; sino a los intereses y expectativas de la misma familia y de sus miembros con respecto al presente y al futuro de ésta. Siguiendo este orden de ideas, se puede vislumbrar otros cuestionamientos sobre la fusión de dos sistemas y el conflicto que suscita de esto; por ejemplo, la Universidad Privada, el Hospital Privado y demás organizaciones que fusionan a la empresa, cuyo objetivo principal es la ganancia, en contraste a la generación de conocimiento o a la salud como objetivos sociales, que de igual forma, pueden ser de propiedad familiar.

Los tópicos señalados sugieren un encuadre distinto sobre la empresa familiar y su naturaleza, donde se reconoce que cada persona es única como cada familia, lo que demarca juicios de valor y creencias que fundamentan la acción de la familia y la de cada miembro dentro de marcos de referencia siempre interpretados y contruidos intersubjetivamente (Bourdieu, 1980) (Schutz, 1993); por consiguiente, no se puede hablar de la transferencia homogénea y causal de los juicios de valor, las competencias o ventajas que se gestan desde el seno familiar para la empresa, ya que cada individuo concientiza sus acciones con base en su identidad ontológica (Bédard, 2012) y los referentes familiares que interioriza de forma diversa, consciente o inconscientemente. De estas reflexiones, se vislumbra que el desempeño de cada empresa familiar es construido sobre su propio y único imaginario colectivo de lo que es y de lo que debe ser, lo que desdibuja las “buenas empresas familiares” de las de mal desempeño.

i) La perspectiva organizacional en el estudio de la empresa familiar

A fin de desdibujar las dicotomías existentes sobre las empresas familiares, la construcción del siguiente apartado se dirige a observar al objeto de estudio desde la conceptualización de los Estudios Organizacionales, con base en sus supuestos principales a partir de que la empresa familiar es un tipo específico de organización. Por consiguiente, la creación de conocimiento se basa en el paradigma constructivista (ver tabla 22) y a la noción de organización¹⁸.

Tabla 22 Fundamento epistemológico y ontológico desde la visión crítica en el estudio de la empresa familiar

Supuestos	Paradigma Constructivista
Ontológicos	La realidad es subjetiva y múltiple.
Epistemológicos	El investigador está inmerso en el contexto de interacción que desea investigar. Se asume que la interacción entre ambos y la mutua influencia son parte de la investigación.
Axiológicos	El investigador asume que sus valores forman parte del proceso de conocimiento y reflexiona acerca de ello (reflexividad).

Fuente: (Sautu et al., 2010)

Dentro de este contexto, conceptualizamos a la empresa familiar a partir de la heterogeneidad de las configuraciones que pueden gestarse; reconociendo los conocimientos generados desde el paradigma dominante sobre los diferentes aspectos técnicos que puedan denotar su naturaleza operativa, como propiedad, dirección y control, implicación familiar y continuidad (Diaz & Mayett, 2011)

¹⁸ Descrita en el apartado Reflexión sobre el estudio de las organizaciones página 14.

(Belausteguigoitia Rius, 2010) (Ward & Dolan, 1998) (Lansberg, 1983) y en los diversos niveles que pueden confluír. Los aspectos socio-simbólicos que convergen en la dinámica organizacional a partir de la identidad familiar y la interacción con otros agentes (Chua, Chrisman, & Steier, 2003) (Arregle, Hitt, Sirmon, & Very, 2007) (Dyer, 2006) (Astrachan, Klein, & Smyrnios, 2002) (Chua, Chrisman, & Sharma, 1999).

A diferencia de la visión dominante, comprendemos que la empresa familiar es un sistema complejo, dinámico, ambiguo y paradójico. Es complejo en el sentido de que es diverso y conformado por múltiples elementos interconectados. Dinámico porque tiene la capacidad de cambiar en el tiempo y aprender de la experiencia; aunado a esto, la complejidad emana de los sujetos, teniendo diferentes intereses, interpretaciones, objetivos, entre otros. Ambiguo por la existencia de diversas racionalidades- no sólo la instrumental y económica con la emotiva- que dirigen la acción de los sujetos otorgándoles de sentido, que puede relacionarse o no, con los objetivos organizacionales. Paradójico porque son autónomas y dependientes a la vez; tienen autonomía relativa de su entorno social y familiar, ya que no es una réplica idéntica del sistema familiar y la sociedad teniendo sus propios procesos y estructuras, asumiendo ciertos grados de libertad; dependiente porque se encuentra influenciado por su entorno histórico, político y social; además del familiar; pero éste no repercute de forma lineal. El entorno es diverso y contradictorio.

El orden al que se hace referencia alude a los modelos, pautas y significados instituidos en la interacción en el espacio organizacional bajo un esquema admitido y siempre interpretado, y que en el proceso de socialización, determina ciertas prácticas que son legítimas para sus integrantes. Se reconoce al conflicto y a las luchas de poder como parte del sistema e inherente a la naturaleza humana. Esto nos lleva a distinguir las diversas dimensiones del sujeto¹⁹: como un ser parte de una especie con códigos genéticos; con pulsiones, filias y deseos; activo y reflexivo, un ser de palabra y simbólico inserto en un tiempo y lugar específico (Chanlat, 1994); lo que estipula que el comportamiento es diverso y heterogéneo, que refiere a la compleja forma de construcción del pensamiento, la interpretación y la asignación de sentido por parte de cada individuo (Piaget, 1971a) (Winnicott & Roseblatt, 1980)(Freud, 1989b) (Bourdieu, 1980) a partir de una historia y un momento determinado (ver tabla 23).

Tabla 23 Sustentos desde la visión crítica en el estudio de la empresa familiar

Concepto	Supuestos base
Conceptualización	No existe consenso
	Heterogéneo con diversas configuraciones
Sistema	Aspectos técnicos: Propiedad, dirección y control, Implicación familiar y Continuidad.
	Aspectos socio-simbólicos: basados en la identidad y dinámica familiar y en la interacción con otros agentes.
Orden	Complejo, dinámico, ambiguo y paradójico
	Orden construido intersubjetivamente.
	El conflicto inherente

¹⁹ Revisar el apartado de Familia y especie página 178

Concepto	Supuestos base	
Sujetos	Homo sapiens sapiens 1. Dimensión biológica 2. Dimensión psicológica 3. Dimensión social	Naturaleza compleja y contradictoria
Comportamiento	Aprendido desde diversas instituciones Consciente /inconsciente Construido socialmente Interpretado por el individuo con base sociocultural, psicoafectiva, y ética.	
Cuerpo teórico	Indagación sobre la naturaleza de la empresa familiar Reconocimiento del contexto histórico, político y social. Principios relativos y con base en la especificidad de la organización	
Finalidad del cuerpo teórico	Comprender	

Fuente: elaboración propia

En resumen, el siguiente cuerpo teórico se construye con la finalidad de comprender y demarcar la naturaleza compleja de la empresa familiar distinguiendo que su heterogeneidad responde a varios niveles; el primer nivel identificado es la pluralidad de comportamientos de los sujetos con base en su identidad ontológica (Bédard, 2012); es decir, cada persona piensa, interpreta y concientiza sus acciones de forma diversa aunque pertenezca a una familia, en otras palabras, sería ingenuo pensar que cada integrante conceptualiza la vida de forma idéntica que los demás miembros; sin embargo, también se escudriña que existen ciertos referentes que se comparten y estipulan una visión compartida; lo cual puede observarse en el estilo de vida de la familia a partir de su capital social, cultural, simbólico y económico (Bourdieu, 1988). El segundo nivel que distingue a los diferentes grupos que interactúan en el orden organizacional influyendo en la

construcción de la identidad organizacional; es decir, la familia y los demás integrantes de la empresa, los no familiares; que al interactuar establecen ciertas prácticas concretas. El tercer nivel que es el social, que distingue al campo institucional²⁰, al campo organizacional, y al campo social donde se encuentra la organización.

Con respecto a las instituciones, la familia y la empresa configuran instituciones sociales que son representaciones sociales genéricas y que siempre asientan concepciones culturales concretas. La familia como una representación social que configura un espacio para los afectos y el desarrollo de los individuos con base en la introducción de normas y valores que construyen el mundo familiar, sus modos de vincularse que dan un determinado sentido a las funciones familiares como la sexualidad, la reproducción, la socialización y el cuidado de sus miembros (Liliana Barg, 2012). Un espacio idealizado donde la lógica afectiva se basa en el amor romántico (Adame, 2003) en el cual, se gestan una serie de roles que configuran ciertas prácticas internas que definen lo importante, lo sagrado, lo profano, los afectos, y las formas de intercambio y en general, lo que se ve como deseable y valioso para ella misma y para la sociedad a la que pertenece. Para el caso de la empresa encontramos la aspiración de un ente que se establece a partir de la

²⁰ Se entiende por institución “*la forma abstracta de las aspiraciones, necesidades y valores de una sociedad que prefiguran un conjunto de reglas sociales que orientan el funcionamiento de formas organizacionales específicas y que atienden necesidades particulares de un amplio conjunto de individuos... La institución tiene como premisa la búsqueda y el resguardo de su propia autonomía, es decir, la diferenciación con respecto a otras instituciones sociales. La institución es... una lucha constante por diferenciarse de su entorno...que no puede observarse directamente en la realidad (Enriquez, 1992), pero que sirve de referencia básica a las organizaciones concretas a las que inspira, al menos en términos generales. La institución es la primera base de la legitimidad organizacional y le facilita, por ende, su inscripción en la sociedad, otorgándole, al mismo tiempo, una especie de código de valores propios*”(Montaño, 2005, p. 468)

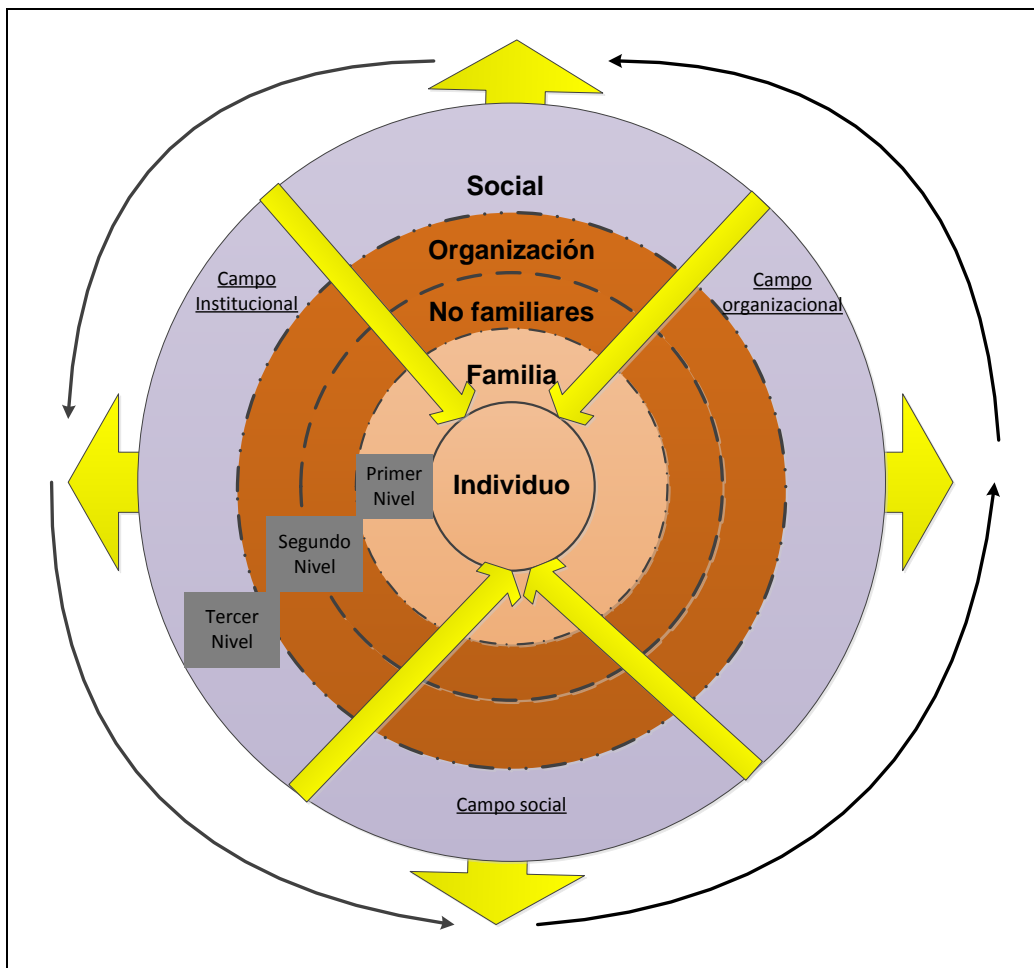
supremacía de la razón con la dominación legal (Weber, 1964) en el modo de producción capitalista, siendo el modelo ideal que sugiere un desempeño óptimo a través de la selección de los mejores medios para lograr el fin (racionalidad instrumental), siendo estos los recursos humanos, financieros y materiales. El desempeño se basa en una dominación legítima, las prácticas organizacionales se sustentan en el conocimiento, cuyo fundamento no puede ser cuestionado; la división del trabajo se determina como medio necesario para lograr la eficiencia, las normas y las reglas se convierten en estatus no negociables y obligatorios para el orden organizacional. Dentro de estas idealizaciones observamos un “deber ser” interpretado por parte de sus integrantes.

Se entiende que todas las empresas familiares se encuentran insertas a un campo organizacional (Powel & DiMaggio, 1983), el cual define ciertas prácticas, formas y usos sobre lo que debe de ser la organización; es decir, la búsqueda de su legitimidad a partir de la imitación y reproducción de actividades propias de su campo.

La noción de campo social proviene de la teoría de Bourdieu, (1988, 1980, 2007,1997) como “el espacio social que se torna multidimensional y se presenta como un conjunto de campos relativamente autónomos, aunque articulados entre sí: campo económico, campo político, campo religioso, campo intelectual, campo literario, etc. Un campo, por lo tanto, es una esfera de la vida social que se ha ido autonomizando progresivamente a través de la historia en torno a cierto tipo de relaciones sociales, de intereses y de recursos propios, diferentes a los de otros

campos” (Giménez, 1997, p. 6). Cada espacio social se encuentra determinado por un tiempo y un lugar definiendo ciertas relaciones específicas que configuran una red de relaciones objetivas entre posiciones diferenciadas, socialmente definidas y en gran medida independientes de la existencia física de los agentes que las ocupan. (Ver Ilustración 8).

Ilustración 8 Niveles para la comprensión de la empresa familiar



Fuente: elaboración propia

j) La familia en la empresa

La dimensión familiar en la empresa ha sido escasamente estudiada desde una perspectiva crítica (de la Rosa Albuquerque et al., 2009). Hemos revisado aquellos documentos que intentan incluir la dimensión familiar a partir de su conducta (Chua et al., 1999), o de su cultura (Dyer, 2006) (Astrachan et al., 2002) (Arregle et al., 2007), o a partir del desarrollo de habilidades y capacidades organizacionales (familiness) con base en familia (Habbershon & Williams, 1999). Dentro de este contexto, los referentes familiares aunque sean o no ventajas competitivas no pueden ser generalizables, esta unicidad y particularidad se gesta en el habitus familiar y a los diferentes campos que inciden en la dinámica organizacional. Cada familia es única por su estilo de vida condicionada por su clase social y la trama de relaciones que se configuran a partir de la distribución e interpretación de sus capitales (social, cultural, económico) en un tiempo y lugar determinado (Bourdieu, 1988a). Es decir, cada familia determina una visión del mundo, una forma de pensar, actuar y sentir con respecto a lo que son y al sentido de sus acciones (Jiménez, 2005). Exigencias que van desde la construcción de la “familia ideal” que estructura un marco de normas y valores que van desde lo individual hasta lo colectivo. La representación de su vida en un lugar geográfico, un contexto histórico, económico y cultural. Los juicios de valor y las creencias que fundamentan la acción de cómo desenvolverse en la vida social, como una serie de distinciones y esquemas casi prescriptivos e intuitivos incorporados al cuerpo y a la mente de sus integrantes- de forma heterogénea y diversa-. La familia crea su

propia realidad y cada individuo construye e interpreta significados para comprender lo que ocurre a su alrededor. La familia no sólo forja su habitus familiar en el juego de la pertenencia, sino que crea y recrea representaciones mentales, ideas, o creencias que tiene sobre su propia identidad, fortaleciendo y expresando en la experiencia cotidiana de sus pautas de comportamiento a fin de cumplir sus reglas específicas, roles, rituales y mitos que la caracteriza. La dinámica familiar es una dinámica construida intersubjetivamente dentro de los campos a los que pertenece.

Por estas razones, la dimensión familiar es heterogénea y diversa, dando lugar a diversos significados sobre el desempeño, la eficacia, la eficiencia y el rumbo de cada empresa. Las escalas de valores no son homogéneas, ni mucho menos la interpretación personal de cada pauta de comportamiento; así como, las condiciones creadas y recreadas de estas pautas dentro de los cuales los familiares- de forma individual o colectiva- actúan y funcionan. En resumen, podemos decir que los referentes familiares que inciden en la práctica cotidiana de la empresa se observan los siguientes:

1. Los juicios de valor, creencias, mitos y rituales que fundamentan la acción de la familia- de forma individual y/o colectiva-.
2. Las pautas de comportamiento que reflejan los juicios de valor, creencias, mitos y rituales y que se retroalimentan de forma heterogénea y no causal; al mismo tiempo que siempre son interpretadas por cada integrante.

3. De las condiciones sociales, políticas, económicas y culturales (de los campos que se intersectan) introyectadas, creadas y recreadas por aquellas pautas de comportamiento dentro de los cuales los familiares, actúan y funcionan.

k) Caracterización de la empresa familiar en México

En el estudio de la empresa familiar no existe un dato concreto del número de empresas mexicanas que son de propiedad familiar, sin embargo al revisar el Censo Económico del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) se puede observar que se contempla al personal ocupado que no recibe una percepción económica formal a partir de los propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados; es así que, estableciendo una relación entre el concepto de empresa familiar y las empresas que reportan tener este tipo de personal, el presente estudio identifica el comportamiento de la empresa familiar considerando la aportación a la producción por sector y horas trabajadas; así como por género, concentración de propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados por sector y tamaño de la empresa (micro, pequeña, mediana y gran empresa). El presente estudio permite referenciar la importancia de la empresa familiar en la producción económica de México, estableciendo un mapeo de su comportamiento a partir de un enfoque cuantitativo.

La presente indagación permite tener un acercamiento, de forma general de su comportamiento en la economía mexicana, sin soslayar la complejidad del actuar de los individuos en la dinámica organizacional específica y, así poder visualizar algunos patrones de comportamiento permitiendo tener una mirada macro sobre el fenómeno a partir de caracterizar la participación de la familia en los diferentes sectores empresariales en México en el año 2008 con base en la información

recopilada en el Censo Económico 2009 del Instituto Nacional de Geografía y Estadística INEGI buscando de responder:

- ✓ ¿qué proporción de las empresas en México son empresas familiares?
- ✓ ¿qué proporción de las empresas en México no son empresas familiares?
- ✓ ¿qué sector económico tiene la mayor concentración de familia?
- ✓ ¿qué tipo de empresa tiene una mayor concentración de familia?
- ✓ En la familia, ¿qué genero tiene una mayor concentración en la empresa familiar? ¿cuál es su distribución por sector productivo?

Los datos que se utilizarán para en la presente indagación se basan en el Censo Económico de 2009 del Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI) para el caso específico de las empresas familiares caracterizadas por:

- Concentración de propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados por Entidad federativa por sector de actividad
- Concentración de propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados por tamaño de las unidades económica por sector de actividad.
- Personal ocupado remunerado.
- Personal ocupado (propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados)
- Horas trabajadas.
- Género.

La finalidad principal es caracterizar la participación de la familia en los diferentes sectores empresariales en México en el año 2008 con base en la información recopilada en el Censo Económico 2009 del Instituto Nacional de Geografía y Estadística INEGI (ver tabla 24).

Tabla 24 Estratificación de las empresas en México

Estratificación ²¹				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Fuente: Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (DOF, 30/06/2009)

Para la categorización de la información se utilizó la clasificación de los sectores económicos propuesta por el INEGI en el Sistema de Clasificación Industrial de

²¹ El tamaño de la empresa se determinará a partir del puntaje obtenido conforme a la siguiente fórmula: Puntaje de la empresa = (Número de trabajadores) X 10% + (Monto de Ventas Anuales) X 90%, el cual debe ser igual o menor al Tope Máximo Combinado de su categoría.

América del Norte²² (SCIAN 2007) (ver tabla 25) con la finalidad de identificar la forma en cómo se catalogan los sectores productivos en México y que tipo de unidades económicas integran a estos.

Tabla 25 Clasificación de los sectores en México

Agrupación tradicional	Característica general de los sectores	Sector	Criterios de orden
Actividades primarias	Explotación de recursos naturales	11	Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza
Actividades secundarias	Transformación de bienes	21	Minería
Actividades secundarias	Transformación de bienes	22	Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final
Actividades secundarias	Transformación de bienes	23	Construcción
Actividades secundarias	Transformación de bienes	31-33	Industrias manufactureras
Actividades terciarias	Distribución de bienes	43	Comercio al por mayor
Actividades terciarias	Distribución de bienes	46	Comercio al por menor
Actividades terciarias	Distribución de bienes	48-49	Transportes, correos y almacenamiento
Actividades terciarias	Operaciones con información	51	Información en medios masivos
Actividades terciarias	Operaciones con activos	52	Servicios financieros y de seguros
Actividades terciarias	Operaciones con activos	53	Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles
Actividades terciarias	Servicios cuyo	54	Servicios profesionales, científicos y técnicos

²² Ver anexo 1

Agrupación tradicional	Característica general de los sectores	Sector	Criterios de orden
terciarias	insumo principal es el conocimiento y la experiencia del personal		
Actividades terciarias	Servicios cuyo insumo principal es el conocimiento y la experiencia del personal	55	Corporativos
Actividades terciarias	Servicios cuyo insumo principal es el conocimiento y la experiencia del personal	56	Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación
Actividades terciarias	Servicios cuyo insumo principal es el conocimiento y la experiencia del personal	61	Servicios educativos
Actividades terciarias	Servicios cuyo insumo principal es el conocimiento y la experiencia del personal	62	Servicios de salud y de asistencia social
Actividades terciarias	Servicios relacionados con la recreación	71	Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos
Actividades terciarias	Servicios relacionados con la recreación	72	Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas
Actividades terciarias	Servicios residuales	81	Otros servicios excepto actividades gubernamentales
Actividades	Actividades gubernamentales	93	Actividades legislativas, gubernamentales, de

<i>Agrupación</i>	<i>Característica</i>	<i>Sector</i>	<i>Criterios de orden</i>
<i>tradicional</i>	<i>general de los sectores</i>		
terciarias	mentales		impartición de justicia y de organismos internacionales y extraterritoriales

Fuente. INEGI (2007)

Para el presente caso, se identificará como empresa familiar aquella que tenga dos o más miembros participando en la empresa. Para su tipificación en el Censo Económico se retoma al personal no remunerado (propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados) siendo estos “las personas que trabajaron para la unidad económica, cubriendo como mínimo una tercera parte de la jornada laboral de la misma sin recibir un sueldo o salario” (INEGI, 2009). Se consideran aquí a los propietarios, familiares de éstos, socios activos, prestadores de servicio social, personas de programas de empleo, etcétera. Excluye: a quienes prestaron sus servicios profesionales o técnicos y cobraron honorarios por ello; pensionados o jubilados, y al personal suministrado por otra razón social” (INEGI, 2007).

Para - localizar y referenciar la distribución geográfica por sector y tipo de empresa se hace una división de las entidades federales en cinco regiones con base en el Diario Oficial de la Federación (ver mapa 1):

1. Zona Noroeste: Baja California, Baja California Sur, Chihuahua, Sinaloa y Sonora.
2. Zona Noreste: Coahuila, Durango, Nuevo León, San Luis Potosí y Tamaulipas.

3. Zona Occidente: Aguascalientes, Colima, Guanajuato, Jalisco, Michoacán, Nayarit, Querétaro y Zacatecas.
4. Zona Centro: Distrito Federal, Estado de México, Guerrero, Hidalgo, Morelos, Puebla y Tlaxcala.
5. Zona Sureste: Campeche, Chiapas, Oaxaca, Quintana Roo, Tabasco, Veracruz y Yucatán.

Mapa 1 División de la República Mexicana en regiones²³



Fuente: DOF 10/01/2013

Para hacer una clasificación de la concentración de los propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados, se estableció una tipificación (ver tabla 26), esto con la finalidad de referenciarlo al espacio geográfico:

²³ La división de la República Mexicana en regiones que se utiliza, hace referencia únicamente a visualizar el espacio geográfico por grupo de entidades federativas.

Tabla 26 Tipificación por grado de concentración de los propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados

Tipo de concentración	Rango
Baja	Menor de 26%
Media	$\geq 26\%$ y $\leq 36\%$
Alta	$\geq 37\%$ y $\leq 50\%$
Sobre saliente	Mayor del 51%

Fuente: elaboración propia

Comportamiento general de la empresa familiar en México: concentración y distribución geográfica por regiones, sector y tamaño de empresa

Contexto general de la empresa mexicana

Dentro de un sistema económico como el capitalista, la figura de la empresa ha sido una expresión concreta de las relaciones productivas de la economía mundial. Un tipo de organización que ha sido definida y estudiada ampliamente por diferentes perspectivas, es la pequeña empresa, pero fundamentalmente el acercamiento que se ha hecho a esta organización es económico, desde este punto de vista, la empresa es un ente donde las relaciones económicas determinan su origen, su diario actuar, su desarrollo y su muerte; su estudio y comprensión se ha limitado a sus generalidades resaltando básicamente sus relaciones económicas (de la Rosa, 2004)

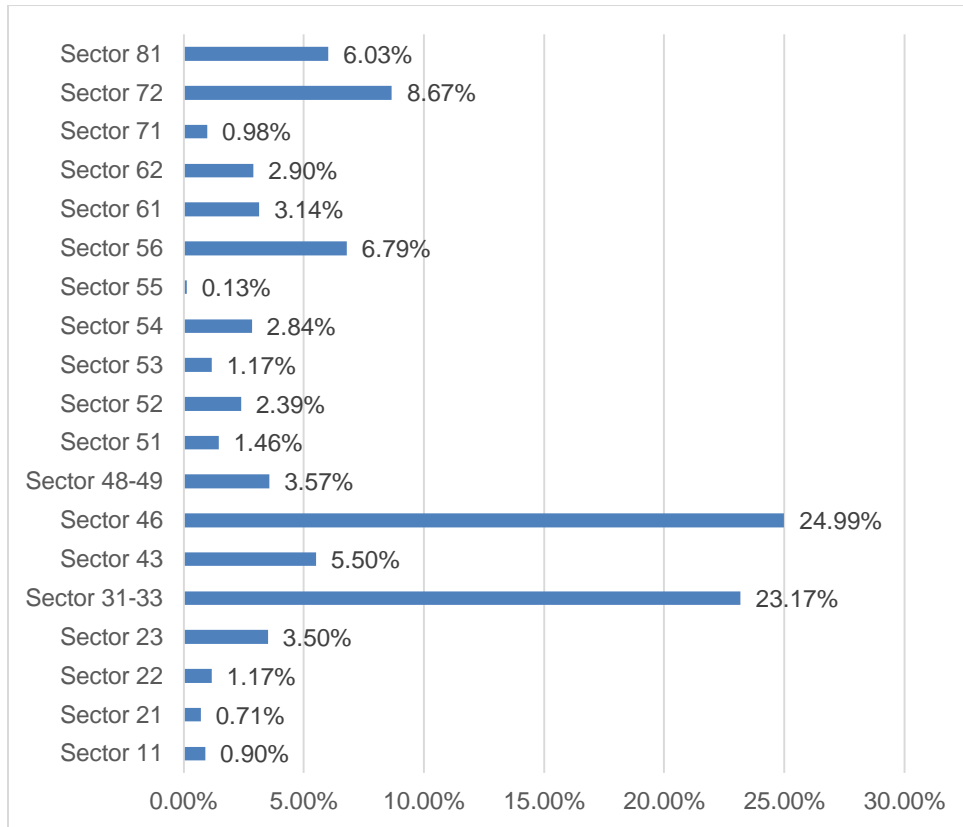
Así el estudio de la empresa familiar en México se ha generado a partir del reconocimiento de la sociedad y el gobierno al identificar el potencial de las mismas en la economía mundial (Ruiz, 1995), es por esto que la mayoría de las

investigaciones y aportes hechas en torno a ésta, ha girado alrededor de su importancia como actor económico y a sus relaciones productivas, su relación con el empleo, su productividad, su eficiencia y las aportaciones al Producto Interno Bruto (PIB); de esta forma la empresa familiar como aquella forma de organización moderna, su importancia ha radicado, en términos económicos, en el nivel de empleo que proporciona y las aportaciones como agente económico. (Gitman y McDaniel, 2001). De esta forma para tener una idea de cómo se comporta la economía mexicana primero se presenta, de forma general, la concentración de empresas por sector de actividad (Ver gráfica 1) y por personal ocupado (ver gráfica 2).

Gráfica 1 Concentración de las empresas por sector de actividad

Fuente: Censo Económico 2009

Gráfica 2 Personal ocupado total por sector de actividad



Fuente: Censo Económico 2009

Lo que se observa en las gráficas 1 y 2 determina que México y su actividad económica está, básicamente, basada en el comercio al por menor (sector 46), el cual concentra de personal ocupado total el 24.99%, siendo estos los porcentajes más altos.

En cuanto al tamaño, el comportamiento de la micro, pequeña, mediana y gran empresa es la siguiente:

Tabla 27 Concentración por tamaño de empresa

DENOMINACIÓN	UNIDADES	PORCENTAJE	PERSONAL	PORCENTAJE
	ECONÓMICAS		OCUPADO TOTAL	
MICRO	3,536,178	94.96%	8,414,444	41.83%
PEQUEÑA	125,280	3.36%	2,117,602	10.53%
MEDIANA	43,356	1.16%	2,273,951	11.30%
GRANDE	19,205	0.52%	7,310,837	36.34%
TOTAL	3,724,019	100.00%	20,116,834	100.00%

Fuente: elaboración propia con base en el Censo Económico 2009

Como se observa México tiene una concentración de micro empresas con el 94.96% y el 5.04% distribuido en la pequeña, mediana y gran empresa; sin embargo el personal ocupado, aunque sigue siendo alto en la micro empresa, con el 41.83%, en el caso de la gran empresa tiene una concentración del 36.34%; porcentaje alto con respecto a la proporción de micros y grandes empresas. Con base en los datos obtenidos por el Censo Económico 2009, México y su economía principalmente, se sustenta en el comercio al por menor y en las micro empresas.

La empresa familiar en México

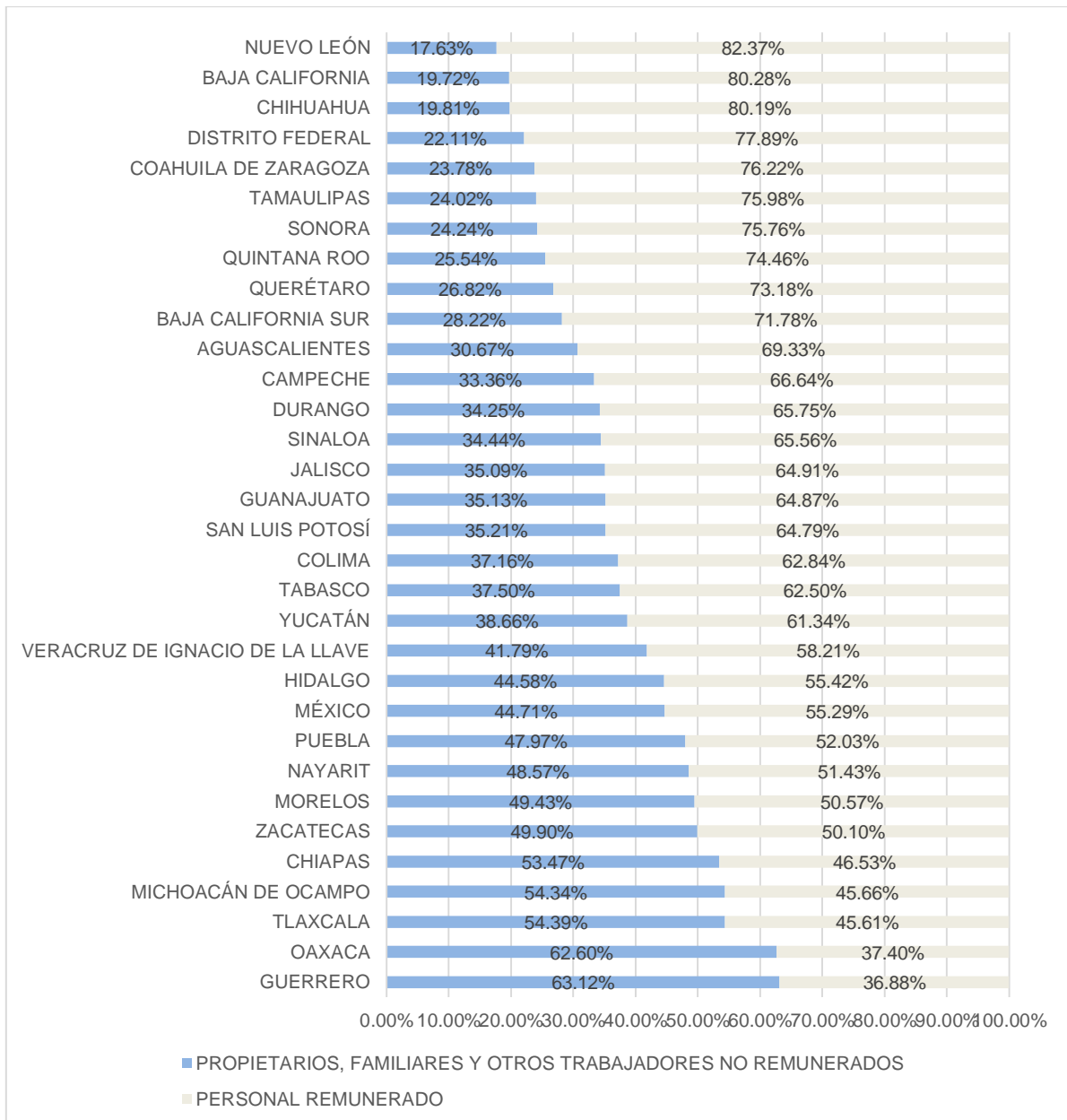
El presente apartado configura la forma en la que se comporta la empresa familiar en México, en qué región y sector se concentra, y cuál es la relación que guarda con el tamaño de la empresa.

Lo primero que se encontró a nivel general y según la definición de empresa familiar, la mayor parte de las empresas en México son familiares, desde las micro hasta las grandes, estadísticamente y como punto de referencia en el Censo

Económico 2009 se observó que todos los sectores y las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas tienen propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados. Este punto es importante porque determina que se necesita una definición menos ambigua de la empresa familiar y que no sólo hable de la fusión entre la familia, la empresa y la propiedad como una particularidad trascendental y única (Díaz & Mayett, 2011) (Belausteguigoitia, 2010) (Ramírez, 2008)(De la Rosa, Lozano, & Ramírez, 2009).

Los datos apuntan que el conjunto de empresas por entidad federativa tiene una concentración que va desde el 17.63% con Nuevo León, siendo éste el más bajo a nivel nacional en comparación con Guerrero que tiene el 63.12% de propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados (ver gráfica 3).

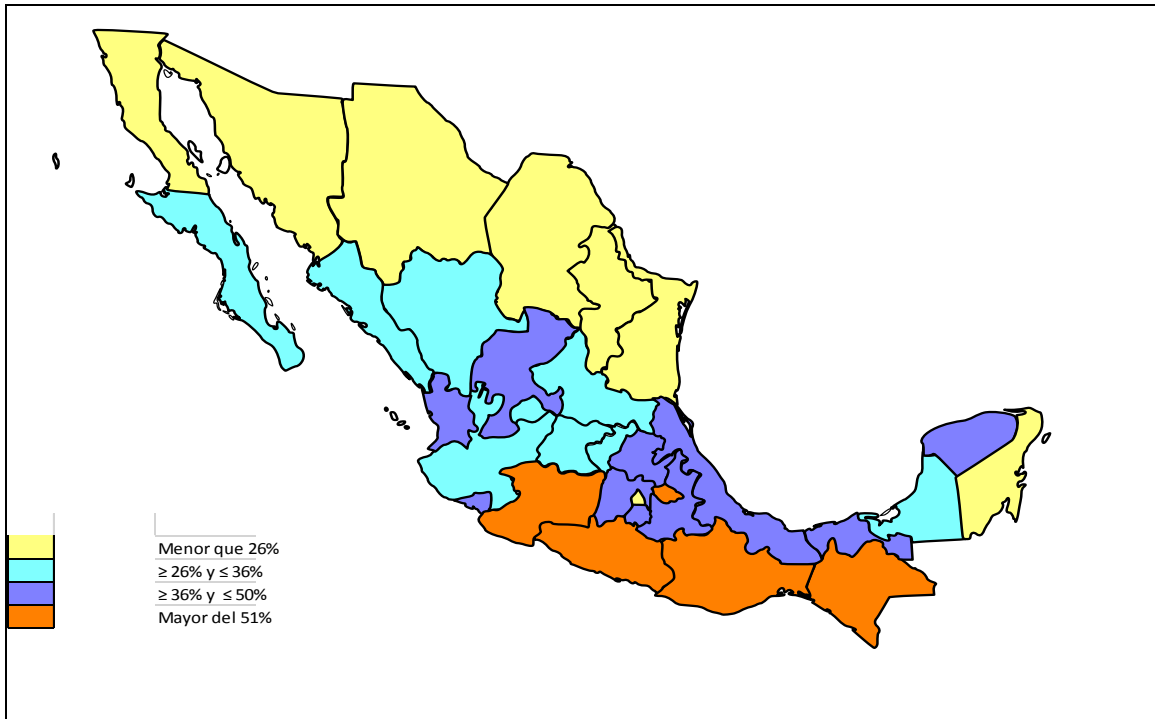
Gráfica 3 Personal dependiente de la razón social



Fuente: elaboración propia con base en el Censo Económico (2009)

Con base en la gráfica 3 se exploró la relación de la concentración de los propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados con el espacio geográfico y se encontró lo siguiente:

Mapa 2 Concentración de propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados por entidad federativa



Fuente: elaboración propia

Como se observa hay dos zonas claramente contrastantes, la zona que se encuentra en color amarillo cerca de la frontera con Estados Unidos de Norteamérica (excepto Quintana Roo y el Distrito Federal que se encuentran alejados) donde la concentración de propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados es baja con una concentración menor al 26% y aquella en color naranja que agrupa a las entidades federativas que tienen más del 51%. En el caso de la zona fronteriza marcada de amarillo, puede deberse la baja concentración debido a que la mayoría de las empresas se dedica a la manufactura (Mendoza, 2006) cuyo sector, a nivel nacional, presenta una concentración de propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados de

17%. En contraste con la zona naranja donde los sectores económicos que presentan una mayor concentración de familia son el sector 11 agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza, sector 46 comercio al por menor, sector 53 servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles, sector 62 servicios de salud y de asistencia social, sector 71 servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos, sector 72 servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas, y sector 81 otros servicios excepto actividades gubernamentales, actividades productivas relacionadas con la región sureste , .

a) Regiones y familia

Al definir los datos en las Regiones establecidas se observan dos tendencias; la primera, es que las regiones noroeste y noreste tienen una tendencia marcada hacia la concentración baja de propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados, esto con relación a la dinámica económica del país, puede referirse a que la frontera norte presenta índices de crecimiento superiores y un desarrollo económico más alto en comparación con las otras regiones (Aguilar, 2007). (Ver mapa 3). Esto puede llegar a tener una relación con el Producto Interno Bruto y con la concentración de propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados. El segundo punto, es que conforme se baja en el territorio nacional, rumbo al sureste, la concentración porcentual de la familia crece. Los datos señalan una estructura precisa del comportamiento de las empresas familiares y de la economía nacional, en el cual identifica las diferencias marcadas en los

índices de crecimiento y desarrollo económico entre el norte y el sur (Aguilar, 2007).

Mapa 3 Concentración de propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados por regiones



Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenidos en el Censo Económico 2009

b) Sectores y familia

En cuanto al comportamiento de los sectores de actividad y la concentración de propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados se observa que los sectores 11, 46, 62 y 81 presentan una concentración de propietarios, familiares y

otros trabajadores no remunerados de más del 50 %. En relación con la población de empresas, las cuales, al agruparlas representan el 64.44%; es decir esto puede ser indicativo del comportamiento y estructura de las familias empresarias, ya que se desconocen datos concretos (De la Rosa & Lozano, 2011) (Ver tabla 28).

Tabla 28 Concentración de los propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados por sector de actividad

Sector	Empresas	porcentaje	Personal remunerado	Propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados
NACIONAL	3,724,019	100%	65.52%	34.48%
Sector 11	19,443	0.52%	31.39%	68.61%
Sector 46	1,740,522	46.74%	37.81%	62.19%
Sector 81	493,337	13.25%	39.09%	60.91%
Sector 62	146,532	3.93%	48.60%	51.40%
Sector 72	392,242	10.53%	53.34%	46.66%
Sector 53	54,188	1.46%	56.02%	43.98%
Sector 71	41,821	1.12%	57.58%	42.42%
Sector 54	84,695	2.27%	72.41%	27.59%
Sector 31-33	436,851	11.73%	82.05%	17.95%
Sector 43	118,028	3.17%	82.51%	17.49%
Sector 48-49	17,705	0.48%	88.08%	11.92%
Sector 61	43,286	1.16%	88.08%	11.92%
Sector 56	80,922	2.17%	90.96%	9.04%
Sector 21	2,957	0.08%	92.41%	7.59%
Sector 51	11,354	0.30%	93.17%	6.83%
Sector 52	18,706	0.50%	95.15%	4.85%
Sector 23	18,637	0.50%	97.40%	2.60%
Sector 22	2,589	0.07%	98.18%	1.82%
Sector 55	204	0.01%	99.98%	0.02%

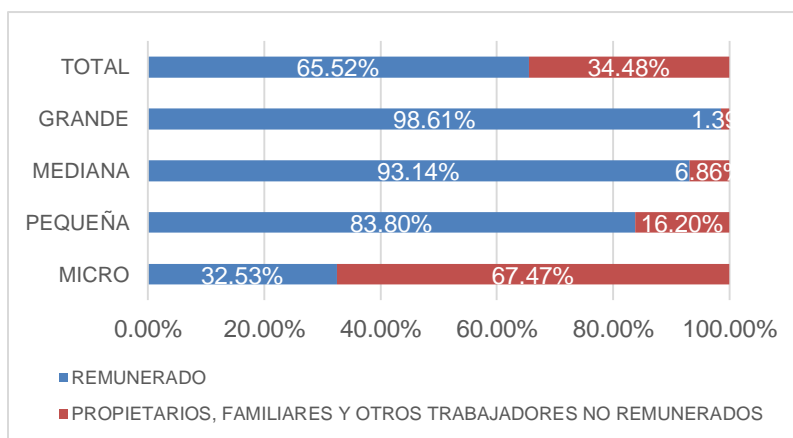
Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenido en el Censo Económico 2009

Por otro lado, los sectores marcados de color amarillo representan a los de menor concentración de propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados, siendo el más alto el sector 31-33 que es de manufacturas y el menor el sector 55 de corporativos (outsourcing) el cual es el que se manifiesta con menor concentración de propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados a nivel nacional.

c) Tamaño de la empresa y la familia

En cuanto al tamaño, se encontró lo siguiente que las microempresas tienen una mayor concentración de propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados representada por el 67.47% y gráficamente se observa que existe una relación entre el tamaño y la proporción de la familia en la empresa; es decir, entre menor sea el tamaño de la empresa mayor es el concentración de propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados.

Gráfica 4 Concentración de propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados por tamaño de empresa



Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenido en el Censo Económico 2009

Para Mintzberg (2002) existen dos hipótesis en cuanto al tamaño de la organización:

Hipótesis 1: cuanto mayor sea el uso de la normalización²⁴ para la coordinación, mayor será la unidad de trabajo.

Hipótesis 2: cuanto más se dependa de la adaptación mutua²⁵, menor será el tamaño de la unidad de trabajo.

Esto en relación con la empresa familiar determina dos puntos: el primero, que en aquellas microempresas, no sólo la familia dirige sino opera, es decir la familia aporta horas de trabajo y la coordinación del trabajo se ve establecida por la adaptación mutua y la supervisión directa; en el caso de la gran empresa, en la mayoría de los casos, la familia dirige pero ya no opera o en otro caso, ya sólo tiene acciones (Belausteguigoitia, 2010); es decir su función preponderante se limita a la toma de decisiones estratégicas; esto puede dar una explicación a este comportamiento; sin embargo, estas empresas no dejan de ser familiares, solamente cambia la posición que toma la familia en cuanto a la operatividad de la organización.

d) Género, familia y empresa

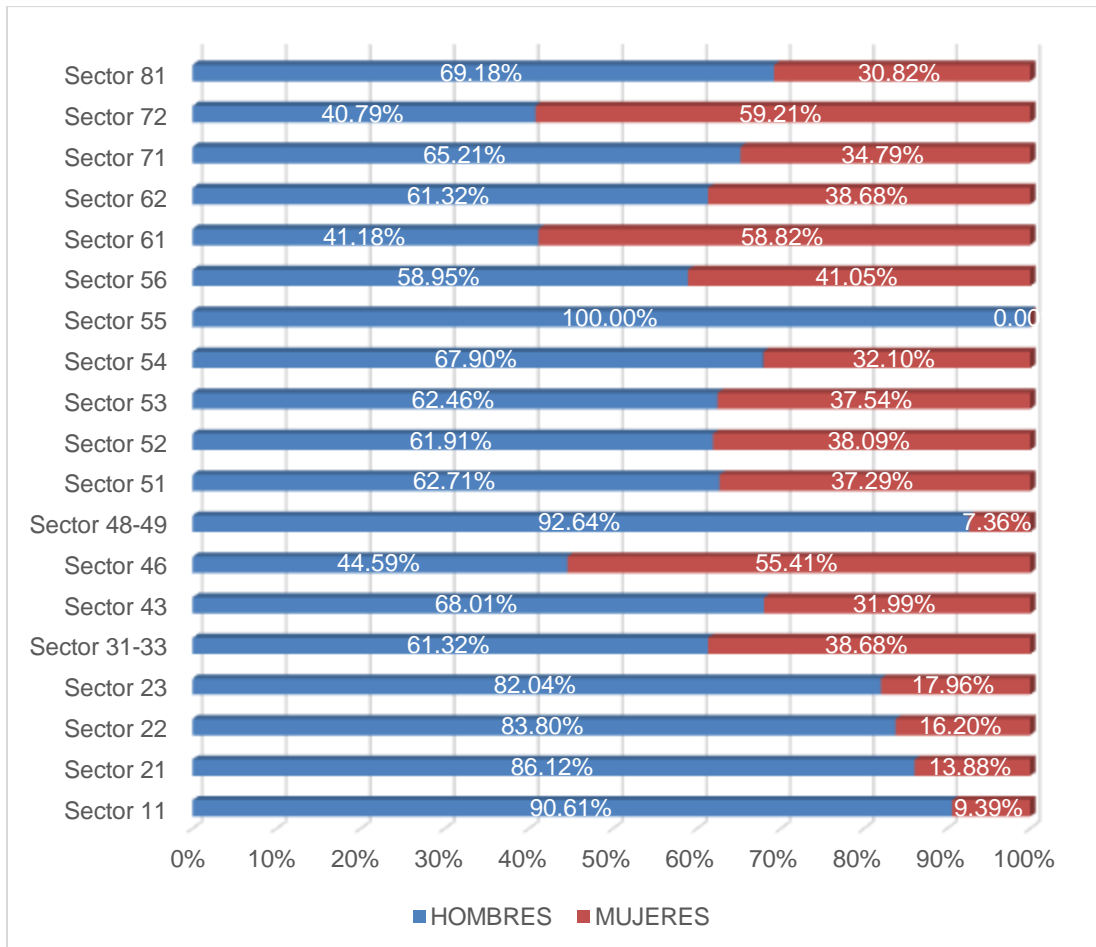
²⁴ Mintzberg (2002) la normalización se refiere a programar y especificar formalmente los procesos de trabajo; esto es, vía escrita.

²⁵ Mintzberg (2002) explica, dentro de sus mecanismos de control, que la adaptación mutua consigue la coordinación del trabajo mediante la simple comunicación informal.

La inserción de la mujer en las empresas ha traído cambios sustanciales en diversas dimensiones de la vida cotidiana, y posiblemente el impacto más significativo sea sobre la familia. En el caso de la empresa familiar reformula los diferentes roles que tiene que llevar a cabo basadas en las conductas estereotipadas por la cultura sustentadas en creencias y atribuciones sociales (INMUJERES, 2007); como aquellas que determina su actuar; es decir la mujer cuida de los hijos y se encarga de las labores de la casa; sin embargo, la mujer se ha insertado precipitadamente en la actividades económicas; este es el caso de las empresas familiares. En la gráfica 5 se observa la concentración de la mujer y los hombres en la actividad productiva de México para el caso de la concentración de propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados, como se observa las mujeres que tienen una mayor incidencia en los sectores 46 comercio al por menor, el 61 de servicios educativos y el 72 de servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas con una concentración de propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados mayor al 50%; en el otro rango que va del 30 al 40% se encuentran aquellos sectores dedicados a las actividades terciarias; esto puede indicar un inserción paulatina creciente de la mujer en todos los sectores de actividad productiva rompiendo estereotipos (Barbeito, Nieto de Almeida, & Pereira, 2011) (INMUJERES, 2007) , como lo menciona Blanco (1999):

“la fuerza de trabajo femenina se ha incorporado mayoritariamente al sector de los servicios (incluyendo el comercio), aunque en el caso de México cabe destacar la importante presencia de la industria maquiladora como fuente de trabajo para las mujeres; de tal suerte que, en conjunto, se habla del fenómeno de la feminización de los mercados de trabajo” (p. 29)

Gráfica 5 Concentración de Propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados por género



Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenido en el Censo Económico 2009

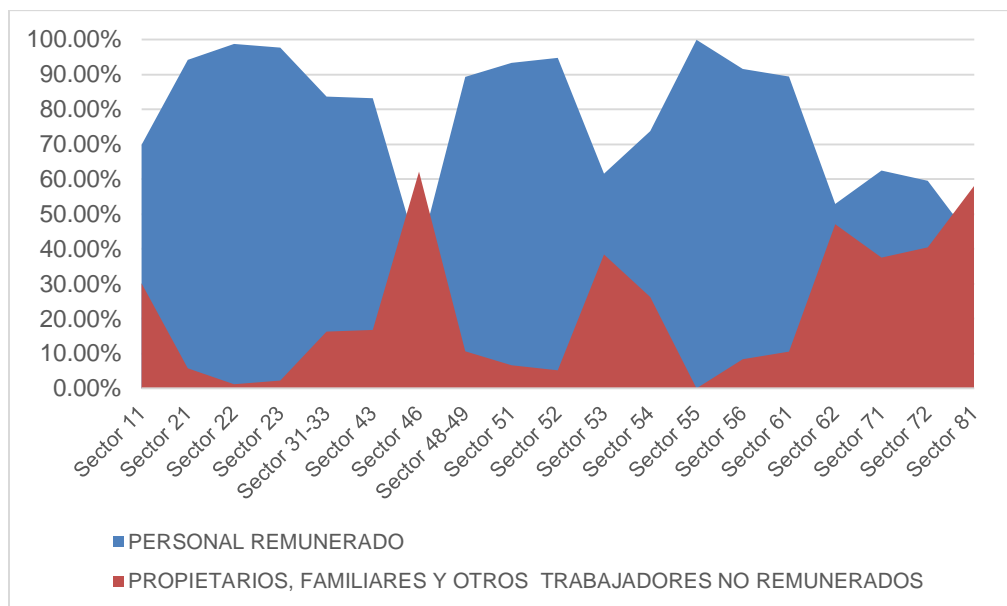
e) Horas de trabajo y la familia

Las horas de trabajo se pueden definir como un insumo importante para la producción de bienes y servicios de cualquier organización (Volpentesta, 2002); en el caso de la empresa familiar las horas de trabajo se convierten en un insumo sin un costo financiero pero de alto valor agregado. En los datos presentados a continuación se hace una clasificación por concentración de propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados de concentración entre las horas

de trabajo de los trabajadores remunerados y los propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados, y los sectores de actividad productiva y se encontró lo siguiente:

Los Sectores 46 (comercio al por menor), el 62 (servicios de salud y de asistencia social), el 72 (servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas), y el 81 (otros servicios excepto actividades gubernamentales) aportan más del 40%. El sector 46 y 81 manifiesta tener más del 58% del total de las horas de trabajo, porcentaje que establece el nivel de importancia de la familia en la empresa (Ver Gráfica 6).

Gráfica 6 Concentración de propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados de concentración de horas de trabajo de trabajadores remunerados y propietarios, familiares y otros trabajadores no remunerados



Fuente: Elaboración propia con base en los datos obtenido en el Censo Económico 2009

B. La familia²⁶

Una de las principales preguntas referenciadas al cuestionamiento de la humanidad ha sido qué características nos demarcan como especie y como individuos; dentro de este contexto, diversas disciplinas han tratado de indagar sobre las especificidades de la naturaleza humana; de tal forma, que se ha dividido su estudio en dos vertientes; la primera desde una perspectiva filogenética; es decir, observando el desarrollo evolutivo de la especie y, la segunda desde una perspectiva ontogenética donde la comprensión del desarrollo de individuo se sujeta a una interrelación de la especie y de la experiencia de su propia vida. Así que, en el presente apartado tiene como fundamento comprender cuáles son las características genéricas y delimitadas por la especie. Seres singulares definidos a partir de su desarrollo psíquico y social único (Chanlat, 1994); por ello, se escribe bajo la idea de que los seres humanos son animales sociales y simbólicos en donde los comportamientos no sólo son parte de una herencia genética o social, sino a la complementariedad del cuerpo, la mente y el mundo que rodea. De tal forma que los seres humanos nacen, en una familia que delimita aspectos biológicos heredados sobre la especie y aspectos sociales y culturales, donde la continuidad y la permanencia se gestan para construir una sociedad con ciertas características culturales y estereotipos que inciden en las diversas organizaciones con las interactúa el individuo.

²⁶ Para el presente estudio reconocemos la complejidad del campo y su extensión; sin embargo, es importante tener en cuenta que la presente investigación estudia a la familia llamada moderna, donde el lazo conyugal determina ciertas pautas sobre el comportamiento de sus integrantes y las diversas configuraciones que se pueden gestar.

a) **La especie**

La familia es el elemento de la estructura de la sociedad que es responsable de la reproducción biológica y social del ser humano. Constituye la unidad de reproducción y mantenimiento de la especie en términos de continuidad de las características genéticas y fisiológicas alcanzadas. El vínculo evolutivo es determinado por una serie de cambios que van desde los ancestros con los primeros homínidos (Lewin, 1986). Dichas características de la especie humana se definen a partir de la posición bípeda que provocó el desarrollo de habilidades extraordinarias como la liberación de la mano y el desarrollo cerebral (Lewin, 1986); cuyos cambios se dieron durante varios millones de años, dando lugar a la constitución de la especie humana conocida como *homo sapiens*; sin embargo, las características identificadas del hombre moderno tienen una evolución a partir de la familia a la que pertenece; los homínidos.

El primer homínido es el “***australopithecus***” encontrado en África Oriental el cual caminaba erguido y en dos patas; sin embargo, el cerebro no era mayor al de un chimpancé, pesando aproximadamente 400 cm³ (Lewin, 1986).

El ***Homo habilis*** (hombre hábil), que fue el primer miembro del género “hombre” del cual formamos parte y es el primero en fabricar herramientas de piedra. Caminaba erguido y tenía un cerebro mayor al del “australopithecus”, pero eran más bajos y pesaban menos. Tenían al parecer capacidades craneales que superan los 650 cm³ y se aproximan a los 800 cm³.

El *homo erectus* fue el primero en salir de África llegando hasta China, Java, Europa y Medio oriente. El homo erectus tenía un cerebro bastante desarrollado y una altura y un peso como hombre moderno. Existen evidencias de caza sistemática y cooperativa, la primera utilización del fuego; la primera fabricación sistemática de utensilios.

El *homo sapiens sapiens*, Lewin, (1986) explica que la evolución del hombre moderno no se ha podido explicar a totalidad, identificando dos grupos: el modelo de reemplazo y el modelo de continuidad local. El primero, el *neanderthal*, examina la evolución de los seres humanos modernos a partir de una población aislada de sapiens primitivos; y el segundo, el *hombre de Cro-Magnon*, el cual tenía características muy parecidas al hombre moderno. Se piensa que la superioridad de este homínido fue un factor que dio inicio al proceso de extinción del Neandertal (Ver tabla 29).

Tabla 29 Taxonomía del ser humano

Reino	Animal
Phylum	Chordata porque tiene columna vertebral.
Clase	Mammalia porque se alimenta de la leche proveniente de las glándulas mamarias de la madre en los primeros día de su vida.
Orden vertebral	Primates, porque tiene cráneo grande, su pulgar se opone a los otros dedos, tiene uñas planas, sus mandíbulas están colocadas en la parte baja del cráneo y está mejor equilibrado sobre su columna.
Familia	Hominidae, se sostiene erecto en dos pies.
Género	Homo, donde se incluyen especies con cerebro más o menos desarrollados.
Especie	Homo sapiens

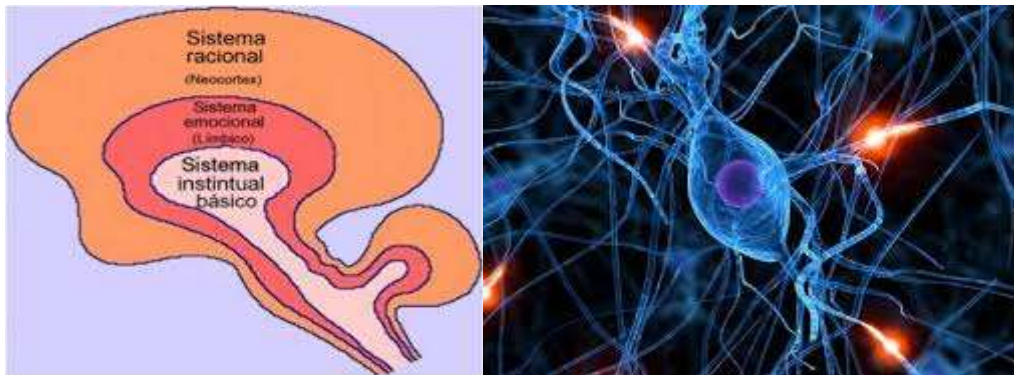
Fuente: elaboración propia con base en (Leroi-Gourhan, 1971)

Características de la especie humana, homo sapiens

La evolución de la especie humana trajo consigo diversos cambios físicos como la bipedia y la liberación de la mano; con ella, el desarrollo explosivo del cerebro y el nacimiento del lenguaje; dentro de este contexto, la humanidad ha tratado de explicar la historia de la inteligencia (Piveteau, 1973). Desde la paleontología y la anatomía sólo han podido inferir en diversos estudios a los fósiles, una reducción marcada de la cara, dando lugar a la disminución de la mandíbula y un aumento de la cavidad cerebral (Piveteau, 1973), sin llegar a comprender cuáles son los factores del desarrollo del cerebro. Para Leroi-Gourhan, (2001) el desarrollo de la especie humana y de su inteligencia, así como sus especificidades, se encuentran relacionadas entre la tecnicidad facial y motriz, en donde, a diferencia de los otros animales como los mamíferos, el hombre ha podido liberar el pie y la mano; la boca para comer y el desarrollo de una parte del cerebro para la emisión de sonidos organizados.

En este sentido, el cerebro y su desarrollo han dado características específicas a la especie humana, los estudios realizados han dado cuenta de su complejidad a través de la integración de las tres partes del cerebro, la parte primitiva compuesta por el *cerebro reptiliano* cuya función es regular las funciones fisiológicas; es decir, el reflejo-respuesta como el hambre, la sed entre otras; *el cerebro límbico* cuya función se encuentra referenciada al almacén de nuestras emociones y recuerdos donde se localiza la amígdala, considerada la base de la memoria afectiva y; el neocórtex o cerebro racional, que es quien permite tener conciencia y controla las emociones, a la vez que desarrolla las capacidades cognitivas. Sin embargo, parte de las interrogantes han dado lugar para comprender el fundamento que sustenta la parte física en relación al complejo proceso que se delimita a partir de la interacción de los cerebros, en la cual las experiencias se convierten en vínculos neuronales, llamada sinapsis (Ronquillo, 1985) (Smith, 1981), donde el funcionamiento se delimita por la generalidad así como la particularidad del pensamiento en cada individuo; esto nos hace reflexionar en torno a que todo ser humano físicamente tiene los mismos procesos bioquímicos generales del pensamiento; y de forma particular y específica, la forma flexible y adaptada en que se vinculan las neuronas en la sinapsis.

Ilustración 9 Sinapsis



Fuente: Imágenes de google

Dentro de este itinerario de indagación, los estudios de la Biología dan luces sobre la herencia de las características físicas, capacidades mentales, y talentos naturales que pueden ser transmitidos de padres a hijos. Es así que, el Acido Desoxirribonucleico (ADN) se descubre como el código que guarda y transmite de generación en generación toda la información necesaria para el desarrollo de todas las funciones biológicas de un organismo. En el caso del ser humano, se encuentra conformado por 46 cromosomas en total, de los cuales la mitad proviene de la madre y la otra mitad del padre. La combinación de dichos cromosomas no es un proceso estático que sólo pasa información de una generación a otra (Cavalli-Sforza & Bodmer, 1981), en vez de ello, el genoma es una reacción bioquímica de extrema complejidad que opera por partes diferentes e interactuantes, difícilmente de predecir²⁷ (Smith, 1981) (Ver tabla 30).

²⁷ Aunque en la actualidad el hombre, a partir de la ingeniería genética, modificar las características de adaptación al medio ambiente en diferentes organismos.

Tabla 30 Características generales del homosapiens

Bípedo
La mano liberada y el pulgar
Disminución del tamaño
Desaparición de prominencias orbitales de los ojos
Leer completo: ejemplos de Homo sapiens Características de la mandíbula
Menos masa muscular
Desarrollo del cerebro
Tres cerebros: el reptiliano, el límbico y el neocortical
Sinapsis compleja
Genoma humano: 46 cromosomas

Fuente: elaboración propia

Dentro de este proceso genético, las características heredadas por los progenitores, el ADN controla todas las funciones celulares, al "regular la expresión" de la información biológica mediante el control de la síntesis de proteínas; es decir, la reproducción o no de características físicas, capacidades mentales y enfermedades. Desde este punto de vista la procreación es el fundamento de la evolución de la especie humana, donde la familia o los progenitores reproducen su especie, su filiación y su parentesco.

Comportamiento y especie

El comportamiento humano visto desde una perspectiva compleja, busca indagar de qué forma expresamos nuestros sentimientos, motivaciones y realidades

externas a nuestro ser; en este sentido, buscamos comprender la singularidad y particularidad de cada individuo en su andar, por lo cual, la construcción del yo como acción delimita la forma en que nos relacionamos con el mundo, la experiencia como instrumento guían el sentido de las acciones. De tal forma, que se considera necesario comprender, no de forma separada a nuestra naturaleza filogenética, el comportamiento y su desarrollo en el individuo desde una perspectiva psíquica y social como un fenómeno holístico e interdependiente.

El estudio del comportamiento humano se ha hecho desde varias perspectivas, una de ellas relacionada con los estímulos extrínsecos y a su respuesta; en este sentido, las investigaciones de Pavlov dieron explicaciones sobre la función del estímulo-reflejo en el humano de una manera profunda (Klotz & Issacharoff, 1957). Las investigaciones realizadas comprobaron que los fenómenos del mundo exterior tienen influencia directa sobre la fisiología por medio del sistema nervioso central y, específicamente en la corteza cerebral, encontrando dos tipos de reflejos, los condicionados y los incondicionados; los primeros tienen que ver con estímulo relacionado con el tiempo y la constancia de estímulos, y el segundo con los instintos. Desde esta perspectiva fisiológica el comportamiento se establece a partir de la inhibición-excitación del sistema nervioso y a su equilibrio; sin embargo, Pavlov sugiere que los comportamientos de los humanos tienen esta naturaleza llamada instintiva, pero también una naturaleza social que tiene que ver con el desarrollo del infante identificando trastornos a partir de la experiencia vivida (Cosnier, 1975); no obstante y cabe recalcar que, el hombre no sólo es un

ser biológico, sino un ser psíquico y social. Desde otra perspectiva Leroi-Gourhan, (2001) argumenta la necesidad de ver el comportamiento del hombre a partir de las diferentes memorias que interactúan, para el autor, los hombres tienen la memoria animal, lo cual concuerda con la teoría de Pavlov; la cual es hereditaria, específica y automática, haciendo referencia a los aspectos de la especie y; la memoria humana y de educación, en el que en el ámbito de los individuos se adquiere por experiencia personal o por transmisión a partir de otros individuos pertenecientes a su especie; es decir, los conocimientos poseídos y adquiridos a partir de la interacción con el grupo social.

Dentro de este contexto, las formas de aprendizaje y su influencia en el proceso de conformación de la identidad del individuo, Piaget, (1971) aporta elementos sobre el análisis de mecanismos mentales en el niño para conocer su naturaleza y funcionamiento biológico y psíquico del adulto a partir del desarrollo de la inteligencia y de la vida afectiva. En su estudio delimita seis periodos de desarrollo con base en dos dimensiones, el individual y social (Ver tabla 31).

Tabla 31 Seis etapas del desarrollo del individuo

Estadio	Explicación
<p>1. El estadio de los reflejos, o montajes hereditarios, así como de las primeras tendencias instintivas (nutrición) y de las primeras emociones. (De cero a 2 años)</p>	<p>Caracterizado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Conductas hereditarias ii. Conductas instintivas nutricionales, principalmente iii. Las primeras emociones
<p>2. El estadio de los primeros hábitos motores y de las primeras percepciones organizadas, así como de los primeros sentimientos</p>	<p>Caracterizado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> i. Las primeras percepciones organizadas ii. Inicio de la diferenciación de

Estadio	Explicación
diferenciados.	sentimientos
3. El estadio de la inteligencia sensorio-motriz o práctica (anterior al lenguaje), de las regulaciones afectivas elementales y de las primeras fijaciones exteriores de la afectividad, constituyen el período del lactante.	Caracterizado por: <ul style="list-style-type: none"> i. Inteligencia práctica ii. Primeras regulaciones afectivas iii. Primeras relaciones afectivas exteriores
4. El estadio de la inteligencia intuitiva, de los sentimientos interindividuales espontáneos y de las relaciones sociales de sumisión al adulto (de los dos años a los siete).	Caracterizado por: <ul style="list-style-type: none"> i. Sentimientos interindividuales espontáneos ii. Relaciones sociales de sumisión al adulto
5. El estadio de las operaciones intelectuales concretas (aparición de la lógica), y de los sentimientos morales y sociales de cooperación (de los siete años a los once o doce).	Caracterizado por: <ul style="list-style-type: none"> i. La aparición de las operaciones lógicas ii. Los sentimientos morales iii. Los sentimientos sociales de cooperación
6. El estadio de las operaciones intelectuales abstractas, de la formación de la personalidad y de la inserción afectiva e intelectual en la sociedad de los adultos (adolescencia).	A. Estadio de las operaciones abstractas: Caracterizado por: <ul style="list-style-type: none"> i. La inteligencia abstracta ii. La formación de la personalidad iii. La inmersión en la sociedad adulta: intelectual y afectiva

Fuente: elaboración propia con base en Piaget, (1971)

Para Piaget, el proceso de sociabilización contempla una parte fundamental de desarrollo de la inteligencia, donde el lenguaje y la palabra se dimensionan como un medio de intercambio continuo entre las personas; es decir, primeramente vinculado a la imitación y después, para descubrir el potencial del mismo para comunicar conscientemente sus pensamientos. Aunque las aportaciones de Piaget resultan de suma importancia en la comprensión de la construcción de la

identidad del ser humano, sus aportaciones se limitan a observar al aprendizaje como un proceso constructivo básicamente de carácter interno que se establece a partir de la interacción con su ambiente y a los desequilibrios y contradicciones de la propia experiencia y de los sentimientos que se derivan de ésta.

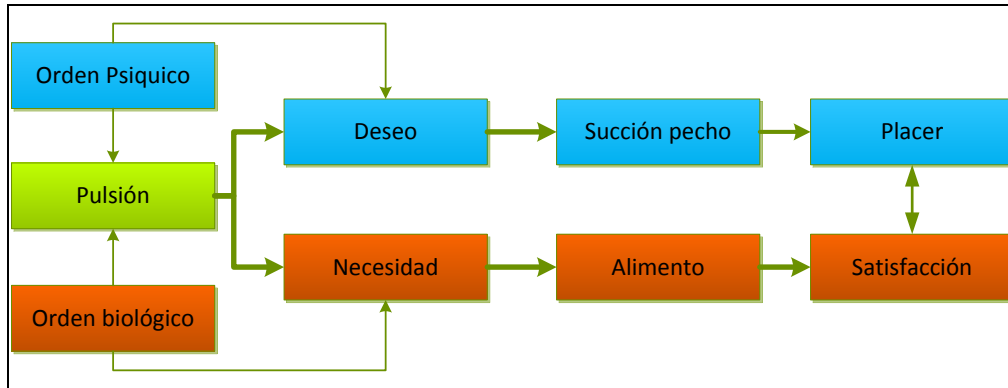
Los vínculos parentales y la dimensión psíquica

La dimensión psíquica del individuo se explica, no sólo a partir de los aspectos fisiológicos del reflejo-respuesta o de la cognición y sinapsis del cerebro, aunque es parte primordial, sino además, de los procesos mentales donde se gestan las percepciones y el pensamiento, enclave de la particularidad de la individualidad de todo ser humano; en este sentido, el individuo tiene un comportamiento que depende de su biografía, de su historia y relación con el objeto de afecto (Freud, 1989c); esta interrelación entre el pensamiento y el exterior se ve determinada, en gran parte, por un complejo proceso donde el individuo construye su realidad no sólo de forma externa sino a partir de un vínculo sobre su propia particular y singular forma de interpretar el mundo, de sus propias contradicciones, afectos y filiaciones derivadas de las pulsiones.

Para Freud (1989b), la dimensión psíquica se establece a través de la sexualidad, donde ésta no es sólo un acto de reproducción y sólo limitado para los adultos; sino instituye que los niños tienen fuentes de placer delimitados por su naturaleza orgánica; es decir, los instintos que se derivan de su cuerpo y que repercuten en el aparato psíquico; con referencia a las necesidades de cuerpo para satisfacer lo

que causa placer; por ejemplo, cuando el niño tiene hambre (necesidad de comer), se alimenta y se calma y; en términos psíquicos, existe un deseo, la succión del pecho, llegando al placer (ver ilustración 10).

Ilustración 10 Pulsiones



Fuente: elaboración propia con base en (Freud, 1989d)

Por ello, Freud reconoce que el organismo, desde el principio, va a la búsqueda del placer y a satisfacer sus necesidades internas; sin embargo, el afecto vendrá modelado por la educación, donde el ser humano vive en constante conflicto entre las exigencias de la vida pulsional y la resistencia que dentro de él eleva contra ellas. Dentro de este contexto complejo sobre la vida pulsacional del ser humano, el autor identifica y pone en relieve la conformación del aparato psíquico el cual tiene tres elementos (Freud, 1989c):

- A. Yo: Instancia psíquica actuante y que aparece como mediadora entre el superyó y el ello; pretende mediar las exigencias normativas del Superyó, como asimismo las demandas de la realidad con los intereses del Ello por satisfacer deseos inconscientes. Es la instancia encargada de desarrollar

mecanismos que permitan obtener el mayor placer posible, pero dentro de los marcos que la realidad permita.

- B. Superyó: Instancia moral, enjuiciadora de la actividad yoica. El Superyó es una instancia que surge como resultado de la resolución del complejo de Edipo y constituye la internalización de las normas, reglas y prohibiciones parentales. La personalidad se va construyendo en un proceso de relación a través de quien vive y representa la función de padre y madre.
- C. Ello: Su contenido es inconsciente y consiste fundamentalmente en la expresión psíquica de las pulsiones y deseos.

A partir de este análisis se observa que el papel de la madre y el padre es fundamental para el desarrollo de los seres humanos, no sólo desde un punto de vista de especie y cultural; sino con base en la parte afectiva y formativa del individuo a través de la función de inculcar al infante una serie de reglas y normas que le otorgan representaciones sobre la realidad; es decir que, recibe de la relación parental influjos y pruebas de afecto pero también es amenazado con castigos que dan cuenta del peligro de la pérdida de ese amor, dando lugar a la angustia moral (Freud, 1989c). El proceso de identificación es la más temprana exteriorización de una unión afectiva con otra persona, donde el superyó se gesta a partir la identificación con la instancia parental, el cual, en principio es un acto inconsciente, es decir, la familia y los progenitores como elementos mediadores entre la realidad interna y externa del individuo. Para Winnicot (1979) la interacción entre la madre y el infante determina el desarrollo social del individuo,

el cual, se encuentra establecido en la importancia del ambiente como facilitador de la maduración a través del rol materno de sostenimiento que permite la integración del yo y faculta el pasaje de dependencia a independencia; es decir, la construcción de sujeto se hace a través de la interacción de otras personas, especialmente del bebé y la madre, donde pasa de una dependencia total a un sentido de seguridad de su ser, a saber, un ser separado de la madre. La interacción con la madre y con los otros atribuye sentido a su crecimiento y experiencia como ser único.

Por ello, la familia, como primera organización que reproduce ciertos comportamientos sociales en los individuos, funda los primeros requerimientos culturales en los infantes para su vida en sociedad. El infante acepta, integra e interioriza la regla como una forma necesaria para incorporarse al mundo de los hombres, de esta forma el poder es asumido y adoptado como mecanismo necesario y regulador de la conducta bajo ciertos esquemas sociales requeridos y aprendidos; en este sentido, la memoria de educación comparte y tiene influencia en la transmisión de mecanismos de control a través de ciertas prácticas aceptadas socialmente.

El enfoque de Erikson, (1974,1983) refiere que la identidad es un proceso psicosocial de reflexión y observación simultánea, abordando al mismo tiempo lo público y lo privado, de lo único y de lo comunitario; un proceso mental inconsciente por medio del cual el individuo se juzga a sí mismo y de lo que advierte de los demás para reproducir una consciencia de ellos; es así como, la

identidad debe comprenderse como un conjunto de relaciones cambiantes donde lo individual y lo social son inseparables. Socialmente, la identidad depende de modelos parentales y comunitarios para su establecimiento y mantenimiento, con los que deberá guardar una cierta coherencia.

b) La familia como sistema de organización social

La familia se concibe como una forma de organización social que tiene varias finalidades biológicas, sociales, económicas y psicológicas para el funcionamiento y reproducción de los individuos y de la sociedad; es decir, que determina varios roles y comportamientos específicos por parte de sus integrantes para su inserción en el mundo social. La funcionalidad de la familia recae en la integración, existencia y pertinencia de esta unidad social para la continuidad (Bourdieu, 1997) donde los sentimientos cohesionan al grupo y dirigen acciones colectivas para la institución de prácticas sociales y culturales que determinan un espacio de lazos afectivos fuertes. Es una entidad que introduce normas, valores y sistemas sociales de representación desde donde construye su mundo, sus modos de vincularse que dan un determinado sentido a las funciones familiares como la sexualidad, la reproducción, la socialización y al cuidado de sus miembros (Barg, 2012). Ackerman (1974) señala que, fundamentalmente, la familia moderna tiene dos fines: la supervivencia física y la construcción de lo humano del hombre, dando lugar al desarrollo de cualidades humanas representada por la unión de madre e hijo reflejándose en los lazos de identidad del individuo y, de forma más

amplia, en la sociedad, dando lugar a las principales finalidades de ésta que según el autor, pueden definirse como:

1. Provisión de alimento, abrigo y otras necesidades materiales que mantienen la vida y que proveen protección ante los peligros externos, función que se realiza mejor bajo condiciones de unidad y cooperación social.
2. Provisión de la unidad social, que es la matriz de los lazos afectivos de las relaciones familiares.
3. Oportunidad para desplegar la identidad personal, ligada a la identidad familiar; este vínculo de identidad proporciona la integridad y fuerza psíquicas para enfrentar las experiencias nuevas.
4. El moldeamiento de los roles sexuales, lo que prepara el camino para la maduración y realización sexual.
5. La ejercitación para integrarse en los roles sociales y aceptar la responsabilidad social.
6. El fomento del aprendizaje y el apoyo de la creatividad e iniciativa individual.

Dentro de estas funcionalidades Osterrieth, (1980) encuentra que la familia y sus formas de interacción tienen una importancia relevante, significativa e influyente en la formación de los infantes, por lo que identifica tres funciones sustanciales:

- **Función reguladora:** esencialmente evolutiva, ya que decrece en importancia a medida que crece el niño. Permite al niño vivir a partir del cuidado de los padres amortiguando las presiones del medio y desarrollando las propias capacidades del niño. La Regulación se da por el fuerte vínculo que une al niño con sus padres, en la cual existe una estrecha dependencia, fundada en el inter juego de vínculos afectivos. “Esta trama afectiva es la que permitirá al niño conocer o aprehender al mundo, primeramente en forma afectiva que en forma cognitiva. Cuadro familiar donde un niño aprende a amar y ser amado, incluso mucho antes de que pueda distinguir entre ambas cosas. Es allí donde el niño ensaya todos sus recursos emocionales y en el que aprenderá a controlarlos” (p.34)
- **Función socializadora:** En los primeros años de vida el niño está todo el tiempo en contacto con la familia, y se van poniendo los cimientos de su personalidad antes de recibir cualquier otra influencia. Los padres en este proceso de socialización actúan como modelos que los hijos imitan.
- **Función individualizadora:** La familia ofrece al niño las posibilidades para que se defina a sí mismo donde a través de los procesos de autonomía e individuación forje su personalidad y su identidad.

Las funciones de la familia descansan en la noción del lazo conyugal, constituida por el padre y la madre, asociación fundada en la alianza y los hijos, principalmente; sin embargo, las familias y su diversidad pueden sostenerse bajo

la cohabitación de personas con lazos de filiación (o no) como padres ancianos, hijos casados, o de colateralidad (parejas de hermanos y/o hermanas), teniendo en cuenta que el tipo de configuración familiar que se conoce en la actual sociedad representa sólo uno de los arreglos posibles en el universo de culturas (Segalen, 1992), ya que las diversas formas de familia se amoldan a las condiciones de vida que dominan en un tiempo y lugar dado. De tal forma que, la familia se encuentra inserta en una trama de relaciones de producción, distribución y consumo según la clase social a la que pertenecen definiendo su posición económica y cultural, la capacidad de acceder, acumular y transferir recursos (Jelin, 1984). En este sentido Engels, (2000) argumenta que el concepto moderno alude a la alianza monogámica como figura del sistema capitalista burgués y por lo tanto coherente con la lógica instrumental donde se busca obtener un beneficio y posición propicia. La clase social de la familia determina ciertas prácticas sobre su función interna y su relación externa con los otros. Bourdieu (1988) explica que los estilos de vida se configuran a partir del capital que detenta, del campo social al que pertenece y al habitus que influyen sus acciones ; donde la posición social que se tiene se base en una serie de diferenciaciones percibidas y objetivadas a través de esquemas aprendidos e interiorizados que delimitan el descubrimiento, interpretación y evaluación de las características pertinentes de lo que es y de lo que no es “donde cada condición está definida, de modo inseparable, por sus propiedades intrínsecas y por las propiedades relacionales que debe a su posición en el sistema de condiciones, es también un sistema de diferencias, de posiciones diferenciales, por todo lo que la distingue de lo que no es y en particular de todo

aquello de lo que se opone: la identidad social se define y se afirma en la diferencia” (Bourdieu, 1988a, p. 170).

Configuraciones familiares

En la actualidad la familia denota cambios significativos en su constitución, la homogeneidad del modelo tradicional ha sido trastocado por los diversos cambios sociales, culturales y económicos (Jiménez, 2005). La estructura de las nuevas configuraciones puede denotar las diversas formas de organización, prácticas y valores articulados entre la familia y el trabajo, familia y poder, familia e interacción, determinando las diversas relaciones sociales que se suscitan en el seno familiar (Segalen, 1992) estableciendo una serie de reglas y formas de convivencia con base en la estructura de la configuración que son afectados, en parte, por los procesos de tensión y ajuste entre emparentados. Goode (en Segalen, 1992) explica que algunas relaciones pueden ser definidas en detalle si la casa incluye ciertos parientes:

“Por ejemplo, si cohabitan un hombre y su suegra, pueden existir reglas que exigen mucha reserva y evitan la interacción entre los dos. Los modelos de socialización están igualmente afectados por la presencia de tal o cual pariente.” (p.43)

Dentro de esta diversidad encontramos la siguiente estructura de las configuraciones (Segalen, 1992):

1. **Simples:** corresponde a la célula familiar contemporánea: están compuestos por el padre, la madre y los hijos o, ya sea de un viudo o una viuda con sus hijos, excluyendo cualquier otro pariente.

2. Compuestos o extensos: se integra, además de la familia simple, por parientes ascendentes, descendientes o colaterales. La extensión corresponde de una adición al núcleo central conyugal de un pariente más o menos próximo.

3. Múltiples o polinucleares: cohabitan varias familias emparentadas

Sin embargo, en la actualidad encontramos multiplicidad de formas de integración familiar como las que menciona Musitu y Cava (en Martínez & Zielonka, 2005) generando nuevas configuraciones:

Configuración	Integración
Familias nucleares	Compuestas por un hombre y una mujer, unidos mediante matrimonio y sus hijos
Familias en cohabitación	Se trata de la convivencia de una pareja unida por lazos afectivos, pero sin el vínculo legal del matrimonio. Son las denominadas parejas de hecho.
Hogares unipersonales	Formados por una sola persona, dependiendo de que la persona sea joven, adulta, anciana, mujer o varón.
Familias monoparentales	Constituidas por un padre o una madre que no vive en pareja. Puede vivir o no con otras personas (abuelos, hermanos, amigos...) y vive al menos con un hijo menor de 18 años.
Familias reconstituidas	Se refiere a la familia que, rota después de un divorcio, se rehace con el padre o madre, que tienen a su cargo los hijos y su nuevo cónyuge que también puede tener hijos.
Familias con hijos adoptivos	Pueden ser familias de cualquiera de los tipos anteriores aunque la ley les impone algunos límites. Pueden tener todos los hijos adoptivos o algunos adoptivos y otros naturales.
Familias biparentales constituida por parejas del mismo sexo	Familias constituidas por parejas de dos hombres o dos mujeres, que pueden convivir solas, con hijos propios o que deciden adoptar hijos o concebir a partir de métodos de fecundación artificial, o bien a través de vías alternativas a las de la procreación en el marco de una pareja

Configuración	Integración
	convencional. Una situación impensable hace algunos años es la lucha de las personas homosexuales por el derecho a adoptar niños y niñas.
Familias polinucleares	Padres o madres de familia que debe atender económicamente además de su actual hogar, algún hogar monoparental dejado tras divorcio o separación, o a hijos tenidos fuera del matrimonio.

Fuente: (Martínez & Zielonka, 2005, p. 60)

Las familias y sus formas de integración son múltiples y no se encuentran delimitadas únicamente por un modelo tradicional y concreto, ni por un prototipo determinado; sino por la construcción de nuevas convenciones y de nuevos vínculos de ensamble social. Es así que, la familia y su dinámica se define con base en el contexto peculiar de sus relaciones a partir de la época histórica y económica en la que se ha construido..

El parentesco

El parentesco se refiere al vínculo de la alianza, que es la estructura básica de la organización sociocultural de la sociedad moderna (Lévi-Strauss, 1974). Como hecho biológico, determina los lazos de consanguinidad, los lazos afectivos, obligaciones y derechos sobre el patrimonio y formas de convivencia e interacción. Desde esta perspectiva, los lazos que se entablan a partir de la reproducción sexual, donde la madre y padre procrean a un nuevo ser, determinando el engendramiento y la línea de descendencia; por ejemplo, (Segalen, 1992):

1. Los parientes por naturaleza: se sustenta en la consanguinidad, pero no son reconocidos ante la ley por algún padre, como los hijos ilegítimos.
2. Aquellos parientes que son sólo reconocidos por la ley como esposa, esposa, suegros, etcétera.
3. Que a la vez son por naturaleza y por la ley, llamados parientes de sangre.

Dentro de esta clasificación se encuentra el conjunto ordenado de los lazos que componen a la familia nuclear y extendida determinando la filiación el que se reconocen las líneas de descendencia y ascendencia a lo largo de las sucesiones.

1. Consanguinidad: se reconoce que la relación entre personas que descienden la una de la otra o que proceden de un ascendiente o tronco común.
2. De adopción: reconocido ante la ley como un acto judicial que determina el parentesco civil.
3. Por afinidad: es la relación familiar existente como producto del matrimonio entre el marido y los parientes consanguíneos de la mujer y entre ésta y los parientes consanguíneos de su esposo, como suegra, nuera, yerno, entre otras.

Con respecto a la filiación, se distinguen aspectos de la línea directa en la cual se reconoce la descendencia y ascendencia del individuo como padre, madre, abuelos, bisabuelos, etcétera; y en la línea colateral se reconoce la proximidad de

lazos que no descienden unas de otras, pero tienen un tronco en común como hermanos y primos.

c) Familia y socialización

El desarrollo de todo ser humano se gesta a partir de su nacimiento dentro de un espacio sociohistórico determinado con base en la unión biológica de dos células;, dicha unión se origina en un momento y una cultura específica; es decir, una nueva persona y su existencia es establecida, , directa e indirectamente antes de su nacimiento (Caruso, 1987), que lo a una realidad social; en este sentido, la importancia que tiene la familia sobre este hecho es fundamental,.El individuo no existe en y por sí, sino con base en un entramado de interacciones que para llegar a ser un sujeto necesita la socialización para vivir y desarrollarse (Caruso, 1987).

El desarrollo de la nueva persona inicia con la familia, es ella quien funge como la primera unidad social que delimita ciertos comportamientos cuya condición de existencia y de reconocimiento se sustentan en su origen cultural (López, 2010); es decir, a partir de su conformación y de las formas de intercambio e interacción con otros grupos que definen mandatos y obligaciones sociales históricamente determinados y asumidos. El nacimiento de una nueva vida no comienza desde un punto cero, ésta se inserta en un contexto determinado con relaciones sociales y de producción específicas que delimitan roles y formas específicas de convivencia (Jelin, 1984).

Bourdieu, (1997) explica que el proceso de socialización se suscita a través de la inculcación, uno de los elementos constitutivos del *habitus*, el cual se fundamenta como ley tácita de la percepción y de la práctica de los consensos a cerca del sentido del mundo social. La familia es un espacio en el que se configuran percepciones sobre la realidad que circunscribe a sus integrantes, lo que denomina Bourdieu (1997) “un principio de construcción, a la vez inmanente a los individuos (en tanto colectivo incorporado) y trascendente en relación a ellos, dado que lo reencuentran bajo la forma de la objetividad en todos los otros” (p.130). De tal manera, que los individuos son, en gran parte, portadores de un capital cultural interiorizado desde su nacimiento y desarrollo en el seno familiar. La reproducción social tiene su fundamento en los vínculos familiares que denotan condiciones de acumulación y transmisión de privilegios económicos, culturales y simbólicos.

La familia es un ente que estructura comportamientos fundamentados en la interacción social que regula, canaliza y confiere significados sociales y culturales de las distintas formas de convivencia entre los integrantes, los otros y en general con la sociedad (Jelin, 1984) donde la llegada de un nuevo ser que se integra a un espacio social, que se conforma por un sistema económico, cultural e histórico, da lugar a una posición social y a prácticas arraigadas e interiorizadas que han sido condicionadas socialmente y relacionadas con un estilo vida donde se confiere un *habitus* definido que incorpora prácticas distintas y distintivas estableciendo parámetros éticos y morales; así, la socialización de la nueva persona se instituye a través de transmisión de las normas, valores y modelos de comportamiento que

dan cuenta de formas de pensar, de percibir, de ver, de dividir y de evaluar necesidades y capacidades, dando lugar a un principio generador de prácticas y representaciones del mundo social (Barg, 2003).

La educación familiar se lleva a cabo a partir de un proceso complejo donde los padres inciden directamente consciente e inconscientemente, donde se selecciona un repertorio cultural relevante de su contexto que genera comportamientos precisos. El proceso de socialización comienza desde el momento del nacimiento que se sitúa en la vinculación afectiva del bebé con la figura de apego (Pontalis, 1974) y continúa a lo largo de toda la infancia, siendo un proceso gradual, secuenciado, y sincronizado con el desarrollo del individuo y con la participación activa en el contacto social continuado, adecuando la organización de los estímulos sociales al nivel evolutivo del niño (Erikson, 1983). Los padres ejercen su papel socializador, fundamentalmente, por dos vías de actuación: como modelos (atractivos y afectuosos) y mediante las prácticas educativas que llevan a cabo. La educación familiar se realiza por medio de la imitación y de la identificación con los padres a través de los lazos afectivos y de la convivencia (Jiménez, 2005).

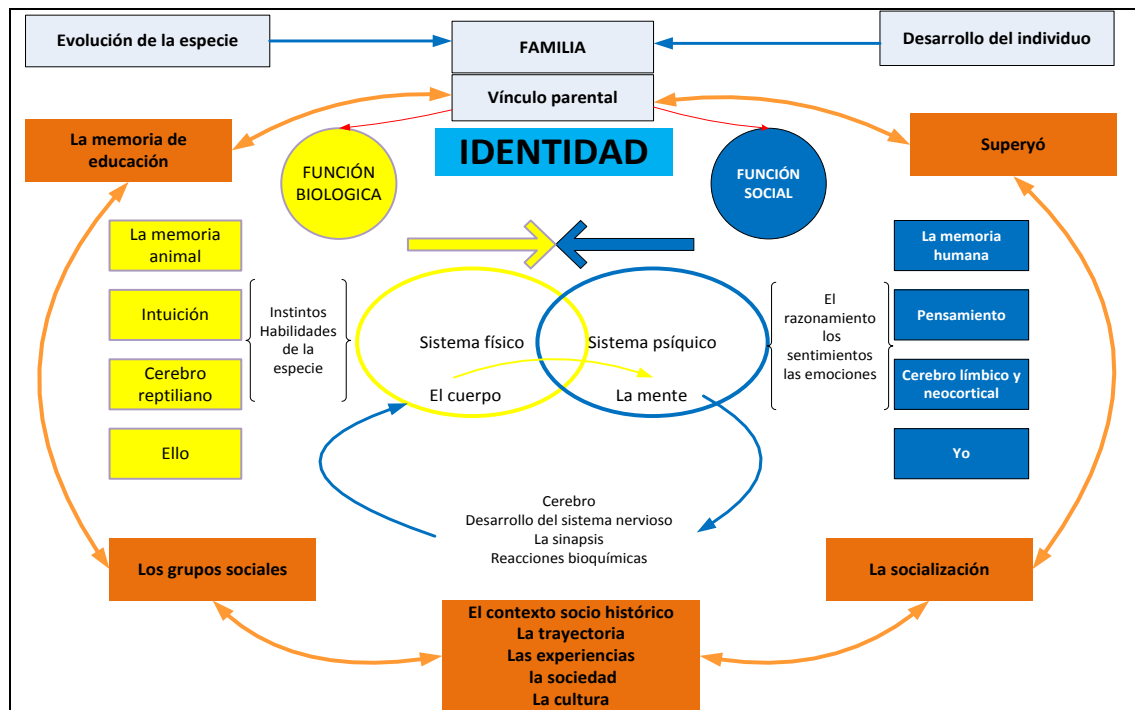
Bourdieu, (1997) explica que el espíritu de la familia se configura como una ficción creada en la colectividad que trasciende a los individuos, que se constituye por múltiples relaciones que se establecen en el inter juego de la cotidianidad a partir de un orden social fundado; en este sentido, la función social de la familia en el desarrollo de los individuos se entremezcla a partir de los primeros esquemas

cognitivos aprendidos en el tiempo y espacio en la trayectoria histórica del individuo en la transmisión de conocimientos, valores, normas, costumbres y tradiciones; así como a la formación de hábitos y actitudes, que los padres inculcan a sus hijos; los individuos son depositarios de experiencia de grupo, la identidad es individual y social, de acuerdo a las pautas de relación humana en la familia, cualquier entidad humana presenta una representación psíquica única. La identidad dentro de la familia ofrece una auto representación que se modifica a través de experiencias, esto determinara su rol en los grupos sociales desarrollando valores, normas, identidad cultural, social, sexual, laboral, y actitudes dentro y fuera de la familia (Olivé, 1995) (Jiménez, 2005).

La construcción de la identidad y la relación con la familia, se entienden como un proceso formado por determinados sucesos sociales e históricos, donde la dinámica familiar establece roles que explicitan las creencias, formas de hablar, tradiciones discursivas de los significados compartidos de la idiosincrasia social y cultural, donde la vida identitaria de la familia está plagada de acciones, rituales, mitos y valores en el modo de referirse a sí mismos (Vallée, 1985); por ello, la relación con los otros es primordial para comprender lo que se es como individuos, cuerpo y psique adentro de una sociedad en la cual se establecen cosmovisiones compartidas que dan significado a las acciones con base en la interacción con otros, alimentando marcos de referencia y de análisis del mundo cotidiano y a un proceso complejo interpretativo del individuo (Lévi-Strauss, 1974). Por lo que, la familia es el primer sistema social en que se desarrolla y desenvuelve la persona,

es en ella donde aprende a representar los roles sociales y psicológicos que representará el resto de su vida.

Ilustración 11 Esquema interpretativo de la identidad. Visión compleja²⁸



Fuente: elaboración propia

Campo y habitus de la familia

El concepto de habitus permite comprender a la familia como universo de reproducción social, portadora de disposiciones generales propias que fundan en

²⁸ La ilustración 11, se presenta con la finalidad de determinar la construcción de la identidad del ser humano bajo tres perspectivas: la dimensión biológica, la dimensión psíquica y la dimensión social. En primer lugar, a la familia desde un vínculo parental a partir de un proceso evolutivo y su incidencia en el desarrollo del ser humano. Los recuadros mostrados en color naranja proponen ver el mundo exterior, desde la conceptualización de la influencia de la sociedad en la construcción de la identidad del sujeto, como ser que otorga sentido a su vida a partir de los otros. Los recuadros amarillos, representan a la especie humana, su evolución y su cuerpo; es decir, su parte fisiológica. Los recuadros azules presentan la dimensión psíquica del individuo, su forma de pensar y de sentir.

el individuo ciertas disposiciones únicas y distintivas que se sujetan según las condiciones económicas y sociales de su reproducción (Bourdieu, 1988b); es decir, la estructura de su estilo de vida con base en su condición de clase y condicionamientos sociales que demarcan prácticas concretas interiorizadas; cuyo fundamento se genera por las condiciones de vida de la familia; así como, la forma en la que éstas prácticas vislumbran una relación concreta con la estructura social (p.477). Estos estilos de vida, son aquellos productos del habitus que acontecen en sistemas socialmente clasificados. Aquellas prácticas cotidianas que conforman un estilo de vida se corresponden con un habitus determinado (de clase alta, de pequeña burguesía, media o baja clase, etcétera).

El habitus familiar puede verse como un sistema de disposiciones para actuar, percibir, sentir y pensar de cierta manera, interiorizado e incorporado por los individuos, manifestándose en la “aptitud para moverse, actuar y orientarse según la posición ocupada en el espacio social, de conformidad con la lógica del campo y de la situación en los que se está implicado, todo ello sin recurrir a la reflexión consciente, gracias a las disposiciones adquiridas que funcionan en cierto modo como automatismos” (Giménez, 1997, p. 4). De tal forma, que la actuación de una familia esta sujeta por su habitus y al capital que detenta. Este capital configura una serie de interrelaciones sobre su posición social, su actuación y los códigos que definen su unicidad; que se manifiesta; por un lado, por la profesión, nivel de ingreso, relación laboral, nivel de instrucción; por otro, por sus características tácitas como la etnia, la religión, el sexo y otras (Bourdieu, 1988b).

Este capital existe bajo tres especies (ver tabla 32):

Tabla 32 Capital económico, social y cultural

Capital Económico	Capital Cultural	Capital Social
<p>El patrimonio material de la familia.</p> <p>El dinero ocupa un lugar preeminente por su papel de equivalente universal</p>	<p>Son las formas de conocimiento, educación, habilidades, y ventajas que tiene una persona y que le dan un estatus más alto dentro de la sociedad. En principio, son los padres quienes proveen al niño de cierto capital cultural, transmitiéndole actitudes y conocimiento necesarios para desarrollarse en el sistema educativo actual.</p> <p>El estado incorporado: se encuentra ligado al cuerpo y supone la incorporación. El trabajo personal, el trabajo de adquisición, es un trabajo del “sujeto” sobre sí mismo (se habla de cultivarse).</p> <p>El estado objetivado: El capital cultural en su estado objetivado posee un cierto número de propiedades que se definen solamente en su relación con el capital cultural en su forma incorporada. Tales como escritos, pinturas, monumentos, etcétera.</p> <p>El estado institucionalizado: bajo la forma de títulos</p>	<p>La capacidad de movilizar en provecho propio redes de relaciones sociales más o menos extensas, derivadas de la pertenencia a diferentes grupos o “clientelas”.</p> <p>Se refiere a las relaciones que la familia establece con personas que gozan de prestigio, permitiendo acentuar las ganancias provenientes del capital económico y cultural</p>

Fuente: (Bourdieu, 1988b) (Giménez, 1997)(Bourdieu, 1987)

El campo social de la familia refiere a la estructura de las clases sociales y los estilos de vida que se configuran a partir de una trama de relaciones en un tiempo y lugar específico, definiéndose por la imposición e influencia inconsciente a sus miembros en relación a la posición que tengan en la estructura de la distribución de las diferentes especies de poder o de capital (Bourdieu, 1988b). Este campo

incorpora las relaciones con otros campos como el económico, político, religioso, entre otros, que incide de forma no causal y directa sus comportamientos, juicios de valor, y representaciones sobre sus patrones de crianza, creencias, mitos, roles de género, y en general sus acciones.

Dinámica familiar

La dinámica de la familia se establece a partir de las relaciones de los miembros, donde comparten vínculos y un sentido de su historia, patrones de conductas que se ven influenciados por muchos factores, incluyendo el número de hijos o la cultura de la familia que determinan formas de relacionarse, comunicación, actitudes y valores relativos al *debe de ser* de la familia, por lo que uno de los principales medios para describir su dinámica es saber la forma en que se construye y delimita sus prácticas internas, su forma de ver la realidad y otorgar los significados a partir de su historia familiar, sus creencias, sus rituales y mitos, las formas de comunicación y los valores que han determinado una dinámica particular y específica con base en la forma de definir lo sagrado y lo profano, lo correcto e incorrecto y lo que se espera de sus integrantes en cuanto a los afectos y los roles determinado un *deber ser* cimentado en sus propias cosmovisiones.

La dinámica familiar se encuentra plagada de cosmovisiones heredadas desde el contexto histórico, social, cultural y económico al que pertenece, basada en las relaciones de parentesco y a los rituales establecidos como formas de convivencia y de interacción. Con respecto al parentesco, podemos observar que éste deviene

de las relaciones de consanguinidad de la familia, el entreteteje de las generaciones y los roles establecidos sujetos a la posición de autoridad y jerarquía. Esta historia familiar puede definirse a partir de una serie de imágenes que evocan la realidad que suscribe a la familia; de tal forma que, existe una ideología, que refiere elementos cognitivos y formas de conductas que determinan roles específicos como el de padre, madre, hijo, hermano, etcétera.

Ackerman, (1974) señala que la dinámica de la familia ocurre a través de un proceso continuo que cambia en el tiempo, donde las emociones se despliegan bajo un desarrollo peculiar propio, el cual se encuentra influenciado por el clima emocional que la caracteriza, donde los padres instituyen los valores, creencias y actitudes que sujetan al nuevo ser, expresándose a través de qué se está dispuesto a dar, qué hace si no se consigue y cómo se responde a las necesidades del otro, donde los padres son los principales repositorios de las expectativas de los otros miembros generando una dinámica familiar en la que pueden surgir cambios y sentimientos de frustración acompañados de resentimiento y hostilidad. El autor señala que la relación entre padres e hijos fluye entre la oscilación del amor y el odio que forja vínculos singulares explicando:

“el niño feliz, razonablemente satisfecho, consigue dominar su odio. Predomina su amor por sus padres y se identifica con ellos, moldeándose a su imagen. El niño infeliz frustrado, experimenta odio excesivo y pueden identificarse sobre una base de odio y miedo más que amor, renunciar desafiante a identificarse a ellos o desarrollar una consciencia patológicamente severa por miedo a la retaliación severa” (p. 41)

La relación entre padres e hijos se gesta a partir de la dinámica familiar, donde éstos y sus acciones son resultado de un complejo condicionamiento familiar y

experiencias que se definen con base en la cosmovisión que se tenga sobre las formas y prácticas de cómo educar a los hijos, darles amor, imponer castigos y la inculcación de valores, creencias, actitudes y en general, la formación de la identidad individual (Ackerman, 1974) (Freud, 1989b).

Para Freud (1989, 1989a) la dinámica familiar se sustenta en el inter juego de roles diferenciados (padre, madre e hijos), y constituye el modelo natural de toda situación intergrupala, modelo que seguirán las relaciones intrafamiliares; lugar donde se efectúa un lazo voluntario y se establece un discurso; un espacio creado por una determinada red de relaciones, no sólo por una determinación biológica, sino también y especialmente por un vínculo social, lugar donde se despliega y se trasmite la palabra, el lugar de la cultura, una visión del mundo y de los otros. Las interacciones familiares, según el autor, se componen por una relación compleja entre los padres y los hijos, deviniendo entre prohibiciones y satisfacciones donde cada sujeto ha interpretado la relación parental a partir de la posición subjetiva que resulta de la significación de ese parentesco biológico.

De ahí que, la dinámica familiar es percibida como el conjunto de interacciones y relaciones establecidas entre los miembros, la cual se encuentra sujeta a normas de conducta con el fin de regular la convivencia estipulando un funcionamiento específico y variado que se basa en una representación percibida y vivida de los vínculos que los unen, donde la historia, el tiempo y el espacio tienen influencia sobre las formas de convivencia.

Identidad familiar

La familia como institución social define sus prácticas a través de la cultura, de los acuerdos tácitos que delimitan obligaciones y derechos de sus integrantes; por ello, ésta se construye bajo ciertos esquemas que sujetan a cosmovisiones compartidas que delimitan las formas de convivencia y de relación entre los miembros. Para Bourdieu, (1997) el espíritu de familia se basa en los afectos acordados e interiorizados que buscan la integración, persistencia y existencia de la unidad social encontrando “su prolongación lógica en los innumerables actos de reafirmación y de refuerzo destinados a producir, por una especie de creación continua, afectos obligatorios y obligaciones afectivas del sentimiento familiar como el amor conyugal, amor paterno y materno, amor filial, amor fraterno, etcétera.”(p. 131), las cuales tienen su nacimiento en las relaciones que la estructuran: la alianza conyugal, la filiación y la consanguinidad (Santelises, 2001).

Con respecto a la alianza conyugal Lévi-Strauss et al.,(1974):

“...en las sociedades humanas pueden observarse tipos de matrimonios muy distintos: monógamos y polígamos....Por otra parte el matrimonio puede ser por intercambio, compra, libre elección o imposición familiar, etc. No obstante, el hecho sorprendente es que en todas partes se distingue entre el matrimonio, es decir, un lazo legal entre un hombre y una mujer sancionado por el grupo y el tipo de unión permanente o temporal resultante, ya de la violencia o únicamente del consentimiento. Esta intervención puede ser fuerte o débil, pero lo que importa es que todas las sociedades poseen algún sistema que les permite distinguir entre las uniones libres y las uniones legítimas..... Es necesario reconocer que casi todas las sociedades conceden una apreciación elevada al status matrimonial...Y que es corriente encontrar sentimientos de desconfianza e incluso de repulsión hacia el soltero.” (p.1).

La alianza conyugal define una serie de derechos y obligaciones a los cónyuges,

su reconocimiento se basa en normas jurídicas como por las costumbres de la sociedad a la que pertenece, dando lugar a la filiación de los hijos, relaciones de parentesco, y al patrimonio generado de la unión; así mismo, ésta determina ciertos roles y formas de vida asignadas simbólicamente sobre lo que tiene que ser la familia, modelos ideales sobre la convivencia, obligaciones afectivas y relaciones de intercambio y de reproducción social. El reconocimiento social y jurídico del matrimonio, con base en la necesidad histórica de la división del trabajo y en la exigencia cultural de regular el intercambio sexual, atribuye una posición de parentesco inscribiendo derechos y obligaciones de ascendentes y descendientes (López, 2010), como lo es el nacimiento de los hijos; dicho suceso determina la asignación del nombre y del apellido, referencia que funda el ingreso del nacido en una comunidad humana.

Desde una perspectiva simbólica, la filiación y la consanguinidad de los hijos se establece en la estructura de la sociedad a la que pertenecen los padres a través de un proceso de inculcación en el inter juego de la cotidianidad, de lo que saben de lo que son como sujetos, compartiendo sus imposibilidades, vivencias, historias familiares y cosmovisiones de vida que harán del nacido una persona que conjuga tres historias: la de la humanidad, la de sus padres y familiares, y la suya propia (López, 2010). Consecuentemente, es en el seno familiar donde se construyen los primeros sentimientos de pertenencia, de afecto y de autonomía determinada en el desarrollo del nuevo sujeto (Freud, 1989b) (Santelises, 2001) donde los padres juegan un papel fundamental.

Con respecto a la filiación, el infante descubre la jerarquía que lo determina a partir de la relación con la madre y el padre, donde las primeras nociones de obediencia delimitan su actuar con base a las reglas implícitas y explícitas que, como fenómeno psicológico, tendrán un impacto en su vida adulta; dando lugar a que las relaciones familiares que se han construido a través de normas, valores, y percepciones atadas a símbolos y representaciones que fungirán como mapas de comprensión de la vida social (Jiménez, 2005). La relación madre y padre, no se quedará rezagada en el espacio físico del seno familiar; por lo que la consanguinidad no se establece únicamente a partir de los lazos biológicos y de parentesco, sino también del establecimiento de afectos ligados a la paternidad, a la hermandad y otras relaciones con parientes. Las obligaciones afectivas se determinan como un ente construido entre las expectativas sociales como estructura que determinan ciertos roles, creencias y premisas de comportamiento sobre lo que debe de ser la familia.

La identidad familiar se construye bajo un espectro de esquemas objetivados que se transmiten los miembros tratando de dar forma a la realidad que los suscribe y confirmar lo que son bajo un estilo de vida que se autodefine con la interacción (Jiménez, 2005) (Bourdieu, 1988a). La vida identitaria de la familia se traduce en características intrínsecas y relacionales sobre sus acciones, rituales, y modos de referirse a ellos mismos, de formas de comunicación, de dar solución a diversas situaciones, de las formas de interacción entre los miembros; así mismo, del modo en que ritualizan los acontecimientos. El entramado familiar se construye bajo la

pertenencia de sus miembros y la diferenciación con otras familias, con base en la edificación de un paradigma significativo a partir de internalizar las pautas de relación, ideas acerca de los otros, de uno mismo, de la posición social, económica e histórica que se tiene, del rol y el de los otros (Laing, 1969). La familia define roles y funciones, constituye patrones de interacción, establece jerarquías y formas de relacionarse con el entorno, define lo sagrado y lo profano, precisa un modo de ver el pasado y el futuro, asimismo, crea crisis patológicas (Jiménez, 2005). El yo familiar se referencia como una representación de los valores, normas y creencias inculcadas e internalizadas que dan sentido a las acciones y elecciones delimitadas por la identidad familiar, de su concepción mantenida y legitimada ante los miembros; por consiguiente se consolida un sistema representacional de lo que es la familia a partir de una estructura cognitiva de sus características y especificidades (Dallos, 1996) que se viven y se recrean en la interacción cotidiana de sus integrantes.

La vida familiar

Dentro de la diversa gama de estudios de la familia, los acercamientos a ella han sido establecidos por la terapia familiar desde una visión psicológica que determine los aspectos funcionales y disfuncionales que se pueden encontrar en la interrelación de sus miembros, donde la interacción específica se crea a partir de las representaciones sociales que se establecen entre lo normal y lo patológico (Moscovici, 1979) teniendo una influencia sobre el desarrollo de los individuos y sus futuras interacciones fuera del núcleo familiar. Dentro de esta “normalidad” se

encuentra *un deber ser* de la familia, donde los miembros manifiestan una visión concreta de lo que tiene que ser, una idealización que se conjuga con la parte consciente de lo que espera construir a partir de sus prácticas, de los afectos, valores, creencias y normas que se establecen para la regulación interna de la familia y, una parte inconsciente que se instaura de la historia de los padres y de las generaciones anteriores donde los conflictos, las patologías, los mitos y lo arraigado se instauran para crear la identidad familiar.

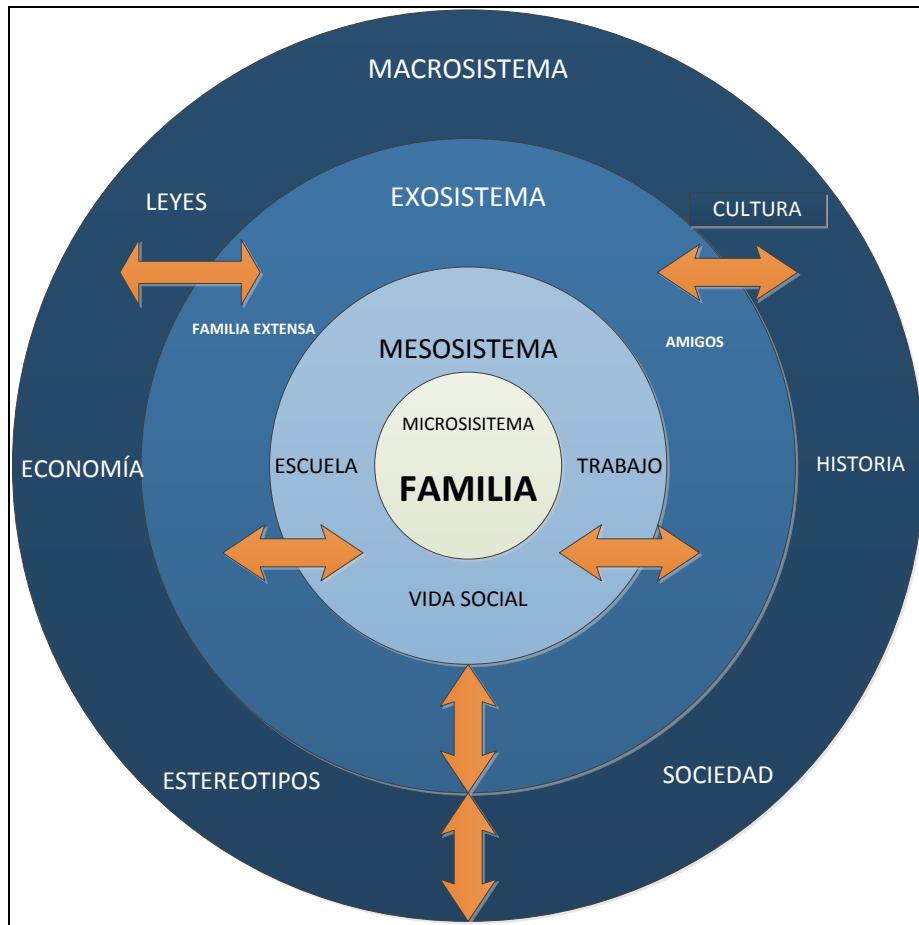
Moscovici, (1979) en su teoría de las representaciones, explica que “la representación social es una modalidad particular del conocimiento, cuya función es la elaboración de los comportamientos y la comunicación entre los individuos. “...es un corpus organizado de conocimientos y una de las actividades psíquicas gracias a las cuales los hombres hacen inteligible la realidad física y social, se integran en un grupo o en una relación cotidiana de intercambios, liberan los poderes de su imaginación. (...) son sistemas de valores, nociones y prácticas que proporciona a los individuos los medios para orientarse en el contexto social y material, para dominarlo” (P.11-24), Las familias a través de sus propias representaciones ejecutan sus prácticas, sus formas de convivencia, sus objetivos y sus roles desde su propia percepción individual y grupal. La importancia de establecer parámetros de conducta entre sus miembros se vuelven necesarios y constructores de una especificidad que delimita la inculcación de ciertos valores, normas y creencias que se integrarán en el ser del integrante para su desarrollo en la sociedad.

Dentro de este proceso de socialización y la inculcación de los valores, se muestra a sus miembros lo que espera de ellos teniendo en cuenta lo que se ve como deseable y valioso para ella misma y en la sociedad. Bronfenbrenner, (1987) propone un modelo que incluye cuatro sistemas para entender la realidad en la que están incluidas las familias (ver ilustración 12):

1. **En el nivel del macrosistema:** se ubican las creencias de una cultura, las leyes que regulan una sociedad, los mitos y los valores que se aprecian en un determinado grupo social y los estereotipos que definen las características de una "buena familia".
2. **En el nivel exosistema:** "se refiere a uno o más entornos que no incluyen a la persona en desarrollo como participante activo, pero en los cuales se producen hechos que afectan a lo que ocurre en el entorno que comprende a la persona, o que se ven afectados por lo que ocurre en ese entorno"(p.44)
3. **En el nivel de mesosistema:** se refiere a las interrelaciones de dos o entornos en los que la persona en desarrollo participa activamente. Por ejemplo, la relación entre familia y escuela.
4. **En el nivel de microsistema** es donde residen las relaciones más próximas e íntimas que una persona tiene con el entorno, "constituye un patrón de actividades, roles y relaciones interpersonales que la persona en desarrollo experimenta en un entorno determinado, con características físicas y materiales particulares"(Bronfenbrenner, 1987, p. 41).

La familia y su identidad no sólo se establecen a partir de la interrelación de sus miembros, sino a una compleja red con su contexto social, económico y cultural; es decir, a su habitus, que intercepta una serie de creencias, valores y una imagen de la “buena familia”, que se crea con base en la interacción de los sistemas donde se inserta. La generación de ciertos valores y su importancia para ésta y los miembros puede radicar en la representación construida desde su propia realidad; de tal forma, que ésta muestra lo que se espera de sus miembros teniendo en cuenta lo que se ve como deseable y valioso; los afectos, las actitudes, y las formas de relacionarse son el modo en que los padres expresan como piensan sobre cómo se hacen las cosas y por qué se hacen de tal o cual manera, dando lugar a una serie de normas, en general implícitas, que provienen de las familias de origen de los padres y se recrean a partir de la cosmovisión compartida de éstos. Las normas son las que regulan las interacciones entre los miembros, formas de comunicación y de expresión de afectos, rutinas y prácticas, además de cuáles son las distancias a tener entre los integrantes y con los otros grupos, por lo que la identidad familiar se basa en las representaciones que tiene de ella misma ante ellos, los otros y ante el habitus que pertenece; de esta forma, la vida familiar se encuentra influenciada por las relaciones internas que se sujetan entre sus miembros con base en una amplia gama de formas, influenciado por un ambiente social diverso.

Ilustración 12 Modelo de Bronfenbrenner



Fuente: (Torrico Linares et al., 2002)

Para Edgar, (2008) la comprensión de la vida familiar se basa en captar al sistema familiar a partir de la cooperación como eje fundamental, el autor hace tres propuestas (Ver tabla 33):

Tabla 33 La familia como sistema de cooperación

Propuestas

La unidad familiar es un sistema de cooperación basado en la combinación de recursos humanos y otros elementos, con una distribución estructurada de costos y beneficios

Propuestas

1. Los recursos humanos y materiales están distribuidos en forma desigual, habrá competencia, conflicto, negociaciones y desigualdades en cualquier sistema familiar.
2. La unidad familiar está formada sobre la base de una acción conjunta de mutuo beneficio, por lo que las condiciones para la formación y mantenimiento de la familia están dadas por la cooperación e interdependencia de sus miembros.
3. Los recursos de la familia son de tipo personal, social y material-económico.
4. Los recursos personales incluyen inteligencia, competitividad y habilidades adquiridas desde la niñez hasta la adultez. Los recursos de tipo emocional como carácter, sexualidad, características diferenciadas y estructuradas de género por habilidades asignadas a su rol cultural y social.
5. Las características diferenciales de género y edad en las distintas clases sociales delimitan y coartan un verdadero control y poder para ser más o menos eficiente dentro de su propio ambiente.
6. Los recursos sociales provienen del estatus y de la clase social de la familia de origen, de la parentela y del grupo étnico profesional de pertenencia. Éstos comprenden la orientación, el conocimiento de cómo realizar las cosas, la sabiduría, el apoyo moral, el sentido de seguridad, y de solidaridad que proporciona el grupo de pertenencia
7. El techo y la casa, la alimentación y el vestido son esenciales
8. La estructura familiar está unida a los recursos familiares y a los estándares de vida, a la repartición de las tareas económicas y materiales.

El sistema familiar de cooperación está enfocado alrededor de dos conjuntos de tareas principales: generación de ingresos y de cuidados.

1. La organización familiar y la administración de las tareas dependen del tipo de cooperación, negociación e intercambio, que se desarrolla en cada una de las unidades familiares y dentro de las normas sociales y culturales de cada contexto social.
2. La producción o generación de ingresos depende de la capacidad de trabajo de los bienes y servicios que los miembros pueden obtener al intercambiar o ganar un salario.

Propuestas

3. Las familias combinan sus salarios y recursos en formas estructuradas socialmente de acuerdo con su particular idiosincrasia.
4. La generación de ingresos es un factor clave, estructura diferencial del poder en la vida familiar. Establece una estructura de poder entre el hombre y la mujer; así como, roles a desempeñar.
5. La familia es un grupo primario basado en una afiliación emocional, donde los miembros cuidan unos de otros porque esencialmente así se quiere.
6. El cuidado dirigido a los demás generalmente varía significativamente según los grupos étnicos, religión y las perspectivas de género que se tengan socialmente.

El sistema familiar de cooperación resulta una dualidad de beneficios mutuos y compensaciones desiguales.

1. La familia opera mediante intercambios de sus recursos (ingreso, vivienda, y otro bienes) con la finalidad de compartir una calidad de vida.
2. La búsqueda de un modelo de igualdad familiar según el género de las personas y basado en la intervención del Estado que regula la redistribución del ingreso familiar y dé acceso a salarios

Fuente: Elaboración con base en (Edgar, 2008, pp. 60–73)

La vida en familia define los afectos entre los miembros, la distribución de los ingresos y el modo en que se ocupa para el cuidado de sus integrantes. La cooperación como sustento del sistema familiar, dirige acciones relativas a la integración y a la continuidad, donde sus integrantes comparten recursos materiales, económicos y humanos. Dentro de este contexto de cooperación y beneficio mutuo, hay que recalcar que la vida familiar se suscita en una serie de intercambios que se encuentran influenciados por la idiosincrasia cultural,

reconociendo una historia, una forma de relacionarse, una serie de roles que configuran ciertas prácticas internas que delimitan lo importante, lo sagrado, lo profano, los afectos, y las formas de intercambio. En este sentido, la familia como grupo social define quiénes son, cómo se relacionan, qué esperan unos de otros, lo forma de tomar decisiones, la manera de comunicarse, la distribución de los ingresos, del trabajo y de las normas explícitas e implícitas de comportamiento.

Roles familiares

Dentro de la vida cotidiana de la familia y sus diversas interacciones, el establecimiento de roles se aprecia como medio necesario para designar posiciones sociales cuya diferencia se basan en el conjunto de actividades y relaciones que se esperan de una persona que ocupa una posición determinada (Bronfenbrenner, 1987), el rol exige a cada miembro una forma de comportamiento, deberes y privilegios; requiriendo un tipo de comportamiento que los otros esperan de un sujeto en particular; de acuerdo al rol es la exigencia social; esto refiere una serie de expectativas que se manifiestan cómo ha de actuar la persona con base en su posición y cómo han de actuar los demás respecto a ella. Dentro de la familia, los roles se definen bajo la combinación de estereotipos sociales y a la forma en que ésta determina lo que *debe ser*, es decir, quién es la madre, padre, hijos y, cuáles son sus principales funciones con respecto a la continuidad del grupo, el cuidado de los hijos, los afectos, y las cuestiones de género inculcadas desde su estilo de vida, capital social, cultural, económico y simbólico (Bourdieu, 1988) (Bourdieu, 2007). Los roles son

asignados y asumidos en el contexto de la escena familiar; el rol describe ciertas conductas esperadas, permitida o prohibida de la persona en ese papel.

La funcionalidad de los roles dirige ciertas acciones bajo un esquema normativo que define los derechos y obligaciones implícitos bajo límites impuestos, donde el estatus del integrante de la familia define su conducta. En este sentido, Cicourel, (1982) define que el rol y sus acciones apropiadas se encuentran basadas en las expectativas del comportamiento consagrado como adecuado y a las sanciones reconocidas por el grupo familiar a partir de reconocer que los sujetos adecuan y comprenden las normas de comportamiento bajo su propia racionalidad. Es decir, que la familia como grupo define sus propias expectativas de la conducta; sin embargo, cada integrante desempeñará su rol bajo su propia racionalidad y comprensión de la escena familiar y al lugar que identifica que le corresponde.

El lenguaje

El habla y el lenguaje son las herramientas que los seres humanos usan para comunicar o intercambiar pensamientos, ideas y emociones (Benveniste, 1999^a, 1999^b), es una forma de relacionarse con los otros. Para Gusdorf, (1957) el habla es un acto social y tan humano que crea sentido y coherencia al mundo, una facultad de representar lo que se es y lo que se ha construido en sociedad. La palabra y el lenguaje permiten edificar representaciones culturales, simbólicas y cognitivas de lo que es el mundo en un momento socio-histórico determinado; en este sentido, el lenguaje se construye intersubjetivamente donde se solidifican los

significados, es la forma de nombrar al mundo de los hombres y significar a las cosas.

En el proceso de comunicación, el lenguaje se utiliza como medio para lograr la interacción y entendimiento con el otro; de esta forma el lenguaje no solamente puede ser visto como una serie ordenada de palabras, oraciones y proposiciones; sino además, como una estructura que permite a los sujetos utilizarlo como medio de narración y argumentación, donde el conocimiento adquirido permite valorar y considerar ciertos aspectos en situaciones específicas, así el lenguaje adquiere una dimensión social e histórica convenida por los hombres (Gusdorf, 1957).

De tal manera que, a través de la palabra, las interrelaciones entre el mundo, la sociedad, la familia y el individuo permite acercarse a diversas interpretaciones de los diversos significados que se imputan a la vida cotidiana; en este sentido, se comprende que la palabra tiene cierta influencia en los diversos niveles antes mencionados a través de un complejo proceso introyección y reapropiación de lo que es y deben ser ciertas prácticas sociales y familiares.

d) La familia mexicana

La estructura de la familia mexicana en 2014, según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), se conforma por 3,121,631 hogares²⁹ de los

²⁹ Glosario de INEGI. Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares .
Clase de hogar

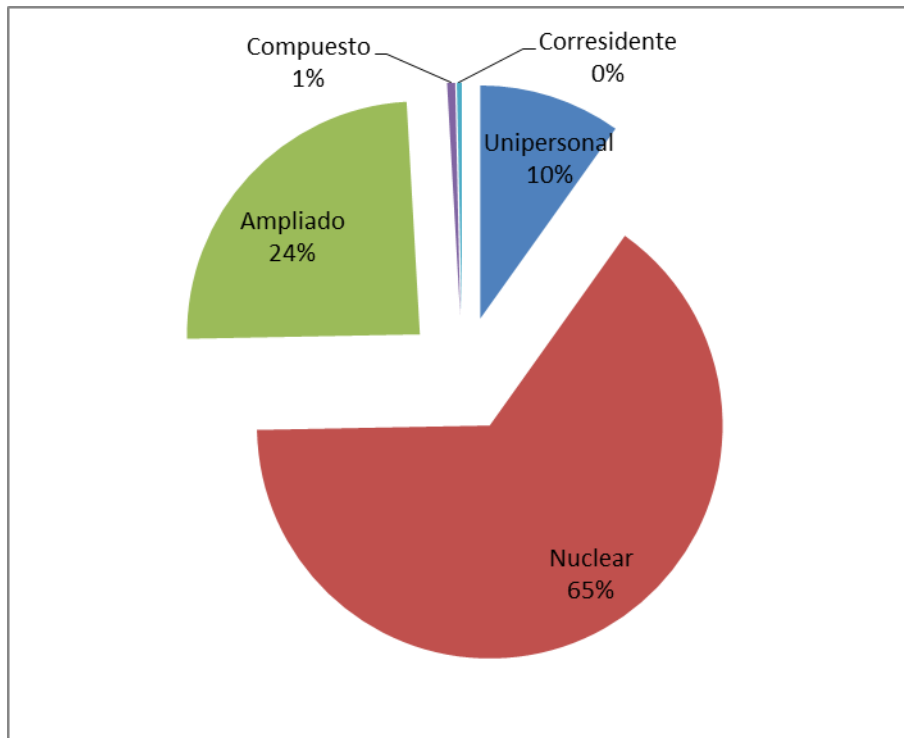
Diferenciación de los hogares a partir del tipo de relación consanguínea, legal, de afinidad o de costumbre entre el jefe o jefa ya fuera presente o ausente y los otros miembros del hogar, sin considerar a los servidores domésticos y a los familiares de éstos ni a los huéspedes.

cuales el 65% son nucleares, conformado por padre, madre e hijos y: aproximadamente el 25% está compuesto por familias extensas o compuestas; y el resto por hogares unipersonales y corresidentes (Ver Gráfica 7). Estas evidencias señalan que la representación social de la familia en México sigue conformándose mayormente por las familias nucleares; aunque actualmente existe una recomposición, fragilidad y volatilidad de la institución (Murueta, 2009) (Jiménez, 2005) (Adame, 2003) a partir del cambio de la estructura familiar “tradicional, normal, celular, monolítica y homogénea de corte autoritario paterno”(Jiménez, 2005, p. 33).

Se clasificaron en:

1. Unipersonal: Hogar formado por una sola persona que es el jefe o jefa presente.
2. Nuclear: Hogar constituido por un solo grupo familiar primario.
3. Ampliado: Hogar formado por el jefe o jefa y su grupo familiar primario más otros grupos familiares u otros parientes.
4. Compuesto: Hogar formado por un hogar nuclear o ampliado con personas sin parentesco con el jefe o jefa.
5. De corresidentes: Hogar formado por dos o más personas que no tienen parentesco con el jefe o jefa del hogar.

Gráfica 7 Composición de los hogares en México 2014 por clase de hogar



Fuente: Elaboración propia con base en la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares (INEGI)

Estructura de la familia mexicana

Espinosa, (2009) argumenta que la vida familiar de los mexicanos continúa teniendo una hegemonía formal del sexo masculino, donde la división sexual del trabajo permanece basada en el modelo de familia “tradicional” a partir de “los roles asociados con la crianza, el cuidado de los hijos y la realización de las tareas específicamente domésticas a la mujer y el papel de proveedor de los medios económicos al hombre” (Espinosa, 2009, p. 45).

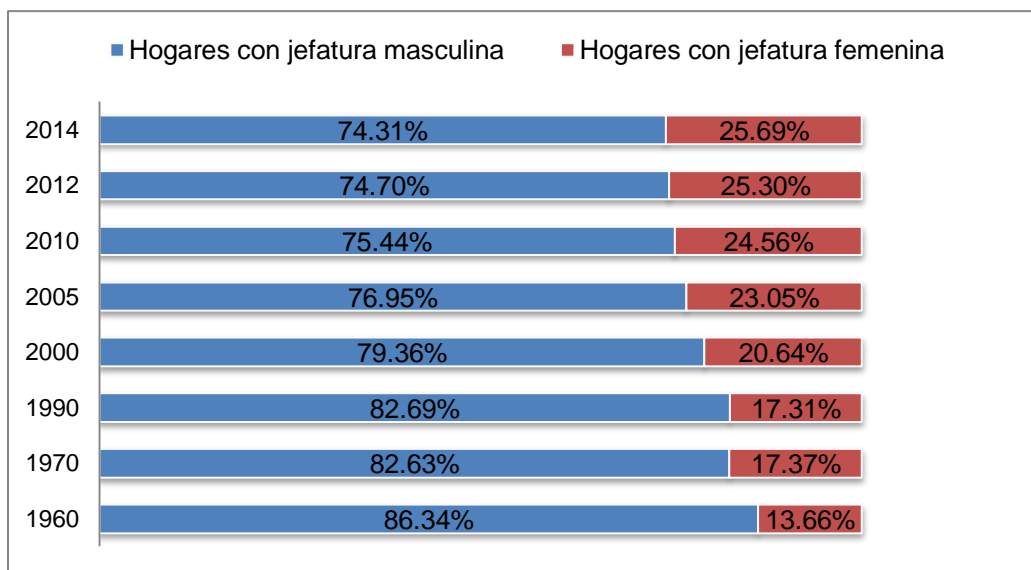
En la actualidad, la familia mexicana ha estado inmersa en profundos cambios y modificaciones que han afectado su estructura, lo cual puede deberse a diversos factores como (Espinosa, 2009):

1. El crecimiento de la participación femenina en el área laboral,
2. La reducción de la tasa de fecundidad,
3. El aumento de la esperanza de vida,
4. Los cambios en las pautas de nupcialidad y disolución de uniones
5. La diferenciación y multiplicación de modelos culturales.
6. El incremento de la pobreza.

Estos cambios se observan en el incremento de los hogares de jefatura femenina (ver gráfica 8), monoparentales y en la actual aprobación de los matrimonios del mismo sexo. La familia y su nueva estructura siguen aún basándose en relaciones diádicas conyugales con una duración relativa, que buscan tener hijos y una legitimación social y legal a esa unión y a esos hijos (Adame, 2003). Se sigue conservado la monogamia formal y la propiedad privada; pero se constata las preferencias sexuales diversas; la monogamia junto con otras situaciones amorosas sexuales; la monoparentalidad donde la autoridad es inestable, movible, alternada y contradictoria entre el padre y la madre (Adame, 2003), lo que determina una modificación e incidencia en el comportamiento de sus integrantes, conductas, hábitos, roles y creencias sobre lo que es y debe ser la familia.

El rol de la mujer mexicana dentro de esta perspectiva, ha logrado una progresiva independencia respecto al sexo masculino (Murueta, 2009), lo que concuerda con el incremento en el tiempo de los hogares con jefatura femenina. Para el 2014 la composición entre jefatura masculina y femenina es de 74.31% y 25.69% respectivamente; en contraste con 1960 en donde era de 86.34% y 13.66% respectivamente (ver gráfica 8). La escolaridad femenina promedio se ha incrementado y se puede observar en la matrícula de las universidades donde su porcentaje rebasa al del sexo masculino, y en liderazgo que han obtenido en las instituciones y empresas donde trabajan.

Gráfica 8 Histórico de hogares en México por tipo de jefatura

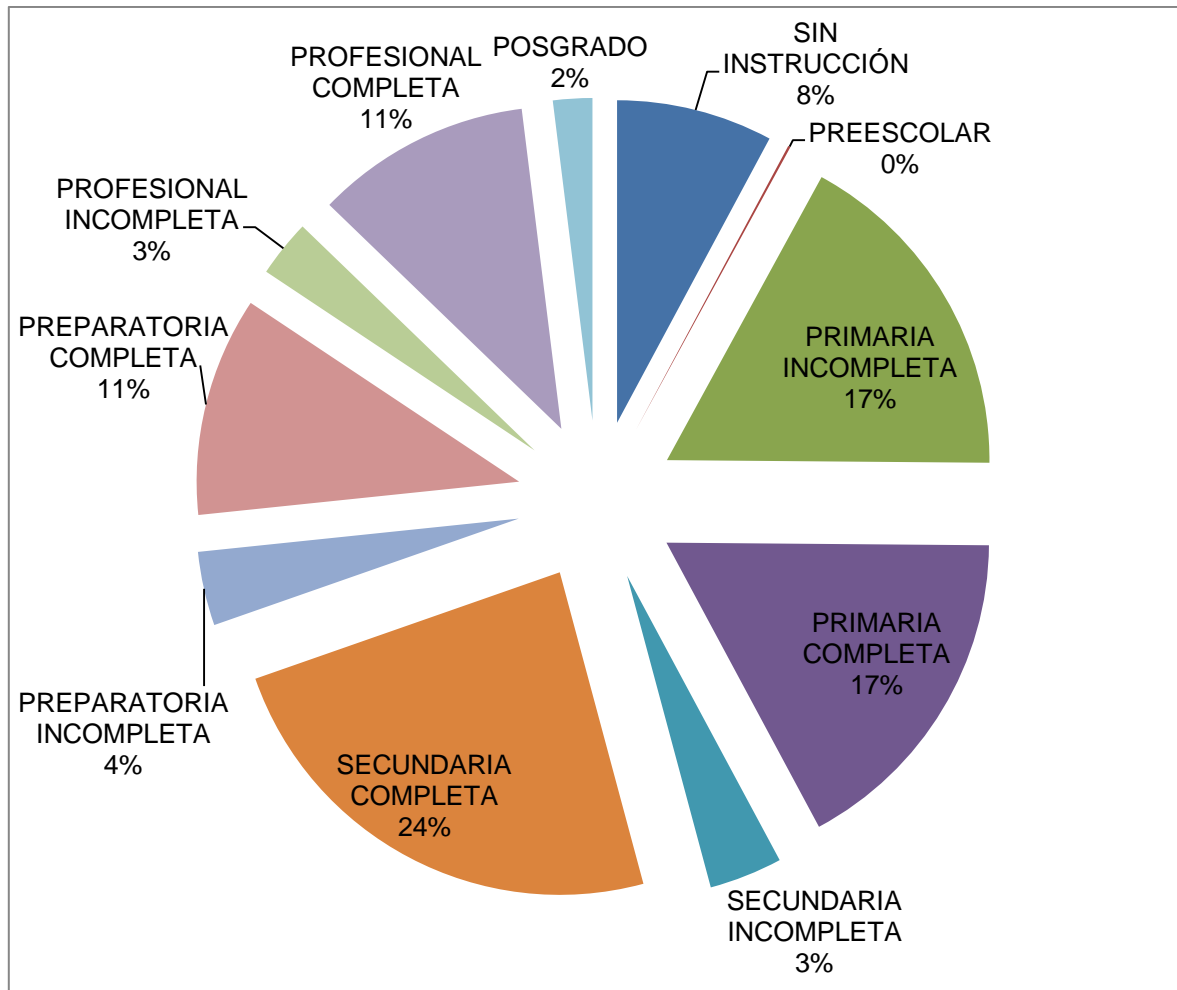


Fuente: Elaboración propia con base en INEGI

Dentro de este marco, el nivel educativo de los hogares mexicanos con jefatura masculina y femenina, actualmente se componen mayoritariamente por estudios

de secundaria completa con un 24 % del total y en contraste con el nivel de posgrado que tiene un 2% (Ver gráfica 9).

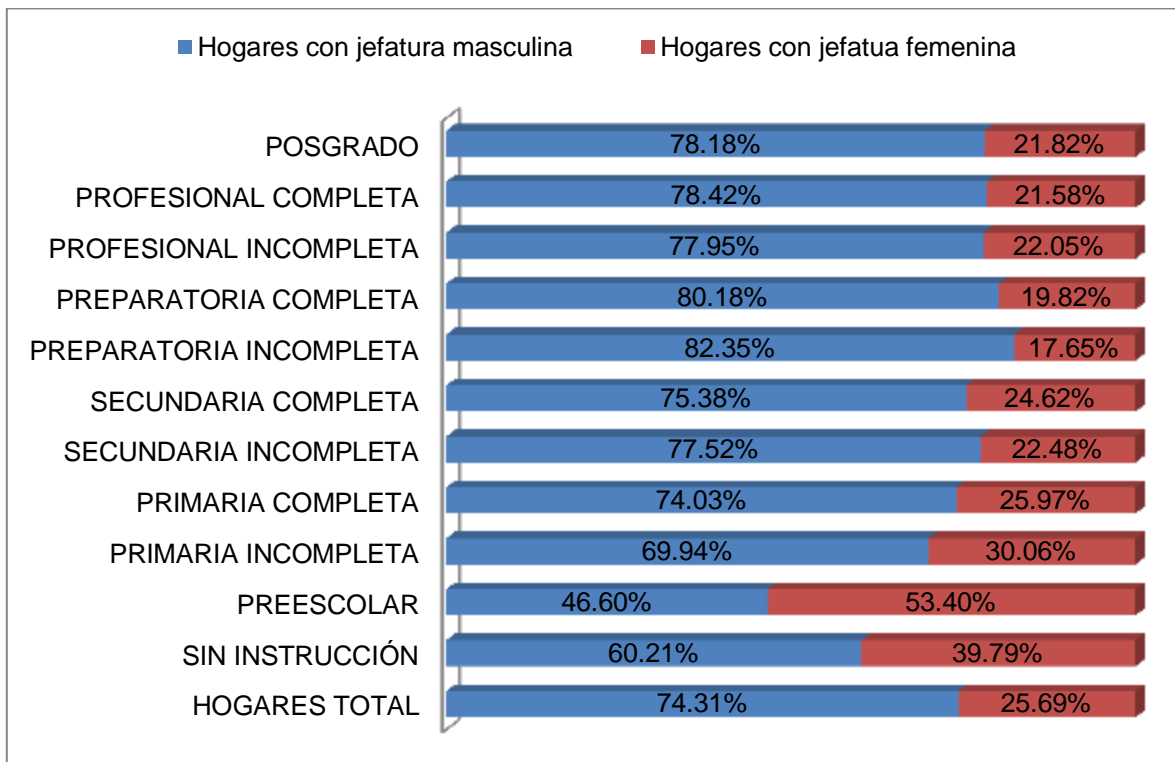
Gráfica 9 Grado de estudios por hogares censales 2014



Fuente: Elaboración propia con base en INEGI

Los hogares de jefatura masculina y femenina, y su nivel educativo, es diverso, siendo que los primeros siguen presentándose como mayoría; en el caso de posgrado con el 78.18% y para las de jefatura femenina con un 21.82% (Ver gráfica 10).

Gráfica 10 Grado de estudios por tipo de jefatura en hogares en México 2014



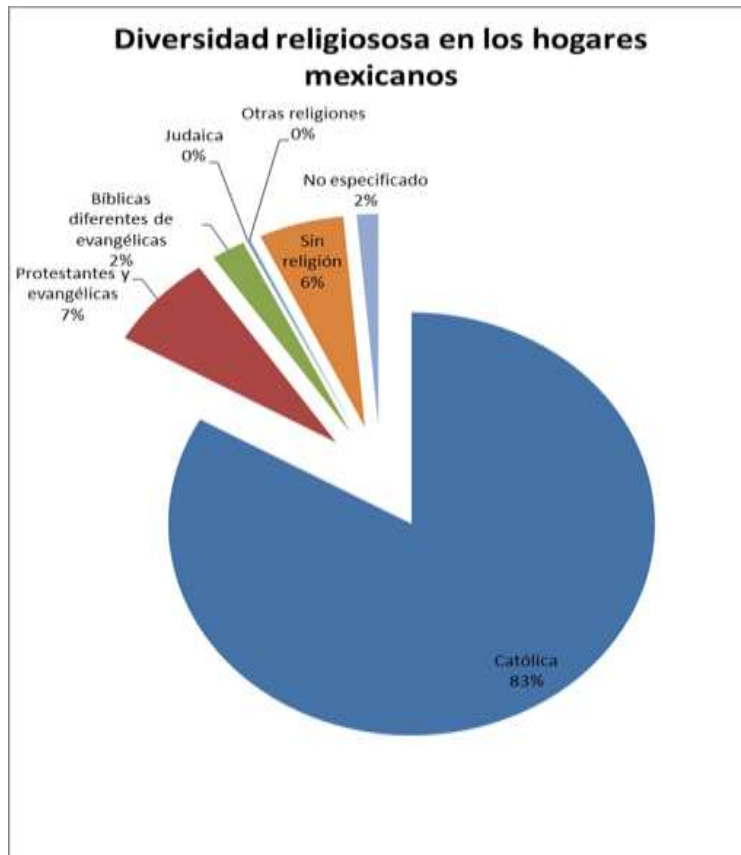
Fuente: Elaboración propia con base en INEGI

La vida familiar mexicana

Dentro de la recomposición de la familia mexicana se puede observar varios elementos que identifican la idiosincrasia como religión, las festividades y la cosmovisión de la interacción familiar “tradicional”. Con respecto a la religión, el INEGI en el Censo de Población 2010 identificó que la diversidad de religiosa se concentra en 83% en el catolicismo, lo que concuerda con la festividad de la “Virgen de Guadalupe”, la cual es un símbolo arraigado en muchas familias mexicanas, herencia de la invasión española que inició el mestizaje en el siglo XVI (Murueta, 2009) (ver gráfica 11). El día de las madres, el día de muertos, fiestas

patrias; así como de las fiestas decembrinas forman parte de la convivencia de las familias mexicanas.

Gráfica 11 Diversidad religiosa en los hogares mexicanos

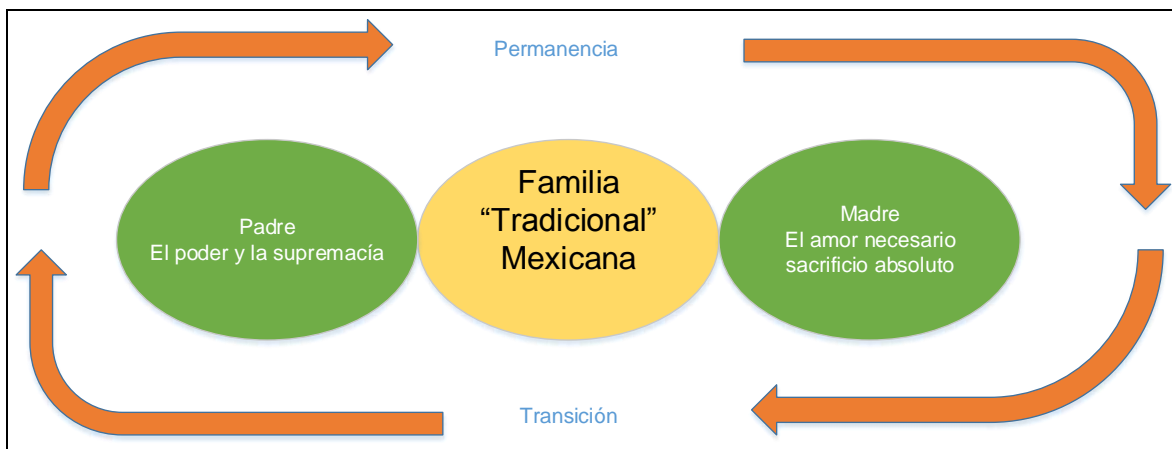


Fuente: Elaboración propia con base en el Censo de Población 2010 (INEGI)

Dentro de este orden de ideas, la cosmovisión de la vida familiar mexicana se encuentra permeada de diversos estereotipos sobre los diferentes roles que se deben llevar a cabo. A partir de la división sexual de trabajo, encontramos a la madre mexicana quien, desde una perspectiva cultural, debe llevar la crianza y el cuidado de los hijos; exigiéndole el amor necesario y sacrificado (Flores, 2011), la

cual para cumplir con su rol debe cumplir de dos a tres jornadas³⁰. Por el otro lado, encontramos al padre mexicano que ha tenido como referente los patrones tradicionales de masculinidad basados en el machismo; siendo la figura de poder y de supremacía (Flores, 2011) (Ver ilustración 14). Aunque cabe mencionar y como lo hemos indicado anteriormente, la familia mexicana y sus miembros se encuentran inmersos en un proceso de cambio y de reestructura, donde algunas premisas culturales persisten y al mismo tiempo se encuentran en transición.

Ilustración 13 La Familia "Tradicional" Mexicana



Fuente: Elaboración propia

Para finalizar el presente apartado, debemos tener en cuenta que la familia mexicana no es homogénea, ni se determina como única, existen múltiples configuraciones con diferentes formas de convivir y de llevar a cabo sus funciones sustanciales a partir de su singularidad interpretada y reconstruida por parte de sus integrantes. La cultura y la idiosincrasia tienen influencia sobre éstas interpretaciones pero no determinan impositiva y causalmente las relaciones

³⁰ Para mayor información <http://estadistica.inmujeres.gob.mx/>

familiares. Los datos estadísticas sólo señalan y focalizan el fenómeno del cambio y de la reestructuración en el que se encuentra inmersa la familia mexicana.

C. Identidad Organizacional

La identidad es una de las categorías claves en el estudio de las organizaciones (Montoya, 2007), siendo un concepto que permite acercarse a la dinámica organizacional bajo una perspectiva compleja que muestre la cara simbólica que se entreteje a partir de normas, valores, género, socialización, desempeño, roles, entre otros. La Identidad Organizacional (IO) constituye un elemento vital de la vida social abre las puertas a interpretar la interacción social y el sentido de la acción en un espacio concreto como lo es la organización. Para comprender el concepto de identidad es determinante aclarar que es inseparable de la idea de cultura ya que ésta se forma desde el mundo que nos rodea y de la interacción con los otros (Geertz, 1987); con la finalidad de tratar de responder *quiénes somos* y *quiénes son los otros* con base en el contexto social y cultural que nos define como colectivos y como individuos; es decir, la pertenencia y la diferencia que nos crea y recrea como individuos, como seres únicos y como parte de una colectividad.

El tema de la identidad se ha incorporado al ámbito organizacional como un problema relevante para redescubrir la parte emocional y significativa de la organización (Dutton & Dukerich, 1991); por lo que, ésta como espacio social establece, no sólo relaciones productivas o económicas; sino otro tipo de

relaciones, pasiones y sentimientos (Pagès, Bonetti, Descendre, & de Gaulejac, 1979) que se sujetan a la interacción de los diferentes individuos que la integran; es así que, la identidad organizacional (IO) se erige como una serie de identificaciones que demarcan ciertos marcos referencia en el comportamiento de los integrantes, esto con la finalidad de responder "¿Quiénes somos como organización? (Albert, S. & Whetten D.A., 1985); esto, pone en el centro a los elementos de identidad que se utilizan como referentes centrales y esenciales para distinguirla y para marcar similitudes en el sentido de pertenencia a un determinado tipo de organización; es decir, lo que es central, distintivo y perdurable (Albert, S. & Whetten D.A., 1985) (Dutton & Dukerich, 1991) (Basler, & Coller, 2002). Sin embargo, la centralidad, lo distintivo y perdurable ha sido sujeto de varios cuestionamientos (Driver, 2009) ya que se identifica una corriente de estudio que delimita a la identidad organizacional como "*construcción colectiva coherente, unitaria y de alineación definible*" (p.55); no obstante, que siendo un proceso interpretativo y de percepción para cada uno de los individuos, ésta no es homogénea y su estudio se circunscribe en varios niveles, el nivel individual, grupal y organizacional.

Para la comprensión del fenómeno en cuestión se considera relevante comprenderlo bajo un esquema complejo con base en el paradigma constructivista que la define como un proceso no determinable y cerrado, que se produce en la interacción y la creación de significados; para tal efecto, se precisa que la IO tiene un sustento en la identidad del individuo que es especie y sujeto, reconociendo las

dimensiones que lo integran: la dimensión biológica, psíquica y social (Chanlat, 1994) (Chanlat, 1988) (Leroi-Gourhan, 1971) (Geertz, 1987). Dentro de este contexto, se considera necesario establecer algunos parámetros de comprensión sobre las principales perspectivas teóricas que respaldan el concepto de identidad y que sustentan la comprensión de la visión organizacional.

a) Acercamiento al concepto de identidad

El concepto de identidad ha sido ampliamente estudiado desde las Ciencias Sociales por múltiples enfoques y perspectivas teóricas (Adamini, 2013) (Gonzales, 2012) (Íñiguez, 2001) (Giménez, 2002) que complejiza su comprensión y utilidad para acercarse a la realidad social. Dentro de este contexto, se encuentra a la identidad como concepto poliforme que se interrelaciona para dar explicación a diversos fenómenos sociales (Dubet, 1989), “siendo un concepto imprescindible por su poder heurístico, analítico y desmistificador” (Giménez, 2002). En el campo organizacional, se observa su utilidad para acercarse a las prácticas simbólicas que recrean el orden cultural que los sujetos crean y recrean en sus acciones demarcadas en un tiempo y espacio.

Es así que, dentro de esta diversidad teórica, encontramos algunas formas de comprender el concepto. Desde una base epistemológica Dubar (en Adamini, 2013), propone que su estudio se ha concentrado en dos posturas predominantes: la de carácter esencialista y otra nominalista-constructivista. La primera postura, esencialista, que considera a la identidad como una esencia, en el sentido de ser

algo inmutable y original. La postura nominalista-constructivista considera a “la identidad como una construcción, que no asume una forma única ni de carácter esencial, sino que está en constante transformación, ya que el sujeto va desarrollando diferentes identificaciones en el curso de la historia colectiva y personal, lo que impide considerar a la identidad como única y cerrada” (p.4). Esto concuerda con lo que menciona Giménez, (2002) al referir que la teoría de la identidad se basa en la interrelación del sujeto con otros en un espacio socio-temporal. Sin embargo, Íñiguez, (2001) refiere que la psicología, desde un punto de vista esencialista, la ha estudiado desde diversas orientaciones como la biologicista, la internalista, la fenomenológica y la narrativa (Ver tabla 34), dejando fuera la dimensión social y simbólica del sujeto, argumentado la necesidad no sólo de comprender a la identidad como un proceso interno sino como una serie de identificaciones desde la relación con otros.

Tabla 34 La identidad desde la psicología

Versión	Descripción
Biologicista	Alude a comprender a la identidad a través de que toda experiencia psicológica tiene su fundamento en la biológica corporal, en donde genes, neuronas, y la bioquímica corporal parecen tener un evidente carácter causal en la configuración de la personalidad y del carácter, asimismo, en la experiencia individual de ser persona.
Internalista:	En la que encontramos al Psicoanálisis que define que la personalidad tiene que ver con una determinada estructura interna del individuo y con la fuerza de los impulsos interiores. La identidad, en este caso, es vista como la resultante de un continuo conflicto de los elementos estructurantes del interior y las estrategias de defensa que los individuos despliegan para atajarlo.
Fenomenológica	Se considera la explicación de las vivencias de un individuo basada en la consideración de sus experiencias concretas con el mundo. La esencia de la identidad se encuentra en la conciencia, la cual es el resultado de la experiencia subjetiva.
Narrativa	Enfatiza la importancia del lenguaje en la constitución de la identidad. La naturaleza simbólica del lenguaje hace, además, que esa representación constituya una subjetividad comunicable, de carácter simbólico estricta y

	característicamente propia de los seres humanos.
--	--

Fuente: Con base en Íñiguez, (2001)

La visión constructivista “propone comprender el concepto a través del conjunto de repertorios culturales interiorizados (representaciones, valores, símbolos), a través de los cuales los actores sociales (individuales o colectivos) demarcan sus fronteras y se distinguen de los demás actores en una situación determinada, todo ello dentro de un espacio históricamente específico y socialmente estructurado” (Giménez, 2002, p. 38), De ahí la propuesta de la psicología social, la antropología y la sociología, al reconocer la importancia del sujeto y su dimensión simbólica. El individuo como sujeto se encuentra inserto en un contexto cultural y en el que no es un ente aislado.

La identidad individual, para Giménez, (2002), debe concebirse como las formas interiorizadas de la cultura, resultado de la interiorización selectiva y distintiva de ciertos elementos y rasgos culturales por parte de los actores sociales, requiriéndose la voluntad de distinguirse socialmente a través de una reelaboración subjetiva y selectiva de algunos elementos. La identidad sólo existe en la relación social, siendo el resultado de un proceso de identificaciones en el seno de una situación social, remitiendo a la experiencia de los vínculos, del grupo, de las reglas y normas sociales de una sociedad dada (Íñiguez, 2001). De ahí la importancia del aporte de la Teoría Social de la Identidad (Teoría Social de la Identidad) desarrollada por Tajfel, (1981) y la Teoría de la Autocategorización (TAC) por Turner (en Scandroglio, Martínez, & Sebastián, 2008), las cuales

señalan la importancia de la conciencia que tienen las personas de pertenecer a un grupo o categoría social, unido a la valoración de dicha pertenencia (Íñiguez, 2001).

Dentro de este mismo orden de ideas, observamos el aporte de Mead, (1982) con el interaccionismo simbólico y con Goffman, (1959) con la microsociología. Para el primer autor, refiere que la identidad no pre-existe a las relaciones sociales sino que es contingente a ellas, surge en el transcurso de las mismas, en la interacción, depende estrictamente del contexto interaccional y del significado que tenga para el sujeto. Para Goffman (1959) la identidad se construye con los roles, los cuales son modelos organizados de comportamientos dependientes de una determinada posición social, estatus, actuación de rol, escenarios, rutinas, etcétera; en la cual tiene su disposición distintas representaciones condicionadas por los distintos contextos sociales en las cuales deben actuarse: por las necesidades de negociación y definición conjunta de lo que está aconteciendo, por los marcos que se aplica, en las que no describen al actor como tal, sino al escenario. Dentro de este orden de ideas, Bourdieu, (1988, 1980) expone la teoría del *habitus* como la construcción del sujeto y su identidad con las disposiciones adquiridas, las maneras duraderas de ser o de hacer que se encarnan en los cuerpos; es decir, la cultura incorporada. El autor define como principio generador las prácticas culturales, las cuales constituyen el lugar de incorporación de lo social en el sujeto. La identidad es un proceso que se configura por un conjunto de estructuras sociales objetivas e históricas que el sujeto incorpora de una u otra

manera, dependiendo fundamentalmente del lugar que ocupa dentro de la estructura social (Giménez, 1997).

b) Construcción de la identidad

La concepción del individuo que se tiene en el presente trabajo es que no se puede explicar cómo actúa y cómo se comporta sin entender que el hombre es un ser biopsicocial (Chanlat, 1994) cuya base se sustenta, de forma amplia y general en la familia ; es decir, es especie, mente y sociedad, explicación que intenta definir que somos un todo, y no sólo la suma de las partes; el hombre es un ser vivo, un organismo complejo basado en aspectos cognitivos y culturales (valores, conciencia, ética, motivaciones, deseos, personalidad, etcétera.), los cuales le permiten estar en una organización social (familia, grupos sociales, organizaciones, nación, etcétera) y comportarse de acuerdo a procesos complejos de interacción con base en patrones de comportamientos aprendidos, reproducidos o modificados de acuerdo a su individualidad, al tiempo y espacio que lo delimita y, a su histórico social; de tal forma que la identidad del ser humano está compuesta por tres planos, el biológico, que hacer referencia a las características específicas que nos identifican como especie; el psíquico, referido a procesos y fenómenos que conforman la mente humana como una unidad (Leroi-Gourhan, 1971) y; el social, el “ser individuos guiados por esquemas culturales, por sistemas de significación históricamente creados en virtud de los cuales formamos, ordenamos, sustentamos y dirigimos nuestras vidas”(Geertz, 1987, p. 15).

Por ello, la identidad del yo, bajo una concepción compleja, está configurada a través de las dimensiones del ser humano (Chanlat, 1994) :

- Un ser genérico y singular: es genérico porque se define su pertinencia a la especie humana; y singular porque se define a sí mismo a través de una forma concreta y particular en cada situación (Ver tabla 1).
- Un ser activo y reflexivo: una característica de la especie humana es que piensa y actúa. Su realidad es producto de la interacción social, donde sus comportamientos se concretan por esquemas generativos a partir de los cuales los sujetos perciben el mundo y actúan en él (Bourdieu, 2007).
- Un ser de palabra: El habla es un acto social y tan humano que crea sentido y coherencia al mundo, una facultad de representar lo que somos y lo que hemos construido como individuos en conjunto (Gusdorf, 2008).
- Un ser de deseo y de pulsión: A través de la relación que lleva con los otros mediante el juego de las identificaciones (introspección, proyección, transferencia, etc.), ve si su deseo y su existencia son reconocidos o no. Así, la realidad social se convierte en el soporte de la realidad psíquica.
- Un ser simbólico: El universo humano es un mundo de signos, de imágenes, de metáforas, de emblemas, de símbolos, de mitos, de alegorías, etcétera. Todo ser humano y toda sociedad humana se representan de una manera u otra el mundo y, por ello mismo, le dan un sentido.

- Un ser espacio temporal: Todo ser humano está inserto en el espacio y en el tiempo. Esas dos dimensiones, que son inseparables, definen los marcos geo- históricos de la acción humana.
- Un ser objeto y sujeto de su ciencia: el ser humano no es un objeto inerte, estudiarlo como un sujeto que es productor y producido por la sociedad a la que pertenece.

El concepto de identidad remite a una dimensión humana en diversos niveles, es decir, qué nos define y qué nos suscribe como individuos, como seres genéricos y singulares, como parte de la especie y como parte de un grupo social. La identidad implica pensarse a uno mismo en el tiempo y en el espacio que nos construye, una serie de cambios que modifican y que tienen influencia sobre los comportamientos, la forma en que nos vemos y la manera en que damos sentido al mundo que nos rodea; es decir, concebir a la identidad es un proceso originado desde la propia historia del sujeto, desde el principio hasta su fin, un proceso inacabado y dinámico que constituye la esencia del ser; en este sentido, se presenta la importancia de la familia en la reproducción de la sociedad reconociendo su dimensión de la especie, el mundo psíquico, del mundo interno y externo, la acción de los sujetos en lo individual y social.

La construcción de la identidad del ser humano se comprende bajo tres perspectivas que no están yuxtapuestas ni fusionadas sino que conforman una unidad; 1) la identidad genética: hace referencia a la singularidad basada en la especie y el linaje; es decir, la pertenencia y continuidad de las características

genéticas de los antecesores, 2) la identidad particular: se conforma por los rasgos singulares y originales de cada individuo, ya sean fisiológicos, anatómicos, psicológicos; entre otros y; 3) la identidad subjetiva: el fundamento subjetivo radica en el carácter no compartible y único del yo a través de los otros y del entorno que lo rodea (Morin, en Giménez, 1986).

La identidad es una relación entre el yo y los otros; sin embargo, tiene dos procesos identificables, como el proceso cognitivo que tiene que ver con la individualidad que hace alusión a la distinción frente al otro; es decir, la identidad individual (Giménez, 2007) (Romer, 2006) y los procesos psicosociales como la socialización, que tienen que ver con la capacidad de insertarse en la sociedad, adquiriendo un rol según sea el caso, y entablar relaciones con otros miembros de la misma, considerarse parte de un conglomerado humano y de la evolución de una comunidad (en el amplio sentido de la palabra), en el fondo, ser uno con otros (Leroi-Gourhan, 1971). Esto define la configuración de la identidad desde la identidad personal y la identidad social (Romer, 2006), siendo la primera compuesta por los atributos específicos del individuo; por ejemplo, sus características psíquicas, capacidades, gustos, intereses intelectuales y el aspecto exterior o la imagen fotográfica que tienen los demás de él, así como una biografía única que lo diferencia de los demás: la identidad social hace alusión a la relación con el “otro” y a su integración a diferentes grupos sociales; es decir, que la identidad está sujeta a la interacción en un contexto cultural y económico específico teniendo una influencia en la construcción del “yo” con base en las

relaciones con los otros (Giddens, 1997). Es decir, la construcción de la identidad está inmersa en la cultura, ya que ésta fija formas y visiones del mundo precisas y específicas como sentimientos, valores, costumbres, conjunto de hábitos y patrones de comportamiento (Geertz, 1989).

Es decir, desde un punto de vista individual, la identidad se define como:

“Un proceso subjetivo (y frecuentemente autorreflexivo) por lo que los sujetos definen su diferencia de otros sujetos (y de su entorno social) mediante la autoasignación de un repertorio de atributos culturales frecuentemente valorizados y relativamente estables en el tiempo” (Giménez, 2007, p. 61)

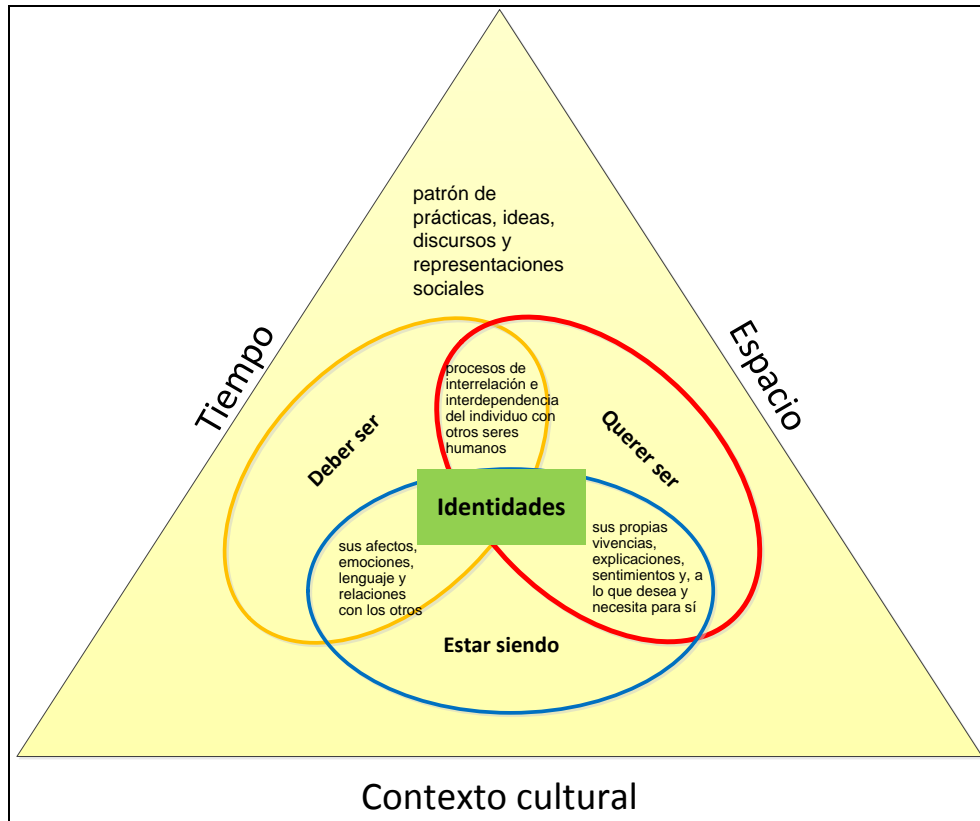
Cuyas características son(Aguado & Portal ,1992, p. 45):

- La permanencia: que hace referencia a la reproducción del sistema.
- La diferenciación: que refiere a la distinción frente al otro.
- La identificación: el proceso por el cual un grupo y una persona se reconoce como idéntico.

Es decir, que el ser humano y lo que lo identifica es un proceso complejo entre la individualidad y la colectividad a la que pertenece. Velandia, (2006) describe el proceso de construcción de la identidad desde las representaciones sociales y cognoscitivas, siempre dinámicas que el ser humano identifica en lo cotidiano, en el espacio y tiempo. Los esquemas de comportamientos compartidos se conjugan para construir la idea del *deber ser*, en el cual se reproduce el orden social y desde un patrón de prácticas, ideas, discursos y representaciones sociales por las cuales son reconocidas o estigmatizadas; de tal forma, que dichos referentes

están basados en la cultura, son propios de una sociedad y tiempo determinados, y están afectados por los procesos de interrelación e interdependencia del individuo con otros seres humanos, con el entorno y de este con aquellos. El *querer ser* a partir del acto reflexivo de que lo que ha percibido teniendo como referente sus propias vivencias, explicaciones, sentimientos y, a lo que desea y necesita para sí; es decir una serie de actos de representación (Goffman, 1959) que lo identifique y que estos actos de diferenciación tienen que ser marcados, observados e indicados por los sujetos en su vida cotidiana. El *estar siendo* la serie de vivencias y experiencias en su vida; es decir, el ser espacio- temporal que se ha conformado a partir de su historia y contexto (Chanlat, 1994), de lo vivido y trascendido, de sus afectos, emociones, lenguaje y relaciones con los otros (ver ilustración 14).

Ilustración 14 Construcción de la identidad



Fuente: Modificado a partir de Velandia, (2006)

En consecuencia, la comprensión de la identidad se basa en entenderla bajo una perspectiva dialéctica que se sustenta en los “*significados históricamente transmitidos y encarnados en formas simbólicas, en virtud de los cuales los individuos se comunican entre sí y comparten sus experiencias, concepciones y creencias*” (Giménez, 2007, pp. 30–31); es decir, modelos y orientaciones para la acción (Geertz, 1987). Con esta lógica, la concepción simbólica y la construcción de la identidad es un proceso cultural e intersubjetivo que depende de la interiorización de las representaciones sociales; la cual se encuentra sustentada

en cuatro funciones: la cognitiva, la identificadora, la de orientación, y la justificadora (Ver tabla 35).

Tabla 35 Funciones de la Identidad

Función	Definición
Cognitiva	El esquema de percepción a través del cual los actores individuales y colectivos perciben, comprenden y explican la realidad.
Identificadora	Definen la identidad y permiten salvaguardar la especificidad de los grupos. La identidad resulta de la interiorización selectiva, distintiva, y contrastiva de valores y pautas de significado por parte de los individuos y de los grupos.
De orientación	Guías potenciales de los comportamientos y las prácticas. 1. Interviniendo en la definición de la realidad. 2. Generando un sistema de anticipaciones y expectativas para interpretar la realidad. 3. Análisis de la expresión de las reglas y de las normas sociales. Los comportamientos y prácticas obligadas.
Justificadora	Permite explicar, justificar, o legitimar a posteriori las normas de posición y los comportamientos.

Fuente: (Giménez, 2007, pp. 49–51)

Por ello, se debe tener presente que todo sujeto, en cada acción, le da un sentido intencionado intersubjetivamente a su actuar y su relación con los otros (Weber, 1983a), la conducta es constreñida socialmente (Berger & Luckmann, 1996), su comprensión e interpretación en el nivel de vida diaria, se da de forma vaga y confusa- tácita-, en una mayor o menor intimidad de vivencia, en múltiples perspectivas que se entrecruzan (Schütz, 1989), con el mundo de los otros. La

relación entre el yo y los otros hace referencia a una articulación simbólica (Mead, 1982) donde el individuo interacciona con la sociedad determinando un proceso de percepción y de interpretación basado en situaciones sociales, la identidad es una construcción individual, pero a la vez colectiva, unidas y entremezcladas de múltiples, variados y cambiantes atributos particulares, con base en los diferentes contextos en que se desarrolla (Giménez, 2007); es decir, que en la identidad propia convergen diferentes tipos de identidades que se fusionan para dar ciertos elementos referenciales del presente y del pasado que dirigen los comportamientos que forman parte del ser y posturas ante el yo, los otros y la sociedad en general.

c) Identidad colectiva y la organización

En el estudio de las organizaciones, la IO ha tomado un punto relevante para comprender lo que son y cómo se comportan en un espacio socio-histórico específico los sujetos (Montoya, 2007), esto con la finalidad de hacer inteligible el sistema complejo que se produce en la interacción de las diferentes necesidades y expectativas técnicas, económicas y sociales que se suscitan en la dinámica diaria de la organización. En un espacio concreto, como lo es la organización, su construcción se delimita por varias aristas y la conjunción de varias cosmovisiones; es decir, que la comprensión de lo simbólico en la dinámica organizacional crea y reproduce un orden significativo que da cuenta de su identidad, al apropiarse del mundo, ordenarlo, transformarlo y consumirlo, se reproducen a sí mismos como colectivos diferenciados (Aguado & Portal, 1992), la

identidad tiene que ver con el sentido colectivo que el individuo y el grupo al que pertenece imputa a sus acciones a través de la comprensión y reproducción del sistema social; el concepto implica la permanencia y pertinencia a un grupo en un tiempo histórico determinado bajo una lógica de diferenciación/exclusión y similitud/inclusión (Giménez, 1986).

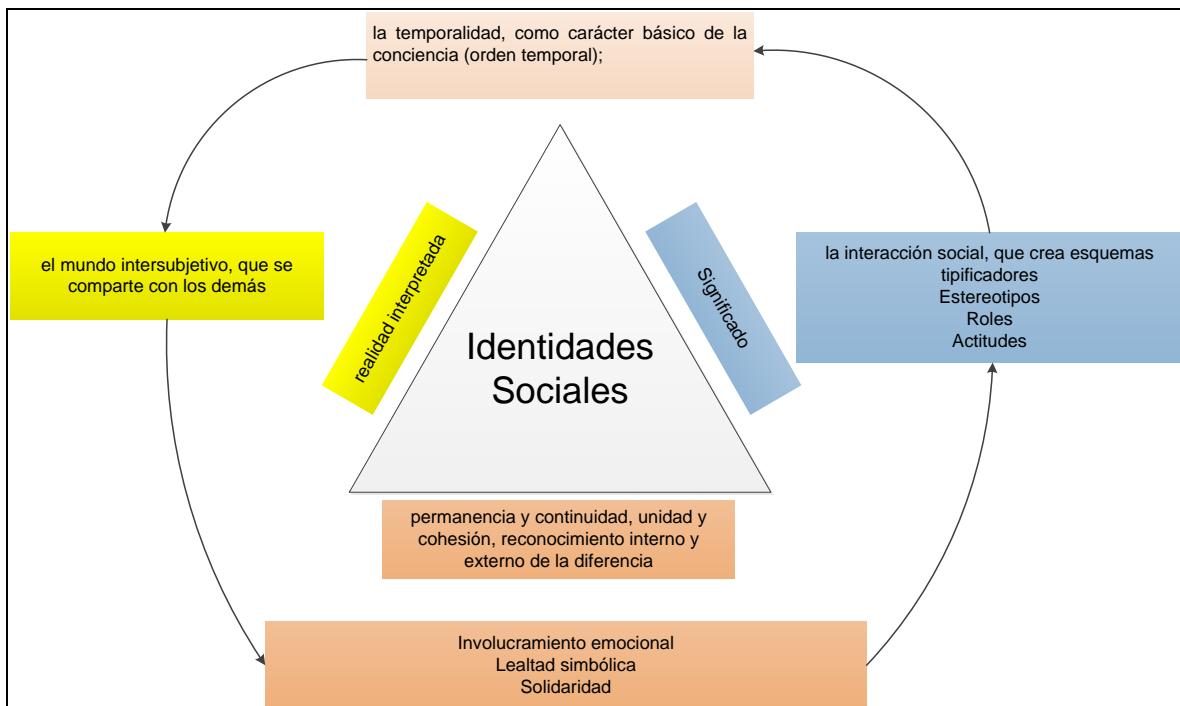
La IO tiene varias definiciones y ángulos; entre ellos, alude a conceptualizarla con base en los atributos centrales que la definen como grupo social estableciendo una cierta dinámica, expresada en prácticas y decisiones que acotan lo que es la organización para sus integrantes y dando lugar a la presentación de una imagen para el exterior (Albert, S. & Whetten D.A., 1985); sin embargo, el proceso de creación de lo central y distintivo se encuentra sujeto a la coexistencia de multiplicidad de identidades, no sólo las individuales, sino además las identidades sociales como género, profesión, etnia, religión, entre otras (Pratt & Rafaeli, 1997) (Parker, 2000), lo que da lugar a comprender la construcción de la identidad organizacional como un proceso complejo y adaptativo en el que inciden la percepción de cada individuo con sus propios referentes simbólicos, los marcos sociales y contextuales que generan una visión de lo que es la organización. Uno de los principales argumentos de lo que es y significa la IO está influenciada por la idea de cohesión y pertenencia formando ciertos límites entre nosotros y los otros.

Identidades colectivas

Las identidades colectivas o sociales son aquellos elementos que se sustentan en representaciones de reconocimiento o sentido de propiedad al que los grupos se adscriben; a partir de esto, se construye un “nosotros somos” seleccionado aquello que es propio y es ajeno de acuerdo a un momento histórico y las condiciones sociales y económicas que se suscitan (Tajfel, 1981) (Guerrero, 2002). Las identidades colectivas tienen “ la capacidad de diferenciarse de su entorno, de definir sus propios límites, de situarse en el interior de un campo y de mantener en el tiempo el sentido de tal diferencia y delimitación; es decir, tener un duración temporal”(Giménez, 2007, p. 67 y 68). La cosmovisión y el imaginario compartido en una colectividad, los denota de una serie de características e identificaciones que los diferencia hacia el exterior y los unifica al interior, es decir, es una construcción dual que se establece con los otros; esta percepción y construcción de imaginarios, símbolos y prácticas que no son homogéneas ni nítidas, son construcciones tácitas que se establecen en la interacción (Schütz, 1989). La pertenencia a un colectivo está especificada por un involucramiento emocional (Giménez, 2007) y por una serie de lealtades simbólicas (Guerrero, 2002) que le dan sentido a la acción colectiva; es decir, que la identidad colectiva representa ideas y concepciones grupales con base en orientaciones para la acción que son compartidos y negociados a través de procesos recurrentes que los cohesionan; de tal forma que, la identidad se sustenta en un sentido de permanencia y continuidad, unidad y cohesión, reconocimiento interno y externo de la diferencia.

Esta necesidad de pertenecer a un grupo se basa en valoraciones con base en un proceso de categorización en el que los individuos van ordenando su entorno a través de categorías o estereotipos (Tajfel, 1981) que son creencias y actitudes compartidas por un grupo, respecto a otro; esto también indica un proceso de interiorización en donde el individuo asume un rol bajo ciertos esquemas simbólicos que pertenecen a la colectividad (Giménez, 2007). La identidad colectiva es, así, una realidad intersubjetiva compartida por los individuos de una misma colectividad, la cual entraña una serie de creencias, costumbres, formas de vida, “valores y un sentimiento de obligación moral que los impulsa a responder cómo es debido a expectativas ligadas a ciertos roles” que se comparten y (Merton en Giménez, 2007, p. 73) que se expresan en instituciones, comportamientos regulados, artefactos, objetos, y saberes transmitidos (Berger & Luckmann, 1996)(Geertz, 1987)(Schütz, 1989) (Ver ilustración 15)

Ilustración 15 Construcción de la identidad colectiva



Fuente: Elaboración propia

La gente tiende a clasificarse a ellos mismos y a otros en categorías sociales definidas, precisando ciertas características de distinción entre unos y otros; es decir, a establecer límites culturales de diferencia (Parker, 2000). Tajfel (1981), uno de los principales exponentes de la Teoría Social de la Identidad, explica que los seres humanos están insertos en la sociedad, por lo cual, reconoció la conducta colectiva y el estudio de los efectos directos que la posición de los individuos en diversas partes del sistema social tienen en su comportamiento y en la propia identidad: es decir, el comportamiento individual y grupal deberían ser entendidos como partes de la pertenencia a los grupos, por ello, Tajfel (en Canto & Moral, 2005) definió la identidad “como "esa parte del autoconcepto del individuo

que se deriva del conocimiento de pertenencia a grupos sociales, junto con el valor significativo otorgado a esa pertenencia" (p. 60).

La pertenencia a los grupos sociales se ve configurada por la clasificación que hacen los propios individuos sobre los esquemas de categorización que son definidos como características prototípicas abstractas; de tal forma que, los individuos son segmentados y ordenados en el medio ambiente social, dando lugar a la clasificación de estos a partir de estereotipos sociales (Ashforth & Mael, 1989) como habilidades, intereses, de género, de profesión, de nacionalidad, entre otras. La clasificación y categorización de los individuos en los grupos se define mediante la interacción social y a un proceso de internalización de valores, actitudes y una guía de principios modelados por la cultura, estableciendo roles específicos; sin embargo, y un punto relevante, es que las diferentes formas de identificación nunca sugieren que son complementarias, son entidades relacionales en las que se articulan lo personal y lo colectivo, y que están insertados en la propia identidad de los sujetos porque son parte constitutiva de ella.

Para explicar de qué forma se establecen los parámetros de diferencia y pertinencia en los grupos Tajfel, (1981) introduce la idea de diferencia y similitud; en la primera hace referencia a los comportamientos interpersonales determinados por la identidad personal y en los que se ponen de manifiesto la diferenciación entre sí mismo y los otros; en la segunda, los comportamientos intergrupales determinados por la identidad social, en lo que se manifiestan la diferenciación

entre grupos, el endógeno y exógeno; es decir, entre "nosotros" y "ellos"; por ello, se establece que la construcción de la identidad colectiva es una representación reflexiva y variante del grupo endógeno en un contexto social determinado y en términos de relaciones sociales (Turner en Canto & Moral, 2005).

Tejerina, (1999) define a la identidad colectiva como

“...un sentimiento de pertenencia compartido por los miembros de un grupo o por varios grupos, mediante el que es interpretada y definida la realidad, orientando las acciones de los que participan de dicho sentimiento. La identidad colectiva puede cristalizar y objetivarse, pero está sometida en todo momento a la posibilidad de cambio y reelaboración. La identidad colectiva no es algo puramente simbólico— que pertenece al mundo de los símbolos y de las interpretaciones—, también pertenece al mundo de las prácticas sociales”. (p.79)

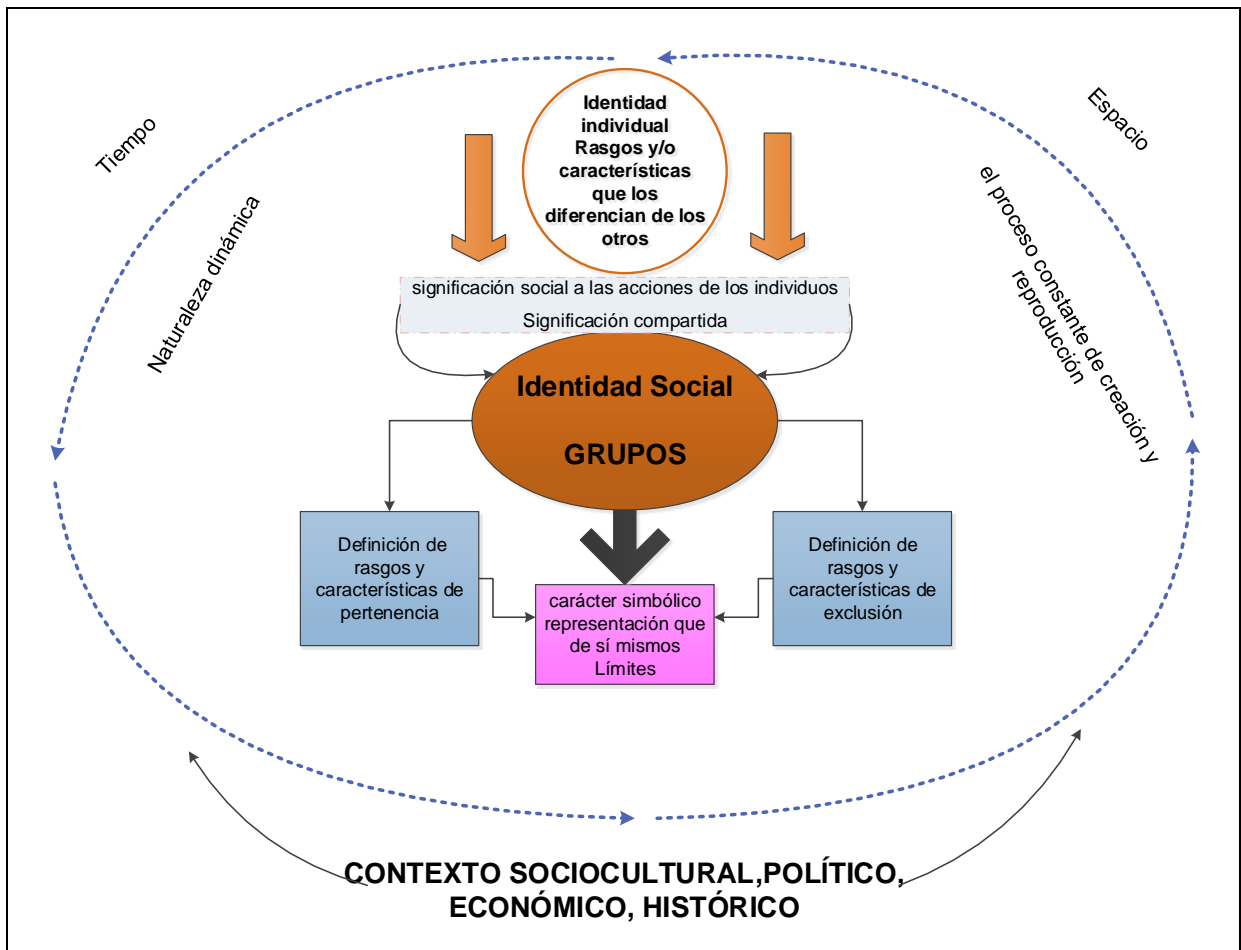
Dando lugar a identificar una serie de características que se derivan de la conceptualización de la identidad colectiva (Tejerina, 1999) (Ver ilustración 16):

- Su naturaleza dinámica: el proceso constante de creación y reproducción.
- Su carácter simbólico; la definición de rasgos y características de pertenencia/exclusión con base en la identidad social.
- La identidad de los grupos debe centrarse en conciencia o representación que sus miembros tienen de sí mismos o la representación que un determinado observador puede tener de un grupo concreto.
- La significación: Aquellos elementos de carácter simbólico capaces de dar significación social a las acciones de los individuos y convertir la significación en algo compartido constituyen lo más central de todo grupo

social, aquello sobre lo que descansa la especificidad de toda sociedad, de todo grupo.

- Establecimiento de límites: la enunciación de atributos que definen e identifican a sus miembros y los hacen diferentes de otros.

Ilustración 16 Características de la identidad colectiva



Fuente: Elaboración propia

d) El estudio de la Identidad Organizacional

En el marco de la Identidad Organizacional existen diferentes acercamientos a su estudio y comprensión; en este sentido, el concepto ha sido nutrido desde

diferentes disciplinas y teorías que la abordan. Un marco referencial se encuentra en el concepto de la Identidad del Trabajo (Soto, 2012). Alvesson, Ashcraft y Thomas propusieron comprender la generación de conocimiento a través de tres tipos de orientaciones meta-teóricas diferentes con base en disímiles objetos de estudio, a partir de modelos teóricos particulares (en Soto, 2012, p. 1 y 2).

1. La técnica y funcional: se enfoca en el problema de la identificación del sujeto con la organización. Fundada en el enfoque teórico de la identidad social (Tajfel, 1981) (Turner en Scandroglio et al., 2008), la cual se ocupa por el nivel y el tipo de identificación de las personas con la organización o con sus grupos y equipos de trabajo, interesada en el impacto de esos procesos de identificación sobre el desempeño organizacional, sobre los propios individuos (Soto, 2012) y los stakeholders (Balmer, 2001).
2. La práctica y hermenéutica: construida sobre el modelo teórico de la identidad laboral (work identity), enfocándose en los procesos de construcción de identidad laboral y las narrativas que establecen los sujetos acerca de sí a partir del trabajo.
3. La crítica y emancipatoria: con base en el modelo teórico del control identitario, busca analizar prácticas de control managerial (la ideología y los mecanismos de la gestión de empresa) a través de las identidades laborales, así como las reacciones y formas de resistencia en el trabajo desarrolladas por los individuos.

Esto concuerda con lo presenta He & Brown, (2013) dentro de la revisión de la literatura sobre la Identidad Organizacional, los autores proponen ver el desarrollo de la teoría sobre la base de una de sus principales definiciones, la cual ha sido nutrida por Albert, S. & Whetten D.A (1985) que la han definido bajo la autodefinición de los miembros de la organización; es decir, quiénes son y cuáles son sus características centrales que los diferencian de otros encontrado diversas vetas teóricas para su comprensión. Dentro de este contexto, se considera prudente revisar la propuesta de Albert, S. & Whetten D.A (1985) para comprender la génesis de un cuerpo teórico variado con fundamentos ontológicos y epistemológicos diversos (Schultz, Maguire, Langley, & Tsoukas, 2012). Por lo que, la visión de los autores, antes mencionados, gira entorno a lo siguiente:

1. La esencia de la organización, el criterio del carácter central de lo que son los miembros.
2. La distinción de la organización ante otras y la forma en que pueden ser comparada: el criterio de la distinción.
3. La exposición del grado de semejanza o continuidad sobre el tiempo, el criterio de continuidad temporal.

Para estos autores, la esencia de la organización y el carácter central se ve referenciada a la respuesta formulada por sus miembros con base en quienes son y el contexto donde tiene lugar dicha pregunta; es decir, los elementos importantes y esenciales que la definen tendrán su centralidad basada para quién o quiénes se formula la respuesta y la finalidad de la pregunta. Sin embargo, hay una disyuntiva

y contrastante forma de ver lo central, por una parte se puede observar que la IO se pueden definir a través de observar el proceso de toma de decisiones de sus líderes y la forma en que presentan lo que es central y; por otro lado, la negociación y discusión de lo que aceptan o rechazan sus otros miembros y que puede tener diferentes versiones, lo que le da su naturaleza ambigua y contradictoria.

En cuanto a la definición de la distinción, los autores explican que “la identidad es una clasificación del yo que identifica al individuo como reconociblemente diferente de los demás” (p.92), esta diferencia se crea con esquemas no homogéneos, ni completamente elaborados o definidos, donde sus dimensiones son establecidas de forma heterogénea y contradictoria por sus miembros; es decir, no es un acto consciente y deliberado, lo que le da su naturaleza ecléctica. Por ello, reconocen que el estudio y definición de la IO no sólo depende de la forma en que los miembros se identifican, sino a los propios investigadores como definen estas dimensiones, dando lugar a un proceso que puede ser conducido con varios niveles de especificidad.

Una de las principales fuentes de distinción se encuentra entre cómo se define la organización a sí misma y como la define el exterior; en cuanto al interior, Albert, S. & Whetten D.A., (1985) reconocen la híbrides de la IO; es decir, la intersección de varias identidades individuales y sociales que dan lugar a la especificidad de las prácticas organizacionales y a la forma en qué se definen; sin embargo, explican que la centralidad de la IO se encuentra enmarcada en la ideología y

misión de la organización, dando lugar a un mayor peso a la identidad social como el rol profesional y los valores centrales institucionales que tienen influencia significativa en los comportamientos y asignaciones de significado.

En cuanto al último punto, la continuidad en el tiempo, los autores señalan que el desarrollo de la IO a la interrelación de ésta con el ciclo de vida de la organización e identifica 5 etapas:

1. La formación de la organización: la elección del sector y los objetivos de su razón de ser.
2. La pérdida de un elemento de identidad: la sucesión del dueño, cambio del líder.
3. El logro de sus objetivos con respecto a su razón de ser: la focalización de la organización en el logro de su misión institucional.
4. Crecimiento rápido: la pérdida de orientación sobre la misión institucional.
5. Un cambio colectivo: transformación de la organización de alto impacto, como cambio de misión, de objetivos y de las metas.
6. Recorte presupuestal³¹: cuando las organizaciones crecen lento, éstas adicionan metas, misiones y objetivos.

Para He & Brown, (2013) argumentan que el concepto desarrollado por los autores ha sido utilizado para comprender diversos fenómenos como el cambio estratégico, los conflictos internos en la toma de decisiones, la comunicación y

³¹ El presente punto se focaliza a la dinámica empresarial; es decir, al crecimiento y generación de ganancias; sin embargo, el presente concepto no puede explicar a otro tipo de organizaciones cuya finalidad no es la generación de utilidades monetarias.

algunos temas sobre legitimidad; sin embargo, existe una fuerte crítica a estos planteamientos que remarcan la indefinición de los puntos clave del concepto, como la centralidad, la distinción y la perdurabilidad de sus elementos (Schultz et al., 2012). Dentro de esto contexto, el presente enclave teórico ha influenciado de diversas formas de acercamiento a nivel ontológico, epistemológico y metodológico (Hatch & Schultz, 2002).

La perspectiva técnica y funcionalista

Por un lado, observamos a aquellas investigaciones que dirigen la comprensión del fenómeno como elementos tangibles, esenciales, y objetivos a partir de áreas afines como el marketing y la estrategia; en las cuales encontramos los conceptos como la identidad, la comunicación, la marca, la personalidad, la imagen y la reputación corporativos; conceptos que se confunden y se tratan desde diversas perspectivas (Balmer, 2001). Esta visión alude a resolver los problemas de desempeño a través de conceptualizar a la organización en su medio ambiente y, la presentación de ésta ante las redes que crea y sus stakeholders. Organizaciones entendidas y explicadas con base en descubrir, describir y medir una identidad empresarial. Observación e instrumentos psicométricos son las herramientas de investigación preferidos (ver tabla 36).

Tabla 36 Conceptos estudiados desde el marketing y la estrategia según Balmer,(2001) para la definición y comprensión de la Identidad Organizacional.

Concepto	Pregunta central	Explicación
Identidad corporativa	¿Qué somos?	También implica hacer frente a una serie de preguntas como: ¿Cuál es nuestro negocio / estructura / estrategia / ethos / mercado / rendimiento / historia y reputación / relaciones con otras identidades?
Identidad organizacional (Personalidad organizacional)³²	¿Quiénes somos?	La mezcla de las subculturas dominantes ascendentes dentro de la organización. Las relaciones de los empleados con innumerables identidades organizativas (empresa, filial / estudios, departamentos, originales, identidades actuales y emergentes). Profesional, identidades culturales, industriales, sexuales, etc
Identidad visual	¿Cuáles son los símbolos y el sistema de identificación de la organización	Símbolos que se comunican visualmente y verbalmente. Las señales de la organización ¿Qué/ quiénes somos? ¿Qué / quiénes éramos? ¿Qué / quiénes seremos? Representación visual de una organización, incluyendo su logo (marca), diseño, tipografía y colores. Refleja la filosofía y valores de la organización.
Comunicación corporativa	¿Hay integrados de comunicación?	Cubre todo tipo de comunicaciones de una empresa, tanto públicos externos como internos.
Comunicaciones corporativas totales	¿Hay congruencia re comunicación vertical y horizontal?	Vertical y Horizontal: Entre la comunicación corporativa, acciones corporativas, rendimiento y comportamiento y entre terceras parte, asimismo congruencia con el tiempo.
Imagen corporativa	¿Qué percepción actual o perfil se tiene?	En relación a la percepción mental inmediata de la organización en manos de un individuo, grupo o red.
Reputación corporativa	¿Qué atributos distintivos (si los hay) se asignan a la organización?	En relación a la percepción mental inmediata de los stakeholders sobre los atributos distintivos de la organización a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos, misión y visión. (Gioia, Schultz, & Corley, 2000)
Marca corporativa	¿Cuál es la promesa que se infiere de la comunicación de la marca?	“La marca, en sí misma, es un nombre o un logo que contiene una gran variedad de mensajes y simbolismos reconocidos por los consumidores y que en definitiva constituyen su principal fortaleza en el momento de la evaluación por parte de los clientes”(Zumarán, 2011, p. 64)

Fuente: Modificado y elaborado con base en (Balmer, 2001, p. 257)

³² La descripción preferida del marketing

Desde el cuerpo teórico de la psicología social, la identidad organizacional ha sido estudiada con diversos niveles de análisis, el individual (relacionados con las personas y el sentido de sí mismo dentro de la organización), el grupal (relativo a la identidad compartida de equipos y secciones dentro de una organización), el organizacional (en relación con la identidad de la organización como un todo) y cultural (en relación con aspectos comunes en la identidad a través de las organizaciones y dentro de una sociedad en su conjunto) (Cornelissen, Haslam, & Balmer, 2007). La aplicación de la Teoría Social de la Identidad y Teoría de la Autocategorización sugiere la incidencia en el desempeño organizacional a través de la creación de sentido, de pertenencia e interiorización de reglas y normas del contexto social y del grupo al que pertenecen (Tajfel & Turner, 1979) (Ashforth & Mael, 1989) (Hogg & Terry, 2000), generando una serie de comportamientos funcionales a la organización a través de un proceso de identificaciones con el líder, la motivación, la comunicación y la introspección de ciertas creencias, actitudes e intenciones que se traducen en estructuras y productos como planes, visiones, y bienes y servicios (Cornelissen et al., 2007); así como, compromisos asumidos por los miembros que van más allá de la relación contractual económica y que tiene ver con la dimensión simbólica del individuo (Castaingts, 2015). De tal forma, que la sociología y la antropología aportan en su comprensión a través del enfoque del simbolismo focalizándose en el lenguaje, artefactos y comportamiento a nivel de los miembros de la organización (Gioia et al., 2000). La Identidad Corporativa se ha estudiado, desde el marketing y la comunicación, la imagen pública a través de sus símbolos; es decir, el significado compartido que una

entidad corporativa que surge de sus miembros y otros a través de lo que se proyecta y se comunica con base en su logotipo, marca y elementos de soporte (Cornelissen et al., 2007). El enfoque ha sido principalmente desde sus factores externos (Ver tabla 37).

Tabla 37 Diversas concepciones sobre la Identidad Organizacional

Concepto	Primera definición	Segunda definición	Punto focal	Disciplina	Enfoque
Identidad social	El valor significativo y emocional que tienen los individuos sobre la pertenencia al grupo.	El significado compartido del grupo a partir de la conciencia de pertenencia y la diferenciación de los otros.	La creación de sentido, de pertenencia e interiorización de reglas y normas del contexto social y del grupo.	Psicología social	Analítico interno (cognitivo)
Identidad organizacional	El significado compartido de la organización a partir de la conciencia de pertenencia y la diferenciación de los otros.	El valor significativo y emocional que tienen los individuos de pertenecer a ciertos grupos en la organización	Manifestación simbólica de la categorización o conjunto de creencias y atribuciones como organización	Sociología Antropología Psicología social	Analítico interno (symbolism o y cognitivo)
Identidad Corporativa	La imagen pública distintiva de la corporación que comunica y estructura el compromiso de los stakeholders con ella.	El significado compartido que una entidad corporativa que surge de sus miembros y otros a través de lo que se proyecta y se comunica.	Sobre manifestaciones materiales de de identidad. Marca, logotipo, y elementos de soporte como tarjetas de presentación, sobres, hojas membretadas, etcétera.	Marketing y comunicaciones	Factores externos

Fuente: Modificado y elaborado con base en (Cornelissen et al., 2007, p. S5)

Desde esta orientación, la mayor crítica se ha fundado al marginalar los procesos mediante los cuales los participantes crean sentido a través de sus acciones, eventos e historias. Dejando de lado los artefactos simbólicos como el lenguaje,

las atribuciones y las creencias; y la naturaleza de la cognición; ignorando las relaciones de poder en la que las declaraciones de identidad se crean, se defienden, y se transforman (He & Brown, 2013).

La Perspectiva Práctica y Hermenéutica

Esta orientación abarca la perspectiva interpretativa con base en el construccionismo social, tiene como foco principal, la comprensión de cómo los empleados construyen significados en relación con lo que son dentro de un ambiente organizacional. Es vista como un fenómeno socialmente construido con los empleados que buscan dar a su existencia en el trabajo. El enfoque de la investigación es descubrir la creación del significado de los empleados con las identificaciones que se construyen con la organización (Balmer, 2001). Se define a la IO como el producto socialmente construido de relaciones celebrado en la colectividad y las cogniciones individuales socialmente estructurados (Dutton & Dukerich, 1991) (Gioia et al., 2000) (Albert, Ashforth, & Dutton, 2000) (Pratt & Rafaeli, 1997).

Para He & Brown, (2013) el concepto refiere la comprensión compartida relativamente homogénea con respecto a lo que es central, distintivo y duradero otorgándole sentido a la experiencia del trabajo de los miembros a partir de diversas interacciones con múltiples actores en los distintos niveles jerárquicos. Generalmente esta orientación, tiende a describir como menos estable y más maleable su construcción (Gioia et al., 2000), más abiertas a la influencia política

en los diferentes niveles. Se enfoca cómo miembros de la organización se ven a sí mismos a través de un proceso reflexivo (Balmer, 2001), cuestiones de poder, la reflexividad, la voz, plurivocidad, la temporalidad y la ficcionalidad (Brown, Humphreys, & Gurney, 2005) (Brown & Humphreys, 2006). Desde esta orientación, encontramos a la IO definida a través de la narrativa (Czarniawska-Joerges, 1994), en sus conversaciones, historias escritas, documentos tales como los informes y la presencia web (Brown et al., 2005).

La Perspectiva Crítica y Emancipatoria

La presente perspectiva tiene su fundamento en el pensamiento crítico del sistema de dominación capitalista (Alvesson & Deetz, 1996), en el que las luchas y resistencias que suscitan la imposición de identidades dentro del espacio organizacional (Alvesson & Willmott, 2002). Las reflexiones hechas desde este enfoque se han construido sobre la base de los diversos tipos de control (explícitos e implícitos) que se ejercen sobre los empleados para regular sus creencias, actitudes, y sentimientos respecto a la forma de llevar a cabo su trabajo y el cumplimiento de metas (Alvesson & Kärreman, 2011) (Kärreman & Alvesson, 2004); es decir, la alineación del sujeto al orden organizacional (González, 2014). En este sentido, encontramos un menor número de investigaciones con respecto a las perspectivas funcionalista y hermenéutica.

La alineación de la identidad tiene como principal supuesto la búsqueda de diversos mecanismos de poder debido a la creciente complejidad organizacional

con respecto al tamaño en el organización, la división del trabajo, la especialización y la diferenciación de funciones (Clegg & Hardy, 1996) y su relación con “contextos caracterizados la rápida implementación de tecnologías de comunicación e información, los procesos de globalización, los cambios en las relaciones laborales, la disminución y profesionalización de la fuerza laboral, la intensificación de los problemas ecológicos y la turbulencia de los mercados” (M. Alvesson & Deetz, 1996, p. 192) con la finalidad de incrementar su desempeño. Así, no se considera al poder como una variable explicativa de la organización; la imposición de creencias, actitudes y lealtades se marginan a la gestión del liderazgo, la cultura corporativa y a las teorías de motivación.

La gestión de la identidad tiene como primer supuesto la dominación legítima, en el que se busca cierta hegemonía sobre lo que debe ser (Alvesson & Willmott, 2002). La creación de identidades “administrativamente” planeadas y diseñadas dirige su acción a narrativas sobre el trabajo en equipo, liderazgo, soluciones de conflictos, etcétera (Brown et al., 2005) y en el que los sujetos son sólo seres consumidores de información, sin consciencia y sin capacidad de resistencia a la imposición de identidades y formas de trabajo. Dentro de este contexto, observamos la implicación del poder como variable explicativa, el cual es visto como fenómeno normal y necesario para el orden organizacional (Clegg & Hardy, 1996), implícitamente denota una obediencia *per se* en las prácticas organizacionales y la identificación como proceso impuesto. De esta forma, se observa al individuo bajo dos concepciones: 1) el individuo que domina y controla

bajo su rango en la posición jerárquica que ostenta por su conocimiento y 2) el otro que obedece porque así debe ser. Esta dualidad determina y conceptualiza a un individuo bajo el término de “recurso humano” u objeto sometido y construido para el sistema, intercambiable y reemplazable; a pesar de esto, es importante señalar que el trabajador, visto desde la visión crítica, reconoce la capacidad de manipulación del sujeto a los mecanismos de control del sistema como incentivos y de promoción, así de esta manera sigue manteniendo y reproduciendo el mismo sistema al cual pertenece (Sewell & Wilkinson, 1992).

e) La visión interna de la IO

Dentro de los estudios empíricos y teóricos se encuentra la literatura que se centra en observar a la IO a través de la construcción interna de significados y creencias entre los miembros de la organización, ya sea de forma individual, grupal u organizacional. De esta forma, las aportaciones desde el proceso de identificación de los miembros hacia el líder, el grupo o el equipo, o a la organización en sí misma. Es por esto, que encontramos que la Teoría Social de la Identidad y la Teoría de la Autocategorización han sido ampliamente utilizadas para comprender el fenómeno (Ashforth & Mael, 1989). El enfoque consiste en comprender el valor y significado de la pertenencia a los grupos (Tajfel & Turner, 1979) con la finalidad de explicar las relaciones entre los miembros, la organización y los comportamiento deseados en el que la identificación (Albert et al., 2000) (Hogg & Terry, 2000) (Foreman & Whetten, 2002); cuyo fundamento se sostiene en tres procesos socio-psicológicos (Henri Tajfel & Turner, 1979):

1. La categorización social: esto es la tendencia de los individuos de percibirse a sí mismos y a los demás en términos de categorías sociales particulares y no como individuos diferentes.
2. La comparación social tendencia a evaluar el valor relativo de los grupos y de los individuos por comparación a otros grupos en dimensiones relevantes.
3. La identificación social: lo que determina que el sujeto implica en sus percepciones su propia identidad de su situación social, de forma descriptiva y prescriptiva, pues normaliza las conductas intragrupo y intergrupo de forma evaluativa.

Desde esta visión, se reconoce la dimensión simbólica del ser humano que busca comprender la vida emocional de la organización a través de sus miembros (Albert et al., 2000). El proceso de identificación ha sido tratado desde la percepción de los empleados a través de su sentimiento de pertenencia (Ashforth & Mael, 1989). La organización actúa como una categoría social potencialmente relevante con la que las personas pueden desarrollar identificación (Hogg & Terry, 2000). El esquema de categorización otorga significados compartidos sobre lo que único y particular del grupo (Foreman & Whetten, 2002), estableciendo que a la IO como un subtipo de identidad colectiva (Ashforth & Mael, 1989).

Dentro de este contexto, existen diferentes aportaciones que determinan a la IO como un proceso cognitivo basado en la comparación con otros y con sus propias identidades, contemplando las expectativas y las percepciones (Foreman &

Whetten, 2002). Para Pratt, (2001) el proceso de identificación puede tener una connotación positiva o negativa a través de la coherencia/incoherencia de la identidad individual y la colectiva, su propuesta crea cuatro categorías:

1. Identificación positiva: existe coherencia entre la identidad individual y colectiva.
2. La Desidentificación: no existe coherencia entre la identidad individual y colectiva, pero existe identificación con las críticas de la organización.
3. Identificación ambivalente: existen elementos de consonancia con elementos positivos y negativos hacia la organización a la vez.
4. La identificación neutral no existe identificación ni positiva ni negativa.

Con respecto a las expectativas, Hogg & Terry, (2000) describen al concepto de prototipo que refiere que las personas representan a los grupos sociales como “representación subjetiva de los atributos definitorios con base en sus creencias, actitudes, conductas, etcétera, que son activamente construidos y dependientes del contexto” (Hogg, 1996 en Scandroglio et al., 2008, p. 86). Los prototipos son idealizaciones elaboradas por los miembros del grupo en el que la información relevante accesible para caracterizar miembros ejemplares; así, los autores sugieren que su aplicación puede incrementar la cohesión y la adhesión a las normas (Albert et al., 2000). Dentro de este orden de ideas, Foreman & Whetten, (2002) proponen examinar la congruencia de la IO desde estos dos niveles interconectados, la identidad percibida (creencias sobre el carácter existente de la

organización) y la identidad idealizada (creencias acerca de lo que es deseable con base en el sentimiento del ser miembro de la organización).

Dentro de este orden de ideas, Ashforth & Mael, (1989) identifican cuatro puntos sobre las identidades sociales, que darán puntos de reflexión en torno a la IO:

1. El proceso de identificación es un proceso cognitivo donde la conducta y la lealtad establecen cierto parámetros de comportamiento del individuo.
2. La identificación del grupo es vista como la experiencia personal sobre el éxito y fracaso de pertenecer al grupo.
3. Ciertos valores y actitudes son asociados con los miembros de una categoría social; sin embargo, no es un proceso homogéneo ni determina que todos los miembros asuman los mismos valores y actitudes.
4. Dentro del grupo se da por la relación reciproca del rol como esposo-esposa, médico-paciente, jefe-subordinado, dueño-empleado, etcétera.

Sin embargo, como principal crítica podemos referir que la generación de conocimiento, desde estos desarrollos teóricos y empíricos, circunscriben una visión que sugiere la alineación de la identidad individual de los empleados a la identidad organizacional a partir de generar hábitos, creencias, sentimientos, y en general, comportamientos adecuados y necesarios al orden organizacional cuya finalidad se sustenta en el aumento de la productividad, eficiencia y eficacia. La construcción de la IO, aunque puede comprenderse bajo la Teoría Social de la Identidad y la Teoría de la Autocategorización, deja fuera el sentido del sujeto y la

interacción con un contexto que demarca ciertas conductas, pero que a la vez tiene espacios de libertad y de decisión.

Dentro de esta visión interna, pero desde otra perspectiva, algunos desarrollos teóricos y estudios empíricos refieren el acercamiento a la IO con base en la metáfora de “ las organizaciones son como personas”, las cuales sienten, viven, aprenden y se proyectan como entidad en sí misma (Czarniawska-Joerges, 1994). Se define que la identidad se construye a través del lenguaje teniendo dos dimensiones la individual y el aspecto social a partir de comprender al fenómeno que se inserta en la intersubjetividad, la lucha de poder, y la institucionalización Brown, 2006) (Czarniawska-Joerges, 1994) (Brown & Humphreys, 2006) (Brown & Toyoki, 2013). El observar a las organizaciones como regímenes de poder ha delimitado que las identidades no se crean neutralmente y que funcionan en el marco de un discurso dominante (Clegg et al., 2007), establecido a partir de la institucionalización de prácticas legitimadas ante los integrantes de la organización (Czarniawska-Joerges, 1994), las cuales son percibidas, aceptadas y reproducidas en ese sentido.

Para Brown (2006) la creación de lo central, distintivo y duradero de la IO (Albert, S. & Whetten D.A., 1985), sólo se puede comprender al conocer lo que se habla, se dice y se reproduce en la organización; es decir, a través de los actos del habla de sus integrantes. La IO como un acto reflexivo e intersubjetivo que se crea en las diversas y múltiples narrativas que se hacen sobre las personas, historias, y eventos específicos, siendo un "proceso continuo de narración donde tanto el

narrador y el público formulan, editan, aplauden, y niegan diversos elementos de la narrativa producida" (Czarniawska-Joerges, 1994, p. 198). La creación de la IO, para el autor, no se encuentra establecida en un espacio neutro; sino que su creación se sostiene en la lucha de la hegemonía de una realidad, donde los grupos de poder establecen una red de narraciones que se afirman, movilizan y se reproducen con el consentimiento de los demás; no obstante, hay que tener en cuenta que esta realidad se negocia, se interpreta y se reproduce con base en la identidad individual y a las identificaciones producidas en el espacio organizacional (Brown & Humphreys, 2006) con el grupo, departamento o la organización en sí misma, lo que determina que la IO se encuentra sujeta a una continua evolución sobre su centralidad, especificidad y durabilidad.

Para Brown & Toyoki, (2013)³³, los procesos identitarios de la organización atañen a la legitimidad interna comprendida como "conjunto continuo de los procesos individuales y sociales que se manifiestan en una aparente aceptación colectiva de sus miembros sobre lo que la organización es, hasta cierto punto, lo conveniente, lo adecuado o lo apropiado"(p. 875); dicha legitimidad tiene tres tipos (p.878):

1. Legitimidad pragmática: se basa en el cálculo del interés propio de lo que la organización los beneficia, comparte los valores, o es digna de confianza (Pfeffer & Salancik, 1978).

³³ Aunque, los autores basan su trabajo en la identidad del trabajo, nos pareció relevante incluir su visión sobre la legitimidad interna como forma de imponer ciertas prácticas organizacionales a través de conceptualizar a la organización como un espacio de poder no neutral, en el que la identidad del trabajo se sustenta en esa legitimidad.

2. Legitimidad moral: incorpora una evaluación normativa positiva de una institución, sus procedimientos, estructuras y sus salidas , y se basa en una lógica prosocial de interés personal (Parsons, 1960)
3. Legitimidad cognitiva: se asume que las organizaciones son representaciones comprensibles con un orden existente, cuya funcionalidad es reducir la ansiedad contra las opiniones diversas de ese orden, el cual de hecho, es arbitrario y cambiante (Aldrich & Fiol, 1994).

Los autores sostienen que la IO se sustenta a través de que los miembros, desde su percepción, comprenden e introyecten diversos comportamientos dicha legitimidad, la cual influye en el proceso de identificación (Clegg et al., 2007). Desde otro ángulo, algunos autores han integrado el proceso de institucionalización de la vida organizacional (Czarniawska-Joerges, 1994). Este enfoque parte al observar a las organizaciones como una institución, definiéndola como un patrón de acciones sociales, en el que dichas se crean actores e identidades; es decir, espacios acotados en campos organizacionales específicos, dando lugar a reglas y normas definidas, sujetas a la interpretación, al cambio y a la transformación por los mismos actores que las integran. La IO es construida en la interacción e interactivamente entre los actores, en la que existen reglas y normas que se sustentan en las instituciones del mercado y del Estado (Czarniawska-Joerges, 1994). Esto nos lleva a visualizar, que si bien, la IO se integra de forma interactiva entre sus miembros, también existe una influencia del entorno al que suscribe la organización. De tal forma, que estas propuestas

incluyen la narrativa para visualizar el entrecruce de discursos, los cuales no sólo son referenciados hacia la interacción interna de sus miembros, sino a la inclusión de los diversos discursos del campo organizacional al que suscribe y, a las reglas y normas del mercado y del Estado.

Desde otro ángulo, la construcción del IO desde el poder refiere cuestionar sobre ¿quién o quiénes establecen qué es lo central, distintivo y duradero? (Brown & Humphreys, 2006) (Moufahim, Reedy, & Humphreys, 2015); es decir, de qué forma se construye el discurso dominante sobre la IO. El poder como “la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aun contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad” (Weber, 1983, p. 43), establece diversas formas en que se pueda imponer dicha voluntad, esto es bajo dos parámetros, el primero la persuasión y el segundo la sanción física o simbólica. Enriquez (2007) especifica que los hombres siempre están bajo escrutinio social de sus comportamientos, ya sea en el trabajo y lo que se espera en términos productivos y laborales, a nivel personal en cuanto a la relación con los otros y el cumplimiento del deber ser social³⁴. Es por esto que, la persuasión se convierte en un medio que dirige y redirige comportamientos de forma simbólica y coercitiva, no inteligible para el sujeto, bajo el consentimiento no deliberado que direcciona sus elecciones. Por otro lado, la sanción moral confluye a la exclusión, al desamor, a la agresión, a la violencia, entre otras (Montaño, 2008).

³⁴ el deber ser social: lo defino como las prácticas legítimas, aceptas y reproducidas que cualquier individuo está influenciado a alcanzar, de forma consciente e inconsciente, como el éxito, la felicidad, realización profesional y/o familiar, etcétera.

Así, el poder como concepto complejo tiene diversas expresiones ambivalentes; esto es, si se habla de amor, de identificación, de pulsión de vida y de inclusión, se habla de expresiones que contradicen sus formas, el desamor, el desconocimiento, la pulsión de muerte y la exclusión (Enriquez, 2007); esto que el hombre alude a su necesidad de reconocimiento y de lazos afectivos por lo cual un medio propicio es el acatamiento de la regla moral, y en este caso la organizacional, utilizando como medio las relaciones de poder establecidas en el orden organizacional; esto es afiliación, adhesión, cohesión y reconocimiento social y profesional de los medios legítimos que configuran ciertas prácticas pactas y aprobadas socialmente; por el otro lado la desobediencia, insubordinación, el cuestionamiento a las formas de dominación se verán expresados a través de la exclusión, la diferenciación, la desagregación, la expulsión y el desapruebo a partir de la pulsión de muerte.

La organización y su funcionamiento se han establecido como un principio básico, la cooperación de sus integrantes cuyos esfuerzos se conjugan para alcanzar un fin común, sin embargo, podríamos preguntar ¿qué implicaciones tiene la cooperación de los individuos y bajo qué términos se establecen las relaciones de poder?

Si la organización es expresada a partir de su estructura donde se establece la división de trabajo y la coordinación de las tareas a través de procesos y prácticas de trabajo, se constituye como primer principio la decisión de los individuos al participar y adherirse a una serie de formas de dominación explícitas e implícitas

que se conjugan en el orden organizacional influenciando ciertos comportamientos y conductas esperadas; primeramente constreñidas y superpuestas bajo la norma y la regla organizacional cuyo principio se sustenta en el mantenimiento y regulación del sistema (Friedberg, 1997); sin embargo, la cooperación no está limitada únicamente bajo los términos de la racionalidad, el consentimiento y adhesión al orden organizacional puede deberse a otros recursos de poder; como la identificación bajo los términos de enamoramiento y la pulsión de vida al poder legítimo (Enriquez, 2007b), donde es incuestionable los medios y formas que dominan la conducta y los diversos comportamientos derivados de éste. Asimismo, es importante resaltar que el sujeto tiene espacios de libertad y es relativamente autónomo y no se encuentra delimitado y determinado por su contexto, siempre tiene la decisión de consentir y cooperar (Friedberg, 1997) (Enriquez, 2007a) acción necesaria para el ejercicio del poder; así de esta forma, la legitimidad de la IO puede estar referenciada a los mecanismos institucionalizados del poder, pero siempre bajo el consentimiento y participación de los actores; de forma persuasiva o coercitiva, consciente e inconsciente; así mismo, cabe reconocer que los individuos interpretan su realidad, y por tanto tiene la capacidad de oponerse (Brown & Humphreys, 2006). La adhesión y su cooperación no están limitadas a un proceso racional únicamente, sino es una imbricación entre ésta, el amor, la identificación y la introyección de regla siempre a través de un proceso de interpretación del sujeto. Ésta está sujeta a los mecanismos de control establecidos organizacionalmente por el grupo dominante (Brown & Humphreys, 2006).

La naturaleza de la IO, desde este ángulo, observa que, aunque ésta es construida, la cimentación no sólo es negociada sobre una base lineal y homogénea de lo que es la organización para sus miembros; sino sobre una base de contradicciones y de luchas de poder sobre lo qué es la realidad para el grupo dominante y la imposición de una verdad en el orden organizacional de lo central, distintivo y duradero; es decir, la manifestación de las cuotas de poder de los grupos dominantes y dominados que negocian y expresan los elementos y dimensiones de la IO a través de sus prácticas organizacionales (Brown & Humphreys, 2006); en este sentido, el grupo dominante comparte significados e interpretaciones para imponer su propia percepción de la verdad, la cual siempre será sujeta a la interpretación de los miembros, que a partir de sus propios referentes aceptarán o negarán la imposición persuasiva o coercitiva, consciente e inconsciente, lo que definirá su sujeción o resistencia.

f) La visión externa de la IO

La visión externa de la IO se define al reconocer que las organizaciones no son entes aislados que dirigen sus actuaciones y prácticas organizacionales internamente. La teoría desarrollada de la IO tiene diversas líneas de investigación. El contexto ha sido reconocido desde la Teoría de la Contingencia y la Teoría de Sistemas bajo la metáfora del organismo vivo (Barba & Solís, 1997). Dentro del desarrollo teórico de la presente visión, la organización se encuentra sometida a su medio ambiente y las presiones ejercidas por él, lo que determina dos fuentes de influencia; por un lado, la adaptación sobre los requerimientos y

prácticas del campo organizacional, del mercado y del Estado y; del otro, la imagen que proyecta hacia el exterior, en la que existe una influencia de doble vía, ¿quiénes somos como organización? ¿qué se piensa sobre quiénes somos?(Gioia et al., 2000) (Dutton & Dukerich, 1991).

La vida institucional redime a estructuras, esquemas y patrones que regulan (Juan, 2012) y que de cierta forma imponen ciertas prácticas organizacionales donde su finalidad no es explícita y refiere la búsqueda de legitimidad en el campo; esta influencia apunta a visualizar la dinámica del cambio organizacional y la resistencia que puede surgir en la adaptación y sus elementos centrales, distintivos y perdurables. Para Powel & DiMaggio (1983) las organizaciones tienden a parecerse a ciertas formas y prácticas organizacionales que las hacen homogéneas con base en la especificidad del campo organizacional al que pertenecen, otorgándoles un orden y sentido de pertenencia; y por otro lado, las fricciones que se pueden derivan de ésta necesidad de homogeneidad, demarcando renuencia al cambio y adaptación de sus elementos específicos y centrales que delimitan sus prácticas organizacionales (Culebro, 2014)

Los tres procesos de influencia presentados por Powel y DiMaggio (1983: 150-154) explican que las organizaciones están sujetas a un campo, y que de una forma u otra, éstas se ajustarán a los requerimientos solicitados (ver tabla xx).

Isomorfismo	Definición
Isomorfismo coercitivo	Derivación de la imposición sugestiva y persuasiva, tanto formal como informal que ejercen unas organizaciones hacia otras de las que dependen.

	La búsqueda del cumplimiento de las expectativas culturales que inciden directamente en sus aspectos de conducta y su estructura.
Isomorfismo mimético	El proceso de imitación puede deberse a ambientes inciertos en donde las metas son ambiguas, las organizaciones pueden entrar en procesos de imitación que les permite crear orden y modelar directamente o indirectamente sus prácticas a partir de la transferencia. Así, “las organizaciones tienden a modelarse a sí mismas siguiendo organizaciones similares en su campo, las cuales les parecen más legítimas o exitosas”. P. 154
Isomorfismo normativo	Proceso para definir las condiciones y métodos de su trabajo; alude a la profesionalización, es decir, a medida que las organizaciones contratan personal jerárquico de la misma rama de formación académica, esos profesionales pasan por una homogeneización de antemano, pues comparten un mismo lenguaje, mismas maneras de encarar y solucionar problemas.

Fuente: (Power & DiMaggio, 1983, pp. 150–154)

Con base en lo revisado anteriormente se puede observar una línea de reflexión, por un lado, las organizaciones están influenciadas a seguir ciertas pautas de acción a partir de la introyección de ciertas formas y procedimientos que las hacen parecer más legítimas en su campo y su ambiente; en este sentido, ciertas prácticas imponen versiones del mundo, mecanismos de control, de vigilancia y de sanción (Brunsson, Rasche, & Seidl, 2012), además de imponer conductas y comportamientos a los individuos en el proceso de trabajo y a nivel cultural. No obstante, cabe recalcar que las organizaciones, al tener autonomía relativa, deciden de qué forma y cómo se implementan las nuevas formas de trabajo y/o control con base en el proceso de interpretación y reproducción de estas; así mismo, el grupo dominante establecerá los límites que incidirán directa o indirectamente sobre lo que es legítimo, adecuado, y bueno (A. D. Brown & Humphreys, 2006). Esto estipula una paradoja, por un lado la necesidad del cambio mientras los elementos centrales, distintivos y perdurables continúan, lo que llaman Gioia et al., (2000) inestabilidad adaptativa.

En relación con las implicaciones de este enfoque, vemos que la influencia del ambiente y la legitimación ha sido un tema central en la investigación de la IO (Dutton & Dukerich, 1991) (Hatch & Schultz, 2002) por lo que se ha enfocado en la descripción de cómo la identidad se refiere a la imagen y la reputación. Para Ashforth & Mael, (1989) y Gioia et al.,(2000) la IO, al igual que la identidad individual, se construye en interacción con otros (organizaciones reguladoras, compradores, vendedores, usuarios, etcétera). Lo que establece la relación de doble vía, con su ambiente e inter-organizacionalmente mediante la imagen en la que se describen las creencias de la organización acerca de cómo los observadores externos describen la organización y la reputación que se tenga con el exterior (Dutton & Dukerich, 1991) (Gioia et al., 2000) (Hatch & Schultz, 2002). Esta influencia se define a partir del proceso reflexivo de los miembros de la organización al especificar el *quiénes somos* y la imagen que se proyecta y, que a la vez se construye desde la propia perspectiva de los observadores externos o stakeholders (ver tabla 38) (Hatch, Schultz, & Have, 2001) (Brown, Dacin, Pratt, & Whetten, 2006).

Tabla 38 Dimensiones en el estudio de la Identidad Organizacional

Punto de vista	Descripción breve	Términos utilizados y Bibliografía
"¿Quiénes somos como organización?"	Asociaciones mentales que los miembros de la organización tienen de ella	Identidad colectiva (Pratt, 2003) Corporate personality (Markwick y Fill, 1997) Identidad o identidad organizacional (Brown et al., 2006; Davies et al., 2003; Wheten y Mackey 2002; Gioia et al., 2000; Hatch y Schultz, 1997; Pratt y Foreman, 2000) Identidad organizacional percibida (Dutton et al., 1994) Identidad Corporativa (Balmer,

Punto de vista	Descripción breve	Términos utilizados y Bibliografía
		2009; Balmer y Greyser, 2002, Bromley, 2000; Gray y Balmer 1998) Imagen interna (Bromley, 2001)
<p>"¿Qué quiere la organización que otros piensen de ella?"</p>	Asociaciones mentales que los líderes de la organización quieren que las audiencias tengan acerca de ella	Identidad corporativa (Dacin y Brown, 2002; Whetten y Mackey, 2002; Hatch y Schultz, 1997; Markwick y Fill, 1997) Identidad corporativa deseada (van Rekom, 1997; van Riel y Balmer, 1997) Imagen futura deseada (Giogia et al., 2000) Identidad deseada (van Riel, 1997) Imagen organizacional deseada (Scott y Lane, 2000) Imagen (Whetten, 1997) Imagen proyectada (Giogia et al., 2000) Imagen intencionada (Brown et al., 2006)
<p>"¿Qué cree la organización que otros piensan de ella?"</p>	Asociaciones mentales que los miembros de la organización piensan que fuera de la organización se tiene de ella	Imagen externa construida (Giogia et al., 2000; Rindova, 1997; Dutton et al., 1994) Prestigio externo percibido (Smidts et al., 2001) Prestigio organizacional percibido (van Riel y Balmer, 1997; Bhattacharya et al., 1995) Valoraciones reflejadas de los stakeholders (Scott y Lane, 2000)
<p>"¿Qué piensan realmente los stakeholders de la organización?"</p>	Asociaciones mentales de la organización que realmente tienen fuera de ella	Evaluación de la compañía (Sen y Batthacharya, 2001) Asociaciones corporativas (Berens et al., 2005; Dacin y Brown, 2002; Brown, 1998; Brown y Dacin, 1997) Evaluación corproativa (Brown y Dacin, 1997) Identidad corporativa (Bhattacharya y Sen, 2003) Imagen corporativa (Gray y Balmer, 1998; Markwick

Punto de vista	Descripción breve	Términos utilizados y Bibliografía
		y Fill, 1997; van Rekom, 1997) Imagen (Davies et al., 2003; Rindova, 1997; Barich y Kotler, 1991; Dichter, 1985; Gronroos, 1984; Britt, 1971; Enis, 1967) Imagen organizacional (Hatch y Schultz, 1997) Reputación organizacional (Scott y Lane, 2000) Reputación (Dacin y Brown, 2002; Gioia et al., 2000; van Riel, 1997; Whetten, 1997) Impresiones transitorias (Gioia et al., 2000) Reputación corporativa (Bromley, 2000; Gray y Balmer, 1998; Rindova, 1997)

Fuente:(Brown et al., 2006, p. 101)

La IO no sólo tiene una dimensión interna sino que ésta se edifica también a partir de su medio ambiente (Hatch et al., 2001) y de los campos que se intersectan, de lo que quiere proyectar la organización (Brown, Dacin, Pratt, & Whetten, 2006), de lo que perciben sus stakeholders (Whetten & Mackey, 2002) y de lo que piensan sus miembros y les confiere distinción y reconocimiento ante los demás (Dutton & Dukerich, 1991); sin embargo, y como crítica desde esta visión, denotamos que se observa la construcción de la IO como un proceso racional y lineal donde ésta se manifiesta en la mejora del desempeño, en donde los miembros se identifican homogéneamente implicando lealtad y compromiso con el objetivo principal de la organización. El medio ambiente dota de elementos de legitimidad a sus prácticas y que la organización acepta y reproduce los requerimientos de forma

estandarizada, obviando las resistencias de diferente índole que puedan suscitarse, no sólo de la organización en conjunto, sino del grupo de poder y de los miembros hacia una alineación del *deber ser* .

D. Una visión general del campo organizacional. Educación privada en México

El objetivo del presente apartado es comprender la estructura del Sistema Educativo Nacional (SEN) para tener una visión panorámica de la empresa familiar estudiada; esto con la finalidad de observar la dinámica que se gesta desde este campo organizacional: las escuelas de sostenimiento privado o escuelas particulares.

En este contexto, la educación en México puede verse desde dos ópticas; en la óptica de la visión pública como derecho decretado en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en el artículo 3ro :

Todo individuo tiene derecho a recibir educación. El Estado — Federación, Estados, Distrito Federal y Municipios—, impartirá educación preescolar, primaria, secundaria y media superior. La educación preescolar, primaria y secundaria conforman la educación básica; ésta y la media superior serán obligatorias³⁵.

Se establece que, el Estado, a partir de la obligatoriedad de la educación, instrumenta un sistema de educación pública; es decir, un conjunto de organizaciones cuya finalidad es asegurar la educación del pueblo mexicano; y la óptica privada, a partir de un conjunto de organizaciones cuya finalidad, es vender la educación como un servicio:

Artículo 3ro, fracción VI: Los particulares podrán impartir educación en todos sus tipos y modalidades. En los términos que establezca la ley, el Estado otorgará y retirará el reconocimiento de validez oficial a los estudios que se realicen en planteles particulares.

³⁵ Párrafo reformado en el Diario Oficial de la Federación 12-11-2002 y el 09-02-2012

a) Impartir la educación con apego a los mismos fines y criterios que establecen el segundo párrafo y la fracción II, así como cumplir los planes y programas a que se refiere la fracción III, y

b) Obtener previamente, en cada caso, la autorización expresa del poder público, en los términos que establezca la ley.

La Secretaría de Educación Pública (SEP) clasifica a las escuelas por el tipo de sostenimiento:

1. escuelas de sostenimiento público: su financiación se basa en asignaciones presupuestarias estatales y/o federales a cargo del Estado mexicano cuya finalidad es el funcionamiento del centro de trabajo.
2. escuelas de sostenimiento privado: escuelas en las que el control técnico y administrativo está a cargo de la SEP, y su administración y sostenimiento corresponden a personas físicas o morales de carácter privado (SEP, 1982).

Es así que el SEN se puede definir como el conjunto de servicios educativos que imparte el Estado, sus organismos descentralizados y los particulares con autorización o reconocimiento de validez oficial de estudios (SEP, 2000). En cuanto a los niveles educativos se encuentran estructurados en la tabla 39 e ilustración 18:

Tabla 39 Niveles escolares en México

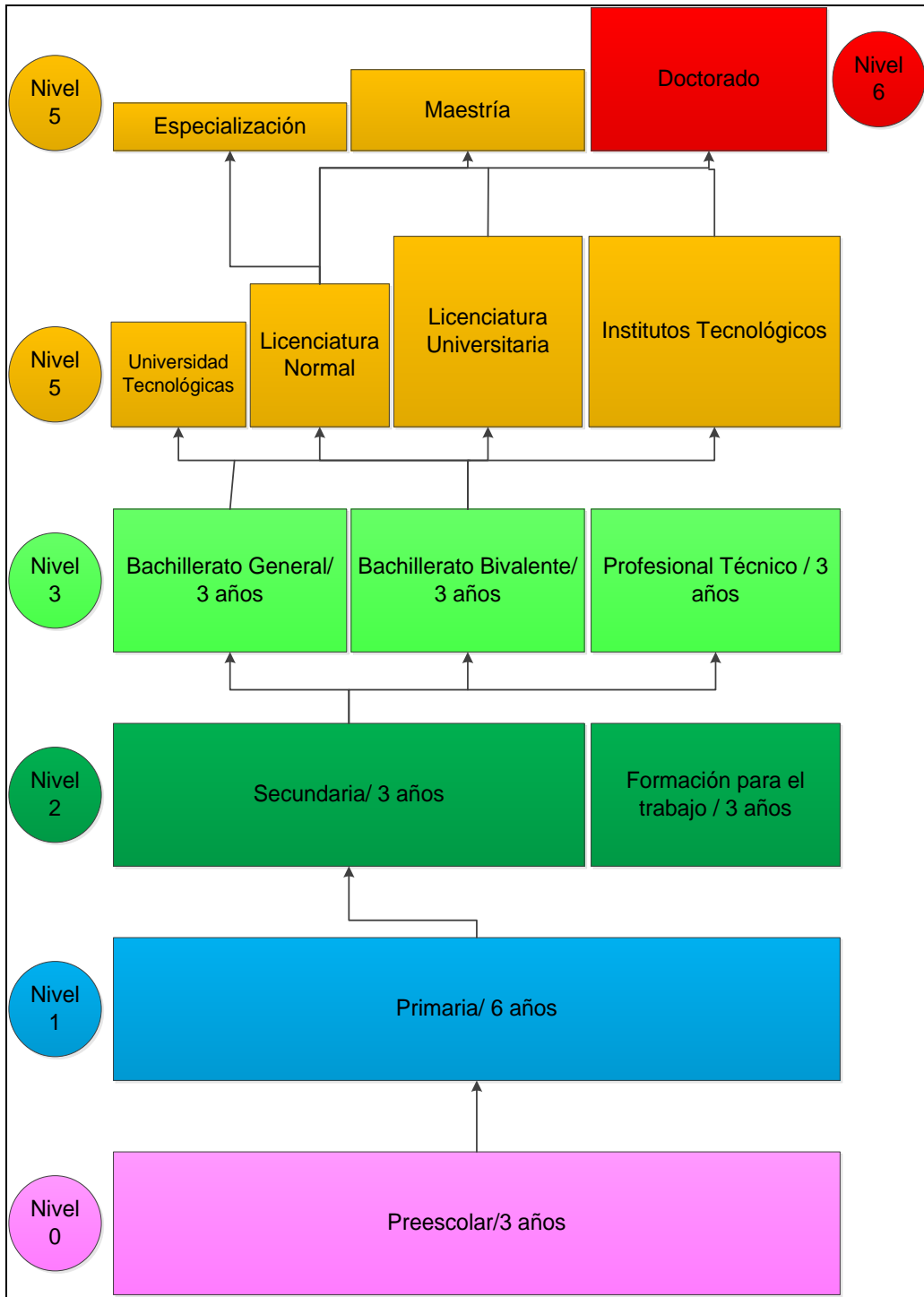
Nivel de Educación	Nivel Escolar
<p>Básico</p> <p>La SEP establece los planes y programas de estudio para la educación básica y su observancia es de carácter nacional y general para todos los establecimientos, públicos y privados.</p>	<p>Preescolar: De carácter obligatorio. Atiende a niños de 4 y 5 años de edad. Se imparte generalmente en tres grados. El primero y el segundo grados atienden a niños de 3 y 4 años; el tercer grado a los de 5 años. La educación preescolar se ofrece en tres modalidades: general, indígena y cursos comunitarios.</p> <p>Primaria: La educación primaria es obligatoria y se imparte a niños de entre 6 y hasta 14 años de edad; la duración de los estudios es de seis años- dividida en seis grados. La primaria se ofrece en tres servicios: general, indígena y cursos comunitarios. En cualquiera de sus modalidades, la educación primaria es previa e indispensable para cursar la educación secundaria.</p> <p>Secundaria: obligatoria desde 1993 y se imparte en los siguientes servicios: general, para trabajadores, telesecundaria, técnica y para adultos. La secundaria se proporciona en tres años a quienes hayan concluido la educación primaria. Generalmente está dirigida a la población de 12 a 16 años de edad.</p>
<p>Medio superior</p>	<p>Obligatoria desde 2012³⁶. Es aquella que se imparte después de la educación secundaria, está conformada por tres subsistemas: el</p>

³⁶ El 9 de febrero de 2012 se publicó en el Diario Oficial de la Federación la declaración del Congreso de la Unión que reforma los artículos Tercero y Trigésimo Primero de la Constitución para dar lugar a la obligatoriedad de la educación media superior en México.

Nivel de Educación	Nivel Escolar
	<p>bachillerato general, que además incluye las modalidades de preparatoria abierta y educación media superior a distancia, el bachillerato tecnológico, modalidad de carácter bivalente que ofrece la carrera de técnico profesional, a la vez que prepara a las personas para la continuación de estudios del tipo superior y la educación profesional técnica, que forma profesionales calificados en diversas especialidades. Cada una de ellas se configura de manera diferente en cuanto a los objetivos que persigue, la organización escolar, el currículo y la preparación general de los estudiantes.</p>
<p>Superior</p>	<p>Se refieren a la formación de las personas en los distintos campos de la ciencia, la tecnología, la docencia, la investigación; también, a la extensión de los beneficios de la educación y la cultura al conjunto de la sociedad, con el propósito de impulsar el progreso integral de la nación. Está conformada por cuatro tipos de instituciones: universidades, institutos tecnológicos, escuelas normales y universidades tecnológicas. Comprende los niveles de técnico superior universitario o profesional asociado, licenciatura y posgrado (especialidad, maestría y doctorado).</p>

Fuente: (SEP, 2000) y (Narro, Martuscelli, & Barzana, 2012)

Ilustración 17 Estructura del Sistema Educativo Mexicano



Fuente: (SEP, 2000, p. 37)

La Secretaria de Educación Pública (SEP) es el organismo encargado de la planificación, supervisión y ejecución de los planes y programas de estudio del nivel básico para públicos y particulares; aunque en los niveles de medio superior y superior sólo tiene injerencia en aquellos que no tienen autonomía y personalidad propia; sin embargo, para el reconocimiento del certificado, título y expedición de la cédula del nivel medio y superior, la SEP reconoce los grados a través del Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios (RVOE), el cual se le define como el acto de la autoridad educativa, en virtud del cual se determina incorporar un plan y programa de estudios que un particular imparte, o pretende impartir, al Sistema Educativo Nacional.

Para que los particulares pertenezcan al SEN, las leyes mexicanas exigen ciertos requisitos para otorgar la validez oficial a los estudios, de tal forma que la Ley General de Educación determina en el Capítulo V que los particulares deberán de tener autorización y reconocimiento expresa por parte de la SEP para poder otorgar el servicio educativo correspondiente y así incorporarse al SEN a partir de:

Artículo 55.- Las autorizaciones y los reconocimientos de validez oficial de estudios se otorgarán cuando los solicitantes cuenten:

I.- Con personal que acredite la preparación adecuada para impartir educación y, en su caso, satisfagan los demás requisitos a que se refiere el artículo 21;

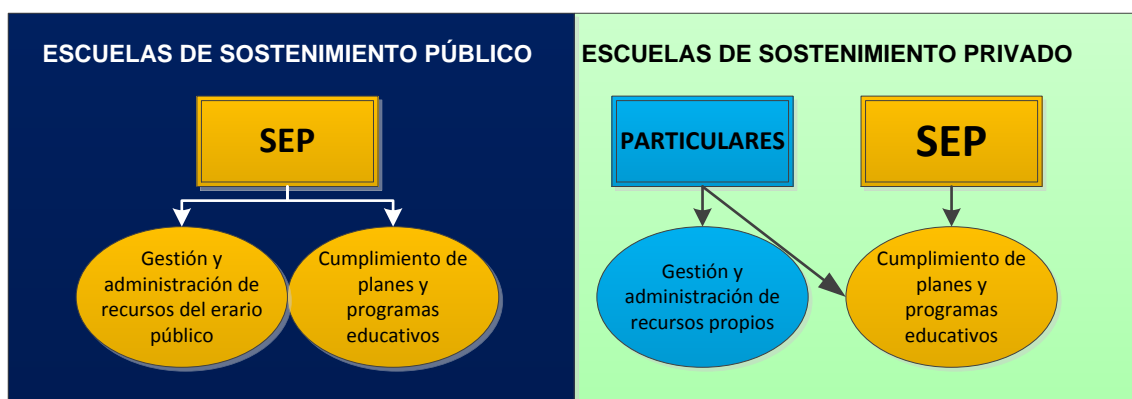
II.- Con instalaciones que satisfagan las condiciones higiénicas, de seguridad y pedagógicas que la autoridad otorgante determine. Para establecer un nuevo plantel se requerirá, según el caso, una nueva autorización o un nuevo reconocimiento, y

III.- Con planes y programas de estudio que la autoridad otorgante considere procedentes, en el caso de educación distinta de la preescolar,

la primaria, la secundaria, la normal, y demás para la formación de maestros de educación básica.

La ley manifiesta que las escuelas de sostenimiento privado como las sostenimiento público deben de cumplir con el objetivo de la educación que es “desarrollar armónicamente, todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la Patria, el respeto a los derechos humanos y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia” (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Artículo 3ro, segundo párrafo). En términos de gestión, en este caso la SEP le otorga autonomía en la administración de sus recursos, ya que éstas, se financian por sí mismas, pero en términos educativos deben de cumplir puntualmente con los planes y programas de estudio y con las evaluaciones y revisiones que considere la SEP para verificar que se está cumpliendo dicha función (Ver ilustración 19).

Ilustración 18 Escuelas de Sostenimiento Público y Privado



Fuente: Elaboración propia

Es decir que las escuelas de sostenimiento privado³⁷ deben de cumplir cierta normativa sobre su funcionamiento en su ejercicio comercial y operativo en donde la SEP tiene diversos acuerdos que determinan ciertas pautas para la operación de cada nivel escolar (ver tabla 41):

Tabla 40 Resumen de acuerdos secretariales para escuelas de sostenimiento privado

ACUERDO	FECHA		OBJETIVO
10 de marzo de 1992	10/03/1992	SECOFI ³⁸ .- SEP	Establece las bases mínimas de información para la comercialización de los servicios educativos que prestan los particulares
número 96	07/12/1982	SEP	Establece la organización y funcionamiento de las escuelas primarias.
número 98	07/12/1982	SEP	Establece la organización y funcionamiento de las escuelas de educación secundaria.
número 205	14/07/1995	SEP	Se determinan los lineamientos generales para regular el otorgamiento de becas en las instituciones particulares de educación primaria y secundaria que cuentan con autorización de estudios, así como las de educación inicial, preescolar y especial que cuentan con reconocimiento de validez oficial de estudios otorgados por la SEP.
Número 243	27/05/1998	SEP	Se establecen las bases generales de autorización o reconocimiento de validez oficial de estudios.
número 254	26/03/1999	SEP	Se establecen los trámites y procedimientos relacionados con la autorización para impartir educación primaria.
número 255	13/04/1999	SEP	Se establecen los trámites y procedimientos relacionados con la autorización para impartir educación secundaria.
número 265	11/01/2000	SEP	Se crea el registro único de personas acreditadas

³⁷ Algunas leyes, normas y acuerdos hacen referencia a la educación general; sin embargo, la presente investigación sólo se enfoca en las escuelas particulares.

³⁸ Secretaría de Comercio y Fomento Industrial

ACUERDO	FECHA	OBJETIVO	
		para realizar trámites ante la SEP y se establecen las reglas para su operación.	
número 278	30/06/2000	SEP	Se establecen los trámites y procedimientos relacionados con el reconocimiento de validez oficial de estudios de preescolar.
número 330	01/10/2003	SEP	Se establecen los trámites y procedimientos relacionados con el reconocimiento de validez oficial de estudios del tipo medio superior.
número 357	03/06/2005	SEP	Se establecen los trámites y procedimientos relacionados con la autorización para impartir Educación Preescolar.
Número 450	16/12/2008	SEP	Se establecen los Lineamientos que regulan los servicios que los particulares brindan en las distintas opciones educativas en el tipo medio superior.
Número 648	17/08/2012	SEP	Se establecen normas generales para la evaluación, acreditación, promoción y certificación en la educación básica.

Fuente: Elaboración propia con base en el Diario Oficial de la Federación. Acuerdos Secretariales

Estos acuerdos son de carácter obligatorio y determinan cierta dinámica en este tipo de organizaciones; es decir, las exigencias por parte de la SEP de lo que es y debe de ser la educación en México, esto es, todos los procesos administrativos y educativos para tener el control de lo que hacen las escuelas privadas.

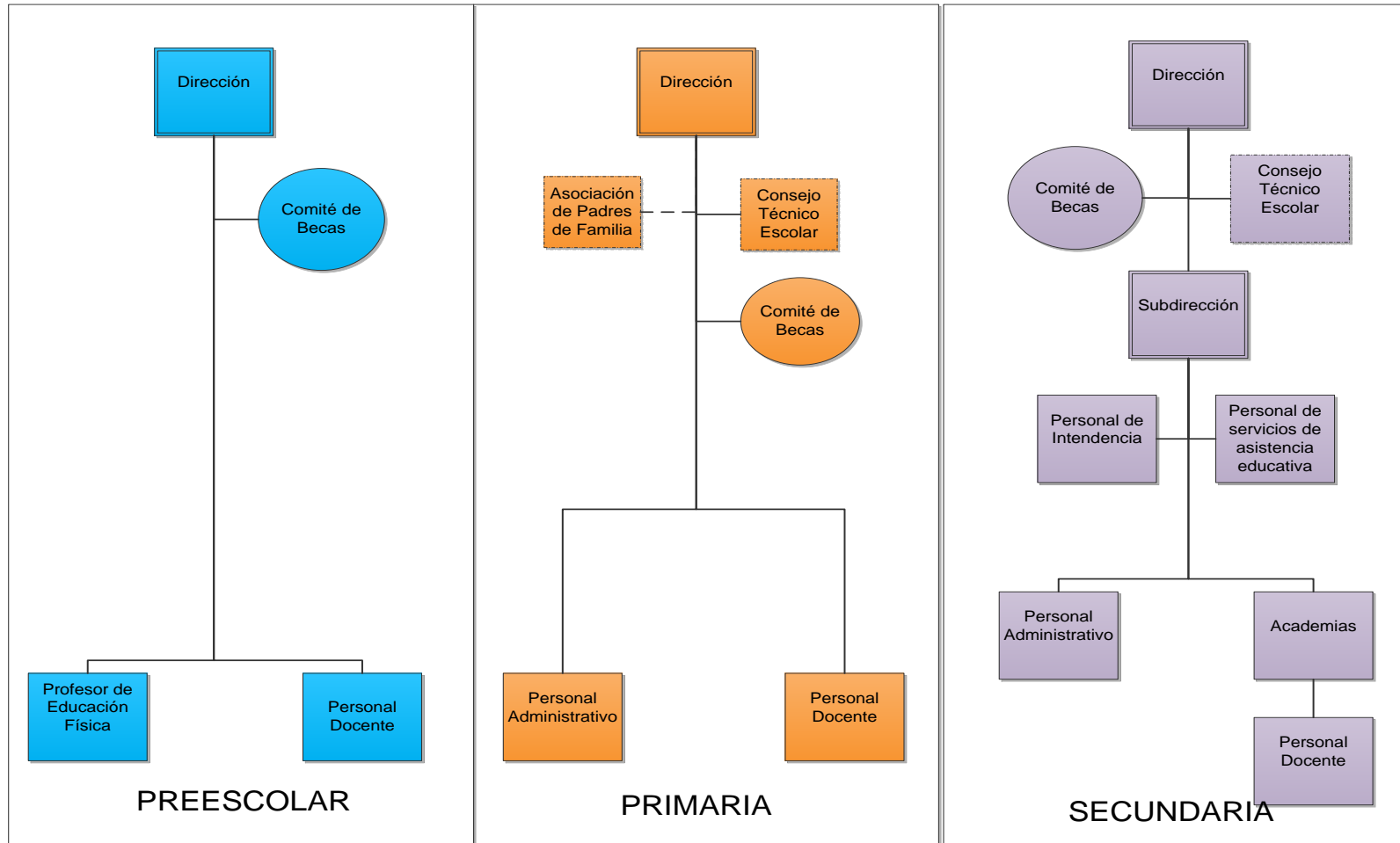
Dentro de estos parámetros de actuación, la SEP determina una estructura orgánica básica para cada nivel de las escuelas particulares, para el caso de la educación básica (ver ilustración 20); y en el caso del nivel medio y superior las disposiciones no puntualizan sobre alguna forma específica de organización, sólo algunos requerimientos de infraestructura.

a) Oferta de las escuelas de sostenimiento privado

El Sistema Nacional de Información Educativa (SNIE) reporta³⁹, para el ciclo escolar 2011-2012, la existencia de 37,714 escuelas de sostenimiento privado, de las cuales 27,752 unidades dan servicio a nivel básico (preescolar, primaria y secundaria) representado por el 74.18%; en el nivel medio superior con 5662 unidades representando el 15.55% y, el nivel superior con 4000 con el 8.54% del total; sin embargo, se encuentra relevante revisar la forma en que se han expandido durante los últimos doce años.

³⁹ Serie histórica obtenida en http://www.snie.sep.gob.mx/estadisticas_educativas.html

Ilustración 19 Estructura orgánica para nivel básico

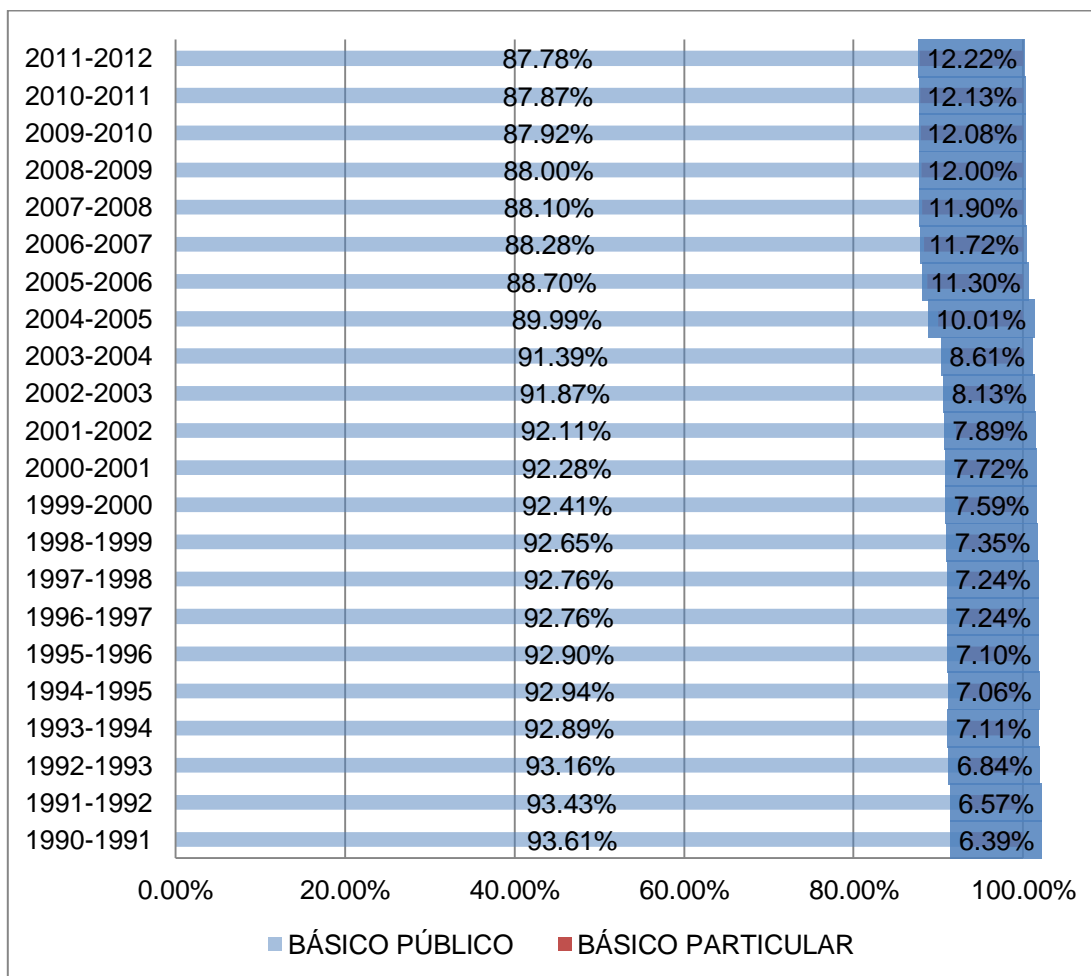


Fuente: Elaboración propia con base en los Acuerdos 357, 96 y 98.

Durante el periodo de 1990 a 2012 se encontró que:

- En el nivel básico las escuelas de sostenimiento privado han crecido en 193% con una tasa de crecimiento anualizada de 5.01%. Para el último año, su tasa de participación en la oferta de servicios educativos respecto a las escuelas de sostenimiento público representa el 12.22% como se observa en la gráfica 12.

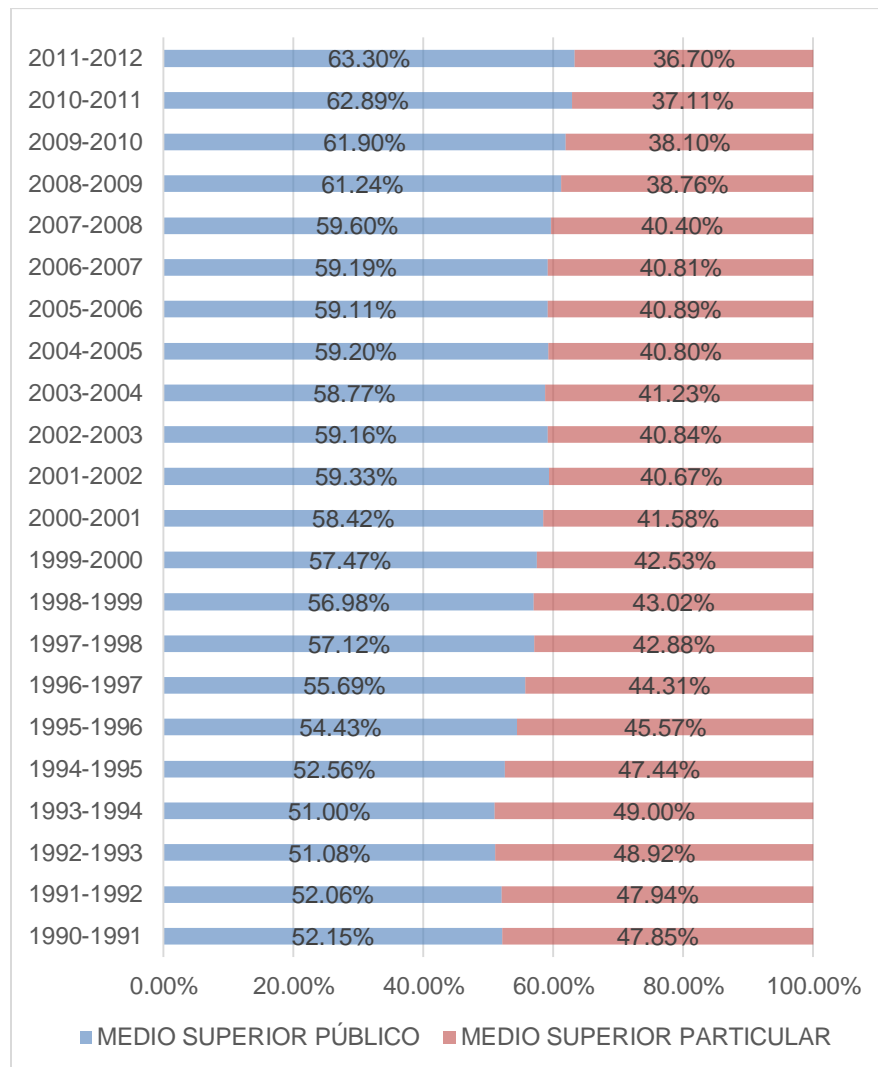
Gráfica 12 Participación de las escuelas públicas y privadas en el nivel básico



Fuente: elaboración propia con base en el Sistema Educativo Nacional (2013)

- En el nivel medio superior se encontró que su crecimiento ha sido de 90% con una tasa de crecimiento anualizada de 2.97%. Actualmente Su tasa de participación en la oferta de servicios educativos respecto a las escuelas de sostenimiento público se ve constituida con el 36.70%, cifra menor a la del año 1990 (Ver gráfica 13).

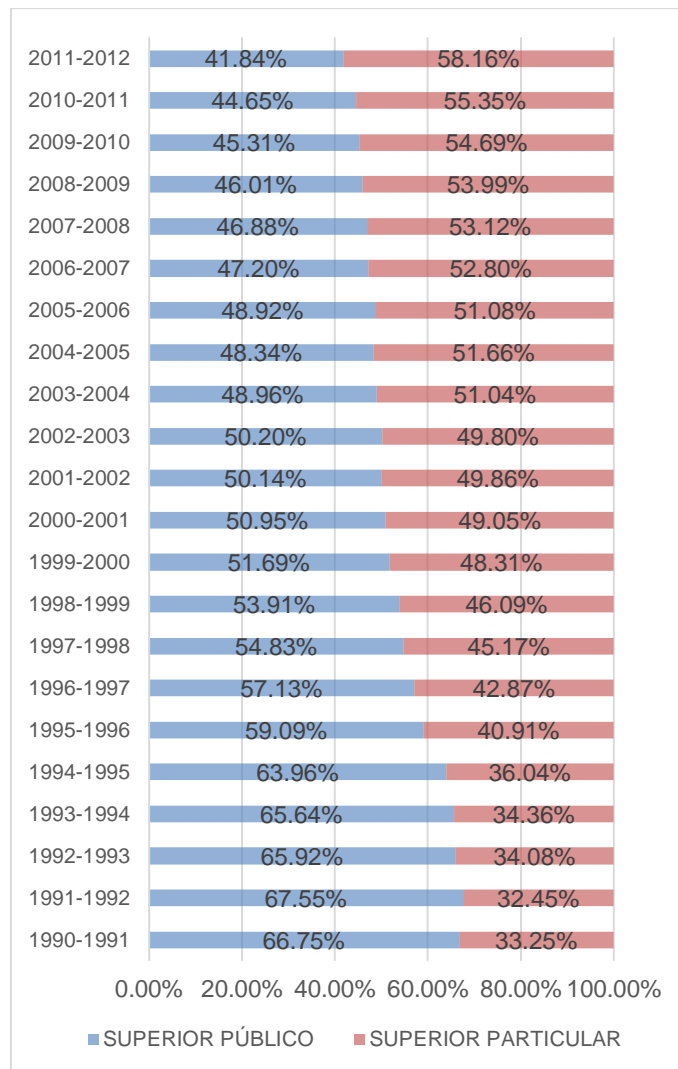
Gráfica 13 Participación de las escuelas públicas y privadas en el nivel medio superior



Fuente: elaboración propia con base en el Sistema Educativo Nacional (2013)

- En el nivel superior se encontró que su crecimiento ha sido de 467% con una tasa de crecimiento anualizada de 8.20%. Para el año 2012 su tasa de participación en la oferta de servicios educativos respecto a las escuelas de sostenimiento público representa el 58.16 % con incremento de 24. 91 puntos porcentuales a partir del año 1990 a 2012 (Ver gráfica 3).

Gráfica 14 Participación de las escuelas públicas y privadas en el nivel superior



Fuente: elaboración propia con base en el Sistema Educativo Nacional (2013)

A partir de las gráficas revisadas anteriormente, se puede inferir un crecimiento paulatino y constante de este tipo de organizaciones enfocadas a atender a la educación como un nicho de mercado; es decir una actividad económica que pueda generar ingresos para los particulares.

b) La educación como un sector económico

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) con base en el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte 2013 (SCIAN 2013⁴⁰) a partir de un marco único, consistente y actualizado para la recopilación, análisis y presentación de estadísticas de tipo económico, refleja la estructura de la economía mexicana; en el caso del presente estudio, se identifica a las empresas que se dedican a la prestación de servicios educativos definido como el sector 61 (ver tabla 42)

Tabla 41 definición y agrupación del Sector Educativo en México

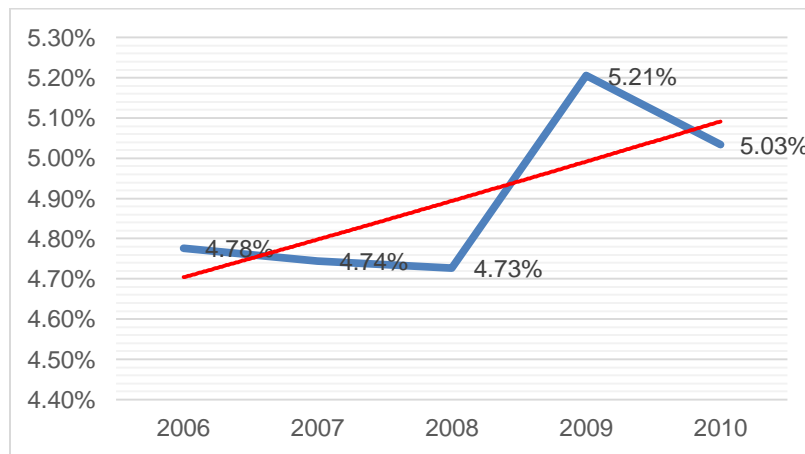
AGRUPACIÓN	DEFINICIÓN
Sector Servicios	Actividades productoras de bienes intangibles para satisfacer necesidades de terceros, ya sea en su persona o en sus bienes, como: servicios educativos.
Servicios cuyo insumo principal es el conocimiento y la experiencia del personal.	El sector 61 comprende actividades que requieren conocimientos y especialización por parte del personal, y que se dirigen principalmente a las personas. Su impacto es más bien social, ya que repercuten en el nivel educativo.

Fuente: (INEGI, 2013a) (Censo Económico, 2009)

⁴⁰ Para mayor información revisar el SCIAN en <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/SCIAN/presentacion.aspx>

El Censo Económico de 2009 identificó que el sector 61 para 2008 representa el 1.16% del total de las empresas en México con 43, 286 unidades económicas⁴¹ (Censo Económico, 2009). En cuanto a la aportación del sector al Producto Interno Bruto a precios corrientes en miles de pesos, se encontró que durante el periodo de 2006 a 2010, oscila en 4.9% en promedio; sin embargo, la tendencia apunta a un incremento en la aportación y a un crecimiento paulatino (ver gráfica 15).

Gráfica 15 Tasa de aportación del sector servicios educativos al PIB Nacional



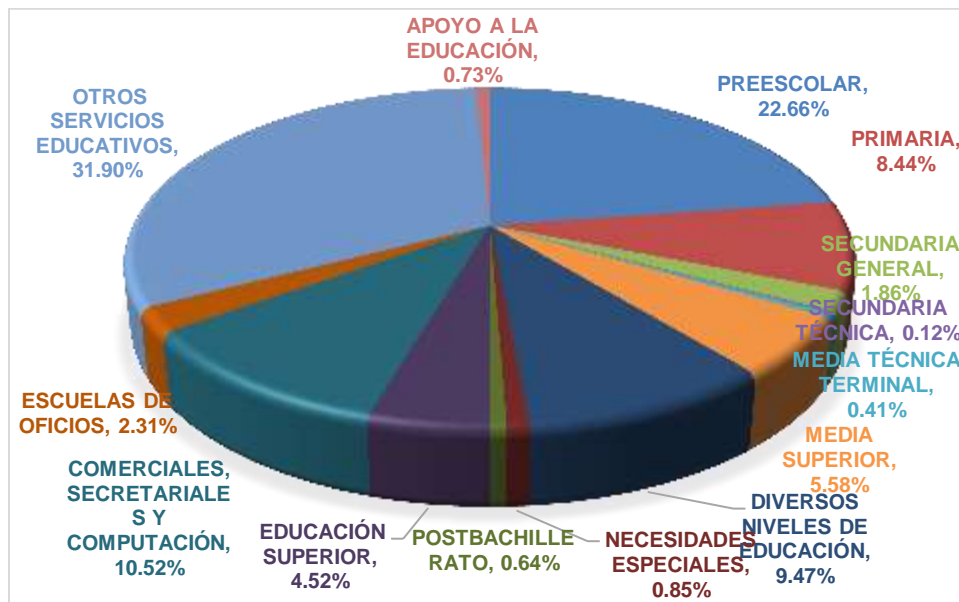
Fuente: elaboración propia con base en Sistema de Cuentas Nacionales de México (INEGI, 2013b)

Las empresas del sector 61 se enfocan a diferentes niveles educativos y a diferentes necesidades; por ejemplo la subrama otros servicios educativos que se enfocan a la enseñanza del arte, el deporte o idiomas representando el 31.9%; sin embargo, en el caso de niveles educativos se observa que existe mayor oferta en preescolar con 22.66%, siguiendo con las escuelas que combinan diferentes

⁴¹ Cabe señalar que las cifras encontradas en el Sistema Nacional de Información en Estadística Educativa y las cifras del Censo Económico 2009 por parte del INEGI no corresponden ya que la metodología y la conceptualización de las escuelas privadas es diferente. La SEP y sus estadísticas están reveladas a partir del registro de validez oficial y las empresas identificadas por el INEGI no necesariamente lo tienen.

niveles de educación con 9.47%, y siendo el nivel secundaria el menor número de escuelas existentes; el nivel medio y superior oscilan en 5% del total (ver gráfica 16).

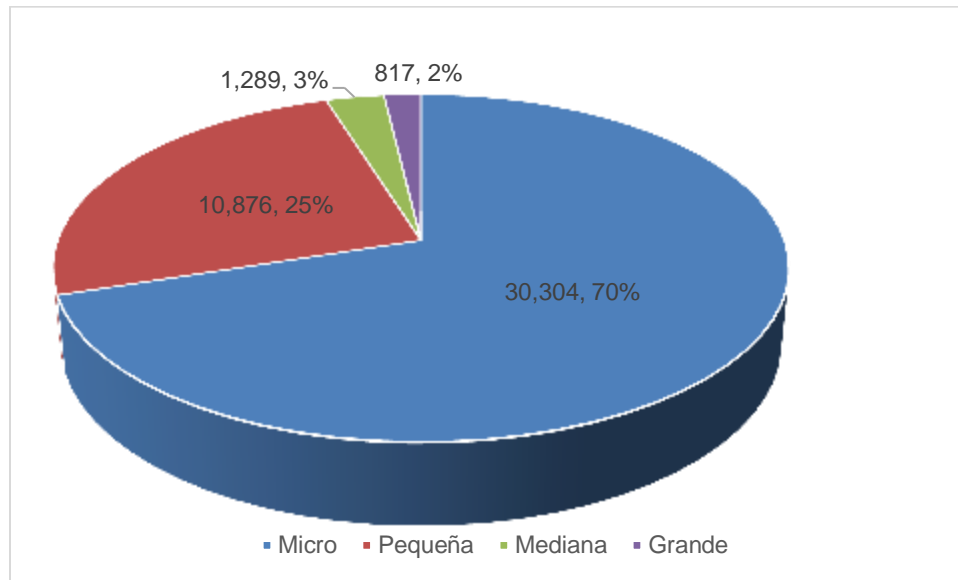
Gráfica 16 Distribución de las empresas dedicadas al sector educativo



Fuente: Elaboración propia con base en el Censo Económico (2009)

El tamaño de las empresas en el sector 61 (ver gráfica 17) es un indicador importante para poder visualizar de qué forma se compone el campo organizacional a partir de identificar el nivel de empleo que se generan de este sector y el número de personas ocupadas en la micro, mediana, pequeña y gran empresa.

Gráfica 17 Distribución por tamaño de empresas del sector servicios educativos

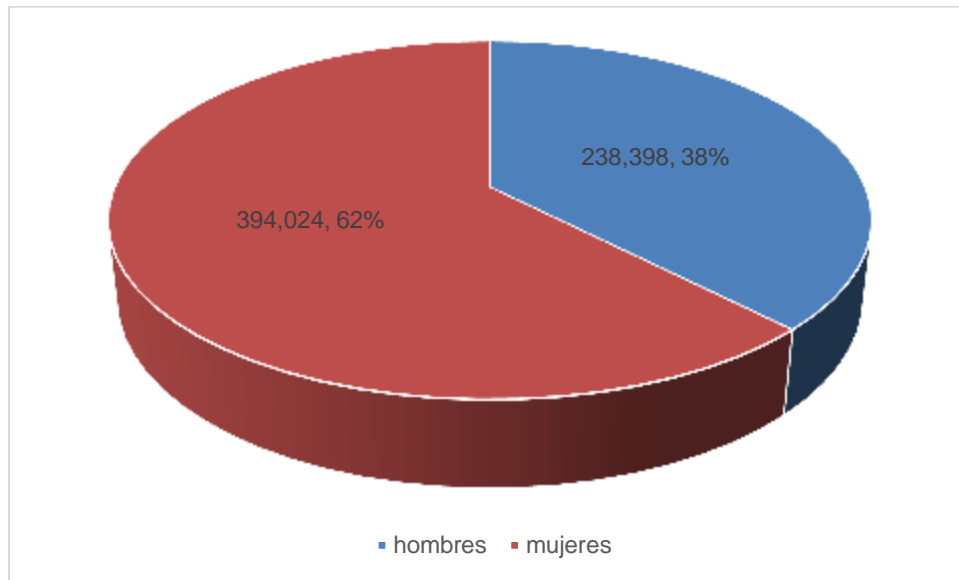


Fuente: (Censos Económicos, 2009)⁴²

Es decir que, 70% de las empresas dedicadas al sector 61 siguen la tendencia nacional de que el mayor porcentaje de las empresas en México son micro y la minoría son grandes, en este caso, con el 2%. En cuanto al nivel de empleo se encontró lo siguiente, con respecto a las estadísticas nacionales, el personal ocupado por el sector es de 3.14% con un total de 632,422 empleados de 20,116,834 a nivel nacional. En cuanto a la ocupación por género se observa que el 62% son mujeres y el 38% son hombres (Ver gráfica 18).

⁴² La clasificación del tamaño las empresas se hizo con base en Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (DOF, 30/06/2009) para el sector servicios.

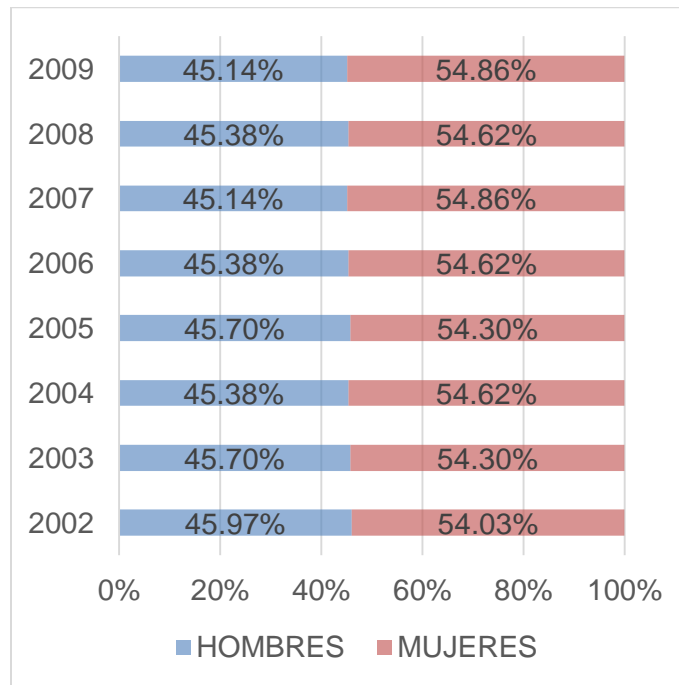
Gráfica 18 Persona ocupado por género en el sector 61 Servicios Educativos



Fuente: (Censos Económicos, 2009)

A partir de los datos en la ocupación por género se puede observar una alta concentración por parte de las mujeres; esto concuerda con lo que reporta la SEP que durante el periodo de 2002 al 2009 con una tendencia de participación en el nivel básico y medio superior oscila en 54% (ver gráfica 19). Lo que se puede observar es que existe una la tendencia que apunta a la latencia de este tipo de fenómeno; es decir que, la presencia de las mujeres ha sido relevante tanto en las escuelas públicas como en las escuelas privadas.

Gráfica 19 Participación de Docentes según sexo en el nivel básico y medio superior



Fuente: <http://estadistica.inmujeres.gob.mx>

A partir de la revisión general del Censo Económico de 2009 se puede identificar que la educación es definida como un sector productivo teniendo cierta estructura que delimita las actividades de los empresarios bajo ciertos parámetros económicos como aportación al PIB, nivel de empleo y tamaño de las empresas, y en lo específico como un medio para la generación de ingresos para los dueños de éstas y de sus familias; así mismo un hallazgo importante ha sido identificar la relevante participación de la mujer en el señalado sector.

c) La educación privada y su figura jurídica

Las escuelas de sostenimiento privado deben cumplir con obligaciones fiscales ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) a partir de su constitución como persona moral y su razón social, éstas como su fin último es promover la educación son dadas de alta con la figura jurídica de Asocial Civil definidas como personas morales sin fines de lucro, las cuales surgen como respuesta a las necesidades de las personas que desean unir sus esfuerzos para alcanzar objetivos de carácter social, científico, artístico, de recreo o cualquier otro que sea lícito sin incurrir en especulación comercial⁴³.

- Su denominación social debe ir acompañada de las palabras Asociación Civil o de sus siglas A.C.
- No persigue un beneficio económico a través del desarrollo de su objeto social.
- Los integrantes reciben el nombre de asociados y se reconocen como tal por la asamblea.
- Los derechos de los asociados son intransferibles.
- Se requiere un fondo de reserva para hacer frente a las posibles pérdidas de la asociación; sin embargo no hay una regla que defina la forma cómo

⁴³ La Secretaría de Economía a partir de su portal de tu www.empresa.gob.mx define cómo y qué beneficios, así como finalidades tienen las asociaciones civiles; sin embargo hay que tener en cuenta que las escuelas de sostenimiento privado se administran como empresas en los términos de crear un medio de ingreso para los dueños. La figura de Asociación Civil sólo es en términos fiscales.

se integra, por lo que deben definirlo los asociados en los estatutos sociales.

Sus principales obligaciones fiscales⁴⁴:

- Inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes.
- Llevar registros contables.
- Expedir comprobantes fiscales por operaciones distintas de los donativos.
- Expedir recibos especiales por donativos.
- Presentar declaración anual sueldos y retenciones.
- Expedir constancias por retención.
- Presentar declaraciones informativas.
- Retener y enterar los impuestos a cargos de terceros.
- Presentar en el mes de febrero de cada año, declaración anual de ingresos-egresos.
- Presentar, en enero de cada año, aviso de que sigue cumpliendo con los requisitos y obligaciones de Ley.
- En caso de tener trabajadores, debe solicitar su registro patronal ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y pagar las cuotas obrero-patronales, así como efectuar las aportaciones al El Instituto del Fondo

⁴⁴ Esta figura jurídica se encuentra regulada por el Código Civil a nivel Federal, y por el Código Civil del Distrito Federal en los artículos 2670 al 2687. Ley del Impuesto sobre la Renta.

Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT) y al Sistema del Ahorro para el Retiro.

- En caso de efectuar pagos por servicios profesionales, se deberán realizar las retenciones del Impuesto sobre la renta (ISR) y del impuesto al valor agregado (IVA).
- Las Asociaciones Civiles que no enajenen bienes, que no tengan empleados y que únicamente presten servicios a sus asociados, no tendrán obligación alguna.

En cuanto a las nuevas obligaciones imputadas en la Reforma Fiscal 2014:

- Pago del Impuesto Sobre la Renta ISR del 33%
- Eliminación de las exenciones correspondientes por ser Asociaciones Civiles.
- Solo aplican las exenciones si se es donataria autorizada, esto solo beneficia a las instituciones con carácter religioso que podrán transferir la totalidad de sus ingresos a la congregación religiosa.
- La no deducibilidad de diversos gastos operativos.
- La no deducibilidad de las prestaciones a personal docente y administrativo.
- La no deducibilidad del IVA pagado por la Institución.

En cuanto al último esquema tributario, la Asociación Nacional de Escuelas Particulares en la República Mexicana (ANEP⁴⁵) prefigura que a partir de la Reforma Fiscal 2014, el gobierno federal ha dado el primer paso al desconocer a las escuelas particulares como asociaciones civiles sin fines de lucro; es decir, sin un objeto social, interpretándose lo siguiente:

1. La suspensión del otorgamiento de becas para el ciclo escolar 2014-2015 bajo la perspectiva del gobierno federal en que las instituciones educativas no son organismos con fines sociales.
2. Las ventajas que supone operar como verdaderas empresas educativas.
3. A partir de procesos de distanciamiento con la SEP la prefiguración de empresas educativas competitivas a nivel global y no sólo "concesiones del estado".

d) Reflexión de la educación privada en México

La presente revisión panorámica y general de la concepción de las escuelas privadas se encontró relevantes caracterizaciones de lo que son bajo una perspectiva de su razón de ser; por un lado la SEP y el SEN conceptualizan a este tipo de organizaciones a partir de su financiamiento; es decir, la autonomía en la obtención, gestión y administración de los recursos financieros; pero, en una lógica operativa las escuelas de sostenimiento privado o escuelas privadas deben de funcionar a la par que las públicas, esto es, su función institucional que es la

⁴⁵ <http://anep.mx/>

educación, se da por sentado; la SEP argumenta que el alcance del objetivo se da por el control administrativo de ciertos mecanismos de evaluación que se concentran en visitas programadas, entrega de informes y exámenes que se realizan una vez al año, como lo era el examen ENLACE (Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares) y actualmente con la aplicación de la Reforma Educativa, la evaluación a docentes. Un punto importante es observar que cuando la SEP o SEN exhiben sus datos estadísticos y alcances en cualquier política pública implementada en educación, agregan todos y cada uno de los centros escolares y matrícula, sin importar el tipo de sostenimiento.

Otro punto relevante es visualizar el crecimiento paulatino y constante que ha tenido la participación del sector privado en la educación, aportando ciertas contradicciones en la gestión y operación de este tipo de organizaciones; es decir, como se observó el INEGI manifiesta tener una clara visión que la educación es un sector económico y que en él se generan ganancias; además que se encuentra en expansión, lo que puede resultar como un nicho de mercado sujeto a las reglas del mercado; así mismo en términos jurídicos se define como asociación civil donde su objeto es sin fines de lucro pero, sí se le especifica como actividad económica; una definición que establece su naturaleza híbrida a partir de dos sistemas sociales: la empresa y la escuela.

Es así que, las escuelas de sostenimiento privado tienen la función de otorgar educación con base en las leyes y postulados básicos que delimite el gobierno mexicano y las instancias correspondientes; sin embargo, denota otra

particularidad de este tipo de organizaciones, vender la educación como un servicio, apuntándola como un tipo de empresa; es decir, “una forma específica de organización económica en actividades de servicios que combinan capital, trabajo y medios productivos para obtener un servicio que se destina a satisfacer diversas necesidades en un sector determinado y un mercado de consumidores” (G. Ramírez, De la Rosa, & Vargas, 2011, p. 15), de tal forma que la educación se inserta en el sector terciario. Esto denota varias prácticas y fusiones que se entremezclan en estas organizaciones a partir de la convergencia de dos conceptualizaciones; uno como escuela, cuya finalidad es ofertar diversos niveles educativos con base en la legislación mexicana y; la segunda decir que, es una empresa cuya finalidad es generar un medio económico para el sustento de sus fundadores (Ver tabla 43).

Tabla 42 Conceptualizaciones de la escuela privada en México

	SEP	INEGI	SHCP
Concepto	Escuela de sostenimiento privado	Sector económico Sector 61: Sector educativo	Asociación civil
Definición	Escuela Concesión del Estado	Empresa	Persona moral sin fines de lucro
Objetivo	Educación	Venta de servicios educativos	Actividad económica sin fines de lucro

Fuente: Elaboración propia

La presente revisión apunta a observar a las empresas que se dedican a la educación dentro de un marco amplio, a identificar estructuras que hablan de su generalidad, como aquel sistema al que pertenece; es decir, la configuración de un tipo de organización que se delimita por leyes y normas establecidas por el Estado y la SEP en la concepción de la educación en México, y por otro lado, una forma de negocio que puede ser visto como un patrimonio, un espacio para emprender y una forma de generar el sustento económico.

Capítulo III

Metodología

Capítulo III Metodología

A. Reflexiones metodológicas

El presente trabajo pretende hacer una reflexión en torno al proceso de investigación, su operatividad y a la posición del investigador ante éste, como sujeto que construye su objeto de estudio, para lo cual es relevante puntualizar que la investigación se considera un acto social complejo y delimitado por las experiencias, intereses, valores, preferencias, y otras aristas racionales o emocionales del investigador; de allí, pues que las formas de alcanzar la realidad que pretende dar cuenta se configura a partir de la perspectiva teórica seleccionada y su relación con el diseño y objetivos establecidos por el investigador; sin embargo, la generación de conocimiento deberá estar articulada de manera que su sustento sea teóricamente relevante y pertinente con la problemática; así como, la estrategia metodológica adoptada que aporte evidencia empírica necesaria.

a) El punto de partida

El proceso de investigación, pareciera, es sólo una serie de pasos mecánicos donde siguiéndolos puntualmente se llega a la generación de conocimiento, y su validez se concentra en la puntualidad y rigidez con la que se realizó; de este modo, los investigadores en Ciencias Sociales (CS) se convierten en una serie de reproductores de lo que es y debe ser el hacer ciencia a partir de un proceso lineal; sin embargo, la investigación es compleja y responde a diversas elecciones

que orientan la forma de aprehender la realidad; es así que el diseño de la investigación se sustenta a partir de los supuestos ontológicos, epistemológicos, axiológicos y metodológicos que se establecen a partir de dos paradigmas, el positivista y el constructivista (Sautu et al., 2010), de los cuales se desprenden ciertas visiones de lo que es el mundo y cómo se debe de investigar y dar cuenta de esa realidad que suscribe al fenómeno. La forma en que el investigador aprehende la realidad se configura a partir de supuestos que orientan la selección del problema, la definición de objetivos y la estrategia metodológica desde un sistema de creencias básicas que determinan el modo de orientarse y mirar la realidad (Sautu et al., 2010), así, de esta manera la investigación será permeada y fijará lo que es relevante investigar y lo que no, las elecciones en el diseño serán, por un lado, personales y por otro responderán a las exigencias científicas del campo disciplinario al que pertenece el investigador.

La necesaria reflexión en el proceso mismo se vuelve imprescindible en el sentido de explicar y sobre todo hacer conscientes los compromisos que atañen al investigador, lo que busca responder y con qué medios, porque pareciera que, a veces la investigación sólo y únicamente responden a la forma pactada y legitimada de hacer ciencia, más allá de hacer una replanteamiento de cómo se construye el conocimiento, y si este responde a necesidades específicas del sistema, lo que llama Sautu et al (2010) la ciencia en el sistema neoliberal, y la reproducción de un orden social determinado, un discurso dominante, y el *statu quo* que desde ciertos parámetros legitima y reproduce ciertos conocimientos y ciertas prácticas a nivel social implicando diversa concepciones que responden a

ciertos compromisos: morales, éticos y económicos del investigador, así de esta forma el investigador social tiene y está obligado a replantear su posición societal, compromiso y responsabilidad al crear conocimiento en términos de la versión del mundo que produce y reproduce así como sus efectos a nivel macrosocial. En consecuencia se deduce que el proceso de investigación, más que una serie de pasos, se convierte en un proceso reflexivo y consciente, además de sólo ser un acto académico y de generación de conocimiento.

e) Operatividad de la investigación

¿De qué forma se hace operativa la investigación?

Sautu, et al (2010) nos explica el concepto de investigación social y sus implicaciones en el desarrollo de la investigación, así como la necesaria articulación de sus componentes: marco teórico, objetivos y metodología.

Características y componentes de la investigación científica en Ciencias Sociales

Los tres componentes de la investigación social según (Sautu et al,2010, 29:31):

1. **El marco teórico**: constituye un corpus de conceptos de diferentes niveles de abstracción articulados entre sí que orientan la forma de aprehender la realidad. Incluye supuestos de carácter general acerca del funcionamiento de la sociedad y la teoría sustantiva o conceptos específicos sobre el tema que se pretende analizar.
 - a. *La teoría general*: está constituida por un conjunto de proposiciones lógicamente interrelacionadas que se utilizan para explicar procesos

y fenómenos. Este marco conceptual implica una visión de la sociedad, del lugar que las personas ocupan en ella y las características que asumen las relaciones entre el todo y las partes.

b. *La teoría sustantiva*: que está conformada por proposiciones teóricas específicas a la parte de la realidad social que se pretende estudiar. A partir de ella se definirán los objetivos específicos de investigación y se tomarán otras decisiones relevantes acerca de otras etapas del diseño.

2. **Los objetivos**: constituyen una construcción del investigador para abordar un tema o problema de la realidad a partir del marco teórico seleccionado. Los objetivos son formulados como proposiciones que contienen los conceptos teóricos fundamentales. Sirven de nexo entre la teoría y la metodología.
3. **La metodología**: está conformada por procedimientos o métodos para la construcción de la evidencia empírica. Esta se apoya en los paradigmas metodológicos, y su función en la investigación es discutir los fundamentos epistemológicos del conocimiento.

f) Identificación del paradigma. Investigación cuantitativa y cualitativa

La decisión por parte del investigador de qué paradigma utilizar para la definición de los supuestos ontológicos, epistemológicos, axiológicos y metodológicos, que orientarán y sustentarán el desarrollo de la investigación, se establecen a partir de la identificación de los compromisos que delimitan la elección de uno o de otro, de

esta manera en CS, principalmente los paradigmas aparecen asociados a cierta metodología, es decir, la relación entre el paradigma positivista y la metodología cuantitativa y el paradigma constructivista y la metodología cualitativa (Sautu et al,2010)

Supuestos	Paradigma Positivista/ Post-positivista (metodología cuantitativa)	Paradigma Constructivista (metodología cualitativa)
Ontológicos - ¿Cuál es la naturaleza de la realidad?	- La realidad es objetiva.	- La realidad es subjetiva y múltiple.
Epistemológicos - ¿Cuál es la relación entre el investigador y aquello que investiga?	- Separación entre el investigador (sujeto) y el objeto de estudio. La distancia frente a aquello que se pretende investigar es vista como condición necesaria para alcanzar un conocimiento objetivo.	- El investigador está inmerso en el contexto de interacción que desea investigar. Se asume que la interacción entre ambos y la mutua influencia son parte de la investigación.
Axiológicos - ¿Qué papel juegan los valores en la investigación?	- El investigador busca desprenderse de sus propios valores, de su orientación político-ideológica, sus concepciones acerca del bien y el mal, de lo justo y lo injusto, de lo que deseamos para nosotros y los otros, etcétera.	- El investigador asume que sus valores forman parte del proceso de conocimiento y reflexiona acerca de ello (reflexividad).
Metodológicos - ¿Cuáles son los procedimientos que se utilizan para construir la evidencia empírica, y cómo se relacionan lógicamente con el resto de las etapas del diseño?	- Utilización de la deducción en el diseño y la inducción en el análisis. - Modelos de análisis causal. - Operacionalización de conceptos teóricos en términos de variables, dimensiones e indicadores y sus categorías. - Utilización de técnicas estadísticas. - Fuerte papel de la teoría en el diseño del estudio. - Generalizaciones en términos	- Conceptos y categorías emergentes en forma inductiva a lo largo de todo el proceso de investigación. - Múltiples factores se influyen mutuamente. - Diseño flexible e interactivo. - Se privilegia el análisis en profundidad y en detalle en relación al contexto. - Confianza y autenticidad.

Supuestos	Paradigma Positivista/ Post-positivista (metodología cuantitativa)	Paradigma Constructivista (metodología cualitativa)
	de predictibilidad. - Confiabilidad en los resultados a partir de estrategias de validación internas.	

Fuente: (Sautu et al,2010)

Elementos que debe contener el marco teórico que da lugar a diferentes estrategias metodológicas	
Cuantitativas	Cualitativas
<ul style="list-style-type: none"> • Énfasis mayor en las teorías sustantivas. • Conceptos teóricos que darán lugar a las variables. • Modelo en el que se postulan las relaciones entre dichas variables. • Recorte espacio-temporal del universo teórico. • Teoría observacional en la cual se apoyan las definiciones de las variables. • Marco teórico factible de ser transformado en proposiciones deducibles entre sí, entre las cuales se encuentran las hipótesis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Énfasis mayor en aspectos epistemológicos, que guían el diseño de toda la investigación, y en planteos más recientes axiológicos y éticos. • Definiciones de los términos teóricos más abstractos. • Énfasis en las prácticas sociales cotidianas. • Marco teórico compuesto por conceptos sensibilizadores, es decir, guías que ofrecen un marco de referencia para formular los objetivos de investigación: identidad social, estigma.

Fuente: Sautu, et al (2010: 39)

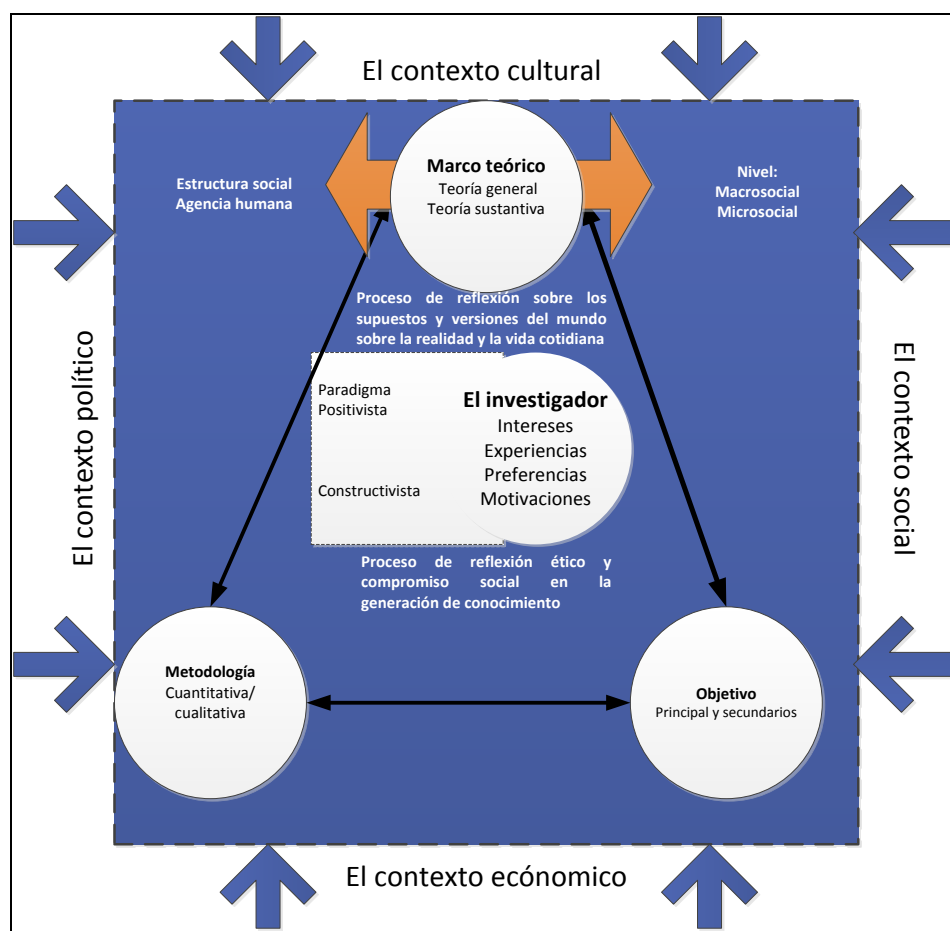
Métodos y técnicas de producción de datos según diferentes estrategias metodológicas		
Metodología	Métodos	Técnicas de producción de datos
Cuantitativa	Experimental	Cuestionarios
	- Encuesta	- Recopilación de datos existentes (censos, encuestas, estadísticas continuas)
	- Análisis cuantitativo de datos secundarios (estadística)	- Análisis de contenido de documentos, textos, films, etc.
		Entrevistas interpretativas
Cualitativa	- Etnográfico	- Entrevistas etnográficas
	- Análisis cultural	- Observación no participante
	- Estudio de caso/s	- Observación participante
	- Biográfico	- Análisis de documentos
	- Análisis de conversaciones	- Análisis de material visual/auditivo
	- Grupos focales	

Fuente: (Sautu et al., 2010, p. 41)

Otro punto importante para el desarrollo de la investigación es hacer una correcta vinculación entre la teoría general y la teoría sustantiva a partir del correcto planteamiento de los objetivos, principal y secundario; siendo coherente con los postulados teóricos de la investigación. La identificación de regularidades empíricas ante el fenómeno por estudiar, se considera un referente significativo como punto de partida que podría dar información relevante y, en cuyo caso, en los resultados de investigación realizada podrá generar futuras líneas de investigación.

Por otro lado, la identificación de perspectiva entre lo macrosocial o microsocioal delimita, al igual que el paradigma, además de su focalización entre la estructura social o la agencia humana, donde la primera, establece que la magnitud y el estilo de desarrollo tienen consecuencias sobre la manera en que el ingreso es distribuido en la sociedad; y la segunda, es definida como la capacidad autónoma que tienen los sujetos sociales de construir su propia vida e influir en los procesos sociales en los cuales participan en interacción con otros sujetos. (ver ilustración 22).

Ilustración 20 El proceso de investigación social



Fuente; Elaboración propia

En definitiva, el proceso de investigación no es un proceso sencillo donde sólo y únicamente se siguen una serie de pasos establecidos y convenidos a partir de cierto paradigma, sino contempla una forma de ver la realidad y un método de dar cuenta sobre ella. Es importante recalcar que el diseño de investigación debe de ser una elección y no una imposición determinado por la tradición científica a la que el investigador pertenece; en este sentido, es conveniente hacer una reflexión en torno a los supuestos que nos delimitan como investigadores; por un lado los compromisos que se establecen a priori pero sin tener en cuenta que la responsabilidad social que se tiene sobre la generación de conocimiento y sus implicaciones a nivel societal; por ello se considera que, además de lo que pretendamos investigar, se debe hacer un replanteamiento de las implicaciones en la sociedad.

g) Una reflexión metodológica para el estudio de las organizaciones

La presente reflexión trata de indagar sobre la naturaleza social de las organizaciones como fenómenos de estudio, buscando dilucidar las implicaciones metodológicas, ontológicas y epistemológicas que determinan diferentes posturas de acercamiento y de comprensión, así mismo las herramientas y mecanismos que configuran los conocimientos científicos que giran alrededor de ellas.

En consecuencia, se encuentra relevante delimitar que existe y se concibe a la organización como un espacio social con las complejidades inherentes implicadas en ello, por ello y con la finalidad de la reflexión, se hace el siguiente

cuestionamiento: ¿De qué forma podemos dar cuenta de la realidad que la suscribe? ¿Qué procedimientos científicos nos dan cuenta de esa realidad?

Si se habla de que la organización es un espacio social, se asume la complejidad intrínseca de comprender la vida organizacional en su perspectiva más amplia, el acercamiento a este fenómeno social estará impregnado por la interrelación de sus integrantes e interpretaciones de su mundo y el mundo del investigador social. En los términos que señala (Weber, 1983a) donde el sentido de las acciones del sujeto está referido al de otros, y su acceso hace referencia a la interpretación de los diferentes sentidos mentados y subjetivos que se da en la acción cotidiana, determina, desde esta postura, formas de acercamiento a esta realidad específica; así y como base en este hecho, la naturaleza social de la organización y su investigación requiere “un método especial para seleccionar los materiales pertinentes para las cuestiones peculiares que ésta suscita” (Schütz, 1989, p. 36).

Para comprender la naturaleza social de las organizaciones es importante delimitar los fundamentos metodológicos que permitirán tener un acercamiento al entramado organizacional ¿Cómo hacer inteligible el significado de la acción- para explicar cierto fenómeno organizacional? Por un lado, se debe tener presente que todo sujeto en cada acción le da un sentido intencionado subjetivamente a su actuar a partir de su relación con los otros (Weber, 1983a), la conducta es delimitada y constreñida socialmente (Berger & Luckmann, 1996), su comprensión e interpretación en el nivel de vida diaria, se da de forma vaga y confusa- tácita-, *en una mayor o menor intimidad de vivencia, en múltiples perspectivas que se entrecruzan* (Schütz, 1989), con el mundo de los otros.

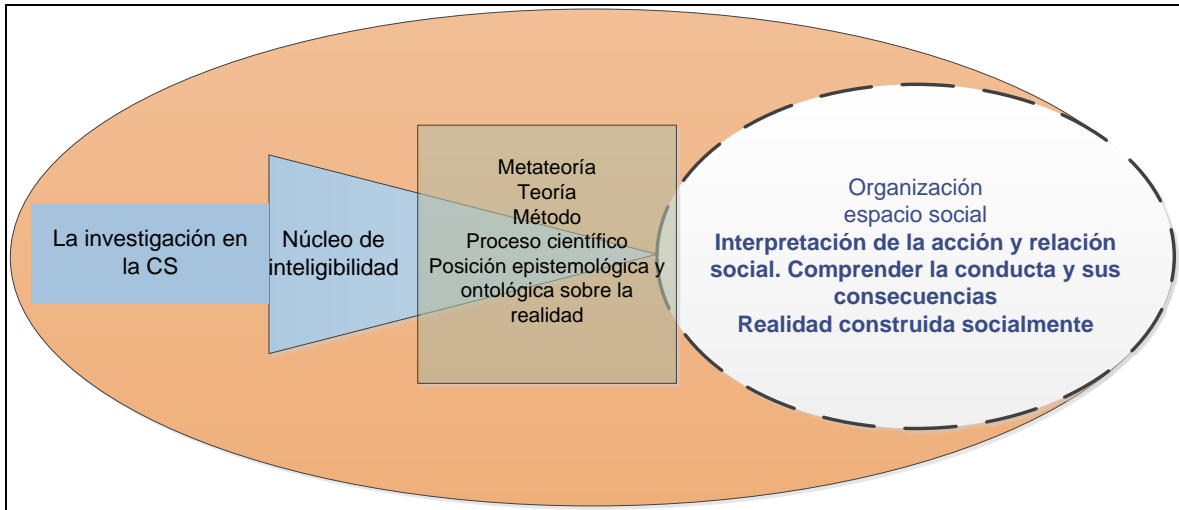
Para el mundo científico y las reglas que se atañen a la realidad, el acercamiento al otro están permeados por una complejidad inherente que para el investigador social se presenta de forma no muy clara y transparente; entre la interpretación del mundo de los otros y el propio, por lo que, la interpretación del significado de cierta acción y conducta “observable” tendrá que pasar bajo escrutinio reflexivo entre lo “imputable” por el investigador y el sentido que le da el actor –actores- en la dinámica organizacional. Así, se habla de la realidad, pero ¿qué es la realidad⁴⁶? ¿Qué realidad explicará o dará cuenta el investigador? Para (Gergen, 1996), el investigador dará cuenta de X o Y fenómenos con base en el núcleo de inteligibilidad⁴⁷ al que pertenece, de esta forma la validez, confianza y credibilidad de los conocimientos se sostendrán en el cuerpo teórico, en la metateoría científica y los diferentes métodos establecidos en el núcleo. Por otro lado, el investigador social identificará esa “realidad” con base en esquemas establecidos a partir de lo que es el mundo, por un lado, si se manifiesta una realidad externa, delimitada y alcanzable, se considerará utilizar métodos empíricos y positivistas que sustenten la validez de lo “descubierto”; por otro lado, si el investigador social contempla una realidad construida intersubjetivamente (Berger & Luckmann, 1996), donde los significados, los acuerdos, los convencionalismos son esquemas tipificadores de comportamiento social entrelazados entre normas y reglas tácitas, que responder al ayer y al ahora de lo que es o pretende ser, buscará métodos

⁴⁶ Como hemos venido hablando el presente escrito pretende enfocarse exclusivamente al espacio delimitado a la organización.

⁴⁷ El núcleo de inteligibilidad; se constituye por una teoría, metateoría científica, y teoría de la metodología, y así forma parte de un conjunto de proposiciones interrelacionadas que dotan a una comunidad de interlocutores con un sentido de la descripción y/o la explicación en el seno de un ámbito dado. Participar en el núcleo de inteligibilidad es interpretar/dar sentido mediante criterios propios de una comunidad.

que permitan dar cuenta explícitamente de un mundo de significados. (Ver ilustración 22)

Ilustración 21 la naturaleza social de la organización y su interpretación



Fuente: Elaboración propia

Los conocimientos que han sustentado la conceptualización de la organización han sido puestos bajo el relieve crítico y puestos a discusión, la ciencia había sido considerada como una explicación neutral de la realidad y verla como un proceso social que modifica y devela ciertas interpretaciones no visibles sobre aquellas realidad dada como fáctica (Latour, 2003).

La ciencia social está forjada de hechos, pero los hechos son una construcción social (Latour, 2003), una serie de acuerdos tácitos y explícitos de cómo generar conocimiento, es un proceso colectivo y colaborativo que sujeta a cierto tipo de realidad con ciertos supuestos epistemológicos y ontológicos que se aglutinan para dar cuenta sobre cierto fenómeno; de esta forma, los investigadores se adhieren a diferentes visiones del mundo, generan una variedad de perspectivas

alternativas que imponen diferentes significados sobre las observaciones y la realidad (Astley, 1985); en cuyo caso la verdad absoluta se convierte en relativa y sujeta a diversas interpretaciones influenciadas por la estructura social y predeterminadas por las cosmovisiones individuales de los investigadores; por lo que, la ciencia se convierte en un proceso subjetivo, donde la razón no es el único principio fundamental que le da sustento a la verdad, más allá de ser un proceso aislado e individual, se convierte en un proceso determinado por la colectividad insertado en un contexto cultural (Gergen & Tojo, 2004); la verdad se vuelve acotada a cierto momento histórico y social, el lenguaje delimita significados e interpretaciones de visiones del mundo y de relatos acotados; así “ninguna teoría puede simplemente "describir" la realidad empírica en términos lingüísticos neutros” (Astley, 1985, p. 499). La ciencia no es objetiva en la medida que ella es una creación humana, cuya base se sujeta a sus creadores y a los acuerdos establecidos tácita y explícitamente entre grupos de académicos, cuyo proceso más allá de ser objetivo, se concibe como un proceso subjetivo (Astley, 1985) y dependiente de la estructura social que lo ha creado y los sujetos que lo recrean (Latour, 2003).

El análisis organizacional con base en los supuestos de la construcción social han sido determinantes para comprender a la organización desde una perspectiva diferente y que da cuenta de una realidad compleja en los términos de un espacio social con múltiples interrelaciones, el observarlas como construcciones sociales, constituidas por sistemas de relatos colectivos, que modifican la forma de actuar de los individuos, no sólo en el espacio organizacional, sino en otros ámbitos,

permite reconocer elementos profundos que determinan con gran fuerza, muchos de sus comportamientos que, antes no eran comprendidos.

La interpretación abre puertas para incurrir en la estructura básica de la experiencia, del significado, la conservación, y la reproducción a través del lenguaje y otras construcciones simbólicas a partir de la interacción dinámica con base en escuchar y comprender a partir de la voz de los actores como sujetos no pasivos sino activos en la realidad que los suscribe; reconfigurando su actuar en términos culturales, organizacionales y cognitivos (Whittington, 2006).

Para Whittington, (2006) la dinámica organizacional puede ser entendida a través de sus prácticas, refiriéndose a estas como “las rutinas compartidas de conducta, incluyendo las tradiciones, las normas y procedimientos para pensar y actuar” (p. 619) influenciadas por las estructuras macro-sociales y la práctica profesional como elementos que dan entrada a ciertas técnicas; así el paradigma dominante de acercamiento a la realidad organizacional configura ciertas prácticas organizacionales concretas, por medio de marcos conceptuales que establecen cosmovisiones del mundo y esquemas de comportamiento que se suponen como legítimas y propias del conocimiento científico y de la técnica desarrollados en la disciplina, busca la resolución de problemáticas organizacionales cuyo fundamento se sustenta en la racionalidad. La influencia de la teoría en la práctica se presupone como un esquema coherente que responde al deber ser idealizado de la organización (Whittington, 2006), más allá de establecer la interconexión del investigador social/ organizacional que reinventa nuevos mundos y nuevas realidades (Gergen & Tojo, 2004). El cuerpo teórico dominante, llamado Teoría de

la organización, delimita modelos de gestión creados en mundos asépticos, por ello modos de observar y por ende modos de actuar; en este sentido, las diferentes herramientas como la calidad total, la evaluación de los costos de transacción, *just in time*, sólo por mencionar algunos, se prefiguran como técnicas legítimas del campo organizacional; en consecuencia, la construcción social como enfoque nos permite interpretar estos fenómenos complejos; por un lado, la construcción de la ciencia como un fenómeno social y; por otro, la comprensión de la dinámica organizacional como un fenómeno complejo y delimitado en el espacio socio cultural. Asimismo, el enfoque de la construcción social reconfigura la comprensión de la organización, las interrelaciones entre lo social y lo organizacional a partir de la interacción de los aspectos técnicos que la constituyen y el reconocimiento de la complejidad del ser humano en el espacio organizacional, así como la dominación por las superestructuras ideológicas con las que interactúa; por ello, la construcción del conocimiento recrea otras formas de alcance a la realidad organizacional, ésta como un espacio dinámico, cultural, simbólico e imaginario (Enriquez en Montaña, 2006) imbricados por relaciones de poder, tradiciones e interpretaciones psíquicas de lo que es la organización para sus integrantes.

E. Estrategia metodológica

La presente tesis se escribe con la idea de comprender un mundo complejo recreado por los individuos, protagonistas de su propia vida interactuando con estructuras sociales que inciden en su comportamiento de forma consciente e inconsciente (De la Garza, 2006). El paradigma seleccionado para dar cuenta de la realidad ha sido elegido bajo la idea de integrar el enfoque constructivista reconociendo las estructuras producidas por ciertos campos o redes de relaciones entre agentes e instituciones (Bourdieu, 2007); por lo que el *habitus* se considera un encuadre epistemológico y ontológico que permite observar de manera compleja a los individuos y su acción. Uno de los objetivos principales de la presente metodología, es dar cuenta de cómo se acuerdan los significados, comprendiendo las intenciones y las razones que hay detrás de las acciones; analizar determinados supuestos que sostienen las creencias y prácticas cotidianas de la empresa familiar estudiada, reconociendo que el sentido es un sentido creado intersubjetivamente donde este se le atribuye a los acontecimientos y las experiencias de la propia vida, en el que entran en juego la propia identidad y la familiar, que se halla influenciado por las diversas estructuras clasificadas y organizadas para cada campo involucrado (De la Garza, 2006).

Fundamentos de la metodología seleccionada

De la Garza (2006) nos propone reconocer tres fundamentos para el estudio de la Ciencia Social que aplicaremos en el estudio del caso seleccionado:

1) La acción social:

Puede ser vista como interacción, con diversos niveles de abstracción: individual, grupal, clasistas, étnicas de género, generacionales, regionales, nacionales, etcétera. “Toda relación social tiene un componente simbólico, pero no se reduce a lo simbólico, puede implicar los gestos del cuerpo, la manipulación de los objetos físicos, la movilización de recursos económicos políticos y culturales” (Archer en De la Garza, 2006a, p. 22). Por lo que la interacción contempla la interpretación de los códigos culturales, pero los sentidos no son unívocos, ni esos códigos prevén todas las situaciones. La construcción del significado y del sentido de la acción implica la selección de códigos con base en el contexto y la propia experiencia de vida del sujeto.

2) Las estructuras:

Se definen por la multiplicidad de interacciones que tienen un orden mayor a la interacción inmediata, realidades de segundo y tercer orden, realidades objetivadas que de cierta forma son independientes a los sujetos, que presionan, canalizan y limitan pero no determinan al sujeto; por ejemplo, el sistema económico mundial, el sistema de producción, el sistema cultural, etcétera. Estas estructuras son simbólicas, pero también pueden ser objetos materiales. Implican reglas que no existen sólo cuando la acción se produce sino que preexisten al sujeto concreto y que son resultado de objetivaciones de generaciones anteriores. Las estructuras son significativas parcialmente, ya que los individuos tienen espacios de libertad de decisión y de acción.

3) El sentido

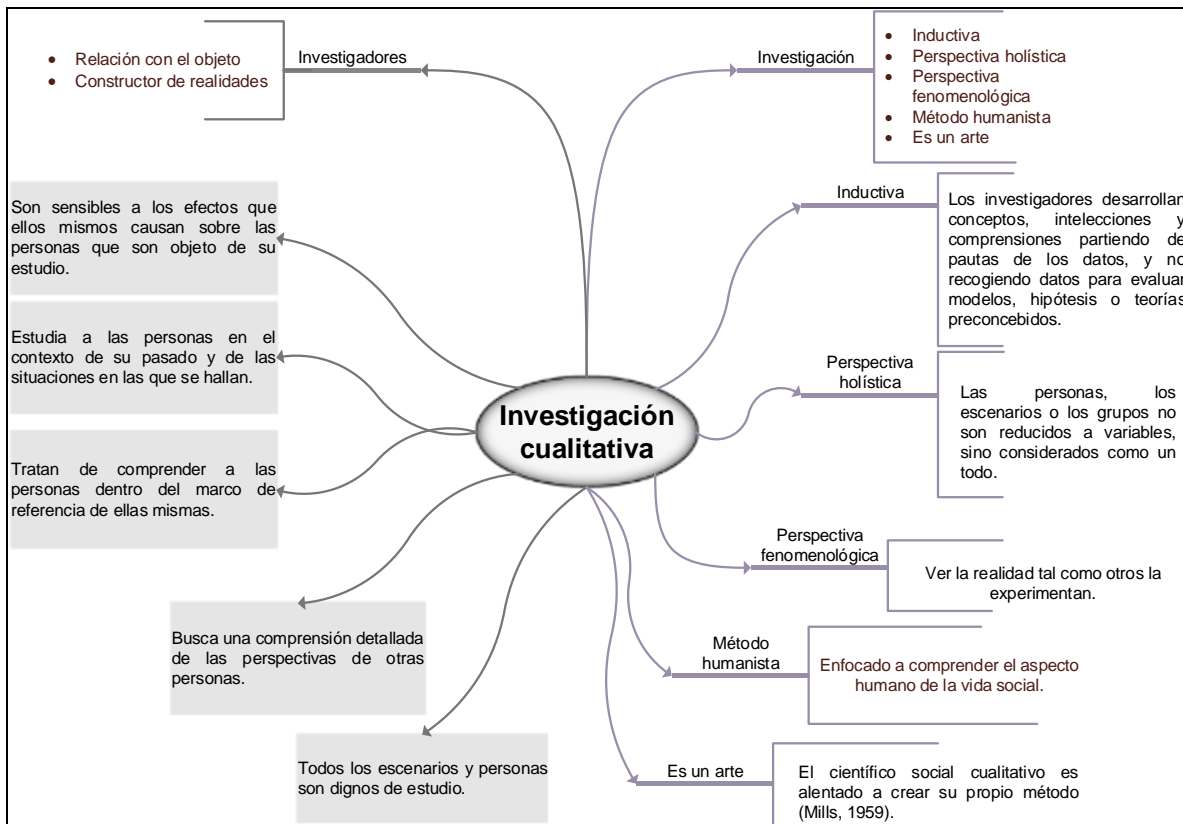
El sentido es polisémico y heterogéneo, no sólo depende del contexto y las estructuras, comprende la significación consciente y no consciente, la construcción de configuraciones valorativas, cognitivas, estéticas y emotivas, que para su organización implica la utilización de los diversos códigos aprendidos. “Es una red con relaciones duras –causales, funcionales o deductivas – junto a laxas a través de operaciones de la lógica del sentido común y que reconoce contradicciones, discontinuidades, disfuncionalidades” (p.28). Un sentido construido no impuesto, en el que se atribuyen los acontecimientos y experiencias de la propia vida (Jiménez, 2005).

a) Investigación cualitativa

La investigación cualitativa nos permite entrar al terreno de la significación de los sujetos, en su mundo y en sus representaciones (Denzin & Lincoln, 2011). Consiste en una serie de prácticas interpretativas y materiales que hacen al mundo visible, que sitúan al observador en un tiempo y en un lugar. Involucra una aproximación interpretativa y naturalista del mundo en el que los objetos son estudiados en sus escenarios naturales, interpretando los fenómenos en términos de los significados que las personas les dan. La investigación cualitativa hace uso de la recolección y el uso de una variedad de materiales empíricos como estudios de caso; experiencia personal; introspección; historia de vida; entrevista; artefactos; textos y producciones culturales; textos observacionales, históricos, de interacción y visuales (Denzin & Lincoln, 2011) que tienen como finalidad describir

las rutinas y los momentos significativos en la vida de los individuos. La metodología cualitativa “produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable” (Taylor & Bogdan, 1986, p. 20). Taylor y Bogdan (1986) describen a la investigación cualitativa como diversas características que distinguen las formas y métodos de acercarse y de comprender al objeto de estudio (ver ilustración 23).

Ilustración 22 Principales supuestos de la investigación cualitativa



Fuente: Elaboración propia con base en Taylor & Bogdan, (1986)

Dentro de este marco, la investigación cualitativa comprende la experiencia vivida por los seres humanos que, ostentan espacios de libertad, poseedores y productores de significados (Schutz, 1993). La pertinencia en la utilización de dicha metodología en el estudio de la empresa familiar recae en:

1. Observar a la organización como un espacio donde se construyen realidades y significados.
2. La necesidad de observar la realidad social de forma heurística, reconociendo su heterogeneidad y su dinamismo.
3. La comprensión de su complejidad dinámica y multidimensional en la que se encuentra inmersa.
4. Poner en el centro a los individuos como sujetos de acción y creadores de sentido (De la Garza, 2006).

La especificidad de la investigación cualitativa según Stake (en García, Gil, & Rodríguez, 1999) la vemos en los siguientes aspectos:

1. Los datos se recogen en el campo: preguntando, visitando, observando, escuchando.
2. La existencia de la relación entre el sujeto y el objeto; la relación entre el investigador y los que están siendo estudiados.
3. La comprensión centrada en los fenómenos y sus complejas interrelaciones que se generan en la realidad social.
4. El papel personal que adopta el investigador desde el comienzo de la investigación, interpretando los sucesos y los acontecimientos haciendo una descripción densa (Geertz, 1987).
5. El investigador construye el conocimiento.
6. Su carácter holístico, empírico y empático.

Conforme a esta interpretación, la metodología cualitativa se basa en los siguientes supuestos filosóficos (ver tabla 43):

Tabla 43 Supuestos de la investigación cualitativa

Supuesto filosófico	Características
Focos de estudio	Únicos Ideográficos Centrados en lo humano Lo interior, lo subjetivo El Significado, El sentimiento
Epistemología	Fenomenología Relativista Perspectivista
Tarea	Interpretar, comprender. Describir, observar
Estilo	Suave, cálido Imaginativo Valido, real, rico
Teoría	Inductiva, concreta Cuenta historias
Valores	Comprometida ética Igualitarismo

Fuente: Plummer en (Ruiz Olabuénaga, 2007, p. 13)

El sentido social de las acciones siempre debe comprenderse en relación con la situación interactiva que emerge. Un punto importante y que define la metodología se sustenta en la naturaleza del objeto de estudio y en la variable a estudiar. La idea sustancial focaliza comprender la experiencia vivida por los individuos

creadores y productores de significados que interactúan en diversos campos, delimitando ciertas prácticas, costumbres, estilos de vida, etcétera, que pueden o no, incidir en su actuar. La pertinencia de la metodología seleccionada recae en observar a la organización como un espacio donde se construyen relaciones y significados, reconociendo su heterogeneidad y su movimiento permanente. La comprensión de la organización a través de esta perspectiva da cuenta de una complejidad dinámica y multidimensional en la que se encuentra inmersa (Tarrés, 2004) (Rodríguez, Gil, & García, 1996) (Sautu et al., 2010)

Guba y Lincoln (1994) describen las técnicas de la investigación cualitativa como axiomas comunes a la aplicación de las mismas, se pueden describir las siguientes

1. Concepción múltiple de la realidad. La existencia de muchas realidades que no pueden ser consideradas de forma unitaria, por lo que la interpretación de la misma puede ser diversa.
2. El objetivo principal será *la comprensión* del objeto de estudio, pretendiendo captar las relaciones existentes; así como indagar en la intencionalidad de las acciones.
3. La interrelación del investigador y el objeto de estudio, de forma que se influyen mutuamente.
4. Se pretende hacer un conocimiento de estudio descriptivo de casos individuales. la investigación cualitativa no pretende llegar a abstracciones universales, se pretende averiguar lo único y específico en un contexto determinado y lo que es generalizable a otros grupos.

5. La simultaneidad de los fenómenos e interacciones, no permite distinguir entre causas y efectos.
6. Los valores están implícitos en la investigación, en consecuencia se refleja en las preferencias por un paradigma, elección o teoría.

b) Diseño de la investigación:

Para el acercamiento al problema empírico se decidió optar por el estudio de caso, el cual tiene como principal objetivo, desde una perspectiva constructivista, representar lo particular (Stake, 2013). La unicidad y particularidad del estudio hace referencia a comprender la naturaleza y sus antecedentes históricos en los diversos contextos (económico, social, cultural, entre otros) al que pertenece, así mismo, tener un acercamiento a aquellos informantes a través de quienes se puede conocer la realidad interpretada (Stake, 2013).

Dentro de la metodología de los estudios de caso, se pueden encontrar tres tipos: Yin (1989) distingue tres objetivos diferentes: 1) exploratorio: cuyos resultados pueden ser usados como base para formular preguntas de investigación; 2) descriptivo: intenta describir lo que sucede en un caso particular, y 3) explicativo: facilita la interpretación. Para la presente investigación se eligió el estudio de caso descriptivo.

Dentro de estas técnicas, la presente investigación utilizará la observación y la entrevista semiestructurada dentro del marco de la etnografía; por lo consiguiente, en el próximo apartado se definirán éstas técnicas.

i. La etnografía

La etnografía es un método de investigación utilizado en la Ciencias Sociales con el objetivo principal de centrar la atención en un grupo de personas utilizando la observación o las entrevistas para conocer su comportamiento social, en el que se destaca su lenguaje, relaciones sociales, creencias, prácticas políticas, entre otras. El trabajo etnográfico permite recopilar datos y acumular información descriptiva; dicha descripción debe de incorporar elementos relacionados con el contexto, el hábitat, su actividad económica, su modo de organización, sus relaciones de poder, su estructura familiar, sus expresiones artísticas, sus rituales, etcétera.

Dentro de las características de la etnografía se puede considerar lo siguiente (Morse, 2005):

- a) Es holística y contextual: el planteamiento central de la etnografía es que el comportamiento del ser humano sólo se puede comprender en contexto, haciendo una labor intensa que exige contacto directo y prolongado con el grupo social a estudiar donde dicha investigación y descripción de ésta incluye la historia, la religión, política, economía, medio ambiente. —el objetivo de la investigación es tener una visión completa, no segmentada (ibíd., 2005:216) .
- b) La reflexividad: la etnografía tiene un carácter reflexivo, lo que implica que el investigador forma parte del mundo que estudia y está afectado por este, el cual busca comprender y explicar el fenómeno mediante un proceso de

reflexión entre la observación y las conversaciones en el interior del grupo estudiado.

- c) Lo *emic* y lo *etic*: La perspectiva *emic* tiene la visión desde adentro a partir de la perspectiva de la realidad que el informante tiene, qué sucede, y por qué. Es esencial para descubrir y comprender las situaciones y los comportamientos del grupo. La perspectiva *etic* se refiere al marco teórico o la explicación científica de la realidad que visualiza el investigador. El contraste de ambas perspectivas puede ayudar a desarrollar interpretaciones conceptuales y teóricas.
- d) El producto de la etnografía: El objetivo principal de la etnografía es comprender las acciones y acontecimientos del grupo a estudiar, mediante la observación y la escucha para captar los sistemas completos de significado.

ii. La observación

El objetivo fundamental de la técnica de observación es la descripción de grupos sociales y escenas culturales mediante la vivencia de las experiencias de las personas implicadas en un grupo u organización, con el fin de captar cómo definen su propia realidad y los constructos con los que organizan su mundo, de esta forma, se obtiene información del fenómeno tal y como se produce; así, la observación ha de realizarse durante la interacción social en el escenario con los sujetos del estudio, unida a entrevistas formales e informales, registros sistemáticos; así como revisión de documentos y materiales. La observación consiste en utilizar los sentidos para observar hechos y realidades sociales

presentes y constituye un proceso deliberado y sistemático que ha de ser orientado con un propósito o problema (Rodríguez et al., 1996).

La observación plantea cuestiones de cómo, quién, qué, dónde y cuándo se observa, registrando en un contexto determinado en condiciones naturales (espacios, objetos), condiciones sociales (individuos, grupos, roles), condiciones culturales (lenguaje, materiales, conocimientos) y condiciones históricas. La observación combina la participación en la vida de las personas que están siendo estudiadas con la inmersión del investigador en la cotidianidad del grupo reconociendo las creencias, miedos, esperanzas y expectativas básicas.

En este sentido las condiciones metodológicas en las que se basa la observación son las siguientes (Tarrés, 2004):

1. El observador debe ser un extranjero respecto a su objeto de estudio.
2. El investigador debe de convivir por un tiempo determinado con los sujetos de investigación.
3. Las fronteras del escenario deben de ser definidas.
4. Presentar la interpretación de los resultados.

iii. Entrevista

La entrevista es una técnica que permite al entrevistador solicitar información a otra, a un grupo (entrevistados o informantes) para obtener datos sobre una situación determinada (Rodríguez et al., 1996). En la metodología cualitativa la entrevista opera bajo la suposición de que cada persona resignifica sus

experiencias a partir de la manera cómo ha conformado su esquema referencial; esto es, la forma cómo ha integrado su conocimiento, percepción y valoraciones en relación a lo que la rodea y a la situación que se intenta investigar. En última instancia, cómo articula su historia personal con el momento actual. Esto permite comprender porque una misma situación es significada de manera particular por cada uno de los que se someten; así sujetos que viven una experiencia. La entrevista es una de las herramientas para acceder a las convenciones, conocimientos, creencias, los rituales, la vida de una sociedad o comunidad, obteniendo datos en el propio lenguaje de los sujetos (Rodríguez et al., 1996).

En este sentido, una de las modalidades de la entrevista es la entrevista a profundidad, la cual a partir de establecer una lista de temas, intenta indagar en torno a la situación a investigar, tratando de sondear pero sin la sujeción de una estructura formalizada de antemano, el investigador tiene como objetivo es acercarse a las ideas, creencias, supuestos mantenidos por la comunidad o grupo o individuo a entrevistar, así mismo, se intenta reconstruir lo que para el entrevistado significa el problema de estudio.

Existe una variante a esta entrevista, la cual se le conoce como *entrevistas informales* debido a que se realizan de forma espontánea, se les llama así porque el rol de entrevistador es difuso, todo es negociable, desarrollándose en una situación abierta, donde hay mayor flexibilidad (*ibid*), sin embargo la entrevista a profundidad y sus variantes se les puede concebir como explica Spradley (en (Rodríguez et al., 1996, p. 169) “*una serie de conversaciones libres en las que el investigador poco a poco va introduciendo nuevos elementos*” (...)

A través de las entrevistas se puede captar la dialéctica entre lo singular y lo universal del sentido propio de la vida; entender que el individuo es el producto de una historia; de estudiar la relación entre historia e historicidad a partir del cruce del análisis de los diferentes determinismos que contribuyen a producir al individuo; y el análisis de la relación del individuo con esas determinaciones, del trabajo que lleva a cabo para contribuir a la construcción de su propia existencia (De Gaulejac, 2005).

De esta forma, el análisis de la entrevista nos ayuda a:

- Comprender la dialéctica de lo social, es decir la relación entre las condiciones concretas de existencia y lo vivido. Una historia singular de un destino único, pero esta historia individualiza la historia social colectiva y es a la vez, el producto y la expresión.
- Hace posible lo particular, lo marginal, lo que se escapa a la estadística las rupturas, los intersticios y los equívocos que son los elementos claves de la realidad social y sobre todo, que explican porque no existe sólo la reproducción.
- Hace visible lo particular. Comprender las circularidades dialécticas entre lo universal y lo singular, entre lo objetivo y lo subjetivo, entre lo general y lo particular. Las condiciones de vida, los habitus de su grupo, de su clase, su relación con los otros de manera singular.
- Permite comprender las mediaciones entre el funcionamiento individual y el funcionamiento social. El individuo no es la condensación del conjunto de

las relaciones sociales. El individuo totaliza a la sociedad a través de una serie de mediaciones operadas por los grupos y las organizaciones a las que pertenece.

- Permite reconocer en el saber individual un valor sociológico. La prueba de que lo social es, también, mental: se demuestra en que sólo puede comprenderse el sentido y la función de un hecho social a través de una experiencia vivida, de su incidencia sobre una conciencia individual y en último lugar, a través de la palabra que permite dar cuenta.

c) Selección del caso

Dentro de la perspectiva de los Estudios Organizacionales se ha buscado encontrar referencias particulares y únicas que delimiten la singularidad de la realidad mexicana a través de conocer a sus organizaciones. La importancia del contexto entreteje nuevas visiones y percepciones sobre el desempeño organizacional, su eficiencia y eficacia; así mismo, de la cultura que define, en gran parte, los comportamientos de los sujetos en espacios específicos; en este sentido, la selección del caso a estudiar se basó en conocer esta particularidad y unicidad de la empresa familiar en el contexto mexicano. La empresa que se seleccionó es una escuela particular que imparte el nivel básico y medio superior, que reúne varias características; entre ellas, que es de propiedad familiar, con la intención de continuar teniendo esta naturaleza (Ward & Dolan, 1998) (I.Belausteguigoitia Rius, 2010) (Díaz & Mayett, 2011) y, además de tener integrada a algunos integrantes de la familiar nuclear y ampliada. La vida de la

organización oscila entre los 35 años, definiendo un crecimiento paulatino y de éxito para los dueños.

d) Operatividad de la investigación

Como se ha mencionado anteriormente, la presente investigación se realizó de forma interactiva y no secuencial a través de una reflexión dialógica entre la teoría y lo observado, teniendo como punto focal el objetivo de la investigación. Dentro de esta visión, el acercamiento a los integrantes de la organización se dio a partir del 2014. Se platicó con la Directora General sobre la posibilidad de hacer la investigación en la empresa, dando acceso a las primeras entrevistas.

Para llevar a cabo las entrevistas se dividió en dos grupos a los integrantes de la organización; grupo endógeno y exógeno, por un lado, los familiares que laboran actualmente en ella, y los empleados sin ninguna relación consanguínea. Para el grupo endógeno se realizaron 13 entrevistas y, para el grupo exógeno 7 (ver tabla 44 y 45). Para la observación no participante se llevó a cabo mientras se esperaba a llevar a cabo las diversas entrevistas; además; de solicitar la asistencia a alguna junta donde estuvieran presente la familia y los empleados no familiares.

La etnografía se llevó a cabo bajo el seguimiento de las actividades académicas y de gestión de la familia implicada durante 3 años; en los cuales se identificó con base en las variables seleccionadas (referentes identitarios familiares, empresa, e identidad organizacional) a través de la observación no participante y entrevistas no estructuradas y semi estructuradas a familia, a empleados familiares y no familiares complementado la triangulación de la información recabada cuya

finalidad es dar respuesta a la pregunta de investigación. Se establecieron visitas de seguimiento durante el periodo mencionado llevando un registro en una bitácora,

Tabla 44 Grupo endógeno

NOMBRE	PARENTESCO CON LA FUNDADORA	TIPO DE ACTOR	PUESTO	INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	DURACIÓN
Sonia Gante Mendieta	Fundadora	Familia propietaria	Propietario	1 Entrevistas semiestructurada	1 hora primera entrevista 1 hora segunda entrevista
Adriana Gante Mendieta	hermana	empleado familiar	Jefa de Relaciones Públicas	2 Entrevistas semiestructurada	4 horas
Amelia Gante Mendieta	hermana	empleado familiar	Subdirectora General/ Jefa del Área Contable/ profesora de Matemáticas	2 Entrevista semiestructurada	3 horas
Ana Gante Mendieta	hermana	empleado familiar	Directora Técnica de Secundaria	3 Entrevista semiestructurada Entrevista informal	Aproximadamente 3 horas en total
Diana Gante Mendieta	hermana	empleado familiar	Directora Técnica de Preparatoria/ profesora de secundaria y preparatoria	2 Entrevistas semiestructurada	4 horas
Daniela Dorantes Mendieta	sobrina	empleado familiar	Directora General	Entrevista semiestructurada	2 horas
Mario Mendieta Amador	tío	empleado familiar	Profesor de matemáticas de secundaria y preparatoria	Entrevista semiestructurada	1 hora
Antonia González Mendieta	hija	familia propietaria	Directora Administrativa	Entrevista semiestructurada	2 horas
Total	13 entrevistas				

Tabla 45 Grupo exógeno

Nombre	Puesto	Antigüedad	INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN	DURACIÓN
Empleado 1	Apoyo técnico pedagógico de jardín y primaria	25 años	Entrevista semiestructurada	1 hora 30 minutos
Empleado 2	Auxiliar contable encargada de la administración de cobros	18 años	Entrevista semiestructurada	1 hora
Empleado 3	Auxiliar administrativo secundaria	13 años	Entrevista semiestructurada	40 minutos
Empleado 4	Directora de Jardín de Niños	15 años, se retira 10 y lleva 5 años a la fecha	Entrevista semiestructurada	1 hora
Empleado 5	Psicóloga del jardín de niños y primaria	8 años	Entrevista semiestructurada	2 horas
Empleado 6	Psicóloga de secundaria	13 años	Entrevista semiestructurada	1 hora
Empleado 7	Directora de primaria	7 años	Entrevista semiestructurada	1 hora 15 minutos
Total	7 entrevistas			

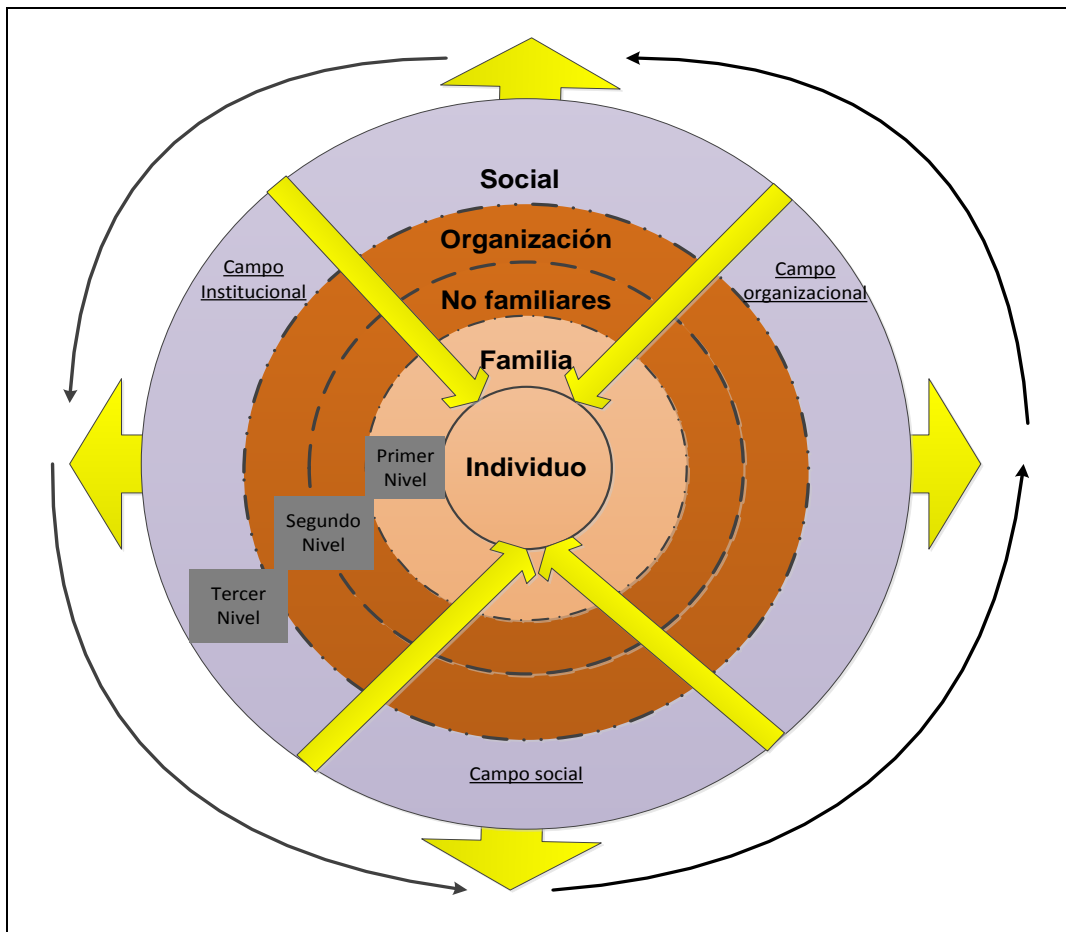
Fuente: elaboración propia

e) Niveles y variables de análisis

Para entender la creación y recreación del significado de los integrantes de la empresa familiar estudiada, se decidió establecer tres niveles de análisis, teniendo en cuenta que éstos interactúan y se entrecruzan de forma compleja y que además, esta interacción genera una realidad única que siempre es interpretada por los sujetos inmersos.

Para el primer nivel, encontramos al individuo como un ser bio-psico-social. Un ser complejo con diversas dimensiones que lo hacen un único (Chanlat, 1994). Para el segundo nivel, se hace referencia a la organización, donde interactúan el grupo endógeno y exógeno. Para el último nivel, tenemos el contexto delimitado por diversos campos que inciden directa e indirectamente en el actuar de los sujetos que trabajan en la empresa familiar (ver ilustración 24).

Ilustración 23 Niveles de análisis



Fuente: elaboración propia

Para las variables de análisis tenemos:

Tabla 46 Variables de análisis

Variables	Dimensión	Definición	Aplicación operativa de las variables y sus dimensiones.
Familia Referentes Identitarios	Tipo de familia Historia familiar	Estructuración y relaciones de parentesco de la familia con respecto a la sociedad mexicana.	Análisis de la situación actual de la familia mexicana.
	Capital económico	<ul style="list-style-type: none"> • El patrimonio material de la familia. • El dinero ocupa un lugar preeminente por su papel de equivalente universal 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel socioeconómico de la familia nuclear. • Nivel socioeconómico de la familia propietaria de la empresa. • Nivel socioeconómico de los integrantes (familia ampliada). • Patrimonio material como inmuebles y automóviles.
	Capital cultural	Son las formas de conocimiento, educación, habilidades, y ventajas que tiene una persona y que le dan un estatus más alto dentro de la sociedad	<p>Grado educativo de la familia nuclear ampliada</p> <p>Gustos por el arte, la lectura, las bellas artes, en general acercamiento a la cultura.</p> <p>Participación en eventos culturales como opera, ballet, teatro, conciertos de música sinfónica, visita a museos y galerías.</p> <p>Bienes culturales: disponibilidad de literatura clásica o moderna, libros de poesía, obras de arte.</p> <p>Recursos educativos; disponibilidad de diccionarios, libros de texto, calculadora, escritorio.</p>
	Capital social	Se refiere a las relaciones que la familia establece con personas que gozan de prestigio, permitiendo acentuar las ganancias provenientes del capital económico y cultural	<p>Dimensión estructural: Las ventajas obtenidas a partir de una situación o localización de contactos de un actor en la estructura social.</p> <p>Dimensión relacional: las relaciones basadas en la confianza, el cual se utiliza como mecanismo que regula las relaciones</p>

Variables	Dimensión	Definición	Aplicación operativa de las variables y sus dimensiones.
			<p>arraigadas. Atributo del actor envuelto en la relación.</p> <p>Dimensión cognitiva: Incluye atributos como un código o un paradigma compartido que facilita una comprensión de los objetivos generales y los caminos apropiados para actuar en un sistema social. Aquellos recursos que proveen representaciones compartidas, interpretaciones, y sistema de significados entre las partes. Nahapiet y Ghoshal en (Molina, 2008, p. 18)</p>
	Universo simbólico de la familia	<ul style="list-style-type: none"> • Patrones de crianza: creencias, mitos, roles de género. 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencias y percepciones sobre la crianza de los padres hacia los hijos. <ul style="list-style-type: none"> ○ Religión ○ Obligaciones y derechos de los hijos ○ Castigos y prohibiciones ○ Roles de género
		<ul style="list-style-type: none"> • Dimensión psicoafectiva: relaciones intrafamiliares, emociones, manejo de actitudes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Representación del amor, odio, lo prohibido, lo obligado. • Relaciones entre hermanos, entre padres y entre todos los miembros. • Representación de las actitudes de los hijos y padres.
		<ul style="list-style-type: none"> • Dimensión ética: Formación y práctica de valores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Valores aprendidos y fundamentales para guiar la conducta de los hijos. • Lo prohibido, lo negado y lo apreciado.
Empresa	Evolución en el tiempo	Análisis del crecimiento de la organización Recreación de su historia.	Análisis histórico del proceso de transformación de la empresa.
	Funcionamiento de la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción de la división y coordinación del trabajo. • Dinámica organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura y funcionamiento actual de la organización. • Principales referentes en la interacción cotidiana de la organización
	Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia y eficacia organizacional. Logro de objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Forma de evaluar el logro de los objetivos. • Competencias, habilidades y aptitudes de

Variables	Dimensión	Definición	Aplicación operativa de las variables y sus dimensiones.
		<ul style="list-style-type: none"> • Competencias, habilidades y aptitudes del grupo endógeno. 	<p>cada miembro de la familia que labora en la organización.</p>
Identidad Organizacional	Imaginario colectivo	Percepción colectiva e individual de lo que es la organización.	Integración de la visión del grupo endógeno y exógeno.
	Características centrales y únicas	<ul style="list-style-type: none"> • Prácticas organizacionales que permanecen, que se han transformado o eliminado. • Universo simbólico de la empresa familiar estudiada: valores, creencias, discurso oficial y discurso de la vida cotidiana de la organización: Visión del grupo endógeno y exógeno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Perdurabilidad: Pasado, presente y futuro de la organización. • Distintividad- lo que los hace diferentes • Discurso oficial y discurso de los integrantes sobre la misión y objetivos de la organización.
	Algunos referentes del contexto	<ul style="list-style-type: none"> • Campo organizacional e institucional: Las prácticas, formas y usos sobre lo que debe de ser la organización; es decir, la búsqueda de su legitimidad a partir de la imitación y reproducción de actividades propias de su campo (Powel & DiMaggio, 1983). 	<ul style="list-style-type: none"> • Regulaciones y normas que deben de llevar a cabo de forma explícita por las organizaciones reguladoras del campo. • Percepción de los clientes con respecto al cumplimiento de la misión de la organización.

Fuente: elaboración propia

Tabla 47 Resumen de la aproximación metodológica de la investigación

Objetivo de la investigación	Comprender la construcción de la identidad organizacional en la empresa familiar a partir de las representaciones familiares con base en su influencia en el desempeño organizacional		
Preguntas de investigación	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo la familia construye la identidad organizacional de la empresa? • ¿Qué elementos identitarios de la familia trascienden en la empresa y cuál es su influencia en la construcción de la identidad organizacional? • ¿Qué es lo distintivo y único de la empresa familiar? 		
Paradigma	Constructivista		
Metodología	Cualitativa		
Estrategia	Estudio de caso		
Nivel de la investigación	Individuo	Organización	Social
Herramientas metodológicas de análisis	Entrevistas semiestructurales e informales.	Análisis evolutivo de la organización	Análisis descriptivo:
	Etnografía	Observación no participante. Análisis de las entrevistas	<ol style="list-style-type: none"> 1. De la empresa familiar en México. 2. Situación actual de la familia mexicana 3. Situación actual del sector educativo privado en México
Unidad de análisis	<p>Grupo endógeno: 10 integrantes con una duración aproximada de dos horas en cada entrevista.</p> <p>Grupo exógeno: 7 entrevistas con una duración aproximada de dos horas en cada entrevista.</p>	<p>Escuela particular “Pedro de Gante”</p> <p>Grupo endógeno: Familia</p> <p>Grupo exógeno:</p> <p>Empleados de la organización</p>	Contexto social y económico del estudio de caso

Fuente: Con base en (Culebro, 2014)

Capítulo IV

Estudio de

caso

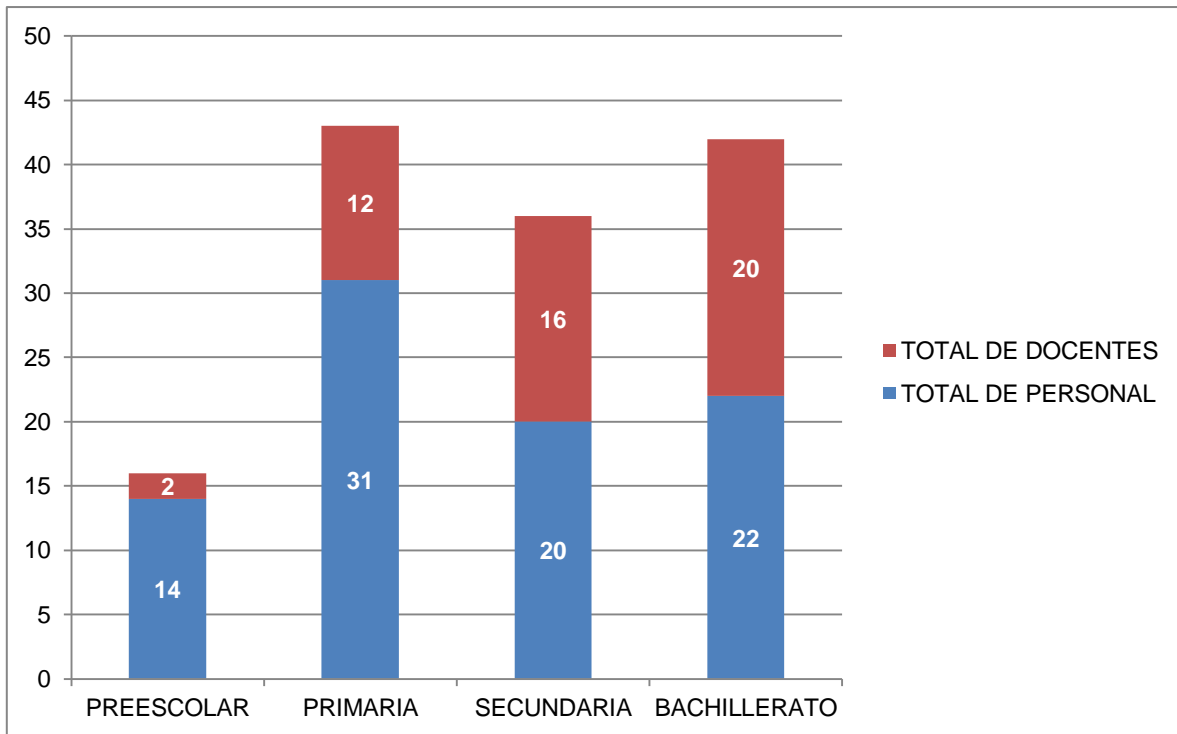
Capítulo IV Estudio de Caso

A. Perfil de la organización

La investigación fue realizada en una empresa de dirección familiar (Gallo, 2004) localizada en la delegación Iztapalapa en México, Distrito Federal. La propiedad se encuentra concentrada en la familia González Gante; y la dirección y gestión, principalmente, se encuentra a cargo de las hermanas de Sonia Gante y una hija de los dueños. Es una empresa familiar dedicada al sector de la educación privada con una antigüedad de 35 años, definida como escuela de sostenimiento privado, esto de acuerdo con el Sistema de Educación Mexicano, en la cual se ofertan el nivel básico (preescolar, primaria y secundaria) y el nivel medio superior (preparatoria). La figura jurídica que tiene es Sociedad Civil (S.C.) lo que delimita ciertos derechos y obligaciones ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Con un personal ocupado de alrededor de 137 personas; entre profesores, personal administrativo y de mantenimiento (ver gráfica 20). La matrícula atendida de 538⁴⁸ alumnos distribuidos en los diversos niveles (ver gráfica 21). Con base en la clasificación de la Secretaría de Economía esta organización es de tamaño grande (ver tabla 48, organigrama 1 e ilustración 25).

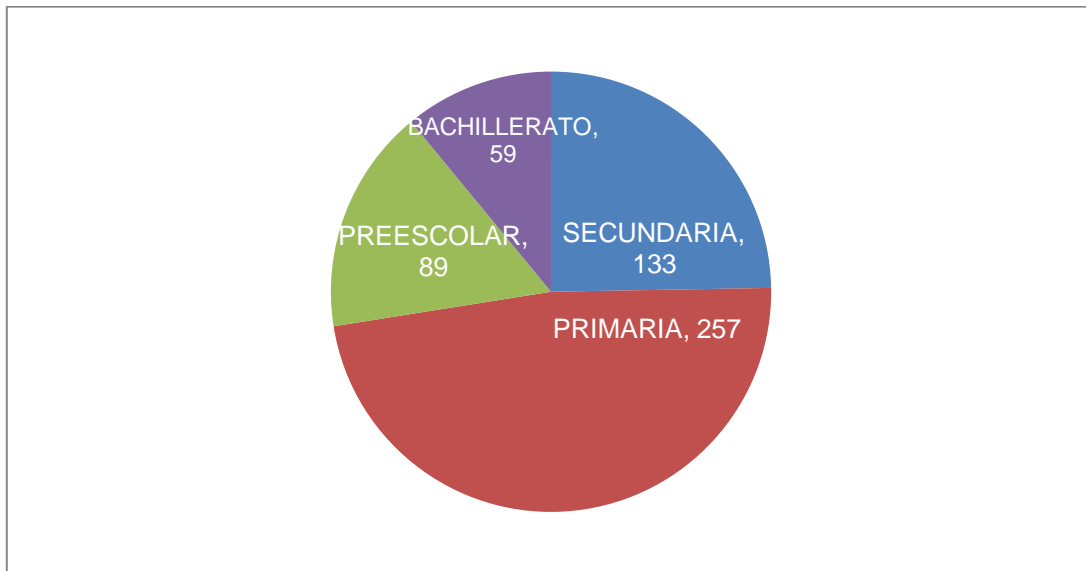
⁴⁸ Información obtenida de la SEP para el año 2013.

Gráfica 20 Distribución de personal ocupado en Pedro de Gante



Fuente: SEP a través de Sistema Nacional de Escuelas (<http://www.snie.sep.gob.mx/SNIESC/>) para el ciclo 2013-2014

Gráfica 21 Distribución de matrícula de Pedro de Gante



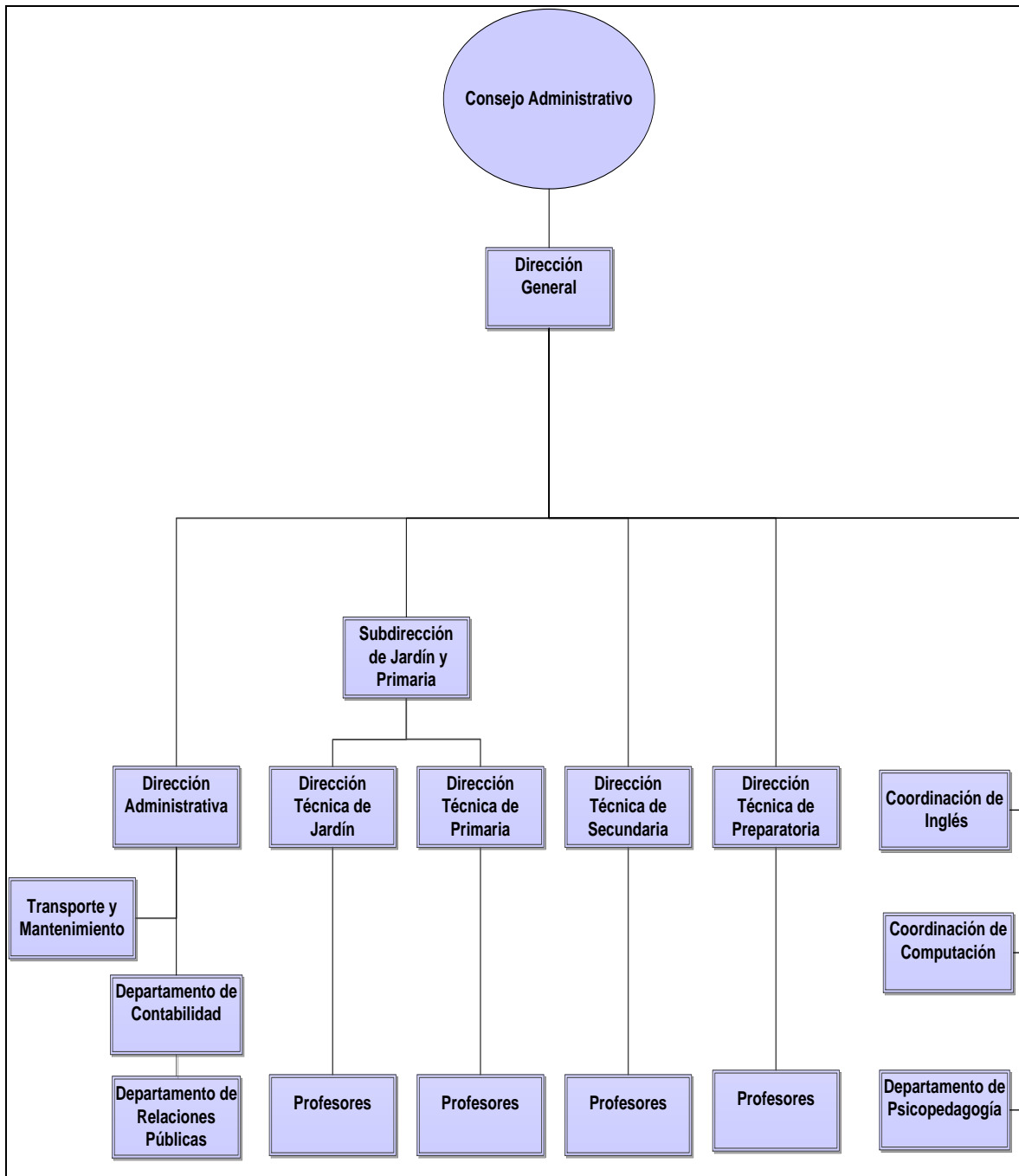
Fuente: SEP a través de Sistema Nacional de Escuelas (<http://www.snie.sep.gob.mx/SNIESC/>) para el ciclo 2013-2014

Tabla 48 Perfil de la organización investigada

Estudio de caso	Pedro de Gante
Perfil de la organización	Empresa familiar
Giro	Educación
Tipo	Escuela de sostenimiento privado
Niveles ofertados	Nivel básico: preescolar, primaria y secundaria. Nivel medio superior: preparatoria
Turno	Matutino
Servicios extras	Talleres Club de tareas Comedor Extensión de horario
Figura jurídica	Sociedad Civil
Personal ocupado	137 personas
Matrícula atendida	538 alumnos
Tamaño de la organización	Grande
Principal área de influencia	Iztapalapa. México, Distrito Federal.

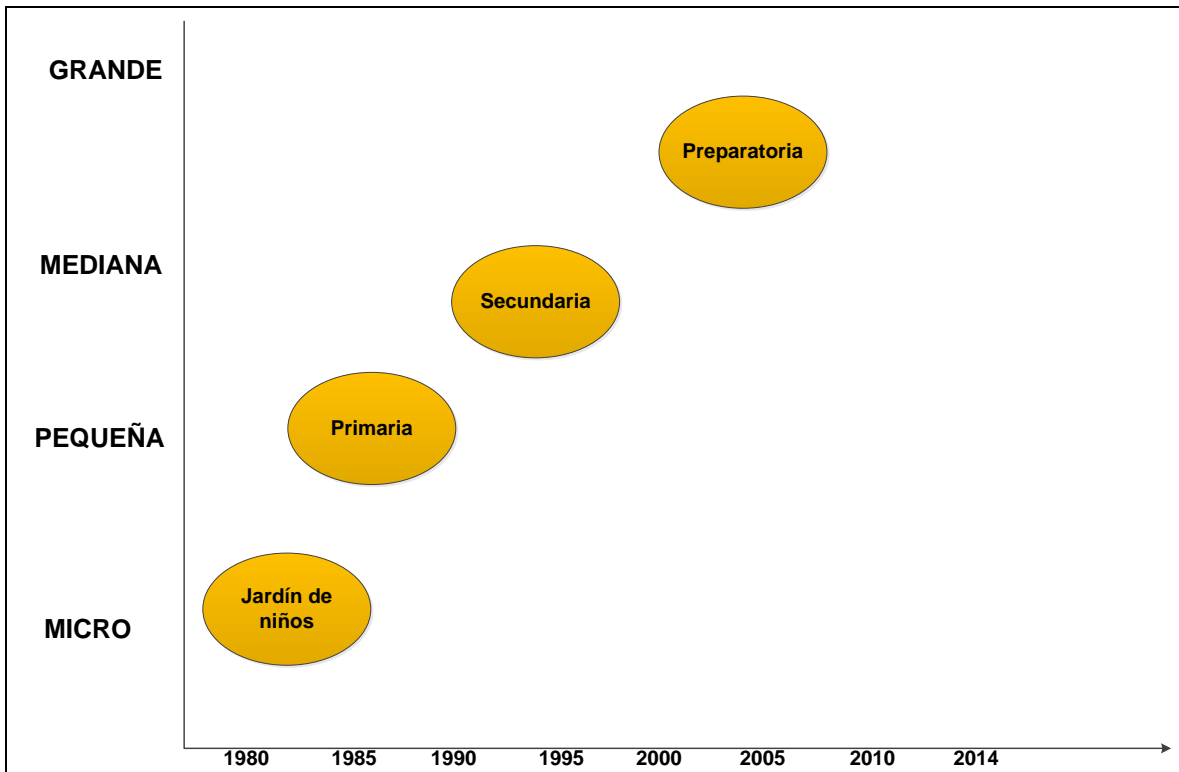
Fuente: Elaboración propia

Organigrama 1 Estructura organizacional de la escuela Pedro de Gante



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 24 Crecimiento de la organización en el tiempo



Fuente: Elaboración propia

Las actividades y objetivos de la escuela Pedro de Gante se definen a partir de su misión, visión y valores.

Misión

Lograr que nuestros actuales y antiguos alumnos sean personas que valoren y hagan suyo el honor, indaguen y conozcan la ciencia y guíen su vida con disciplina y perseverancia, haciendo de ellos ciudadanos con altas capacidades humanas y cognitivas para una exitosa vida diaria.

Visión

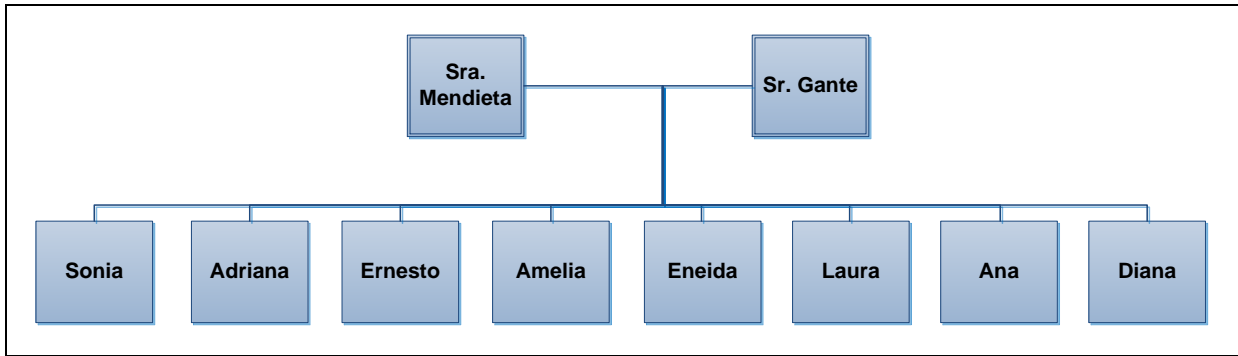
Constituirnos en la mejor opción educativa teniendo claro que nuestro medio y fin es la calidad, humana y académica, capaz de forjar caracteres de seres humanos firmes en sus convicciones y sabedores de que el trabajo honesto y perseverante es el único camino que genera satisfacción en la vida.

Valores: respeto, orden, responsabilidad, libertad, honestidad, justicia, amor y agradecimiento.

B. Familia

Para comenzar el análisis y acercamiento a la familia que integra la organización, se verá, desde la perspectiva de sus integrantes, cómo se estructura, se compone y funciona. La familia Gante Mendieta es la familia nuclear de la dueña de la organización, Sonia. Compuesta por la madre, la Sra. Aida Mendieta y el padre el Sr. José Gante, ambos de nacionalidad mexicana y nacidos en el estado de Oaxaca. Esta familia está Integrada por padre, madre y ocho hijos (Ver Ilustración 26).

Ilustración 25 Árbol genealógico de la familia Gante Mendieta (Familia Nuclear)



Fuente: Elaboración propia

a) Los hijos

Sonia Gante Mendieta (fundadora de la organización)

Sonia es la primogénita de ocho hijos. Nacida en marzo de 1949. Estudió en la Escuela Nacional de Maestros obteniendo el título de Profesora Normalista en 1967. Su primer grupo frente a clase data en 1968. En el año de 1976 empieza la licenciatura en pedagogía, en 1980 la concluye. Para ese entonces ella ya se había casado y tenía un hijo de meses. Actualmente tiene 4 hijos. En el año de 1980 funda el jardín de niños “Jean- Jacques Rousseau” y en 1982 la primaria “Pedro de Gante” desempeñándose como profesora y directora general.

Adriana Gante Mendieta (encargada de Relaciones Públicas)

Segunda hija. Estudió en el Instituto Politécnico Nacional en la Vocacional 5 y profesionalmente estudió la Licenciatura en Relaciones Comerciales. Cursó un taller en el Instituto de Enseñanza Especializada. Trabajó profesionalmente en el área contable en una empresa grande; cuando se integra a la organización se

desempeñó como profesora de jardín de niños y como chofer. Actualmente labora como encarga de Relaciones Públicas de la organización y cursa un Diplomado en Desarrollo Humano.

Ernesto Gante Mendieta

Único varón y tercer hijo. Ingeniero Civil de profesión y no ha trabajado directamente para la escuela; sin embargo, ha apoyado a su hermana Sonia en la construcción de los diferentes inmuebles que la conforman. Su esposa, Rosa Montes, fungió como profesora de primaria, directora de primaria y, un breve periodo, como directora general.

Amelia Gante Mendieta (subdirectora de jardín y primaria, profesora de matemáticas y jefa de contabilidad).

La cuarta de las hijas. Estudió contaduría, ha trabajado en diferentes empresas privadas y dueña de una escuela en Jilotepec, Morelos. Ha tomado diversos cursos y talleres, entre ellos el uso de regletas para la enseñanza de matemáticas para jardín y primaria. Se integra en la organización para ayudarle a su padre en la contabilidad, después se quedó como Jefa de Contabilidad. Actualmente funge como subdirectora de jardín y primaria, profesora de matemáticas y jefa de contabilidad.

Eneida y Laura Gante Mendieta

No han trabajado en la organización.

Ana Gante Mendieta (Directora de Secundaria)

Penúltima hija. Comienza la Licenciatura en Agronomía en la Universidad Autónoma Metropolitana, no la termina porque es aceptada en una Universidad de Hungría, se titula como Licenciada en Agronomía; sin embargo, se regresa a México por el quiebre de la bolsa de valores en 1987. Al llegar a México no encuentra trabajo y le cuesta mucho colocarse en su área. Es invitada a trabajar en la organización por su hermana Sonia; decide incorporarse como profesora de Matemáticas y Ciencias Naturales en primaria en el año de 1988. En el año de 1993 proponen, junto con Diana, la apertura del nivel secundaria. Para el 2004 se titula de la Maestría en Pedagogía por la Universidad Panamericana. Actualmente funge como Directora de Secundaria.

Diana Gante Mendieta

La última de las hijas. Egresada de la Escuela Nacional de Maestros obteniendo el título de Profesora Normalista. Licenciada en Sociología por la Universidad Autónoma Metropolitana- Unidad Xochimilco. Especialidad en Derecho Laboral. Maestra en Derecho Económico y Maestra en Dirección de Centros Educativos y un Diplomado en Tutorías. En el año de 1985 imparte el 1º de primaria en escuela pública turno vespertino; Sonia se convierte en su asesora debido a su amplia experiencia como profesora. En el año de 1986 termina su Licenciatura en

Sociología con énfasis en educación; en este mismo año comienza a impartir clase en la Escuela “Pedro de Gante” por invitación de su hermana Sonia. En 1993 propone la apertura del nivel secundaria y, con su hermana Ana realizan el trámite de incorporación a la Secretaría de Educación Pública (SEP) y, en el 2004 propone junto con Ana, el proyecto educativo del nivel medio superior con incorporación a la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Actualmente funge como Directora de Preparatoria y profesora de historia de secundaria.

Segunda Generación

La escuela y su crecimiento han permanecido de tal forma que se han incorporado nuevos familiares al orden organizacional; por ello, se establece la continuación del árbol genealógico. (Ver organigrama x y tabla x)

Hijos de Sonia Gante Mendieta y el Sr. Raúl González

Sonia Gante Mendieta con el Sr. Raúl González tuvieron cuatro hijos, dos de los cuales han trabajado o trabajan en la escuela; Josué laboró dos años como Director Administrativo; en el tiempo que estuvo se construyó la preparatoria. Estudió la Licenciatura en Contaduría y tiene una Maestría en Administración. Antonia, actualmente labora como Directora Administrativa, comenzó a trabajar después de que su hermano deja el puesto; estudió la Licenciatura en Administración de Empresas en el Tecnológico de Monterrey y tiene una Maestría en Alta Dirección. Los otros hijos no han trabajado en la escuela; sin embargo, una

es arquitecta y ha revisado y ha apoyado en la construcción de los diferentes inmuebles; la otra hija es profesora pero no vive en México.

Hijos de Adriana Gante Mendieta

Los hijos de Adriana trabajan actualmente en la escuela; Fernanda es encargada de biblioteca de preparatoria y Víctor es el encargado de mantenimiento. El esposo, Rodrigo Vázquez, estuvo apoyando en el área contable durante el periodo en el padre de Adriana estaba como jefe de administración y contabilidad.

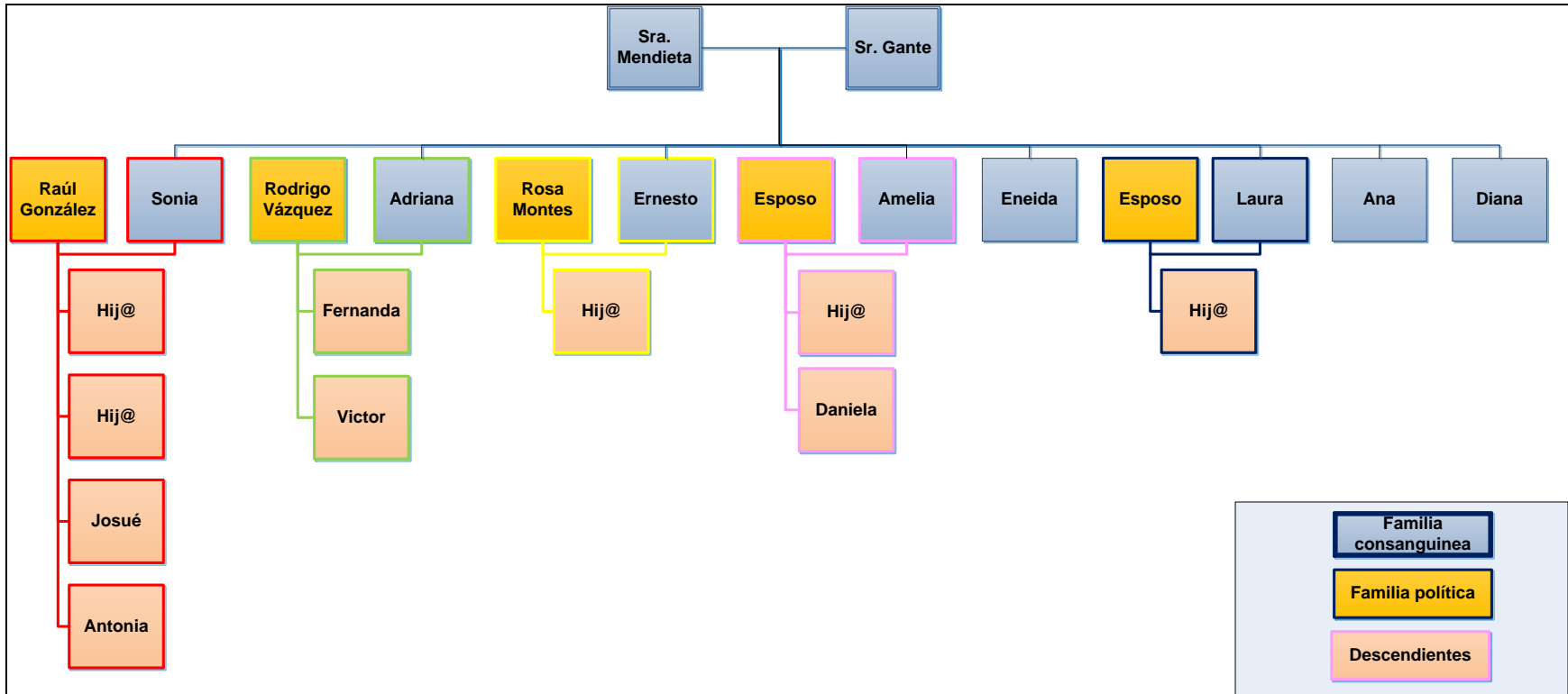
Rosa Montes, esposa de Ernesto Gante Mendieta

Rosa Montes, esposa de Ernesto, profesora normalista de profesión, laboró en la organización como profesora, directora de primaria y un breve periodo como directora general.

Daniela Dorantes Mendieta, hija menor de Amelia (Directora General).

Estudió la secundaria en la misma organización; estudió la licenciatura en administración con la especialidad en mercadotecnia en el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM). Laboró profesora impartiendo como clases de matemáticas en secundaria, regularizaciones en vacaciones e impartía quintos y sextos sobre todo clases de matemáticas; a nivel licenciatura impartió clases de mercadotecnia. Se integró, laboralmente, a la organización como directora administrativa y actualmente es directora general desde hace cuatro años.

Ilustración 26 Árbol genealógico de la familia Gante Mendieta (Familia con cónyuges y descendientes)



Fuente: Elaboración propia

b) Historia de la familia

La familia Gante Mendieta refiere a su historia particular una serie de sucesos que han marcado lo que son hoy. Su pasado se ha construido a partir de dos pilares; el padre y la madre. Se dice que la familia Gante, originaria de Ixtlán de Juárez en Oaxaca, tiene sus orígenes con la llegada, a principios del siglo antepasado, de un abogado al pueblo, abuelo del Sr. Antonio Gante, el cual trabajó como juez y tuvo varios hijos, entre ellos, el padre. Se dice que todos los hijos estudiaron medicina o abogacía, excepto el padre del Sr. Gante, quien se desarrolló como periodista y poeta, fundador de una revista de literatura y poesía que circulaba en el pueblo.

“La familia de mi papá fueron personas muy intelectuales, de carreras liberales”

“el antecedente más remoto que tenemos de la familia Gante es de un abogado a principios del siglo antepasado que llegó al pueblo a Ixtlán de Juárez, era abogado y juez... Eso era extraño. Tuvo un montón de hijos entre ellos mi abuelo... y todos con carreras liberales como abogados o médicos, el único que no estudió fue mi abuelo; pero, era poeta y periodista,”

El Sr. Antonio Gante se casó con la Sra. Esther, quien, como afirman: *era india pura sangre y analfabeta*, lo que determinó un alejamiento con la familia Gante, ya que, aunque no discriminaba por el origen, si por el hecho de que no sabía leer ni escribir.

“Entonces que se casa con mi abuela, eso se fue como un terrible tachón porque mi abuela era analfabeta, india pura sangre...La familia Gante no discriminaba, salvo por el conocimiento ya que como se había casado con una mujer que ni leer sabía”

Durante el matrimonio, el Sr. Antonio Gante participó en la Revolución Mexicana en donde perdió la vida. La familia Gante cobija a la Sra. Esther con sus hijos.

Crece y desarrolla con los tíos, inculcando, a los hijos de Antonio, la importancia del estudio para la vida.

“Mi abuelo muere en esas batallas de la Revolución. Mi papá nació en 1921, en la época de la cristiada, había levantamientos armados; y entonces pues, la familia Gante la cobija con sus hijos... Entonces mi tío estudió medicina, mi papá le gustaba más la poesía y esas cosas...”

En este contexto, se observa un acercamiento a un capital cultural específico como la lectura, al pensamiento libre y crítico que distinguía a la familia Gante. El Sr. José Gante, quien terminó su licenciatura en contabilidad ya casado, le gustaba la poesía, la lectura política, y la filosofía. Las hijas del Sr. José refieren observar a su padre siempre leyendo y exponiendo su lectura favorita, la obra de “José Ortega y Gasset”.

“ mi papá leía filosofía, en casa nos vacunó contra Ortega y Gasset. Le gustaba hacer disertaciones sobre el hombre y sus circunstancias...”

“Mi papá leía mucho, mucho. Siempre estaba leyendo algo... Cuando nos castigaban nos ponía a leer a Ortega y a leer una enciclopedia”

“Un hombre que le gustaba mucho leer. Leía vorazmente”

Para una de las entrevistadas, hijas del Sr. José, lo que identificaba a la familia Gante era su apertura al conocimiento y el libre pensamiento, como una forma de vida, como un patrón de crianza fundamental para comprender parte de la formación y disciplina que tuvieron con respecto a la educación formal.

“Eso nos dio una amplitud, por parte de mi papá, de pensamiento. Muy tienes que estudiar, este es el fundamento de la vida. No porque te vayas a ser millonario, sino porque te da la oportunidad de abrir horizontes, de entender mejor las cosas y, armas para defender la vida. Todo eso por parte de mi papá”

Por parte de la madre, Aida Mendieta, se describe una historia diferente. Sus orígenes se delimitan en la Ciudad de Oaxaca, cuyo principal referente es el político liberal Matías Romero. Descendiente de Josefina Romero, sobrina del político, quien se casa con el Sr. Mario Mendieta, en el que se procrea a Benito Mendieta, padre de Aida. Se le describe como un hombre preparado

“Mi abuelo nació más o menos-1886-, era bachiller; pero, un hombre preparado, sabía hablar latín y griego. Mi abuelo tenía la actitud de Junior, pero era un hombre preparado... entonces en uno de los trabajos que tuvo en la sierra, conoció a mi abuela”

La madre de Aida, llamada Eugenia, tenía 14 años cuando se casó con el Sr, Mario Mendieta quien tenía 39 años. La vida de Eugenia se describe con sufrimiento y estigma por parte de la dinámica familiar. Cuando conoce al Sr, Mario, quien se describe con tez blanca y de buena apariencia física, decide casarse con él. Forman una familia compuesta, ya que Mario ya tenía hijos. La vida que sostuvo la familia, se describe con altibajos y carencias económicas debido al comportamiento del Sr. Mario. La Sra. Eugenia tenía diversos trabajos como recoger vidrios, cartón, costura de ropa y cualquier trabajo que le permitiera sostener a sus hijos.

“yo me acuerdo de ella con la cara aperlada de sudor, porque ella ya estaba en la menopausia... andaba en la calle vendiendo ganándose la vida para sus hijos”

Una de las anécdotas que recuerda una de las entrevistadas es oír a su madre, Aida, decir que:

“yo veía mi mamá llorar y llorar; entonces, yo me prometí no llorar así...”

De ahí, que la Sra. Aida se le describe como una persona recia, dura, exigente y estricta; por un lado, al observar a su madre sufrir por las carencias económicas y emocionales derivadas del matrimonio; y por otro lado, al no tener la oportunidad de estudiar una formación profesional. Siendo la única mujer, en aquellos entonces, y en el marco de la tradición mexicana, se usaba que las mujeres no estudiarán porque se casarían y no lo necesitarían. Esto delimita un suceso trascendental en la vida de Aida para la crianza de sus hijos.

“Mi mamá hubiera querido estudiar enfermería y nos los dice, su sueño era ser enfermera; pero, las circunstancias económicas no dieron y menos en esa época que ¿para qué estudiaba la mujer?, y ella era la única mujer”

La relación con el padre, se describe dentro de un marco de admiración. La Sra. Aida platicaba que recordaba a su padre con un radio de transistores, único en el pueblo, el cual lo hacía funcionar con una batería de coche. Se reunían a escuchar y discutir las noticias de la Segunda Guerra Mundial con una joven de trascendencia rusa, un señor lituano y un señor alemán. Esto delimita el acercamiento a un capital cultural singular, a la noción sobre la crítica del status quo. Otro punto que se recuerda, es que el Sr. Mario y, ahora la Sra. Aida lo repite:

“los gobernantes de México le tienen miedo a los oaxacaqueños; porque, de Oaxaca ha salido hombres ferreos”

La historia familiar de la Sra. Antonia refiere una dinámica familiar fundamentada en la tradición mexicana, de familia católica y machista. La madre, la Sra. Eugenia inculcó el catolicismo. Con respecto al machismo, este se manifestó en la supremacía del padre en el hogar y al rol específico que tenía la mujer en éste, la crianza y cuidado de los hijos.

c) Universo simbólico de la familia Gante Mendieta

Familia nuclear de tradición católica, en la que se inculcaba ir a misa los domingos. La madre era la responsable de la crianza de los hijos y del cuidado de la casa; el padre tenía como compromiso sostener económicamente el hogar. Se describe la relación de la madre y padre de tradición mexicana. La esposa era quien tenía que atender a su esposo, el Sr. Gante, servirle en todo lo que necesitará y darle su lugar adentro del hogar como hacia afuera. En cuanto al padre, se describe como un voraz de la lectura, espontaneo y cariñoso, al igual que la madre, exigente.

“porque a ella le educaron como una mujer machista... ella vive esa parte de tienes que atender al hombre al 100”...

Sin embargo, aunque la madre se crio en este contexto, dado que son 7 mujeres y un hombre, a todos los trataba por igual con la misma energía y exigencia. La madre era quien se encargaba de cuidar a los hijos, a establecer obligaciones y derechos sobre una base de castigos y prohibiciones con respecto al comportamiento de los hijos. Como obligaciones se encontraron ayudar en lo quehaceres de la casa, lavar la ropa, los trastes y ayudar en lo que se solicitara;

así mismo, el estudio era una prioridad. Los derechos se establecían a partir del cumplimiento de las obligaciones, como salir a jugar o ver la televisión. Estaba prohibido dormirse en las tardes.

No podíamos dormir en las tardes, nos castigaban... Siempre había cosas que hacer. Los fines de semanas; a ti, te tocan restregar. No había lavadora y había que tender la ropa que salía; entonces, si fue difícil. Pero nos enseñaron el hábito del trabajo de constancia, de entrega, de solidaridad...

Como se observa, la dinámica familiar se centraba en la cooperación para realizar todas las actividades derivadas de la convivencia. La madre como una mujer muy inteligente, estricta y comprometida con su familia, apoyó a su esposo a terminar su carrera universitaria, contabilidad, asumiendo que era la mejor inversión para la familia, una forma de avanzar. La situación económica no era estable y se comenta que nunca alcanzaba para los 8 hijos; en este sentido, había una preocupación constante por los padres para solventar todo lo que implica el gasto familiar. Durante un largo periodo vivieron en casas rentadas, con un solo baño y dos recámaras. La familia no contaba con automóvil, lo que limitaba las salidas en grupo, además del gasto que implicaba.

“Esa casa era rentada. Nosotros vivimos mucho tiempo en casas rentadas”

Con respecto al gasto familiar, esto implicaba una fuerte suma de dinero que había que contemplar para la distribución del consumo. La educación que tomaban los hijos era pública. No se podía faltar a clases; aunque estuvieran enfermos. Se desayunaba en casa y no se mandaba ni refrigerio, ni dinero, se tenía que comer en casa.

Después de un tiempo, se compró un terreno vendido por el hermano del Sr. Gante, donde se construyó la casa y hogar de la familia Gante Mendieta, en donde, ante las diversas necesidades de la familia, la Sra. Mendieta, debido a que la familia era grande y el gasto no alcanzaba, ~~la madre~~ decide vender gelatinas y algunas golosinas, con el paso del tiempo, se decide abrir una tienda de abarrotes donde los hijos apoyaban en las labores.

“siempre fue muy estricta con sus hijos, que fueron ocho. Tenía un espíritu de trabajo muy, pero, muy marcado. Para sacar adelante ocho hijos siempre fue complicado. Existía el esposo que aportaba su salario; pero, no alcanzaba, pero nunca alcanzaba para ocho. Yo creo que para cualquier época siempre ha sido complicado y, entonces, para ingeniárselas para que alcanzara, ella abrió una tienda. Se vuelve la tienda de la colonia, digamos que una época donde apenas empezaban los centros comerciales; entonces, la competencia con las tienditas de alrededor y con eso fue suficiente para darle carrera para todos sus hijos...”

El trabajo en casa era arduo, ya que debían cumplir con sus obligaciones escolares, de la casa y atender la tienda. Así, las entrevistadas aseguran que su madre, les enseñó el trabajo diario y cooperativo a través de la tienda que tenían que atender en sus tiempos libres.

“Nos teníamos que coordinar con el reloj...a ti te toca de tal tiempo a este... además a hacer nuestras propias actividades como la tarea o el quehacer...”

“mi madre decía: a ver dime, ¿qué hacía si uno se me desembocaba? y mi mamá bien radical. Una de sus frases más repetidas: te prefiero muerta antes de pérdida. Y ahora lo entiendo, es de imaginarse a los 43 ¿dónde lloran los padres?

Las actividades que llevaba a cabo para sostener la crianza de los hijos, era darles una alimentación sana y sentarse con ellos a hacer las tareas escolares. La madre se describe con una personalidad estricta, fuerte y enérgica. Para ella el estudio era muy importante por lo que se dedicaba a acompañarlos e instruirlos en las

actividades académicas, les inculcó la relevancia del estudio para sus vidas. Les exigía compromiso y responsabilidad.

“Mi madre se sentaba a hacer las tareas con nosotros, nos dedicaba tiempo para el estudio”

“mi mamá creo que estudio sólo hasta sexto de primaria, pero se sabía todos los conceptos, muy capaz mi mamá, bueno mi papá también”

“Sí creó a líderes creo a mujeres fuertes. Mujeres que no se iban a dejarse ante la vida”

Estas evidencias señalan a la madre como un pilar fundamental para la inculcación del capital cultural, dentro del cual encontramos los valores como la disciplina y la exigencia en el estudio; en este sentido, y recordando la historia de la madre, se persuadió a dejar sentado que, independientemente de su género, debían estudiar, ya que sería el único medio que las apoyaría a tener un mejor nivel de vida, fueran viudas, casadas, o solteras.

Aunque la madre se crio en un contexto de machismo, al educar a sus hijos fue muy clara sobre lo que esperaba al formarlos. El conocimiento a través de la obtención de certificados escolares determinaba un avance en la estructura social. Las carencias económicas vividas en la infancia de la madre y en su matrimonio configuraron una guía de comportamientos esperados sobre lo importante sobre la vida; así mismo, la tradición de la familia paterna, la familia Gante, sobre la educación formal y el conocimiento han determinado que la descendencia familiar hayan concluido una carrera profesional y continúan estudiando nuevos talleres, seminarios, diplomados o posgrados. El conocimiento se volvió un pilar

fundamental para el desarrollo de la familia, como un medio y forma de comprender la vida.

La crianza fue basada en la disciplina a través de cumplimiento de sus obligaciones; en este sentido, los padres, como matrimonio, inculcaron el trabajo como principal sustento del hogar y de la familia.

“tú tienes que cumplir son tus obligaciones, aquí no te vamos a dar dinero para ir al escuela, nos inculcaron ese hábito de ser puntuales, del orden”

Con respecto a los valores, las entrevistadas señalan:

“Tenemos muchos valores, responsabilidad, somos muy compartidas, respetamos, nos respetamos y si no nos peleamos; pero, si hay respeto, solidaridad”.

Los valores inculcados en los integrantes se sostienen en la relación intrafamiliar construida. Los diversos problemas que pudieran existir entre hermanos se tenían que resolver con la palabra. Para la madre era inexplicable y equivocado que entre familia se retirarán el habla. De tal forma que, en la actualidad, aunque tengan sus diferencias, éstas se pueden resolver sin olvidar la relación que se tiene. El amor y el respeto entre hermanos se expresa al ayudarse unos con otros.

d) Referentes identitarios familiares

Al preguntarles a los entrevistados la visión que tienen de ellos mismos, cómo se ve, cómo se observan, cómo se autonarran; se descubren a través de su propia experiencia, de su propia percepción singular y única que se delimita en la identidad familiar como individual. En este sentido, se encontró lo siguiente:

La madre de personalidad recia, exigente y estricta. Esto se observa desde su historia de vida y las experiencias vividas en el seno familiar. Por un lado las carencias económicas que tuvo que vivir desde niña como de adulta, y por otro, la claridad de establecer responsabilidades y obligaciones a sus hijos en su crianza.

“Ella es una matriarca; siempre con mucha claridad sobre lo que quería de sus hijos y también muy clara dada su situación económica. Sabiendo que la única forma de salir, era dejándoles estudios... Trabajadora hasta el mil; por supuesto, estricta; pero, porque también es estricta con ella misma y; por supuesto, estricta con todos lo demás...”

El padre se le describe como bohemio y que le gustaba leer poesía y filosofía; y bromista. Siempre respetó las reglas impuestas por su esposa, la Sra. Aida. Nunca la contradijo.

Sonia (la primogénita)

Se le describe como amorosa, educada, amable, mesurada, inteligente y trabajadora.

“Mi hermana Sonia es un dulce. Mi hermanita es todo amor y dulzura, muy inteligente, muy capaz y muy preparada. Cuando tiene que poner límites los pone, no importa quién sea. En cuanto al trabajo es excelente, si, es excelente y sabe delegar...”

Antonia:

Abierta y flexible de pensamiento, inteligente, amable, solidaria y explosiva, como todas las Gante. Ama la lectura, principalmente la de crítica al gobierno mexicano.

“Mi hermana Antonia es una mujer con mucha capacidad, es una mujer inteligente”

“...cuando se enoja, como todas las Gante, es explosiva”

Ernesto:

Dadivoso, trabajador, constante, independiente y capaz. Protector de sus hermanas.

“Es un hombre máximo, él ha construido esto. Él es ingeniero civil, dadivoso, trabajador, constante, independiente, y capaz. Él solito se labró su camino, siempre ha estado pendiente de todas. Él ha dicho que nos iba construir una casa, si lo ha hecho, claro nosotras poniendo el dinero”

Amelia:

Gritona, amorosa, hiperactiva, entusiasta, dadivosa, solidaria, trabajadora y exigente.

“...La maestra Amelia; pues, es también sumamente inteligente, es una maestra muy comprometida, muy entusiasta. Siempre tratando de innovar, buscando más cosas para ofrecerle a los niños...”

Eneida y Laura (no han trabajado en la organización).

Ana:

Inteligente, trabajadora, exigente, noble, dadivosa, solidaria y reservada.

“Ana, como todas las Gante, es super trabajadora, es un sello y también lo del control; pero, Ana como que a lo mejor se pone una coraza para guardar la distancia, aunque sea super sensible, si es así como la veo”

Diana:

Inteligente, trabajadora, exigente, disciplinada, noble, solidaria y sensible.

“...la más sabias de todas es Diana, porque ha estudiado todo lo que se le pasa por enfrente...”

“...la maestra Diana, me parece que, es una mujer capaz. Tiene varias licenciaturas, es audaz y muy sensitiva para descubrir en los demás situaciones. Ella sabe leer entre líneas y siempre encamina a dar una buena solución”

Dentro de este contexto, se observa que las hermanas tienen su propia personalidad, valores e identidad; sin embargo, tienen rasgos identitarios familiares que las caracterizan.

Como grupo, se narran y se miran a través de lo aprendido de su crianza, de su propia existencia y experiencia; así mismo, del sentido que dan a sus acciones. Se mira a la madre como un pilar fundamental de lo que son ahora y lo refieren al liderazgo dado por la Sra. Aida, el hábito del trabajo y de la exigencia en cada una de las actividades desarrolladas por ellas, son una característica única. Se describen como un matriarcado; primeramente, porque son 7 mujeres y, por otro, por el papel que han desarrollado en su profesión, en su vida y el desarrollo de las siguientes generaciones. De acuerdo con la tradición mexicana y en el contexto en el que se desarrolló la madre, las hijas han podido convertirse en exitosas profesionistas, objetivo primordial de la Sra. Aida. El machismo y el rezago del género femenino se han quedado como parte de una etapa en el desarrollo de la familia.

“Es un matriarcado, es muy raro porque a ella le educaron como una mujer machista...”

La apertura al conocimiento ha determinado una fuerte convicción sobre su profesión y su trabajo, la disciplina y compromiso han sido fundamentales para cumplir objetivos. Se describen como líderes, gritonas y muy exigentes. La

responsabilidad y el respeto hacia el otro son un pilar crítico en el desarrollo de actividades cotidianas.

“Si hay respeto, hay tolerancia, y si hay respeto, no hay corrupción...”

“...ellas aprendí la dureza, atraviesa lo que sea, no importa; pero, si importa cómo lo hagas; es decir, sin dañar a terceros, limpiamente y sanamente, ve por lo tuyo. No requieres estar dañando a los que están al lado. Yo creo de ellas lo he aprendido, mi mamá es muy valiente y muy arriesgada...”

La segunda generación continúa con algunos referentes identitarios familiares, como la continua búsqueda del conocimiento, entre especialidades y posgrados. Las mujeres de esta segunda generación son profesionistas y madres buscando el equilibrio entre el desarrollo profesional individual y el familiar.

“Creo que la familia realmente es la base de la sociedad y, desafortunadamente o afortunadamente, no lo sé, algo que no hemos transmitido en los hijos, porque cuesta trabajo, es el equilibrio entre la individualidad, entre ser una mujer, lo digo por mis hijas y porque yo soy mujer, entre la individualidad y los demás, hasta donde darte, hasta donde olvidarte...”

La identidad familiar se prefigura a partir de los patrones de crianza establecidos por la familia nuclear, lo aprendido y reproducido por cada integrante; sin embargo, hay que recordar que cada uno es un ser diferente, particular y único. La dimensión psicoafectiva enmarca una forma específica de convivencia entre hermanos, donde el apoyo y amor toma un sentido específico. Las representaciones de las actitudes y la práctica de valores sugieren un comportamiento compartido de lo que “debe ser”, de lo correcto y lo sagrado.

e) Habitus familiar

Uno de los principales referentes para comprender la dinámica de la familia Gante Mendieta es a través de los capitales que poseen, su generación, reproducción y desarrollo. El capital económico de la familia se puede delimitar a través del nivel socioeconómico. En principio, la familia no tenía una casa propia, varios años vivió en casas rentadas. El padre, quien era el sustento económico, terminó la licenciatura en contabilidad ya casado. La madre estudió hasta la secundaria. No contaban con automóvil. La vestimenta de la familia era comprada en Mixcalco⁴⁹ o con uno de los hermanos de la Sra. Aida, quien les vendía ropa de paca⁵⁰. Los zapatos se compraban con base en la durabilidad, y si se llegaban a romper, se mandaban a reparar.

“no sabíamos que era el Palacio de Hierro, nada de eso. El supermercado era para leer revistas; pero, no para comprar. Entonces nosotros íbamos a los mercados de verdad: por ejemplo, la merced. Para comprar la ropa íbamos a Mixcalco o mi tío Gustavo, que siempre fue un hombre muy generoso, traía las famosas pacas, entonces le daba la ropa en dos pesos...”

Al transcurrir el tiempo, se decide comprar un terreno en la colonia Portales en el Distrito Federal, el cual fue vendido por el hermano del Sr. Gante. Ahí se construyó una casa con 3 recámaras, una para los padres, otra para las hijas, y otra para el único varón. En este espacio, es cuando la madre decide abrir la tienda, la cual representaba un apoyo al gasto familiar, era donde los hijos tenían que ayudar a atender. Como se observa el capital económico era limitado.

⁴⁹ Corredor comercial donde tradicionalmente suele venderse ropa a bajo costo.

⁵⁰ Ropa de origen norteamericano, regularmente usada o saldos. Se vende a bajo costo

Con respecto al capital cultural se encontró que la familia Gante- Mendieta ha retomado con gran importancia el conocimiento por doble vía; por un lado del padre, quien desde su historia familiar se le ha visto como una base en el desarrollo intelectual de sus integrantes. Por el otro, a partir de la madre, que al sufrir la carencia del estudio por su género, y las carencias económicas vividas desde la infancia y como adulta, observó la educación formal como un medio de supervivencia para los hijos.

La madre hacía mucho énfasis en la asistencia a la escuela; así como, en la elaboración de las tareas escolares y en la obtención de buenas calificaciones. Una anécdota narrada por una de las entrevistadas, señala que a una de sus hermanas repitió sexto año de primaria debido a que su promedio oscilaba entre 6 y 7. La madre fue a hablar con la maestra que para su hija reprobara el año. Actualmente es odontóloga y vive en Vancouver.

El gusto por la música clásica se deriva que de que su padre les compró un pequeño reproductor que únicamente contenía este tipo de melodías.

“Mi padre compró usado un aparatito de música para escuchar música clásica que eran los únicos discos que traía; pero, nos encantaba. Mi hermano hasta que no encontró ese disco... Era la música que escuchamos...”

Tabla 49 Análisis del capital cultural de la familia Gante Mendieta

Definición del Capital cultural	Capital Cultural de la familia Gante-Mendieta
<p>Son las formas de conocimiento, educación, habilidades, y ventajas que tiene una persona y que le dan un estatus más alto dentro de la sociedad. En principio, son los padres quienes proveen al niño de cierto capital cultural, transmitiéndole actitudes y conocimiento necesarios para desarrollarse en el sistema educativo actual.</p>	<p>La lectura como hábito</p> <p>La actitud responsable ante las obligaciones escolares.</p> <p>La lectura de una enciclopedia y de la obra de Ortega y Gasset.</p> <p>Acercamiento a la música clásica.</p>
<p>El estado incorporado: se encuentra ligado al cuerpo y supone la incorporación. El trabajo personal, el trabajo de adquisición, es un trabajo del “sujeto” sobre sí mismo (se habla de cultivarse).</p>	<p>El gusto desarrollado por la lectura</p> <p>El pensamiento libre y crítico sobre la vida y su contexto.</p> <p>La apertura de aprender nuevos conocimientos de diferente índole.</p>
<p>El estado objetivado: El capital cultural en su estado objetivado posee un cierto número de propiedades que se definen solamente en su relación con el capital cultural en su forma incorporada. Tales como escritos, pinturas, monumentos, etcétera.</p>	<p>El acervo bibliográfico que tienen, individualmente, las hermanas.</p>
<p>El estado institucionalizado: bajo la forma de títulos</p>	<p>Los títulos y certificaciones que tienen los integrantes.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en (Bourdieu, 1988b) (Giménez, 1997)(Bourdieu, 1987)

Para el capital social derivado de la familia Gante Mendieta se encuentra localizado a partir de las redes que han podido generar entre ellos y que se ha delimitado en la capacidad de establecer relaciones de confianza, de reciprocidad y de apoyo mutuo entre sus integrantes. Esto se puede observar en lo narrado por los entrevistados y a las crisis que cada uno ha vivido. La falta de empleo, las

enfermedades sufridas por sus integrantes, como el padre y una de las hijas, y en general a situaciones complicadas vividas por sus miembros. Esto se sustenta a través de las crisis vividas durante la historia de la familiar.

“La relación con mis hermanos, creo, es excelente. Nos mandamos al carajo y, nos mandamos al carajo con todo y con mis sobrinas; pero siempre tratando de ver por los demás. Tengo un hermano que me sabía mal ¿qué necesitas? ¿qué te traigo? Mis hermanas, cada quien da a su manera. La enseñanza que me están dando mis hermanas en este momento es que Diana y Ana ayudaron a mi hermana de Jilotepec. Estaba su casa toda deteriorada y no tenía dinero, y dijeron: no puede vivir así. De regalo le dieron para su techo, y cuando queremos estar juntos y nos vamos de viaje y todos nos cooperamos y todos lo disfrutamos”

La primera crisis identificable se recuerda en la infancia de las hermanas, cuando el padre, el Sr. Gante, se queda sin trabajo. Lo que sostuvo a la familia fue la tienda.

“Nosotros pasamos una etapa muy dolorosa cuando mi papá se quedó sin trabajo, nos acabamos la tienda, no teníamos que comer”

“Primero pierde el trabajo cuando yo cursaba el tercero de primaria. Yo recuerdo esa época muy triste, de hecho esa época la recuerdo en color sepia. Veo las imágenes y para mí, es una época de mucho dolor, de mucho desgaste emocional. Teníamos una tienda y nos comimos la tienda literalmente, fue una época terrible...”

“Hubo cosas buenas y cosas malas entre nosotros. La unión más fuerte es la necesidad...”

Para la familia Gante Mendieta el apoyo es fundamental, para los integrantes, las crisis, los han unido más y saben que enfrentarlas juntos, es más fácil salir adelante. La enfermedad y muerte del padre se considera otro punto que los unió. Durante el transcurso de la historia familiar, el amor entre hermanos se ha mostrado a través de la solidaridad; por ejemplo, cuando Laura tuvo un periodo de diversas complicaciones, Eneida dejó su plaza de maestra para ayudar a su hermana.

“Luego sigue Elsa, ella también es muy especial porque en tiempos de crisis ayudó a una de mis hermanas (Laura) que está en Tijuana, dejó su plaza de maestra para ayudarle hacer pasteles”

A Amelia, igualmente Eneida la ayudó, cuando tuvo que mudarse al Distrito Federal quedándose a cargo de sus hijos, mientras su hermana se estabilizaba en el proceso.

“...en mis tiempos difíciles que tuve que regresarme a México ella vio por mis hijos, ella se hizo cargo... Daniela la quiere como su segunda mamá...”

Una de las principales características de la familia Gante Mendieta es el hecho de resolver los diversos problemas desde la cooperación y el apoyo construido sobre la base de las relaciones familiares reproducidas e introyectadas del seno familiar. El cáncer de mama sufrido, recientemente, por una de las hermanas ha sido una situación que ha permeado la relación entre los hermanos y sobrinos, definiendo la unión con mayor intensidad.

“Mis hermanas cerraron filas...siempre han estado ahí apoyándome”

Para finalizar este apartado es importante reconocer que cada familia es única; así como, sus integrantes. La unicidad y particularidad se determina desde de su identidad, de la dinámica vivida, y de los capitales que detenta. El sentido creado y recreado por sus integrantes se configura a partir de su historia, de sus experiencias y del contexto en el que se desarrolla. Cada familia vive de forma diversa y heterogénea; es decir, los patrones de crianza, los juicios de valor y las pautas de comportamiento aprendidos y reproducidos, no sólo se gestan desde una perspectiva homogénea; sino que cada miembro percibe, vive y siente de forma diversa su identidad familiar. El universo simbólico de la familia reproduce

representaciones compartidas y un sistema de significados en que cada integrante estipula lo que es importante y relevante para su propia vida, para la relación con su familia y con la sociedad en general.

A manera de resumen se presente la siguiente tabla donde se expresa la dinámica familiar de la familia estudiada; así mismo, el universo simbólico. De tal forma que, la dinámica y su universo simbólico se construyen a través de su historia, de un espacio y tiempo delimitado en el que las vivencias y experiencias, y en general el sentido de la vida se transforma en pautas de comportamiento, de: lo importante, lo sagrado, lo prohibido y obligado, y lo digno de inculcar; en este sentido, al construir una vida conyugal la Sra. Aida y el Sr. José, concretaron sus funciones familiares a través de la especificidad y unicidad que compone a cada familia. La inculcación de ciertos patrones de crianza a través de las dimensiones psicoafectivas, éticas y morales definen juicios de valor y creencias que fundamentan la acción de la familia, que se reflejan de forma heterogénea y compleja entre la colectividad y la individualidad. Los esquemas cognitivos aprendidos en el tiempo y espacio en la trayectoria histórica a través de la transmisión de conocimientos, valores, normas, costumbres, tradiciones, como a la formación de hábitos y actitudes, que los padres inculcaron a sus hijos influyen el sentido de sus acciones. Así de esta forma, se comprende que las familias y su habitus familiar son únicos y que se alimentan de la historia compartida de sus miembros; es decir, sus referentes identitarios que los representan como colectividad (ver tabla 50 e ilustración 28).

Tabla 50 Análisis de la dinámica familiar y el universo simbólico de la Familia Gante Mendieta

Concepto		Definición
Tipo de familia		Nuclear. Compuesta por madre, padre e hijos.
Origen		De Oaxaca. La madre es originaria de la Ciudad de Oaxaca y el padre de Ixtlán de Juárez.
Religión		Católica
Educación formal de padres		La madre cursó hasta la secundaria. El padre terminó la licenciatura en contabilidad durante el matrimonio.
Roles familiares		La madre se dedicaba a la crianza y cuidado de los hijos; así como, dar atención a las labores del hogar. El padre se dedicaba a trabajar y al sustento económico de la familia.
Clase social de la familia⁵¹ Nivel socioeconómico		Media baja El padre trabajaba en oficina y la madre se dedicaba al hogar. Sin automóvil. Vivienda rentada por un tiempo prologado. Educación pública para los hijos. El servicio de salud era otorgado por Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) a través de las prestaciones del trabajo del padre; también, eran atendidos por el tío, quien era médico militar. Compra de víveres en los mercados de tradición mexicana, como la Merced ⁵² Compra de vestimenta en Mixcalco o a través de un tío que vendía ropa de paca. El gasto familiar no se ocupaba para el ocio, ya que éste era limitado.
UNIVERSO SIMBÓLICO DE LA FAMILIA. REFERENTES	Capital económico	Limitado y se distribuía para la alimentación, salud y, en general para la manutención de los integrantes de la familia.
	Capital cultural	La lectura como hábito. La actitud responsable ante las obligaciones escolares. La lectura de una enciclopedia y de la obra de Ortega y Gasset. Acercamiento a la música clásica.
	Capital	A partir de las redes que han podido generar entre ellos y que se ha

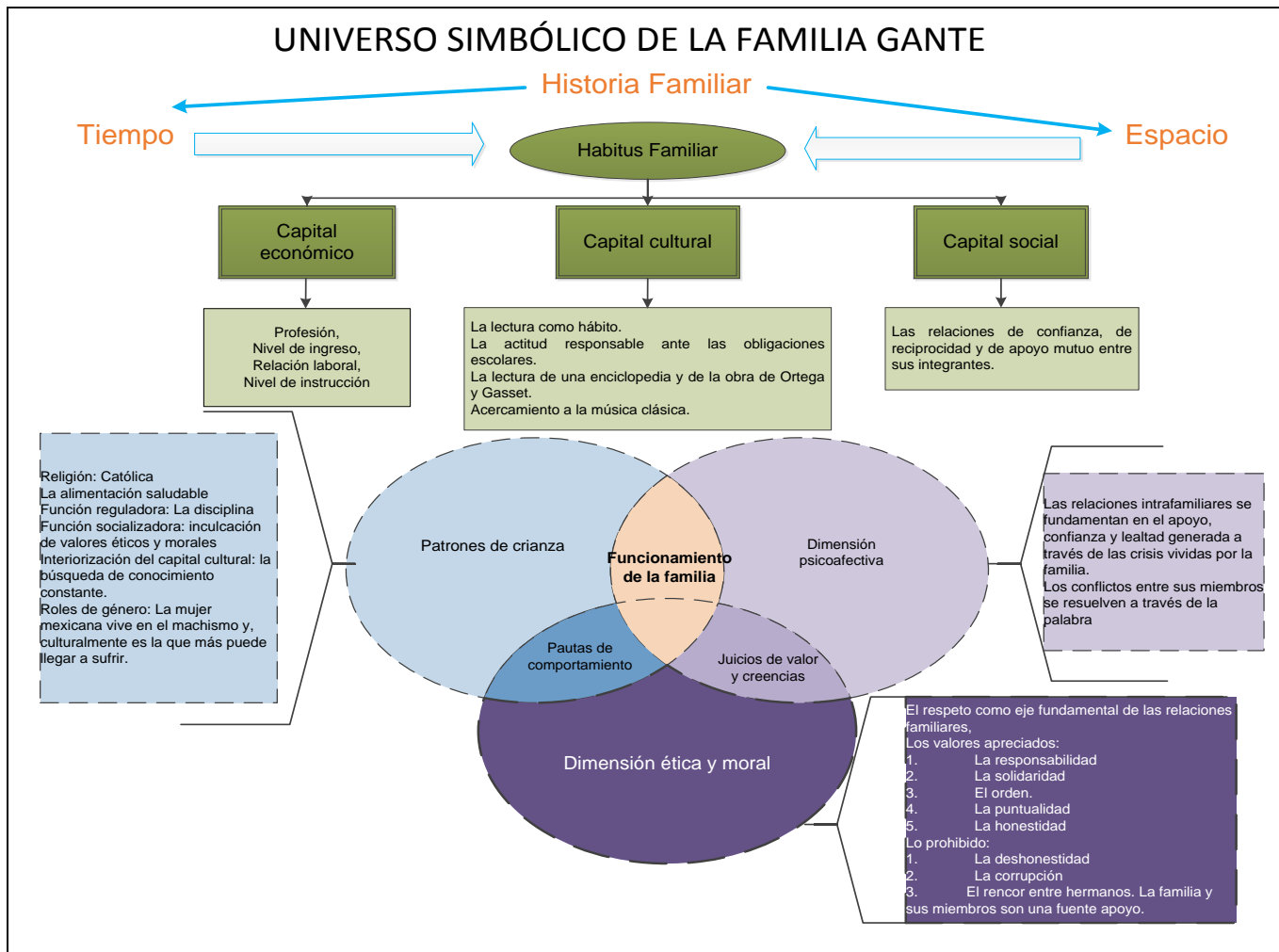
⁵¹ Según el Diario Oficial de la Federación publicado el 8 de mayo de 2014, en México existen 6 clases sociales. http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5343849&fecha=08/05/2014

⁵² Mercado de tradición mexicana donde se venden productos alimenticios a bajo costo. Para mayor información: <http://www.mexicodesconocido.com.mx/la-merced-barrio-magico.html>

Concepto		Definición
	social	delimitado en la capacidad de establecer relaciones de confianza, de reciprocidad y de apoyo mutuo entre sus integrantes.
	Patrones de crianza	<p>Religión: la inculcación del catolicismo. Los hijos siguen profesando la religión.</p> <p>La alimentación saludable como prioridad.</p> <p>Función reguladora: La disciplina impuesta por los padres generó interiorizar los límites y normas necesarios para la convivencia, y volverlos parte activa de su comportamiento general.</p> <p>Función socializadora: inculcación de valores éticos y morales para la convivencia entre la familia y en general con la sociedad.</p> <p>Interiorización del capital cultural: la búsqueda de conocimiento constante.</p> <p>Roles de género: la perspectiva de la mujer a través de la historia familiar de la madre. El estudio formal como un medio de supervivencia en la sociedad mexicana. La mujer mexicana vive en el machismo y, culturalmente es la que más puede llegar a sufrir.</p>
	Dimensión psicoafectiva	<p>Las relaciones intrafamiliares se fundamentan en el apoyo, confianza y lealtad generada a través de las crisis vividas por la familia; de tal forma que, la solidaridad es una expresión de amor que ha formado lazos fuertes entre sus miembros.</p> <p>Los conflictos entre sus miembros se resuelven a través de la palabra, como medio de solución.</p>
	Dimensión ética y moral	<p>El respeto como eje fundamental de las relaciones familiares, y en general con la sociedad.</p> <p>Los valores apreciados:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La responsabilidad: “<i>primero el deber y luego el placer</i>” (Madre) 2. La solidaridad: el apoyo mutuo entre hermanos y personas cercanas. 3. El orden: en el cuidado personal y en la limpieza del hogar. 4. La puntualidad: cumplir en tiempo y forma con sus responsabilidades. 5. La honestidad: la congruencia entre lo que se dice se hace. No corromper su código de ética. <p>Lo prohibido:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La deshonestidad: la deslealtad a los valores apreciados e inculcados en el seno familiar. 2. La corrupción: traicionar su código de ética 3. El rencor entre hermanos. La familia y sus miembros son una fuente apoyo.

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 27 Análisis de la dinámica familiar y universo simbólico de la Familia Gante Mendieta



Fuente: Elaboración propia

C. Historia de la organización

El nacimiento de la organización objeto de la presente investigación, inicia en el año de 1980 cuando la profesora Sonia Gante y su esposo Raúl Jiménez cambian de domicilio de la Colonia la Era, en la Delegación Iztapalapa. En una reunión familiar el Sr. Raúl le propone a su esposa que en lugar de ser profesora de escuela pública abra su propio espacio educativo en la casa que habían dejado; plantea que puede financiar el comienzo. Adriana (hermana, de Sonia) comenta que ella con mucho gusto entra al proyecto.

Adriana comenta la plática en la reunión familiar:

“Mi cuñado dice: Bueno y, ¡ustedes siendo tantas maestras deberían de abrir su escuela! Y yo le dije a mi hermana- yo entro contigo-. Creo nadie me creyó. Esto más o menos fue por marzo, así que un día me habló Sonia y me dijo- hermana empezamos la próxima semana- ¡ufff! A penas me dio chance de renunciar a mi trabajo y dejar algunas cosas en orden (...)”

Sonia acepta la propuesta de su hermana Adriana, quien en ese momento trabajaba en el área de contabilidad de una empresa grande. Adriana decide apoyar a su hermana y deja el trabajo.

El 1º de julio de 1980 empiezan inscripciones para nivel pre-escolar y primer año de primaria, en ese entonces la escuela se llamaba “Jean- Jacques Rousseau” y se estableció en la casa habitación que dejaron la familia Jiménez Gante al mudarse de domicilio. Como estrategia de difusión de la empresa, la propaganda y publicidad se sustentaba en cartulinas hechas a mano y de boca en boca; así como informes orales en la escuela.

En cuanto a la dinámica organizacional, se estableció como Directora General a la Lic. Sonia siendo la encargada de administrar los recursos financieros, técnicos y al personal a su cargo, dentro de sus principales obligaciones era llevar el control de pagos y cobros y, asegurar que todo estuviera en orden con base en su experiencia. En cuanto al método de enseñanza aprendizaje la fundadora consideró que al Método Montessori como uno de los más adecuados; sin embargo, afirma que prefiere un collage obteniendo lo mejor de cada método de enseñanza.

Las clases comenzaron con 115 alumnos para primero, segundo y tercero año de kínder y; un primer año de primaria. La encargada del primero año de kínder fue la profesora Adriana; se contrataron dos profesoras para atender el segundo y tercero de kínder respectivamente, finalmente, la profesora Sonia impartió el primero de primaria.

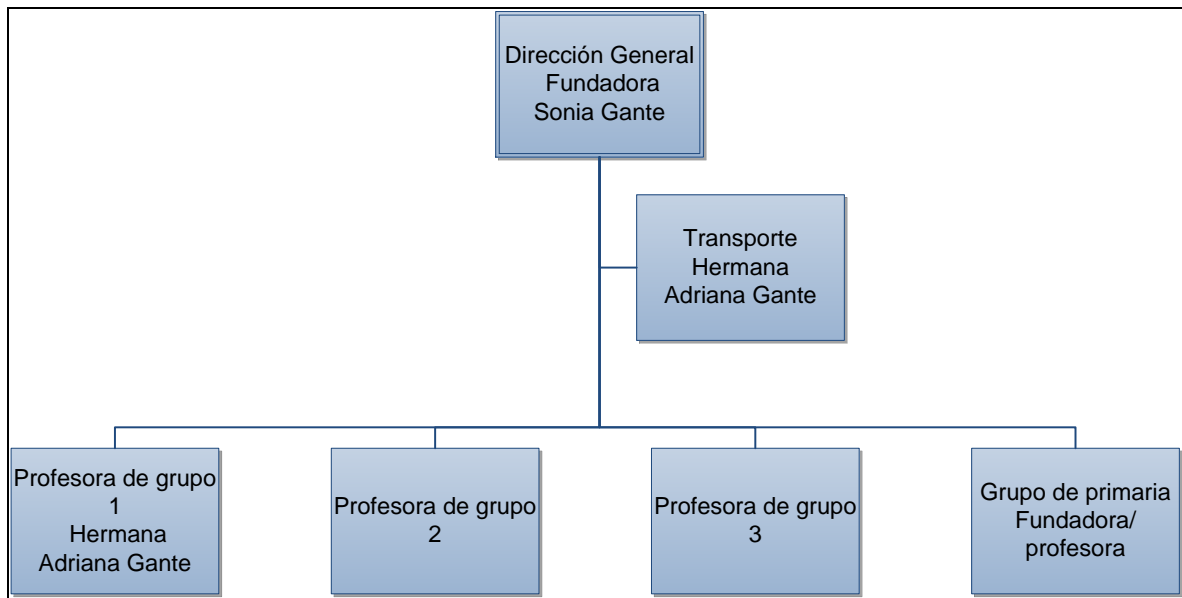
El transporte escolar era de suma importancia ya que apoyaba a los padres en traer a los niños a la escuela, la Miss Adriana apoya en esta labor. En cuanto a la limpieza del espacio escolar, cuando no se tenía conserje, las hermanas, Sonia y Adriana limpiaban y se hacían cargo.

Adriana seguía los pasos de Sonia, ya que en términos de conocimiento en la enseñanza Sonia tenía la experiencia; en ese sentido ayudó, a la instrucción práctica de Adriana en el aula de clases. En cuanto a la necesidad de tener a Adriana cerca y trabajando en la escuela, comenta Sonia:

“Adriana y yo somos opuestas, yo cerrada y ella abierta.....tiene una manera innata un don y una facilidad para mover a los niños, le gustaba cantar canciones infantiles, eso le encantaba a los niños y a las mamás también (...)”

La estructura organizacional con la cual nació la escuela, en ese entonces “Jean-Jacques Rousseau” es la siguiente:

Organigrama 2 Estructura organizacional del ciclo 1980-1981. Nacimiento



Fuente: Con base en las entrevistas

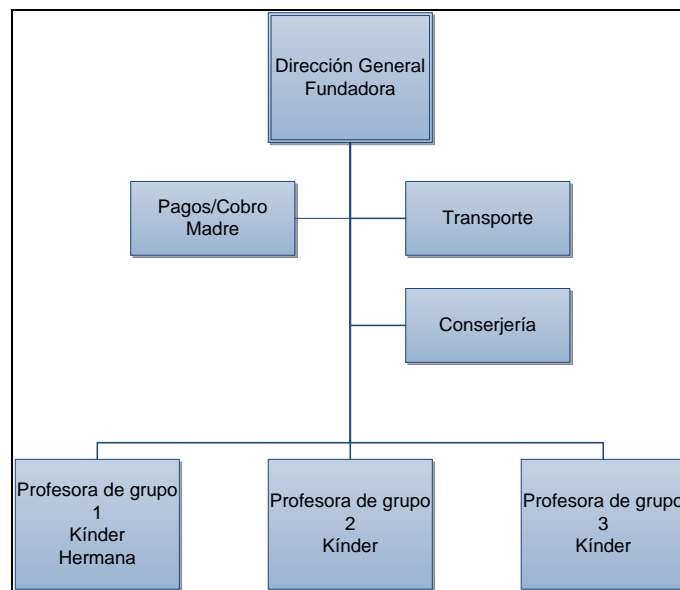
Para el siguiente ciclo escolar, se decide cerrar el primero de primaria ya que el espacio físico, donde se impartían las clases, era de tamaño reducido, aunando a que la profesora Sonia explica que se sentía agobiada de trabajo ya que era la encargada de todo y de fungir varios puestos y funciones a la vez; dentro de este contexto, comenta que su esposo siempre le dio ánimos y fomentó la continuidad de la organización. La situación del incremento en la matrícula y la sobrecarga de trabajo de la Directora General, ocasiona un suceso que trastoca a la organización:

Adriana:

“Mi hermana con tanto trabajo, se distrajo, cobro y se salió de la oficina. No sabemos en qué momento y cuándo pasó, pero al buscar el dinero de varios cobros no se encontraban (...)”

Al verse rebasada por el trabajo y la superposición de funciones, la profesora Sonia le pide ayuda a su madre, pidiéndole que le apoye en los diversos pagos y cobros que se realizan en la escuela; ella se incorpora. (Ver organigrama 3)

Organigrama 3 Ciclo Escolar 81-82



Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas

Durante el ciclo escolar, antes mencionado, el esposo de la fundadora, el Sr. Raúl al ver el espacio físico limitado para la demanda que tenía la escuela, le expone a su esposa que era importante ver la posibilidad de comprar un terreno más grande para poder instalar el espacio educativo y dejar la casa habitación. Después de hablar al respecto decidieron emprender la búsqueda de préstamos e hipotecas

para lograr la compra del terreno que cumpliera con las expectativas. Al encontrar el terreno, la fundadora tuvo sentimientos encontrados, por un lado se sentía abrumada y por el otro, con esperanzas pues su esposo se hizo saber que la situación mejoraría.

En cuanto se compró el terreno, éste estaba en obra negra y sin patio, las condiciones no eran las mejores, pero aun así mudaron. La escuela estaría lista para el ciclo escolar 82-83 con el Jardín de niños y un primero de primaria. En ese momento se decidió renombrar el plantel a “Pedro de Gante”.

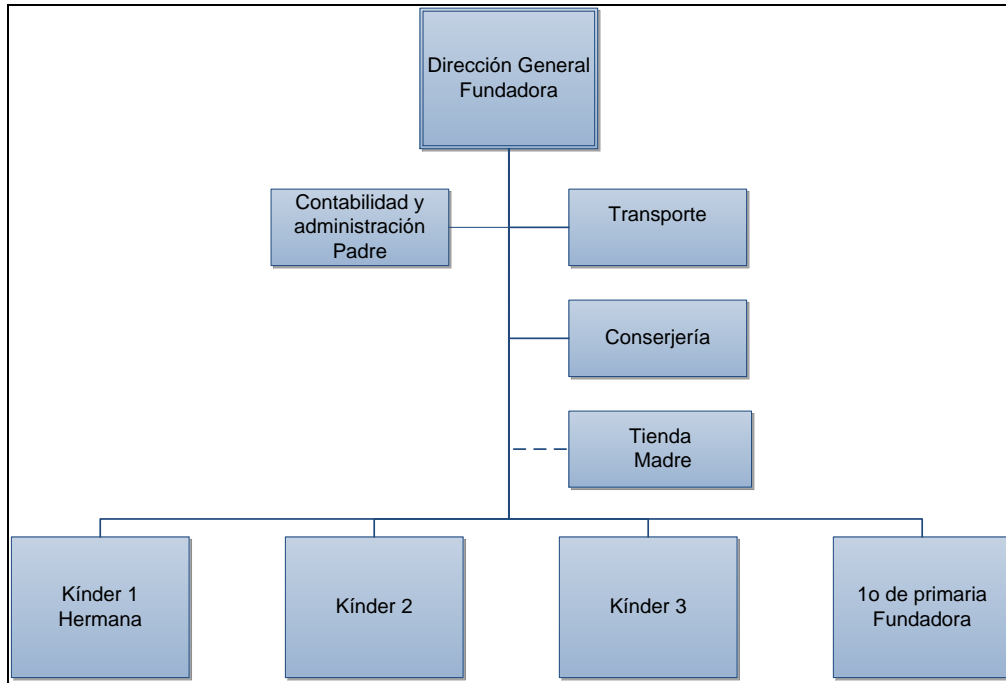
La profesora Sonia comenta:

“...Me sentía abrumada al ver que no había patio, había tierra y que toda la construcción estaba en obra negra. Me sentía en la total incertidumbre y con mucha preocupación, me preguntaba todo el tiempo -¿qué hago aquí?Sin embargo, mis alumnos me siguieron por la calidad de nuestro trabajo..... Mi esposo siempre fue positivo y me animaba, me decía: “Sonia, no te mortifiques con esto no tienes que pagar renta”....Aunque quedamos endeudados siempre seguimos adelante (...)”

Durante este periodo y con el comienzo del desarrollo de la organización, su padre, el Sr. Gante lo jubilan. Esta situación y las necesidades organizacionales que se tenían, originan que el padre se convierta en un actor estratégico debido a sus conocimientos profesionales, ya que él había trabajado en un despacho contable. Al integrarse a la dinámica organizacional el padre, la madre deja de apoyar en el área de pago y cobro, en cambio, se encarga de la tienda escolar; sin embargo, es importante mencionar que las ganancias generadas en la tienda son propiedad de la madre y no de la fundadora. El transporte y la conserjería se encuentran a cargo de un matrimonio que se contrató con esa finalidad.

Para este periodo la organización y su estructura se ven de la siguiente forma:

Organigrama 4 Ciclo escolar 82-83



Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas

Para finales del ciclo 82-83 se hace el trámite ante la Secretaría de Educación Pública para la incorporación y validez de los estudios, el cual se obtiene a finales de septiembre de 1983. Esto denota un punto importante: la constitución del nivel primaria. La elección del nombre y del logotipo de la escuela estuvo a cargo del Sr. Gante, quien al hacer la elección definió que éstos debían apegarse a la cultura mexicana, evitando la introducción de ideas del extranjero, como haloween en lugar de Día de Muertos; así mismo, los valores presentados en el logotipo se acordaron por ser los más importantes para la familia.

En cuanto a la dinámica organizacional, la profesora Sonia comenta:

“Nunca pensé que el abrir una escuela fuera tan laborioso, un cúmulo de procesos y procedimientos extenuantes como la tramitología, la gestión de los útiles, la organización de los profesores.....Tuvimos que aprender sobre la marcha (...), ... Mi papá fue de gran ayuda en la contabilidad y la administración, él ya sabía cómo se hacía y como se manejaban esas cuestiones.....fue una gran descarga”

Para el siguiente ciclo escolar, el éxito de la organización, el aumento de la demanda y el proceso de formalización, requirió que se contratara a alguien en contabilidad y administración, para este puesto se contrató al esposo de Adriana, quien había trabajado anteriormente en esa área. De igual forma, en ese año, se contrataron a profesores con especialidades tanto de música como de inglés; esto constituyó un gran logro académico.

Para el ciclo escolar 86-87 se incorpora Diana, la menor de las hermanas, a la organización, de profesión maestra normalista. Sonia la invita a integrarse como profesora de primaria. Ella será de gran apoyo debido a su gran capacidad. Sonia instruyó a Diana en la práctica profesional.

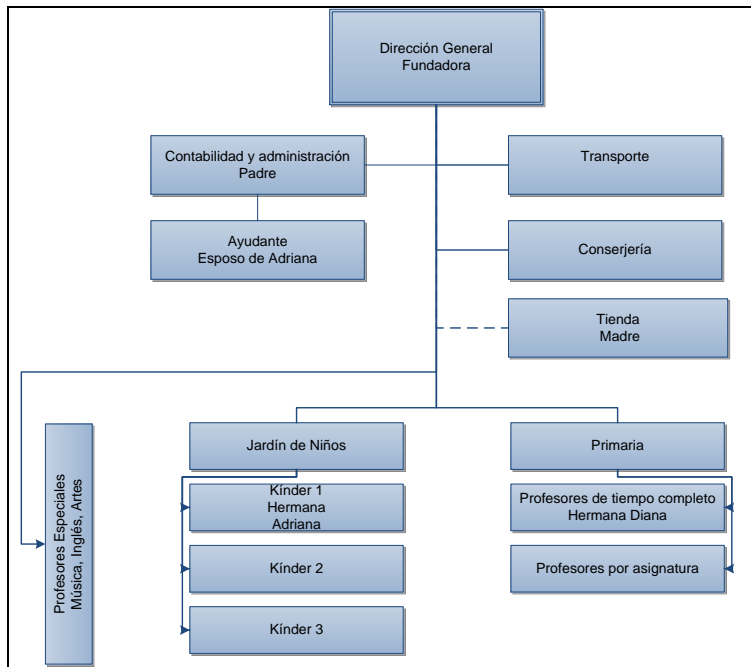
Diana:

“Cuando empecé a dar clase en la escuela pública, yo me basaba en el método global de análisis estructural, pero me tocó un grupo que no había asistido al jardín de niños, esto implicaba un nivel de maduración inferior. Yo empecé jugando, enseñándoles a rasgar y otras cosas; le comenté a mi hermana Sonia y me dijo- está bien pero, los niños necesitan aprender a leer y escribir, yo te recomiendo el método sincrético- Y bueno pues tuve que implementarlo, cuando terminó el año escolar, ¡mis niños ya sabían leer! Cuando vio esto mi hermana, creo, dijo- ya aprendió-y fue cuando me invitó a ser profesora en “Pedro de Gante”(...)”

Diana al integrarse a la organización, demostró su compromiso y vocación como profesora, promoviendo la asistencia a concursos que organizaba la SEP, como el concurso de Matemáticas.

Debido al crecimiento de la organización, se integraron nuevos puestos y la estructura organizacional se denota así:

Organigrama 5 Ciclo escolar 86-87



Fuente: Elaboración propia

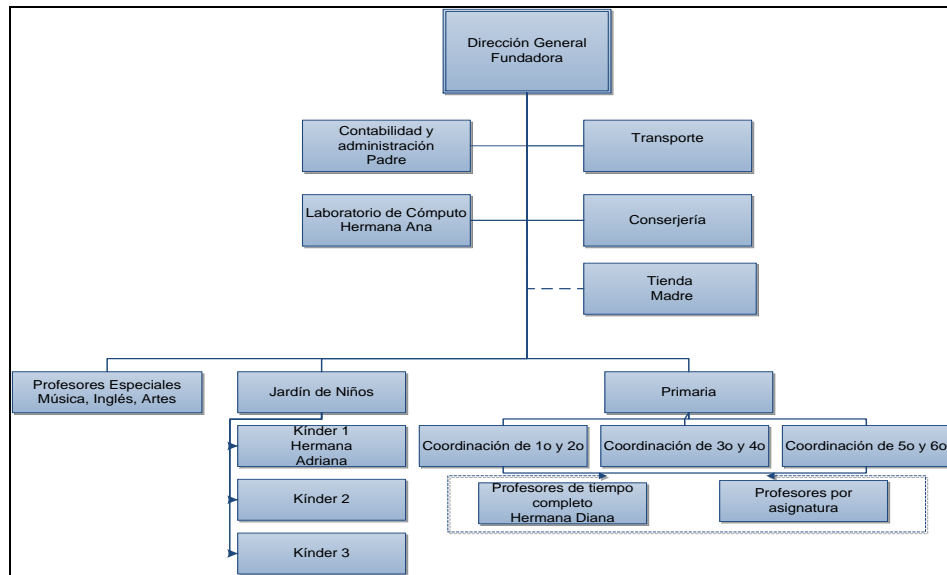
Para 1987 llega Ana (hermana de Sonia) de estudiar y trabajar en el extranjero y debido a la situación económica del país, la búsqueda de empleo se tornó compleja, por ello, Sonia invita a Ana a integrarse como profesora de matemáticas en primaria.

Ana comenta:

“.....Me aceptaron para estudiar en el extranjero, ahí me quede 6 años. Me regresé justo en el quiebre de la bolsa en 1987, aquella situación era terrible. Entonces si busqué trabajó como ingeniera agrónoma, pero era de vendedor o cualquier cosa, menos lo que yo buscaba. Entonces empecé a trabajar aquí en el 1988 como profesora de matemáticas y ciencias naturales (...)”

El crecimiento progresivo de la organización, demandó la contratación de más personal; es así que se implementó, como requerimiento y funcionalidad organizacional, la primera coordinación de primaria, la cual estaba a cargo de Ana. Ella fue la primera coordinadora de primaria y con el paso del tiempo, y durante 88-93, paso por ser la coordinadora de primaria de 1º y 2º, después de 3º y 4º, por último de 5º y 6º, siendo su último puesto en primaria como encargada del laboratorio de cómputo. Para este año, la estructura organizacional se establece de esta forma:

Organigrama 6 Periodo de 1988-1993



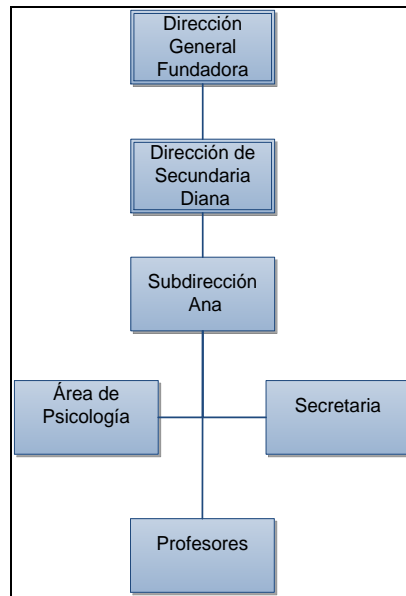
Fuente: elaboración propia

Para ese entonces, la esposa de Ernesto (hermano de Sonia), la Maestra Rosa (cuñada de Sonia) se incorpora a la escuela como profesora de primaria de 6º año ya que la Maestra Ana buscaba a alguien con carácter fuerte.

Para el año de 1993, Diana impartía clases de historia, matemáticas y español para niños de 5º y 6º grado en la organización; y en ese mismo año ganan el Concurso de Matemáticas a nivel zona, ganado el 1º, 2º, 3º, 5º y 6º. Esto fue un gran logro tanto para Diana como profesora como para la escuela. Este logro se convirtió en un indicador de la calidad.

Para finales de ese mismo año, Diana y Ana le proponen a Sonia el proyecto académico para la apertura de la secundaria, Sonia acepta la idea y comienzan los trámites académicos y administrativos. Diana y Ana son las encargadas del proceso de incorporación a la SEP. La secundaria abre con dos grupos de primero, la directora, la subdirectora, un área de psicología y los profesores. (Ver organigrama 7)

Organigrama 7 Primera Estructura organizacional de la Secundaria



Fuente: elaboración propia

Para 1995, el padre, quien se encargaba de la contabilidad y la administración, se le diagnostica una enfermedad; es así como, la madre y el padre salen de la organización, incorporándose Amelia, la cuarta de las hijas.

Amelia vivía en Morelos con sus dos hijas y su esposo; sin embargo, regresa al Distrito Federal cuando su esposo enferma, para ser atendido; su padre al verla ocupada en buscar trabajo, le pide ayuda para realizar sus actividades en la organización; ella acepta y cuando su padre se va ella se integra de tiempo completo.

Amelia se trae a sus dos hijas al Distrito Federal para que estudien la primaria y secundaria respectivamente en la escuela de Sonia; de esta forma Amelia estaría cerca de sus hijas y de su trabajo.

Amelia comenta:

“...Entonces vine a dar aquí, yo sabía aquí trabajaban mis hermanas y bueno me empecé involucrar y, bueno llegó un momento en que mi papá estuvo muy malo. Me habló mi hermana y me dijo-oye quédate en el lugar de mi papá-¿qué andas buscando trabajo?- Y bueno entonces me quedé...”

Para ese entonces el área administrativa y contable se encontraban entremezcladas, comenta Amelia que hacía todo.

Amelia:

“...En ese entonces el área administrativa hacía las copias, manejaba gente, mantenimiento, contestaba el teléfono, o sea recibía la gente, o sea todo, o sea que administraba y llevaba la contabilidad, todo en ese entonces..... También daba informes a los papás, y daba unos informes bien bonitos, bueno decía la realidad, porque la verdad no nos gusta decir "y tenemos sed y a la mera hora no sucede"...”

Durante ese periodo la Maestra Rosa fue ascendida como coordinadora de primaria; puesto en el que fungió un periodo de 15 años.

A finales del año escolar de 1997-1998 Diana se retira, por cuestiones laborales con la SEP, del puesto de Directora Técnica de Secundaria, en su lugar se queda Ana; para el año escolar que iniciaba, 1998-1999, la Maestra Sonia decide dejar su puesto como Directora General dejando su lugar a su cuñada, la Maestra Rosa. Para Ana fue muy difícil porque comenta que no se entendía con su cuñada. Diana regresa a la organización para reintegrarse como profesora de primaria y secundaria. Para ese momento, el nivel de jardín de niños, primaria y secundaria se encontraban consolidados; con una estructura que dividía y organizaba el trabajo de forma adecuada; en cuanto al área administrativa y contable seguían fusionadas y Amelia se hacía cargo de ambas funciones (ver organigrama x).

Durante dos años escolares la Maestra Rosa se encontró fungiendo como Directora General, pero la Maestra Sonia regresa para el año 2000-2001 y, la Maestra Rosa regresa como Directora Técnica de Primaria.

Para el 2002, Diana y Ana proponen la apertura de la preparatoria, Sonia da luz verde y se comienza el trámite ante la UNAM; en cuanto a la construcción del inmueble se contratan los servicios de su hermano Ernesto y en la Dirección Administrativa se establece Josué, hijo de Sonia. En cuanto a la estructura de la Dirección Administrativa se hace una reorganización, se establecen las actividades administrativas y las actividades contables, siendo ésta última subordinada a la Dirección Administrativa la cual se encargaría de la Jefatura de Contabilidad, Mantenimiento, Conserjería, y Transporte Escolar. Para ese momento, Amelia informa que su sobrina le propuso ser la Subdirectora de Jardín y Primaria; ella aceptó y dejó su lugar del área administrativa y contable.

Para el 2003 se abre la preparatoria con Diana como la Directora Técnica y Adriana se reincorpora como encargada del Área de Relaciones Públicas, a cargo de la Dirección Administrativa.

Para el 2005, Josué decide irse y en su lugar se queda su hermana Antonia; ella venía de trabajar en empresas privadas y con una visión de lo que es llevar un negocio; por lo cual se topó con una dinámica diversa y donde trabajaba con su mamá, sus tías y algunos primos, lo cual fue desgastante para todos ya que la tensión se manejaba tanto en la organización como en la familia.

Antonia (hija de Sonia)expresa:

“Al principio fue muy desgastante para todos porque los límites los puse desde el principio; pero, de una manera tajante y asertiva, y eso generó conflicto dentro de la familia y aquí (...)”

Al llegar al 2009, Antonia decide irse debido a su embarazo y se invita a integrarse a Daniela, prima de Antonieta e hija de Amelia, a ser la nueva Directora Administrativa. Recuerda haberse integrado durante el brote de la influenza de abril de 2009 y los temblores fuertes; al respecto recuerda que cuando llegó a su nuevo puesto de encontró con mucha tensión en todas las áreas, lo que provocaba conflictos y distancias que afectaban la operatividad de la escuela.

Daniela:

“Administración no se llevaba con ninguno de los niveles. Dirección General ya no metía la mano porque ese problema era de la mamá y la hija, una lucha de poder constante... el asunto que las tías hacían complot contra la sobrina, era una situación súper tensa, no había reuniones, si se conocían era porque eran hermanas (...)”

Durante este mismo periodo y en el ejercicio de sus funciones, Daniela se pone a revisar detalladamente los estados financieros, dándose cuenta que había faltante.

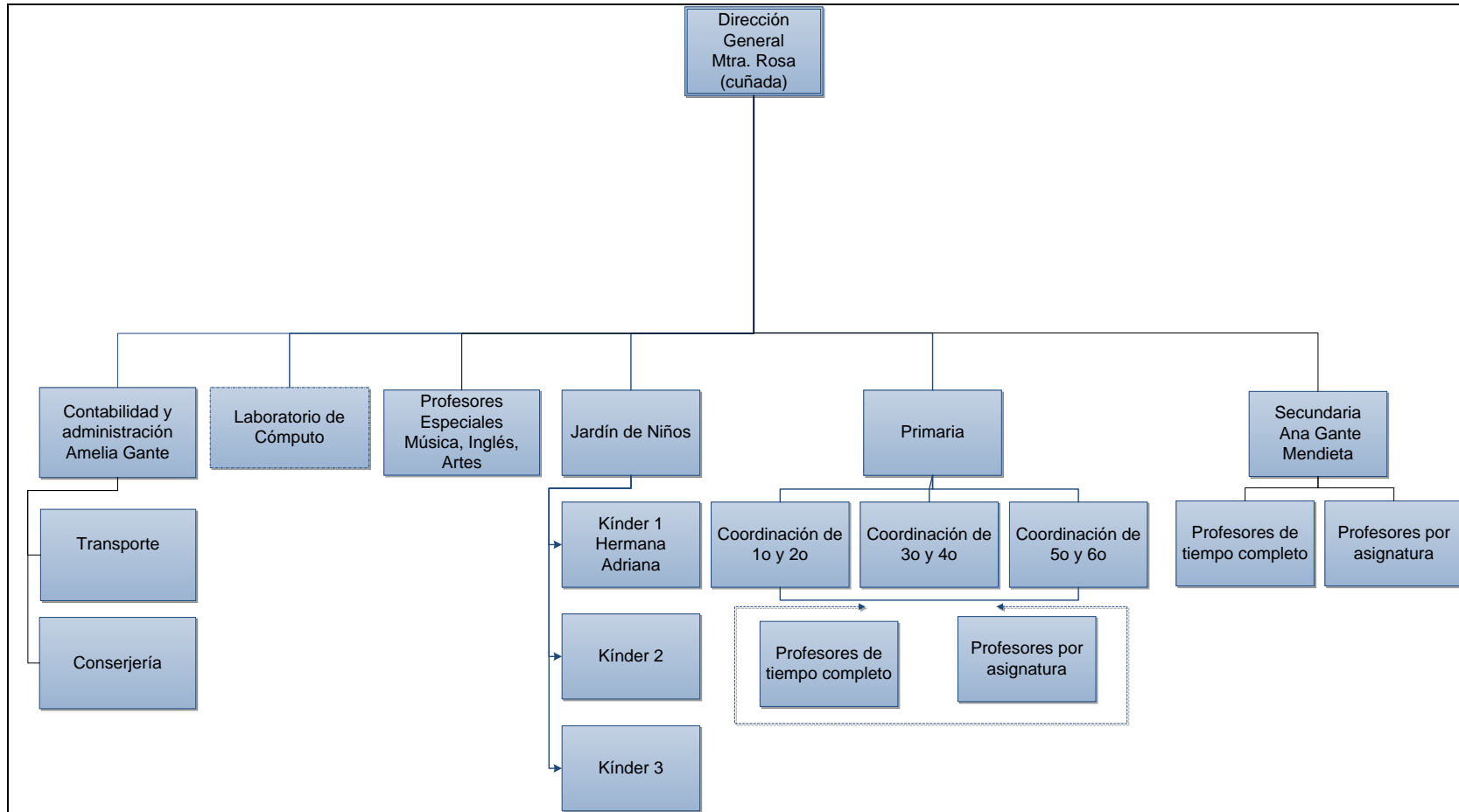
Daniela le informa a su madre, Amelia, que hay faltante, Amelia le asesora y Daniela decide despedir al contador en función, reincorporando a su madre en el Jefatura de Contabilidad; es así que, Amelia, actualmente, es Jefa de Contabilidad, Subdirectora de Jardín y Primaria y profesora de matemáticas.

El desempeño de Daniela ganó el reconocimiento de la Maestra Sonia, de tal forma que al regresar Antonia, se le propuso ser Directora General. Su

incorporación se debió, por un lado, ante la necesidad de la dueña de retirarse y, por el otro, por la capacidad que demostró Daniela para fungir como Directora General.

Para el siguiente ciclo 2014-2015, Daniela decide retirarse a estudiar su maestría y le propone a su tía Sonia que dejé a la Mtra. Ana como Directora General ya que es quien tiene mayor potencial para llevar el cargo; es así que actualmente Ana funge como Directora General y como Directora Técnica de secundaria.

Organigrama 8 Estructura organizacional ciclo escolar 1998-1999



Fuente: Elaboración propia.

a. Cronología de la organización

A continuación, se presenta la cronología de los sucesos más importante en la organización.

Tabla 51 Cronología de la Organización

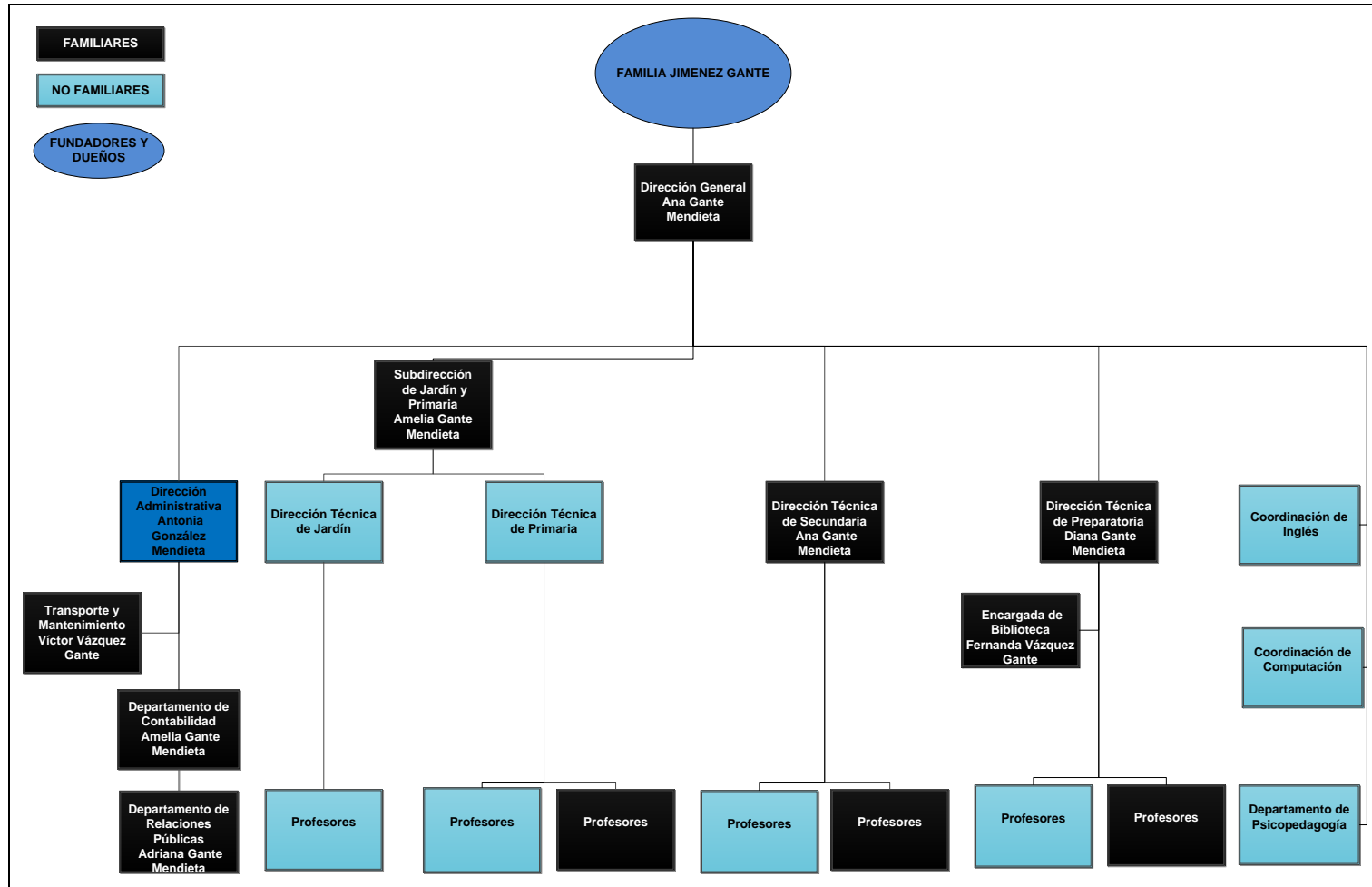
Ciclo escolar	Evento
1980-1981	Nacimiento
1981-1982	Incorporación de la madre para el cobro y pago
1982-1983	Se mudan a otro inmueble más grande y se incorpora el padre en el área contable; la madre de hace cargo de la cooperativa.
1983	Se obtiene el registro de la SEP para la apertura de primaria
1983-1984	Se abre la primaria, se incorpora en el área contable el esposo de Adriana y se contrata a profesores con especialidad, de inglés y de música.
1986-1987	Se incorpora Diana, la hermana menor, para las clases de primaria.
1987-1988	Se incorpora Ana y Rosa
1993	Ana y Diana proponen la apertura de secundaria. Hacen los trámites correspondientes para el registro en la SEP.
1993-1994	Abre el nivel de secundaria con dos grupos de secundaria. Diana funge como Directora General.
1994-1995	Se enferma el padre, se incorpora Amelia e inscribe a sus hijos en la escuela. Daniela estudia la secundaria. Crisis económica, desciende la matrícula.
1997-1998	A finales del año escolar Diana se retira como Directora Técnica de Secundaria y Ana acepta el puesto. Crisis económica, desciende la matrícula. Se incorpora Mario Mendieta Amador como profesor de secundaria.
1998-1999	La Maestra Sonia deja a la Maestra Rosa como Directora General
1999-2000	La Maestra Rosa continúa como Directora General. Se reincorpora Diana
2000-2001	Regresa la Maestra Sonia como Directora General y la Maestra Rosa se queda como Directora Técnica de Primaria.
2002	Ana y Diana proponen la apertura del nivel medio superior. Hacen los trámites correspondientes para el registro en la UNAM.
2003-2004	Apertura del nivel medio superior. Adriana es incorporada al área de Relaciones Públicas. Se incorpora como Director Administrativo Josué. Diana se queda con Directora Técnica de Preparatoria.
2004-2005	Amelia funge como Subdirectora de Jardín y Primaria, y entre en su lugar como jefa de contabilidad una sobrina. Ana inicia se Maestría en Pedagogía.

LA CONSTRUCCIÓN DE LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA FAMILIAR

CAPÍTULO IV ESTUDIO DE CASO

2005-2006	Se va Josué e ingresa como Directora Administrativa Antonia, la cual funge 5 años en el puesto.
2009-2010	A finales del ciclo escolar, Antonia deja el puesto de Directora Administrativa y se queda Daniela en su lugar.
2010-2011	Daniela como Directora Administrativa reincorpora a su madre, Amelia, como jefa de contabilidad, se descubre fraude del contador.
2011-2014	La maestra Sonia asigna a Daniela como Directora General, regresa Antonia a ocupar su puesto como Directora Administrativa
2014-Actual	La Maestra Ana como Directora General y como Directora Técnica de secundaria (Ver organigrama xx)

Organigrama 9 Estructura organizacional actual

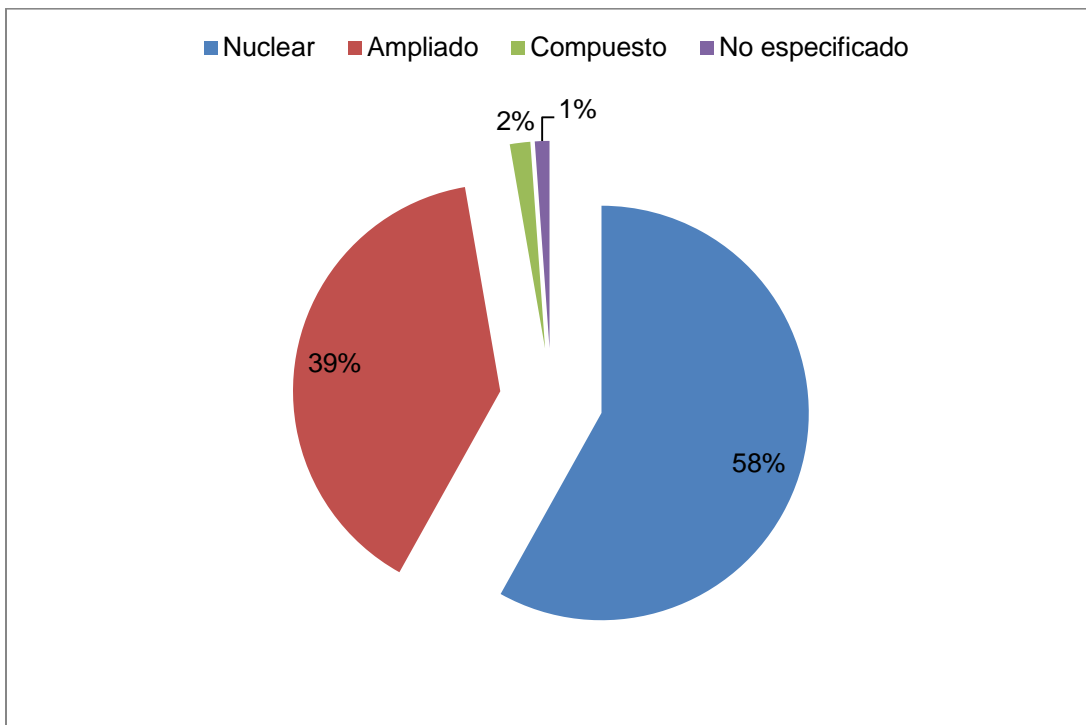


Fuente: Elaboración propia.

D. Campo social

Para comprender la dinámica de la organización estudiada es necesario esclarecer el contexto donde se inserta. La escuela se encuentra ubicada en el Distrito Federal en la delegación Iztapalapa la cual tiene una población de 1,815,786 habitantes representando el 20.5 % de la población total del Distrito Federal (INEGI, 2010). Actualmente la población se distribuye en 1,774,186 ciudadanos que habitan en hogares familiares, los cuales representan el 97.81% (ver gráfica xx) y el 2.16% en hogares no familiares.

Gráfica 22 Población de hogares censales familiares en Iztapalapa



Fuente: Censo de Población y Vivienda 2010 (INEGI, 2010)

Según la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL, 2014, p. 1), en la delegación habían 453,752 hogares (19% del total de hogares en la entidad federativa), de los cuales 131,599 estaban encabezados por jefas de familia (17.6% del total de la entidad federativa).

El grado promedio de escolaridad de la población de 15 años o más en la delegación era en 2010 de 9.6 años, frente al grado promedio de escolaridad de 10.5 en la entidad federativa. Con respecto a la educación se destaca que el 95.64% de la población entre 10 y 14 años asiste a educación básica, mientras el 64.76% de la población entre los 15 y 19 años asiste a escuelas del nivel medio básico, aquí se observa que se inicia la deserción escolar (ver tabla XX).

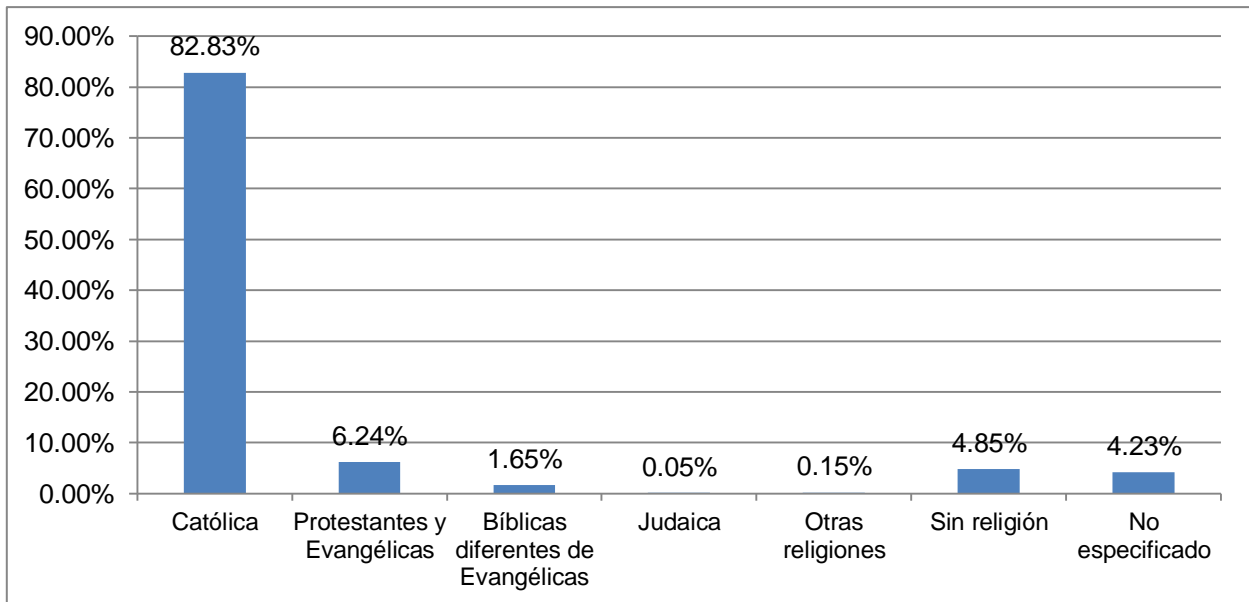
Tabla 52 Población de 3 años y más, por condición de asistencia escolar. Delegación Iztapalapa.

Edad (años)	Población	Asiste		No asiste		No especificado	
		Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%
3 a 9	215018	168512	78.37%	43726	20.34%	2780	1.29%
10 a 14	152126	145499	95.64%	6232	4.10%	395	0.26%
15 a 19	161587	104648	64.76%	56544	34.99%	395	0.24%
20 a 24	163876	46821	28.57%	116069	70.83%	986	0.60%
25 a 29	153874	15397	10.01%	137146	89.13%	1331	0.86%
30 y más	863547	18402	2.13%	836169	96.83%	8976	1.04%
Total	1710028	499279	29.20%	1195886	69.93%	14863	0.87%

Fuente: Censo de Vivienda y Población 2010.

Con respecto a la religión, la católica es la religión predominante con 82.83% de la población (ver gráfica 23)

Gráfica 23 Distribución de la población por tipo de religión



Fuente: Censo de Vivienda y Población 2010.

E. Campo organizacional e institucional

La escuela “*Pedro de Gante*” se encuentra inmersa en el campo organizacional del Sistema Educativo Nacional (SEN) (Artículo 10 de Ley General de Educación); en la modalidad de escuela de sostenimiento privado, la cual está normada constitucionalmente por lo dispuesto por el artículo 3º de la Constitución Política Mexicana de 1917 y la Ley General de Educación, lo que define el desarrollo de sus actividades específicas y sustantivas. En el nivel básico (preescolar, primaria y secundaria) depende directamente de la Secretaría de Educación Pública (SEP) bajo la denominación de escuelas de sostenimiento privado teniendo autorización y validez oficial por parte de la institución federal para impartir los planes y programas de estudio determinados para cada nivel. Para el caso del nivel medio

superior depende de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) bajo la modalidad de instituciones incorporadas. Cada nivel debe de cumplir con las disposiciones establecidas de forma obligatoria por ambas entidades.

Para el control y direccionamiento de sus actividades funcionales administrativas, la escuela se encuentra regida por otras disposiciones de carácter general y obligatorio como la Ley Federal del Trabajo, la cual regula las relaciones laborales, la Ley de Seguro Social que atiende el derecho a la salud. Siendo una escuela registrada como Sociedad Civil (S.C.) se encuentra sujeta a la recaudación de impuestos por lo que se rige por las disposiciones de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y el Servicio de Administración Tributaria (SAT). Así mismo, dado que se comercializa un servicio, se encuentra sujeta al cumplimiento de las disposiciones de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) y a la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO).

a) Nivel básico

El desarrollo de las actividades del nivel básico se lleva a cabo bajo la supervisión de la SEP, y en específico de la Subsecretaría de Educación Básica. La normatividad para la impartición de la educación es obligatoria y de observancia general (Federal, 1993). Dentro del marco jurídico y administrativo se encontró que la escuela particular estudiada debe de cumplir de forma obligatoria con cada una de las disposiciones de la Autoridad Educativa.

El marco jurídico a disposición es el siguiente:

1. La Constitución de 1917.
2. La Ley Orgánica de la Administración Pública.
3. Ley General de Educación.
4. Reglamento de Interior de la Secretaría de Educación Pública.
5. Los acuerdos 243 Bases Generales, 254 Nivel Primaria, 255 Nivel Secundaria, y 357 Nivel Preescolar.

En este orden de ideas, se observa que las reglas de operación determinan ciertas prácticas y formas de llevar a cabo el objetivo de la escuela estudiada, ya que al hacer caso omiso de las principales disposiciones emitidas por las autoridades educativas puede ocasionar el retiro del registro de la validez oficial. De tal forma, que la operatividad del nivel básico dispone que no se procederán a hacer cambios en los planes y programas de estudio, conforme lo establece el artículo 12 fracción I de la Ley General de Educación. No obstante se podrán impartir asignaturas distintas a las determinadas por la autoridad educativa, las cuales no tendrán reconocimiento oficial.

Con respecto al personal directivo y docente se establece ciertos requerimientos del perfil académico y profesional, los cuales deben de acreditar su preparación (SEP, 1998,1999,1999b. 2005). Esta obligación debe ser verificada por la autoridad educativa en cualesquiera de las inspecciones ordinarias administrativas que realice a la institución educativa, mediante las constancias correspondientes.

La infraestructura física debe de cumplir ciertas características que faciliten la impartición de clases y el proceso de enseñanza-aprendizaje. Las instalaciones

prevén una superficie mínima: pasillos, acceso, aulas, espacios para actividades físicas, laboratorios, y sanitarios (SEP, 1998,1999,1999b. 2005). Para el mobiliario, se requiere que sea adecuado para los educandos. La SEP, para la verificación del cumplimiento de las disposiciones oficiales, determina que se harán, como máximo, tres visitas durante el ciclo escolar; en las cuales se revisan las condiciones higiénicas, de seguridad y pedagógicas.

Para la evaluación y el diagnóstico del personal docente se encuentra el Instituto Nacional de la Evaluación de la Educación en México (INEE), instancia encargada de evaluar la calidad, el desempeño y los resultados del Sistema Educativo Nacional en la educación preescolar, primaria, secundaria y media superior. Para esta función y en el caso de las escuelas particulares, la Ley General de Educación en su artículo 21 delimita que las autoridades educativas deberán aplicar evaluaciones del desempeño docente, derivadas de los procedimientos análogos a los determinados por los lineamientos emitidos por el Instituto y en la Ley de Servicio Profesional Docente; sin embargo, no se aclara si directamente el INEE lo hace o los particulares; por el momento esta evaluación sólo se lleva a cabo en las escuelas públicas. Así mismo, la capacitación a los docentes se tiene a cargo de la organización, no teniendo acceso a los cursos que se le otorga a la escuela pública. El logro académico, desde el 2006 al 2013 se aplicó la prueba Evaluación Nacional del Logro Académico de Centros Escolares (ENLACE) cuyo objetivo era valorar el rendimiento académico de las asignaturas de español y matemáticas. Esta prueba estadística era un referente del nivel académico que tenían las escuelas particulares con respecto a otras. Actualmente y desde el

2015, el INEE aplica la prueba estadística Plan Nacional para las Evaluaciones de los Aprendizajes (Planea) que sustituyen a ENLACE, esta aplicación evalúa a estudiantes de tercer grado de preescolar, tercero de primaria, tercero de secundaria y del último grado de bachillerato.

Gestión Escolar

Para la gestión escolar, la SEP, a través de la Dirección General de Planeación y Estadística Educativa, establece algunos parámetros de gestión con respecto a las actividades que se deben llevar a cabo durante los ciclos escolares; entre ellos se encuentra el calendario escolar, en el cual se determina los días hábiles, los días obligatorios de descanso y periodos vacacionales, los cuales se deben cumplir rigurosamente; así mismo, se contempla la entrega de informes y reportes de evaluación de los alumnos. Una de las principales actividades contempladas en dicho calendario son las sesiones del Consejo Técnico Escolar (CTE) cuya finalidad es revisar permanentemente el logro de aprendizajes de los alumnos e identificar los retos que debe superar la escuela para promover su mejora. De acuerdo con los lineamientos, las herramientas fundamentales del CTE son las siguientes: planeación, seguimiento, evaluación y autoevaluación, diálogo, y retroalimentación. Las sesiones se llevan el último viernes de cada mes y en cada sesión se proponen propósitos, materiales y productos. Los propósitos tienen la finalidad de establecer los objetivos a alcanzar, los materiales refieren algunos recursos que se utilizarán para llevar a cabo la sesión como bibliografía, diagnósticos por grupo y el cuaderno de Bitácora del CTE. Dentro de este

contexto, se proponen actividades a realizar posteriormente además de que las sesiones por cada nivel educativo varían.

Los reportes de evaluación se deben de entregar bimestralmente a los padres y subirlos a la plataforma correspondiente de la SEP; siendo una disposición obligatoria. Así mismo, existen ciertos parámetros sobre la información de control escolar, la cual se conserva exclusivamente en el director del plantel educativo a través de la Carpeta Única de Información contiendo el registro de inscripción, clave única de registro de población, Comité de Seguridad Escolar, información relativa al otorgamiento de becas, relación de alumnos solicitantes de becas, estadística de inicio y fin de curso y estadística de inmuebles escolares.

f) Nivel Medio Superior

La Dirección General de Incorporación y Revalidación de Estudios (DGIR) es la dependencia universitaria a través de la cual, la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) otorga servicios de incorporación y revalidación de estudios; así mismo, supervisa que las instituciones incorporadas, sus profesores y sus alumnos cumplan con todos los requisitos académicos y administrativos señalados en la Legislación Universitaria (UNAM, 2015), siendo estas disposiciones obligatorias.

El marco jurídico que sustenta a las preparatorias incorporadas es:

1. La Legislación Universitaria.
2. Reglamento General de Incorporación y Revalidación de Estudios.

3. Manual de Disposiciones para el Sistema Incorporado de la UNAM.
4. Y cualquier circular, folleto o comunicado emitido por la DGIR.

Dentro de este marco, las preparatorias incorporadas desarrollan sus actividades bajo el compromiso con la UNAM de llevar a cabo sus planes y programas de estudio en su totalidad y bajo los lineamientos establecidos por la DGIR, para lo cual, los docentes y el director técnico deben de comprobar su formación académica y desarrollo profesional, teniendo previa autorización por la DGIR, para llevar a cabo su labor. Los requisitos son establecidos en los perfiles docentes con base en la especialización de la materia. A este respecto, la universidad a través del Programa de Extensión Académica, promueve la participación de los docentes y directores técnicos en actividades de formación y actualización. Con respecto a la evaluación del logro académico no existe alguna prueba comparativa entre las preparatorias públicas y las incorporadas.

La supervisión académica se encuentra a cargo del Departamento de Supervisión Académica quien es el responsable de verificar las condiciones académicas, pedagógicas y administrativas en las que se desarrolla el proceso educativo. Las acciones sugeridas y observaciones hechas en las supervisiones son obligatorias, en caso de omisión, se puede presentar revocación de incorporación (UNAM, s/f).

Gestión escolar

El control académico-administrativo se lleva a cabo a partir de un respaldo de las actividades docentes: grado de avance programático y tema de clase (kárdex);

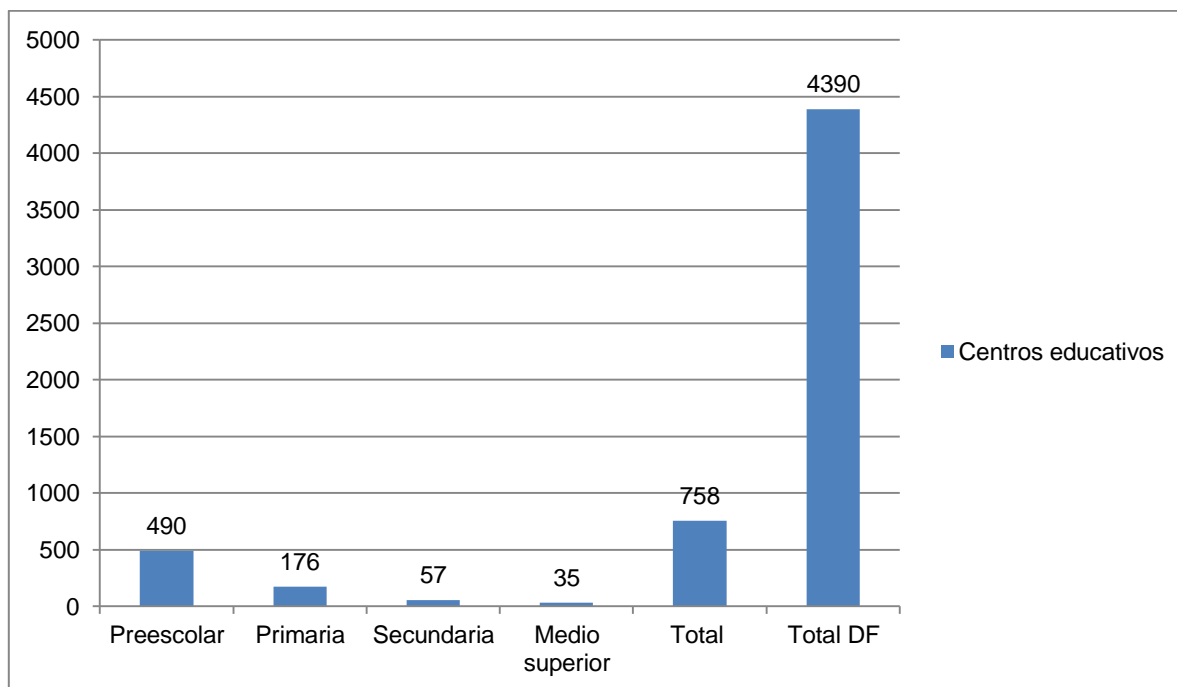
registro de evaluaciones parciales y finales; elaboración de planeaciones didácticas y de exámenes, registro de asistencia de los profesores, entre otras, acción obligatoria y a comprobar en las supervisiones académicas; así mismo es necesario registrar los avances y evaluaciones en la plataforma correspondiente.

Las actividades se rigen por el calendario establecido por la UNAM, el cual es obligatorio para las escuelas incorporadas como para las del sistema UNAM.

g) Área de influencia

La delegación Iztapalapa, actualmente, en el sector educativo privado, cuenta con 723 centros educativos en el nivel básico, de los cuales 490 son de nivel preescolar, 176 de nivel primaria, y en secundaria con 57. Para el nivel medio superior existe 35 bachilleratos, de los cuales 19 son bachilleratos generales, y 16 son técnicos. El universo de los centros educativos de Iztapalapa representa el 17.27% del total de los centros educativos del DF. La población atendida para los dos niveles es de 53,307 alumnos, los cuales el 12.60% de la matrícula corresponde a las escuelas de sostenimiento privado en la Ciudad de México (ver gráfica 24).

Gráfica 24 Escuelas de sostenimiento privado por nivel educativo en la delegación Iztapalapa para el ciclo 2013-2014

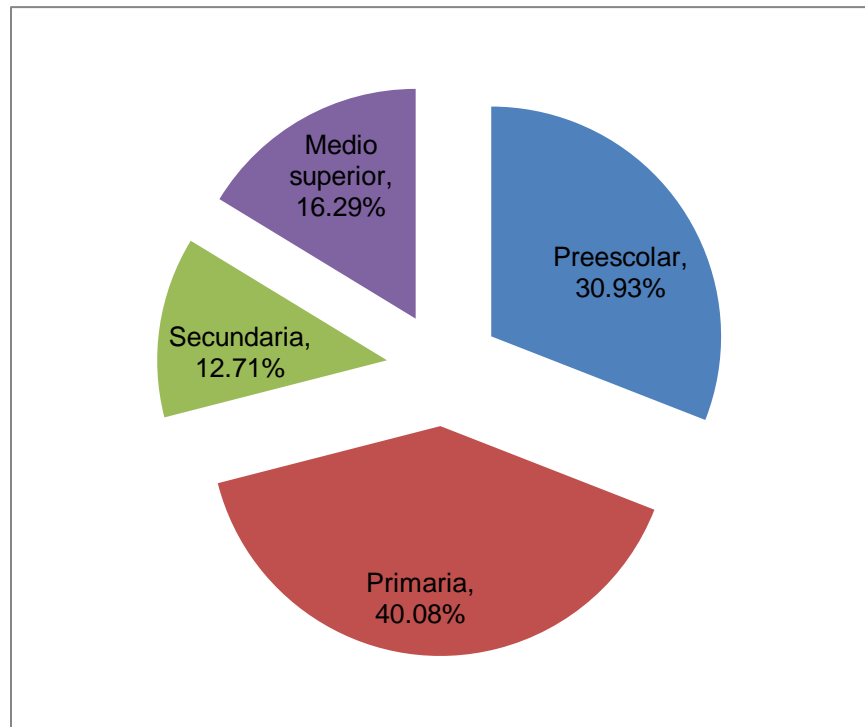


Fuente: Elaboración propia con base en el Directorio de Escuelas del DF. Secretaría de Educación Pública⁵³.

Con respecto a la matrícula atendida el 40.08% se encuentra concentrada en la primaria con un total de 21,363 alumnos. La mayor oferta se encuentra en el nivel preescolar con 490 escuelas atendiendo a una población de 16,486 alumnos; es decir, existe un mayor número de escuelas que oferta el nivel preescolar con un menor número de alumnos. En el nivel secundaria, se atienden a un menor número de estudiantes (12.71%) que en el nivel medio superior con un 16.29% (ver gráfica 25).

⁵³ Para mayor información en <http://www2.sepdf.gob.mx>

Gráfica 25 Distribución de matrícula por nivel educativo en la Delegación Iztapalapa



Fuente: Elaboración propia con base en el Directorio de Escuelas del DF. Secretaría de Educación Pública

Con base en lo expuesto anteriormente, la escuela *Pedro de Gante* para el ciclo 2013- 2014 presentó la siguiente matrícula:

Tabla 53 Matrícula por nivel educativo

Nivel	Total de alumnos	Porcentaje
Secundaria	133	24.72%
Primaria	257	47.77%
Preescolar	89	16.54%
Bachillerato	59	10.97%
Total	538	100.00%

Fuente: Elaboración propia con base en el Directorio de Escuelas del DF. Secretaría de Educación Pública. Ciclo 2013-2014

Como se observa, la mayor concentración de alumnos se encuentra en primaria con 47.77%. El nivel de primaria cuenta con 12 grupos; es decir, con dos grupos para cada grado. En el caso del nivel preescolar, se cuentan con 6 grupos, dos por cada grupo. En secundaria, sólo se reportan 4 grupos. Para el nivel medio superior, el cual es el que reporta menor número de alumnos, se presentan tres grupos para cada grado. En comparación con la matrícula atendida por las escuelas de sostenimiento privado en los diversos niveles en la Delegación Iztapalapa, la escuela estudiada atiende, en promedio, al 1.01% de la población (ver tabla 54).

Tabla 54 Comparativo de matrícula atendida en la Delegación Iztapalapa y en la escuela Pedro de Gante

Nivel	Matrícula Iztapalapa	Matrícula Pedro de Gante	Matrícula atendida
Preescolar	16486	133	0.81%
Primaria	21363	257	1.20%
Secundaria	6773	89	1.31%
Medio superior	8685	59	0.68%
Total	53307	538	1.01%

Fuente: Elaboración propia con base en el Directorio de Escuelas del DF. Secretaría de Educación Pública. Ciclo 2013-2014

Dentro de su principal área de influencia (las cinco colonias aledañas incluyendo su ubicación⁵⁴), dentro del universo de escuelas de sostenimiento privado, se

⁵⁴ Para el análisis de la principal área de influencia se tomó en cuenta las colonias siguientes:

1. Colonia Jacarandas
2. Colonial Iztapalapa
3. Unidad Habitacional Vicente Guerrero
4. Constitución de 1917

encontró que existen 37 escuelas en el nivel preescolar; 14 para primaria; 8 de secundaria y para el nivel medio superior siendo la única. La concentración de matrícula atendida por “*Pedro de Gante*”, en comparación con las otras escuelas de sostenimiento privado, se registra lo siguiente: Preescolar atiende al 7.56% de la matrícula total de la zona, ocupando el segundo lugar; Primaria con 12.82% ocupando el primer lugar con la mayor concentración de alumnos; Secundaria con el 19.85% con el segundo lugar. Para el nivel medio superior no existe competencia dentro del área (ver tabla 55).

Tabla 55 Comparativo de concentración de matrícula en escuelas de sostenimiento privado en la principal área de influencia

Nivel	Matrícula de zona	Matrícula <i>Pedro de Gante</i>	Porcentaje
Preescolar	1178	89	7.56%
Primaria	2004	257	12.82%
Secundaria	670	133	19.85%
Medio superior	0	59	100.00%
Total	538		

Fuente: Elaboración propia con base en el Directorio de Escuelas del DF. Secretaría de Educación Pública. Ciclo 2013-2014

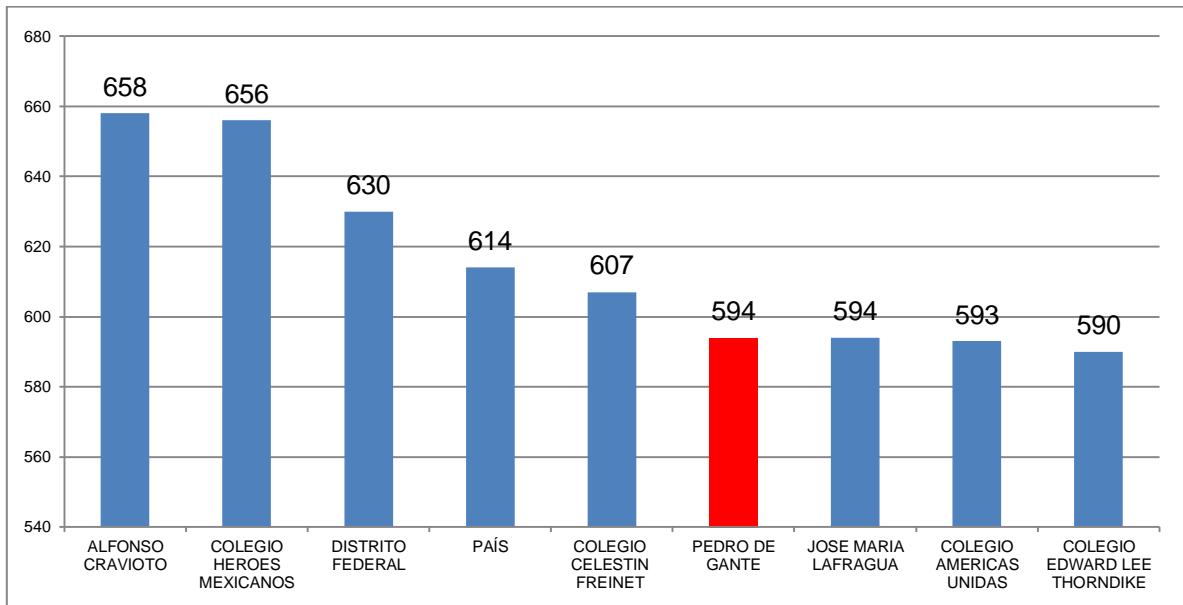
h) Evaluación del logro académico

El desempeño de la escuela *Pedro de Gante*⁵⁵ (Ver anexo 1) es un indicador sobre la labor que realiza la familia en la organización; sobre el control y dirección que ejerce en sus actividades sustantivas; en este caso la educación. El examen ENLACE 2013, a nivel primaria, arrojó que el logro académico de los alumnos en

5. Santa Cruz Meyehualco
⁵⁵ La evaluación del desempeño se hizo con base en el análisis del examen ENLACE.

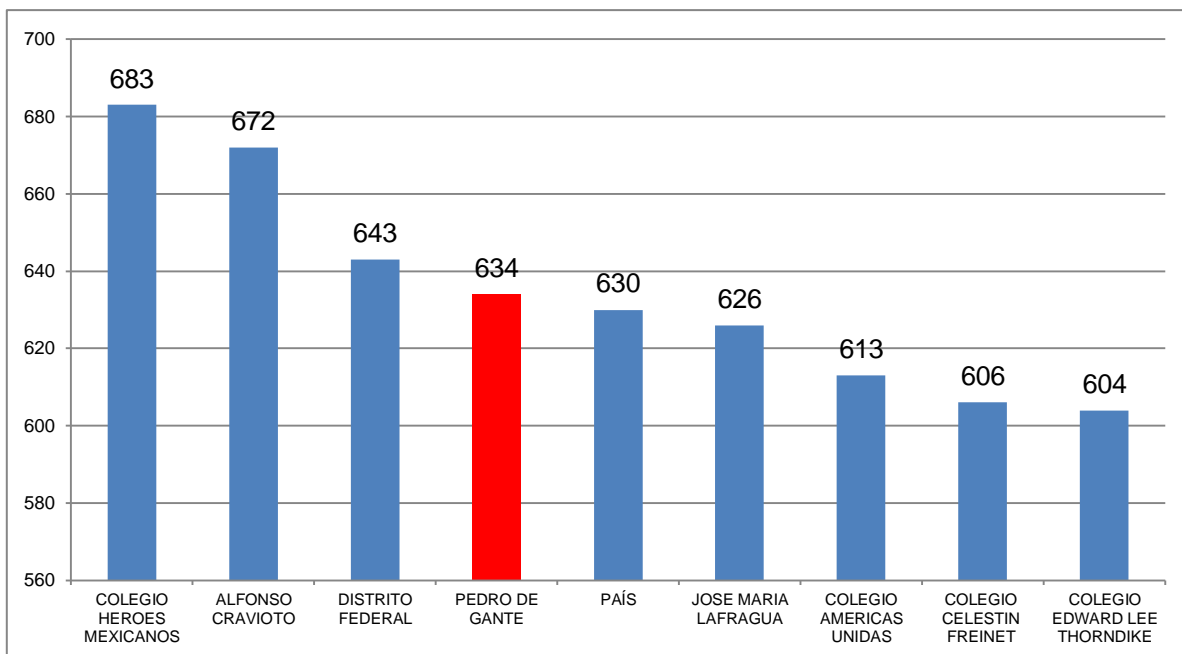
la materia de español se encuentra debajo de la media nacional y de la entidad (SEP, 2013), y en comparación con otras escuelas del área de influencia, su desempeño fue menor con un puntaje de 594 (ver gráfica xx). Para matemáticas, se obtuvo un porcentaje mayor que la media nacional; pero debajo de la del Distrito Federal. En comparación con las otras escuelas, en específico de Alfonso Cravioto y Colegio Héroes Mexicanos, se posiciona con menor puntaje (ver gráfica 26 y 27).

Gráfica 26 Desempeño académico en español en el nivel primaria



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados ENLACE. Datos históricos. (SEP, 2013)

Gráfica 27 Desempeño académico en matemáticas en el nivel primaria



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados ENLACE. Datos históricos. (SEP, 2013)

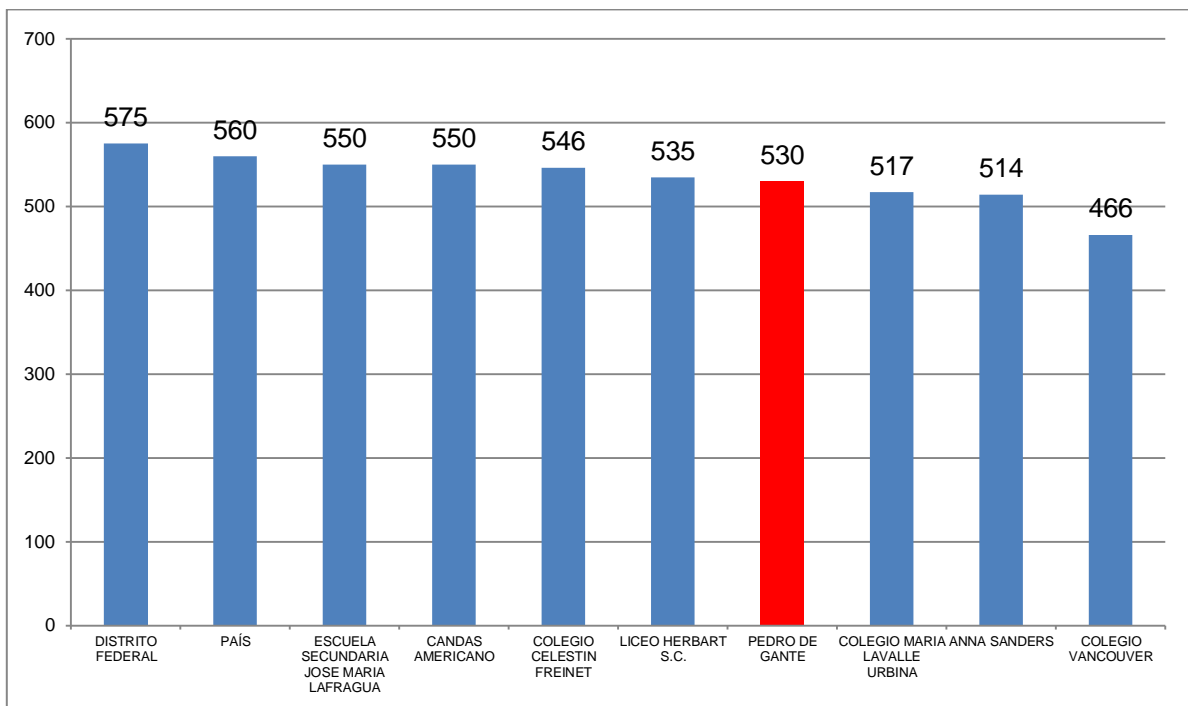
Para el caso de secundaria en español y matemáticas, el puntaje obtenido se encuentra por debajo de la media del Distrito Federal y la nacional. En comparación con las escuelas dentro de la principal área de influencia, en español, su desempeño es menor en relación con cuatro escuelas, y en matemáticas sólo con una (ver gráficas 28 y 29).

Con base en el análisis anterior, se observa que existe un mejor desempeño en matemáticas en ambos niveles. Esto puede deberse a que la enseñanza de la materia se encuentra a cargo de dos familiares. En primaria, se promueve el uso de regletas, el cual se sustenta en el Modelo Pedagógico Matemático Constructivista⁵⁶ que se usa para lograr el dominio del Lenguaje Formal

⁵⁶ Para mayor información del modelo, revisar http://www.cimeac.com/bases_teoricas.html .

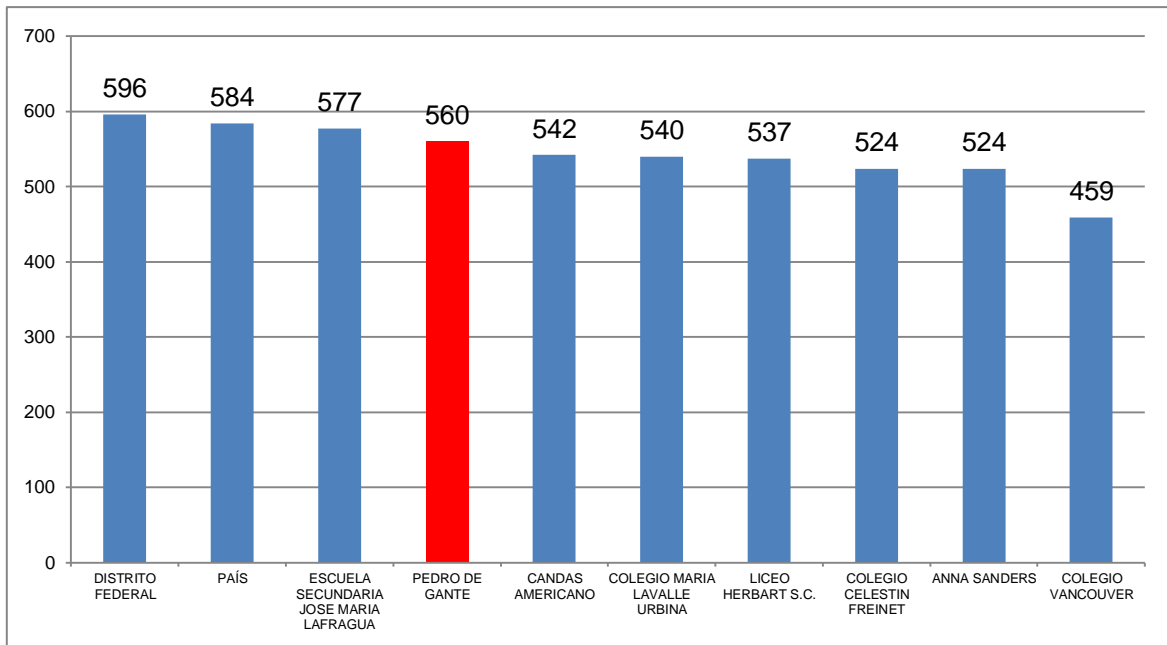
Matemático a través del uso y manipulación de materiales concretos, esto se encuentra a cargo, actualmente, de la Lic. Amelia Gante Mendieta cuya formación refiere un Diplomado en Matemáticas Constructivas. Para secundaria, la enseñanza de la materia se lleva a cabo por el Lic. Mario Cornejo Amador quien refiere tener una profesión en Ingeniería Química Industrial.

Gráfica 28 Desempeño académico de español en el nivel secundaria



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados ENLACE. Datos históricos. (SEP, 2013)

Gráfica 29 Desempeño académico de matemáticas en el nivel secundaria



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados ENLACE. Datos históricos. (SEP, 2013)

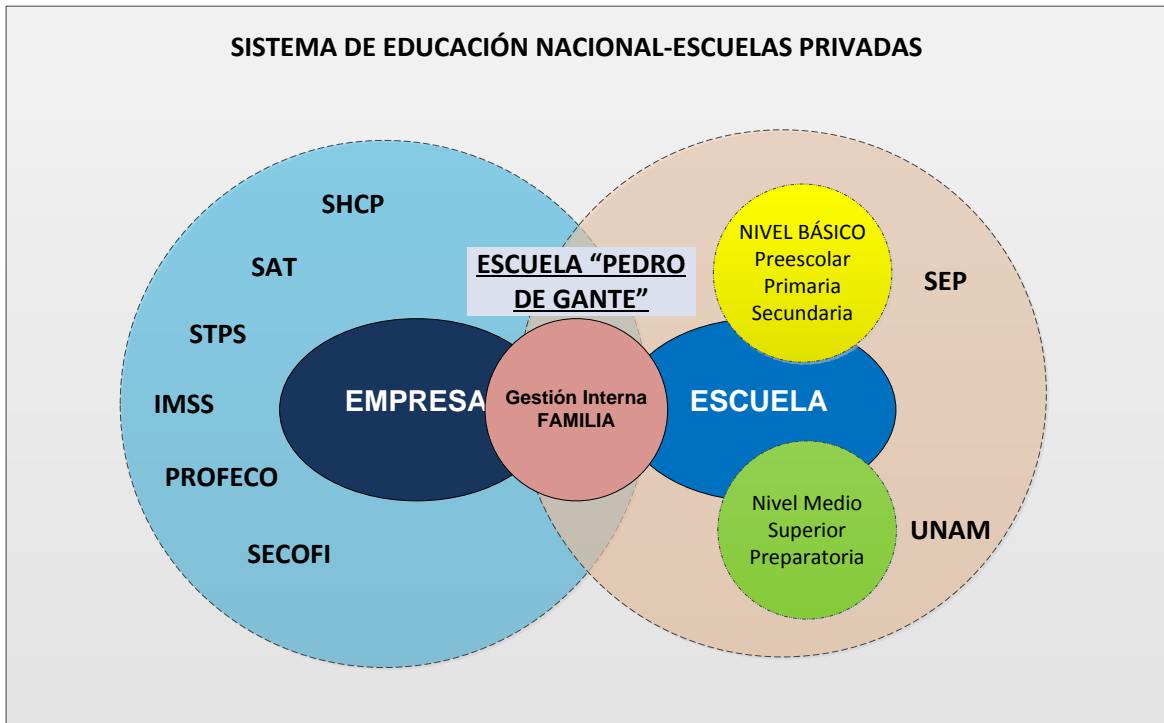
F. Funcionamiento de la organización

A partir de lo que observamos en el apartado anterior, la escuela *Pedro de Gante* se desarrolla en el campo organizacional del sector educativo privado, delimitando sus actividades en el marco jurídico y normativo de las empresas y, por otro lado, de la educación (ver ilustración 29). En este sentido observamos que el sector demarca ciertas prácticas específicas obligatorias que, en términos de Powel & DiMaggio, (1983), se identifica como isomorfismo coercitivo. Los mecanismos de control, de vigilancia y de sanción imponen ciertas pautas de acción, versiones del mundo, y formas y procedimientos propias del campo en el que se inserta la organización. Los integrantes de la familia que tienen puestos de poder delimitan su actuación dentro de estas estructuras, dirigiendo sus acciones al cumplimiento

de las especificaciones del campo; sin embargo, hay que tener en cuenta que la familia establece los límites que inciden directa o indirectamente sobre lo que es legítimo, adecuado, y bueno para la organización (Brown & Humphreys, 2006) con base en sus referentes identitarios individuales como familiares.

La organización estudiada refiere su naturaleza operativa como empresa de dirección familiar (Gallo, 2004), en que la familia González Gante, tienen voluntad de continuar unidos en la propiedad. Los más capacitados para la actividad empresarial trabajan en la empresa familiar ocupando los principales cargos de responsabilidad como: la Dirección General, la Subdirección Técnica de Jardín y Primaria, y las Direcciones Técnicas de Secundaria y Preparatoria; así mismo, la Dirección Administrativa y las Jefaturas de Contabilidad y de Relaciones Públicas, respectivamente; además de que algunas clases se imparten por miembros de la familia.

Ilustración 28 Campo Organizacional e Institucional de la Escuela Pedro de Gante



Fuente: Elaboración propia

Actualmente el funcionamiento de la organización puede observarse a través de la manera en cómo se coordina y se divide el trabajo dentro de la normatividad del campo organizacional al que pertenece; en este sentido, las formas y usos de cumplir con el objetivo se llevan a cabo a partir de la división administrativa del trabajo; entre funciones sustantivas, aquellas que tienen que ver con todos los procesos, procedimientos y actividades de la educación y; las que tienen que ver con las funciones de apoyo, como la administración de recursos físicos y financieros, infraestructura, personal, publicidad, relaciones públicas, entro otros. De tal forma que la estructuración de la organización se puede identificar así (Ver ilustración 30):

1. En el núcleo estratégico: se encontraron dos niveles; el primer nivel corresponde a los dueños quienes deciden la aplicación de los recursos financieros, remodelación y/o ampliación de infraestructura, aplicación de nuevos modelos pedagógicos de enseñanza, inclusión de actividades, etcétera; así mismo, la asignación del personal en las áreas de Dirección. En el segundo nivel se encuentra la Dirección General, a cargo de la Maestra Ana Gante, quien realiza la supervisión global de las actividades llevadas en la organización, ya sean de apoyo o sustantivas.
2. En la línea media: encontramos la Subdirección de Preescolar y Primaria a cargo de la Lic. Amelia Gante y a las Direcciones Técnicas de cada nivel. Para Preescolar, se encuentra a una empleada que no pertenece a la familia, al igual que en primaria. Para secundaria y preparatoria, se encuentra la Maestra Ana y la Maestra Diana Gante Mendieta respectivamente.
3. En el núcleo de operaciones: están los profesores titulares y de asignatura. La impartición de algunas materias se encuentran a cargo de algunos familiares. La Lic. Amelia se encarga de la enseñanza de matemáticas en primaria y el Ing. Mario Cornejo Amador en secundaria y bachillerato, la Maestra Diana de historia en secundaria y en bachillerato; así mismo, imparte derecho en el medio superior. La Coordinación de Inglés, la Coordinación de Cómputo, y el Departamento de Psicopedagogía, funciones son llevadas por personal que no pertenece a la familia y; la

Biblioteca del nivel medio superior, cuyas funciones se encuentran a cargo de Fernanda Vázquez Gante (hija de Adriana Gante).

4. El staff de apoyo: el área de transporte y mantenimiento, en el que Víctor Vázquez Gante (hijo de Adriana Gante) es encargado de mantenimiento y, el Departamento de Relaciones Públicas por Adriana Gante Mendieta.
5. En la tecnoestructura: se encontró al staff administrativo llevado por la Dirección Administrativa a cargo de la Maestra Antonia González Mendieta (hija de los dueños); el Departamento de contabilidad a cargo de la Lic. Amelia Gante Mendieta.

Como se observa, la familia Gante Mendieta tiene puestos estratégicos y de poder en la organización (ver tabla 56). Dentro de las funciones sustantivas, se encuentra la Dirección General, la Dirección Técnica de Secundaria y la de Bachillerato; así mismo, la impartición de clases. En las funciones de apoyo encontramos a la hija de los dueños, quien funge como Directora Administrativa, la responsable de los recursos financieros y a la Lic. Amelia, quien funge como jefa del Departamento de Contabilidad; ambas dirigen la administración de la organización y, las hermanas Ana y Diana dirigen la operación de la secundaria y el bachillerato, respectivamente. Los otros puestos no tienen funciones de dirección, sin embargo, apoyan el trabajo de toda la organización.

En términos funcionales, la Dirección Administrativa y el Departamento de Contabilidad, sus actividades se dirigen a cumplir con la legislación del campo empresarial; es decir, las disposiciones que se establecen para el pago de

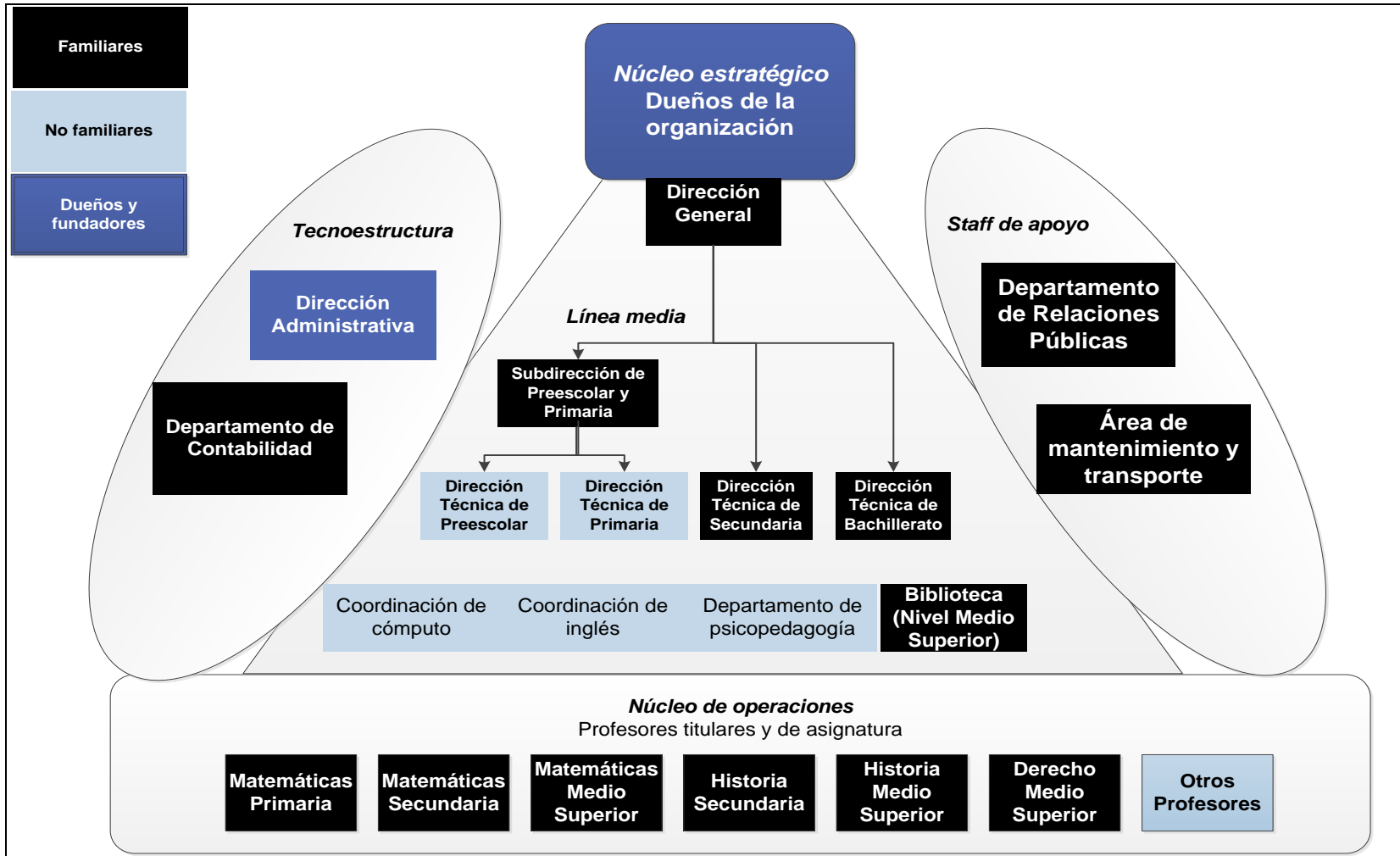
impuestos, el pago de salarios y prestaciones a los trabajadores, al cobro de colegiaturas, y a los diversos pagos y compras que la organización tiene que hacer.

La Dirección General sirve de enlace con toda la organización, dirige las actividades de coordinación y supervisión de los empleados; así mismo, la resolución de conflictos entre áreas y con padres de familia. La programación de las actividades del periodo escolar como eventos especiales. Supervisa las actividades llevadas a cabo por las Direcciones Técnicas.

Tabla 56 Puestos ocupados actualmente por la familia

NOMBRE	PARENTESCO CON LA FUNDADORA	PUESTO
Sonia Gante Mendieta		Propietario. Miembro del Consejo Administrativo
Raúl González	esposó	Propietario. Miembro del Consejo Administrativo
Antonia González Mendieta	hija	Directora Administrativa (actual). Miembro del Consejo Administrativo
Adriana Gante Mendieta	hermana	Jefa de Relaciones Públicas
Fernanda Vázquez Gante	sobrina, hija de Adriana	Encargada de biblioteca de Preparatoria
Víctor Vázquez Gante	sobrino, hijo de Adriana	Encargado de mantenimiento
Amelia Gante Mendieta	hermana	Subdirectora General/ Jefa del Área Contable/ profesora de Matemáticas
Ana Gante Mendieta	hermana	Directora Técnica de Secundaria y Directora General (actual)
Diana Gante Mendieta	hermana	Directora Técnica de Preparatoria/ Profesora de secundaria y preparatoria
Mario Cornejo Amador	tío	Profesor de matemáticas de secundaria y preparatoria

Ilustración 29 Estructuración de la escuela Pedro de Gante



Fuente: Elaboración propia con base en (H. Mintzberg, 2002)

Las Direcciones Técnicas llevan la administración y supervisión del nivel educativo correspondiente. Una de sus funciones principales es el análisis del comportamiento de la matrícula, el resguardo del historial de los alumnos; así mismo de las evaluaciones y papeles oficiales. La supervisión de la impartición de los planes y programas de estudio se lleva a cabo mediante la revisión de cuadernos, libros y evaluación de las actividades de los profesores. En el caso de primaria y preescolar, la Lic. Amelia directamente revisa que los cuadernos y libros cumplan con los estándares de calidad solicitados, como fecha, limpieza y forma de trabajar. En el caso de secundaria, la Directora Técnica es quien lo realiza directamente de forma aleatoria en periodos regulares.

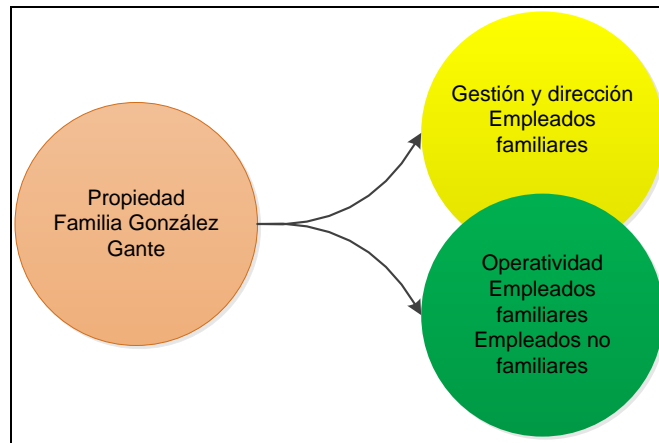
El apoyo que brinda el Departamento de Relaciones Públicas, a cargo de Adriana Gante, refiere su trabajo al apoyo de la publicidad de los diferentes niveles, la organización de tardeadas, campamentos y salidas programadas. El mantenimiento y la Biblioteca de Bachillerato están a cargo de los hijos de Adriana Gante.

Configuración de la empresa familiar

Dentro del cuerpo teórico de empresa familiar, encontramos diversas configuraciones que delimitan su unicidad en la gestión y las diversas interconexiones que se realizan entre sus principales elementos (W.G. Dyer & Handler, 1994). En este contexto encontramos que la escuela “*Pedro de Gante*” se configura de la siguiente forma (ver ilustración 31):

- Gestión:
 - La propiedad se encuentra concentrada en la familia González-Gante.
 - La dirección, control y la operatividad se lleva a cabo por las hermanas, hija y tío.
- Implicación familiar
 - El esposo de Sonia Gante, además de ser dueño, es proveedor de algunos materiales y servicios.
 - De la familia nuclear: actualmente se encuentra la hija de Sonia Gante en el puesto de Directora Administrativa.
 - De la familia ampliada: laboran Ana, Amelia, Diana (hermanas de Sonia Gante) en puestos de dirección y control. Adriana (hermana) se encuentra en un área de apoyo, al igual que los hijos de Adriana (sobrinos de Sonia). El Ing. Mario y la Maestra Diana imparten clases.
- La continuidad:
 - Se encuentran 4 hijos. Sólo Antonia trabaja actualmente en la organización.

Ilustración 30 Configuración de la empresa familiar “Pedro de Gante”



Fuente: Elaboración propia con base en (Tagiuri & Davis, 1996a) (Miguel Angel Gallo, 2004)

G. Dinámica organizacional

La dinámica organizacional de la escuela *Pedro de Gante* está constituida por las diversas interrelaciones que se construyen entre la familia, los dueños y los empleados. El presente apartado sugiere, de forma compleja, la dinámica que se lleva a cabo entre la familia, la empresa y la escuela.

Integrantes de la organización

Se identifican a tres tipos de integrantes en el interior de la organización; los propietarios, los empleados familiares y los empleados no familiares. Estos integrantes tienen relaciones implícitas del modo de producción al que pertenecen, existiendo la diferencia entre propietario y aquellos que son fuerza de trabajo; sin embargo, las relaciones que se entremezclan en la empresa familiar se conforman con base en alianzas políticas específicas, con una naturaleza ambivalente, la

alianza de los integrantes de la familia para la continuidad del sistema; es decir, una serie de acciones que configuran para que la empresa lleve a cabo su función de la mejor manera y, ésta siga siendo una fuente de empleo para los empleados familiares y una fuente generadora de recursos económicos para la familia empresaria. Bajo esta representación de alianzas políticas, la cooperación se sustenta bajo dos vertientes; por un lado las relaciones consanguíneas que denotan relación de amor, confianza y respeto: por otro lado, bajo los esquemas de reproducción social del trabajo, un salario, prestaciones y beneficios sociales establecidos bajo un contrato. La tensión de las alianzas se basa en las tensiones inherentes a las contradicciones sociales de la relación de la propiedad privada y fuerza de trabajo; y a las relaciones contrapuestas de las jerarquías de autoridad del sistema familiar y el sistema empresarial; así como los conflictos derivados de las cosmovisiones particulares de cómo hacer el trabajo y las actividades derivadas de este.

Reglas

En cuanto a las reglas, identificamos de dos tipos:

1) Las reglas externas:

- a) Delimitadas por el sector al que pertenece; en este caso la Secretaría de Educación Pública (SEP) para jardín, primaria y secundaria y; la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) para preparatoria.
- b) que regulan las relaciones laborales entre particulares como lo es la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS).

- c) que establecen los parámetros de administración fiscal, en este caso, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y el Servicio de Administración Tributaria (SHCP).
 - d) Que establecen los parámetros de la venta de servicios educativos y las regulaciones derivadas. Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) y la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO)
- 2) Las reglas internas:
- a) Las reglas formales: aquellos parámetros explícitos de comportamiento y actividades derivados del trabajo y de la profesión, regularmente expuestos en las funciones del puesto.
 - b) Las reglas implícitas: aquellos parámetros de comportamiento y actividades derivados de las relaciones consanguíneas: de las formas, creencias y hábitos construidos del sistema familiar. Y aquellas referidas a la dinámica organizacional específica de la interacción de todos los actores.

La dinámica organizacional tiene la referencia externa e interna de las reglas y estructuras propias del campo institucional y organizacional, la primera que tiene que ver con el cumplimiento de las reglas establecidas para llevar a cabo su función educativa en donde la SEP y la UNAM determinan ciertas prácticas específicas; las reglas formales internas que tienen que ver con la actividad cotidiana de la organización a partir de las formas de control y evaluación al desempeño de la persona en el puesto que funge como reconocimientos simbólicos y/o económicos; y por último el cumplimiento de las reglas informales, que se sujetan al juego familiar, como mayores grados de libertad en las funciones

del puesto y la imbricación a partir de su rol en la familia y en la empresa; o la supresión del habla⁵⁷ en cualquier ámbito ya sea en la empresa o en espacios de convivencia con la familia.

Campo Institucional

Las instituciones constituyen creencias y reglas de actuación, ya sea a partir de una visión individual y una cosmovisión colectiva de lo debe ser, a partir de una codificación simbólica que se establece en un código de conducta. En el caso del presente estudio, se encuentran como referencia tres instituciones principales: la empresa, la familia, y la educación, las cuales se explican a continuación en la tabla 57:

Tabla 57-Instituciones en el estudio de caso de la empresa familiar

Empresa	
Objeto organizacional	División y coordinación del trabajo con base en parámetros de eficiencia y eficacia. Dominación racional (Weber, 1983a)
Objeto económico	Producción de bienes y servicios. Generación de excedente.
Objeto social	Unidad económica que permite la reproducción social a través del pago de salarios y distribución del excedente.
Reglas	Del mercado, las fuerza de la competencia, estrategias de acción para la supervivencia y crecimiento de la empresa.
Familia	
Objeto biológico	Reproducción de la especie
Objeto económico	Unas familias producen, otras distribuyen y todas consumen. El trabajo para la familia es el elemento que sustenta la organización socioeconómica actual.
Objeto social	Se refiere tanto a la transmisión de conocimientos, valores, normas, costumbres, tradiciones, como a la formación de hábitos y actitudes. Relaciones afecto, amor, confianza, respeto, etcétera.
Reglas	Sociales insertas en un contexto histórico y cultural específico.

⁵⁷ Castigo identificado a través de entrevistas realizadas

	Construcción social de las relaciones afectivas y de consanguinidad de la familia.
Educación- Escuela	
Objeto económico	Desarrollo de habilidades, conocimientos y aptitudes para la formación de la fuerza de trabajo.
Objeto social	Reproducción de sistemas de disciplina y de reproducción económica y social.(T. J. Castaingts, 2014) (Y. A. Espinosa, 2010)
Reglas	Sociedad del conocimiento y desarrollo de competencias para el trabajo. Imposición de la política educativa del Estado. Prácticas concretas establecidas por las grandes organizaciones educativas de la sociedad mexicana; en este caso, la SEP y la UNAM.

Fuente: elaboración propia

En la tabla 58 se exponen los componentes identificados del campo del estudio de caso de la empresa familiar y en la ilustración 32 se presenta la interrelación de los componentes.

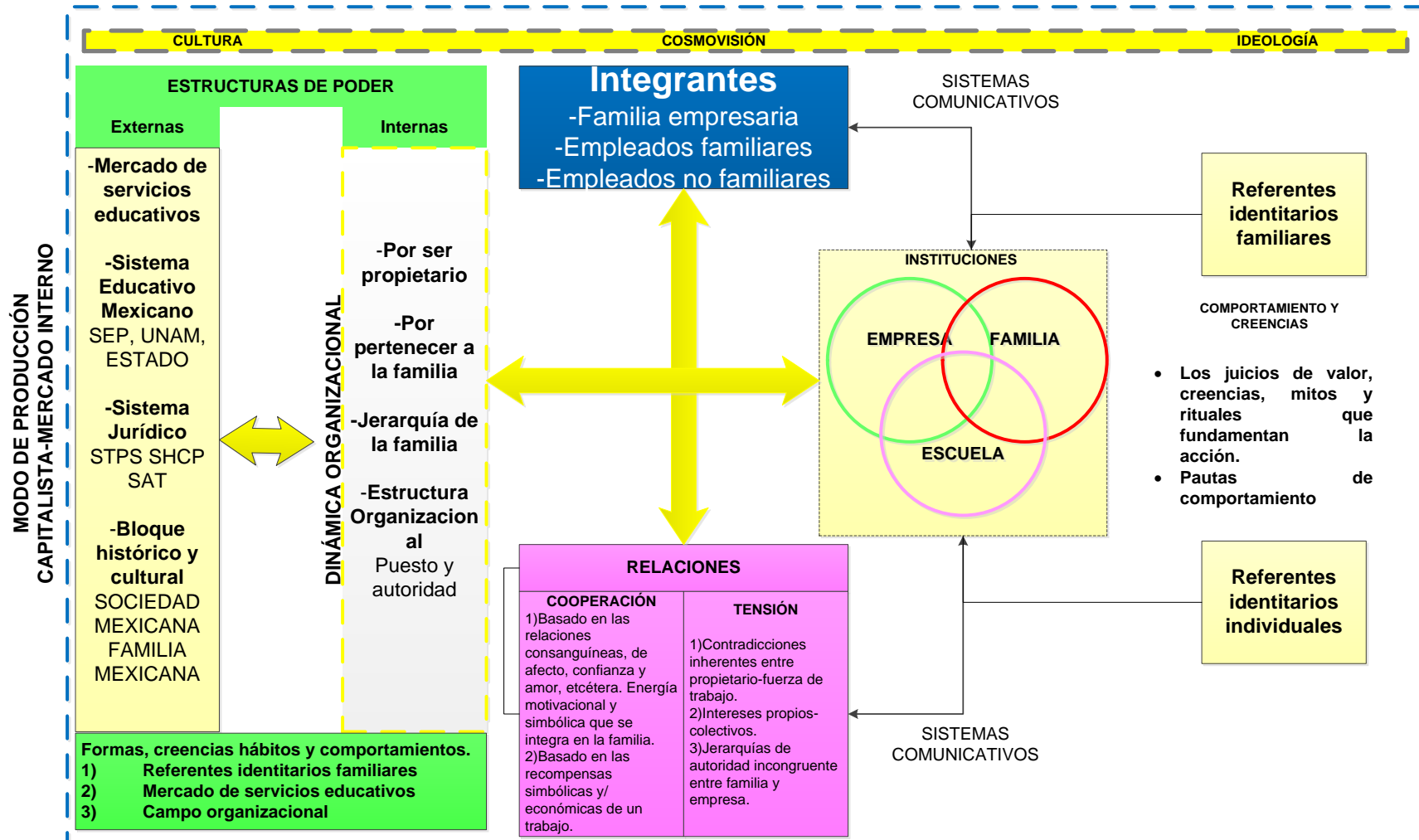
Tabla 58- Componentes del campo de la empresa familiar

Componentes del campo	Naturaleza expuesta
Integrantes de la organización	Familia propietaria, empleados familiares y empleados no familiares
Modo de producción:	Separación de la propiedad privada y la fuerza de trabajo
Capitalista	Propiedad privada-Familia empresaria Fuerza de trabajo :Empleados familiares y empleados no familiares
Estructuras de poder	1) Por ser propietario. 2) Por pertenecer a la familia. 3) Jerarquía de la familia. 4) Basado en la estructura organizacional y al puesto que desempeña.
Reglas	1) Externas; al sector que pertenece, las organizaciones que regulan el trabajo y el cumplimiento de obligaciones fiscales 2) Internas: explícitas e implícitas orden familiar y dinámica organizacional.
Mecanismos de dominio	Formas, creencias hábitos y comportamientos. 1) Referentes identitarios familiares

Componentes del campo	Naturaleza expuesta
	2) Mercado de servicios educativos 3) Campo organizacional
Cooperación	1) Basado en las relaciones consanguíneas, de afecto, confianza y amor, etcétera. Energía motivacional y simbólica que se integra en la familia. 2) Basado en las recompensas simbólicas y/económicas de un trabajo.
Tensión	1) Contradicciones inherentes entre propietario-fuerza de trabajo. 2) Intereses propios-colectivos. 3) Jerarquías de autoridad incongruente entre familia y empresa.
Premios y castigos	Referenciado al tipo de reglas y a las instituciones que se conjugan en la dinámica organizacional.
Instituciones principales	1) Empresa 2) Familia 3) Educación

Fuente: elaboración propia

Ilustración 31 Interrelación de los componentes del campo de la empresa familiar



Fuente: elaboración propia con base en (Castaingts, 2014)

H. Desempeño de la familia en la empresa

El anhelo de toda empresa es encontrar un comportamiento por parte de los empleados que se ajuste a las necesidades organizacionales; es decir, compromiso, lealtad, y confianza como valores esenciales que promuevan ciertas conductas que fomenten o sostengan el alcance de los objetivos organizacionales; por otro y aunado a esto, los requerimientos en experiencia y conocimiento especializado; en este sentido, la familia Gante Mendieta a través de la transmisión de conocimientos, valores, normas, costumbres, tradiciones, como a la formación de hábitos y actitudes, logró fomentar en ellos ciertas características específicas que han logrado convertirlas como capacidades y ventajas competitivas en la dinámica organizacional.

La Lic. Sonia, como primogénita, es un referente importante para sus hermanas ya que son profesoras aunque hayan estudiado otra profesión. De las 6 hermanas que son, tres trabajan en la organización como profesoras, como directoras y/o en su área de profesional. Sonia ha podido lograr, a través de la transmisión de conocimientos, valores, normas, costumbres, tradiciones, como a la formación de hábitos y actitudes que los padres les inculcaron convertirlos en referentes importantes para la cooperación y el buen funcionamiento de la organización. Se definen como una familia unida; es decir, que se apoyan unos con otros, de “carácter fuerte y a veces explosivo, pero saben que la familia es lo primero; el respeto y el amor al otro” (Amelia); sin embargo, mencionan que la interacción de la familia en los diversos puestos de trabajo, no ha sido fácil, pero han sabido

negociar y respetar la jerarquía organizacional sobre la familiar, han tenido que establecer límites en los dos sistemas. El comportamiento esperado y requerido en el orden organizacional, en definitiva, no está basado en las normas y políticas establecidas formalmente, éstas pueden definirse como normas implícitas que están sujetas a la cosmovisión de la familia, una alineación de lo que se espera en su rol como empleado y en su rol como hermano. Los valores y hábitos se convierten en conductas que dirigen el comportamiento en el espacio organizacional que sujetan una forma de cooperación para lograr los objetivos (ver tabla 59).

Tabla 59 Descripción de la familia y gestión en la empresa

Nombre	Cualidad, valores o hábitos	Formación formal	Puestos ocupados	Parentesco con la fundadora
Sonia	Respetuosa, trabajadora, disciplinada, temerosa al cambio.	Profesora normalista Licenciada en Pedagogía Especialista en Desarrollo Humano	Fundadora y propietaria Directora General Profesora	
Adriana	Abierta, flexible, creativa.	Pasante en Relaciones Comerciales Cursa diplomado en Desarrollo Humano	Chofer Profesora de Jardín Encargada del Departamento de Relaciones Públicas	Hermana
Amelia	Enojona, exigente, disciplinada, comprometida, inquieta.	Licenciada en Contaduría Especialista en la enseñanza de matemáticas. Especialista en Desarrollo Humano	Subdirectora Jefa de departamento de contabilidad Profesora de matemáticas en primaria	Hermana
Ana	Seria, disciplinada, comprometida, impositiva.	Ingeniera en	Profesora	Hermana

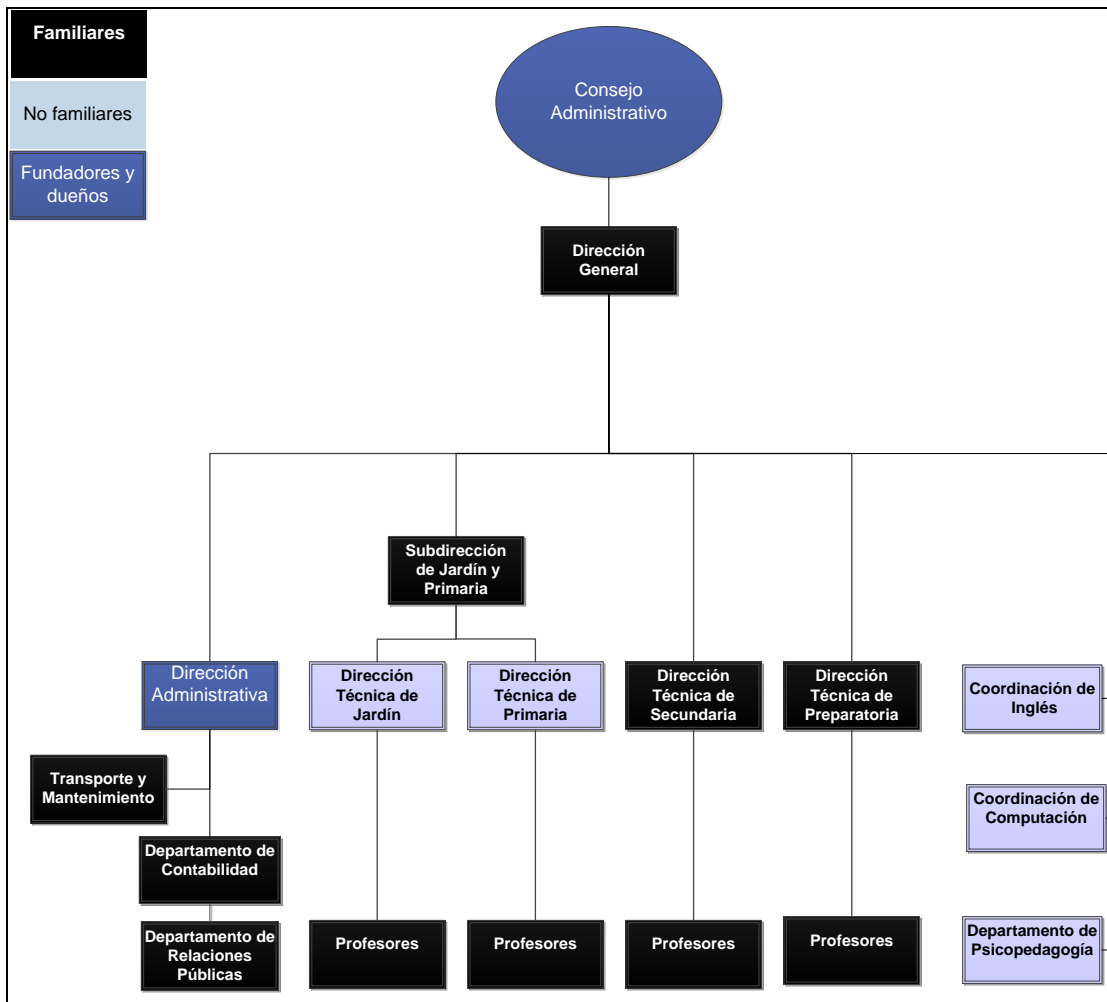
		Agronomía Maestra en Pedagogía	Encargada de laboratorio Coordinadora de primaria Directora de Secundaria	
Diana	Exigente, disciplinada, comprometida, innovadora, impositiva.	Profesora Normalista Licenciada en Sociología Especialidad en Derecho Laboral Maestra en Derecho Económico Maestra en Dirección de Centros Educativos Diplomado en Tutorías	Profesora de primaria Directora de Secundaria Profesora de secundaria Directora de preparatoria	Hermana
Sr. Gante	*	Licenciado en Contabilidad	Jefe de contabilidad y administración	Padre
Sra. Mendieta	Exigente, disciplinada, organizada, estricta, fuerte y enérgica	*	Cobranza	Madre
Daniela Dorantes Mendieta	Exigente, disciplinada, proactiva, asertiva	Licenciada en Administración. Especialista en Desarrollo Humano	Directora Administrativa Directora General	Sobrina
Antonia	Exigente, disciplinada y asertiva	Licenciada en Administración Maestría en Alta Dirección	Directora Administrativa	Hija

Fuente: elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior, Sonia ha podido visualizar las necesidades organizacionales y solventarlas, por un lado con las cualidades de sus hermanas y por otro, por su especialidad. En el Organigrama 10 se describe de qué forma se encuentra estructurada la organización y los puestos que actualmente

desempeñan sus hermanas; se puede observar que se encuentran en puestos estratégicos y de decisión, mostrando una confianza por parte de Sonia a sus hermanas, hija y sobrina sobre su capacidad de decisión, de responsabilidad y lealtad con la organización. Esto ha permitido fomentar un doble compromiso de las hermanas con Sonia y con la escuela debido a su deber y amor por la docencia; y en otro punto, por la confianza puesta para su mejor desempeño en el puesto en el que laboran.

Organigrama 10 Identificación de familiares en la organización



Fuente: Elaboración propia.

La organización ha crecido y se ha desarrollado constantemente con una vida de 35 años, de ser una micro a una mediana empresa en los términos que señala la Secretaría de Economía de México cuyo éxito puede imputarse al liderazgo ejercido, a su conocimiento y experiencia de Sonia, y también se puede ver solventado por las características y cualidades desarrolladas en su familia nuclear. De tal forma que, como se mencionó anteriormente, la dinámica organizacional, el sistema familiar y su jerarquía de autoridad no necesariamente corresponde con la de la empresa (Barnes, 1988); la racionalidad instrumental no es la única que coexiste y tiene influencia en la toma de decisiones unilaterales y compartidas.

Es decir que, la gestión de las empresas familiares, la cooperación y la adhesión al sistema organizacional no está establecida únicamente en la racionalidad instrumental y a un esquema de obediencia sustentada en la regla formal; sino al a los referentes identitarios familiares, donde la cooperación, además de lo mencionado, está sujeta a los lazos afectivos (R. I. Belausteguigoitia, 2010) (Tagiuri & Davis, 1996a) (C. M. Rendón, 2006).

a) El estilo de gestión

El estilo de gestión de la empresa familiar estudiada se ha transformado en el tiempo. Cuando inicio la empresa, Sonia era quien llevaba la dirección y el control de todas las actividades. Como fundadora, sólo tenía el respaldo de su profesión. Maestra normalista y pedagoga- ignorando cuestiones de administración.

“me sentía agobiada, era todóloga, administradora, profesora, organizaba a la escuela, hacer los festivales...tuve que aprender sobre la marcha”

Como se observa, la fundadora dirigía sus acciones con base en su “know-how”, su intuición y la forma en que había concebido la escuela (H Mintzberg et al., 2003). La concentración del poder y la toma de decisiones con respecto a la dirección y control de las actividades desempeñadas, se sustentaban teniendo una gestión emprendedora. Conforme la escuela fue creciendo, las necesidades de organizacionales requerían, no sólo conocimiento general, sino especializado, integrándose el padre de Sonia, con una licenciatura en contaduría para el pago de impuestos y administración de recursos financieros; así mismo, la Lic. Amelia cuya experiencia ha sido de gran utilidad en esta área.

La gestión emprendedora fue evolucionando en el transcurso del tiempo en una a una gestión profesional (ver tabla 61). La inclusión de tecnologías de la información en la administración de recursos y tratamiento y resguardo de información escolar fue un hecho que ha profesionalizado muchos procesos administrativos, en la parte empresarial como educativa. En el caso de la educación, la Lic. Daniela Dorantes Mendieta introdujo nuevos elementos innovadores, como la creación de la página web de la institución en la que se presentan; además del perfil institucional y la oferta educativa, un espacio de comunicación entre padres, alumnos e institución. Así mismo, incluyó medios de internos como el correo electrónico. En la parte administrativa se introdujo el uso de software para el control de la información.

“Daniela llegó a meter mucha tecnología, porque aquí las cosas se hacían; por ejemplo, los cheques todavía los hacíamos con máquina de escribir; y llega Daniela, aunque aquí ya había computadora, ella llega a usarla realmente porque la tecnología nos estaba comiendo”.

Anteriormente Josúe, hijo de la Lic. Sonia, trató de modernizar algunos procesos; sin embargo, esto se hizo complicado, porque sólo estuvo dos años y existió resistencia del personal a modificar ciertas prácticas. Cabe señalar que, lo más importe en la transformación de una gestión a otra se refiere a la aplicación de los conocimientos especializados de los integrantes de la familia en sus actividades organizacionales; es decir, los recursos intangibles como sus conocimientos, entrenamiento, experiencia, lealtad hacia la organización, motivación, capacidad de adaptación, habilidad de razonamiento y decisión. Esto se puede observar en la especialización del conocimiento de cada integrante y el puesto que ha desempeñado (ver tabla 60).

Tabla 60 Especialización del conocimiento de la familia

Nombre	Formación formal	Puestos ocupados en la actualidad	Parentesco con la fundadora
Sonia Gante Mendieta	Profesora normalista Licenciada en Pedagogía Especialista en Desarrollo Humano	Fundadora y propietaria Directora General Profesora	
Adriana Gante Mendieta	Pasante en Relaciones Comerciales Cursa diplomado en Desarrollo Humano	Jefa del Departamento de Relaciones Públicas	Hermana
Amelia Gante Mendieta	Licenciada en Contaduría Especialista en la enseñanza de matemáticas. Especialista en Desarrollo Humano	Subdirectora de jardín y primaria Jefa de Departamento de Contabilidad Profesora de matemáticas en primaria	Hermana
Ana Gante Mendieta	Ingeniera en Agronomía Maestra en Pedagogía	Directora General Directora de Secundaria	Hermana
Diana Gante Mendieta	Profesora Normalista	Profesora de secundaria y	Hermana

Nombre	Formación formal	Puestos ocupados en la actualidad	Parentesco con la fundadora
	Licenciada en Sociología Especialidad en Derecho Laboral Maestra en Derecho Económico Maestra en Dirección de Centros Educativos Diplomado en Tutorías	de bachillerato Directora de preparatoria	
Daniela Dorantes Mendieta	Licenciada en Administración. Especialista en Desarrollo Humano	Directora Administrativa (anterior) Directora General (anterior)	Sobrina e hija de Amelia Gante Mendieta
Antonia González Mendieta	Licenciada en Administración Maestra en Alta Dirección	Directora Administrativa	Hija
Mario Cornejo Amador	Licenciatura en Ingeniería Química Industrial	Profesor de matemáticas de secundaria y preparatoria	Tío

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 61 Diferencias en la Gestión Profesional y Emprendedora

Funciones directivas	Gestión profesional	En la actualidad	Gestión emprendedora	Al inicio
Desarrollo	Desarrollo planificado de la dirección, análisis cuantitativo y cualitativo.	Se lleva a cabo por la Mtra. Antonia que se encuentra en la Dirección Administrativa y en la Dirección General por la Maestra Ana.	Desarrollo “ad hoc” con base en la experiencia de la tarea.	Con base en la profesión de la Lic. Sonia.
Presupuesto	Criterios de evaluación contable, vigilancia de las desviaciones.	Evaluado por la Maestra Antonia.	Presupuesto no explícito.	Sobre la marcha
Innovación	Se privilegia la orientación al crecimiento.	Elaboración de propuestas por parte de las Direcciones Técnicas y la General, aprobadas/rechazadas por los dueños. La evaluación costo/beneficio se tiene a cargo de la Maestra Antonia.	Se privilegian las principales innovaciones, disposición para asumir mayores riesgos.	Mayores riesgos asumidos. Evaluaciones sustentadas en el conocimiento tácito y la intuición.
Liderazgo	Estilos inspirados en la participación o en la consulta.	Existe una alta participación de las hermanas en los puestos de dirección.	Estilos variados, inspirados en ordenes al de no intervención.	La toma de decisiones se concentraba en la Lic. Sonia.

Funciones directivas	Gestión profesional	En la actualidad	Gestión emprendedora	Al inicio
Beneficios	Orientación explícita. Es una meta definida.	Con base en el cumplimiento de los planes y programas de estudio. El cálculo de los beneficios económicos por obtener. Inversión.	Es una consecuencia.	Inexistente evaluación de beneficios.
Planificación	Planificación formal y sistemática.	Llevada a cabo por las direcciones de la organización con base en objetivos establecidos.	Planificación informal “ad hoc”.	Sobre la marcha
Organización	Funcionales formales y explícitas.	Estructura funcional burocrática. Descentralización de los puestos ocupados por la familia.	Estructura informal; superposición de responsabilidades.	Poder y toma de decisiones concentrada en la Lic. Sonia.
Control	Sistema de control y formalizado, incluye cálculo y evaluación por objetivos.	Llevado por la Dirección General.	Control parcial ad hoc, evaluación cualitativa e intuitiva, pocas veces incluye mediciones.	Evaluación cualitativa e intuitiva con base en la experiencia de la Lis. Sonia.

Fuente: Elaboración propia con base en Leach en Moreno, (2006, p. 192)

I. La construcción de la Identidad Organizacional de Pedro de Gante

La Identidad organizacional de la escuela Pedro de Gante, se encuentra la identidad familiar y su habitus, que ha definido en gran parte las prácticas organizacionales que la hacen única y específica; en este sentido, para enmarcar la actividad que lleva la familia Gante Mendieta en la organización, es necesario hacer explícito que sus acciones se encuentran delimitadas dentro de los campos social, organizacional e institucional que define ciertas formas y usos sobre lo que es la familia y lo que es la empresa; así mismo, el sentido creado e interpretado por sus integrantes con base en sus roles, expectativas y emociones que se definen de forma compleja entre su habitus familiar y su identidad configurando una dinámica organizacional única y específica.

El sentido que cada integrante da a sus acciones en la organización refiere a una historia y una forma de vida compartida, lo cual se denota en las pautas de comportamiento aprendidos en la crianza familiar, a partir de ciertos juicios de valor, creencias, mitos, y rituales que fundamentan su acción. Es así que, los principales referentes identitarios familiares que se encontraron en la organización estudiada han sido a partir de su historia y los sucesos que han marcado a sus integrantes como las crisis vividas; así mismo, las enfermedades y muertes suscitadas en la familia.

a) El capital cultural

Con base en la historia de la familia se observó la incidencia del capital cultural como un referente importante, no sólo desde la posición del padre, quien delimitaba el fomento de la lectura y de la reflexión; sino también desde la madre, quien al vivir la negación del estudio formal por su género, fomentó el valor del conocimiento. Esto enmarca, que al ser siete mujeres, la madre inculcó que debían estudiar y tener una carrera universitaria, ya que al vivir dentro de una sociedad machista, lo necesitarían para no depender económicamente de un hombre; esto aunado con la referencia del padre, ha determinado un pensamiento crítico y reflexivo por parte de cada integrante, donde el conocimiento en cualquiera de sus formas define quien son. De esta forma, se observa que dentro de la organización el conocimiento es un eje fundamental, no sólo desde la formación profesional de cada miembro familiar para el desempeño de sus funciones; sino en el proceso de enseñanza-aprendizaje como un eje que cruza las actividades de toda la organización.

“A mí me ha gustado esta escuela porque siento que hay una verdadera vocación respecto a la educación. Todas las directoras, que son finalmente hermanas, son personas muy preocupadas por los niños que tienen. No es nada más una colegiatura, no nada más es algo de tenemos más clientes, meros clientes; sino verdaderamente se preocupan por los niños, ¿qué vamos hacer por él? ¿Qué soluciones tenemos? pongámonos de acuerdo ...” (Empleado)

Esto también se observa en la misión organizacional al enfocarse en la importancia de la ciencia y su aplicación en la vida diaria a través de una serie de valores que se expresan en la dimensión ética aprendida desde la familia. Para las

hermanas Gante y los miembros de la familia de generaciones posteriores es de suma importancia llevar a cabo su trabajo bajo estos lineamientos.

“Como verás, nuestros valores son prioritarios en esta escuela; por eso creo que de una forma esto ha influenciado aquí en la escuela a la no expansión; porque nuestra ética y moral es primero, es decir, sobre cualquier circunstancia no me vendo” (Daniela Dorantes)

El aprobar a un alumno sin que tenga los conocimientos mínimos, la definen como una práctica como deshonestas. Se ha comentado que se han tenido diversos problemas con la SEP ya que sus índices de reprobación son altos en comparación con otras escuelas; sin embargo, la actual y anterior Directora General, la Mtra. Ana y la Lic. Diana han expuesto explícitamente que es una práctica no permitida y que va en contra de sus principios. El fomento a la lectura entre los alumnos es un referente importante que, aunque la SEP, en sus diversos lineamientos exigen, la familia ha tratado de fomentar desde el principio de la organización. Se narra que cuando algunos alumnos no tenían un comportamiento adecuado, tenían que ir a la oficina de la Mtra. Ana, quien los obligaba a leer diversos libros.

“a ella le mandábamos todos los hijos de su madre; pero, gracias a eso, todos los que pasaron por ahí, toda la mayor parte, ahí leyeron los libros y les preguntaba de qué se trataban y los hacía casi casi que se los aprendieran de memoria. A la fecha nos encontramos con mi sobrino que se la pasaba ahí y me comentaba-¡no, en la torre teníamos que leer, pero eso me ayudó mucho-.”(Adriana Gante)

Como se observa en la cita anterior, existe la importancia de compartir con los alumnos la relevancia del conocimiento y del estudio como forma de vida; en este sentido, los miembros de la familia se jactan de ser estrictas y exigir a los alumnos

un mayor compromiso; así mismo, el tener hijos de exalumnos es un orgullo; además, de aquellos que regresan para dar las gracias por la disciplina ejercida.

“Promover en tus hijos, el trabajo como un medio educativo, ideal para que los estudiantes de esta escuela valoren y aprecien el estudio como derecho y una obligación de primera importancia...”

Fomentamos en nuestros alumnos el gusto por la lectura dándoles a conocer los beneficios que adquieren, como mejorar su ortografía, incrementar su vocabulario, mejor comprensión, incrementar su cultura, etc.”⁵⁸

“El proyecto de lectura es un trabajo en equipo por lo que pedimos continuar con este hábito leyéndole a su pequeñ@ y entregando el reporte correspondiente así como visitando la biblioteca de la escuela para solicitar libros de lectura.” (circular informativa)

Por otro lado, la enseñanza de las matemáticas es un punto focal que ha definido quienes son como organización. La Lic. Amelia, quien funge como Subdirectora de Jardín y Primaria, ha sido la encargada de impartir la materia a través del uso de regletas y geoplano⁵⁹, para lo cual ha cursado un diplomado en dicha especialidad; aunque ella de formación tiene una licenciatura en Contabilidad, ha tenido la iniciativa de conocer y practicar el modelo enseñanza. En secundaria y preparatoria se encuentra a cargo del Ing. Mario Cornejo (tío por parte materna de las hermanas Gante), a quien se la ha identificado como un profesor estricto que ha compartido su amor hacia las matemáticas.

La impartición de talleres ha sido fundamental para complementar el desarrollo académico, los cuales han sido evaluados críticamente sobre la funcionalidad e

⁵⁸ Información tomada de la página web ¿Por qué estudiar en Pedro de Gante?

⁵⁹ se usan para lograr el dominio del Lenguaje Formal Matemático a través del uso y manipulación de materiales concretos

incremento de las habilidades de los alumnos. El programa SOI⁶⁰ establece un medio para lograr dicha meta. Es así que, la familia Gante se ha comprometido con el conocimiento a partir de la especialización individual de cada miembro hasta el compromiso presentado con los alumnos y con los padres de familia a través de la Escuela para Padres (ver ilustración 32 y 33).

Las actividades de enseñanza-aprendizaje, se ha tratado de utilizar de forma crítica la inclusión de las TIC's (Tecnologías de la Información y la Comunicación); en este sentido, la perspectiva de la familia, existen *algunas escuelas–que de forma acrítica se dicen ser vanguardista, al incluir las tabletas electrónicas en el proceso de enseñanza-aprendizaje sin preocuparse que los niños sepan escribir.* Para las directoras es importante hacer un análisis sobre la potencialidad de dichos modelos y de las consecuencias no identificadas y que podrían estar en detrimento de los alumnos.

“Creemos que es necesario que los niños arrastren el lápiz. No puedes meter en primero de primaria el iPad cuando el niño todavía ni sabe escribir bien y además de eso, dada la zona de riesgo, creemos que es peligroso que los niños entren y salgan con el iPad; pero, los papás no se fijan en muchas otras cosas que de verdad se hacen como el SOI, las regletas, geo plano, o sea todo eso extra que se le da a los niños, todo ese trabajo extra que las maestras” (Antonia González)

⁶⁰ Modelo de intelecto humano desarrollado por Joy Paul Guilford, basado en el desarrollo de las habilidades de pensamiento. Este modelo implica 5 operaciones: captación de la información, memoria, evaluación, solución de problemas y creatividad. Su Modelo Estructura del Intelecto consta de tres dimensiones que representó por medio de un cubo. Cada una de sus tres dimensiones representa tres aspectos distintos, cuya combinación da lugar a lo que llama “factores mentales”.

Ilustración 32 Volante publicitario

¡GRANDES PROMOCIONES CADA MES!

¡ven y pregunta!

“EL ESFUERZO DE HOY... ES EL EXITO DEL MAÑANA”

Somos la mejor escuela de Iztapalapa porque somos los únicos que:

1. Brindamos atención **PERSONALIZADA** a tus hijos (con departamentos de Psicología y Pedagogía).
2. Contamos con Programa SOI, para el desarrollo de 26 habilidades del pensamiento (memoria, comprensión, toma de decisiones, creatividad, etc.)
3. Trabajamos Matemáticas Constructivas, generando conocimientos con **REGLETAS Y GEOPLANO**.
4. **INGLES Intensivo** para Certificación Cambridge Ket, Pet y FCE.
5. **Robótica para Secundaria**.

Para comodidad de ustedes y beneficio de nuestros alumnos contamos con:

1. Servicio de **COMEDOR**
2. Servicio de **TRANSPORTE**
3. Talleres extracurriculares de: Robótica, Scouts, Manualidades, Fútbol Rápido (sin costo para primaria), Banda de Guerra (sin costo) Teatro, Hip Hop, Jazz, Tareas dirigidas de inglés y español, Natación, SOL.
4. **ESCUELA PARA PADRES**. abierta a todo público sin costo alguno. Previa reservación de lugar llama y pregunta. (FEBRERO Y OCTUBRE)

JARDÍN DE NIÑOS • PRIMARIA • SECUNDARIA • PREPARATORIA

Fuente: Publicidad de la Escuela Pedro de Gante

Ilustración 33 Escuela para Padres

REGLETAS

DIRIGIDO A: Padres de familia de alumnos de Preescolar y Primaria.

PONENTE: Lic. Araceli Toro y Profr. Carmen Valenzuela

FECHAS: Lunes 12 al Jueves 15 de Octubre de 2015

HORARIO: 8:00 a 10:30 hrs

LUGAR: Salón de música

El trabajo con regletas se basa en un modelo pedagógico matemático. Con las regletas se construye la noción del número en función de contar, medir y relacionar; siendo su adecuado manejo una preparación magnífica para el álgebra. Su trabajo enriquece y fortalece las habilidades matemáticas de los alumnos. Este material adquiere gran valor de cálculo, no sólo por la facilidad que le brinda al estudiante para obtener la solución de una situación matemática, sino primordialmente por facilitar el acceso claro y preciso a los procesos mentales que les apoyan en la búsqueda de soluciones.

"TU HIJO, TU ESPEJO...PAUTAS PARA FORTALECER EL ÉXITO ESCOLAR DE NUESTROS HIJOS".

DIRIGIDO A: Padres de familia de alumnos de Preescolar.

PONENTE: Psic. Lucía Contreras Sánchez.

FECHAS: Lunes 12 de Octubre de 2015
(Padres de K.I y de los primeros 20 alumnos de la lista de K.II.)
Viernes 16 de Octubre de 2015
(K.II los 7 alumnos restantes de la lista y Preprimaria)

HORARIO: LUNES - 8:30 a 11:30 hrs
VIERNES - 8:00 a 11:00 hrs

LUGAR: Salón de usos múltiples.

(En recepción tendrán las listas de los grupos para poder corroborar el día que le corresponde asistir.)

Los padres proyectamos en los hij@s nuestras expectativas de vida y necesidades inconclusas, esperando inconscientemente que ell@s se conviertan en una extensión de nosotros mismos y a través de ell@s resolvamos nuestros pendientes. Explorar y reconocer "nuestra parte oculta" en relación con nuestro@s pequeño@s nos brinda la posibilidad de un cambio profundo en la relación con ell@s. "Darnos cuenta" contribuye a transformar y enfocar nuestros sentimientos y facilitar nuestra misión como educadores y construir, propositiva y conscientemente, la cimentación del éxito de nuestros hij@s. Va por ellos y por ustedes...los esperamos!!!

"DALE UN GIRO A LAS EMOCIONES DE TU ADOLESCENTE"

DIRIGIDO A: Padres de familia de alumnos de Secundaria.

PONENTE: Psic. Gabriela García Enríquez.

FECHAS: Martes 13 de Octubre de 2015

HORARIO: 7:15 a 10:15 hrs

LUGAR: Salón de usos múltiples.

La mayoría de los expertos creen que el pensar que los adolescentes son regidos por "hormonas descontroladas" es una exageración. No obstante, esta es una edad llena de cambios rápidos en su estado emocional, el mal genio y una gran necesidad por la privacidad, así como la tendencia a ser temperamentales. En este taller, construiremos de manera conjunta, herramientas que nos permitan conocernos a nosotros y posteriormente a nuestros adolescentes. Recorramos juntos este maravilloso camino hacia el autoconocimiento.

*** Se sugiere ver la película "Intensamente".

"NI MUY MUY... NI TAN TAN. UN ACERCAMIENTO A LA EQUITAD DE GÉNERO"

DIRIGIDO A: Padres de familia de alumnos 4°, 5° y 6° de Primaria.


PONENTE: Psic. Juan Manuel Flores Granados.

FECHAS: Miércoles 14 de Octubre de 2015

HORARIO: 7:30 a 10:30 hrs

LUGAR: Salón de usos múltiples.

El contexto en el que nos encontramos hoy en día nos muestra un panorama donde los niños desde pequeños comienzan a dar señales de que tienen conflicto con la equidad de género, con "el deber ser" y lo que "tiene que ser" y "lo que tienen que hacer"; muchas de estas cuestiones se viven en casa y los hijos interiorizan y repiten en otras instancias de su vida, como en la escuela, con los amigos u otros grupos sociales. La finalidad de este taller es hacer conciencia de en qué momento caemos en estos patrones y de qué manera podemos transformar dichas actitudes que nos afectan como personas y que afectan a los demás de manera inconsciente.



Fuente: Publicidad de la Escuela Pedro de Gante

La importancia del conocimiento también se extiende a los empleados, a quienes se fomenta la actualización de conocimientos especializados en su área.

"... vete un curso, me trajo unos libros y ponte estudiar, porque la vida va pasar y quiero que te metas hacer una maestría..." (empleado)

"...por parte de dirección de la familia siempre está el apoyo para que te sigas preparando... tome un diplomado de matemáticas y me dieron un apoyo económico, ellos pagaban una parte y yo otra..." (empleado)

Como se observó, el capital cultural de la familia se extiende en diferentes niveles organizacionales. En el núcleo estratégico, en el que se encuentra la familia, se expresa a partir de los grados académicos obtenidos y la apertura por aprender, de la pasión por la lectura y de compartir la visión crítica que se tiene sobre el contexto en el que vive México actualmente. La familia Gante se definen a través del conocimiento y la responsabilidad que tienen en el proceso de formación académica de sus alumnos; así mismo, la importancia de la capacitación en sus empleados y en el desarrollo de sus actividades.

b) El capital social

Como se observó el capital social de la Familia Gante-Mendieta se ha desarrollado a partir de los patrones de crianza inculcados; en el caso de la organización para la Lic. Sonia ha servido como medio de apoyo tanto a sus hermanos como a ella misma. Con base en lo que señala (J. Arregle, Hitt, Sirmon, & Very, 2007) y Coleman (en Steier, 2001b) las relaciones familiares sustentadas en la confianza son fundamentales para la cooperación y coordinación. En este caso específico, la ayuda de Adriana Gante en los inicios de la organización exhibe el apoyo otorgado a su hermana para comenzar el proyecto. La inclusión de la madre para el cobro de colegiaturas y la venta de dulces y refrigerios. La ayuda del padre en área administrativa cuando la organización comenzó con una mayor formalidad en los términos fiscales. El ingreso de Diana Gante a la organización por su capacidad y compromiso como profesora. El ingreso de Ana Gante a partir de la crisis económica que vivía. El ingreso de Amelia Gante a la salida del padre del área

administrativa. La oportunidad otorgada a Daniela (sobrina de Sonia e hija de Amelia) para cubrir a Antonia (hija de Sonia) en su periodo de maternidad, y después fungir como Directora General. La contratación de: Mario Cornejo (tío) como profesor de matemáticas, Fernanda y Víctor (hijos de Adriana) en biblioteca y mantenimiento, respectivamente. El apoyo otorgado por Ernesto Gante como ingeniero civil para la construcción y revisión periódica de los inmuebles. El apoyo otorgado por Diana y Ana para realizar los trámites correspondientes para la apertura de secundaria y preparatoria. El empleo otorgado a Antonia cuya flexibilidad le permite atender a su familia.

En la red familiar que se ha creado en la organización (ver ilustración 34 y tabla 62) se puede observar el apoyo de doble vía entre Sonia y sus hermanas; así como, a los descendientes.

Tabla 62 Apoyo de doble vía de la red familiar⁶¹

Nombre	Parentesco	Relación laboral	Apoyo otorgado	Apoyo recibido
Raúl González	Esposo de Sonia	Dueño	Capital económico para apertura de la escuela	Creación de una fuente de ingreso para la familia González Gante
Sonia Gante		Dueño	Darles empleo formal a sus hermanas, sobrinos e hijos propios.	El compromiso que han tenido sus hermanas, sobrinos e hijos al llevar a cabo su trabajo de manera excepcional.
Adriana Gante	Hermana de Sonia	Empleado de planta ⁶²	Al inicio de la organización, Adriana estuvo en todo momento para las diferentes actividades que se tenían que llevar a cabo en el jardín. Dejó su trabajo anterior para apoyar a su hermana Sonia.	Un empleo formal con todas las prestaciones de ley. Recientemente se le regalo un coche para su traslado de casa-trabajo. Trámite de pensión justa y sigue trabajando en la organización.
Ernesto Gante	Hermano de Sonia	Contratación de servicios de forma extraordinaria	Construcción y revisión periódica de inmuebles. No cobro de revisión de inmuebles en caso de sismo	Pago por sus actividades profesionales.
Amelia Gante	Hermana de Sonia	Empleado de confianza ⁶³ .	Gran compromiso en el trabajo.	Cuando se quedó desempleada, Sonia le abrió las puertas de la

⁶¹ La información presentada no es limitativa de los diversos apoyos que se han otorgado entre los familiares. Sólo se presenta la información recabada.

⁶² Las relaciones laborales pueden clasificarse en dos grupos, uno que atiende a la naturaleza de las funciones o actividades desempeñadas (situación legal laboral); y otro a la durabilidad de dicha relación (factor tiempo); por consiguiente, si se toma en cuenta la naturaleza de las funciones o actividades desempeñadas por el trabajador, serán: A) Trabajadores de confianza, todos aquellos que realicen funciones de dirección, inspección, vigilancia y fiscalización, cuando tengan carácter general, así como las que se relacionen con trabajos personales del patrón dentro de la empresa o establecimiento; y, B) Trabajadores de base o de planta, todos aquellos que, por exclusión, no sean de confianza, esto es, los que realizan una función o actividad normal en la empresa. Si se atiende a la durabilidad de la relación laboral (factor tiempo), ésta puede clasificarse en: 1) Por tiempo indeterminado, que a su vez puede subclasificarse en: a) Permanente; y, b) De temporada. 2) Por tiempo determinado. 3) Para obra determinada; y, 4) Por inversión de capital determinado. (Seminario Judicial de la Federación, 2006)

⁶³ Artículo 9 de la Ley Federal del Trabajo: "La categoría de trabajador de confianza depende de la naturaleza de las funciones desempeñadas y no de la designación que se dé al puesto. Son funciones de confianza las de dirección, inspección, vigilancia y fiscalización, cuando tengan

Nombre	Parentesco	Relación laboral	Apoyo otorgado	Apoyo recibido
		Docente titular en la enseñanza de matemáticas.	La realización de sus actividades de forma profesional.	organización para un empleo formal.
Ana Gante	Hermana de Sonia	Empleado de confianza	Gran compromiso con el trabajo. La realización de sus actividades de forma profesional. Apoyo en la gestión de trámites para la apertura de secundaria y preparatoria.	Cuando no encontraba empleo a su regreso de Bulgaria. Sonia le abrió las puertas de la organización para un empleo formal.
Diana Gante	Hermana de Sonia	Empleado de confianza. Docente titular de historia y derecho.	Gran compromiso con el trabajo. La realización de sus actividades de forma profesional. Apoyo en la gestión de trámites para la apertura de secundaria y preparatoria. Al ser la hermana con más títulos profesionales, ha aplicado los conocimientos de forma asertiva en cada puesto que ha llevado a cabo.	Incrementar su experiencia como docente al ingresar a la organización. Apoyo para el incremento de su desarrollo y formación profesional. Apoyo en el proceso de enfermedad crónica.
Mario Cornejo	Tío de Sonia, hermano de la Sra. Aida.	Docente titular de matemáticas	Gran compromiso con el trabajo y la impartición de las matemáticas en secundaria y preparatoria.	Cuando no encontraba empleo. Sonia le abrió las puertas de la organización para un empleo formal.
Sra. Aida	Madre de Sonia	Sin referencia	Cuidar el pago y cobro de colegiaturas.	Se le otorga la concesión para abrir la tienda de alimentos en la escuela.
Sr. José	Padre de Sonia	Empleado de confianza	Apoyo en el área contable y	Empleo formal con

carácter general, y las que se relacionen con trabajos personales del patrón dentro de la empresa o establecimiento”.

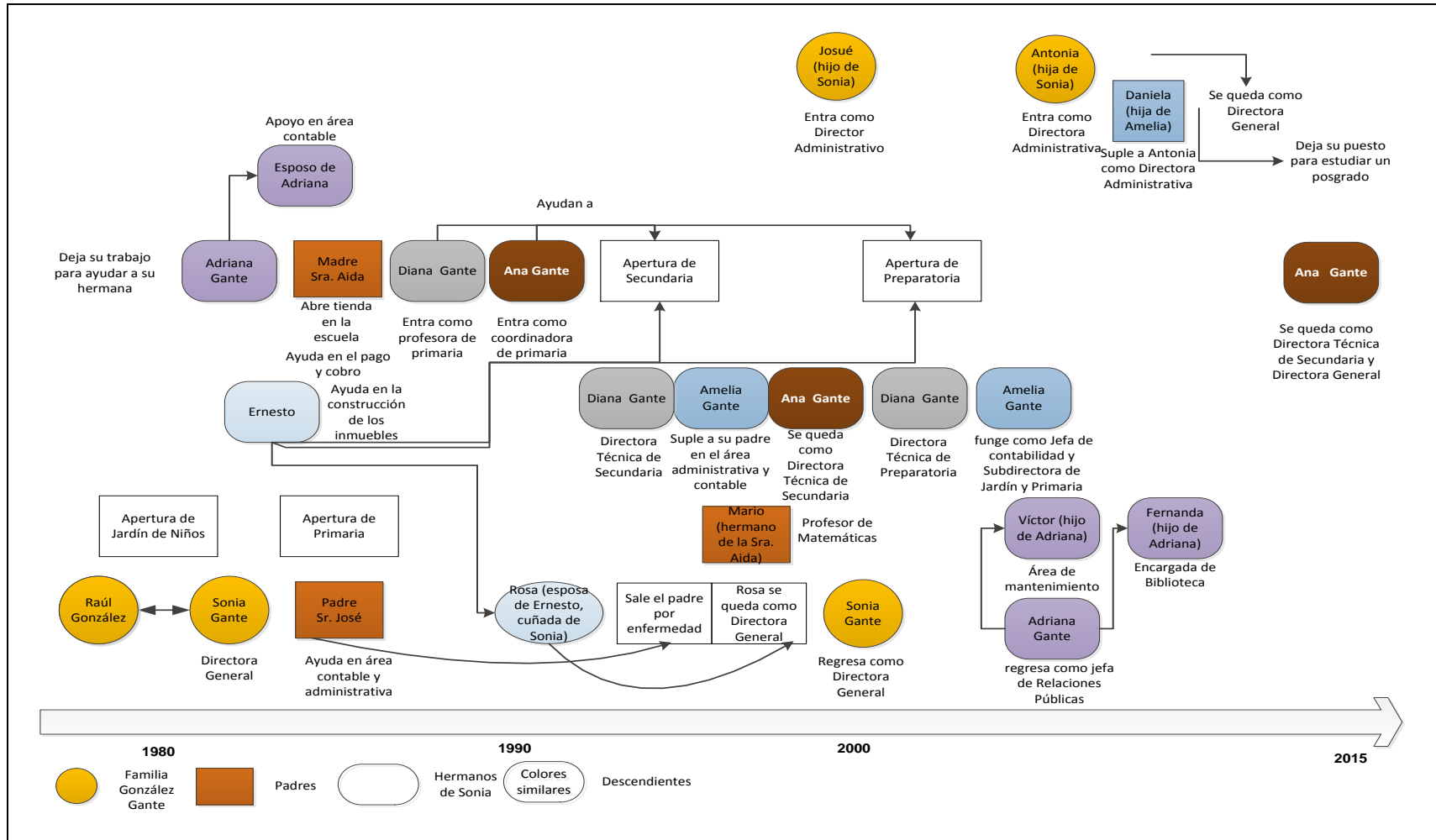
Nombre	Parentesco	Relación laboral	Apoyo otorgado	Apoyo recibido
			administrativa.	prestaciones de ley. Retiro con base en la ley laboral.
Josué González Gante	Hijo de Sonia	Empleado de confianza	Apoyo en la Dirección Administrativa y en la apertura de la preparatoria. Aplicación de conocimientos formales en su área específica.	Empleo formal con prestaciones de ley.
Antonia González Gante	Hija de Sonia	Empleado de confianza	Apoyo en la Dirección Administrativa. Aplicación de conocimientos en su área específica. Compromiso con su trabajo.	Empleo formal con prestaciones de ley. Empleo flexible y a distancia que le permite atender a su familia.
Daniela Dorantes	Sobrina de Sonia e hija de Amelia	Empleado de confianza	Gran compromiso con el trabajo. La realización de sus actividades de forma profesional. Aplicación de conocimientos en su área específica.	Oportunidad de acrecentar su experiencia profesional al fungir como Directora Administrativa y General.

Fuente: Elaboración propia

Como se observó en la tabla anterior, las ventajas de la red se derivan de la combinación de las relaciones basadas en una historia compartida, donde el apoyo entre hermanos es una constante, denotando un referente identitario familiar, la solidaridad. Éste ha generado compromiso por parte de sus integrantes, en términos que ellos señalan: “*Cierran filas*”; es decir, saber que pueden contar con u otro ante cualquier problema. En el caso de la organización,

ésta ha servido como un parteaguas en la vida de la familia Gante Mendieta, como un trabajo, como una vocación, como un medio de ayuda. Las hermanas de Sonia que fungen como empleadas de confianza, se identifican como personas sumamente comprometidas con su trabajo y como docentes. Para ellas, el trabajo es primero; su profesionalismo habla por medio de las actividades realizadas. Es así que, el capital cultural y social se funde con los patrones de crianza compartidos, la dimensión ética y psicoafectiva inculcados desde la familia y aprendidos de forma única por cada integrante. Los valores, las creencias y los patrones de comportamiento se convierten en catalizadores de una dinámica específica.

Ilustración 34 Estructura del capital social de la Familia Gante Mendieta y descendientes en la organización.



Fuente: Elaboración propia

c) Habitus familiar en la organización

La dinámica de empresa familiar estudiada se ha construido a partir del trabajo colaborativo entre los miembros de la familia y al universo simbólico que comparten en sus diferentes dimensiones. Los referentes identitarios se hacen fehacientes al observar la interacción cotidiana derivada de las actividades organizacionales. Los patrones de crianza identificados, se observa que la familia profesa el catolicismo, aunque en la impartición de la formación académica, ésta se encuentra totalmente separada; sin embargo, al entrar a la oficina de la Directora General, se percibe una biblia. En la oficina de Adriana existe un altar a la virgen de Guadalupe; así mismo, en la última entrevista expreso su sentimiento por la religión. La Directora Técnica de Preparatoria tiene en su cubículo imágenes de su catolicismo. Para la Mtra. Diana y para sus hermanas, *el amor y respeto al prójimo* son valores esenciales que se alienan con sus actividades y lo aprendido desde su crianza y de la religión que profesan.

“Si hay respeto, no robarás. Si hay respeto, no serás corrupto. Si hay respeto, serás leal con tus valores...es esencial...Sin respeto, no hay nada...”(Diana Gante)

“RESPETO: Viene de una palabra latina que significa: “ Mirar alrededor”

- ***Apoyo en casa: Este valor se fomenta cuando hay respeto entre la pareja.***
- ***Cuando se toman en cuenta las opiniones y necesidades de los hijos.***
- ***Cuando se considera a la gente que nos rodea.***
- ***Cuando se cuida el medio ambiente.***
- ***Cuando se valora y aprecia el trabajo de los maestros.” (Ideario de Pedro de Gante)***

La Mtra. Diana comentó que el valor mencionado se inculca en todos los niveles a través del trato con los alumnos y su enseñanza; así mismo con los empleados. Asimismo, la disciplina es un valor importante para la familia, que se inculcó desde la niñez como un medio para mantener el orden y establecer normas de comportamiento entre los hermanos; uno de estos referentes, en las actividades organizacionales, se puede observar en la higiene; por ejemplo, dentro de las actividades se les solicita a los alumnos explícitamente su importancia. La revisión de las uñas cortas, el baño diario y el peinado apropiado para su asistencia a clases.

“Déjame decirte que nosotras siempre fuimos exageradamente exigentes. Yo les ponía los recados a los papás: mamita se te olvidó bolearme mis zapatos. Mamita se te olvidó cortarme las uñas... y así para que los papás estuvieran pendientes de eso...”(Adriana de Gante)

“Se solicita que su pequenit@ se presente con el uniforme completo, tenis blancos (limpios), y en este mes que iniciamos la época de calor ya no se permite traer chamarras, mallas o botas, deben traer suficiente agua, el pelo corto en los niños y las niñas el pelo recogido, solicitando no dejen de revisar periódicamente las cabecitas de los pequeñ@s ya que continuamos con el problema de los piojos en todas las escuelas de la Ciudad de México.” (circular informativa)

Otra dimensión de la disciplina es la exigencia de la pulcritud en los cuadernos, los cuales son revisados directamente por cada Directora Técnica de cada nivel. En el caso de Jardín y de Primaria son inspeccionados por la Lic. Amelia en donde se revisa que la integración de la fecha, la limpieza de trazo y/o escritura y el trabajo de las profesoras. La puntualidad es otro valor que se considera importante dentro de la formación de los alumnos. En el caso de secundaria, que se encuentra a cargo de la Mtra. Ana, los alumnos que llegan impuntualmente recurrentemente se quedan esperando en una banca o no se les permite la entrada.

“Insistimos en la puntualidad, es un hábito formativo y a esta fecha no lo hemos logrado, seguimos registrando alumnos que llegan tarde, por lo que pedimos su apoyo y así lograr nuestro objetivo” (circular informativa)

La responsabilidad se denota en varios niveles; en el nivel familiar, las hermanas han expresado que este valor es fundamental para guiar sus acciones. Para ellas es importante cumplir con sus actividades de forma prioritaria, se hace fehaciente que el llevar a cabo su labor es de suma importancia, aunque trabajen para su hermana Sonia, el compromiso no se limita a ser parte de la familia, sino a una prioridad individual y a la obligación de su labor docente; es decir, la excelencia en cualquier actividad llevada a cabo.

***“yo creo que esa es parte de nuestra formación, el tener iniciativa y además hacemos lo que sea para lograr lo que queremos, nos movemos en excelencia a nuestras posibilidades, no se nos cierran las puertas. Eso fue lo que les enseñó sus hijas y que sus hijas nos lo han enseñado a nosotras”.*(Daniela Dorantes)**

La confianza depositada en las hermanas de Sonia en la organización, se puede visualizar a través de algunas ausencias que han tenido Diana, Ana y la anterior Directora General, Daniela Dorantes. Dado que la responsabilidad mostrada en las actividades llevadas a cabo, donde *"el trabajo sale porque sale"*, ellas han podido tener algunas ventajas como mayor flexibilidad en horarios para la continuación de sus estudios. Por ejemplo, Diana estudió un tiempo en España y ha tomado diversos cursos durante su estancia en la organización, sin que esto, le haya afectado en el cumplimiento de sus responsabilidades laborales; de igual forma, la Mtra. Diana y la Lic. Daniela.

En la academia, la responsabilidad se enseña como un valor que debe ser aprendido e inculcado en los alumnos durante su formación a través de reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos. Por ejemplo, las Directoras Técnicas ante cualquier violación a los preceptos de comportamiento establecen consecuencias como suspensiones, lecturas, reportes, entre otros.

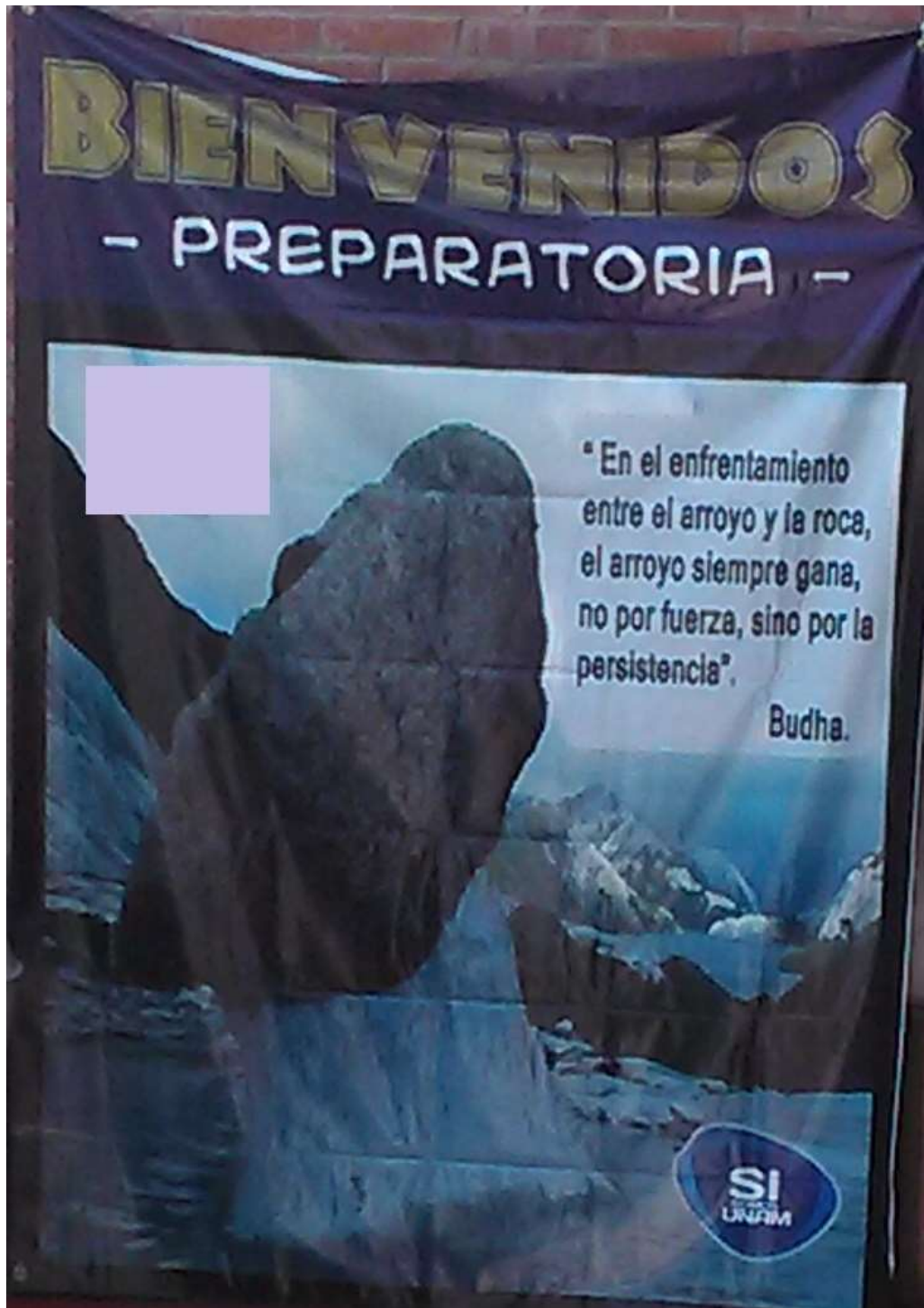
Como se observa, la familia para llevar a cabo su trabajo utiliza sus propios referentes identitarios como los patrones de crianza aprendidos desde la infancia, el código ético y moral sobre lo sagrado y prohibido; asimismo, la identidad docente ha dotado de una serie de características propias a las actividades organizacionales, las cuales de cierta forma, tienen una alienación entre la identidad familiar e individual de cada miembro.

Ilustración 35 Fomento de valores en los alumnos de secundaria



Fuente: Publicidad de la Escuela Pedro de Gante

Ilustración 36 Fomento de valores en los alumnos de preparatoria



Fuente: Publicidad de la Escuela Pedro de Gante

d) Las relaciones intrafamiliares en la organización

Desde el punto de vista crítico de literatura de empresa familiar, se encuentra que la interrelación de los sistemas familiar y empresarial son un área de conflicto permanente (Belausteguigoitia, 2010) (Lansberg, 1983) (Tagiuri & Davis, 1996b) (Barnes, 1988) (Martin & Martínez, 2012) que interfiere en el logro de los objetivos organizacionales; en este caso, Pedro de Gante y la dinámica entre la familia ha generado que la escuela se haya mantenido 35 años con un crecimiento continuo y sostenido; por lo que, el conflicto no se ha negado, ni se ha equilibrado; sin embargo, hay que tener en cuenta que ha servido de catalizador para generar nuevos equilibrios dentro de la organización. Para los miembros de la familia las jerarquías incongruentes entre la estructura familiar y organizacional ha sido un hecho difícil de comprender y de llevar a cabo en la práctica. Por ejemplo, encontramos, la entrada de Antonia (hija de Sonia y sobrina) como Directora Administrativa y como Directora General a la dueña, Sonia Gante, como Subdirectora Técnica de Jardín y Primaria y Jefa de Contabilidad a la Lic. Amelia, como Directora Técnica de Secundaria a la Mtra. Ana, y como Directora Técnica de Preparatoria. La situación suscitaba de forma complicada ya que Antonia se describe como controladora e impositiva de su perspectiva sobre el manejo y procedimientos de llevar a la organización administrativamente.

En la relación madre- hija, Antonia comenta que su madre estaba acostumbrada a que se hacía todo como ella decía; si quería comprar flores, invertir en inmuebles, o equipo de trabajo se hacía, sin previo análisis de la situación financiera de la

escuela, lo que llevaba a un conflicto entre los intereses de la madre y la posición de Antonia con respecto a la administración del presupuesto; sin embargo Sonia Gante entendía, aunque no se acostumbraba negarle.

“Los conflictos que llegamos a tener se daban por que ella estaba acostumbrada a decir quiero comprar macetas nuevas para el día de las madres en toda la escuela y se compraban en ese momento, porque la directora general lo mandado. Lo decía y en ese instante se iban a comprar las cosas. Entonces cuando yo llegué, por lo menos yo sí, a mí no me daba miedo decirle a la directora general que no, no hay presupuesto para esto ahorita porque las prioridades son otras...”
(Antonia González)

El drama se vivía en toda la escuela, la percepción sobre lo que pasaba con Antonia y la madre era un gran conflicto; mientras que, para la hija no lo era, tenía que mostrarle a su madre que los tiempos financieros tienen un orden diferente y un procedimiento. El escándalo, en los términos que narra Antonia, nadie estaba acostumbrado a negarle a la Lic. Sonia.

“...pero para todos los demás era un drama, era una confrontación; pero para mí, no había ningún problema; pero la demás gente estaba acostumbrada a que como la directora general lo decía, era lo que se hacía en ese instante; entonces, creaba muchos conflictos...”

“la directora general no sabe el presupuesto, la directora general no sabe los tiempos de la gente, la directora general está en otro lado. Entonces la directora general no puede tomar esa clase de decisiones así porque si nada más. Oye hay un procedimiento, oye quieres que haya macetas pues primero vamos a ver si alcanza...”***(Antonia González)***

El establecimiento de procedimientos para la administración del presupuesto estuvo a cargo de Antonia, lo que trajo también problemas con sus tías. Comenta que desde el principio se establecieron límites tajantes y asertivos en la cuestión laboral; pero, no fueron recibidos de la mejor manera. El cambio de procedimientos y formas en la parte administrativa contrapuso a las tías con la

sobrino. La costumbre de hacer las actividades de una forma y la imposición de una nueva manera trajo diversos problemas en la organización y en la familia. El ambiente laboral *se sentía agresivo*. En las fiestas familiares había veces que se le retiraba el habla a Antonia, comenta que se sentía incomoda.

“siempre lo hemos hecho así, o sea ¡qué importa que siempre lo hayas hecho así! Mira, que el que lo hayas hecho así nos ha llevado esto, esto, esto y esto; y esto no nos sirve. El tratar de cambiar la forma en que se hacen las cosas es como (exclamación de ahorcamiento). ¿Por qué uno está más joven? ¿por qué uno lo ven como hijo? ¿ cómo va a venir mi sobrina decirme que yo haga esto así y esto asado? Si siempre lo hecho así de esta forma...” (Antonia González)

No obstante reconoce Antonia, para ella no le ocasionaba mayor problema el trabajo que lleva a cabo en la organización, porque sabe diferenciar entre la familia y su actividad profesional; asimismo, reconoce que su personalidad y actitud pudo no haber sido la mejor, faltándole diplomacia. Para ella, en ese tiempo, era otra persona diferente a lo que es ahora, debido a un proceso familiar.

“hoy creo que me faltó diplomacia y a lo mejor darles por su lado muchas cosas...”(Antonia González)

Al ingreso de Daniela Dorantes (hija de Amelia) como Directora General durante el periodo 2011-2014 trajo algunas cuestiones conflictivas entre Antonia, su madre y con sus tías. Daniela al ser la más joven de la familia en la escuela y con pocos años de experiencia en gestión, había muchas expectativas sobre trabajo. La relación con Antonia, laboralmente era complicada, como se observó anteriormente, la perspectiva en la administración y uso del presupuesto, y las necesidades inherentes de la Dirección General, lo que trajo una relación desgastada entre primas. No obstante Daniela y Antonia, al tomar un curso de

Coaching Personal, deciden hablar directamente sobre lo que sucedía en la organización y como sentía la parte familiar.

“Mi prima y yo tomamos el curso de Coaching Personal y sobre los conflictos. Eso marcó la pauta cuando yo empecé a tomar ese curso para mejorar la situación. Decidí hablar con ella de frente y decirle cómo me sentía: esto no me parece y entonces se quedó de a seis y hable muy honestamente y muy clara sobre la situación y eso también eso fue diferente porque el ambiente fue más relajado.”(Daniela Dorantes)

Con respecto a la relación con sus tías y su madre se tornó un poco complicada al integrarse como Directora General, Daniela comenta que la tensión mayor se encontró en la interacción con su madre Amelia.

“si eres mi mamá; pero, aquí yo mando y aquí la última palabra la tengo yo. Ahora yo creo que ya le quedó claro; pero, aun así se vive la tensión diaria”.(Daniela Dorantes)

Amelia Gante al fungir como Subdirectora de Jardín y Primaria y al ser jefa de Contabilidad se encuentra, jerárquicamente, a cargo de la Dirección General. Para Daniela fue complicada la relación, ya que su madre tiene un *carácter severo* y además que la jerarquía familiar y la organizacional era incongruente. Para solucionar la situación, Daniela decidió mudarse de casa de su madre, en la que vivían sus tías y su abuela.

“Lo viví duró la relación con mi mamá y con mis tías; es muy duro. Una de las cosas y decisiones que tomé fue salirme de mi casa”. (Daniela Dorantes)

Aunado a esto, para la Directora General el tomar el curso de Coaching Personal le abrió nuevas posibilidades de solución de conflictos personales y profesionales. La aplicación de dichos conocimientos, como ella expresa, se dio a partir de

separar el trabajo de la vida personal, con su madre y tías. Establecer límites entre la escuela y la familia, al definir su rol como hija o sobrina y su rol como Directora.

“Una de las principales reglas es cuando salimos de aquí, yo soy tu hija y no hablamos de trabajo, tú eres mi mamá...”

“cuando sale la conversación y están todas, mejor yo me voy porque me ponen bajo presión, porque aquí juega un papel y allá fuera juego otro y es bien diferente...”

“Me he ganado su respeto, y eso para mí es muy importante porque ellas son mujeres impresionantes.” (Daniela Dorantes)

Daniela expresa que fue comprendiendo la dinámica entre sus tías y la escuela, ya que, en ese momento, llevaban de 10 a 15 años trabajando juntas, cuando se enojan, explotan y se retiran y; al cabo de un rato regresan como si nada hubiera ocurrido, sacando el trabajo como prioridad. Esto concuerda con lo que menciona Amelia y Diana al referirse de la solución de conflictos entre miembros de la familia, ya sea en la escuela y la familia.

La Mtra. Diana enuncia que al ser *de carácter fuerte todas* tienen sus desacuerdos de cómo llevar a la escuela; sin embargo, esto puede generar soluciones asertivas teniendo diversas perspectivas; de igual forma, las reuniones para solucionar problemas de comportamiento de los alumnos, las hermanas se reúnen para la búsqueda de una mejor medida.

Amelia enuncia que la situación para ella también ha sido difícil de igual forma; sin embargo, se siente feliz y orgullosa de ver a su hija tener el rol más importante en la escuela.

“Para trabajar con mi hija también ha sido difícil para mí, porque yo soy la que daba las órdenes y ella ha tenido que poner límites, eso definitivo, porque es muy difícil; pero, ya la hemos sobrellevado...Pero me siento orgullosa... más cuando; por ejemplo, la maestra de inglés que dice-oye que padre que tu hija ha llegado hasta aquí, ¿qué sientes?- Y cuando la veo, es una revoltura de cosas ver cómo se desenvuelve y como tiene que manejar aquí y allá a toda la gente...” Amelia

Para los empleados, la familia tiene un compromiso con la docencia y su identidad familiar les ha permitido llevar la relación para beneficio de la organización a través del respeto de las funciones y actividades de una y otra, expresando lealtad a su trabajo y a la organización. La resolución de conflictos familiares se lleva a cabo de forma independiente a la escuela y los cursos Coaching Personal y de Desarrollo Humano han ayudado de forma personal y profesional en la operatividad de la organización.

e) La familia desde los empleados

La dinámica familiar en la organización desde la perspectiva de los empleados gira en torno a identificar aquellos rasgos únicos que los definen como familia; en este sentido, refieren que el trabajo de las hermanas Gante, sobrinas y tío se encuentra diferenciado por su exigencia de excelencia en todo lo que hacen; esto se encuentra acompañado del golpe de voz que tienen y lo riguroso que resulta de solicitar el trabajo a sus subordinados y alumnos.

“De ellas he recibido 1000 cosas, pero en el trabajo son estrictas, pero así debe ser, porque si no cómo funciona” Empleado

El respeto ha sido fundamental para llevar a cabo de la mejor manera su trabajo, otorgando orden y coordinación en las actividades correspondientes de cada uno de los miembros en su área de especialización y denotando responsabilidad en su labor.

“...se han sabido respetar y eso lo que me ha gustado de esta escuela ... Aquí cada quien hace lo que les corresponde; por ejemplo, la maestra Amelia en lo de administración y pago; y con ella se ve; no es que yo lo hable con la maestra Diana o con la maestra Ana; es con ella. Con lo de uniformes tienen la persona adecuada que se encarga de administrar los uniformes; pero, cada quien tiene su puesto, lo que le toca hacer. Siento que es una organización completa y que saben respetar el puesto de cada quien.” Empleado

La solidaridad es otro valor que las identifica, ya que se menciona que se ha recibido apoyo moral y económico en algunas situaciones que han pasado las compañeras de trabajo, lo que ha generado identidad con la familia y con la escuela a través de un compromiso con el trabajo.

“...es que ellas si necesitas están ahí y te apoyan, bueno no te ven como el empleado de ahora trabaje...” Empleado

“la maestra Amelia aparte de ser compañeras en el trabajo, yo la considero como mi amiga porque ha estado conmigo en muchas cosas, es muy exigente... La Mtra. Ana, cuando me quedé sola y no me alcanzaba, me pagaba las clases para mi hija y pues son detalles que no se olvidan... Pero, por parte de aquí de la licenciada Daniela y de toda la familia hay comprensión y apoyo... Yo he tenido ofertas de trabajo con otras escuelas; pero, mi padre y mi madre me enseñaron hacer una persona agradecida... soy de las que me pongo la camiseta del escuela y digo mi escuela...” Empleado

“Se siente padre cuando te hacen sentir parte de ellos... Eso es lo padre, porque no te excluyen, ni te hacen un lado; sino, que te hacen parte de lo que son, no te hacen un lado porque somos empleados; sino, te cobijan o sea te hacen sentir parte de ellos, tu sabes que no; pero, si te lo hacen sentir.” Empleado

En las actividades cotidianas, los empleados las definen como controladores, intimidantes y todos creen tener la razón; además del golpe fuerte de voz que tiene al ordenar. Para algunos empleados que han estado en diferentes cambios de puestos entre la familia, acoplarse a ellos no ha sido difícil, ya que los conocen por estas características.

“...pero, los que son familia, pues me acoplado más rápidamente porque son como que la misma línea y en ese caso no está tan complicado; pero, en otros casos sí me costó...” Empleado 5

Tabla 63 Características identificadas de la Familia Gante

Características identificadas	
Estrictas	Todas creen tener la razón
Cálidas, responsables y humanas	Controladoras
Trabajadoras	Fuerte golpe de voz
Respetuosas	Intimidantes
Mucho cariño entre ellas	
Respeto para la Mtra. Sonia y su esposo	
Solidarias	
Amables	
Amor por la docencia	
Exigentes	
Líderes	

Fuente: Diversas entrevistas con empleados no familiares

f) La razón de ser de Pedro de Gante

La razón de ser de la escuela Pedro de Gante se define a partir del campo institucional en el que se encuentra inmerso, la educación en el marco normativo del Sistema Educativo Nacional (SEN). La forma organizacional que la identifica es escuela de sostenimiento privado con dos principales referentes institucionales: la empresa y la escuela. Para la familia, y en específico las hermanas, su principal objetivo se define por el conocimiento y la formación de académica de los alumnos; sin embargo, para los dueños, se presenta como una fuente ingreso. Para Antonia (Directora Administrativa e hija de Sonia Gante) esta dualidad se vive constantemente, ya que para sus tías es necesaria la inclusión de nuevos programas y cursos que fomenten el desarrollo académico, sin considerar una evaluación del costo y del rendimiento financiero que pueda generar. Para ella, la visión empresarial de su madre estuvo muy limitada, enfocándose a la docencia únicamente.

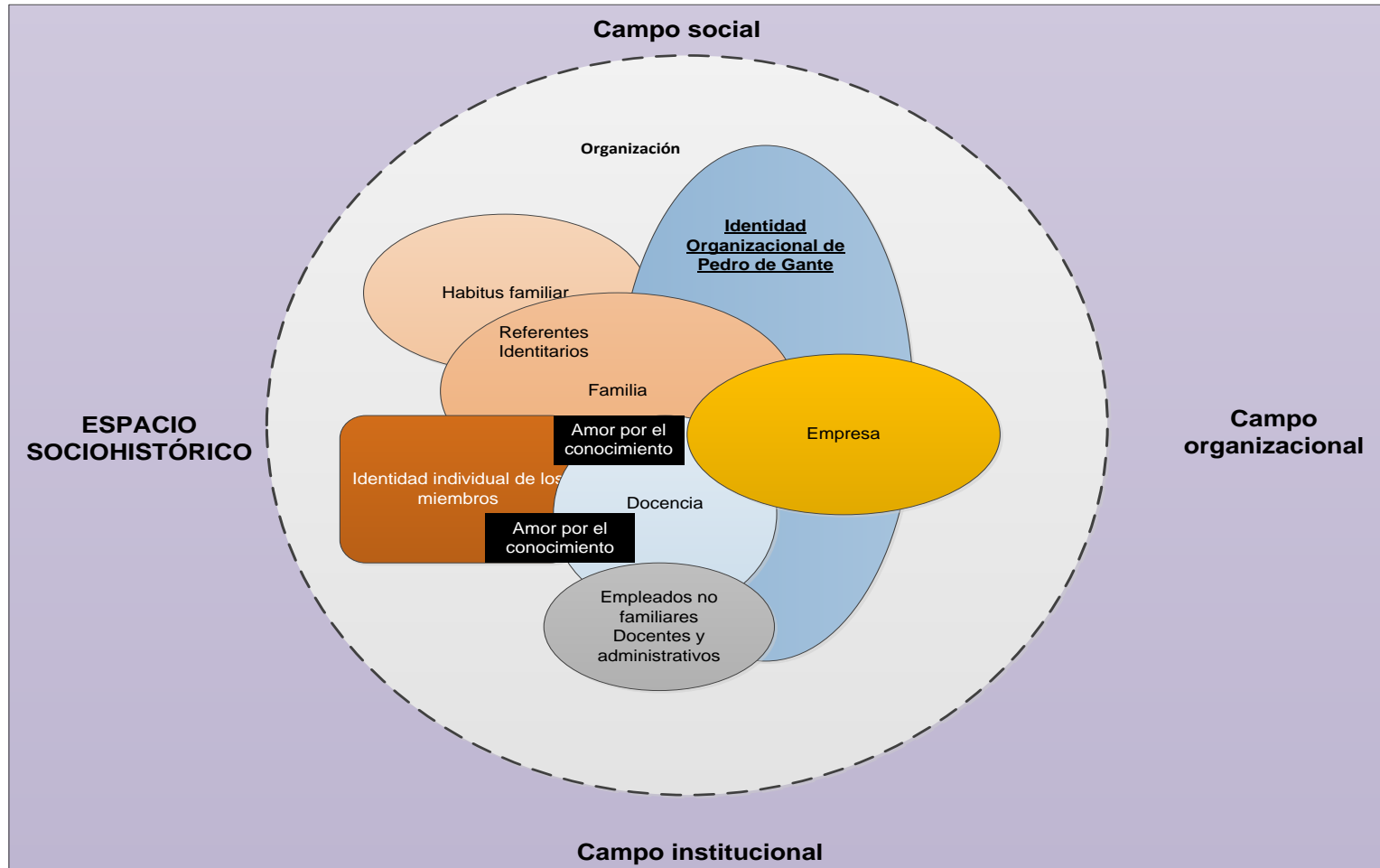
“...lo suyo era lo académico: los niños, dar clases, muy involucrada, siempre leyendo, siempre preparándose, siempre preocupada porque la escuela tuviera ese excelente nivel académico, porque las maestras tuvieran siempre un buen trato; siempre enfocándose a la parte académica; pero, la verdad, sin ninguna visión empresarial...”

“Las maestras y las directoras técnicas quiere nivel académico, nosotros (familia propietaria) queremos crecer ¿cómo llegar a un acuerdo, a un equilibrio?! En donde los papás paguen lo que les está dando sus hijos, que lo aprecian, y que estén dispuestos a pagar sin ponerte pero y que vale la pena lo que estás haciendo

“Y es que la administración y la parte académica es una estira y afloja...”

Como se observa existe un acuerdo tácito de la razón de ser de la escuela Pedro de Gante; sin embargo, para la familia propietaria (Sonia de Gante y Raúl González) y posibles herederos es importante no olvidar la naturaleza empresarial de la escuela; es decir, la generación de beneficios económicos; así mismo, el nivel académico que se pueda ofertar (ver ilustración 37).

Ilustración 37 La construcción de la Identidad Organizacional de Pedro de Gante



Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

Conclusiones

A. Reflexiones en torno a la empresa familiar

El estudio de la empresa familiar, desde la perspectiva de los Estudios Organizacionales, ha abierto nuevas formas de comprender su dinámica y naturaleza como un espacio social complejo, en donde la creación del sentido de sus miembros se vuelve relevante para definir las prácticas organizacionales únicas y específicas. En este sentido, la noción organizacional exhibe el mundo simbólico que se crea en la interacción; en la que se identifican las diversas interrelaciones entre familia y empresa a través del sentido creado y la cosmovisión compartida; y el desempeño, el logro de los objetivos, la eficiencia y eficacia. Es así que, la dinámica organizacional no sólo puede ser definida por su éxito o deficiencias operativas que se presentan en la fusión de los dos sistemas.

La empresa familiar se establece con un fin explícito, la búsqueda del dinero como medio de reproducción social de la familia a partir de la creación de un medio de trabajo y de supervivencia que gira en torno a la generación de la riqueza monetaria y la creación de un patrimonio que sirva de sustento. De tal forma que, la actividad económica y la relación con el trabajo no sólo se establecen como una función sencilla de producción, sino que también se determinan en la relación compleja de las representaciones culturales y simbólicas que se configuran con base en las interrelaciones que se entretajan entre el individuo, la familia, la organización y la sociedad; relaciones que se conjugan para determinar ciertas

prácticas, métodos y formas de llevar a cabo una empresa. En este sentido, la empresa familiar no es un ente aislado, es un organismo que se encuentra inmerso en diferentes campos que establecen ciertas directrices en la reproducción del imaginario organizacional.

La empresa familiar estudiada sustenta sus actividades con base en la consanguinidad, el amor, el respeto y la confianza, las cuales se entremezclan con las necesidades empresariales y las familiares; la cooperación y la tensión inherentes de las relaciones de producción, de las interacciones entre la familia empresaria, los empleados familiares y no familiares; las expectativas e intereses de cada rol, juego y alianzas políticas que se entrecruzan con su inserción en los campos organizacional, institucional y social, estableciendo ciertas prácticas concretas en la dinámica organizacional, en donde el comportamiento del individuo es significado y significativo por la alineación de su rol, aptitudes y conocimientos con base en la racionalidad instrumental y otras racionalidades como la simbólica, cultural, psíquica, y, en este caso de estudio, la afectiva.

La familia resulta ser un pilar fundamental para la empresa, donde ésta última se convierte en un medio, un empleo y una forma de vida que establecen ciertos requerimientos por parte de los integrantes para su continuidad y consolidación. La cooperación y la colaboración están sujetas a partir de los comportamientos esperados y deseados con base en la relación afectiva que los une y que los identifica. Es necesario puntualizar que la construcción del marco moral y ético no es homogéneo y que siempre tendrá significados particulares para cada integrante

y para cada familia, lo que delimita la particularidad de cada cosmovisión de la realidad, de lo sagrado y lo prohibido; en consecuencia, la lealtad y la confianza se revelan como mecanismos de control y de gobierno, mismos que en el proceso de gestión apoyan y nutren el logro de los objetivos y el desempeño eficiente y eficaz.

En cuanto a los modelos de gestión y su complejidad en la práctica, es importante tener en cuenta que es un proceso en el que intervienen diversas formas de concebir los objetivos a alcanzar. El comportamiento de los individuos no está sujeto únicamente al acatamiento por obediencia a cada una de las reglas y de lo que se espera de él; sino a su naturaleza compleja como ser humano y a su identidad individual y familiar que lo define; esto es, a partir de los patrones de comportamiento bajo ciertos esquemas sociales requeridos y aprendidos desde la familia. En este sentido, la organización se vuelve un espacio donde los valores y la ideología determinan la interpretación de las acciones de los integrantes con base en un universo simbólico específico, así como su forma de ver el espacio organizacional, su rol y expectativas de su conducta como miembro de la organización.

La empresa y la familia no son instituciones inamovibles, sus necesidades cambian y evolucionan constantemente y esto; en el contexto organizacional alude más que a buscar las mejores prácticas, a comprender la lógica y la naturaleza que se suscribe en este tipo de organizaciones.

B. Reflexiones en torno a la Identidad Organizacional en la empresa familiar

Para comprender la IO en el estudio de la empresa familiar, se considera importante recalcar la visión ontológica y epistemológica de la presente tesis, cuyo fundamento es la construcción social, por lo que explicar la variable contempla principalmente la intersubjetividad y la reflexividad del sentido creado por los miembros de la organización; así mismo, se entiende que las organizaciones son colectivos que se integran por individuos con historias de vida, creencias, actitudes, y visiones del mundo diversos, los cuales involucran su identidad individual en todas las acciones realizadas; adicionalmente, se considera que las organizaciones se integran por diversos grupos y que su interacción delimita un sistema complejo en el que la suma de las partes no es igual al todo. En este sentido, se comprende a la naturaleza de la IO a partir de la paradoja de lo central y distintivo que se mantiene en el tiempo y que a la vez es adaptable según los requerimientos de su entorno (Gioia et al., 2000), se transforma a través de la intersubjetividad, reflexividad, reconstrucción, negociación e imputación de significados (Czarniawska-Joerges, 1994) (Balmer, van Riel, Jo Hatch, & Schultz, 1997); esto es, la imbricación de lo general y lo particular, lo que *somos* y lo que *soy* en y para la organización en un determinado tiempo y espacio.

Dentro de este contexto, una de las principales cuestiones en el cuerpo teórico desarrollado en las empresas familiares ha sido definir qué es lo que diferencia a éste tipo de organizaciones de las otras; qué es lo central, distintivo y único. Como

se ha revisado en los anteriores capítulos, algunos autores hacen referencia a su naturaleza operativa en donde la familia juega un papel principal (Lansberg, 1988), (John Ward & Dolan, 1998) y (Tagiuri & Davis, 1996a) (Barry, 1989) (W Gibb Dyer, 2003) (Chua et al., 2004) (Ward, 2006) (Steier, 2001a) (Astrachan et al., 2002) (J. Allouche & Amann, 2002); sin embargo, esta perspectiva se limita a observar las diferencias medibles y cuantificables que impactan en el desempeño desde la racionalidad instrumental y obviando las diversas interacciones que se llevan a cabo en la organización a partir de ignorar la complejidad del ser humano dentro de un espacio social y como parte de diversos campos como el social, el cultural y el económico. Es así que la reflexión se enfoca en comprender como la empresa familiar, en tanto organización, establece sus propias prácticas y formas de lograr sus objetivos a partir de la construcción de un sentido por parte de sus integrantes, sean familiares o no, en donde los recursos tangibles e intangibles gestionados se delimitan en el interjuego de una historia compartida por los integrantes de la familia, la exigencia de roles y el entrecruce de las identidades individuales, profesionales, de género, de etnia; así como el establecimiento de los procesos de identificación de los empleados que generan ciertos comportamientos deseados que no obstante pueden estar ausentes; finalmente, en torno al campo organizacional que define ciertas prácticas propias del sector y que funcionan sobre una base cultural e identitaria que se apropia como organización, como grupo y como individuo.

Lo central, distintivo y único de la empresa familiar

¿Qué es lo central de una empresa familiar y cómo distinguir lo distinto y único?

En definitiva, lo central, distintivo y único de la empresa familiar es la **familia** y su comportamiento (Chua, Chrisman, & Sharma, 1999). En este sentido, se encuentra que este comportamiento es aprendido e interiorizado desde las funciones principales de la familia (Caruso, 1987), es decir, de sus referentes identitarios. Así mismo, la representación de ésta ante la vida, los roles, las creencias, los juicios de valor, los patrones de crianza, etcétera; y en general, a la experiencia vivida, concebida e interpretada por sus miembros (Jiménez, 2005). La familia es una institución que funda comportamientos sobre una base cultural, un pasado y una cosmovisión de sí misma sobre su deber, lo que es correcto y sagrado (Barg, 2012) (Bourdieu, 1997). Cada familia es diferente, sus patrones de crianza y de comportamiento son aprendidos de forma diversa por cada integrante. Esta diversidad es referenciada a los capitales (económico, cultural y social) (Bourdieu, 1988) que se integran de forma compleja en el ámbito organizacional. La reproducción de éstos capitales es tan única y distintiva como la familia en sí misma y sus integrantes. Las formas de convivencia se encuentran integradas en un contexto específico, a una historia y a un estilo de vida propio y compartido por los miembros.

La especificidad y unicidad de ésta organización va más allá de la generalidad de sus ventajas competitivas, puesto que la creación de los recursos tangibles e intangibles tiene que ver con la recreación e implementación de una base ética

introyectada en los miembros de la familia. Sin embargo, no es de forma homogénea y simple, cada persona visualiza y actúa desde su propia individualidad como parte de un sistema, de una historia, de sus propias expectativas, sentimientos y el sentido que le dan a sus acciones. La familia como unidad social y en su función socializadora determina ciertas pautas de comportamiento sobre el sentido de sus acciones, lo bueno, lo malo, lo deseado, lo indeseado, que de cierta forma se trasmite a sus integrantes.

En el ámbito de la empresa familiar la creación de estas ventajas competitivas identificadas como los valores, conductas, y capitales (en específico el económico) no sólo pueden ser observados desde una perspectiva simple. La complejidad, la heterogeneidad y la individualidad están insertas en el contexto que suscribe a la empresa familiar. La empresa no es una reproducción fiel y causal de las interrelaciones que se dan en la familia. El compromiso, la solidaridad, la cooperación, el amor y respeto entre los integrantes son conceptos que son interpretados y recreados con base en una historia compartida que delimita ciertas conductas, cuya interpretación nunca es uniforme.

La propuesta, que se hace desde esta perspectiva, es observar con mayor detenimiento a la familia y sus referentes identitarios (*habitus familiar*) en los que se construyen la dinámica organizacional, los roles, los acuerdos, los conflictos y los patrones de conducta que se reproducen, no de forma causal y simple, sino de forma múltiple y compleja. Los integrantes de la familia que trabajan en la empresa, referencian su actuar a través de su historia compartida, pero a la vez

individual. Lo que es importante y sagrado para ellos, para dar sentido y llevar a cabo su trabajo, así como de lo prohibido y negado dentro del grupo.

La empresa familiar y sus campos

Una de las principales reflexiones en torno a la empresa familiar nos ha llevado a comprender que ésta no se encuentra aislada de su contexto y de los campos que se entrecruzan y permean sus actividades y prácticas organizacionales. Desde esta perspectiva, las familias y las empresas familiares se han desarrollado dentro de diversos campos que refieren su distinción recreada a partir de la interpretación de sus miembros. La creación de un sentido que se entremezcla entre las estructuras objetivadas que delimitan ciertas acciones y la libertad de los individuos para apropiarse, reproducir o negar los esquemas culturales asumidos (Geertz, 1987) (Bourdieu, 2007); las aspiraciones, necesidades y valores sustentadas en la familia y en la empresa refieren idealizaciones sobre el “deber ser” que refiere a su identidad. Sin embargo, ésta siempre es interpretada y asumida con base en la historia de vida de sus miembros, lo que delimita su influencia filtrada y no impuesta (De la Garza, 2006). En este sentido, la empresa familiar no se encuentra aislada de sus campos: institucional, social, económico, político, religioso, organizacional, entre otros, que se encuadran en un tiempo y en lugar específico, es decir, una empresa familiar de Chiapas, por ejemplo, no llevará los mismos referentes identitarios familiares y organizacionales que se demarcan en un habitus específico, a una empresa familiar mexicana que se localiza en Estados Unidos de América, aunque tengan el mismo giro y sector. El

éxito y el fracaso son conceptos contruidos e interpretados delimitados por los campos que, además de la racionalidad instrumental, se viven a partir de las emociones y expectativas que tengan sus integrantes sobre el presente, pasado y futuro de lo que es correcto e inapropiado para sus organizaciones y su familia.

El individuo en la empresa familiar

Dentro del estudio de la empresa familiar del paradigma dominante “el deber ser”, “ el éxito” y el “fracaso” son conceptos interpretados homogéneamente por los miembros de la familia, lo que nos lleva a la reflexión de cuestionarse si todos los integrantes piensan y conceptualizan de la misma forma lo que es la organización. Como ya hemos dicho anteriormente, cada individuo y su identidad se construyen de forma diversa en sus distintas dimensiones, ya sea biológicamente, psicológicamente y socialmente. Lo que comprende un individuo, integrante de la familia, por amor, respeto, lealtad, compromiso, trabajo, etcétera podrá tener elementos genéricos que lo identifican con la familia y tendrá elementos únicos que referirán a su distinción, es decir, aunque el fundador tenga un sistema de valores que se han fusionado con la lógica organizacional y sea el padre, responsable de la crianza de los hijos, no significa que dicho sistema de valores sea reproducido fielmente en la empresa. Cada uno, como individuo, tiene sus propias expectativas sobre lo que es y quiere ser a partir de su historia de vida, lo que representará una forma específica de llevar a la organización a cierto rumbo. Los individuos, como seres únicos, delimitan sus acciones y decisiones a partir de un proceso complejo de interpretación, apropiación y reproducción de ciertas

pautas de comportamiento. La dinámica de la empresa familiar se torna conflictiva, no sólo desde el desequilibrio de los sistemas familiar y empresarial (Belausteguigoitia Rius, 2010), sino desde que cada individuo interpreta de forma diversa la eficiencia y eficacia, su posición, su rol y sus acciones en la dinámica organizacional.

Con respecto a la sucesión, como proceso crítico, los sucesores son individuos que confieren su complejidad psíquica y su capacidad de decisión de continuar con el legado de la familia o deslindarse del “gran proyecto”. La continuidad de la empresa familiar y de sus prácticas organizacionales serán recreadas sobre esta individualidad y heterogeneidad; así mismo, el derecho de participar o no en la organización, se basa en su capacidad y libertad de decisión sobre lo que es importante para su vida, presente y futuro; es decir, habrá sucesores que decidirán que sus expectativas de vida no son acordes al proyecto de la empresa familiar y de la familia.

El interjuego de la Identidad Organizacional y la empresa familiar

La construcción de la IO no es un proceso simple y no sólo refiere al desempeño y a la identificación de sus miembros para incrementar la productividad; sino a un proceso complejo que se entrecruza con las emociones evocadas de lo deseado, permitido y obligado que el individuo atañe como propio: a las luchas de poder, al proceso de identificación, a la concepción creada sobre la pertenencia, cohesión y lo legítimo. En este sentido, la empresa familiar y sus elementos centrales, únicos

y distintivos se suscriben por un lado a la incidencia de la familia como colectivo diferenciado con una identidad propia, el cual a través de sus miembros, representan sus juicios de valor, creencias, y sus pautas de comportamiento creadas y recreadas desde su propia cosmovisión del mundo, las cuales se insertan en el ámbito organizacional de forma heterogénea y compleja. La IO de la empresa familiar no es una reproducción idéntica de los referentes identitarios de la familia; sin embargo, su incidencia es fundamental a partir de considerarla como un grupo de poder que establece una red de narraciones que se afirman, movilizan y se reproducen con el consentimiento de los demás, del deber ser, de la organización y sus elementos únicos (A. D. Brown & Humphreys, 2006); aunque, se debe de tener en cuenta que en toda relación de poder existe la probabilidad de resistencia y de negociación por parte de los demás integrantes. Aunado a esto, la IO no sólo se delimita desde su interior, también por la incidencia de los campos que la entrecruzan, y lo que se llega a proyectar desde su contexto (Czarniawska-Joerges, 1994).

Dentro de este orden de ideas, visualizamos que la IO de la empresa familiar se entreteje desde diversos niveles:

1. El nivel individual: en el que cada persona, a partir de su propia identidad, refiere sus actos.
2. El nivel grupal: en el que se localizan dos grupos, el grupo familiar y el grupo de empleados. La familia tiene un habitus específico que delimita ciertas pautas de comportamiento que se mezclan con la dinámica

organizacional. Los empleados pueden referir o no actos de identificación con la delimitación del deber ser de la empresa familiar.

3. El nivel organizacional: como espacio social complejo, paradójico, ambiguo y dinámico.
4. El nivel social: en el que toda organización pertenece a un contexto específico, el cual delimita ciertas prácticas y formas de llevar a cabo sus actividades en un tiempo y espacio específico.

La construcción de la IO en la empresa familiar además de ser un acto simbólico, “es un acto de poder atravesado y condicionado por las relaciones de fuerza que componen los espacios y momentos históricos. Estas relaciones de fuerza repercuten en las “trayectorias subjetivas” de los sujetos y en el “contexto de acción, desde donde se generan sus identificaciones y transacciones identitarias” (Adamini, 2013, p. 5). El sentido de las acciones de los sujetos no se lleva a cabo en un espacio aislado, para comprender su distinción debemos de comprender que cada organización pertenece a un lugar, a un tiempo, y a un espacio, en el que los sujetos definen sus actos a partir de su historia, de sus expectativas, y de sus emociones. La familia, como grupo, detenta sus referentes identitarios que jamás se reproducirán de forma exacta en sus miembros, lo que denotará que cada integrante defina sus actos desde su propia identidad. Dentro del ámbito organizacional, estos referentes se desarrollaran de forma compleja denotando diversas prácticas específicas que se sustentan en el sentido creado por sus miembros.

El estudio de la empresa familiar no sólo puede comprenderse bajo un discurso que busque únicamente las recetas y fórmulas para el éxito, sino entender que su desempeño se crea en el sentido de sus miembros, en este caso, en los integrantes de la familia; aunado a esto, cada integrante piensa y actúa de forma diversa, lo que determinará una forma específica de interpretar al mundo. Así mismo, es necesario integrar el análisis del contexto cultural, político, social y económico que suscribe a la organización, además de la historia que vive la familia, la construcción de sus juicios de valor, creencias, mitos y rituales, las pautas de comportamiento, y las condiciones sociales que definen quiénes son y sus actuaciones dentro del espacio social y organizacional.

C. Reflexiones del estudio de caso

El acercamiento a la unicidad y a la especificidad de la escuela Pedro Gante se realizó desde el entramado del universo simbólico que ha entretejido la familia nuclear, a cuyos miembros ha dotado de una cosmovisión específica de lo que son como grupo y como individuos; de aquello que comparten y los identifica demarcado en un habitus familiar entremezclado en los campos específicos que la definen como familia y como organización. Observarla de forma aislada obviaría la construcción de los significados para sus miembros, de lo importante, de lo sagrado y lo prohibido con base en su historia, la cual, en gran parte, ha definido quienes son y cuál es su rol dentro de la familia y dentro de la organización.

El desempeño de los familiares no sólo se edifica por la racionalidad instrumental, sino por la definición de códigos, valores, y normas que se han introyectado desde su crianza. Las relaciones intrafamiliares que fundamentan la acción organizacional, como el apoyo, la confianza, y la lealtad son aprendidos de forma heterogénea y diversa por cada integrante y por cada familia; en este caso, para la familia Gante son valores fundamentales que se han integrado a su dinámica a través de las crisis que han cruzado durante su vida y que han sido utilizados para el logro de los objetivos organizacionales, mientras que, para otras familias esta construcción de significados es o podría ser diferente. La realización del trabajo y su compromiso refiere, de forma individual, amor al conocimiento, al ejercicio de la docencia y a la formación de alumnos con valores alineados a su propia formación.

En síntesis, hay que tener en cuenta que el universo simbólico de la familia no es gestionable, sin embargo, para aquellas organizaciones con esta naturaleza que busquen un cambio e incrementar su desempeño se deberá indagar sobre su identidad familiar y adecuar los instrumentos de intervención a contextos específicos y delimitados en espacios sociohistóricos.

D. Algunas vertientes de investigación

En el transcurso de la investigación se encontraron algunas vetas de investigación; por ejemplo, qué pasa con algunas formas organizacionales donde la familia extiende su apoyo en la generación de ingresos económicos, por

ejemplo, como aquellas dedicadas al comercio al por menor y al comercio ambulante; sin embargo, se puede identificar una jerarquía, objetivos, división del trabajo, coordinación, esto dentro del contexto en que se estudian empresas formales con instrumentos de investigación derivados de la gran empresa. Por lo que se sugiere hacer una delimitación y adecuación entre estos instrumentos y la contextualización de las formas y prácticas organizacionales que las definen como únicas.

Por otra parte, qué pasa con las redes familiares entrelazadas en la política mexicana (El Universal, 2015), el poder y su influencia que se configuran dentro de la estructura del Estado Mexicano, por ejemplo, los procesos de sucesión del poder que no se reconocen de manera formal pero que son un hecho visible.

Desde otra perspectiva, el género aporta otros elementos de reflexión de la empresa familiar; por ejemplo, en sectores donde las mujeres tienen una mayor presencia, donde se han roto estereotipos y roles específicos de la cultura mexicana, a través de su inserción paulatina y creciente en la actividad económica como fundadoras, dirigentes y sucesoras en una sociedad machista (INMUJERES, 2007). La mujer en la empresa familiar resulta un punto importante sobre la agenda de investigación.

Así, el estudio de la empresa familiar tiene diversos campos no estudiados que deberán de crear conocimiento sobre las diversas formas organizacionales que se derivan de la diversidad cultural, étnica y social que definen.

Bibliografía

Bibliografía

- Ackerman, N. W. (1974). *Diagnóstico y tratamiento de las relaciones familiares: psicodinamismos de la vida familiar* (Cuarta). Argentina: Hormé.
- Adame, M. Á. (2003). ¿ universalidad o historicidad de la familia capitalista? del patriarcalismo a la familia pos-ciber-moderna: crisis y alternativas. *Boletín de Antropología Americana*, 145–156.
- Adamini, M. (2013). La identidad inaprensible. Aproximaciones a su abordaje a través del análisis del discurso como estrategia metodológica. Presentado en X Jornadas de Sociología, Argentina: Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires.
- Aguado, J. C., & Portal, M. A. (1992). *Identidad, ideología y ritual* (Primera). México: Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.
- Aguilar, B. I. (2007). Frontera norte de México: agenda de desarrollo e integración económica. Reflexiones sobre el Noreste de México-Texas. *Revista Mexicana de Política Exterior*, (81), 125–155.
- Albert, S., Ashforth, B. E., & Dutton, J. E. (2000). Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, 25(1), 13–17.
- Albert, S., & Whetten D.A. (1985). Organizational Identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, 263–295.
- Allochue, J., Amman, B., Jaussaud, J., & Kurashina, T. (2008). The Impact of Family Control on the Performance and Financial Characteristics of Family Versus Nonfamily Businesses in Japan: A Matched-Pair Investigation. *Family Business Review*, XXI(4), 315–329.
- Allouche, J., & Amann, B. (2002). L'actionnaire dirigeant de l'entreprise familiale. *Revue française de gestion*, 141(5), 109–130.
- Allouche, J., & Amman, B. (2000). L'entreprise familiale: un état de l'art. *Finance Contrôle Stratégie*, 3(1), 33–79.

- Alvesson, M., & Deetz, S. (1996). Critical Theory and Postmodernism Approaches to Organizational Studies. En *En Handbook of Organizations Studies* (pp. 255–283). Londres: Inglaterra.
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2011). Decolonializing discourse: Critical reflections on organizational discourse analysis. *Human Relations*, 64(9), 1121–1146.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of management studies*, 39, 619–644.
- Andrews, S. B., Basler, C. R., & Coller, J. (2002). Redes, cultura, e identidad en las organizaciones. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 97(Jan-Marz), 31–56.
- Arregle, J., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms*. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73–95.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20–39.
- Astley, G. W. (1985). Administrative Science as Socially Constructed Truth. *Administrative Science Quarterly*, 30(4), 497–513.
- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: a proposal for solving the family business definition problem¹. *Family business review*, 15(1), 45–58.
- Aubert Nicole, & Vincent de Gaulejac. (1993). las enfermedades de la excelencia. En *El coste de la Excelencia*. Barcelona: Paidós.
- Balli, M. B. (2003). *Negocios de familia*. Bogotá, Colombia: Disonex Fonolibro.
- Balmer, J. M. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing-seeing through the fog. *European journal of marketing*, 35(3/4), 248–291.
- Balmer, J. M., van Riel, C. B., Jo Hatch, M., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of marketing*, 31(5/6), 356–365.
- Barba, A., & Solís, P. (1997). Cultura en las organizaciones. *Vertiente Editorial, México*.

- Barbeito, R. S., Nieto de Almeida, A., & Pereira, C. D. (2011). El efecto del género en la empresa familiar. *Boletín Económico de Información Comercial Española*. Recuperado a partir de http://www.revistasice.com/CachePDF/BICE_3022_45-54__8935A1197C6463419AB4DDF14B2FC310.pdf
- Barg, L. (2003). *Los vínculos familiares: reflexiones desde la práctica profesional*. Buenos Aires, Argentina: Espacio Editorial.
- Barg, L. (2012). Familia, un campo de relaciones. *Revista Debate Público. Reflexión de Trabajo Social*, 2(3), 169.
- Barg, L. (2012). Familia, un campo de relaciones. *Revista Debate Público. Reflexión de Trabajo Social*, 2(3), 169.
- Barnes, L. B. (1988). Jerarquías incongruentes: hijas e hijos menores como consejeros delegados. *Family Business Review*, 1(1), 129–135.
- Barry, B. (1989). The development of organization structure in the family firm. *Family Business Review*, 2(3), 293–315.
- Bastar, G. S. (2010). *FAMILIA Y EMPRESA FAMILIAR: La interfaz psicosociocultural entre estas instituciones* (Doctoral). Universidad Autónoma Metropolitana, México.
- Bédard, R. (2012). Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas. 1-El rombo y las cuatro dimensiones filosóficas. *AD-minister*, (3), 68–88.
- Belausteguigoitia, I. (2010). El campo de las empresas familiares en Latinoamérica: nuevas perspectivas. *Gestión & Sociedad*, 3(1), 13–25.
- Belausteguigoitia, I. B., & Mercado, A. B. (2013). EMPRESAS FAMILIARES Y NO FAMILIARES EN LA BOLSA MEXICANA DE VALORES: COMPARACIÓN DE RENDIMIENTOS DE 2006 A 2012. Presentado en XVIII Congreso Internacional de Contaduría , Administración e Informática de la UNAM., México. Recuperado a partir de http://cedef.itam.mx/sites/default/files/u489/empresas_familiares_en_la_bolsa_mexicana_congreso_fca_xviii_unam.pdf
- Belausteguigoitia Rius, I. (2010). *Empresas familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación*. McGraw-Hill, México.

- Benveniste, E. (1999). Este lenguaje que hace la historia. En *En Problemas de Lingüística General* (Vol. II, pp. 33–44). Madrid, España: Siglo XXI.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (1996). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires, Argentina: Amorrortu.
- Berger, P., & Luckmann, T. (1968). Los fundamentos del conocimiento de la vida cotidiana. En *La construcción social de la realidad* (pp. 36–65). Buenos Aires: Amorrortu.
- Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J. H., & Pistrui, D. (2002). Family business research: The evolution of an academic field. *Family Business Review*, 15(4), 337–350.
- Birnberg, J. G., & Snodgrass, C. (1988). Culture and control: a field study. *Accounting Organizations and Society*, 13(5), 447–464.
- Bourdieu, P. (1980). L'identité et la représentation [Éléments pour une réflexion critique sur l'idée de région]. Actes de. En *La Recherche En Sciences Sociales* (Vol. 35, pp. 63–72).
- Bourdieu, P. (1987). Los tres estados del capital cultural. Tomado de Actes de la Recherche en Sciences Sociales, 30 de noviembre de 1979. *Sociológica*, 2(5). Recuperado a partir de <http://www.revistasociologica.com.mx/pdf/0503.pdf>
- Bourdieu, P. (1988). El habitus y el espacio de los estilos de vida. En *La Distinción*. Madrid: Taurus.
- Bourdieu, P. (1988). *La distinción. Criterio y bases sociales del gusto* (Vol. 7). Madrid, España: Taurus Ediciones.
- Bourdieu, P. (1997). El espíritu de familia. En *Las Razones prácticas. Sobre la teoría de la acción* (pp. 126–138). Barcelona: Anagrama. Recuperado a partir de <http://epistemh.pbworks.com/f/9>.
- Bourdieu, P. (2007). *El sentido práctico (Primera Edición en español)*. Argentina: Siglo XXI.
- Bronfenbrenner, U. (1987). *La ecología del desarrollo humano: experimentos en entornos naturales y diseñados*.

- Brown, A. D. (2006). A Narrative Approach to Collective Identities*. *Journal of Management Studies*, 43(4), 731–753.
- Brown, A. D., & Humphreys, M. (2006). Organizational identity and place: A discursive exploration of hegemony and resistance. *Journal of Management Studies*, 43(2), 231–257.
- Brown, A. D., Humphreys, M., & Gurney, P. M. (2005). Narrative, identity and change: a case study of Laskarina Holidays. *Journal of organizational change management*, 18(4), 312–326.
- Brown, A. D., & Toyoki, S. (2013). Identity work and legitimacy. *Organization Studies*, 34(7), 875 –896.
- Brown, T. J., Dacin, P. A., Pratt, M. G., & Whetten, D. A. (2006). Identity, intended image, construed image, and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 99–106.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1985). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis* (3ra ed.). Inglaterra: Gower PublishingCompany Limited.
- Canto, O. J., & Moral, T. F. (2005). El sí mismo desde de la Teoría de la Identidad Social. *Escritos de Psicología*, (7), 59–70.
- Caruso, I. A. (1987). *Narcisismo y socialización: fundamentos psicogenéticos de la conducta social*. Siglo XXI.
- Casillas, J., & Acedo, F. (2007). Evolution of the intellectual structure of family business literature: A bibliometric study of FBR. *Family Business Review*, 20(2), 141–162.
- Castaingts, J. (2015). *Dinero, trabajo y poder Una visión de la economía actual latinoamericana para no economistas y economistas Juan Castaingts Teillery* (1ra ed.). D.F: Anthropos.
- Castaingts, T. J. (2001). *Los sistemas comerciales y monetarios en la triada excluyente. Un punto de vista latinoamericano*. México, DF.: Plaza y Valdés y Universidad Autónoma Metropolitana.
- Cavalli-Sforza, L. ., & Bodmer, W. F. (1981). *Genética de las poblaciones humanas*. Barcelona, España: Ediciones Omega.

- Censos Económicos. (2009). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa : estratificación de los establecimientos : Censos Económicos 2009* (p. 172). México: INEGI.
- Chanlat, A. (1988). Las ciencias de la vida y la gestión administrativa. *Cuadernos de Administración*, 10(14), 26–34.
- Chanlat, F. (1994). Hacia una antropología de la organización. *Gestión y Política Pública*, III(2), 317–364.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Chang, E. P. C. (2004). Are Family Firms Born or Made? An Exploratory Investigation. *Family Business Review*, 17(1), 37–54.
<http://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00002.x>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 23, 19–40.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Steier, L. P. (2003). Extending the theoretical horizons of family business research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 331–338.
- Cicourel, A. V. (1982). Procedimientos interpretativos y reglas normativas en la negociación del “status” y rol. *Reis*, 73–104.
- Cisneros, L., Ramirez, G., & Magallón, A. (2011). Control en el empresa familiar. *ADMINISTER*, 18(enero-junio 2011), 49–76.
- Clegg, R. S., Courpasson, D., & Philips, N. (2006). *Power and Organizations*. Inglaterra: Sage.
- Clegg, S., & Hardy, C. (1996). Organizations, Organization and Organizing. En *En Handbook of Organizations Studies* (pp. 1–28). Londres: Sage.
- Clegg, S. R., Rhodes, C., & Kornberger, M. (2007). Desperately Seeking Legitimacy: Organizational Identity and Emerging Industries. *Organization Studies*, 28(4), 495–513.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (2013, diciembre 27).
- Cooper, J. T., Kidwell, R. E., & Eddleston, K. A. (2013). Boss and Parent, Employee and Child: Work-Family Roles and Deviant Behavior in the Family Firm. *Family Relations*, 62(3), 457–471. <http://doi.org/10.1111/fare.12012>

- Cornelissen, J. P., Haslam, S. A., & Balmer, J. M. (2007). Social identity, organizational identity and corporate identity: Towards an integrated understanding of processes, patternings and products. *British journal of management*, 18(s1), S1–S16.
- Cosnier, J. (1975). *Neurosis experimentales*. Taller de Ediciones Josefina Betancor.
- Crozier, M., & Friedberg, Erhard. (1990). *El actor y el sistema*. México: Alianza.
- Culebro, M. E. (2014). *Características de la Identidad organizacional en la Interpretación de la Calidad Educativa. Primaria General Melchor Ocampo, Zinacantán, Chiapas*. Universidad Autónoma Metropolitana- Unidad Iztapalapa, México. Recuperado a partir de <http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/aspuam/presentatesis.php?recno=16339&docs=UAMI16339.pdf>
- Czarniawska, B. (2008). ORGANIZATIONS AS OBSTACLES TO ORGANIZING. En *actes sur clé 37p*. Montreal, Canada.
- Czarniawska-Joerges, B. (1994). Narratives of individual and organizational identities. *Communication yearbook*, 17, 193–221.
- Dallos, R. (1996). *Sistemas de creencias familiares: Terapia y cambio* (Vol. 161). Editorial Paidós.
- De Gaulejac, V. (2005). *Historia de vida. Psicoanálisis y sociología clínica*. México: Universidad Autónoma de Querétaro.
- De la Garza, T. E. (2006). CAPÍTULO I ¿ HACÍA DÓNDE VA LA TEORÍA SOCÍAL? En *Tratado latinoamericano de sociología* (pp. 19–38). Anthropos y Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa. Recuperado a partir de http://sgpwe.izt.uam.mx/pages/egt/publicaciones/capituloslibros/teoria_social.pdf
- De la Rosa, A. A., & Lozano, C. O. (2011). Los grupos de MiPYME relativamente homogéneos como estrategia metodológica para el estudio del campo de la MIPYME. En *Metodología y Estudio de la empresa familiar* (pp. 105–150). México: Grupo Hess.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). Introduction. The Discipline and Practice of Qualitative Research. En *The SAGE handbook of qualitative research* (pp. 1–13). Sage.

- Díaz, H., & Mayett, Y. (2011). Diagnóstico, gestión y evolución de las empresas familiares en Tehuacán (Vol. 15). Presentado en XVI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Recuperado de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/anteriores/xvi/docs C>. Recuperado a partir de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/anteriores/xvi/docs/15C.pdf>
- Douglas, O., & Weik, K. (1990). Loosely Coupled Systems: A reconceptualization. *Academy Management Review*, 15(2), 203–223.
- Driver, M. (2009). Struggling with Lack: A Lacanian Perspective on Organizational Identity. *Organization Studies*, 30(1), 55–72.
- Dubet, F. (1989). De la sociología de la identidad a la sociología del sujeto. *Estudios sociológicos*, VII, 519–545.
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation. *The Academy of Management Journal*, 34(3), 517–554.
- Dyer, W. G. (1988). Culture and continuity in family firms. *Family Business Review*, 1(1), 37–50.
- Dyer, W. G. (2003). The Family: The Missing Variable in Organizational Research\$. *Entrepreneurship theory and practice*, 27(4), 401–416.
- Dyer, W. G. (2006). Examining the “family effect” on firm performance. *Family Business Review*, 19(4), 253–273.
- Dyer, W. G., & Handler, W. (1994). Entrepreneurship and family business: Exploring the connections. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19, 71–71.
- Dyer Jr, W. (1986). *Cultural change in family firms: Understanding and managing business and family transitions*. Estados Unidos: Jossey Bass.
- Edgar, D. (2008). CAPITULO 2 CONCEPTUALIZANDO VIDA FAMILIAR Y POLÍTICAS FAMILIARES. En *Políticas e intervenciones familiares: sus concepciones e implicaciones socioculturales* (pp. 55–94). México: Itaca.
- El Universal. (2015, mayo 5). Dinastías: Las 88 familias del Congreso. Recuperado el 2 de abril de 2016, a partir de [/nacion-mexico/2015/impreso/dinastiaslas-88-familias-del-congreso-225693.html](http://nacion-mexico/2015/impreso/dinastiaslas-88-familias-del-congreso-225693.html)

- Engels, F. (2000). *Origen de la familia, de la propiedad privada y del estado*. Colofón.
- Enriquez, Eugène. (2007a). La face caché de pouvoir. En *Clinique du pouvoir. Les figures du maître* (pp. 19–54). París, Francia: Érès.
- Enriquez, Eugène. (2007b). Le pouvoir entre paranoïa et perversion. En *Clinique du pouvoir. Les figures du maître* (pp. 106–122). París, Francia: Érès.
- Erikson, E. H. (1983). *Infancia y sociedad*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Espinosa, M. (2009). Panorama de las relaciones familiares en la época actual. En *Psicología de la familia en países latinos del siglo XXI* (Primera, pp. 43–60). México: Asociación Mexicana de Alternativas en psicología, A.C. Recuperado a partir de http://newpsi.bvs-psi.org.br/ebooks2010/es/Acervo_files/PsicologiaFamiliaLatinosXXI.pdf#page=43
- Espinosa, Y. A. (2010). MARCAS DEL PASO EN LA EDUCACION BASICA EN LOS AHORA ADULTOS. *Rayuela*, 2(3).
- Etkin, J., & Schvarstein, L. (1992). *Identidad de las organizaciones: invariancia y cambio* (segunda).
- Federal, P. E. Ley General de Educación (1993). Recuperado a partir de https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/558c2c24-0b12-4676-ad90-8ab78086b184/ley_general_educacion.pdf
- Fernández, Lidia M. (1994). Instituciones educativas. En *Dinámicas institucionales en situaciones críticas* (pp. 17–52). Paidós.
- Fiol, M., & Ramirez, G. (1985). Control de gestión: ¿qué estilo se debe adoptar en las organizaciones públicas. *Gestión y Política Pública*, IV(2), 305–326.
- Flores, M. (2011). La cultura y las premisas de la familia mexicana. *Revista Mexicana de Investigación en Psicología*, 3(2), 148–153.
- Foreman, P., & Whetten, D. A. (2002). Members' identification with multiple-identity organizations. *Organization Science*, 13(6), 618–635.
- Freud, S. (1989a). Cinco conferencias sobre psicoanálisis [1910]. En *Obras completas* (Vol. XI, pp. 7–51). Amorrortu.

- Freud, S. (1989b). Descomposición de la personalidad psíquica. En *Obras completas* (Vol. XVII, pp. 53–103). Amorrortu.
- Freud, S. (1989c). Descomposición de la personalidad psíquica. En *Obras completas* (Vol. XVII, pp. 53–103). Amorrortu.
- Freud, S. (1989d). La vida sexual de los seres humanos. En *Obras completas* (Vol. XVI, pp. 277–308). Amorrortu.
- Friedberg, Erhard. (1997). Le pouvoir comme capacité d'action. En *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée* (pp. 259–296). du Seuil.
- Gabriel, Y. (2010). Organizations Studies: A Space for ideas, identities and agonies. *Organization Studies*, 31(6), 757–775.
- Gallo, M. A. (2004). Tipologías de las empresas familiares. *Revista Empresa y Humanismo*, 2, 241–258.
- García, E., Gil, J., & Rodríguez, G. (1999). Metodología de la investigación cualitativa. *Málaga, España: Aljibe*.
- Geertz, C. (1987). *La interpretación de las culturas*. México: Gedisa.
- Geertz, C. (1988). *Works and lives: The anthropologist as author*. Stanford University Press.
- Gergen, K. J. (1996). *Realidades y relaciones. Aproximaciones a la construcción social*. Madrid, España: Paidós.
- Gergen, K., & Tojo, J. (2004). Organization Science as Social Construction : Postmodern Potentials. *Journal of Applied Behavioral Science*, 40(2), 228–249.
- Giddens, A. (1997). *Modernidad e identidad del yo. El yo y la sociedad en la época contemporánea*. Barcelona, España: Península.
- Giménez, G. (1986). La ficha de identidad individual. . Tomado de Morin, Edgar (1980), *La méthode*, 2, *La vie de la vie*, París, Seuil, pp. 269-273. En *Teoría y el análisis de la cultura* (Vol. dos, pp. 13–17). México, DF.: CONACULTA. Recuperado a partir de <http://es.scribd.com/doc/109409074/Gimenez-Montiel-Teoria-Y-Analisis-de-La-Cultura-Vol-2>

- Giménez, G. (1997). La sociología de Pierre Bourdieu. *Investigación de Ciencias Sociales UNAM*, 24.
- Giménez, G. (1997). *La sociología de Pierre Bourdieu. Investigación de Ciencias Sociales UNAM*, 24.
- Giménez, G. (2002). Paradigmas de identidad. En *Sociología de la identidad* (pp. 35–62). México: Universidad Autónoma Metropolitana y Porrúa.
- Giménez, G. (2007). *Estudios sobre la cultura y las identidades sociales* (Primera). México: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes e Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente.
- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of management Review*, 25(1), 63–81.
- Gitman, L. J., & McDaniel, C. (2007). *El futuro de los negocios* (Quinta). México: Thompson.
- Goffman, E. (1959). *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Buenos Aires, Argentina: Amorrortu.
- Gonzales, D. (2012). Identidad Organizacional: marco teórico para el análisis organizacional. *Estudios Interdisciplinarios de la Organización*, 1(2), 35–63.
- González, D. R. (2014). *Construcción de identidad organizacional de los mandos medios como espacio liminal. Un estudio de caso* (Doctoral). Universidad Autónoma Metropolitana- Unidad Iztapalapa, México.
- González, V. A. M. del C. (2009). *La dimensión Aprendizaje y Conocimiento Organizacional en una Pequeña Organización Eco turística: el caso de Apatlaco en Sierra Nevada* (Maestría). Universidad Autónoma Metropolitana, México. Recuperado a partir de <http://148.206.53.84/tesiuami/UAMI14782.pdf>
- Guba, E. ., & Lincoln, YS. (1994). Competing paradigms in qualitative research. En *Handbook of qualitative research*. California, Estados Unidos: Sage.
- Guerrero, A. P. (2002). *La cultura, estrategias conceptuales para entender la identidad, la diversidad, la alteridad y la diferencia*. Quito, Ecuador: Abya-Yala y Universidad Politécnica Salesiana. Recuperado a partir de

<http://books.google.com.mx/books?id=6AoccVUxvGQC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

- Guillén, I., & Aduna, A. (2008). The Cultural and management style influence on the organizational climate. Case research of the medium enterprise at Iztapalapa. *Estudios Gerenciales*, 24(106), 47–64.
- Guillén Mondragón, I., & Pomar Fernández, S. (2005). Estilos de gestión en la pequeña empresa. Encuentros y desencuentros. *Revista Administración y Organizaciones*, 14(7), 9–36.
- Gunther, R. (2006). Beyond Contingency: From structure to structuring in the design of the contemporary organization. En *Handbook of Organizations Studies* (pp. 557–597). London: Sage.
- Gusdorf, G. (1957). *La palabra*. Galatea Nueva Visión.
- Gusdorf, G. (2008). La parole.Approaches et perspectives. En *La parole* (pp. 13–20). Francia: Presses universtaires de France.
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1–25.
- Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133–157.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human relations*, 55(8), 989–1018.
- Hatch, M. J., Schultz, M., & Have, D. (2001). *Transparency and identity: modeling organizational identity dynamics*. Copenhagen Business School, Center for Corporate Communication.
- He, H., & Brown, A. D. (2013). Organizational identity and organizational identification A review of the literature and suggestions for future research. *Group & Organization Management*, 38(1), 3–35.
- Heydebrand, W. V. (1989). New Organizational Forms. *Work and Occupations*, 16(3), 323–357.

- Hickson, D. (1988). Offence and Defence: A symposium with Hinings, Clegg, Child, Karpik, and Donaldson. *Organization Studies*, 9(1), 1–32.
- Hinings, C. R. (2010). Thirty years of organizations studies: Enduring themes in a changing institutional field. *Organization Studies*, 31(6), 659–675.
- Hofstede, G. (1978). The poverty of management control philosophy. *Academy of Management Review*, (3), 450–461.
- Hofstede, G. (1981). Management control of public and not-for-profit activities. *Accounting, Organizations and Society*, 6(3), 193–211.
- Hofstede, G. (1983). National cultures in four dimensions: A research-based theory of cultural differences among nations. *International Studies of Management & Organization*, 46–74.
- Hogg, M. A., & Terry, D. I. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of management review*, 25(1), 121–140.
- Hoy, F., & Sharma, P. (2006). Navigating the family business education maze. En *Handbook of Research on Family Business* (Vol. 49, pp. 11–24).
- Ibarra, E., & Montaña, H. L. (1990). *Teoría de la Organización: fundamentos y controversias*. México: Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.
- INEGI. (2010). *Censo de Población y Vivienda 2010* (Censo). México. Recuperado a partir de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ccpv/cpv2010/Default.aspx>
- INEGI. (2013a). *Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte* (p. 588). México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Recuperado a partir de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/SCIAN/presentacion.aspx>
- INEGI. (2013b). *Sistema de Cuentas Nacionales de México : Producto Interno Bruto por entidad federativa 2006-2010 : año base 2003*. INEGI. Recuperado a partir de http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/derivada/regionales/pib/2006-2010_seg/PIBE2010.pdf
- INMUJERES. (2007). *El impacto de los estereotipos y los roles de género en México*. INMUJERES. Recuperado a partir de http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/100893.pdf

- Íñiguez, L. (2001). Identidad: de lo personal a lo social. Un recorrido conceptual. En *La constitución social de la subjetividad* (Primera, pp. 209–225). Madrid, España: Los libros de la Catarata.
- Jelin, E. (1984). *Familia y unidad doméstica: mundo público y vida privada*. Buenos Aires, Argentina: Centro de Estudios de Estado y Sociedad. Recuperado a partir de http://201.231.178.100/Publicaciones/Est_c/Est_c1984,4.pdf
- Jiménez, G. A. B. (2005). *Modelos y realidades de la familia actual*. Madrid, España: Fundamentos.
- Juan, S. (2012). Le combat de l'Organisation et de l'Institution. *Sociologies. Théories et recherche*. Recuperado a partir de <http://sociologies.revues.org/582>
- Kärreman, D., & Alvesson, M. (2004). Cages in tandem: Management control, social identity, and identification in a knowledge-intensive firm. *Organization*, 11(1), 149–175.
- Klotz, H., & Issacharoff, A. (1957). *El aporte de Pavlov al desarrollo de la medicina*. Psique.
- Knights, D., & Willmott, H. (1989). Power and subjectivity a work: from degradation to subjugation in social relations. *Sociology*, 23(4), 535–558.
- Laing, R. D. (1969). *El cuestionamiento de la familia*. Paidós.
- Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family business review*, 1(2), 119–143.
- Lansberg, I. S. (1983). Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap. *Organizational dynamics*, 12(1), 39–46.
- Latour, B. (2003). The promises of constructivism. En *Chasing Technology: Matrix of Materiality* (pp. 27–46). Indiana University Press.
- Leach, P. (2009). *La empresa familiar* (3ra ed.). Argentina: Granica.
- Lebas, M. (1995). Performace measurement and performance management. *International Journal of Production Economics*, 41, 23–35.
- Lebas, M., & Weigenstein, J. (1986). "Management control: The roles of rules, markets and culture. *Journal of Management Studies*, 23(3), 259–272.

- Leroi-Gourhan, A. (1971). *El gesto y la palabra* (2da ed.). Venezuela: Biblioteca de la Universidad Central de Venezuela. Recuperado a partir de <http://semillerointerinstitucionalderechoshumanos.files.wordpress.com/2012/04/leroi-gourhan-andre-el-gesto-y-la-palabra.pdf>
- Leroi-Gourhan, A. (2001). Técnica y sociedad en el animal y en el hombre. *Traducciones Historia de la biología*, 17.
- Lévi-Strauss, C. (1974). *Polémica sobre el origen y la universalidad de la familia*. (M. E. Spiro & K. Gough, Trads.). Editorial Anagrama.
- Lewin, R. (1986). *Evolución Humana*. Biblioteca Científica Salvat.
- Ley General de Educación. (2013, noviembre 9). Recuperado a partir de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/137.pdf>
- López, J. E. N., Martínez, P. A., & Riveros, P. H. (2004). La diversificación desde la Teoría de Recursos y Capacidades. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, (14), 87–104.
- López, Y. (2010). La familia una construcción simbólica: de la naturaleza a la cultura. *Affectio Societatis*, 1(2).
- March, J. (2007). The study of organizations an organizing since 1945. *Organization Studies*, 28(1), 9–19.
- March, J., & Olsen, J. (1976). Organizational Choice under Ambiguity. En *Ambiguity and choice in organizations* (pp. 10–37). Oslo: Universitetsforlaget.
- Martin, C. P. J., & Martínez, M. L. (2012). La gestión del conflicto en la empresa familiar como principio básico para su continuidad. *OmniaScience Monographs*, (1).
- Martínez, S. M., & Zielonka, L. (2005). La escuela ante las nuevas configuraciones familiares. *Kikiriki. Cooperación educativa*, (75), 57–64.
- Mayo, E. (1972). *Problemas humanos de una civilización industrial*. (A. M. Elguera & S. Bagú, Trads.). Argentina: Nueva Visión.
- Mead, G. H. (1982). *Espíritu, persona y sociedad, desde el punto de vista del conductismo social*. España: Paidós.
- Mendoza, C. J. E. (2006). Ingresos, integración económica y empleo en las ciudades fronterizas. *Economía Mexicana. Nueva Época*, XV(1), 31–65.

- Mintzberg, H. (2002). *La estructuración de las organizaciones* (Séptima). España: Ariel.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2003). Safari a la estrategia. Una vista guiada por la jungla del management estratégico. *Ediciones Granica SA, Argentina*.
- Molina, F. X. M. (2008). *La estructura y naturaleza del capital social en las aglomeraciones territoriales de empresas: Una aplicación al sector cerámico español*. Fundacion BBVA.
- Montaño, H. L. (2000). Diversidad y similitud organizacionales. Perspectivas y controversia. *Revista Iztapalapa*, 20(48), 35–52.
- Montaño, H. L. (2003). Modernidad y cultura en los estudios organizacionales. *Revista Iztapalapa*, 55(24), 15–33.
- Montaño, H. L. (2006). La Sociología de las Organizaciones: desarrollo, rompimientos y perspectivas. En *Tratado latinoamericano de sociología* (pp. 195–208). Barcelona, España: Anthropos y Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.
- Montaño, H. L. (2009). Organisational models and culture: a reflection from Latin America. *European Journal of International Management*, 3(2), 146–166.
- Montaño, L. (2000). Diversidad y similitud organizacionales. Perspectivas y controversias. *Iztapalapa*, 48, 35–52.
- Montaño, L. (2005). Organización y sociedad. Un acercamiento a la administración. *Gestión y Política Pública*, 14(3), 465–495.
- Montaño, L. (2006). La Sociología de las Organizaciones: desarrollo, rompimientos y perspectivas. En *Tratado latinoamericano de sociología* (pp. 195–208). Barcelona: Anthropos y Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.
- Montaño, L. (2007a). *El análisis organizacional. Un modelo para armar. Reflexiones en torno a la perspectiva de Eugène Enriquez* (Primera). México: Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.
- Montaño, L. (2007b). Enigmas y laberintos. *Eugène Enriquez y el análisis organizacional*. México: UAM Iztapalapa.
- Montaño Hirose Luis. (2008). Cultura y violencia en las organizaciones. *Gestión crítica alternativa*, 335–366.

- Montoya, F. M. T. (2007). *Mujer, identidad y organización: Estudio de caso de una pequeña cooperativa*. Universidad Autónoma Metropolitana, México, DF.
Recuperado a partir de
<http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/aspuam/presentatesis.php?recno=14066&docs=UAMI14066.pdf>
- Moreno, B. V. (2006). *Guía de aproximación a la empresa familiar*. España: EOI Esc. Organiz. Industrial. Recuperado a partir de
<https://books.google.com.mx/books?id=PihSVHOM-0cC&pg=PA147&lpg=PA147&dq=confianza+empresa+familiar&source=bl&ots=cL3ZQCUHvD&sig=JUCPyy1unzx0dFQHE0o-E5cl2Ew&hl=es&sa=X&ei=bedsVZa0AoixyATe84DQDw&ved=0CFoQ6AEwDQ#v=onepage&q=confianza%20empresa%20familiar&f=false>
- Morse, J. M. (2005). *Asuntos críticos en los métodos de investigación cualitativa*. España: Publicaciones de la Universidad de Alicante.
- Moscovici, S. (1979). *El psicoanálisis, su imagen y su público*, de Editorial Huemul. Buenos Aires.
- Moufahim, M., Reedy, P., & Humphreys, M. (2015). The Vlaams Belang: The Rhetoric of Organizational Identity. *Organization Studies*, 36(1), 91–111.
- Mounin, G. (1971). *Saussure, presentación y textos*. Barcelona, España: Anagema.
- Murueta, M. (2009). Familia y proyecto social en la teoría de la praxis. En *Psicología de la familia en países latinos del siglo XXI* (Primera, pp. 23–41). México: Asociación Mexicana de Alternativas en psicología, A.C. Recuperado a partir de
http://newpsi.bvs-psi.org.br/ebooks2010/pt/Acervo_files/PsicologiaFamiliaLatinosXXI.pdf#page=23
- Narro, R. J., Martuscelli, Q. J., & Barzana, G. E. (2012). *Plan de diez años para desarrollar el Sistema Educativo Nacional*. Dirección General de Publicaciones y Fomento Editorial, UNAM. Recuperado a partir de
<http://www.planeducativonacional.unam.mx>

- Nonaka, Ikujiro, Takeuchi, H., & Umemoto, K. (1996). A theory of organizational knowledge creation. *International Journal of Technology Management*, 11(7), 833–845.
- Olivé, L. (1995). La dimensión social del Yo y de la identidad personal. *Revista de la Universidad de México*, (10596), 15–21.
- Osterrieth, P. A. (1980). *Psicología infantil: una introducción a la psicología infantil:(de la “edad bebé” a la madurez infantil)*. Ediciones Morata.
- Otley, D., Broadbent, J., & Berry, A. (1995). Research in Management Control: An Overview of its Development. *British Journal of Management*, 6(Special issue), 31–44.
- Ouchi, W. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25(9), 833–848.
- Pagès, Max, Michel Bonetti, Vincent de Gaulejac, & Daniel Descendre. (1979). la organización como sistema de mediación. En *L'emprise de l'organisation* (pp. 17–59). París, Francia: Presses Universitaires de France.
- Parker, M. (2000). Culture, language and representation. En *Organizational Culture and Identity: unit and divition of qork* (p. 266). Inglaterra: Sage.
- Piaget, J. (1971). *Seis estudios de psicología*. (N. Petit, Trad.). Seix Barral.
- Piveteau, J. (1973). *De los primeros vertebrados al hombre*. Barcelona, España: Labor.
- Pontalis, J. (1974). Nuestra iniciación en la vida según Melanie Klein. En *Después de Freud* (pp. 161–179). Buenos Aires, Argentina: Sudamericana.
- Power, W. W., & DiMaggio, P. J. (1983). The Iron Cage Revisited: Institucional Isomorphism and Collective Rationality in Organizacional Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <http://doi.org/inglés>
- Pratt, M. G. (2001). Social identity dynamics in modern organizations: An organizational psychology/organizational behavior perspective. En *Social identity processes in organizational contexts* (pp. 13–30).
- Pratt, M. G., & Rafaeli, A. (1997). Organizational Dress as a Symbol of Multilayered Social Identities. *The Academy of Management Journal*, 40(4), 862–898.

- Prichard, C. (2013). All the lonely papers, where do they all belong? *Organization*, 20(1), 143–150.
- Ramírez, G., De la Rosa, A. A., & Vargas, L. G. (2011). Estudios Organizacionales y Administración. Contrastes y complementariedades: caminando hacia el eslabón perdido. *Revista Electrónica Forum Doctoral*, (3), 7–51.
- Ramírez, G. R., Larios, G. V., & de la Rosa Albuquerque, A. (2011). Estudios organizacionales y administración. Contrastes y complementariedades: caminando hacia el eslabón perdido. *Revista Fórum Doctoral*, (3), 7–51.
- Ramírez, S. J. C. (2008). *Relaciones de Poder, Relaciones Familiares y Empresa: El Caso de una Microorganización del Sector Textil* (Maestría). Universidad Autónoma Metropolitana, México, DF.
- Reed, M. (1993). Organizations and Modernity: Continuity and Discontinuity in organization Theory. En *Postmodernism and Organizations* (pp. 163–182). Londres: SAGE Publications.
- Reed, M. (1996). Organizational Theorizing: a Historically Contested Terrain. En *Handbook of Organizations Studies* (pp. 31–56). Londres, Inglaterra: Sage.
- Reed, M. (1998). Organizational Analysis as a Discourse Analysis. En *Discourse and Organization* (pp. 193–213). Londres, Inglaterra: Sage.
- Rendón, C. M. (2006). *LA DINAMICA ORGANIZACIONAL EN UNA PEQUEÑA CLINICA DE TIPO FAMILIAR. CONTRADICCIONES Y COMPLEMENTARIEDADES INSTITUCIONALES*. (Doctoral). Universidad Autónoma Metropolitana.
- Rendón, M., & Montaña, L. (2004). Las aproximaciones organizacionales. Caracterización, objeto y problemática. *Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México*, 101–120.
- Rodríguez, A. J. J., Rodríguez, Z. M., & Rodríguez, J. M. (2011). *Visión antropológica de la familia empresaria* (Vol. 12). Colombia: Universidad de Córdoba. Recuperado a partir de http://helvia.uco.es/xmlui/bitstream/handle/10396/5202/0_1_1298967939.pdf?sequence=1

- Rodríguez, G., Gil, J., & García, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Aljibe.
- Romer, M. (2006). Algunos enfoques teóricos para el estudio de la identidad étnica individual en el medio urbano. *Dimensión Antropológica*, 37(13).
- Ronquillo, J. . (1985). *El cerebro*. Madrid, España: Aula abierta Salvat.
- Ruiz, O. J. I. (2003). *Metodología De La Investigación Cualitativa*. España: Universidad de Deusto.
- Ruiz Olabuénaga, J. I. (2007). *Metodología de la investigación cualitativa* (Quinta). España: Universidad del Deusto.
- Santelises, C. L. (2001). LA FAMILIA DESDE UNA MIRADA ANTROPOLÓGICA: REQUISITO PARA EDUCAR. *Pensamiento Educativo*, 28(7), 183–198.
- Sautu, R., Boniolo, P., Dalle, P., & Elbert, R. (2010). *Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. Buenos Aires, Argentina: CLACSO.
- Scandroglio, B., Martínez, J. S. L., & Sebastián, M. C. S. J. (2008). La teoría de la identidad social: una síntesis crítica de sus fundamentos, evidencias y controversias. *Psicothema*, 20(1), 80–89.
- Schultz, M., Maguire, S., Langley, A., & Tsoukas, H. (2012). Introducing the Second Volume of “Perspectives on Process Organization Studies”. En *Constructing Identity in and Around Organizations* (pp. 1–18). Oxford University. Recuperado a partir de https://www.academia.edu/2471891/Constructing_Identity_in_and_around_Organizations
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence. *Organization Science*, 12(2), 99–116. <http://doi.org/10.2307/3086050>
- Schutz, A. (1993). *La construcción significativa del mundo social: introducción a la sociología comprensiva*. Paidós Barcelona.
- Schvarstein, L. (1998). *Diseño de organizaciones y en organizaciones. Tensiones y paradojas*. Buenos Aire, Argentina: Paidós.

- Scott, R. (2008). Crafting an Analytic Framework I. En *Institutions and Organizations* (pp. 47–81). California: Sage.
- Scott, R. W. (1992). The Subject is Organizations-- The Verb is Organizing. En *Organizations. Rational, natural and open systems* (Tercera, pp. 3–26). New Jersey: Prentice Hall.
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and Organizations*. California, Estados Unidos: Sage.
- Secretaría de Educación Pública. (1982). Acuerdo 96 Funcionamiento de las Escuelas Primarias. Secretaría de Educación Pública.
- SEDESOL. (2014). *Informe Anual sobre la Situación de la Pobreza y Rezago Social. Iztapalapa, Distrito Federal*. México: SEDESOL. SUBSECRETARÍA DE PROSPECTIVA, PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN. Recuperado a partir de http://sedesol.gob.mx/work/models/SEDESOL/Informes_pobreza/2014/Municipios/Distrito_Federal/Distrito_Federal_007.pdf
- Segalen, M. (1992). *Antropología histórica de la familia*. Madrid, España: Taurus Ediciones.
- Seminario Judicial de la Federación. Clasificación de la Relaciones Laborales, 1741189 Tesis aislada en materia laboral (2006). Recuperado a partir de <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Publicaciones/CDs2007/CDLaboral/pdf/3907.pdf>
- SEP. Acuerdo 254 (1999). Recuperado a partir de <http://www.iep.sep.gob.mx/images/marconormativo/acuerdo%20254.pdf>
- SEP. Acuerdo 255 (1999). Recuperado a partir de <http://www.iep.sep.gob.mx/images/marconormativo/acuerdo%20255.pdf>
- SEP. Acuerdo 357 (2005). Recuperado a partir de <http://www.iep.sep.gob.mx/images/marconormativo/acuerdo%20357.pdf>
- SEP. (2013). *Resultados Histórico de ENLACE 2011-2013*. México, DF.: Secretaría de Educación Pública.
- Sewell, G., & Wilkinson, B. (1992). Someone to watch over me': surveillance, discipline and the just-in-time labour process. *Sociology*, 26(2), 271–289.

- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future. *Family Business Review*, 17(1), 1–36.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family business review*, 10(1), 1–35.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Gersick, K. E. (2012). 25 years of family business review: Reflections on the past and perspectives for the future. *Family Business Review*, 25(1), 5.
- Sharma, P., Hoy, F., Astrachan, J. H., & Koiranen, M. (2007). The practice-driven evolution of family business education. *Journal of Business Research*, 60(10), 1012–1021.
- Silverman, D. (1975). *Teoría de las organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Nueva Visión.
- Silverman, D. (1985). Capítulos 6,7 y 10. En *Teoría de las organizaciones*. (pp. 159-217-290). Buenos Aires: Nueva Visión.
- Sin autor. (2000). *La estructura del sistema educativo mexicano*. México: Secretaría de Educación Pública. Recuperado a partir de http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/1447/1/images/sistemaedumex09_01.pdf
- Sistema Educativo Nacional. (2013). Información estadística de matrícula, personal docente, grupos y número de escuelas a partir del ciclo escolar 1990-1991 a la fecha, en lo que se refiere a servicios escolarizados a nivel entidad. Recuperado a partir de http://www.sniesep.gob.mx/estadisticas_educativas.html
- Smircich, L. (1993). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339–358.
- Smith, C. U. . (1981). *El cerebro*. Alianza.
- Soto, Á. (2012). Sección Especial: La Construcción de Identidades en el Trabajo en América Latina. *Psykhé (Santiago)*, 21(2), 3–7.
- Stake, R. (2013). Estudios de caso cualitativos. En *Manual de investigación cualitativa* (Vol. III, pp. 154–197). Argentina: Gedisa.

- Steier, L. (2001a). Family firms, plural forms of governance, and the evolving role of trust. *Family Business Review*, 14(4), 353–368.
- Steier, L. (2001b). Next-generation entrepreneurs and succession: An exploratory study of modes and means of managing social capital. *Family Business Review*, 14(3), 259–276.
- Steiner, L. (2001). Family Firms, Plural Forms of Governance, and the Evolving Role of Trust. *Family Business Review*, XIV(4), 353–368.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996a). Atributos ambivalentes de la empresa familiar. *Family Business Review*, 11(1), 11–16.
- Tajfel, H. (1981). *Human groups and social categories: studies in social psychology*. Cambridge University Press.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *The social psychology of intergroup relations*, 33(47), 74.
- Tarrés, M. L. (2004). *Lo cualitativo como tradición*. En “Observar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social”. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales y El Colegio de México.
- Taylor, S., & Bogdan, R. (1986). Introducción ir Hacia la Gente. En *Introducción a los métodos cualitativos de la investigación* (Buenos Aires (pp. 16–27). Paidós.
- Tejerina, B. (1999). EL PODER DE LOS SÍMBOLOS Identidad colectiva y movimiento etnolingüístico en el País Vasco. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 88, 75–105.
- Torrico Linares, E., Santín Vilariño, C., Andrés Villas, M., Menéndez Álvarez-Dardet, S., & López López, M. (2002). El modelo ecológico de Bronfrenbrenner como marco teórico de la Psicooncología.
- UNAM. (2015). Manual de Disposiciones para el Sistema Incorporado de la UNAM. UNAM. Recuperado a partir de http://www.dgire.unam.mx/contenido/circ_avisos/15/sep/Man_Disposiciones-final.pdf
- UNAM. (s/f). La supervisión académica. UNAM. Recuperado a partir de http://www.dgire.unam.mx/contenido/normatividad/manuales/m_sup/manual_2.pdf

- Vallée, L. (1985). Représentations collectives et sociétés. En *La rupture entre l'entreprise et les hommes: le point de vue des sciences de la vie*. Montréal: Québec/Amérique.
- Vallejo, M. M. C. V. (2005). Cuando definir es una necesidad. Una propuesta integradora y operativa del concepto de empresa familiar. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 11(3), 151–171.
- Velandia, M. (2006). Identidad. En *Estrategias para construir la convivencia solidaria en el aula universitaria*. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Velasco, C. A. B., Parra, V. F. G., & García, C. Q. (2011). Evolución de la literatura sobre empresa familiar como disciplina científica. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14(2), 78–90.
- Vélez, M. D., Holguín, L. H., De la Oz, P. G. A., Durán, B. Y., & Gutiérrez, A. I. (2008). *Dinámica de la empresa familiar PYME. Estudio exploratorio en Colombia*. Colombia: Fundes. Recuperado a partir de <http://www.fundes.org/uploaded/content/publicacione/1492271337.pdf>
- Volpentesta, J. R. (2002). *Análisis y Gestión de la productividad* (1ra Edición). Buenos Aires, Argentina: Osmar Buyatti.
- Ward, J. (1988). El papel fundamental de la planificación estratégica en las empresas familiares. *Family Business Review*, 1(2), 157–165.
- Ward, J. (2006). *El éxito en los negocios de familia*. Editorial Norma.
- Ward, J., & Dolan, C. (1998). Defining and Describing Family Business Ownership Configurations. *Family Business Review*, 11(4), 305–310. <http://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1998.00305.x>
- Weber, M. (1964). *Economía y sociedad: esbozo de sociología comprensiva* (Vol. 2051). Fondo de cultura económica.
- Whetten, D. A., & Mackey, A. (2002). A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business & Society*, 41(4), 393–414.
- Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*, 27(5), 613–634.

- Winnicot, D. W. (1979). *Realidad y juego*. Barcelona, España: Gedisa.
- Winnicott, D. W., & Roseblatt, N. (1980). *La familia y el desarrollo del individuo*. Paidós.
- Wortman, M. S. (1994). Theoretical foundations for family-owned business: A conceptual and research-based paradigm. *Family Business Review*, 7(1), 3–27.
- Yin, R. K. (1989). Case study research: Design and methods, revised edition. En *Applied Social Research Methods Series* (Vol. 5).
- Zata, F., Smyrniotis, K. X., & Klein, S. B. (Eds.). (2006). *Handbook of Research on Family Business* (Vol. 49). Inglaterra: Edward Elgar Publishing Limited Glensanda House Montpellier Parade Cheltenham Glos GL50 1UA. Recuperado a partir de http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/FAMILY%20BUSINESS%20Handbook%20of%20Research%20on%20Family%20business.pdf#page=31
- Zumarán, J. I. A. (2011). Marca corporativa y responsabilidad social: dos eficaces comunicadores. *Revista de Antiguos Alumnos del IEEM*, 14(5), 74–89.

Anexos

Anexo 1

Puntaje promedio de los alumnos por grado 2013/2012/2011**										
ESPAÑOL/ NIVEL PRIMARIA		PEDRO DE GANTE	COLEGIO CELESTIN FREINET	JOSE MARIA LAFRAGUA	ALFONSO CRAVIOTO	COLEGIO AMERICAS UNIDAS	COLEGIO EDWARD LEE THORNDIKE	COLEGIO HEROES MEXICANOS	DISTRITO FEDERAL	PAÍS
GRADO	AÑO									
3°	2013	588	570	562	626	582	559	662	618	604
	2012	554	624	624	694	608	573	641	648	630
	2011	643	646	635	746	637	570	717	659	640
4°	2013	574	620	597	707	605	633	618	637	622
	2012	616	617	655	703	608	561	691	655	639
	2011	606	596	611	700	613	604	635	649	635
5°	2013	594	635	616	670	634	553	682	628	611
	2012	607	578	606	653	556	601	620	631	619
	2011	576	587	571	577	598	525	636	616	603

Puntaje promedio de los alumnos por grado 2013/2012/2011**										
ESPAÑOL/ NIVEL PRIMARIA		PEDRO DE GANTE	COLEGIO CELESTIN FREINET	JOSE MARIA LAFRAGUA	ALFONSO CRAVIOTO	COLEGIO AMERICAS UNIDAS	COLEGIO EDWARD LEE THORNDIKE	COLEGIO HEROES MEXICANOS	DISTRITO FEDERAL	PAÍS
GRADO	AÑO									
	2013	620	604	601	628	549	616	661	635	617
6°	2012	588	610	629	580	593	559	656	649	632
	2011	595	610	584	642	646	503	643	644	631
	2013	594	607	594	658	593	590	656	630	614
Puntaje	2012	591	607	629	658	591	574	652	646	630
	2011	605	610	600	666	624	551	658	642	627

Fuente: Elaboración propia con base en Serie Histórica ENLACE 2011-2013. Base de Datos SEP.

Puntaje promedio de los alumnos por grado 2013/2012/2011**										
MATEMÁTICAS/ NIVEL PRIMARIA		PEDRO DE GANTE	COLEGIO CELESTIN FREINET	JOSE MARIA LAFRAGUA	ALFONSO CRAVIOTO	COLEGIO AMERICAS UNIDAS	COLEGIO EDWARD LEE THORNDIKE	COLEGIO HEROES MEXICANOS	DISTRITO FEDERAL	PAÍS
GRADO	AÑO									
3°	2013	659	577	594	635	599	566	723	652	641
	2012	585	610	616	669	585	586	696	634	623
	2011	616	572	626	741	609	532	670	618	612
4°	2013	616	612	620	733	605	657	600	641	628
	2012	638	588	672	685	624	580	668	634	630
	2011	596	566	589	684	578	577	614	625	620
5°	2013	626	639	652	672	672	557	726	637	623
	2012	638	548	633	680	552	562	612	627	624
	2011	619	570	563	551	586	513	615	604	602
6°	2013	635	594	636	648	577	637	682	642	628
	2012	627	606	640	563	562	560	644	640	632
	2011	596	568	606	578	627	546	666	614	610
Puntaje	2013	634	606	626	672	613	604	683	643	630
	2012	622	588	640	649	581	572	655	634	627
	2011	607	569	596	639	600	542	641	615	611

Puntaje promedio de los alumnos por grado 2013/2012/2011**											
ESPAÑOL/ NIVEL SECUNDARIA		PEDRO DE GANTE	ESCUELA SECUNDARIA JOSE MARIA LAFRAGUA	COLEGIO CELESTIN FREINET	LICEO HERBART S.C.	COLEGIO MARIA LAVALLE URBINA	ANNA SANDERS	COLEGIO VANCOUVER	CANDAS AMERICANO	DISTRITO FEDERAL	PAÍS
GRADO	AÑO										
1°	2013	479	547	533	532	553	526	430	494	579	562
	2012	503	520	555	526	525	550	479	530	581	569
	2011	527	500	530	482	560	542	596	614	570	558
2°	2013	569	561	556	552	525	503	411	544	584	567
	2012	518	513	512	461	554	477	549	635	581	572
	2011	472	468	496	495	584	518	597	472	555	548
3°	2013	542	543	549	520	474	514	556	612	563	550
	2012	519	521	565	556	531	480	475	519	593	575
	2011	563	564	575	554	513	459	515	567	576	568
Puntaje	2013	530	550	546	535	517	514	466	550	575	560
	2012	513	518	544	514	537	502	501	561	585	572
	2011	521	511	534	510	552	506	569	551	567	558

Puntaje promedio de los alumnos por grado 2013/2012/2011**											
MATEMÁTICAS/ NIVEL SECUNDARIA		PEDRO DE GANTE	ESCUELA SECUNDARIA JOSE MARIA LAFRAGUA	COLEGIO CELESTIN FREINET	LICEO HERBART S.C.	COLEGIO MARIA LAVALLE URBINA	ANNA SANDERS	COLEGIO VANCOUVER	CANDAS AMERICANO	DISTRITO FEDERAL	PAÍS
GRADO	AÑO										
1°	2013	487	555	495	525	550	537	416	549	579	567
	2012	521	538	564	516	556	546	442	493	589	584
	2011	536	494	513	490	587	510	600	569	566	563
2°	2013	590	556	540	536	544	490	406	465	594	584
	2012	578	574	535	511	544	550	530	615	606	600
	2011	551	572	527	578	562	553	616	472	597	593
3°	2013	603	619	536	550	525	544	556	612	614	602
	2012	593	614	583	591	639	522	525	558	617	606
	2011	589	633	580	571	567	462	500	591	591	589
Puntaje	2013	560	577	524	537	540	524	459	542	596	584
	2012	564	575	561	539	580	539	499	555	604	597
	2011	559	566	540	546	572	508	572	544	585	582