



# LA EMPRESA FAMILIAR: RELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL CON SU CONTINUIDAD

Dra. María Isabel de la Garza Ramos 1 / Dr. Raúl Lorente 2 / Dra. Esther García 3

## RESUMEN

Diversos estudios demuestran que la empresa familiar en los Estados Unidos y España tiene una supervivencia del 30% al pasar de la primera a la segunda generación y de tan sólo 10% y 15 %, respectivamente de la segunda a la tercera. Este artículo presenta un estudio llevado a cabo en la ciudad de Tampico, Estado de Tamaulipas, de una empresa de servicios funerarios en tercera generación. El objetivo fue encontrar la relación existente entre determinadas dimensiones de la cultura organizacional y la permanencia dentro de una misma familia. Para tal efecto se utilizó el método de estudio de caso, utilizando la técnica de entrevista enfocada aplicada a dueños - administradores familiares y gerentes no familiares. Los resultados muestran que la cultura organizacional propia de la empresa familiar ha sabido ser transmitida de generación en generación, por quienes dirigen la empresa y por la familia misma. Se concluye que elementos culturales distintivos de la empresa familiar como los valores de la familia en la empresa, el deseo de continuidad, el orgullo de producto/servicio y otros influyen en la forma de funcionamiento de la misma que permite su tránsito intergeneracional.

## INTRODUCCIÓN

La empresa familiar es una figura mundial que tiene una gran importancia en la economía de un país por su número, su contribución al producto interno bruto y su capacidad de generar empleos, sin embargo, es considerada muy vulnerable en cuanto a su duración, sobre todo en el momento de pasar de una a otra generación.

Al respecto, diversos estudios realizados en Estados Unidos y en España muestran tasas de supervivencia de la primera a la segunda generación del 30%, para ambos países, y

del 10% y 15%, respectivamente, de la segunda a la tercera (Gallo, 1998, Lansberg, 2000).

No obstante, existen datos de empresas familiares en Oriente muy antiguas como son las empresas japonesas Kongo Gumi fundada en el año 578 y Hoshi en el 718, consideradas las más antiguas del mundo que siguen en manos de la misma familia, después de más de cuarenta generaciones y continúan dedicándose a la misma actividad, la construcción y la hotelería, respectivamente (Family Business Magazine 2002).

La misma fuente indica que, en Occidente, la empresa más antigua es francesa y se remonta al año 1000, Le Château de Goulaine, cuyos dueños han conservado un castillo con viñedos y un museo en los que se celebran muy diversos eventos. Por su parte, en los Estados Unidos de América se encuentran empresas familiares que datan del siglo XVII, siendo la más antigua, del año 1623, la Zildjian Cymbal, Co., dedicada a instrumentos de metal, que ha estado por catorce generaciones en la misma familia; y la Shirley Plantation, plantación de tabaco de Virginia, que nace en 1613 y es adquirida por la familia Carter en 1638, que la ha administrado por once generaciones (Family Business Magazine 2002).

Lo anterior indica que la empresa familiar puede perdurar a través de los siglos no solo como tal, sino con éxito, con cambios significativos pero continuando a través del tiempo ligada a la familia que la inició, lo cual nos lleva a preguntarnos qué es lo que hace que unas sobrevivan y otras desaparezcan.

Ahora bien, cuando se estudia este tipo de empresa, en que no existe un consenso sobre su definición, es importante delimitar su concepto, revisaremos algunas aportaciones importantes de los teóricos de la materia.

## MARCO TEÓRICO

Veciana y García (2001) mencionan que existen dos premisas fundamentales para hablar de la empresa familiar como tal: su singularidad, entendida como la particularidad que tiene una empresa familiar para ser considerada diferente a los otros tipos de organizaciones no familiares, y la relación entre familia y empresa.

Cabrera y García (2001), en cambio, van más allá de la simple relación familia-empresa, al afirmar que deberá existir la intención de que tanto la propiedad como el control directivo recaigan en miembros de la familia y se transfieran a la generación siguiente.

Por otro lado, Gallo y García (1989) opinan que, en el fondo, lo que hace a una empresa ser considerada como familiar son los valores institucionalizados, o en proceso de institucionalización, en la empresa. Es decir, la influencia de los valores generales y propios de la familia en una empresa y de los valores peculiares de una familia concreta directamente relacionada con una determinada empresa.

Por su parte, Cabrera y García (2001), consideran tres dimensiones que contribuyen a definir una empresa familiar: la propiedad y la dirección, la implicación familiar y los subsistemas interdependientes, y la transferencia generacional.

Para los fines del presente estudio definimos la empresa familiar como aquella en la que los sistemas familia y empresa se entrelazan y en la que la participación de sus miembros en la dirección, en la toma de decisiones y en el capital está plenamente establecida y existe el deseo de continuidad dentro del seno familiar.

No obstante la importancia reconocida a la empresa familiar, en México no existen estadísticas oficiales al respecto, ya que la



clasificación de empresas utilizada por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática no contempla este tipo de organización y hay pocos estudios respecto a ella.

El otro tema base de este estudio es la cultura organizacional, la que Schein (1983) define como un patrón de supuestos fundamentales que son compartidos por los miembros de una organización, que los utilizan para solucionar problemas de adaptación e integración, tanto al exterior como al interior de la misma, son la base para percibir lo que se espera de ellos y, a su vez, los transmiten a quienes entran a formar parte de la misma.

Denison, (1990) presenta, una teoría al respecto, relacionada con la efectividad de la empresa en la que, como marco referente, parte de los siguientes elementos: su historia, su futuro, su ambiente actual, interrelacionándolos con sus creencias y valores, sus políticas y procedimientos, y su efectividad y resultados.

Otra aportación al estudio de las organizaciones desde el punto de vista de su cultura, es la de Schultz (1994), quien afirma que la cultura hace dos aportaciones a la teoría organizacional: a) el concepto de cultura que dirige la atención a un nuevo fenómeno de la organización, expandiendo su campo de estudio hacia la importancia que tienen dentro de ella los mitos, metáforas, historias, rituales, artefactos, etc., para el mejor entendimiento de la misma; y b) el de cultura organizacional que reinterpreta fenómenos ya conocidos, dándoles un nuevo significado.

Este complejo de factores dota así de una personalidad propia, muy particular, a la empresa que la va no sólo diferenciándola de las demás sino que le da una relevancia singular a ojos de quienes se encuentran o se relacionan con ella y le dan un sentido muy propio a su misión y objetivos y, por ende, a su funcionalidad y, dentro de esta, a su continuidad.

Por lo anterior, los elementos que hemos considerados para este estudio serán analizados bajo una óptica meramente cultural y referida a la permanencia de la empresa en el tiempo, el sentido de pertenencia de sus empleados administradores y el deseo de sus miembros de que continúe en manos de la familia. Siendo el objetivo de este trabajo encontrar la relación de ciertas dimensiones de la cultura organizacional de una empresa

familiar con la continuidad manifestada no solo en el paso del tiempo, sino en su éxito, en el deseo de sus actuales propietarios de que siga existiendo precisamente como empresa de la familia y en el sentido de pertenencia de sus administrativos, manifestado en el orgullo del productos/servicio y el deseo expreso de continuar laborando dentro de ella.

Es importante mencionar que para México y Latinoamérica, el término "familia" se amplía a aquellos miembros considerados como parte integrante de la misma, aunque no lo sean por lazos de sangre, lo cual comprende tanto los parentescos religiosos, tales como compadres y ahijados, como los emotivos, que son las nanas y el personal muy antiguo en el servicio de la casa familiar, incluyendo a sus descendientes, muchas veces preparados con estudios pagados por la familia y que son considerados para ocupar puestos dentro de la empresa.

El profundizar las interrelaciones que se dan en el negocio familiar que impactan en su manera de funcionar como empresa, contribuirá al conocimiento de las causas de que en algunas se dé la continuidad intergeneracional, mientras que muchas más desaparecen de la vida económica del país.

## METODOLOGÍA

El estudio de campo se efectuó en una empresa familiar, dedicada a la prestación de servicios funerarios, en el área de Tampico, con una antigüedad de 87 años, propiedad de seis primos hermanos y sus dos madres viudas, la cual ha permanecido durante tres generaciones como propiedad total (100% de capital social) de una misma familia y ha sido administrada en cada generación por algunos de sus miembros.

Para realizar la investigación se utilizó el método de estudio de caso, que es recomendado para estudiar los fenómenos contemporáneos en el contexto de la vida real, siendo útil cuando las fronteras entre el fenómeno social y su contexto no son claramente evidentes (Stake, 1995), lo cual sucede en la cultura de la empresa familiar en donde se involucran las culturas de la familia propietaria, del empleado y de la empresa misma, por lo que sus límites no son claros, se superponen y se traslapan.

Partimos del supuesto de que la empresa

familiar es un sistema abierto que se interrelaciona con su entorno, la sociedad que la acoge, y la familia total a la que pertenece, por lo que los rasgos culturales a estudiar son aquellos que se relacionan con su ser familiar y su permanencia no solo en el mercado, sino en una misma familia.

Siguiendo el diseño planteado por Yin (1997), las fases del desarrollo del estudio partieron del planteamiento de la pregunta general de investigación: ¿Cómo las características culturales distintivas de la empresa familiar afectan su permanencia en la sociedad y el sentido de pertenencia de sus miembros?

De este cuestionamiento devinieron cuatro proposiciones:

- P1** La empresa presenta ciertas características distintivas por el hecho de ser propiedad familiar, relacionadas con la pervivencia de la familia en cuanto a su propiedad, su administración y su deseo de continuidad.
- P2** Existe un deseo expreso de continuidad de la empresa en manos de la familia, lo que refiere a un sentido de herencia.
- P3** El clima laboral contiene elementos culturales propios de la empresa familiar que influyen en el sentido de pertenencia de sus miembros y su deseo de continuar en ella.
- P4** Se manifiesta la existencia de valores familiares que han sido llevados a la empresa y que son determinantes para el logro de su permanencia en el mercado y en la sociedad.

De lo anterior, se seleccionaron las siguientes dimensiones de la cultura:

La pervivencia de la familia en la empresa, cuyos indicadores son el capital familiar, la forma de reparto de las utilidades, el control directivo y financiero de los miembros de la familia y el deseo de que permanezca en poder de sus descendientes.

Los valores de la empresa, sus indicadores son la misión y visión de la empresa, los valores familiares transmitidos y sostenidos en la empresa, el orgullo del producto/servicio, los relatos, la importancia en la vida de sus propietarios, y el sentido de responsabilidad hacia la sociedad.

La permanencia de sus miembros, cuyos



indicadores son: la planeación de largo plazo dentro de la empresa, su crecimiento en la misma, el sentirse 'a gusto' en la empresa, referido a sus administradores no familiares.

Como punto siguiente se realizó la selección de la unidad de análisis: Las empresa debió cumplir con ciertas condiciones como fueron su antigüedad, su arraigo en la sociedad tampiqueña, que implica no solo el reconocimiento sino la aceptación de la empresa en su seno, y su prestigio, que significa orgullo para los miembros de la organización y provoca la necesidad y el deseo de sostenerlo.

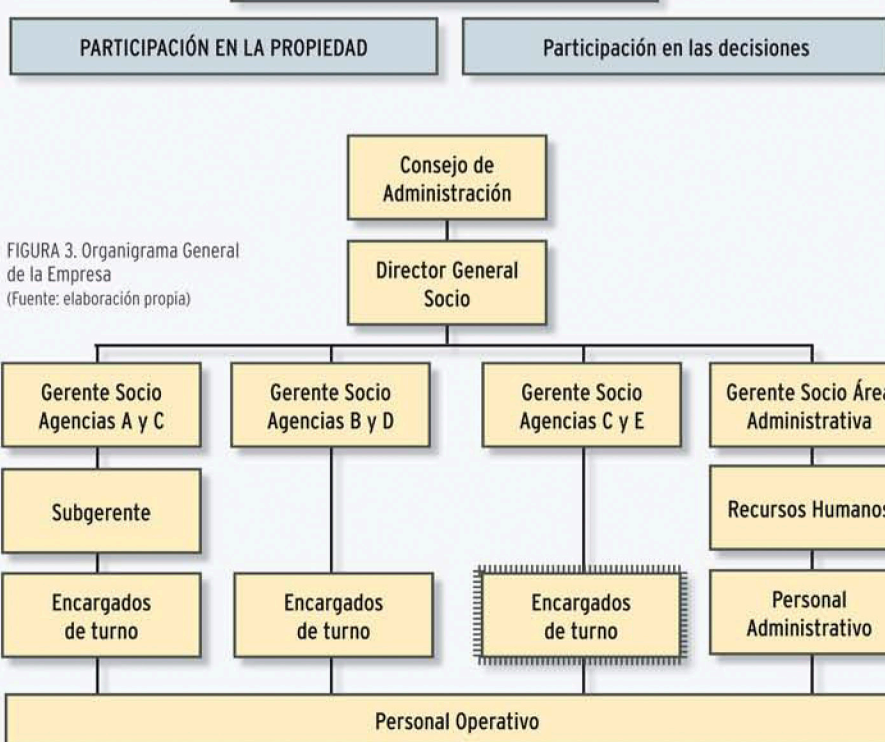
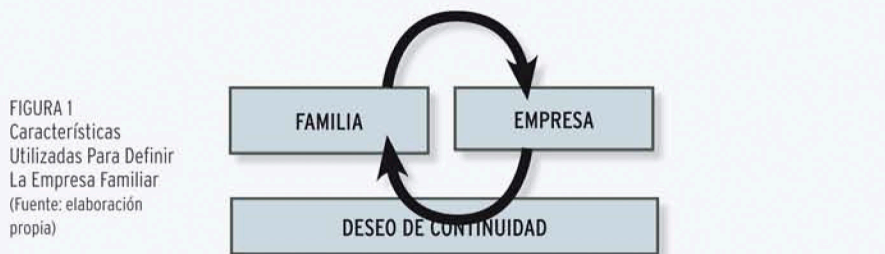
En cuanto a los criterios para interpretar los resultados se compararon los resultados obtenidos en cada caso, para lo que se categorizaron las preguntas de las entrevistas.

Las dimensiones culturales elegidas fueron:

- Los valores de la empresa, cuyos indicadores son la misión y visión de la empresa, los valores familiares, el orgullo del producto/servicio, el conocimiento de la historia de la empresa, la importancia en la vida de sus dueños, la percepción de las fortalezas y debilidades, y su participación en sociedad;
- las alianzas y establecimiento de redes, sus indicadores son la participación en organismos profesionales, empresariales y sociales, las alianzas de tipo familiar, las redes dentro de la empresa, las relaciones de poder, y la aparición de conflictos en la empresa;
- la continuidad, elemento básico en las empresas familiares, cuyos indicadores son: la planeación a largo plazo, los planes de crecimiento, la diversificación o la continuidad en el mismo ramo, y la sucesión familiar referida a un sentido de herencia;
- y la comunicación, que abarca, por un



Cargo del entrevistado	Genero	Antigüedad	Lugar de la entrevista	Fecha	Duración
B1 Dueño director. Socio.	Masculino	40 años	Oficina de la Dirección.	31/05/04 01/06/04	1 h. 40'
B2 Gerente de Operación Sucursales B y D. Socio.	Masculino	23 años	Oficina de la Gerencia en la sucursal B.	02/06/04	1 h. 30'
B3 Gerente de Operación Agencia Matriz A y Sucursal E Socio.	Femenino	34 años	Oficina de la matriz.	04/06/04	1 hora
B4 Gerente sucursal C y F. Socio.	Masculino	33 años	Oficina de la Gerencia sucursal C.	21/07/04	1 h. 20'
B5 Administradora de la Empresa de Previsiones. Socia.	Femenino	2 años	Oficina de la Administración.	03/06/04	55 minutos
B6 Subgerente Agencia Matriz.	Masculino	3 años	Oficina de la matriz.	30/07/04	1 hora
B7 Directora de Recursos Humanos.	Femenino	1 año y medio	Sala de juntas de Previsiones Planeadas.	04/06/04	45 minutos
B8 Jefe de Ventas de la Empresa de Previsiones.	Masculino	8 meses	Oficina de la Gerencia.	19/07/04	1 hora
B9 Encargado de turno de la sucursal B.	Masculino	10 años	Sala de juntas sucursal B.	04/08/04	50 minutos
B10 Encargado de turno de la sucursal C.	Masculino	8 años	Recepción de la sucursal C.	20/07/04	1 hora
B11 Encargado de turno la sucursal E.	Femenino	30 años	Sala de juntas sucursal B.	02/08/04	35 minutos





lado, la de la empresa dentro de la misma familia, y por otro la de sus empleados dentro de la empresa. Sus indicadores son: los canales de comunicación, la calidad percibida de las relaciones dentro de la empresa, entre empresa y familia, formales e informales, la percepción de seguridad en el empleo, del futuro de la empresa, su estabilidad, y la resistencia al cambio.

Respecto a la validez de los resultados, seguimos a Ruiz Olabuenaga (1996), quien afirma que la calidad del trabajo se controla con criterios de: validez que se aplicaron al aspecto teórico y al empírico; confiabilidad, aplicado a los métodos, técnicas e instrumentos de investigación seleccionados; de consistencia interna, referido a la concordancia de los métodos utilizados en las diferentes áreas de la investigación; y de parsimonia, al evitar el exceso en la utilización de recursos.

Se utilizó la técnica de entrevista enfocada, complementándose con las técnicas de observación limitada y análisis documental. Se buscaron líneas de convergencia para poder cruzar las evidencias y así constatar los hallazgos, y para ello se usó la triangulación. De la misma forma se procedió a hacerlo con las tres técnicas elegidas: las entrevistas se transcribieron, se analizaron e interpretaron.

## RESULTADOS

Como resultado del estudio de caso se da respuesta a la pregunta de investigación: Las características culturales distintivas de la empresa familiar si afectan su continuidad. Fundamentamos esta aseveración en el desarrollo encontrado de su cultura organizacional en las dimensiones mencionadas a continuación:

Un compromiso de sus miembros que favorece una conducta consistente y creando una seguridad en los empleados, reduciendo la ambigüedad y beneficiando a la organización.

El líder participa en la transmisión, fortalecimiento y recreación de la cultura, los valores familiares llevados a la empresa desde inicio y continuados por los sucesores están firmemente sustentados. Las creencias ayudan a mejorar la comunicación y la toma de decisiones.

Los valores que se comparten facilitan la motivación, la cooperación y el compromiso,

se pondera el tiempo que el empleado tiene dentro de la empresa, como una muestra de lealtad. Existe una cultura dominante que genera un sentido de identidad entre sus miembros quienes comparten conocimientos y experiencias así como la certeza de pertenecer a una empresa en crecimiento, sólida, con futuro.

La empresa y sus miembros tienen una misión de servicio y atención al cliente, seriedad y puntualidad y una adaptación constante a las necesidades de la sociedad que requiere sus servicios. Hay metas claras en cuanto a las funciones que desempeña cada directivo, saben cuáles son sus atribuciones, cómo deben ser cumplidas sus funciones y sus responsabilidades.

La distribución del control financiero y administrativo está proporcionado entre los primos hermanos, para la familia es muy importante dicho equilibrio.

Se aprecia un desarrollo acerca de intimidad, amistad y amor, en la que se fijan las reglas en cuanto a las relaciones dentro de la empresa encontramos preocupación por el empleado pero cierta distancia de poder entre jefe y subordinado. En la definición y localización del sistema de recompensas y sanciones, percibe el empleado dos tipos de recompensa: la monetaria y el apoyo de otro tipo de la familia.

A continuación se analizan cada una de las proposiciones según la percepción de los actores sociales de la empresa:

P1 La empresa presenta ciertas características distintivas por el hecho de ser propiedad familiar, relacionadas con la pervivencia de la familia en cuanto a su propiedad, su administración y su deseo de continuidad.

Su figura como sociedad ha variado con el paso de las generaciones: inicia como una Sociedad de Responsabilidad Limitada, pasa a una Sociedad Anónima de Capital Fijo y posteriormente a Sociedad Anónima de Capital Variable, los socios relatan la evolución de la empresa y se aprecia la importancia concedida a la actuación de las dos generaciones anteriores a la suya y los problemas económicos que en ocasiones tuvieron de sacarla adelante.

La administración también ha cambiado de ser centralizada en tiempos del abuelo y de los dos hijos que le sucedieron a una administración que está en proceso de profe-

sionalización pero que siguen encabezando los primos hermanos. Hay un conocimiento profundo, fruto de la experiencia y de la enseñanza de los antecesores, dicho conocimiento es muy valorado y se extiende a los administradores no familiares.

Se aprecia un buen entendimiento entre los primos, como gerentes, lo que les permite actuar a tiempo intercambiando personal, vehículos, etc. para atender convenientemente a sus clientes, los cuales para todos ellos y sus administrativos son lo primero.

Se reconoce el hecho de que tener familiares trabajando dentro de la empresa es una debilidad y están tratando de evitarlo. En cuanto al capital social indican que no hay capital ajeno a la empresa, ni es deseado, en empresas futuras sí existe esa posibilidad, pero en la tradicional, como ellos le llaman, y en la de previsiones no. Sobre las utilidades está definido el sistema de reparto: "Aquí en la Agencia hay un reparto de 50% accionistas y el otro 50% se reinvierte o sea se dan incrementos a capital." B1

P2 Existe un deseo expreso de continuidad de la empresa en manos de la familia, lo que refiere a un sentido de herencia.

Se piensa seriamente en transformar la empresa si los herederos no la continúan encabezando, son conscientes de su realidad familiar, del hecho de que a los miembros de la cuarta generación se les ha dado un trato diferente en cuanto al sentido de pertenencia a la empresa y eso hace que se muestren distantes, sin embargo se tiene en mente que la empresa no saldrá de manos de la familia y que los sucesores se harán cargo del Consejo de Administración, por lo que están inmersos en una profesionalización de la empresa para facilitar el traspaso de la misma.

Se tiene una plena conciencia de la diferencia de las generaciones pasadas y la actual con la venidera, mientras ellos crecieron en la empresa, la futura no y eso conlleva riesgos que están dispuestos a reconocer y a impedir malas actuaciones.

P3 El clima laboral contiene elementos culturales propios de la empresa familiar.

Todos los administrativos no familiares conocen algo de la historia de la empresa, por ejemplo, el administrativo más reciente de la empresa habla de ella en términos de gran sentido de pertenencia y ponderando el apellido familiar. Los socios relatan como es



su vida laboral en su empresa y la forma en que impacta a su vida de familia, conciben los dos sistemas interrelacionados e influyentes mutuamente, de los padres han recibido lecciones que se encargan de enriquecer y tener un comportamiento que viene de la familia.

El trato diferente a familiares que trabajan en la empresa es percibido por los administradores familiares, aunque se reconoce que "ahorita se les está leyendo un poco más la cartilla (porque) puede repercutir en problemas con los otros empleados (...)" B3

P4 Se manifiesta la existencia de valores familiares que han sido llevados a la empresa y que son determinantes para el logro de su permanencia en el mercado.

Todos los entrevistados administrativos familiares consideran los valores como heredados por sus padres que, a su vez, los recibieron del abuelo, aunque no lo recuerdan, la madre se ha encargado de transmitir el recuerdo del abuelo, es para ellos fundamental el respeto tanto a quien ha fallecido, como a la familia, consideran que el momento en que pasan es muy difícil y sienten la obligación de apoyarles, esa enseñanza viene de atrás.

Además de los valores de dignidad, honestidad, respeto, la puntualidad es considerada clave en la prestación de servicios. Los socios administradores manifiestan: "(...) en cuanto a la dignidad estamos hablando estrictamente de trabajo, pero la honestidad, el respeto tanto hacia nuestra gente que colabora como obviamente hacia nuestros clientes". B1 Estos valores arraigados en la empresa se perciben como transmitidos por sus antecesores (el abuelo, el padre y el tío).

Triangulando las afirmaciones anteriores con las de los administrativos no familiares encontramos que mencionan los mismos valores y piensan que los valores devienen de la familia y que son determinantes para dar un buen servicio y que, a su vez, enseñan a sus subordinados.

Otra aseveración importante de Gallo y García Pont (1989) en cuanto a las empresas familiares es respecto a las características de su tamaño y la posibilidad de continuidad relacionada con su crecimiento, la empresa estudiada ha ido en crecimiento constante, de la capilla funeraria del abuelo, pasó a ser una agencia funeraria de gran importancia para la ciudad en vida de los dos hermanos sucesores y, a partir de los años 70 inicia un crecimiento

sostenido hasta la fecha.

En esta organización encontramos características distintivas de una empresa familiar (Leach, 1993) al respecto se percibe la existencia de una base emocional que implica una situación familiar a resolver en la que prima lo emotivo: "Esta empresa significa, no nada más la seguridad que pudiera representar en lo económico, sino que representa un orgullo muy personal del trabajo de mi abuelo, de mi padre, de mi tío (...)" B2

Se encontraron asimismo las características propias de la empresa familiar:

La introversión: En el sistema familiar las decisiones se toman hacia adentro de la familia, los planes contemplan el futuro de la familia, y consideran de trascendencia algunas buenas decisiones de sus antecesores que lograron algo muy bueno, para la empresa hasta la actualidad, así, hablando al respecto con uno de los socios afirma: "(...) en el vicio de un negocio, en el vicio de una vida con un negocio, yo estoy casado con mi negocio como muchos de mis socios pues están casados con su negocio (...)" B1

La orientación al largo plazo: Otra característica distintiva es su sentido de continuidad, si bien existe la duda de si un miembro de la cuarta generación seguirá encabezando la empresa, si se tiene la certeza de que ésta continuará en manos de la familia como Consejo de Administración y no sólo como accionistas y en cuanto al deseo de trascender: "(...) no sé si los demás lo vean así, pero yo no le veo que la generación que sigue, entonces ¿qué es lo que hay que hacer? Hay que formar una empresa profesional" B2

El énfasis en la sucesión gerencial, aún con la duda de que un miembro de la familia de la siguiente generación tenga interés en continuar la tradición de dirigir la empresa, está expreso el deseo y la esperanza de que así sea, se aprecia que no importa cuál de los hijos de alguno de ellos, los propios, los del hermano, los del primo, pero que sean ellos los que continúen la empresa: "Pues yo sí lo quisiera, yo quisiera que esto siguiera siendo de alguna manera de nosotros, que los hijos nuestros pues quisieran esto (...)" B4

La confianza puesta en el hermano que más tiempo lleva en la empresa y que la encabeza, se le reconoce su experiencia y el hecho de haber empezado a dirigir, al lado del tío, desde la muerte del padre: "El que encabece

no es de ahorita sino que él empezó encabezando desde mi tío [nombre], de hecho al faltar mi padre mi tío necesitaba el apoyo de alguien y él ya estaba participando (...)" B2

El involucramiento de varias generaciones de la familia dentro de ella: "(...) al negocio lo delegan prácticamente hasta finales de este siglo en manos de mi tío [nombre] qué es cuando incursiona en una tercera generación y ahí es cuando entramos de lleno en el manejo del negocio (...)" B1

La administración activa por miembros de la familia: En todas las generaciones ha sido un miembro de la familia quien ha estado a cargo, en la primera fue el abuelo, en la segunda dos de los trece hijos que el abuelo tenía y en la tercera cinco de los seis primos hermanos y dos viudas.

El aprendizaje desde muy pequeños se da en la primera y segunda generación, en la que tratan de que los hijos empiecen a participar dentro de la empresa, las anécdotas de su vida con sus papás y los empleados en la funeraria se repiten, sus juegos, las enseñanzas, las experiencias, la admiración hacia el abuelo y los padres son compartidas con emoción en cada entrevista.

Se aprecia una preferencia, muy propia de la cultura mexicana, hacia que siga un varón al frente de la empresa, aunque no es generalizada a toda la familia, hablando de la sucesión.

El valor del respeto que les fue enseñado por sus antecesores se aprecia en la forma en que definen a su competencia teniendo en cuenta que son reconocidos como líderes en su ramo, no solo por el tamaño, sino por la calidad de los mismos, se aprecia un respeto por los negocios competidores.

En cuanto a los administradores no familiares triangulamos la información obtenida de los socios familiares y los conceptos de respeto, calidad en el servicio, seriedad, honestidad, orgullo y sentido de pertenencia.

La historia de la empresa a lo largo de las tres generaciones es conocida, en forma general, por los administrativos no familiares, llama la atención la percepción de una mezcla importante la calidad del producto y la calidez del servicio, así como la procedencia de la misma desde el abuelo, que indica la transmisión de valores.

El significado en la vida de los dueños es de tipo muy emotivo y también muy intelectual.



tual, representa el orgullo, el reconocimiento, la gratitud del trabajo de sus antepasados, a la vez que la seguridad, la solvencia, el tener un trabajo y la oportunidad de servir en momentos muy especiales en la vida del cliente.

La participación en la sociedad es algo que afirman haber aprendido del abuelo y de los padres, así han conocido que cuando la última inundación del puerto, como sus instalaciones estaban en alto y no sufrieron pérdidas la empresa regaló féretros por la gran cantidad de defunciones que hubo. En la actualidad ellos contribuyen con aportaciones de la compañía y propios, tanto a instituciones como a personas determinadas, lo ven como una obligación con la sociedad.

Respecto a las fortalezas y debilidades de la empresa se advierte una noción clara de ellas en el director general. Encontramos entrelazados lo aprendido de sus antepasados, en el análisis que realizan de los factores de éxito de la empresa. En cuanto a las debilidades, aparte de los conceptos vertidos por el dueño director, los otros socios piensan también que su servicio puede ser mejorado.

Existe una conciencia plena de los errores administrativos cometidos en el pasado y que están firmemente dispuestos a no repetirlos, como lo fue la existencia de familiares trabajando dentro de la empresa, no por capacidad, sino por cuestiones emotivas muy propias de la cultura de la empresa familiar.

El comportamiento del empleado es muy cuidado, el tipo de negocio que tiene la familia les lleva a estar muy atentos a ello.

La continuidad es una preocupación porque se acepta que no se ha preparado a la cuarta generación como sus padres les prepararon a los de la tercera que hoy encabezan la empresa.

La planeación al largo plazo es una constante de la actual administración, conocedora de su mercado, de su entorno y de su competencia. En esta generación se repite la idea de profesionalizar la empresa, debido, según nos dicen a la ausencia de interés, hasta ahorita, de sus herederos y la preocupación de que la organización siga en manos de la familia, aunque no la dirijan personalmente.

## CONCLUSIONES

C1 Se considera la empresa como un logro personal que desea trasladarse a la familia toda y perpetuarla en el tiempo.

C2 Refiriéndose a las distintas genera-

ciones existe una constante: lo que hizo el abuelo, primero, continuaron dos de los hijos, después y, actualmente, la va llevando en crecimiento continuo la tercera generación en manos de los cinco primos hermanos.

C3 La empresa es considerada una extensión del ámbito familiar, distinguiendo entre la presencia formal de sus miembros, esto es el tiempo que ellos consideran están trabajando, y el que han pasado en las instalaciones funerarias.

C4 A partir de la tercera generación la empresa inicia una profesionalización de su administración y un crecimiento continuo.

## REFLEXIÓN

La siguiente frase del director general, nieto del fundador de la empresa, es culturalmente muy significativa, nos muestra claramente algunos conceptos de la cultura de la familia que persiste en la empresa y que se asocia a su continuidad.

En ella podemos apreciar la misión de la empresa, sus valores que devienen del abuelo, cómo han sido transmitidos a cada generación, cuán importante es para ellos el compartir esos valores, tener un sentido de equidad en el servicio, así como prestar un servicio al que el cliente quien le otorgue valor el de calidad, lo que significa un estar atento a los deseos y requerimientos del cliente:

"Aunque yo no conocí a mi abuelo, pero por lo que me ha tocado escuchar a lo largo de todos estos años, mi abuelo era una persona que pensaba en tener un servicio digno y ese concepto de dignidad lo hemos tratado de mantener, dignidad (...) siempre vamos a tener un concepto del funeral que las familias deseen, no el que nosotros queremos vender, lo mismo puedo solucionarle un asunto a una familia con un ingreso muy importante que el que no tiene nada, y de todos modos tiene que ser con la misma calidad, yo creo que en este sentido sería el valor más importante, el que se trate el servicio con la misma dignidad, con el mismo concepto aunque muchos paguen mucho o no paguen nada tienen que ser de calidad, ésa es la base." B1.

## BIBLIOGRAFÍA.

- Aeronof, C. E./Ward, J. L. (2000) *La Sucesión en la Empresa Familiar. Un nuevo héroe, un nuevo líder.* México. Editorial Mc Graw-Hill.
- Aldacín, E. (1986) *Los valores de los mexicanos. México: entre la tradición y la modernidad.* México: Fomento Cultural Banamex

- Bork, D./ Jaffe, D./ Lane, S./ Dashew L./ Heisler Q. (1996) *Working with the family businesses.* San Francisco, California: Jossey – Bass, Inc. Publishers.
- Carlock, R. S. / Ward, J. L. (2003) *La planificación estratégica de la Familia Empresaria Bilbao: Deusto / Instituto de la Empresa Familiar / Price Waterhouse Coopers.*
- Estudio Jurídico Lexconsult (2000) *¿Qué es una Empresa Familiar?* <http://www.lexconsult.com/elconsejero/oe22.htm> La Tribuna de Albacete.
- Family Business Magazine *The World's Largest Family Businesses* <http://www.familybusinessmagazine.com/topforeign.html> consultado el 4 de abril de 2002
- Frederick, W. C. (1995) *Values, nature and culture in the American corporation.* N.Y. Oxford: Oxford University Press Gallo, M. A. (1995) *Empresa Familiar. Texto y Casos.* Barcelona: Editorial Praxis.
- Gersick, K, Davis, J., Mc Collom, M. Lansberg, I. (1997) *Empresas familiares. Generación a Generación México: Mc Graw-Hill Interamericana, Editores, S. A. de C. V.*
- Ginebra, J. (1997) *Las empresas familiares. Su dirección y su continuidad.* México: Panorama Editorial S. A. de C. V.
- Kets de Vries, M. (1995) *Lo Bueno y lo Malo de las Empresas de Titularidad Familiar Harvard DEUSTO Business Review*
- Izcara, S. P. / Andrade, K. L. (2003) *La entrevista en profundidad: teoría y práctica: México PROMEP / UAT*
- Lansberg, I. (2000) *Los Sucesores en la Empresa Familiar. Cómo planificar para la continuidad.* Argentina: Ediciones Granica, S.A.
- Le Van, G (1999) *Guía para la Supervivencia de la Empresa Familiar.* España: Ediciones Deusto, S.A.
- Leach, P. (1993) *La empresa familiar.* Argentina: Granica Vergara
- Myers, M. (1996-97) *Qualitative Research in Information Systems MISQ Discovery Archive Academy of Management's Organizational Communication and Information Systems Division and IS World.*
- Reyes, R. (2001) *Las Empresas Familiares en México Revista Entorno Octubre 2001 Pg. 32 – 39*
- Shanker y Astrachan (1996) *Work and Family Abstracts of Myths and Realities: Family Business. Family Business Review, 9 b (2), 107-122*
- Schein, E. H. (1985) *Organizational Culture and Leadership.* San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Stake, R. E. (1995) *The Art of Case Study Research Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.*
- Veciana, J. M. / García E. (2001) *La Empresa familiar como programa de investigación científica: enfoques y estado actual Universitat Autònoma de Barcelona: Empresa y Economía Institucional Págs. 461- 485. VIII Congreso Nacional sobre la Empresa Familiar de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE)*
- Yin, R. (1997) "Handbook of Applied Social Research Methods" Editorial Bickman, L. Rog, D.J. Lope Publications

(Footnotes)

1 Uno de los aspectos esenciales de este trabajo estriba en la afirmación de que la cultura organizacional de una empresa familiar es diferente de la no familiar en el sentido de que los elementos de la cultura familiar se trasladan a la empresa, destacando los valores que existen en la familia.