

# Cultura empresarial y organizacional en microempresas familiares

## *Business and organizational culture in family micro businesses*

Carlos Robles Acosta\*, Laura Edith Alviter Rojas\*\*,  
Herman Frank Littlewood Zimmerman\*\*\*

### Resumen

La cultura organizacional es un concepto que hace referencia a las relaciones entre los colaboradores de una organización y, encuentra un complemento idóneo en el de la cultura empresarial que define los rasgos característicos de los empresarios en su papel de promotores del desarrollo económico a través de la generación gestión de unidades productivas de propiedad familiar. Nuestro propósito fue caracterizar la cultura de las organizaciones como del empresariado que posibilitan comprender la comprensión de su dinámica y el desarrollo de prescripciones idóneas para el desarrollo competitivo.

Se aplicaron entrevistas semiestructuradas a los propietarios e integrantes de diez empresas familiares. Se analizaron los datos por medio de una unidad hermenéutica y redes ontosemióticas que condujeron a proposiciones teóricas resultantes a los factores culturales tanto organizacionales como empresariales que influyen en el desarrollo de las organizaciones estudiadas.

Los resultados muestran que la relevancia de la cultura organizacional radica en la creación de comportamientos, creencias, rituales y formas de convivencia armónica y del cuidado de las fuentes de trabajo más allá de una finalidad económica, en un sentido social.

**Palabras clave:** empresas familiares, cultura organizacional, cultura empresarial.

### Abstract

*Organizational culture is a concept that refers to relations among employees of an organization, and is an ideal complement to the entrepreneurial culture that defines the characteristics of entrepreneurs in their role as promoters of economic development through the generation, management of family-owned production units. Our aim was to characterize the organizational culture and entrepreneurship, which enable understanding their dynamics and development of appropriate requirements for competitive development. Semi structured interviews to owners and members of ten family businesses were applied. Data through a hermeneutic unit and ontosemiotic networks were analyzed, leading to resultant theoretical propositions to both organizational and cultural factors that influence the business development of the organizations studied.*

*The results show that the importance of organizational culture lies on the creation of behaviors, beliefs, rituals and forms of peaceful coexistence and the care of jobs beyond an economic purpose, in a social sense.*

**Keywords:** Family-owned businesses, organizational culture, business culture.

\* Doctor en Ciencias Administrativas, Universidad Autónoma del Estado de México, Centro Universitario Ecatepec

\*\* Maestra en Administración, Universidad Autónoma del Estado de México, Centro Universitario Ecatepec

\*\*\* Doctor en Ciencias, Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey

Artículo Recibido: 10 de enero del 2014.

Artículo Aceptado: 25 de abril de 2014

## Introducción

Este estudio forma parte de un proyecto de investigación más amplio que pretende analizar a la cultura bajo sus enfoques organizacional, empresarial y financiero en microempresas en México. En este trabajo se reportan avances del citado proyecto.

El estudio de la empresa familiar ha evidenciado el reconocimiento de la empresa dinástica como representación social de trascendencia internacional, donde apellidos como Rockefeller, Samsung, Morgan, Peugeot, Renault, Citroën o Ford ha ocurrido emparejando la participación en mercados conservando la esencia familiar del negocio (Collier y Horowitz, 1990; Landes, 2006; Gordon y Nicholson, 2008).

El aprecio de la empresa denominada gerencial (Gibb, 2003) respecto de la empresa familiar se ha basado en el contraste de los desempeños individuales y grupales, en este sentido se han señalado supuestas ventajas, como la facilidad de valorar su funcionamiento y decidir su permanencia; en contraste, la empresa familiar posee un sentido más humano que la hace sensible hacia sus integrantes que le otorga una caracterización distinta no sólo a nivel funcional sino cultural (Landes, 2006).

La empresa familiar en su sentido más esencial integra aspectos de propiedad y dirección por personas unidas por lazos de consanguinidad, sin dependencia alguna del tamaño de la organización (Doderó, 2002; Rodríguez, 2005; Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2006; Ronquillo, 2006; Puig, 2007).

En los últimos años ha adquirido una gran relevancia como objeto de estudio por la integración conceptual empresa-familia-propiedad (Smircich, 1983; Stefanova & Lucas, 2006), los procesos de sucesión de padres a hijos (Lozano & Urbano, 2008; Brenes, Madrigal & Molina, 2008), el desempeño de familiares y no familiares en el desempeño organizacional (Ronquillo, 2006), la

dependencia respecto de algunos miembros de la familia (Lozano, 2006), sus rituales (Trice & Beyer, 1997), la integración de las nuevas generaciones de forma casi obligada (Gordon & Nicholson, 2008), las formas de control de participación de familiares (Lozano, 2003) y el estudio de la cultura organizacional (Steckerl, 2006), respecto de esto último, es necesario señalar la importancia de las relaciones intrafamiliares en el clima organizacional y en el cumplimiento de tareas operativas en tiempo y forma (Davis, 2006).

Entre los avances teóricos se ubica el desarrollo de modelos teóricos en los que un elemento subyacente es el de la cultura organizacional (Sánchez, Tejero, Yurrebaso & Lanero, 2006). La cultura organizacional en las empresas familiares ha sido estudiada en diferentes países de América latina (Hofstede, 1982, 1997). Los avances han permitido identificar problemáticas que hacen necesaria la reflexión en torno a los retos que enfrentan las empresas familiares.

Conceptualmente la cultura ha sido referida como el conjunto de los conocimientos, creencias, arte, ética, costumbres y demás capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de una sociedad (Taylor, 1871 referido por Stefanova & Lucas, 2006) y, su aplicación al ámbito de las organizaciones presenta una vertiente representada por Hofstede (1982, 2006) con un enfoque colectivo y nacional y, una segunda por Schein (1992) con un enfoque hacia el interior de la organización.

La cultura organizacional en la empresa familiar abarca artefactos, valores, creencias, normas, hábitos, costumbres y suposiciones básicas cuya aceptación, aprendizaje y práctica por los miembros de la empresa trasciende al ámbito familiar (Schein, 1985; Belausteguigoitia, 2010; Davis, 2006; Bjursell, 2011; Cheung, Wong & Wu, 2011; Gupta & Levenburg, 2012).

El estudio de los rasgos culturales en la empresa familiar, ha conducido a la propuesta de tipologías (tabla 1) cuya integración conceptual presenta

especificidades importantes desde las categorías que la integran (Fernández, 2002) hasta la comprensión como en utilidad práctica (Robbins, 2004). Estas propuestas teóricas permiten identificar comportamientos culturales diferentes no sólo entre las organizaciones sino en su interior a nivel perceptual de dirigentes y dirigidos que

conducen a la necesidad de pensar en el estudio de la cultura de la organización -en la perspectiva de los colaboradores- y la cultura empresarial -desde la visión de los dirigentes- a fin de identificar aquellos elementos que la representan como unidad (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 2006).

**Tabla 1. Tipologías de cultura organizacional**

Fernández (2002)	Hellriegel y Slocum, Jr. (2004)	Kreitner y Kinicki (2004)	Gibson, Ivancevich y Donnelly (2006)
Cultura macho Cultura trabajo/juego duro Cultura de proceso Cultura de apuesta	Cultura Burocrática Cultura de Clan Cultura Emprendedora Cultura de Mercado	Constructivo Pasivo-defensivo Agresivo-defensivo	Cultura Burocrática Cultura de Clan Cultura Empresarial Cultura de Mercado

Fuente: Elaborado por el autor.

Hofstede (1982) sugiere que la cultura sea entendida como una "programación colectiva" en los miembros de un grupo basado en un sistema de valores que se desarrolla desde la familia -particularmente en la niñez-, y es reforzada en la formación académica, contexto y organizaciones en que se involucra la persona a lo largo de su vida (Hofstede, 2006). Estos rasgos se complementan de manera interesante con las propuestas de Schein (1985, 1992) y Kreps (1990) respecto de: 1) creencias o supuestos tácticos, sentimientos y actitudes que los miembros de la organización mantienen de forma inconsciente, sobre la naturaleza del mundo que les rodea, 2) valores conscientes que funcionan como estándares generales observables en la manera de actuar o tomar decisiones conforme a lo que se considera deseable y, 3) las normas sociales o reglas de comportamiento aceptados por el grupo.

Kreps (1990) agrega al factor héroes como personificación de los valores sobresalientes, la idea de los ritos y rituales como ceremonias de celebración y reforzamiento de valores y, el concepto de redes de comunicación cultural que facilitan el adoctrinamiento de los miembros de la organización

A partir de la concepción de lo socialmente aceptable, Schein (1985) distingue cuatro elementos por medio de los cuales a cultura organizacional permea a todos los participantes de la empresa: a) normas institucionalizadas o pautas que siguen los sistemas de gestión, planes de incentivos, estilos de comunicación y distribución de autoridad, b) narraciones como anécdotas, chistes, leyendas e historias de héroes, c) acciones como las ceremonias, costumbres, recompensas y castigos, d) objetos que representan las manifestaciones físicas de los valores como diseño de productos, edificios, logotipos e incluso aspectos decorativos.

En otros estudios se ha sugerido trabajar con otro tipo de orientaciones hacia los procesos o resultados, a la tarea o al empleado, profesional o local, sistema abierto o cerrado, controlado estrictamente o con amplitud, y pragmático o normativo (Stefanova & Lucas, 2006).

Partiendo de la consideración de los avances de Hofstede (1982) y Schein (1985), es posible considerar, para este estudio, la caracterización de los rasgos de la cultura organizacional que prevalecen en micro empresas familiares a partir

de los siguientes factores:

- **Estilo de dirección.**- Forma de dirigir a las personas, igualitaria o autoritaria.
- **Desempeño.**- Realización, por parte de una persona, un grupo o una cosa, de las labores que le corresponden.
- **Educación.**- Se refiere al tipo de educación tanto formal o escolarizada como la informal o de familia.
- **Forma de Trabajo.**- Actitud propia de la persona que enfrenta el trabajo de forma individual o colectiva.
- **Plazo.**- Perspectiva que se tiene con respecto al tiempo para ejecutar las tareas y lograr objetivos. Ya sea en un periodo corto o largo.
- **Nivel de riesgo.**- Tipo de decisiones tomadas con respecto a un punto de vista conservador o arriesgado.
- **Valores.**- Filosofía compartida de la actividad de la organización, que define el actuar de sus integrantes. Conjunto de normas o principios morales e ideológicos que dirigen el comportamiento de una persona o sociedad
- **Héroes.**- Persona emblemática digna de admiración que inspira a quienes escuchan de él a seguir su ejemplo en su forma de actuar.
- **Tradiciones.**- Conjunto de ideas, usos o costumbres que se comunican, se transmiten o se mantienen de generación en generación.
- **Costumbres.**- Conjunto de elementos que caracterizan la conducta de una persona o grupo social según los usos impuestos por las generaciones anteriores.

A estos elementos se adicionan dos factores asociados a las prácticas religiosas que se sugieren a partir del trabajo de Steckerl (2006):

**Creencias.**- Supuestos tácitos, sentimientos y actitudes que los miembros de la organización mantienen y sobre la naturaleza del mundo. En América Latina se asocian con mucha frecuencia a la religión. En este sentido, las creencias tienen un carácter espiritual, regulan el comportamiento y dan forma a las ceremonias en las que se relacionan el ser y quehacer humano con la divinidad, aun tratándose del ámbito laboral y empresarial.

**Religión.**- Conjunto de creencias, normas morales de comportamiento.

En su estudio Steckerl (2006) encontró que estas prácticas son importantes en la formación de los valores del empresario y en la conformación de los valores organizacionales.

De forma complementaria se considera importante a la cultura empresarial por su trascendencia emprendedora y directiva (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 2006). La cultura empresarial también denominada cultura emprendedora (Hellriegel & Slocum, 2004) es generadora del cambio empresarial, pues busca constantemente la autonomía en los empleados e impulsa su creatividad además que los recompensa. El estudio de la cultura empresarial se propone a partir del modelo de Denison (2001 citado por Bonavia, Prado & Barberá, 2009) con el estudio de los siguientes factores:

- **Involucramiento.**- Concepto que integra el empoderamiento, el trabajo en equipo y el desarrollo de capacidades dependientes de la actuación del empresario.
- **Enfoque estratégico.**- Representación de la capacidad del empresario para desarrollar una visión compartida, propósitos estratégicos, metas, objetivos y la actividad propia de dirección.
- **Consistencia.**- Conjunto de valores centrales, capacidad de acuerdo, coordinación e integración del empresario.

- Adaptabilidad.- Como concepto integrador de la orientación al cambio, orientación al cliente y el aprendizaje organizativo.

## Método

En esta ponencia se presenta un estudio enfoque cualitativo y en corte transversal a partir de las propuestas teóricas de Hofstede (1982) y Schein (1985) respecto de la cultura organizacional y, el modelo de cultura empresarial de Denison (2001 citado por Bonavia, Prado & Barberá, 2009).

Se utilizó el programa Atlas TI V. 5.0, desarrollándose una unidad hermenéutica utilizando las transcripciones de las entrevistas, identificándose cada entrevista por medio de la nomenclatura empresa, número de la misma y, entrevistado con número de identificación (E1). Se codificaron las categorías descritas en las bases teóricas a partir de la identificación de frases testimonio que identifican el comportamiento de las dimensiones analizadas.

Se diseñaron redes ontosemióticas, mediante las cuales se muestra el sistema de códigos y relaciones identificados en las entrevistas (Bencomo, Godino & Wilhelmi 2004), en los objetos de las redes aparecen dos dígitos, uno referente a la cantidad de frases testimonios relacionadas con cada código y el número de relaciones del código con otros y, finalmente se identificaron proposiciones que se explican en razón del número de repeticiones de los códigos (F# como se presenta cada categoría y código posterior a cada proposición) y, que se respaldan con citas textuales de las respuestas de los informantes correspondientes a los códigos implicados.

Se seleccionaron diez microempresas, la mayoría pertenecientes al ramo de la industria textil-confección. Los criterios de selección de casos consistieron en que se tratara de microempresas con participación de padres e hijos, antigüedad

mayor a cinco años y ubicadas en el municipio de Ecatepec, Estado de México.

Los sujetos fueron 35 trabajadores y diez propietarios del mismo número de microempresas. Se consideraron características sociográficas de los sujetos como el sexo, nivel de estudios, estado civil y edad, así como de carácter laboral incluyendo los años en la actividad, tiempo como propietario del negocio y, la participación de familiares y personas externas a la familia en el negocio a su cargo.

## Resultados

A partir de las entrevistas realizadas a los integrantes de las empresas familiares, se desarrollaron las siguientes proposiciones y redes ontosemióticas que permiten la comprensión de cultura organizacional y empresarial en el caso de microempresas familiares. En el análisis aparecen números entre paréntesis, el primero indica el número de veces que este código o factor aparece en frases testimonio de forma implícita o explícita y el segundo, el número de códigos con que se relaciona, como se ejemplifica en la primera proposición con el código trabajo en equipo. El número de apariciones indica el nivel de importancia del código respecto de los demás en la red ontosemiótica.

*Proposición 1. El trabajo en equipo y el trabajo individual son importantes en formas de trabajo eficiente (Figura 1).*

Las respuestas fueron similares entre el gusto por trabajar en equipo, este factor o código aparece implícito en treinta y cuatro frases testimonio y se relaciona con ocho factores (34, 8) y del trabajo individual (33, 4) como partes de la forma de trabajo (22,7). Aunque el trabajo en equipo presenta más relaciones (8). Las frases testimonio en este sentido fueron como las siguientes:

*“En equipo yo siento que si uno se lleva bien con sus compañeros todo sale mejor” (Empresa 3, E1)*

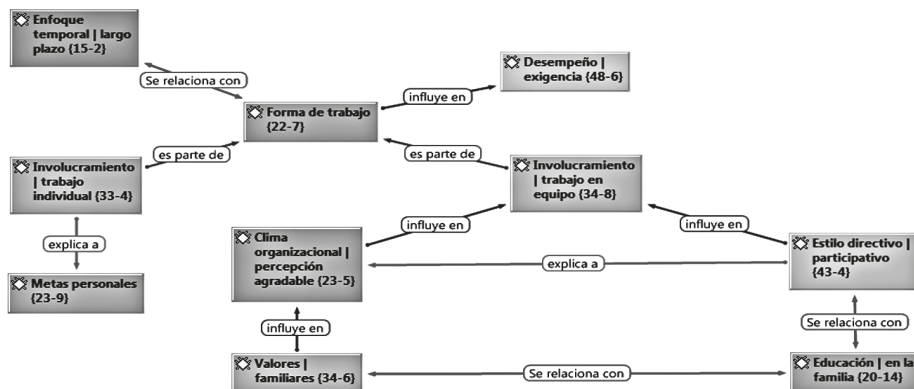
La integración de equipos permite la integración de hombres y mujeres bajo la consideración de su capacidad individual.

“Según el trabajo que sea porque por ejemplo en las

sillas el trabajo pesado lo hace mejor un hombre y en la cocina son mejores las mujeres” (Empresa 9, E2).

“Me es indiferente ya que existe gente capacitada sin importar los géneros (sic) o sexos” (Empresa 3, E4).

Figura 1. Micro-red forma de trabajo.



Fuente: Elaborado por el autor.

El trabajo individual (33,4) es explicado principalmente por las metas individuales (23,9). El involucramiento en el trabajo en equipo está siendo influido por la percepción de un clima organizacional agradable (23,5) y por el estilo directivo participativo (43,4). Como elementos subyacentes en estas relaciones se identificaron a los valores familiares (34,6) y a la educación familiar (20,14) (Figura 1). Se observa la relación de la forma de trabajo con el enfoque temporal de largo plazo (15,2) y su influencia en las exigencias de desempeño (48,5).

Proposición 2. La actitud ante la vida determina la actitud de servicio esta a su vez repercute en la actitud hacia el negocio (Figura 2).

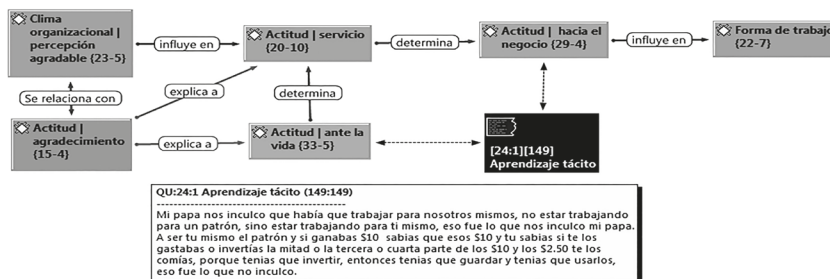
El los sujetos un elemento subyacente es la actitud de agradecimiento (15,4) esta se relaciona con la percepción agradable del clima organizacional (23,5) y en la actitud hacia la vida (33,5); estos dos

últimos factores son influyentes en la actitud de servicio de los colaboradores (20,10). La actitud de servicio presenta relaciones con diez factores y es determinante de la actitud hacia el negocio cuyos efectos se perciben en la forma de trabajo (22,7) como se observa en la frase:

“Es un trabajo en donde se vende un servicio así (sic), es que las decisiones (sic) realmente son sobre eso, lo que se va a ofrecer, como se va a vender y que tanto se puede negociar, las ordenes no existen como tal, sino, son favores y apoyos que se le piden a los compañeros para que todo funcione en armonía” (Empresa 10, E3).

En la figura 2 se adjunta una frase testimonio expresada por un entrevistado en la que se observa la incidencia del padre en la percepción del negocio como forma de vida independiente, esta frase puede ser entendida como parte del conocimiento tácito del empresario.

Figura 2. Micro-red actitud hacia el negocio.



Fuente: Elaborado por el autor.

Proposición 3. El estilo directivo depende de la formación integral y repercute en la exigencia de desempeños (Figura 3).

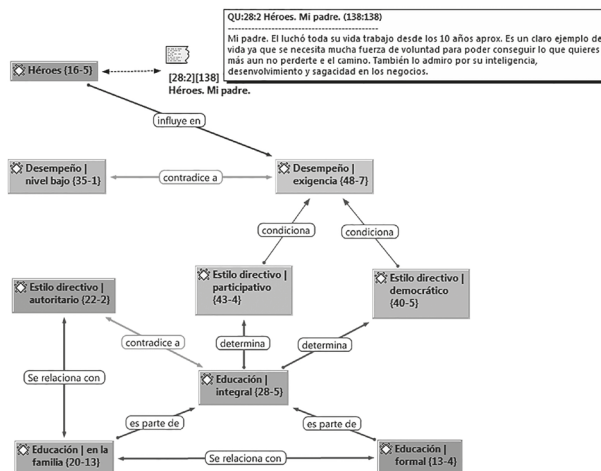
La educación integral (28,5) es determinante de dos estilos de dirección, el estilo participativo (43,4) y el estilo democrático (40,5). Estos estilos de dirección son condicionantes de la exigencia en los desempeños (48,7).

Se identificó al estilo directivo autoritario (22,2) como factor relacionado con la educación en

la familia (20,13). Un elemento subyacente que llama la atención es la presencia de héroes (16,5) usualmente en la figura de la madre, el padre o el abuelo y destacan cualidades como la dedicación a los negocios y su esfuerzo constante (figura 3).

La mayoría contestó tener un héroe (6,5), ubicado en el seno familiar y la razón por la cual es admirado usualmente es por la forma de actuar en la vida y demostrar sus valores. Los héroes se asocian con las tradiciones (18,1), los valores (17,3) y en menor medida con las metas personales (8,1).

Figura 3. Micro-red estilos directivos, desempeños y educación.



Fuente: Elaborado por el autor.

*Proposición 4. Los valores y actitudes determinan los desempeños esperados (Figura 4 y 5).*

Los valores con mayor predominio son los organizacionales (14,2) respecto de los familiares (11,4), aunque es evidente la influencia que estos últimos ejercen en los valores adoptados por la organización. Los valores se califican de manera implícita en las frases testimonio de la educación como se observa posteriormente.

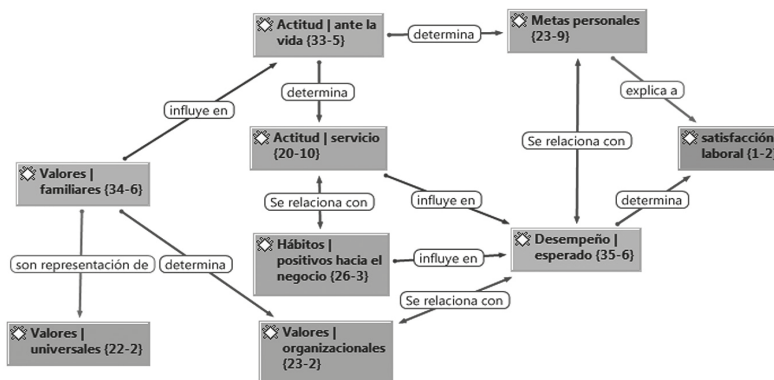
*"Los valores que me inculcó tu abuelo fueron muy severos, muy severos, en primera no tener amigos, no andar en la calle de mitotera, no andar de chismosa, no ser ladrona, que sea uno mujercita de*

*su casa y que tiene uno que estar en su casa. Y de su casa al trabajo. Y no tener que ser amiguera porque los amigos lo único que te inculcan es quitarte el tiempo, no ayudarte y te friegan más, eso es lo que nos inculcó que no teníamos que tener amigos, porque los amigos no son amigos, son enemigos a veces te ayudan y a veces te hunden, porque no hay amigos sinceros realmente, el amigo es el papá, la mamá y los Diosito..." (Empresa 10, E2).*

*"Asistencia, puntualidad, responsabilidad, compromiso, trabajo en equipo, orden" (Empresa 5, E4).*

*"La responsabilidad hacia él y así el respeto a las personas con que estoy trabajando" (Empresa 6, E1).*

**Figura 4. Micro-red valores, actitudes y desempeños esperados.**



Fuente: Elaborado por el autor.

El bajo desempeño (35,1) contradice a los desempeños exigidos por la organización (48,7) y se comportan de manera similar a los comportamientos esperados por los propietarios (35,6). Los trabajadores manifiestan disposición al trabajo como el caso de algunos hijos de los propietarios lo señalan.

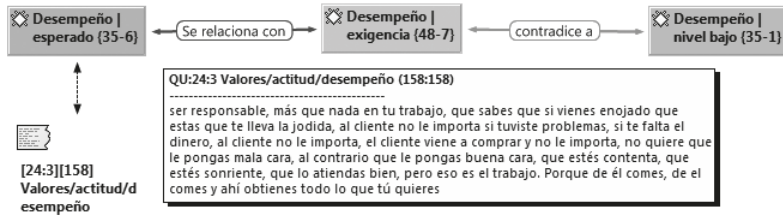
*"Yo creo que viene la gente con cierta predisposición al trabajo, nadie como los dueños, por supuesto, pero si vienen a trabajar familiares,*

*a veces como que te sientes más comprometido a decirles, sabes que esto no me parece, esto si me parece. Y como son de la familia, se sienten mal a veces y te sientes más comprometido, en el desempeño, bueno, eso creo yo" (Empresa 7, E3).*

Por su parte entre los propietarios se observa la actitud y compromiso con el cumplimiento de las exigencias del trabajo y los resultados esperados del negocio como se observa en el testimonio de la figura 5.



Figura 5. Micro-red desempeños.



Fuente: Elaborado por el autor.

Proposición 5. La educación familiar a través de la formación para el trabajo, costumbres y actitudes incide en el logro de metas personales (Figura 6).

En la educación familiar (20,13), es parte de la formación integral, se relaciona con la educación formal (13,4) y presenta contradicciones con los estudios trancos de los hijos (Educación inconclusa 8,2).

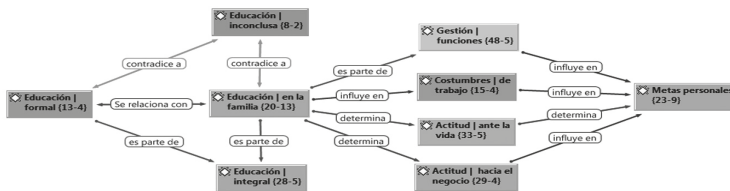
La educación en la familia es parte importante en los procesos de formación para la ejecución de funciones de gestión (48,5), influye las costumbres hacia el trabajo (15,4) y es determinante de las actitudes hacia el negocio (29,4) pero

primordialmente ante la vida (33,5).

La educación adquirida en la familia (20,13) define la forma de actuar en el trabajo. La educación formal (13,4) es percibida como un medio para la adquisición de herramientas para el trabajo útil en los negocios y como parte del desarrollo humano, principalmente en la formación de actitudes y valores.

*“Honestidad, respeto, amabilidad, responsabilidad, entusiasmo esto lo aprendi (sic) en casa y en la escuela y son importantes porque te hacen conocer a la gente lo usa uno diario en donde sea con la persona a la que le hables estos valores hacer que no la trates mal”* (Empresa 8, E2).

Figura 6. Micro-red educación y metas personales.



Fuente: Elaborado por el autor.

Proposición 6 Las prácticas y celebraciones religiosas son determinantes de cultura organizacional no así los preceptos religiosos (Figura 7).

La mayoría de los encuestados contestó ser católico, sólo tres dijeron ser creyentes o testigos de Jehová. La religión adquiere dos sentidos, por un lado la religión y sus celebraciones (38,4) muestran

incidencia en las tradiciones organizacionales (27,3), en los ritos y rituales organizacionales (19,2) como el agradecimiento por la primera venta, el establecimiento de símbolos organizacionales (13,3) y en costumbres organizacionales (15,4). La religión forma parte de la educación desde la familia (20,13) además de mostrar incidencia en las actitudes ante la vida (15,4).

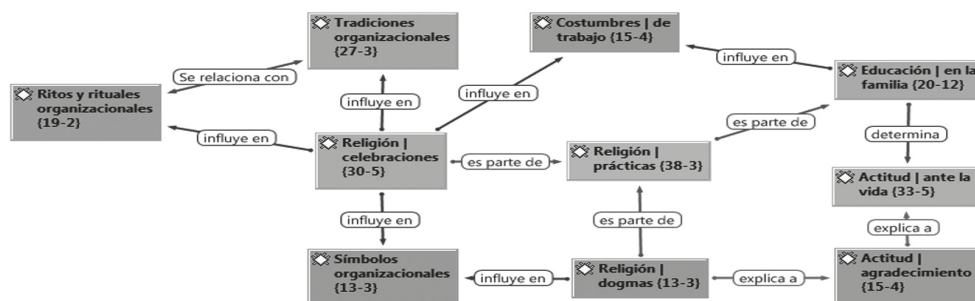
Es importante notar que son las prácticas religiosas (38,3) y sus celebraciones (30,5) lo que en mayor medida incide en los comportamientos en la organización y en menor medida lo hacen los dogmas religiosos (13,3). Se observaron el uso de símbolos religioso, la práctica de la oración de pocos minutos, usualmente demandan ayuda y agradecen a dios y, muy pocas veces ofrecen "sacrificio", con más frecuencia cuando hay situaciones difíciles.

La mayoría de las personas relaciona la tradición con la festividad del calendario litúrgico, llevando a cabo festividades que tienen que ver más con

el folklore, que con el dogma en sí. De tal manera que van a misa cuando es un compromiso y por ir después a la fiesta. Además algunos empresarios coincidieron en que la iglesia y la escuela activan la economía cuando demandan productos las personas para las festividades.

*"el seis de enero damos los Reyes a los niños de casa, el dos de febrero partimos rosca; el dos de noviembre van a misa ponen ofrenda, el doce de diciembre, ir a misa; el 25 de Diciembre, bueno del 24 al 25 a las 12:00 p.m. cenamos y convivimos con la familia"* (Empresa 1, E1).

**Figura 7. Micro-red religión, creencias y tradiciones.**



Fuente: Elaborado por el autor.

*Proposición 7. La educación en la familia es fundamental en las costumbres de tipo social a partir de prácticas propias de los negocios (Figura 8).*

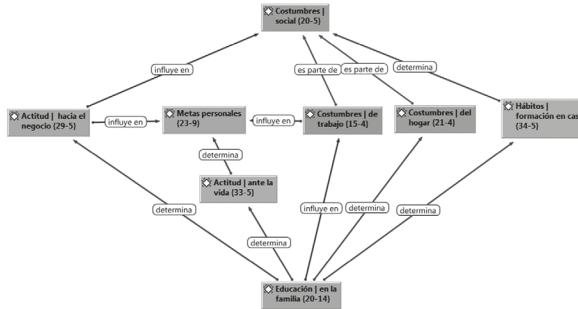
La educación desde el seno familiar juega un papel determinante de en la formación de hábitos (35,5), las costumbres del hogar (21,4) que se reflejan en el negocio, la actitud ante la vida (33,5) como elemento interviniente en las metas personales (23,9) y en la actitud hacia el negocio (29,5). Estos factores tienen efecto en la configuración y transformación de las costumbres sociales (20,5).

Entre las costumbres en el trabajo (15,4) de los empresarios está el hecho de ofrecer comida a

los trabajadores en el lugar de trabajo, sin que esto sea una obligación legal. Este tipo de acciones se relacionan con las costumbres de la familia (21,4) y básicamente tienden a fomentar el convivio entre los integrantes de la empresa así como el compromiso con la familia, como lo expresó la propietaria de un negocio:

*"Cuando estamos todos comemos juntos y algunas ocasiones come cada uno por su cuenta, yo siento que nos ayuda en el sentido en que estamos juntas y comemos como familia. O sea yo no las veo como... de hecho me dicen son sus empleadas, no son mis ayudantes, no son mis empleadas, son mis ayudantes. No es lo mismo"* (Empresa 9, E3).

**Figura 8. Micro-red educación familiar y costumbres sociales.**



Fuente: Elaborado por el autor.

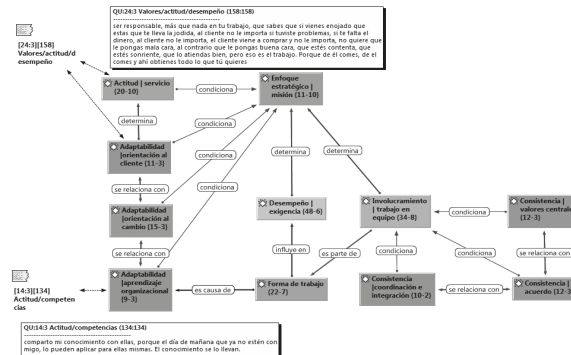
Proposición 8. El logro de la misión depende de la capacidad de involucramiento y adaptabilidad del empresario (Figura 9).

El análisis de datos permite observar el papel condicionante del aprendizaje organizacional (9,3), la orientación al cliente (11,3), la orientación al cambio y principalmente de la actitud de servicio (20,10) -frase testimonio en la figura 9- en el logro de la misión (11,10) como parte cúspide del enfoque estratégico; sin embargo, no son sus únicos factores determinantes. Las formas de trabajo (22,7) influyen en las exigencias de desempeño (48,7) y estas a su vez son determinantes del cumplimiento y configuración de la misión, de manera similar

ocurre con las habilidades para implementar el trabajo en equipo (34,8) como representación del involucramiento que corresponde al empresario lograr en sus colaboradores.

Los empresarios manifestaron que el involucramiento en la integración de equipos de trabajo es uno de los ideales a lograr en su posición, pero que esto está condicionado por elementos representativos de la consistencia; se observa que la coordinación (10,2), la capacidad de lograr el acuerdo (12,3) y la práctica de valores centrales (12,3) como condicionantes no presentan grandes diferencias, pero en todos los casos actúan como elementos centrales.

**Figura 9. Micro-red adaptabilidad, involucramiento y enfoque estratégico.**



Fuente: Elaborado por el autor.

*Proposición 9. El involucramiento mediante el desarrollo de aprendizajes y capacidades, así como la promoción de la integración individual y de equipos inciden en el logro de los propósitos estratégicos (Figura 9).*

Las entrevistas a los propietarios permitieron identificar la influencia de la educación familiar (20,14) en la formación de valores familiares (34,6) que son determinantes en la formación y práctica del estilo directivo democrático (40,5). El papel de la educación familiar se observa también en la determinación de las prácticas de empoderamiento (12,3) como parte del involucramiento de los trabajadores por parte del gerente y de las prácticas del estilo directivo participativo (43,4) como elemento influyente en la integración y práctica del trabajo en equipo (34,5).

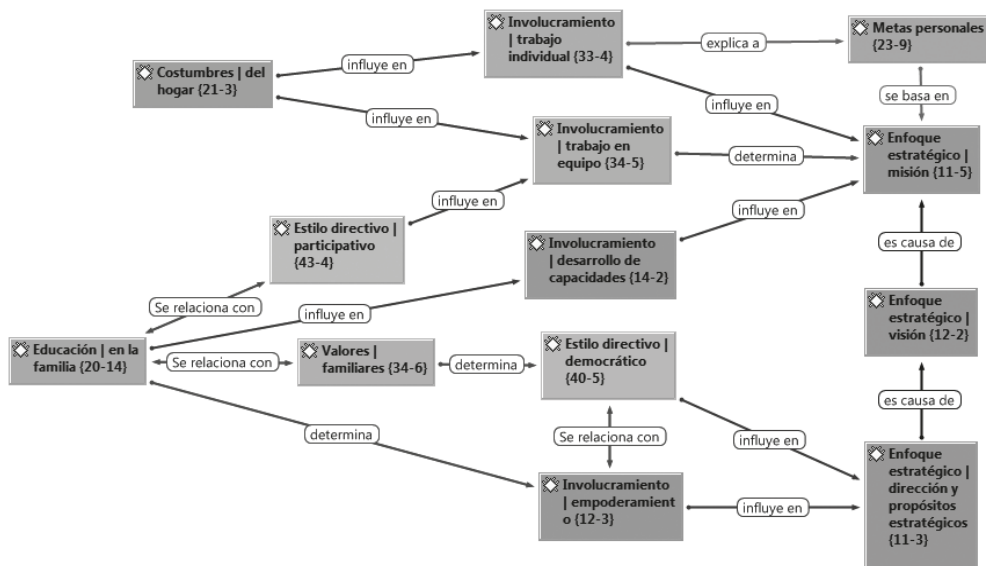
El análisis permite observar la relevancia de las costumbres desarrolladas en el hogar (21,3) y su

influencia en el involucramiento a nivel de trabajo individual (33,4) y del trabajo en equipo (34,5) en niveles muy similares.

El involucramiento a nivel de trabajo individual (33,4) permite explicar la priorización de metas personales (23,9) tanto a nivel de los colaboradores como del propietario a su vez que observa influencia en el logro de la misión organizacional. Respecto de la misión es perceptible el papel de influencia que tienen también el trabajo en equipo (34,5) y el desarrollo de capacidades en los colaboradores (14,2).

El estilo directivo democrático (40,5) y el empoderamiento de los colaboradores (12,3) presentan influencia en la dirección y establecimiento de los propósitos estratégicos (11,3). Las manifestaciones en este sentido, adquieren relevancia al tratarse de empresas en las que se integran tanto familiares como no familiares en los procesos de toma de decisiones.

**Figura 10. Micro-red involucramiento y enfoque estratégico.**



Fuente: Elaborado por el autor.

## Discusión

Esta investigación tuvo como propósito analizar a la cultura bajo sus enfoques organizacional y empresarial en un grupo de empresas familiares desde un enfoque cualitativo.

El estudio desde el enfoque cualitativo, como señala De Souza (1998), permite identificar aspectos que los instrumentos utilizados en el enfoque cuantitativo como el de Méndez (2003), no consideran si no aparecen desde la estructuración teórica. En este caso, los avances de esta investigación han permitido determinar que la educación familiar incide en la definición y logro de metas del individuo, la familia y la empresa, lo que no necesariamente ocurre con los trabajadores ajenos a la propiedad familiar como encontró Zalpa (2002).

Se identificó que en los sujetos estudiados, la educación familiar a través de la formación para el trabajo, las costumbres y actitudes llega plano de las costumbres de tipo social o comunitario, más allá de los clientes como identificó Castro (2006) en muestras de empresas no familiares en las que la actuación de los empresarios y trabajadores no necesariamente hacen referencia a las costumbres sociales del medio inmediato.

Entre los resultados de la investigación se encontró que el estilo directivo depende de la formación integral, los valores y actitudes y, este repercute en la aspiración de desempeños superiores al promedio de forma similar con lo encontrado por Landes (2006) en grandes y longevas empresas dinásticas, a pesar de que los sujetos aquí estudiados fueron microempresas en su mayoría en proceso de transición de primera a segunda generación.

Se esperaba que los preceptos religiosos fuesen determinantes de la cultura organizacional y se encontró que son las prácticas y celebraciones las que adquieren mayor relevancia, este resultado contrasta con lo propuesto por Steckerl (2006) quien encontró que es desde los preceptos

religiosos donde se delimitan los valores personales del empresario y organizacionales con su práctica en la empresa.

Por otro lado, se observó que el involucramiento mediante el desarrollo de aprendizajes y capacidades como la adaptabilidad y de integración de equipos, inciden en el logro de los propósitos estratégicos, este resultado coincide con lo identificado por Smircich (1983) y Méndez (2003); sin embargo, a diferencia de estos autores, en este estudio no se identificó la incidencia de estos elementos en la creatividad de los equipos de trabajo.

El estudio permite apreciar la relevancia de la educación en la familia por encima de la educación para la promoción de actitudes favorables hacia los negocios y ante la vida, de esta forma, la relevancia de la cultura organizacional radica en la creación de comportamientos, creencias, rituales y formas de convivencia armónica y del cuidado de las fuentes de trabajo más allá de una finalidad económica, en un sentido social.

## Referencias

- Belausteguigoitia, R. (2010). *Empresas Familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación*. México. Ed. Mc Graw Hill. Segunda Edición.
- Bencomo, D., Godino, J. & Wilhelmi, M. (2004). *Elaboración de redes ontosemióticas de configuraciones didácticas con Atlas/TI. Mapas conceptuales: Teoría, Metodología y Tecnología*. Primer Conferencia Internacional de mapeo de conceptos Cañas, A., Novak, J. & González, F. Eds. Pamplona España.
- Bjursell, C. (2011). Cultural divergence in merging family businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 2; 69–77
- Bonavia, T., Prado, V. & Barberá, D. (2009) *Adaptación al castellano y estructura factorial del Denison Organizational Culture Survey*.

- Psicothema. Universidad de Oviedo, España. 21, 4: 633-638. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=72711895022>
- Brenes, Madrigal y Molina (2008). Estrategias para asegurar la continuidad de las empresas familiares. *INCAE Business Review*. 1, 5, 1-7.
- Castro, I. (2006) Relaciones Públicas y Cultura Organizacional. Universidad de Occidente, Unidad de los Mochis. Oviedo, España. 15, 002.
- Cheung, S., Wong, P. & Wu, A. (2011). Towards an organizational culture framework in construction. *International Journal of Project Management*. 29; 33-44.
- Collier, P. & Horowitz, D. (1990). *Los Ford. Una epopeya americana*, Tusquets, Barcelona.
- Davis, J. (2006). Dentro del ADN de la empresa familiar: una conversación con el experto en empresas familiares. *Harvard Business Review*. 84, 8, 44-48
- De Souza, A. (1998) *La cultura organizacional P.A. & Partners. Recursos Humanos*.
- Dodero, S. (2002). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Buenos Aires: Editorial Ateneo.
- Gibb, D. (2003) *The family: the missing variable in organizational research*. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 401 - 416.
- Gordon, G. & Nicholson, N. (2008). *Familias en guerra*. Barcelona: Deusto.
- Gupta, V. & Levenburg, N. (2012). Cultures, ideologies and family businesses. *Journal of Family Business Management*. 2 (1); 57 - 75
- Hellriegel, D., Jackson, S. & Slocum J. (2006). *Administración. Un enfoque basado en competencias*, México: Thompson.
- Hills, C. & Schramm-Nielsen, J. (2001). Cultural dimension on decision making: Denmark and France compared. *Journap*
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences. International differences in work-related values*. Beverly Hills, Sage.
- Hofstede, G. (1982). *Culture's consequences. Internacional differences in work-related values. Consecuencias culturales*, Newbury Park: Sage
- Hofstede, G. (1997). *Culture and organizations. Software of the mind*. New York: McGraw Hill.
- Hofstede, G. (2006). Summary of Ideas about Cultural Differences. Disponible en: <http://feweb.uvt.nl/center/hofstede/page3.htm>
- Kreps, G. (1990). *Organizational Communication*, New York: Longman.
- Landes, D. (2006). *Dinastías*. Barcelona. Editorial Crítica.
- Lozano, M. (2003). Las relaciones intrafamiliares en la empresa. *Pensamiento y Gestión*. Universidad del Norte. 15. 83-110.
- Lozano, M. (2006). La relación intrafamiliar en entornos empresariales. *Incursión a un modelos de diagnóstico*. *Estudios Gerenciales*. 100, 22.
- Lozano, M. y Urbano D. (2008). La vinculación de descendientes a la empresa familiar. Un estudio de casos colombianos. *Estudios Gerenciales*, 24, 109; 37-63
- Méndez, C. (2003) *Metodología para describir la cultura corporativa: Estudio de caso en una empresa colombiana del sector industrial*. *Cuadernos de Administración*. 16, 025, Enero-Junio.
- Puig, I. (2007). *Retratos de familia*. España. Empresa Activa.

- Rodríguez, E. (2005). *Derecho de Sangre. Historias familiares del poder público en México*. México, Grijalbo.
- Ronquillo, J. (2006). *Administración básica de la empresa familiar*. México: Panorama editorial.
- Sánchez, J., Tejero, B., Yurrebaso, A. y Lanero, A. (2006). Cultura organizacional: Desentrañando Vericuetos. *Revista de Antropología Iberoamericana*. 1, 003.
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco. Jossey Bass.
- Secretaría de Economía (2009). Política económica para la competitividad. En: <http://www.economia.gob.mx>
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture an organizational Analysis. *Administrativa Science Quaterly*, 28, 339-358
- Steckerl, V. (2006). Modelo explicativo de una empresa familiar que se relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. *Pensamiento & gestión*. 020.
- Stefanova, E. & Lucas A. (2006). El concepto de cultura de las organizaciones: Centralidad actual y evolución histórica. *Revista Internacional de Organizaciones*.
- Trice, M. & Beyer, J. (1997). Studying Organizational Culture thorough rites and ceremonials. *Academy of Management Review*. 9, 653-690.
- Zalpa, G. (2002) La cultura en la organizaciones empresariales. *Estudios sobre las culturas contemporáneas*. VIII, 015.

