

EXPERIENCIA GENERACIONAL Y TRANSMISION DE PODER COMO ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS FAMILIARES DE CAMPECHE, MEXICO

Román Alberto Quijano García, Universidad Autónoma de Campeche

Luis Alfredo Arguelles Ma., Universidad Autónoma de Campeche

José Alonzo Sahuí Maldonado, Universidad Autónoma de Campeche

Deneb Elí Magaña Medina, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

RESUMEN

Desde que se constituye una empresa familiar, generalmente los puestos gerenciales son asignados a los miembros del núcleo, de acuerdo al requisito de la relación filial basado sobre los principios de fidelidad y confianza como elementos de su cultura familiar; así se conforman las estructuras de poder y la forma de adquirir y transmitir la experiencia empresarial, para la construcción de su propia cultura organizacional. La prevalencia de estos criterios determina en su mayoría el perfil de este tipo de organizaciones importantes para la economía de los países; pero que presentan una elevada tasa de mortalidad como resultado de una inadecuada planeación de largo plazo en temas como la sucesión generacional. Este estudio es descriptivo porque se mide información sobre las variables que participan en el problema, con diseño no experimental transversal ya que se recolectaron datos en un solo momento en su contexto natural, mediante entrevistas a los líderes de las organizaciones; el principal objetivo es identificar la incidencia de factores como el poder y la experiencia en la cultura empresarial. Los resultados señalan que las variables bajo estudio responden en gran medida al liderazgo del socio fundador y su particular estilo en la toma de decisiones.

PALABRAS CLAVES: Empresa Familiar, Cultura Empresarial, Liderazgo

GENERATIONAL EXPERIENCE AND TRANSMISSION OF POWER AS ORGANIZATIONAL CULTURE ELEMENTS IN FAMILY BUSINESS CAMPECHE, MEXICO

ABSTRACT

Since inception of a family business, generally management positions are assigned to the main family members, according to the filial relationship based on the principles of loyalty and trust as elements of family culture. Based on this principle power structures are formed and business experience transmitted to build their own organizational culture. The prevalence of these criteria largely determines the profile of this kind of businesses to the economy of the countries. But, they have a high mortality rate as a result of inadequate long-term planning issues such as generational succession. This study is descriptive because it measures information about variables of the problem, with non-experimental transversal design. It collects data at a single moment in its natural context through interviews with the business leaders. The main objective is to identify the incidence of factors such as power and experience in business culture. The results indicate that the variables under study respond largely to the leadership of founding partners and his particular style in decision making.

JEL: M1, M19

KEY WORDS: Family Business, Business Culture, Leadership

INTRODUCCION

Las empresas familiares en sí, son complejas y presentan problemas constantes en las áreas administrativa y operativa, teniendo entre otras causas las siguientes: a) un mundo cada vez más competido representado por el fenómeno de la globalización, b) el estilo del líder es muy personal e influye directamente en los demás miembros del equipo directivo, c) tienen patrones de confianza establecidos, dependiendo en menor grado de políticas y normas escritas, d) escaso conocimiento del líder sobre herramientas administrativas, nuevas corrientes y beneficios que ofrecen para el logro de objetivos, e) la percepción del socio fundador respecto a los beneficios en el corto y largo plazo de implementar una administración estratégica, f) falta de comunicación e información eficaz para dar a conocer necesidades, planes, objetivos e incluso éxitos que obtiene la organización g) constantes conflictos entre miembros del núcleo familiar por alcanzar metas personales utilizando como medio la organización (Álvarez, 2002). Este tipo de organizaciones emergen de la iniciativa del socio fundador cuya personalidad y estilo de liderazgo influyen en el crecimiento de la misma y en ocasiones complica su rumbo, establecimiento y permanencia (Chua, Chrisman y Chang 2004).

Diversos estudios como los desarrollados por Klein, Astrachan y Smyrnios (2005) y Vallejo (2008) evalúan el estilo de liderazgo del socio fundador y cómo este influye en la forma en que se ejerce el poder mediante la propiedad accionaria, cómo se adquiere la experiencia operativa y la forma en que se reflejan en la cultura empresarial, factores que se consideran determinantes en el tipo de administración implementada en las firmas familiares y que trascienden en temas fundamentales como la selección del sucesor y la transición generacional. El sector camaronero de altura contribuye a la economía de México (Cámara Mexicana de la Industria Pesquera y Acuícola, 2012), y su permanencia y desarrollo es primordial para el gobierno federal y el de los Estados donde se desarrolla, ya que a través de esta actividad se provee de ingresos a parte de la población económicamente más vulnerable mediante la generación de empleos. Actualmente el sector camaronero de altura atraviesa por problemas financieros que son consecuencia entre otros factores, de la toma de decisiones desarrollada por líderes con experiencia empresarial, pero con un enfoque administrativo diferente a las exigencias actuales de la economía, la globalización y su propio mercado, por lo tanto es necesario evaluar los factores que conforman su cultura empresarial elemento determinante en el diseño de estrategias de largo plazo para el desarrollo y permanencia en el sector.

Las estructuras de control y poder así como la experiencia adquirida y la forma en que se transmite por la generación al frente de la administración, inciden en la cultura empresarial, dentro de la cual se desarrollan procesos de evolución de las firmas familiares como la selección del sucesor (Sorenson 2000), por ello esta propuesta de investigación se centra en las siguientes preguntas: 1.) ¿Cómo se adquiere y transmite la experiencia empresarial en las empresas familiares del sector camaronero de altura de la ciudad de Campeche?, 2.) ¿Cuáles son las estructuras de poder para la toma de decisiones en estas organizaciones? y 3.) ¿Cómo percibe la cultura empresarial el socio fundador y la influencia de la familia en las mismas? Toda organización desarrolla una cultura, como resultado de la combinación de factores como la toma de decisiones, los valores de su líder y los empresariales entre otros.

El presente estudio pretende alcanzar los siguientes objetivos: 1.) Identificar la forma en que se transmite la experiencia organizacional en las empresas familiares del sector camaronero de altura de la ciudad de Campeche, 2.) Identificar los medios de control de la propiedad utilizado en estas empresas y 3.) Determinar la percepción del socio fundador respecto a la cultura empresarial y la influencia de los demás miembros del núcleo en la organización. La estructura de este trabajo comprende una sección con la Revisión de la literatura respecto a investigaciones relacionadas con empresas familiares, el sector

económico y las dimensiones estudiadas como la experiencia empresarial, las estructuras de poder y la cultura, seguida de un apartado con la Metodología aplicada para la obtención y análisis de información de las variables sujetas a estudio y que se muestran en la sección de Resultados para finalmente ser discutidos y contrastados respecto a otras investigaciones en la sección de Conclusiones que también abarca limitaciones y direcciones para futuras investigaciones.

REVISION DE LA LITERATURA

En este apartado se incluye aspectos relevantes relacionados con el estilo de liderazgo en las organizaciones, así como las particularidades de la cultura organizacional en firmas familiares y la influencia del poder y la experiencia generacional en la misma. De acuerdo con Cater y Schwab (2008), las firmas familiares tienen características muy particulares en aspectos como la forma de decidir sobre los objetivos propuestos, el diseño e implementación de estrategias, su cultura (Vallejo, 2008), establecimiento de metas (Hall y Nordqvist 2008), presencia y resolución de conflictos (Lee y Rogoff, 1996) y la actitud de los integrantes de la organización en el desarrollo de la operación (Vilaseca, 2002). Respecto a la forma como compiten en el mercado Gudmundson, Hartman y Tower (1999), desarrollaron un estudio donde evalúan las diferentes estrategias que utilizan y cómo las diseñan, sus hallazgos sugieren que la selección de estrategias se ve influenciada por aspectos como el género del líder de la organización, el grado de profesionalización del cuerpo ejecutivo y el número de generación en el poder y que las investigaciones futuras en este campo deben incidir en determinar porqué los negocios familiares son menos pro activos en los mercados, teniendo como consecuencia a ser menos innovadores.

Esparza, García y Duréndez (2010) desarrollaron un estudio descriptivo con fuentes teóricas y empíricas sobre la cultura en las firmas familiares concluyendo que ésta influye de manera importante en el comportamiento gerencial y en la mejora de su rendimiento y gestión. Adicionalmente Esparza y García (2011) evaluaron la influencia de la cultura de tipo ad hoc (con valores similares y estrategias analizadoras) y de orientación al mercado (trabajo intensivo y estrategias defensivas) también en la gestión estratégica pero en empresas mexicanas del sector turístico, concluyendo que este recurso intangible influye notablemente en la gestión estratégica. Vallejo (2008) destaca la importancia de la cultura en las firmas familiares al evaluar factores como la homogeneidad en el tamaño de la firma y de la influencia del ambiente, considera que la cultura es una de las fuerzas más poderosas y estables dentro de las organizaciones y con influencia en la ejecución financiera y en el desarrollo interno. Concluye en su estudio que en las empresas familiares: a) los empleados de las firmas familiares muestran niveles más altos de lealtad, involucramiento e identificación, los cuales se traducen en un compromiso más fuerte hacia la firma, b) hay una mejor atmósfera de trabajo en las firmas familiares y niveles más altos de participación y confianza entre los individuos que se traduce en una mayor armonía organizacional, c) estas firmas reinvierten más sus ganancias orientando su administración a largo plazo y d) el liderazgo ejercido en las firmas familiares es más transformacional, lo que lleva a un mayor grado de cohesión entre los miembros de la organización, a diferencia de las firmas no familiares.

Poza (2005) señala que los fundadores de firmas familiares suelen manifestar un desdén natural hacia la arquitectura organizacional, como el establecimiento de sistemas, de prácticas administrativas profesionales y de mecanismos de gobierno. Danes, Zuiker, Kean y Arbuthnot (1999) estudiaron al conjunto de elementos predictores de tensiones en el logro de metas de las empresas familiares señalando que si la familia como núcleo es sana, respecto a sus niveles de estrés, entonces esto facilita alcanzar las metas propuestas independientemente del tipo de administrador que la dirija, es decir, ya sea un miembro de la familia o un profesional del área no familiar.

Sorenson (1999), analizó la naturaleza única de los conflictos en este tipo de organizaciones, ya que las firmas familiares están interesadas en los resultados de la empresa y de la familia al mismo tiempo, lo que puede desembocar en conflictos relacionados con el rol que tiene el padre con los hijos, relaciones entre los

demás miembros, rivalidad entre hermanos, la sucesión y finalmente en conflictos laborales. Martos (2007), menciona que el mayor compromiso (afectivo, de continuidad y normativo), que se presenta generalmente en las empresas familiares, se deriva de un adecuado liderazgo transformacional y puede ser explicado a través del aprendizaje organizacional lo que incrementa los niveles de identificación, implicación y lealtad hacia la organización.

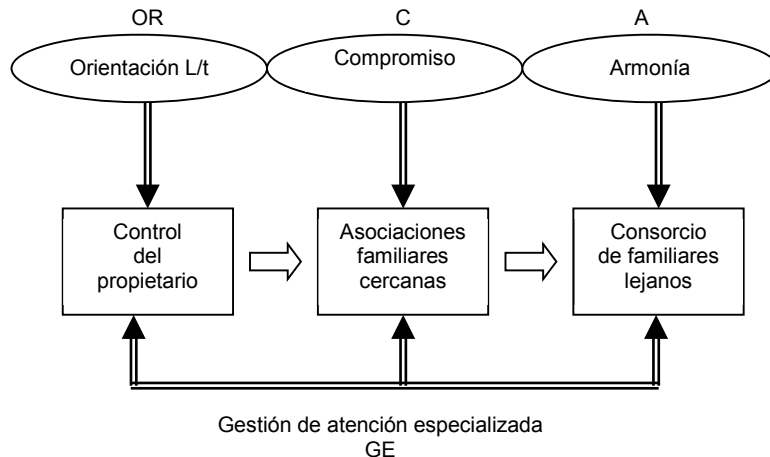
Heredar el liderazgo de una empresa familiar de una generación a otra se ve complicado por los cambios en el patrón de negocios familiar, en la medida que crece la empresa se requiere un mayor grado de conocimiento profesional, y la empresa puede verse presionada a romper el molde paternalista, que le da mayor prioridad a la autoridad familiar y menos atención a la capacidad profesional (Longenecker, Moore y Petty, 2001). Planear para lograr la transición de una generación a otra es un proceso difícil y se considera el compromiso más importante en la administración de empresas familiares y éste se hará presente tarde o temprano por diferentes razones (Sorenson, 2000), su falta de previsión como es sabido puede llevar a la división familiar y como consecuencia a la desaparición de la organización; y es aquí donde se da la contribución del estilo de liderazgo al éxito de la familia y la empresa, como indica Vilaseca (2002). Tokarczyk, Hansen, Grenn y Down (2007) en el estudio desarrollado sobre la teoría del rol que desempeñan los lazos filiales o fraternos “familiness” dentro de una empresa familiar señalan que este “recurso intangible” tiene una influencia determinante en las relaciones familiares y la eficiencia operacional cuando la organización está orientada hacia el mercado. Por su parte Forcadell, Montero, Ortiz y Sacristán (2001) definen la ‘familiness’ como el conjunto de recursos y capacidades específicos de la empresa familiar que en algún grado permiten la obtención y mantenimiento de sus ventajas competitivas. Con base a lo anterior, existe un cierto acuerdo en que los recursos más relevantes para obtener y mantener la ventaja competitiva son los intangibles y esto depende de un conjunto de orientaciones o enfoques como pueden ser: 1) enfoque basado en el conocimiento, 2) enfoque de los recursos, 3) orientación al mercado y 4) orientación al cliente.

Las orientaciones antes descritas confluyen finalmente en una combinación de dos elementos que son: el conocimiento y la cultura, entendiéndose que esta última es el reflejo de la toma de decisiones y experiencias adquiridas en el devenir del tiempo y el cotidiano quehacer empresarial de la organización. La experiencia influye en la suma de los resultados obtenidos en las operaciones del negocio y va generando cambios provocados por la toma de decisiones, el poder se manifiesta mediante el ejercicio de las acciones y el control que se ejerce en las actividades de administración en las que participa la familia; la influencia del poder es proporcional a la posición que ocupa en la administración el miembro familiar, y por último, la cultura refleja el compromiso que tienen los elementos de la familia con sus valores y el trabajo desarrollado en la organización (Klein, Astrachan y Smyrnios, 2005). Por su parte Serna (2012) evaluó la forma en que sobreviven a la crisis financieras las empresas familiares, encontrando que para el caso de México, muchas sobrevivieron usando recursos tangibles e intangibles como el capital económico, el social y el cultural para poder transitar con la menor afectación a la organización. De la Garza, Medina, Cheín, Jiménez, Ayub y Díaz (2011) sostienen que la influencia del fundador es decisiva en la formación de la cultura de su organización y que a su vez ésta proviene del ambiente familiar; siendo la transmisión de valores y su permanencia en cada generación el factor fundamental para conservar el sentido de orgullo y pertenencia hacia la empresa.

Vallejo (2008) estudió si la cultura es verdaderamente diferente entre las firmas familiares y desarrolla un modelo basado en valores para la sobrevivencia de las futuras generaciones. Se basa en un marco de teorías generalmente aceptadas como sistemas neo institucionales, liderazgo de transformación y de identidad social, los hallazgos señalan que existen elementos de cultura como los valores que ayudan a su permanencia y continuidad, y que a su vez ésta se ve afectada por la institucionalización de procesos en lo que respecta a su transmisión, la preservación y la resistencia al cambio y agrega que los elementos que la distinguen son: a) la apreciación, que es la necesidad que tienen los miembros de la familia respecto a sus prójimos, b) tiempo, que se identifica como aquel que pasan juntos conviviendo de forma planeada y

organizada, c) el compromiso que tienen entre ellos para lograr la felicidad y el bienestar de todos sus miembros, d) la comunicación, la cual se alcanza fomentando el respeto mutuo que caracteriza a las familias fuertes; e) la orientación religiosa, la cual les da un sentido de significado y de fortaleza y les ayuda a vencer los conflictos de forma más rápida y f) la capacidad de resolución de crisis mediante la ayuda mutua y la búsqueda de aspectos positivos que les permita confrontar los problemas, tal como se aprecia en la Figura 1.

Figura 1: Modelo Cultural “Valor”



Los valores que integran la cultura de una empresa familiar son: 1) entrega o compromiso, 2) armonía, 3) orientación a largo plazo y 4) servicio al cliente; y que pueden transformarse mediante el liderazgo y el control que ejerce el propietario además de la aplicación de las teorías de identidad social. La difusión de los valores de la cultura empresarial facilita su aceptación como parte de la cultura familiar. Fuente: Vallejo (2008)

Sharma y Manikutty (2005) evaluaron la influencia de la cultura en las estrategias que se planean y desarrollan cuando las organizaciones deciden diversificarse para penetrar nuevos mercados (Hofstede, 2001), citado por Sharma y Manikutty (2005) define cultura como “la programación colectiva de la mente que distinguen a los miembros de un grupo o categoría de otro grupo de personas”. Hofstede (2001) identifica cinco dimensiones que se distinguen en la cultura como son: a) la fuerza de la distancia, b) evasión de la incertidumbre, c) masculinidad contra la femineidad, d) orientación de largo plazo contra el corto plazo y e) el individualismo contra el colectivismo; sostiene que estas dimensiones tienen implicaciones para las organizaciones y los procesos de administración y que éstos proveen programas mentales colectivos que dan legitimidad a los valores y conductas como aceptables.

Sharma y Manikutty (2005), se enfocan al análisis de las culturas individualistas contra las colectivistas, señalando que en las primeras se busca una excelencia del yo, y la excelencia de sus resultados atiende al pensamiento individual de sus miembros, mientras que las culturas colectivistas sus pensamientos y acciones están enfocadas sobre un nosotros y que ambas actitudes influyen en la estructura mental de los miembros de una firma familiar fuertemente.

Estos investigadores sostienen que las decisiones de diversificación se ven afectadas por la estructura familiar y la cultura de la comunidad en la que se ubica la organización e identifica cuatro tipos de familias a saber: a) La familia nuclear absoluta, la cual es liberal y no igualitaria, en ella los niños socializan en forma independiente, y orientados al logro, b) La familia nuclear igualitaria, es caracterizada por los conceptos de libertad y equidad, en ellas la propiedad se divide entre todos los niños y están orientados al logro y a ser independientes de cierto modo, c) La familia autoritaria, muestra valores de inequidad y autoridad y la autoridad está concentrada en la generación mayor, que elige directamente a quien será el sucesor y se espera que los demás miembros de la generación sean hasta cierto punto independientes y d)

La familia comunitaria, se caracteriza por valores de igualdad y autoridad, los hijos viven con sus padres y las siguientes generaciones son tratados con igualdad en términos de derechos. La generación más antigua o mayor es la líder en estas familias.

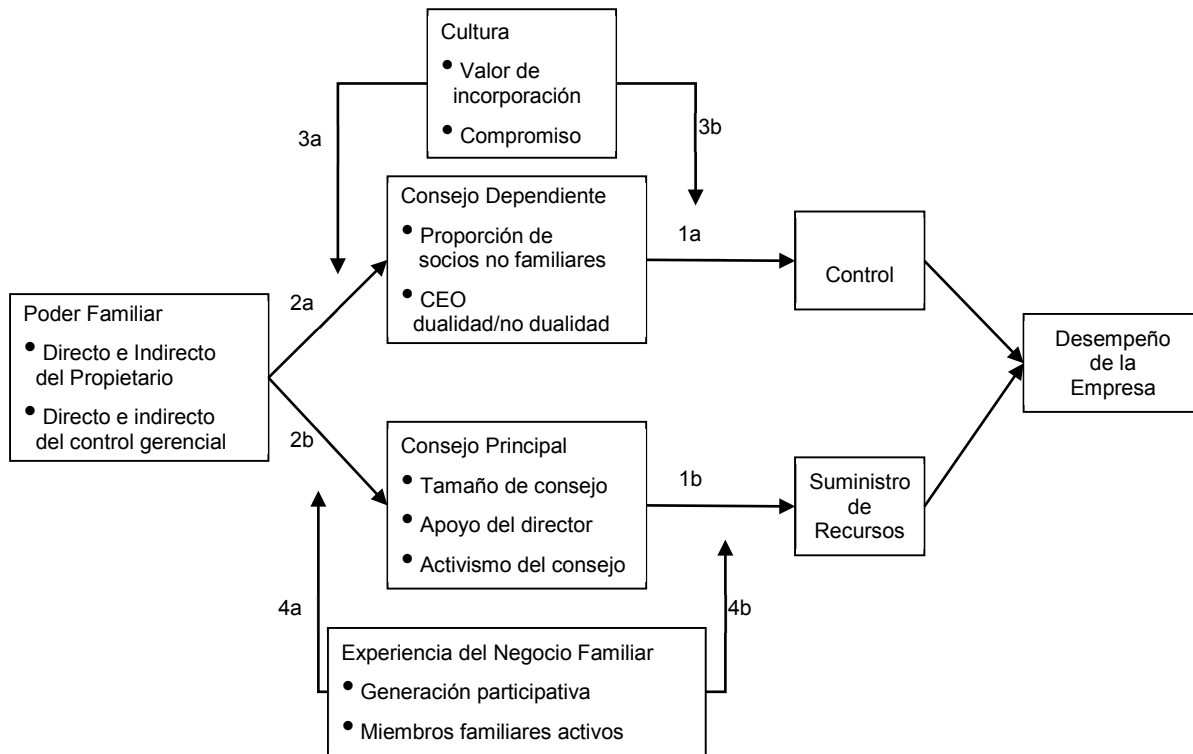
Con este enfoque, la cohabitación de generaciones y la autoridad en las generaciones mayores se percibe en las familias comunitarias y autoritarias que caracterizan a las culturas colectivistas. Por otra parte la dimensión de libertad de las familias nucleares es característica de las culturas individualistas. En las culturas colectivistas, la autoridad y el ambiente son socialmente densos, bajo normas estrictas y reglas de conducta; la identidad de la gente está basada mayormente en su grupo más que en su individualidad, dan una mayor importancia a las relaciones y tienen dependencia de otros miembros de la familia, lo cual es aceptable para ellos. Por otro lado en las culturas individualistas la dinámica de sus relaciones no es dominante, y se presentan en una forma más natural que contractual y no se gobiernan por obligaciones colectivas. Sharma y Manikutty (2005) proponen y concluyen que el tiempo para decidir diversificarse es menor en las empresas que se encuentran en culturas individualistas, y controladas por familias con estructura nuclear absoluta y por el contrario el tiempo para decidir diversificarse es mayor en firmas con estructura nuclear igualitaria inmersas en culturas colectivistas.

Por su parte Corbetta y Salvato (2004) señalan que los elementos de poder, cultura y experiencia tienen presencia desde la junta de directores y que estas características según su grado de presencia influyen en las decisiones que los mismos toman para dirigir a las firmas familiares. Sostienen que la junta de directores es un cuerpo regulador cuyas funciones van desde la representación de los accionistas hasta funciones de monitoreo de operaciones y que los papeles varían según la cultura de cada país.

Desarrollan un modelo de contingencia de los cuerpos de directores de empresas familiares partiendo del poder que tiene la familia y describen cómo la cultura y la experiencia empresarial familiar influyen en el equipo de directores analizando la proporción de directores familiares, la dualidad de los CEO's, el tamaño del cuerpo directivo, sus antecedentes y dinamismo para concluir que una combinación adecuada de las características anteriores provee un mejor control y una provisión eficiente de recursos que conforman la estructura de la firma como se observa en la Figura 2.

Corbetta y Salvato (2004) apuntan que la composición de los cuerpos directivos y la forma de administración de las firmas familiares es motivo de análisis constante, pues diferentes estudios convergen en que son aspectos fundamentales en la vida diaria de la organización, la manera en que resuelven sus conflictos y el diseño de directrices hacia el largo plazo; Hall y Nordqvist (2008) evaluaron la competencia formal y cultural de la administración profesional de las empresas familiares, siendo que solamente la primera está reconocida de forma explícita en la literatura que existe en el tema y no así las implicaciones de la competencia cultural argumentado que sin ésta, un ejecutivo está propenso a trabajar con menos eficiencia sin importar su formación profesional y el lugar que ocupa como miembro de la familia. Generalmente se relaciona la administración profesional como aquella desarrollada por administradores ajenos a los miembros de la familia; esta confusión se deriva de las investigaciones que buscan las principales diferencias entre empresas familiares y no familiares, sin embargo este concepto no se refiere a quiénes administran la firma sino a la forma en que se administra y los resultados que se obtienen, por lo tanto como elemento sustancial, se tiene a la competencia cultural como factor clave en una administración profesional exitosa; y ésta tiene como elementos claves las relaciones, las normas y los valores familiares. Por lo anterior los investigadores Hall y Nordqvist (2008), determinan que una competencia cultural familiar es parte integral de la administración profesional en las firmas familiares al contribuir a la formación de la identidad empresarial e igualmente señalan que la misma dinámica de las organizaciones lleva a los miembros de la familia que dirigen a la empresa a buscar una administración profesional como vía para lograr un desarrollo constante y permanencia constante; lo describen como un proceso “natural” al cual deben someterse las organizaciones que han llegado a ser exitosas.

Figura 2: Modelo Contingente del Consejo de Administración de un Negocio Familiar.



La forma en que interactúan el poder, la experiencia y la cultura se refleja en el desempeño de la organización en el largo plazo, considerando que las estructuras de poder favorecen asociaciones entre familiares y administradores profesionales y que la adquisición de experiencia en la empresa por parte de las nuevas generaciones son factores que originan conflictos y que el líder manipulaba según su personalidad en los orígenes de la empresa familiar. Fuente: Corbetta y Salvato (2004)

Otra conclusión es que la noción de administración profesional es en la mayoría de los casos indiferente para los miembros de la familia aunque sí tienden a calificar a los administradores no familiares según su capacidad formal y no por su competencia cultural, pues ésta tendría que ser adquirida, siendo un primer paso el darles a conocer los valores específicos, las normas y los objetivos y metas que tiene la empresa, un segundo paso es mantener una comunicación constante que garantice la comprensión por parte de los administradores familiares de las estrategias de largo plazo para identificar claramente el rumbo de la firma familiar.

METODOLOGIA

Investigación de tipo descriptiva porque se pretende medir o recoger información sobre las variables que participan en el problema sujeto a estudio como el ejercicio del poder mediante estructuras jurídicas y la transmisión de la experiencia empresarial. El diseño es no experimental transversal ya que se recolectaron datos en un solo momento en su contexto natural, mediante encuestas a los socios fundadores por un periodo comprendido de marzo a junio de 2013; teniendo como objetivo el describir variables y analizar su incidencia e interrelación. El método utilizado para la recolección de información cuantitativa y cualitativa es a través de trabajo de campo y la técnica empleada es el cuestionario (Hernández, Fernández y Baptista, 2006). Se consideró como población las empresas familiares del sector camaronero de altura de la ciudad de Campeche y que aceptaron participar en el estudio. Se eligió como población las empresas de este sector al considerar dos aspectos: a) generan empleo para individuos que en su mayoría no cuentan con niveles de estudio que les permitan acceder a otras actividades, y b) por su contribución a la economía del estado. Las

empresas identificadas con esta especialidad fueron 44, según el directorio de socios del Sistema Producto de Camarón de Alta Mar del Estado de Campeche AC al día 31 de julio de 2012, como se observa en la Tabla 1.

Tabla 1: Empresas Camaroneras del Sector Pesquero de Altura de la Ciudad de Campeche 2012

Sector	Empresas Personas Físicas	Empresas Personas Morales	Total
Empresas camaroneras de altura	14	30	44

Esta tabla incluye las empresas asociadas al Sistema Producto de Alta Mar del Estado de Campeche AC., clasificándolas según su forma de constitución legal en personas físicas y morales. Se encuentran agrupadas en este organismo con el objetivo de gestionar financiamientos ante instituciones públicas y privadas. Fuente: Sistema Producto de Alta Mar del Estado de Campeche AC (2012).

Del universo antes señalado se identificaron y eliminaron 14 de las empresas por estar constituidas bajo el régimen de Personas Físicas con actividad empresarial, y que no estaban constituidas como sociedades mercantiles (personas morales) lo que redujo la población a 30 empresas. Adicionalmente al momento de realizar las entrevistas a las 30 empresas consideradas en la población, se discriminaron aquellas que no cumplen los requisitos para ser consideradas como empresas familiares y entonces tener plenamente delimitada la población: 1) la tenencia accionaria y 2) la participación de por lo menos dos de los miembros de la familia en su administración y funcionamiento (Longenecker et al, 2001); esta situación no pudo preverse hasta el momento de realizar la entrevista al director de cada empresa y conocer la integración accionaria así como la relación filial y laboral de los socios que la integran. De las 30 empresas familiares identificadas, participaron 24, lo que representa el 80% del universo inicial.

Se administró el cuestionario diseñado por Klein et al. (2005) quienes lo desarrollaron al estudiar la influencia y repercusión de las variables: cultura, poder y experiencia en firmas familiares alemanas; para ello obtuvieron una muestra al azar evaluando finalmente las respuestas de 1,140 socios fundadores. Con estos elementos los autores construyen una escala cuya validez radica en 1) la facilidad de medidas y comparaciones adecuadas, 2) permite determinar el nivel de la influencia familiar y 3) la aplicación e identificación en la construcción del modelo de variables dependientes e independientes. La confiabilidad del instrumento fue determinada por los autores mediante el alpha de Cronbach por cada factor que integra la escala siendo éstas: poder 0.749, experiencia 0.958 y cultura 0.932. La composición del instrumento antes descrito se plasma en la Tabla 2.

Tabla 2: Operacionalización de Variables y Especificaciones del Instrumento

Variable	Definición Operacional	Reactivos	Proporción
Poder	Se refiere al dominio financiero ejercido en el negocio, y al control del mismo a través de la dirección o de la participación de la familia en los cuadros de mando directivo.	1-4	18%
Experiencia	Es la experiencia sumada de los miembros de la familia que participan en el negocio y está operacionalizada por la generación al frente de la dirección y la propiedad.	1-6	28%
Cultura	Se refiere a los valores y compromiso de los familiares y empleados con el negocio familiar.	1-12	54%

La tabla establece la definición operacional de las variables para identificar la influencia de la familia, el poder y la experiencia generacional en la cultura organizacional desde la perspectiva del líder. Fuente: Elaboración propia con datos de Klein, Astrachan y Smyrnios (2005).

Inicialmente se desarrolló una prueba piloto con el fin de comprobar la correcta comprensión de las preguntas planteadas y evitar desvíos en los objetivos propuestos, así como adaptar a la población de estudio al instrumento antes citado. Se administró el cuestionario al 10% de la población inicialmente contemplada obteniéndose un alfa de Cronbach de 0.758 por lo que se le consideró confiable. Posteriormente a la

administración del instrumento se estableció la confiabilidad del mismo al obtener un alfa de Cronbach de 0.735 parámetro que se considera aceptable (Hernández, Fernández y Baptista, 2006). En una primera fase se aplicaron cuestionarios de forma personal a los propietarios de las empresas con una duración de veinte minutos por cada cuestionario. Para procesar la información se utilizó el programa de análisis estadístico denominado SPSS (Statistic Program for Social Sciences). Para analizar la información cuantitativa obtenida de los cuestionarios administrados a los propietarios de las empresas se realizó un análisis estadístico descriptivo y de frecuencias de las principales variables. Estos instrumentos consideran puntajes asignados en una escala tipo Likert con valores que oscilan de 1 a 5, siendo 5 el valor que se considera el más alto. Posteriormente con un análisis de varianza (ANOVA) se determinaron las diferencias presentes entre cada una de las variables.

RESULTADOS

Para conservar la confidencialidad de la información, se asignó una clave a cada empresa formada por un número del 1 al 24. Las 24 empresas que participaron finalmente en el estudio, todas reportaron ser familiares ya que la propiedad de las acciones estaba en manos de los miembros integrantes de las mismas y que no participaban dentro de algún corporativo, es decir no han celebrado alianzas estratégicas. De la información generada por el instrumento en su dimensión “poder”, se obtuvo respecto a los órganos para la toma de decisiones, que siete empresas (28.8%) reportaron tener una junta directiva que colabora en la toma de decisiones, sin embargo, se observa que todos sus integrantes son familiares, aun cuando tienen directivos no familiares; las diecisiete restantes señalan tener únicamente el consejo de administración como órgano de gobierno. Cabe resaltar que cinco empresas reportan tener un socio no familiar pero no forman parte de la junta directiva. Véase Tabla 3.

Tabla 3: Miembros del Consejo de Administración y de la Junta Directiva

No De Elementos	Consejo De Administración		Junta Directiva	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
2	9	37.5	2	8.0
3	10	41.7		
4	5	20.8	5	20.8
0			17	71.2
	24	100	24	100

Integración de los órganos facultados para la toma de decisiones en una empresa, para el caso del consejo de administración se participa en atención a la tenencia accionaria, mientras que en la junta directiva se requiere adicionalmente experiencia y la aceptación de los socios. Fuente: Elaboración propia.

La dimensión de “experiencia generacional” señala que de todas las empresas participantes sólo una reporta que la dueña de la compañía es la segunda generación, y todas las demás son propiedad de la primera y que son ellas mismas quienes administran la empresa, aunque el 33% informa que ya están participando dentro de la operación ambas generaciones (Tabla 4).

Tabla 4: Generación Que es Propietaria, Administra y Participa Activamente en la Empresa Familiar

No. De Generación	Generación Propietaria		Generación Que Administra		Generación Activa	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Primera	23	95.8	23	95.8	16	67.0
Segunda	1	4.2	1	4.2	1	4.2
Ambas					7	28.8

De acuerdo con la tenencia accionaria se observa que la administración de las empresas debe proyectar la forma en que cederá a la segunda generación la toma de decisiones, pues esta última ya incursionó en la operatividad como consecuencia natural de la evolución de este tipo de organizaciones. Fuente: Elaboración propia

El análisis de los participantes familiares activos en la administración de las empresas, señala que existen dos firmas en las que entre 1 y 3 familiares no participan activamente, y otras 2 cuentan con dos integrantes familiares no interesados aún en la dinámica empresarial (Tabla 5).

Tabla 5: Familiares Que Participan Activamente, Que No Participan y Aún No Interesados En la Empresa Familiar

Número De Familiares	Participantes Activos		No Participan		Aún No Interesados	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
0			22	91.8	22	91.8
1			1	4.1		
2	9	37.5			2	8.2
3	10	41.7	1	4.1		
4	5	20.8				
	24	100	24	100	24	100

Tabla que muestra la participación activa de los miembros del núcleo familiar en las actividades empresariales, en su mayoría los familiares ya laboran dentro de la organización, lo que resalta la importancia de analizar las estructuras de poder y la forma de transmitir la experiencia empresarial Fuente: Elaboración propia.

Puede observarse que la frecuencia más alta es de 3 integrantes familiares que participan activamente en la empresa (41.7%), y que en el caso de las firmas estudiadas es un miembro de la familia quien no participa en la organización (8.2%) y que el 91.8% de las mismas reportan no tener miembros aún no interesados en participar dentro de la vida de la organización. El cuestionario administrado a veinticuatro propietarios de las empresas familiares del sector camaronero de altura evalúa tres dimensiones: poder, experiencia y cultura. Para el caso de la dimensión cultura se determinó tanto la media como su desviación estándar, con el objetivo de analizar los reactivos más cercanos y lejanos de los valores asignados así como el nivel de dispersión de las respuestas. Véase Tabla 6.

Tabla 6: Estadística Descriptiva Relativa a la Dimensión Cultura (Escala 1-5)

Reactivo	Valor Mínimo	Valor Máximo	Media	Desviación Estándar
1. Su familia tiene influencia en su negocio.	1	5	4.54	0.806
2. Los miembros de su familia comparten valores similares.	2	5	4.57	0.543
3. Su familia y su negocio comparten valores similares	3	5	4.61	0.470
4. Los miembros de la familia apoyan al negocio familiar dialogando con amigos, empleados, y otros miembros de la familia.	2	5	4.59	0.684
5. Los miembros de la familia sienten lealtad hacia el negocio familiar.	3	5	4.55	0.675
6. Los miembros de la familia están orgullosos de decirles a los demás que son parte del negocio familiar.	3	5	4.35	0.718
7. Hay tanto que obtener al participar con el negocio familiar en una base de largo plazo.	1	5	4.05	0.336
8. Los miembros de la familia están de acuerdo con las metas, planes y políticas.	2	5	4.25	0.544
9. A los miembros de la familia les importa realmente el rumbo del negocio familiar.	3	5	4.60	0.614
10. La decisión de involucrarme con el negocio familiar tiene una influencia positiva en mi vida	5	5	5.00	0.000
11. Entiendo y apoyo las decisiones de mi familia en cuanto al futuro del negocio familiar.	3	5	4.34	0.508
12. Los miembros de la familia están dispuestos a poner un muy gran esfuerzo, mayor a lo esperado para ayudar a que el negocio familiar tenga éxito.	2	5	4.10	0.536

La tabla presenta los reactivos relacionados con la dimensión cultura organizacional, misma que se evalúa desde la perspectiva del socio fundador de la empresa familiar, obsérvese que existe una mayor dispersión en el ítem número 1 relativo a la influencia de la familia en el negocio y por el contrario la unificación de opiniones en el ítem 10 relativo a la decisión de involucramiento en la empresa y la influencia de la misma en la vida del empresario Fuente: Dimensión cultura del instrumento diseñado por Klein, Astrachan y Smyrniotis (2005).

Como puede observarse en la Tabla 6, la media más alta corresponde al reactivo diez, relacionado con la decisión del socio fundador de crear e involucrarse con el negocio familiar y el tipo de influencia que la empresa ha tenido en su vida y por otra parte, la media más baja la obtuvo el ítem número doce relacionado con la percepción que tiene el líder respecto al esfuerzo que espera de parte de los miembros de la familia para que el negocio tenga éxito. Los valores oscilaron en una escala de 1 a 5 percibiéndose que se agruparon mayormente a valores de aceptación (de acuerdo = 3) y (totalmente de acuerdo =5).

Respecto a la desviación estándar, el reactivo con mayor dispersión en las respuestas es el número uno, relativo a la influencia en el negocio que pueden tener los demás miembros de la familia, de acuerdo a la percepción del líder, y que constituye un reflejo del estilo de liderazgo y control que ejerce en la toma de decisiones administrativas y operativas. Considerando el mismo parámetro todos los líderes coinciden invariablemente en la influencia positiva que la empresa tiene en sus vidas

CONCLUSIONES

Considerando que el principal objetivo de esta investigación fue identificar la incidencia de factores como el poder y la experiencia en la cultura empresarial, se desarrolló un estudio descriptivo para medir la información obtenida sobre las variables que participan en el problema, con diseño no experimental transversal para recolectar los datos en un solo momento en su contexto natural, mediante el desarrollo de entrevistas a los líderes de las organizaciones. Los resultados señalan que las variables bajo estudio responden en gran medida al liderazgo del socio fundador y su particular estilo en la toma de decisiones.

La comparación de los resultados obtenidos en la población participante con los estudios considerados en la revisión de la literatura, permite inferir que la forma en que se constituyeron jurídicamente estas empresas obedeció a fines financieros o legales y no a una planeación administrativa o de largo plazo basada en un proyecto estratégico, tal como lo señala Longenecker et al. (2001) y conlleva que se haga uso de una figura jurídica para cumplir con parte de los requisitos que establecen las instituciones públicas o privadas y poder tener acceso a esquemas de financiamiento que otorgan para el sector primario. Al evaluar la experiencia empresarial, se encontró que está conformada básicamente por los años que tiene al frente la primera generación, pues sólo una empresa informó que la segunda generación ya está al mando de la organización, aun cuando el socio mayoritario es consultado en las decisiones cruciales de la firma como la inversión en infraestructura (Klein et. al, 2005); en todos los demás casos, tanto la operación como la administración de las empresas están realmente en manos del socio fundador aunque actualmente los hijos laboran dentro de las misma a nivel directivo. No se esperaba de que a pesar de tener pocos miembros que conforman el núcleo existan entre uno y tres familiares que no colaboran aún en ella (8.2%), e incluso existen miembros que no están interesados en trabajar dentro de la empresa familiar en lo absoluto (8.2%).

La cultura empresarial se manifiesta por la forma tan individual en la que el socio fundador ha dirigido la empresa según su propia visión del vínculo empresa-familia, al manifestar que involucrarse en el negocio familiar ha tenido una influencia positiva en su vida, lo que coincide con lo especificado en los estudios desarrollados por Forcadell et al. (2001) y Tokarczyk et al. (2007) y adicionalmente consideran que aún hay mucho que esperar de la empresa sobre una base de largo plazo. La mayoría de los entrevistados no perciben que su familia y el negocio compartan la mayoría de sus valores lo que puede desembocar en la presencia de futuros conflictos tal como lo previenen Lee y Rogoff (1996) dependiendo de la actitud que finalmente adopten los integrantes de la organización en el desarrollo de la operación (Vilaseca, 2002) y (Sorenson, 1999). Lo anterior refuerza la idea de la influencia del líder, su personalidad y estilo en la dirección de la firma familiar.

No se encontró información relacionada con la realización de alianzas estratégicas entre las empresas (Sharma y Manikutty, 2005), para hacer frente común a reducciones de costos, gestión de financiamientos o proyectos operativos de captura conjunta en épocas de veda en la captura del camarón con empresas de

otras entidades del país (Poza, 2005) y (Forcadell et. al, 2001). Siete de las empresas entrevistadas, aplican la figura de la junta directiva para el análisis y toma de decisiones como lo refieren Corbetta y Salvato (2004), sin embargo no forma parte de la misma ningún ejecutivo no familiar, lo que pone en duda la imparcialidad en la toma de decisiones las demás organizaciones se apoyan en un consejo de administración que es una figura más de tipo jurídico que financiera o administrativa, lo que ratifica la idea de que, el control administrativo y el poder económico, se ejercen más por la participación accionaria de los socios familiares, que por tomar en consideración la experiencia y opinión de su cuerpo directivo en decisiones trascendentales, tal como lo señala Klein et al. (2005).

En el ámbito gerencial la mayoría de los puestos directivos se confían a los hijos (79.2%) y en consecuencia el 20.8% contratan administradores no familiares, observándose que esta situación se presenta en aquellas empresas con uno o dos hijos, o donde actualmente colabora únicamente la esposa y los hijos no se hacen cargo de las responsabilidades gerenciales; sin que se pueda inferir si la contratación sea por necesidad o se dé por un proceso de selección según la capacidad del administrador, tal como lo refieren Shu-hui y Shing-yang (2007), o que la empresa esté pensando en fomentar una administración profesional en la búsqueda de alcanzar metas y resultados previamente planeados lo que coincidiría con lo señalado por Hall y Nordqvist (2008).

La evaluación de los resultados obtenidos permite identificar las principales características de la población de estudio respecto a la incidencia de las dimensiones de poder y experiencia en la cultura organizacional desde la perspectiva del líder de la empresa, concluyéndose que: La experiencia organizacional de estas empresas está integrada por los resultados de la toma de decisiones realizada por el líder de la primera generación, que es la que se encuentra al frente de las operaciones de la gran mayoría de la población estudiada (95.8%), y dependiendo del estilo de liderazgo se aceptan e implementan planes de largo como parte de una administración estratégica que favorezca la permanencia de la empresa dentro del sector tal como sugieren Harveston, Davis y Lyden (1997), Barbeito et al. (2004) y Chitoor y Das (2007). Por lo anterior es posible señalar que la experiencia como factor en la cultura organizacional está circunscrita al éxito o fracaso empresarial del socio fundador, y que se refleja en el posicionamiento actual de cada organización en el mercado.

El poder está centralizado jurídicamente en los miembros de la familia a través de la tenencia accionaria, sin que se tenga contemplado implementar una junta directiva independiente, formada por los ejecutivos de la organización sean o no familiares, y que con base a la experiencia profesional de cada integrante, coadyuve en las decisiones fundamentales de la empresa como gestión de financiamientos o inversiones en infraestructura. La cultura organizacional está construida sobre las decisiones tomadas y los resultados obtenidos por el socio fundador, quien no considera que la familia influya fundamentalmente en el negocio y no percibe congruencia entre los valores familiares y los de la empresa, lo anterior puede ser causa de conflictos interpersonales al incrementarse la participación de los hijos en la operación de la empresa.

Es recomendable una evaluación por parte de los miembros de la familia respecto a la cultura empresarial adquirida o desarrollada por el socio fundador, considerando que como proceso natural en la vida de este tipo de organizaciones, en algún momento se presentarán procesos como la selección del sucesor y la transición generacional y que una buena cultura empresarial arroja ideas tales como implementación de una administración estratégica, planeación de inversiones de largo plazo e incluso el desarrollo del protocolo familiar en un esfuerzo de integrar armónicamente el trinomio familia-propiedad-empresa.

La población estudiada no desarrolla estudios sectoriales con enfoque administrativo o financiero, por lo tanto el acceso a la información se reduce por la rivalidad entre competidores en un mercado muy cerrado donde las estrategias para reducción de costos y gestión de financiamiento han permitido a algunas firmas familiares su permanencia en el sector. Por lo anterior futuras líneas de investigación en otras entidades del país como las ubicadas en el Pacífico mexicano, podrían generar las diferencias o similitudes que

permitan generalizar los resultados y caracterizar la cultura empresarial de las empresas familiares que participan en este sector.

REFERENCIAS

Álvarez J. (2002). *Empresas familiares: factores de éxito*. España: Intermanagers.

Barbeito S., Guillén E. Martínez M., y Domínguez G. (2004). Visión Europea del proceso de sucesión en la empresa familiar. *Boletín Económico de ICE*. 2821. pp. 27-37.

Cámara Nacional de la Industria Pesquera y Acuícola (2012). *Estadísticas*. Recuperado el 9 de enero de 2012 de: www.canaipesca.org.mx

Cater J. y Schwab A. (2008). Turnaround strategies in established small family firms. *Family Business Review*. 21,1 pp. 31- 50

Chittoor R. y Das R. (2007). Professionalization of management and succession performance. A vital linkage. *Family Business Review*. 20,1 pp.65-79

Chua J., Chrisman J. y Chang E. (2004). Are family firms born or made? An exploratory investigation. *Family Business Review*. 17,1 pp. 37-54

Corbeta G. y Salvato C. (2004). The board of directors in family firms: One size fits all? *Family Business Review*. 17, 2 pp. 119-134.

Danes S., Zuiker V., Kean R., Arbuthnot J. (1999). Predictors of family business tensions and goal achievement. *Family Business Review*. 12,3 pp. 241-252

De la Garza M., Medina J., Cheín N., Jiménez K., Ayub J. y Díaz J. (2011). Los valores familiares y la empresa familiar en el nordeste de México. *Cuadernos de Administración*. 24,42 pp. 315-333

Esparza J., García D. y Duréndez A. (2010). La cultura empresarial en la gestión de las empresas familiares: una aproximación teórica. *Investigación y Ciencia*. 18, 47 pp. 13-20

Esparza J. y García D. (2011). La cultura de las empresas familiares turísticas y su influencia en la gestión estratégica. *Cuadernos de Administración*. 24, 42 pp. 295-313

Forcadell F., Montero A., Ortiz M. y Sacristán M. (2001) *La familiness de la empresa familiar: una aproximación a su contenido*. XIII Congreso Nacional ACEDE. Universidad Rey Juan Carlos Madrid.

Gudmundson, Hartman y Tower (1999). Strategic orientation: differences between family and nonfamily firms. *Family Business Review*. 12, 1. pp. 27-39.

Hall A. y Nordqvist M. (2008). Professional management in family businesses: toward an extended understanding. *Family Business Review*. 21, 1 pp. 51-69

Harveston P., Davis P. y Lyden J. (1997). Succession planning in family bussines: the impact of owner gender. *Family Business Review*. 10, 4 pp. 373 – 396.

Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

Klein S., Astrachan J., y Smyrnios K. (2005). The F-PEC scale of family influence: construction, validation and further implication for theory. *Entrepreneurship: Theory and practice*. 321 p.19.

Lee M. y Rogoff E. (1996). Research note: comparison of small businesses with family participation versus small businesses without family participation: an investigation of differences in goals, attitudes, and family/business conflict. *Family Business Review*. 9, 4 pp. 423-437.

Longenecker J., Moore C. y Petty W. (2001). *Administración de pequeñas empresas*. México: Thomson Learning.

Martos V. (2007). El compromiso en la empresa familiar bajo una óptica de liderazgo transformacional y aprendizaje organizacional. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía en la Empresa*. 13, 3 pp. 217-234

Poza E. (2005). *Empresas familiares*. México: Thomson.

Serna M. (2012). Empresas familiares frente a la crisis. *Economía, Sociedad y Territorio*. 12, 38 pp. 43-80

Sharma P., Manikutty S. (2005). Strategic divestments in family firms: role of family structure and community culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 1042 . pp.293-311.

Shu-hui L.y Shing-yang H. (2007). A family member or professional management? The choice of a CEO and its impact on performance. *Journal Compilation Blackwell Publishing Ltd*. 15, 6. pp. 1348-1362

Sorenson R. (2000). The contribution of leadership style and practices to family and business success. *Family Business Review*. 13, 3. pp. 183 – 200

Tokarczyk J., Hansen E., Grenn M. y Down Jon (2007). A resource-based view and market orientation theory examination of the role of “familiness” in family business success. *Family Business Review*, 20, 1. pp. 17-31.

Vallejo M. (2008). Is the culture of family firms really different? A value-based model for its survival through generations. *Journal of Business Ethics*, 81. pp. 261-279

Vilaseca A. (2002). The shareholder role in the family business: conflict of interests and objectives between nonemployed shareholders and top management team. *Family Business Review*. 15,4. pp 299-320.

BIOGRAFIA

Román Alberto Quijano García es Doctor en Gestión Estratégica y Políticas de Desarrollo por la Universidad del Mayab. Profesor investigador de tiempo completo adscrito al área de Finanzas. Se puede contactar en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Campeche Av. Agustín Melgar S/N Col. Buenavista CP. 24039 Campeche, Campeche. Correo electrónico: rq6715@hotmail.com

Luis Alfredo Arguelles Ma es Doctor en Gestión Estratégica y Políticas de Desarrollo por la Universidad del Mayab. Profesor investigador de tiempo completo adscrito al área de Costos. Se puede contactar en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Campeche Av. Agustín Melgar S/N Col. Buenavista CP. 24039 Campeche, Campeche. Correo electrónico: luisarguellesmaa@hotmail.com

José Alonzo Sahuí Maldonado es Doctor en Administración por la Universidad del Mayab. Profesor investigadora de tiempo completo adscrito al área de Mercadotecnia. Se puede contactar en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Campeche Av. Agustín melgar S/N Col. Buenavista CP. 24039 Campeche, Campeche Correo electrónico: josesahui@yahoo.com

Deneb Elí Magaña Medina es Doctora en Administración por la Universidad del Mayab. Profesora investigadora de tiempo completo adscrita al área de Comportamiento organizacional. Se puede contactar en la División Académica de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco Av. Universidad S/N Zona de la Cultura Magisterial, Villahermosa, Tabasco Correo electrónico: deneb_72@yahoo.com

