



Alba María del Carmen González Vega  
Universidad Autónoma Metropolitana- Unidad Iztapalapa, México,  
Distrito Federal

## Desempeño de la familia en la empresa. Un estudio de caso en México

### Performance of the family in the business. A case study in Mexico

#### Tema: Administración del personal en las empresas familiares

**Abstract:** The family business as a kind of organization, identifies a series of interactions arise from its complex from the overlap of family size and business nature, but this reflection is based on watching this as a type of organization as a field of study and under the gaze of organizational Studies. This paper is aimed to observe the organization of family nature sells educational services. Looking deeply into the dynamics that weaves between the family and the company in a particular time and space, by setting specific practices that are configured in their management based on the expected behavior of the family towards the achievement of company objectives.

**Keywords:** management, family business, organizational behavior and dynamics.

**Resumen<sup>1</sup>:** La empresa familiar<sup>®</sup> como un tipo de organización, determina una serie de interacciones que se establecen a partir de su naturaleza compleja, de la imbricación de dimensión familiar y la empresarial; sin embargo, la presente reflexión se sustenta en observar a ésta como un tipo de organización como campo de estudio y bajo la mirada de los Estudios Organizacionales. El presente trabajo se dirige a observar a la organización de naturaleza familiar dedicada a la venta de servicios educativos. Mirar a fondo la

---

<sup>1</sup> La presente reflexión sobre empresa familiar gira en torno a empresas donde los integrantes de la familia son propietarios, gestores y empleados.

dinámica que se teje entre la familia y la empresa en un tiempo y espacio determinado, configurando prácticas concretas en su gestión con base en el comportamiento esperado de la familia hacia el logro de objetivos de la empresa.

**Palabras clave:** gestión, empresa familiar, comportamiento y dinámica organizacional.

## 1. Introducción

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

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

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

## 2. Comportamiento y gestión en las organizaciones

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

base en el sistema de valores de la familia y a los requerimientos de la empresa [Tagiuri & Davis, 1996].

En cuanto al comportamiento y el logro de objetivos de la organización se puede identificar que cualquier sistema administrativo busca que los individuos acaten una serie de normas explícitas e implícitas [Birnberg & Snodgrass, 1988]; es así que esto presupone una concepción del individuo en el espacio laboral, así como de la organización y su funcionamiento. La obediencia y la disciplina se configuran como soportes a la cooperación y al ejercicio del poder, a partir de la aceptación de los individuos bajo ciertos criterios de legitimidad, entendida ésta como dominación [Weber, 1983]. En el caso de la empresa<sup>2</sup>, la dominación está basada en el arreglo medios- fines, en la racionalidad instrumental, en los estatutos y normas explícitas, así como la autoridad está sustentada en la estructura organizacional [Weber, 1983, Mintzberg, 2002] y su funcionamiento se a la división de trabajo y la coordinación bajo un esquema de técnica y conocimiento.

En este sentido, las diversas herramientas de gestión apuntan al propósito de ayudar al logro de una rentabilidad elevada de la empresa [Fiol & Ramirez, 1985], bajo una racionalidad económica e instrumental. La visión clásica del desempeño lo define como un proceso sencillo en donde la planeación, el monitoreo, la evaluación y el proceso de retroalimentación se establece a partir de una serie de prácticas, normas, y políticas, así como recompensas y castigos, que en su principal base, establece que los integrantes de la organización deben de acatar puntualmente [Hofstede, 1978]; en cuanto a los mecanismos de control, son explícitos y recaen en la estructura formal; en la jerarquía y la autoridad formal. Esta visión de la gestión determina que el sujeto que se integra a la organización lo hace bajo un esquema de obediencia, criterios de legitimidad y las expectativas de los alicientes que recibirá; es decir, accede a comportarse bajo ciertos lineamientos de conducta y cooperación determinados por un marco valorativo alineado con los criterios de eficiencia y eficacia de la organización.

Hofstade [1978] argumenta que las reglas formales y los comportamientos se diseñan con base en serie de normas que regulan lo que deben de hacer los empleados puntualmente; es decir, define a los sujetos como robots y sin

<sup>2</sup> En el presente artículo definimos a la empresa como un tipo específico de organización; es decir, se analiza bajo la perspectiva de los Estudios Organizacionales, definiéndose como “a los espacios –más o menos– difusos, cambiantes, estructurados y estructurantes en donde los individuos realizan diversos procesos con mayor o menor grado de ambigüedad e incertidumbre, que se relacionan o no a objetivos – personales y organizacionales– diversos y ambiguos, en el contexto de la acción organizada. Dicha acción es restringida de múltiples formas por marcos institucionales internos y externos y cruzada por lógicas de acción económica, instrumental, tecnológica, organizacional, política, social, sentimental, cultural, simbólica, psicológica, discursiva y metafórica [De la Rosa, 2004 en Ramírez, De la Rosa, & Vargas, 2011, p. 15].

propósitos. La cooperación de los sujetos se ve referenciada a controles de conducta explícitos guiados y dirigidos a través de la vigilancia personal comunicando las expectativas de su rol y dejando en claro las premios y castigos en el acierto y fallo de lo que se espera del sujeto [Lebas & Weigenstein, 1986]. Ouchi [1979] identifica que la programación de comportamientos mediante la aplicación de un código de conducta incita a los empleados a actuar en el sentido de los intereses de la organización [Fiol & Ramirez, 1985]. Este interés incitado puede configurarse a partir de la convergencia de los deseos y las necesidades de los individuos, y los objetivos y las obligaciones de la organización.

La convergencia de intereses, antes mencionada, no es un acto sencillo y sólo delimitado por la motivación; en este sentido, Crozier & Friedberg, [1990] establecen que la organización es un sistema humano construido, no neutral, cuyos elementos presentan conductas coordinadas e interdependientes entre el individuo y los elementos que constituyen al sistema, cuya funcionalidad se establece con base en el concepto de juego; es decir, que la complejidad del comportamiento del actor está fundada en su razonamiento estratégico con base en las reglas y restricciones impuestas por el sistema, pero ésta, es sólo una parte de la complejidad, por otro lado se encuentra la estructura del sistema y su interacción se delimita por juegos de poder que condicionan sus compartimientos. La necesidad de los participantes por un rol de deber y obligación que se determina por las reglas y funciones preestablecidas que se promueven para el mantenimiento del sistema con base en alianzas y negociaciones políticas consensadas entre los diferentes actores juegan un papel importante como capacidades de movilización de recursos y esfuerzos que se modifican, transforman o cambian a cada instante.

En otro punto de reflexión, en el logro de los objetivos organizacionales y la cooperación se establece que el comportamiento de los sujetos puede referenciarse a mecanismos intrínsecos de dominación que subyacen a la lógica formal de la empresa; es decir, la obediencia puede estar sujeta a la cultura. Ouchi [1979] introduce la noción del control social o “clan” que se basa en las personas, en sus preferencias y en el uso de mecanismos informales para lograr su motivación y compromiso. El “clan”, siguiendo la terminología de Ouchi, representa un control basado en la socialización. Este tipo de control se caracteriza por la aceptación de valores y creencias comunes que son reglas implícitas que gobiernan el comportamiento de las personas y que dan lugar a la congruencia de objetivos, restringiendo la posibilidad de un comportamiento dispar a los objetivos organizacionales.

La coherencia en los comportamientos del sujeto no sólo está limitado por la parte técnica y formal de la organización, sino además por sus sentimientos, sueños e idealizaciones individuales [Aubert & Gaulejac, 1993] cargados y

preestablecidos, primero extrínsecamente por el rol que necesita desempeñar en la sociedad y segundo, por elección psíquica de lo que desea ser definido en el ayer y el ahora con base en su necesidades de afecto y reconocimiento. En este sentido, la organización se vuelve un medio que permite al individuo cumplir ciertos objetivos; la alineación a las reglas, políticas y procedimientos de trabajo se convierten en canales para el logro de sus compromisos personales y grupales.

Es así que la conducta en la organización, no sólo y únicamente se establecen a partir de lo esperado socialmente y organizacionalmente, sino en la intersección del ser social y el ser afectivo, de tal forma que los sujetos pertenecen a un espacio socio-histórico que de cierta forma tiene una influencia en sus comportamientos y estos a su vez se funden entre las expectativas del deber ser idealizado del individuo. Las estructuras sociales y las estructuras mentales confluyen para dar versiones del mundo, de la sociedad, de la organización y del grupo bajo esquemas compartidos y tan íntimos, donde el sujeto y su identidad se construyen bajo esquemas entre el deber ser y el ser que resultan contradictorios y constreñidos bajo ciertas prácticas legitimadas e institucionalizadas y los espacios de libertad de actuación que decide ejercer o no en la reproducción del sistema organizacional.

### **3. Gestión en la empresa familiar**

La empresa familiar como unidad económica se ha definido a partir de las interrelaciones de los recursos financieros y técnicos así como la productividad que se puede llegar a alcanzar a través de rápidas soluciones encontrando las generalidades del campo con base en la alineación de la familia y la empresa para la permanencia de ésta; dejando así de lado los sentimientos, deseos y significados que se entretienen en la vida cotidiana de un espacio social; de tal forma que la naturaleza de la empresa familiar no está configurada únicamente por los elementos técnicos y financieros, llamados recursos, así como la división y la coordinación del trabajo establecidas por objetivos y metas específicas detalladas por la cúpula; en este sentido, su complejidad y naturaleza se conforma por estructuras subyacentes a la formal, entre los individuos que las conforman, las expectativas de su adhesión y cooperación a los objetivos organizacionales y al rol determinado en el espacio y tiempo, así como a las redes de significados creados y recreados que dan sentido a su actuar.

Así que, la empresa familiar se conceptualiza como sistema social en continua interacción con el contexto, los trasfondos y las fuerzas que operan, rodean y subyacen en el ambiente organizacional; en este sentido, el individuo es un sujeto de acción donde sus comportamientos se basan en una multiplicidad de roles y expectativas configurados externamente e internamente por la asignación de significados a las situaciones y acciones de los otros [Silverman, 1975]; así se

conforma como un espacio social, por una lado reglamentado por un sistema de normas [Scott, 2008], por el otro la dinámica social y sus aspectos subjetivos e interpretativos que reconfigura la especificidad de la dinámica organizacional [Smircich, 1993].

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

En la gestión, los requerimientos de la empresa pueden divergir de las necesidades de la familia; sin embargo, algunos autores como Tagiuri & Davis, [1996], Steiner [2001], Rendón [2006] puede ser vista como una ventaja y como parte de su naturaleza. En el sistema familiar se configuran ciertos valores que dirigen el actuar de los individuos en diversas situaciones, Enriquez [2007] habla de este proceso donde el infante acepta, integra e interioriza la regla como una forma necesaria para incorporarse al mundo de los hombres, de esta forma, el poder es asumido y adoptado como mecanismo necesario y regulador de la conducta bajo ciertos esquemas sociales requeridos y aprendidos.

En este sentido, la organización se vuelve un espacio donde los valores y la ideología determinan la interpretación de las acciones de los integrantes de la familia con base en esquema axiológico de lo correcto e incorrecto; así como su forma de ver el espacio organizacional, su rol y expectativas de su conducta como miembro de la organización [Silverman, 1975]. Así, en el caso del sistema familiar, la dominación está sustentada en la tradición [Weber, 1983], el comportamiento se delimita desde de la relación con los otros; a través de una serie de costumbres arraigadas en el pasado, que se forman como mecanismos de control que regulan la conducta de los individuos en sociedad [Geertz, 1987]; de esta manera, la familia, como primer organización reproduce ciertos comportamientos sociales en los individuos, funda los primeros requerimientos de introyección en los infantes para su vida en sociedad.

En la dinámica organizacional, el sistema familiar y su jerarquía de autoridad no necesariamente corresponde con la de la empresa [Barnes, 1988]; la racionalidad instrumental no es la única que coexiste y tiene influencia en

la toma de decisiones unilaterales y compartidas. En la gestión de las empresas familiares, por un lado, la cooperación y la adhesión al sistema organizacional no está establecida únicamente en la racionalidad instrumental y a un esquema de obediencia sustentada en la regla formal; sino al cruce y traslape de la familia, donde la cooperación, además de lo mencionado, está sujeta a los lazos afectivos [Belausteguigoitia, 2010, Tagiuri & Davis, 1996, Rendón, 2006].

La gestión de la empresa familiar pueden ser referenciados a lo que llama Tagiuri & Davis [1996, p.12] a los atributos ambivalentes, definidos como “las características únicas e inherentes a estas empresas y también son el origen de ventajas y desventajas. Proceden directamente de la superposición de pertenecer a la familia, a la propiedad y a la gestión de la empresa”. Los autores argumentan que la simultaneidad de roles, la identidad compartida, la historia común de toda la vida, y la implicación emocional y confusión como principales factores que denotan una dinámica organizacional específica.

Las expectativas del comportamiento de los familiares en el orden organizacional “se encuentra en la intersección entre la familia y la empresa. Existe una relación entre ellas que se entreteje con sus ciclos de vida, crisis, logros, alegrías y sus patrones cotidianos de vida” [Bastar, 2010, p. 16]. A partir de esta dinámica, la colaboración y cooperación para el logro de objetivos y el desempeño puede estar sustentado en los valores de la relación personal entre familiares; es decir, por la confianza, la lealtad y el compromiso. El acatamiento de una serie de reglas explícitas puede estar sujeta a un proceso de introyección sobre lo que se espera de él, a su rol simultáneo como familiar y como empleado. El comportamiento adecuado y deseado de los familiares en la empresa, bajo esta perspectiva, se sustenta en la socialización a partir de la aceptación de valores y creencias comunes a partir de reglas implícitas que gobiernan el comportamiento.

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

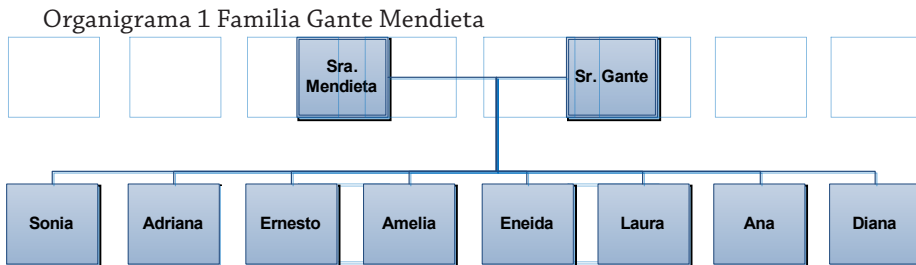
#### **4. Estudio de caso.**

El presente estudio de caso hace referencia a una organización mexicana situada en el Distrito Federal dedicada a la venta de servicios educativos y de naturaleza familiar. Para comprender la forma de gestión y el desempeño de

la presente empresa familiar y de la presente investigación, primeramente, se investigó la historia familiar, quiénes son y qué influencia ha tenido la familia en la empresa, específicamente aquellos comportamientos que se han convertido en capacidades organizacionales para el logro de los objetivos de la empresa; es así y dentro de ese contexto, que el presente apartado se divide en la historia de la familia y sus principales rasgos que la definen y; en un segundo punto, se observa la historia de la empresa; y para finalizar un análisis de los principales hallazgos.

#### 4.1. Historia de la familia

La familia que se estudia es una familia tradicional mexicana, en el cual los padres son de nacionalidad mexicana y nacidos en el estado de Oaxaca. La familia Gante Mendieta se integra por 8 hijos, de los cuales 7 son mujeres y uno es hombre<sup>3</sup> (Ver organigrama 1).



*Fuente: Elaboración propia*

El padre estudió contaduría y la madre se dedicaba al hogar y a cuidar a los hijos. Debido a que la familia era grande y el gasto no alcanzaba, la madre decide vender gelatinas y algunas golosinas, con el paso del tiempo, se decide abrir una tienda de abarrotes donde los hijos apoyaban al trabajo. La madre se describe con una personalidad estricta, fuerte y enérgica, para ella el estudio era muy importante y les inculcó la relevancia del estudio para sus vidas. Les exigía compromiso y responsabilidad en cada una de sus actividades. En cuanto al padre debido a que trabajaba de tiempo completo se le toma ausente ya que él se dedicaba a trabajar y a llevar el gasto de la casa.

#### 4.2. Los hijos

##### Sonia Gante Mendieta (fundadora de la organización)

La primogénita de 8 hijos. Nacida en marzo de 1949. Estudió en la Escuela Nacional de Maestros obteniendo el título de Profesora Normalista en 1967.

<sup>3</sup> Únicamente se hace referencia a los integrantes de la familia que han participado y/o participan en el orden organizacional.



Su primer grupo frente a clase fue en 1968. En el año de 1976 empieza la licenciatura en pedagogía, terminándola en 1980. Para ese entonces ella ya se había casado y tenía un hijo de meses. Actualmente tiene 4 hijos. En el año de 1980 funda el jardín de niños “Jean- Jacques Rousseau” y en 1982 la primaria “Pedro de Gante” desempeñándose como profesora y directora general. Su hija Amelia actualmente es la Directora Administrativa.

Adriana Gante Mendieta (encargada de Relaciones Públicas)

Segunda hija. Estudió en el Instituto Politécnico Nacional en la Vocacional 5 y profesionalmente estudió la Licenciatura en Relaciones Comerciales. Cursó un taller en el Instituto de Enseñanza Especializada. Cuando se integra a la organización se desempeñó como profesora de jardín de niños y como chofer. Actualmente labora como encargada de Relaciones Públicas de la organización y cursa un Diplomado en Desarrollo Humano.

Ernesto

Tercer hijo. Estudió arquitectura, no trabaja en la escuela; sin embargo, se ha encargado de la construcción de los inmuebles que la integran.

Amelia (Subdirectora, jefa del departamento contable, y profesora de matemáticas)

Cuarta hija. Estudio contabilidad y se ha desempeñado en el área contable de diversas empresas. Estudió diversos diplomados como Desarrollo Humano y para la enseñanza de las matemáticas. Desde hace 15 años labora en la organización como profesora, como subdirectora y jefa de contabilidad. Madre de Daniela Dorantes, actual directora general. Fundadora y propietaria de un pequeña escuela en el interior de la República donde Eneida funge como directora.

Ana Gante Mendieta (Directora de Secundaria)

Penúltima hija. Comienza la Licenciatura en Agronomía en la Universidad Autónoma Metropolitana, no la termina porque es aceptada en una Universidad de Hungría se titula como Licenciada en Agronomía; sin embargo, se regresa a México por el quiebre de la bolsa de valores en 1987. Al llegar a México no encuentra trabajo y le cuesta mucho colocarse en su área. Es invitada a trabajar en la organización por su hermana Sonia; decide incorporarse como profesora de Matemáticas y Ciencias Naturales en primaria en el año de 1988. En el año de 1993 proponen, junto con Diana, la apertura del nivel secundaria. Para el 2004 se titula de la Maestría en Pedagogía por la Universidad Panamericana. Actualmente funge como Directora de Secundaria.

Diana Gante Mendieta (Directora de Preparatoria)

La última de las hijas. Egresada de la Escuela Nacional de Maestros obteniendo el título de Profesora Normalista. Licenciada en Sociología por la Universidad Autónoma Metropolitana- Unidad Xochimilco. Especialidad en Derecho Laboral. Maestra en Derecho Económico y Maestra en Dirección de Centros Educativos y un Diplomado en Tutorías. En el año de 1985 imparte el 1º de primaria en escuela pública turno vespertino; Sonia se convierte en su asesora debido a su amplia experiencia como profesora. En el año de 1986 termina su Licenciatura en Sociología con énfasis en educación; en este mismo año comienza a impartir clase en la Escuela “Pedro de Gante” por invitación de su hermana Sonia. En 1993 propone la apertura del nivel secundaria y con su hermana Ana realizan el trámite de incorporación a la Secretaría de Educación Pública (SEP) y, en el 2004 propone junto con Ana, el proyecto educativo del nivel medio superior con incorporación a la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Actualmente funge como Directora de Preparatoria y profesora de historia de secundaria.

Diana Dorantes Gante (Directora General e hija de Amelia)

Sobrina de la fundadora e hija de la subdirectora. Licenciada en Administración y apasionada de la psicología. Fungió como Directora Administrativa durante dos años y actualmente lleva dos años como Directora General.

### **4.3. Historia de la organización**

El nacimiento de la organización inicia en el año de 1980 con Sonia Gante y su esposo Raúl Jiménez; cambian de domicilio de la Colonia la Era en la Delegación Iztapalapa, a la Colonia Roma. En una plática y reunión familiar el Sr. Raúl le propone a su esposa que en lugar de ser profesora de escuela pública abra su propio espacio educativo en la casa que habían dejado; plantea que puede financiar el comienzo, Adriana comenta que ella con mucho gusto entra al proyecto.

Adriana comenta la plática en la reunión familiar:

*Mi cuñado dice: Bueno y, ¡ustedes siendo tantas maestras deberían de abrir su escuela! Y yo le dije a mi hermana- yo entro contigo-. Creo nadie me creyó. Esto más o menos fue por marzo, así que un día me habló Sonia y me dijo- hermana empezamos la próxima semana- ¡ufff! Apenas me dio chance de renunciar a mi trabajo y dejar algunas cosas en orden.*

Sonia acepta y le comenta a su hermana Adriana, que en ese momento trabajaba en el área de contabilidad de una empresa grande, decide apoyar a su hermana y deja su trabajo. El 1º de julio de 1980 empiezan inscripciones para nivel pre-escolar y primer año de primaria, para ese entonces la escuela

se llamaba “Jean- Jacques Rousseau” y se estableció en la casa habitación que dejaron la familia Jiménez Gante al mudarse de domicilio, como estrategia de difusión de la empresa, la propaganda y publicidad se sustentaba en cartulinas hechas a mano y de boca en boca; así como informes orales en la escuela.

En cuanto a la dinámica organizacional, se estableció como Directora General a la Lic. Sonia siendo la encargada de administrar los recursos financieros, técnicos y al personal a su cargo, dentro de sus principales obligaciones era llevar el control de pagos y cobros y asegurar que todo estuviera en orden con base en su experiencia. En cuanto al método de enseñanza aprendizaje la fundadora consideró que el Método Montessori como uno de los más adecuados; sin embargo comenta que prefiere un collage obteniendo lo mejor de cada método de enseñanza.

Las clases comenzaron con 115 alumnos con primero, segundo y tercero de kínder y un primer año de primaria. Para primero de kínder estaba encargada Adriana, para segundo y tercero se contrataron dos profesoras y para primero de primaria la Prof. Sonia. El transporte escolar era de suma importancia ya que apoyaba a los padres en traer a los niños a la escuela, la Miss Adriana apoya en esta labor. En cuanto a la limpieza del espacio escolar, cuando no se tenía conserje, las hermanas Sonia y Adriana limpiaban y se hacían cargo.

Adriana seguía los pasos de Sonia ya que en términos de conocimiento en la enseñanza Sonia tenía la experiencia; en ese sentido ayudó, a la instrucción práctica de Adriana en el aula de clases. En cuanto a la necesidad de tener a Adriana cerca y trabajando en la escuela, comenta Sonia:

*Adriana y yo somos opuestas, yo cerrada y ella abierta.....tiene una manera innata un don y una facilidad para mover a los niños, le gustaba cantar canciones infantiles, eso le encantaba a los niños y a las mamás también...*

Para el siguiente ciclo escolar, se decide cerrar el primero de primaria ya que el espacio físico, donde se impartían las clases, era de tamaño reducido, aunando que la profesora Sonia comenta que se sentía agobiada de trabajo ya que era la encargada de todo y de fungir varios puestos y funciones a la vez; dentro de este contexto, comenta que su esposo siempre le dio ánimos y fomentó la continuidad de la organización. Ante esta situación, el incremento en la matrícula y la sobrecarga de trabajo de la Directora General, pasa un suceso que trastoca a la organización.

Comenta Adriana:

*Mi hermana con tanto trabajo, se distrajo, cobró y se salió de la oficina. No sabemos en qué momento y cuándo pasó, pero al buscar el dinero de varios cobros no se encontraban.*

Al verse rebasada por el trabajo y la superposición de funciones, la profesora Sonia le pide ayuda a su madre, pidiéndole que le apoye en los diversos pagos y cobros que se realizan en la escuela; ella se incorpora. Durante el ciclo escolar, antes mencionado, el esposo de la fundadora, el Sr. Raúl al ver el espacio físico limitado para la demanda que tenía la escuela, le comenta a su esposa que era importante analizar la posibilidad de comprar un terreno más grande para poder instalar el espacio educativo y dejar la casa habitación. Después de hablar al respecto decidieron emprender la búsqueda de préstamos e hipotecas para lograr la compra del terreno que cumpliera con las expectativas. Al encontrar el terreno, el sentir de la fundadora era contradictoria, ya que por un lado se sentía abrumada y por el otro lado, como su esposo se lo hacía saber, que la situación mejoraría.

En cuanto se compró el terreno, éste estaba en obra negra y sin patio, las condiciones no eran las mejores condiciones, pero aun así mudaron la escuela para el ciclo escolar 82-83 con el Jardín de niños y un primero de primaria, para lo cual se decidió renombrar el plantel a “Pedro de Gante”.

La profesora Sonia comenta:

*Me sentía abrumada al ver que no había patio, había tierra y que toda la construcción estaba en obra negra. Me sentía en la total incertidumbre y con mucha preocupación, me preguntaba todo el tiempo -¿qué hago aquí? ...Sin embargo, mis alumnos me siguieron por la calidad de nuestro trabajo... Mi esposo siempre fue positivo y me animaba, me decía: “Sonia, no te mortifiques con esto no tienes que pagar renta”... Aunque quedamos endeudados siempre seguimos adelante.*

Durante este periodo y con el comienzo del desarrollo de la organización, su padre, el Sr. Gante lo jubilan, a lo cual y las necesidades organizacionales que se tenían, el padre se convierte en un actor estratégico debido a sus conocimientos profesionales, ya que él había trabajado en un despacho contable. Al integrarse a la dinámica organizacional el padre, la madre quien apoyaba en el pago y cobro ya no ayuda más en esta área, en ese momento se encarga de la tienda escolar; sin embargo, es importante mencionar que las ganancias generadas en la tienda son propiedad de la madre y no de la fundadora. El transporte y la conserjería se encuentran a cargo de un matrimonio que se contrató con esa finalidad.

Para finales del ciclo 82-83 se hace el trámite ante la Secretaría de Educación Pública para la incorporación y validez de los estudios, el cual se obtiene a finales de septiembre de 1983. Esto denota un punto importante: la constitución del nivel primaria.

En cuanto a la dinámica organizacional, la profesora Sonia comenta:

*Nunca pensé que el abrir una escuela fuera tan laborioso, un cúmulo de procesos y procedimientos extenuantes como la tramitología, la gestión de los útiles, la organización de los profesores... Tuvimos que aprender sobre la marcha.*

Mi papá fue de gran ayuda en la contabilidad y la administración, él ya sabía cómo se hacía y como se manejaban esas cuestiones.....fue una gran descarga.

Para el siguiente ciclo escolar, el éxito de la organización y la demanda del servicio que otorgaba y al proceso de formalización, hubo la necesidad de contratar a alguien en contabilidad y administración, y se contrató al esposo de Adriana, quien de igual forma había trabajado anteriormente en esa área. También se contrató a profesores con especialidad en música e inglés.

Para el ciclo escolar 86-87 se incorpora la menor de las hermanas a la organización, Diana, de profesión maestra normalista. Sonia la invita a integrarse como profesora de primaria; Sonia instruyó a Diana en la práctica profesional.

Diana:

*Cuando empecé a dar clase en la escuela pública, yo me basaba en el método global de análisis estructural, pero me tocó un grupo que no había asistido al jardín de niños, esto implicaba un nivel de maduración inferior. Yo empecé jugando, enseñándoles a rasgar y otras cosas; le comenté a mi hermana Sonia y me dijo- está bien pero, los niños necesitan aprender a leer y escribir, yo te recomiendo el método sincrético- Y bueno pues tuve que implementarlo, cuando terminó el año escolar, ¡mis niños ya sabían leer! Cuando vio esto mi hermana, creo, dijo- ya aprendió-y fue cuando me invitó a ser profesora en "Pedro de Gante".*

Diana al integrarse a la organización, demostró su compromiso y vocación como profesora, promoviendo la asistencia a concursos que organizaba la SEP, como el concurso de Matemateada. Debido al crecimiento de la organización, se integraron nuevos puestos a la estructura organizacional. Para 1987 llega Ana de estudiar y trabajar en el extranjero y debido a la situación económica del país, la búsqueda de empleo se tornó compleja y Sonia la invita a integrarse como profesora de matemáticas en primaria.

Ana comenta:

*Me aceptaron para estudiar en el extranjero, ahí me quede 6 años. Me regresé justo en el quiebre de la bolsa en 1987, aquella situación era terrible. Entonces busqué trabajó como ingeniera agrónoma, pero era de vendedor o cualquier cosa, menos lo que yo buscaba. Entonces empecé a trabajar aquí en el 1988 como profesora de matemáticas y ciencias naturales.*

Conforme creció la organización, fue necesario la contratación de más personal; y se implementó, como requerimiento y funcionalidad organizacional, la primera coordinación de primaria, a cargo de Ana. Con el paso del tiempo, durante 88-93, pasó de la coordinadora de primaria de 1º y 2, después de 3º y 4º, por último de 5º y 6º, siendo su último puesto en primaria como encargada del laboratorio de cómputo.

Para finales de ese mismo año, Diana y Ana le proponen a Sonia el proyecto académico para la apertura de la secundaria, Sonia acepta la idea y comienzan los trámites académicos y administrativos. Diana y Ana son las encargadas del proceso de incorporación a la SEP. La secundaria abre con dos grupos de primero, la directora, la subdirectora, un área de psicología y los profesores. Para 1995, el padre, quien se encargaba de la contabilidad y la administración, se le diagnostica enfermo; es así como, la madre y el padre salen de la organización, incorporándose Amelia, la cuarta de las hijas.

Para el 2003, Diana y Ana le proponen a Sonia la posibilidad de incorporar un nuevo nivel escolar, el bachillerato. Sonia y su esposo aceptan la propuesta comenzando con la inversión y la construcción del inmueble dirigida por Ernesto y una de las hijas de Sonia (estudiante de arquitectura), Para el año 2004 se apertura el bachillerato con incorporación a la UNAM y validez oficial de la SEP, trámite realizado y logrado por Diana y Ana. En la actualidad, la escuela tiene 33 años de vida y 4 años donde Sonia dejó su puesto como Directora General y dejó a su sobrina Diana para fungir en su puesto. Su crecimiento y desarrollo durante ese periodo ha sido constante logrando posicionarse entre las escuelas privadas de la zona.

### **5. Hallazgos**

El anhelo de toda empresa es encontrar un comportamiento por parte de los empleados que se ajuste a las necesidades organizacionales; es decir, compromiso, lealtad, y confianza como valores esenciales que promuevan ciertas conductas que fomenten o sostengan el alcance de los objetivos organizacionales; y aunado a esto, los requerimientos en experiencia y conocimiento especializado; en este sentido, la familia Gante Mendieta a través de la transmisión de conocimientos, valores, normas, costumbres, tradiciones, como a la formación de hábitos y actitudes, logró fomentar en ellos características específicas que han logrado convertirlas en capacidades y ventajas competitivas en la dinámica organizacional.

La Lic. Sonia como primogénita es un referente importante para sus hermanas ya que las hermanas son profesoras aunque hayan estudiado otra profesión, de las 6 hermanas que son, tres trabajan con ella como profesoras, como directoras y/o en su área de profesional. Sonia ha podido lograr a través de la transmisión de conocimientos, valores, normas, costumbres, tradiciones, formación de hábitos y actitudes, que los padres les inculcaron, convertirlos en referentes importantes para la cooperación y el buen funcionamiento de la organización.

Se definen como una familia unida; es decir, que se apoyan unos con otros, de “carácter fuerte y a veces explosivo, pero saben que la familia es lo primero; el respeto y el amor al otro” (Amelia); sin embargo, mencionan que la interacción

de la familia en los diversos puestos de trabajo, no ha sido fácil, pero han sabido negociar y respetar la jerarquía organizacional sobre la familiar, han tenido que establecer límites en los dos sistemas. El comportamiento esperado y requerido en el orden organizacional, en definitiva no está basado en las normas y políticas establecidas formalmente, éstas pueden definirse como normas implícitas que están sujetas a la cosmovisión de la familia, una alineación de lo que se espera en su rol como empleado y en su rol como hermano. Los valores y hábitos se convierten en conductas que dirigen el comportamiento en el espacio organizacional que sujetan una forma de cooperación para lograr los objetivos organizacionales (ver tabla 1).

Como se observa en la tabla 1, Sonia ha podido visualizar las necesidades organizacionales y solventarlas, por un lado en cualidades de sus hermanas y por otro, en su especialidad. En el Organigrama 2 se describe la estructura de la organización y los puestos que actualmente desempeñan sus hermanas; se puede observar que se encuentran en puestos estratégicos y de decisión, denotando una confianza por parte de Sonia a sus hermanas, hija y sobrina sobre su capacidad de decisión, de compromiso y lealtad con la organización. Esto ha permitido fomentar un doble compromiso de las hermanas con Sonia y con la escuela debido a su compromiso y amor por la docencia; y en otro punto, por la confianza puesta para su mejor desempeño en el puesto en el que labora.

Tabla 1 Descripción de la familia y gestión en la empresa

Nombre	Cualidad, valores o hábitos	Formación formal	Puestos ocupados	Parentesco con la fundadora
Sonia	Respetuosa, trabajadora, disciplinada, temerosa al cambio.	Profesora normalista Licenciada en Pedagogía Especialista en Desarrollo Humano	Fundadora y propietaria Directora General Profesora	
Adriana	Abierta, flexible, creativa.	Pasante en Relaciones Comerciales Cursa diplomado en Desarrollo Humano	Chofer Profesora de Jardín Encargada del Departamento de Relaciones Públicas	Hermana
Amelia	Enojona, exigente, disciplinada, comprometida, inquieta.	Licenciada en Contaduría Especialista en la enseñanza de matemáticas. Especialista en Desarrollo Humano	Subdirectora Jefa de departamento de contabilidad Profesora de matemáticas en primaria	Hermana

<b>Nombre</b>	<b>Cualidad, valores o hábitos</b>	<b>Formación formal</b>	<b>Puestos ocupados</b>	<b>Parentesco con la fundadora</b>
Ana	Seria, disciplinada, comprometida, impositiva.	Ingeniera en Agronomía Maestra en Pedagogía	Profesora Encargada de laboratorio Coordinadora de primaria Directora de Secundaria	Hermana
Diana	Exigente, disciplinada, comprometida, innovadora, impositiva.	Profesora Normalista Licenciada en Sociología Especialidad en Derecho Laboral Maestra en Derecho Económico Maestra en Dirección de Centros Educativos Diplomado en Tutorías	Profesora de primaria Directora de Secundaria Profesora de secundaria Directora de preparatoria	Hermana
Sr. Gante	*	Licenciado en Contabilidad	Jefe de contabilidad y administración	Padre
Sra. Mendieta	Exigente, disciplinada, organizada, estricta, fuerte y enérgica	*	Cobranza	Madre
Daniela Dorantes Mendieta	Exigente, disciplinada, proactiva, asertiva	Licenciada en Administración. Especialista en Desarrollo Humano	Directora Administrativa Directora General	Sobrina
Antonia	*	Licenciada en Administración	Directora Administrativa	Hija

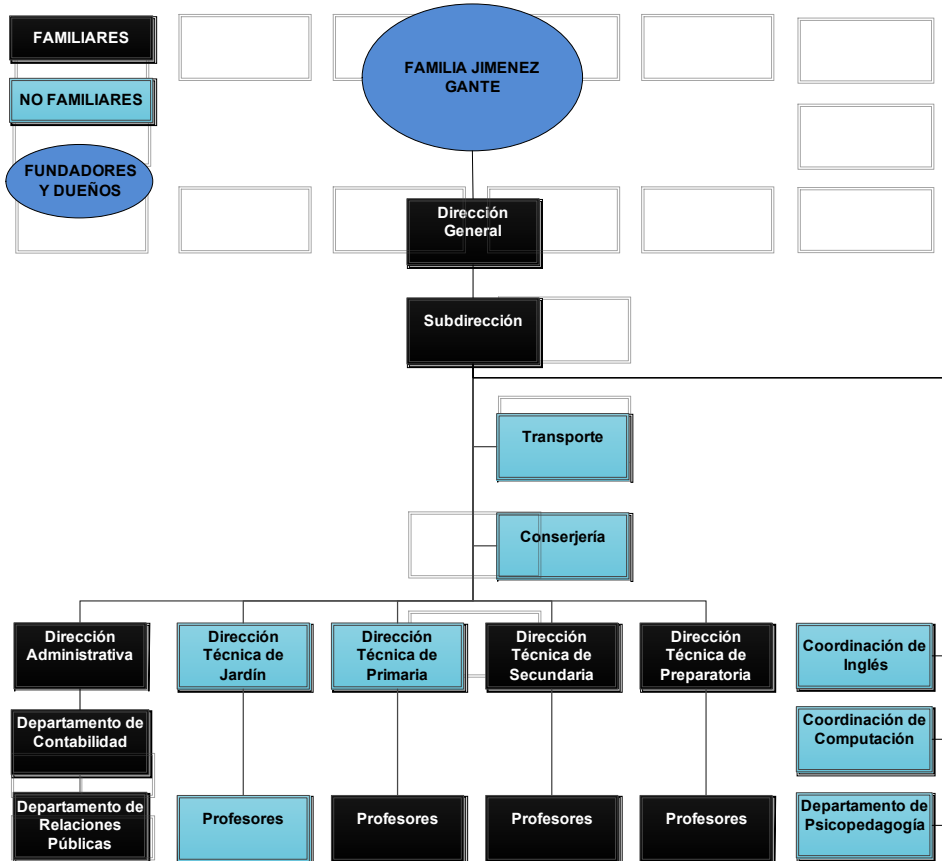
*Fuente: elaboración propia*

La organización ha crecido y se ha desarrollado con una vida de 33 años, de ser una micro a una mediana empresa en los términos que señala la Secretaría de Economía de México<sup>4</sup> cuyo éxito puede imputarse al liderazgo ejercido, a su conocimiento y experiencia de Sonia, también se puede ver solventado por estar respaldado en las características y cualidades desarrolladas en su familia de nacimiento. De tal forma que como se mencionó anteriormente la dinámica organizacional, el sistema familiar y su jerarquía de autoridad no necesariamente corresponde con la de la empresa [Barnes, 1988]; la racionalidad instrumental no es la única que coexiste y tiene influencia en la toma de decisiones unilaterales y compartidas.

<sup>4</sup> [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5328349&fecha=28/12/2013](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5328349&fecha=28/12/2013)



Organigrama 2 Estructura orgánica actual de la escuela.



Fuente: elaboración propia

Es decir que la gestión de las empresas familiares, la cooperación y la adhesión al sistema organizacional no está establecida únicamente en la racionalidad instrumental y a un esquema de obediencia sustentada en la regla formal; sino al cruce y traslape de la familia, donde la cooperación, además de lo mencionado, está sujeta a los lazos afectivos [Belausteguigoitia, 2010] [Tagiuri & Davis, 1996] [Rendón, 2006].

## 6. Reflexiones

El desempeño de la empresa no familiar presupone un tipo específico de individuo que se somete a la norma porque es lo más correcto y así debe de ser; esto bajo la lógica de la dominación racional y la racionalidad instrumental; sin embargo, y en el caso específico de la empresa familiar, la gestión y sus mecanismos de control están referenciados a las relaciones afectivas, a la

dominación tradicional, a lo que es la familia para sus integrantes y sobre todo que se espera de ellos en la dinámica organizacional: es decir que, desde una visión clásica de los modelos de gestión, la capacidad del individuo al integrarse en las organizaciones se determina a partir de la consecución de los objetivos organizacionales bajo un consenso *per se*, sin embargo el comportamiento del individuo es significado y significativo por la alineación de su rol, aptitudes y conocimientos con base en la racionalidad instrumental y otras racionalidades como la simbólica, cultural, psíquica y en este caso, la afectiva.

La familia resulta ser un pilar fundamental para la lógica de la empresa; esta se convierte en un medio, un empleo y una forma de vida que establece ciertos requerimientos por parte de los integrantes para su continuidad y consolidación, la cooperación y la colaboración están sujetas a partir de los comportamientos esperados y deseados con base en la relación afectiva que los une y que los identifica. La lealtad y la confianza se revelan como mecanismos de control y de gobierno, que en el proceso de gestión, apoyarán y nutrirán el logro de los objetivos y el desempeño eficiente y eficaz.

En cuanto a los modelos de gestión y su complejidad en la práctica, es importante tener en cuenta que es un proceso complejo donde intervienen diversas formas de concebir el o los objetivos a alcanzar, que el comportamiento de los individuos no está sujeto únicamente al acatamiento por obediencia a cada una de las reglas y de lo que se espera de él, no es un robot sin propósitos; sino a su naturaleza compleja en todos los sentidos como ser humano con diferentes necesidades de reconocimiento; es decir, la conducta bajo ciertos esquemas sociales requeridos y aprendidos desde la familia; en este sentido, la organización se vuelve un espacio donde los valores y la ideología determinan la interpretación de las acciones de los integrantes con base en esquema axiológico de lo correcto e incorrecto; así como su forma de ver el espacio organizacional, su rol y expectativas de su conducta como miembro de la organización.

La empresa y la familia no son instituciones inamovibles, es decir, sus necesidades cambian y evolucionan constantemente y esto; en el contexto organizacional alude, más que a buscar las mejores prácticas, a comprender la lógica y la naturaleza que suscribe en este tipo de organizaciones.

### **Bibliografía**

- Aubert, N., & Gaulejac, V. de. (1993). las enfermedades de la excelencia. In *El coste de la Excelencia*. Barcelona: Paidós.
- Barnes, L. B. (1988). Jerarquías incongruentes: hijas e hijos menores como consejeros delegados. *Family Business Review*, 1(1), 129–135.
- Bastar, G. S. (2010). *FAMILIA Y EMPRESA FAMILIAR: La interfaz psicosociocultural entre estas instituciones* (Doctoral). Universidad Autónoma Metropolitana, México.

- Belausteguigoitia, R., Imanol. (2010). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación* (Primera.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Birnberg, J. G., & Snodgrass, C. (1988). Culture and control: a field study. *Accounting Organizations and Society*, 13(5), 447-464.
- Cisneros, L., Ramirez, G., & Magallón, A. (2011). Control en el empresa familiar. *ADMINISTER*, 18(enero-junio 2011), 49-76.
- Crozier, M., & Friedberg, Erhard. (1990). *El actor y el sistema*. México: Alianza.
- Dermer, J. D., & Lucas, R. G. (1986). The illusion of managerial control. *Accounting, Organizations and Society*, 1(6), 471-482.
- Fiol, M., & Ramirez, G. (1985). Control de gestión: ¿qué estilo se debe adoptar en las organizaciones públicas. *Gestión Y Política Pública*, IV(2), 305-326.
- Friedberg, Erhard. (1997). Le pouvoir comme capacité d'action. In *Le pouvoir et la règle. Dynamiques de l'action organisée* (pp. 259-296). du Seuil.
- Geertz, C. (1987). *La interpretación de las culturas*. México: Gedisa.
- Hofstede, G. (1978). The poverty of management control philosophy. *Academy of Management Review*, (3), 450-461.
- Hofstede, G. (1981). Management control of public and not-for-profit activities. *Accounting, Organizations and Society*, 6(3), 193-211.
- Lebas, M. (1995). Performace measurement and performance management. *International Journal of Production Economics*, 41, 23-35.
- Lebas, M., & Weigenstein, J. (1986). "Management control: The roles of rules, markets and culture. *Journal of Management Studies*, 23(3), 259-272.
- March, J., & Olsen, J. P. (1976). *Ambiguity and Choice in Organizations*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Mintzberg, Henry. (n.d.). *La estructuración de las organizaciones*.
- Otley, D., Broadbent, J., & Berry, A. (1995). Research in Management Control: An Overview of its Development. *British Journal of Management*, 6(Special issue), 31-44.
- Ouchi, W. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Managament Science*, 25(9), 833-848.
- Ramírez, G., De la Rosa, A. A., & Vargas, L. G. (2011). Estudios Organizacionales y Administración. Contrastes y complementariedades: caminando hacia el eslabón perdido. *Revista Electrónica Forum Doctoral*, (3), 7-51.
- Rendón, C. M. (2006). *LA DINAMICA ORGANIZACIONAL EN UNA PEQUEÑA CLINICA DE TIPO FAMILIAR. CONTRADICCIONES Y COMPLEMENTARIEDADES INSTITUCIONALES*. (Doctoral). Universidad Autónoma Metropolitana.
- Scott, W. R. (2008). *Institutions and Organizations*. California, Estados Unidos: Sage.
- Silverman, D. (1975). *Teoría de las organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Nueva Visión.
- Smircich, L. (1993). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative*

*Science Quarterly*, 28(3), 339–358.

Steiner, L. (2001). Family Firms, Plural Forms of Governance, and the Evolving Role of Trust. *Family Business Review*, XIV(4), 353–368.

Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Atributos ambivalentes de la empresa familiar. *Family Business Review*, 11(1), 11–16.

Weber, M. (1983). *Economía y sociedad*. México: Fondo de Cultura Económico.