

# **Empresas Familiares y Responsabilidad Social en México**

*Dr. Imanol Belausteguigoitia Rius*  
*Director del Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar (ITAM)*

## **INTRODUCCIÓN**

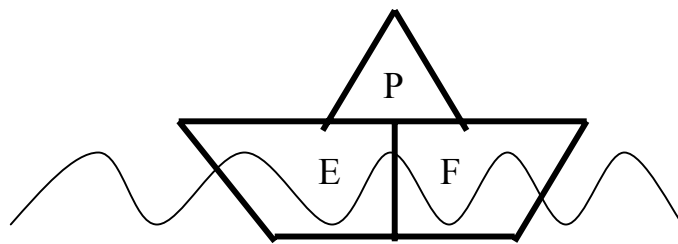
Los valores fundamentales de empresa tradicionalmente se han centrado en la generación de valor económico. Podríamos citar entre ellos a la rentabilidad, la productividad, la eficiencia y la eficacia. En el caso de las empresas familiares estos valores corresponden tan sólo a una mitad de la ecuación, y corresponden a la dimensión empresarial. En cuanto a la otra mitad, la dimensión familiar, se puede asegurar que el valor fundamental es el amor, del cual se derivan muchos otros como la lealtad, el apoyo incondicional, el compromiso, la fidelidad y la generosidad. Estos valores de familia son propios de la Responsabilidad Social.

La Responsabilidad Social en las organizaciones es el amor puesto en práctica, en cada una de las interacciones en el interior y en el exterior de las organizaciones, como la lealtad hacia los trabajadores, el cuidado al medio ambiente, el apoyo a la comunidad, el compromiso hacia los clientes y proveedores, etc. Tomando en consideración lo anterior, se estima que la empresa familiar, por naturaleza, tiene la vocación de realizar aportaciones significativas a la comunidad desde la perspectiva de la Responsabilidad Social.

## **EMPRESAS FAMILIARES**

En las empresas familiares se percibe realmente la interacción de dos complejos sistemas sociales (familia y empresa), lo cual constituye un sistema dual. La comunidad científica que estudia esta materia ha dado una buena acogida a este modelo conceptual, que ha servido para desarrollar otros modelos más complejos.

Los subsistemas de empresa y familia ejercen entre sí una influencia mutua. Si un subsistema experimenta un cambio, el otro lo resiente y manifiesta una reacción. Isaac Newton diría que... *a toda acción corresponde una reacción*. Si, por ejemplo, el sistema de familia eleva sus exigencias de liquidez, afectará a la empresa de cierta manera, y la empresa reaccionará de alguna forma a esa exigencia. Por otro lado, si la empresa demanda más recursos para su crecimiento, la familia podría requerir apretarse el cinturón, con todas las consecuencias que esto pudiera generar. Esto es posible observarlo en el modelo de equilibrio de la empresa familiar (Belausteguigoitia, 2004). Habría que imaginar que el barco puede inclinarse hacia proa o popa, dando prioridad a uno de los subsistemas e inexorablemente afectando al otro, dada la interconectividad entre la empresa y la familia. Mientras una parte del barco percibe “subir de nivel”, al mismo tiempo la otra podría sentir “el agua en el cuello”.



*Figura 1. Modelo de Equilibrio de la Empresa Familiar<sup>1</sup>*

A pesar de que no hay consenso sobre la definición de empresa familiar, la mayoría de los expertos la asocian con el control accionario y la dirección de la organización en manos de los miembros de una familia. Se puede definir a la empresa familiar de la siguiente manera:

---

<sup>1</sup> El modelo contempla adicionalmente a la Empresa(E) y Familia(F), la dimensión de Propiedad (P), donde se ubica el control accionario de la empresa.

**Una empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de una familia.** Desde una perspectiva diferente, digamos metafórica, es posible referirse a **empresas con alma**, dado que el corazón de las familias está en ellas.

El término *empresa familiar* para muchos resulta peyorativo, por lo que se resisten a aceptar que las suyas son organizaciones familiares. Así, se suele escuchar comentarios como “Mi empresa es profesional y no familiar”, de labios de varios propietarios y directores, como si las expresiones “profesional” y “empresa familiar” fueran incompatibles, excluyentes o contrarias.

Algo claro en ello es que resulta un error definir las empresas familiares por su tamaño, así como creer que se trata de organizaciones pequeñas. Ciertamente la mayoría de las micro y pequeñas empresas son familiares, pero entre ellas se encuentran también varias de las empresas más grandes de México y del mundo. Bimbo (por citar una empresa familiar de México), al igual que Walmart, Ford y Dupont, son ejemplos de grandes empresas familiares.

## FAMILIA Y TRABAJO

El valor que se da a la familia en México es una característica cultural relevante, e incluso una de las más importantes. Los niños se desarrollan sintiéndose queridos, protegidos y apegados emocionalmente a la familia. Esa conducta suele transmitirse hacia la empresa, en la que se prefiere contratar a miembros de la familia y amigos cercanos. Como consecuencia, el trabajo tiende a ser una extensión del hogar, en la que el dueño juega, como autoridad moral, el papel de padre. Las organizaciones familiares sufren cambios estructurales importantes al crecer, pero estas modificaciones no le restan importancia a los lazos familiares (Belausteguigoitia,1996). Esto puede representar un grave problema si es que se permite que miembros de la familia incapaces de agregar valor a la empresa son

incorporados a ella, propiciando el fenómeno del familismo, pero también podría significar un gran beneficio para ella si son comprometidos y brillantes y valiosos.

Kras (1991) reconoce una gran sensibilidad emocional en los mexicanos: “La manera mexicana de hacer las cosas difiere mucho de la anglosajona en la que, por lo menos en lo que se refiere al trabajo, se le da más importancia a la tarea que al individuo. El mexicano se siente motivado principalmente por el respeto personal y el reconocimiento. En consecuencia, en una situación laboral, las relaciones personales deberán cultivarse cuidadosamente para obtener de la fuerza laboral el compromiso de que logrará la máxima eficiencia y productividad.”

La sensibilidad emocional de los mexicanos no resulta sorprendente, conociendo la preeminencia que se le da en México a las relaciones interpersonales. En México, la tendencia a minimizar la importancia de la persona, considerándola sólo una herramienta para el eficiente funcionamiento de la organización, suele percibirse como una deshumanización del trabajo. Se puede esperar que los trabajadores mexicanos se desempeñen mejor si primero se toma en cuenta a la persona y después la tarea . Se ha comprobado que un adecuado clima organizacional y un trato digno y socialmente responsable genera en las personas un mayor compromiso hacia sus organizaciones ( Belausteguigoitia, 2003).

## LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN MÉXICO

En los últimos años diversas organizaciones públicas y privadas han hecho un gran esfuerzo por hacer visible y difundir el concepto de la Responsabilidad Social en nuestro país. Este Cuarto Congreso Internacional sobre Responsabilidad Social es un claro ejemplo de esta tendencia.

En la actualidad las empresas que son reconocidas como *Socialmente Responsables* poseen una interesante ventaja competitiva. Ahora se sabe que no sólo

actuar responsablemente hará sentir satisfacción a los miembros de una organización por actuar debidamente, sino que la comunidad lo premiará de diversas maneras traduciéndose entre otras cosas, en un beneficio económico para la firma. Por esto y por otras razones las empresas han optado por dar a conocer sus aportaciones a la comunidad e incluso certificarse como *Socialmente Responsables*.

Recientemente han surgido diversos premios que motivan la actuación ética, humanitaria y socialmente responsable. Quienes los reciben inspiran a miles de personas en nuestra comunidad a imitar esos esfuerzos en beneficio de la sociedad.

Aunque no se cuentan con estudios empíricos que posicionen a las empresas familiares como organizaciones que privilegian la responsabilidad social en nuestro país, sí se tiene la evidencia de que estas organizaciones desean que los valores de sus familias sean reflejados en sus empresas. Lejos de eliminar los valores familiares en la actuación empresarial, hay que incorporarlos a la vida diaria de las organizaciones. En lo personal estoy convencido de que los valores fundamentales de familia, combinados con un eficaz actuar empresarial, hará que las organizaciones en México sean, no sólo más rentables y exitosas, sino también más humanas y justas.

### Referencias

- Belausteguigoitia, I.** (1996), *La Relación Familiar en las organizaciones mexicanas*, en *Adminístrate Hoy—La Práctica en la Micro, Pequeña y Mediana Empresa* (30).México.
- Belausteguigoitia, I. y Arias Galicia, F.** (2001), *Influence of Organizational Climate on Commitment and Effort in Mexican Family Firms*, *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College, Boston, MA.
- Belausteguigoitia, I.** (2004), *Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. *Mc Graw Hill*. México.
- Kras, E.** (1991), *La Administración Mexicana en Transición*, Grupo Editorial Iberoamericana, México.