La Influencia de la Familia en las Organizaciones Familiares Mexicanas

por Imanol Belausteguigoitia Rius

Las organizaciones familiares en México se caracterizan por tener una influencia notable por parte de la familia propietaria. En este artículo, querido lector, intentaré explicar las razones de este fenómeno y daré algunas recomendaciones para que esa influencia sea positiva.

Quienes visitan nuestro país, ya sea por motivos de placer o negocio, se percatan de inmediato de la naturaleza única de la familia mexicana. El valor que se da a la familia en México es una característica cultural relevante, e incluso una de las más sobresalientes. 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. Aunque las organizaciones familiares sufran cambios estructurales importantes al crecer, estas modificaciones no le restarán importancia a los lazos familiares (Belausteguigoitia,1996).

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 (Arias Galicia, 1990). Es posible que esta sensibilidad emocional de los mexicanos sea producto de la enorme influencia de la familia en el desarrollo del individuo....después de todo, la familia es esencialmente un sistema con una gran carga emocional, donde el valor principal es el amor (Belausteguigoitia, 2004).

Las relaciones en la familia mexicana suelen ser muy intensas, inclusive en el caso de las familias extendidas, en las que la influencia de los abuelos resulta notable (Díaz Guerrero, 1996). En muchas culturas, la familia tiende a reducirse a la llamada *familia nuclear*, constituida sólo por los cónyuges y los hijos. A pesar de que existan los abuelos y los hermanos, para fines prácticos el grupo social familiar se reduce a los elementos antes mencionados. En México, a diferencia de otras culturas, el concepto de *familia* es mucho más amplio e incluyente. Los tíos y abuelos juegan un papel esencial en el desarrollo de las nuevas generaciones y, por su parte, la gran familia extendida se reúne con regularidad. Esta situación se observa a lo largo de todo el país y es una de las cosas que más llama la atención a los visitantes de otras regiones del mundo.

En México la familia extendida (abuelos, tíos, sobrinos, etcétera) constituye una red harto compleja y los cónyuges de los hijos (yernos y nueras) suelen ser considerados parte de la familia. Por otro lado, el fenómeno del compadrazgo crea nuevos lazos familiares (compadre, comadre, ahijados) y amplía y enriquece la vida familiar. El compadrazgo es una institución en México que surge en el cristianismo católico. Al bautizar a un recién nacido, los padrinos asumen el compromiso de cuidar a su ahijado en ausencia de los padres. Desde ese momento se construye una relación más cercana, de corte familiar, en la que se supone existe una obligación moral de apoyarse mutuamente. Esto incluye la posibilidad de dar trabajo al compadre o a sus hijos. La situación del compadrazgo es aún más complicada, pues además del compadrazgo por bautizo existe el que se da por la primera comunión, los quince años, las bodas, etcétera. Por si esto fuera poco, en cada evento de los mencionados podría haber, según sea el caso, padrinos de pastel, de viaje, de arras, de fiesta, de vestido, etcétera..... explicar el fenómeno del compadrazgo a extranjeros que no conocen la cultura mexicana es poco menos que imposible....

Hay otro factor trascendente que hace que las familias mexicanas crezcan aún más: la integración a la familia de amigos y visitantes de otras regiones. Uno de los grandes valores de la cultura mexicana es el de la generosidad. Respondiendo a este valor, es posible que se incorporen al techo familiar los amigos fraternales o familiares de segundo o tercer grado que viven en regiones lejanas y que, por motivos de trabajo o estudio, busquen compañía, cobijo y apoyo. Estas personas reciben el nombre de *entenados*, que es un término que ha adquirido una connotación peyorativa en la cultura mexicana.

La realidad es que en nuestro país las familias crecen significativamente más rápido que las empresas. En el mejor de los casos la empresa tendrá un crecimiento sostenido en el tiempo, digamos de corte aritmético, en contraste con el crecimiento geométrico que experimenta la familia. El siguiente cuadro ilustra esta idea mostrando la evolución de dichas curvas.

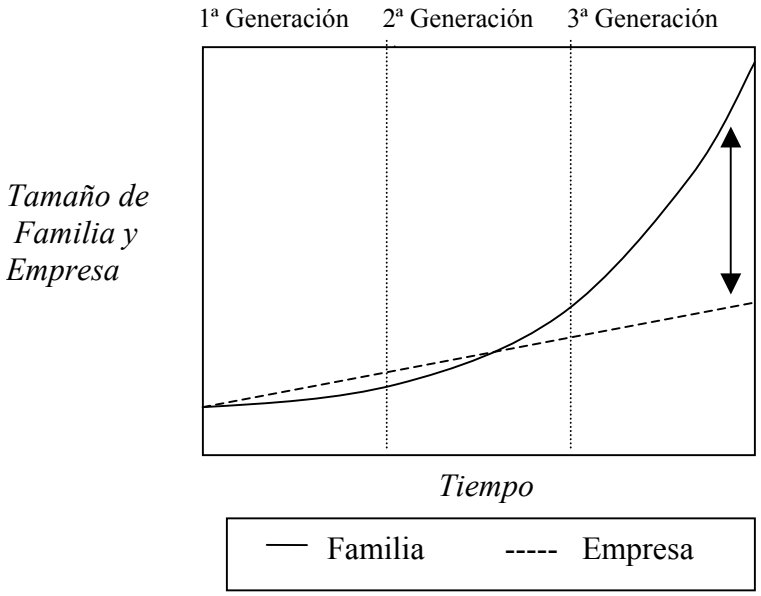

Figura 1 Curva de crecimiento de la familia y la empresa

Como es posible observar en la figura anterior, el crecimiento natural de una familia es de orden exponencial, que contrasta con el crecimiento gradual que normalmente experimentan las empresas. Es posible apreciar, cómo en el segmento correspondiente a la 3ª Generación, las curvas se separan significativamente.

Las implicaciones de la diferente naturaleza del crecimiento de empresa y familia son enormes, dado que existirá una creciente presión de la familia sobre la empresa. Los miembros de la familia serán atraídos por un negocio

rentable que probablemente ha logrado posicionarse, mientras que la empresa mirará con cierto temor y desconfianza al sistema familiar dado que podría ser afectada negativamente, particularmente si se permitiera la incorporación de los miembros de la familia contrariamente a la lógica empresarial, sumándose elementos incapaces de agregar valor. Por otro lado la empresa podría también sentirse amenazada si las demandas de recursos de la familia sobre la empresa fueran excesivas, como suele presentarse en los casos en que las familias tienen cifradas sus esperanzas de obtener sus flujos de dinero únicamente de la empresa familiar.

A la vuelta de dos generaciones, habrán muchos más familiares que buscarán satisfacer las necesidades de trabajo al lado de la familia. Los propietarios de las empresas de la familia, buscarán la manera de dar apoyo a ellos y se encontrarán ante la encrucijada de aceptarlos o rechazarlos por considerar que no es propicia su contratación. En cualquiera de los dos casos, se esperaría una fuerte presión por parte de los familiares sobre quienes tienen la decisión de contratar.

Es así como se incorporan todo tipo de colaboradores familiares, dentro de los que se encuentran también personas poco calificadas a quienes no les ha resultado fácil colocarse en otras empresas y que difícilmente pueden realizar aportaciones valiosas a sus organizaciones, e incluso les complican la viabilidad al comprometerlas a pagar por sus ineficaces servicios.

Tanto la familia como la empresa deben estar preparados para enfrentar este tipo de situaciones, y lograr satisfacer adecuadamente las demandas de la

familia y de la empresa. Para tal efecto, querido lector, sugiero atender a las siguientes recomendaciones:

a) Establezca claramente los lineamientos que regulen la incorporación de parientes en la empresa. Estas reglas habrá que redactarlas con tiempo de antelación y no esperar a que los miembros de la familia toquen la puerta del negocio para tomar una decisión sobre su incorporación. Recomiendo cierta exigencia para cumplir con las condiciones de contratación, de tal manera que quien realmente desee ingresar se esfuerce por lograrlo y de esta manera la empresa garantice que solamente contará con elementos comprometidos y brillantes. Si desde pequeños, los niños tienen en mente que se espera de ellos que se esfuercen para sumarse al sueño familiar, habrán recibido una señal clara que facilitará su transitar hacia la empresa. No olvide incluir las causas de separación.

b) Tomando en cuenta a los miembros de la familia, proyecte el futuro deseado de su empresa y vea de qué manera ellos pueden contribuir a alcanzarlo. Es posible que no todos tengan cabida en ese proyecto (tendrán cabida en otros de diversa naturaleza), situación que deberá de enfrentarse con valentía y sensibilidad. Habrá que hacerse las siguientes preguntas: ¿Cuántos familiares caben en este proyecto? ¿Quiénes serían capaces de aportar un valor significativo al proyecto? ¿Seremos capaces de lograr una relación armónica, sinérgica y eficaz entre nosotros? Las respuestas sinceras a estos

cuestionamientos orientarán enormemente sobre las decisiones de corte estratégico que deban tomarse.

c) Separe eficazmente las dimensiones de empresa y familia, de tal manera que los roles que se jueguen en el negocio no sean una mera extensión de los roles de familia. Esto implica saber ponerse adecuadamente la "cachucha de trabajador" (gerente o jefe) en la empresa, y la de pariente (hijo o hermano) en la familia, y así lograr un sano orden entre estas dos dimensiones. De ninguna forma pretende esta estrategia anular la buena influencia que la familia puede tener sobre la empresa, sobre todo por los valores que emanan de la familia. El amor, valor fundamental de familia, puede ser traducido en responsabilidad social, lealtad al consumidor, vocación de servicio, etc., que son conceptos empresariales que explican en gran medida el éxito de las organizaciones y que deben ser bienvenidos a ellas.

d) Desarrolle el espíritu emprendedor entre los miembros de la familia para propiciar que la empresa crezca al ritmo que demanda la familia. Esto podría también propiciar que las generaciones menores puedan crear su propia empresa. Claro está que no todos los jóvenes deben seguir un camino de empresa. Por ello habrá que estar muy atentos a impulsar a los hijos en las áreas ajenas a las empresariales que más les interesen y convengan... ser un buen pianista, escultor o

astronauta, también son opciones y en cierto sentido respuestas acertadas al llamado de la vida.

Las empresas familiares seguirán siendo en el futuro el motor de la economía de nuestro país. Aquellas que pretendan sobrevivir, deberán desarrollar la capacidad de canalizar positivamente la energía familiar sobre la empresa. Afortunadamente tenemos muchos ejemplos de firmas notables que han logrado articular armónicamente a estas dos dimensiones, empresa y familia, logrando organizaciones más prósperas y familias más unidas y felices.

Referencias:

Arias Galicia, F. (1990), Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, México.

Belausteguigoitia, I. (1996), La Relación Familiar en las Organizaciones Mexicanas. Adminístrate Hoy–La Práctica en la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, 3, (30). México.

Belausteguigoitia, I (2004) Empresas Familiares: su dinámica equilibrio y consolidación (Mc Graw Hill).México.

Díaz Guerrero, R. (1970), Estudios de Psicología del Mexicano, Editorial Trillas. México.

Kras, E. (1991), La Administración Mexicana en Transición, Grupo Editorial Iberoamericana. México.