

XXIII

CONGRESO INTERNACIONAL DE
CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN
E INFORMÁTICA

LA FAMILIA COMO MECANISMO DE CONTROL DE CLAN EN LA EMPRESA FAMILIAR

Área de investigación: Administración de la micro, pequeña y mediana empresa

Mario Gabriel Martínez Casas

Universidad del Caribe

México

gmartinez@ucaribe.edu.mx

Octubre 3, 4 y 5 de 2018

Ciudad Universitaria | Ciudad de México



LA FAMILIA COMO MECANISMO DE CONTROL DE CLAN EN LA EMPRESA FAMILIAR



Resumen

El control en la empresa familiar ha sido un tema poco abordado entre los académicos. Los pocos estudios que existen, se han conducido mayormente hacia la teoría del control de gestión, así como al contable, en lo que se reconoce como tradicional de las empresas grandes. Sin embargo, el control practicado en las pequeñas empresas familiares, nada tiene que ver con el control anteriormente mencionado y sí mucho con una organización informal, donde participa toda la familia y donde los valores como la confianza, solidaridad, compromiso y trabajo les permiten practicar un control tipo clan, donde los requerimientos de existencia de tradiciones como normas de reciprocidad se satisfacen con su historia y cultura, así como con una autoridad legítima en el padre de familia y fundador de la empresa. En este trabajo se explora cómo la familia puede practicar el control de clan para desempeñar un rol importante en la empresa y a su vez responder a las expectativas de la familia.

Palabras clave: Control de clan, empresa familiar.



Introducción

La familia puede ser un mecanismo de control clave en una empresa familiar, sobre todo de una pequeña empresa, pues, puede sustituir a los sistemas de control de gestión. La empresa familiar se ha conceptualizado como un modelo conformado por dos sistemas que interactúan: la familia y la empresa (Gersick et al, 1997). Sin embargo, la principal diferencia en estas dos organizaciones es su naturaleza, pues mientras una es emocional (familia), la otra es racional (empresa). La familia es una organización que se basa en el bienestar de sus miembros, la educación de los hijos y la transmisión de valores y la empresa busca la eficiencia, el lucro, la expansión y las utilidades.

Este enfoque permitió, visualizar la complejidad inherente a la conducción de una empresa familiar, ya que hacía coexistir simultáneamente a las dos entidades: empresa y familia, haciendo surgir atributos ambivalentes motivados por: roles simultáneos; identidad compartida; historia común de toda la familia; implicación emocional; lenguaje privado de los familiares; conocimiento mutuo e intimidad y el significado que tiene la empresa familiar (Tagiuri y Davis, 1996: 5).

En este artículo, se explora cómo una familia puede ser un mecanismo de control de una empresa familiar, sobre todo de una pequeña empresa que busca sustituir a los sistemas de control formales conservando su naturaleza afectiva y su tendencia a la informalidad, mediante un mecanismo de control organizacional basado en la cultura y los valores familiares. Para ello aportaré información sobre los resultados que se obtuvieron en una investigación reciente donde una pequeña empresa familiar logra alcanzar un buen desempeño en sus ventas, en la calidad de sus productos y conservar un ambiente de cordialidad al interior del negocio.

Antes de presentar el cómo los valores y la cultura de la familia pueden influir positivamente en el funcionamiento de una pequeña empresa familiar, a la que llamaré Xilan me avocaré a presentar los conceptos de control en las empresas, haciendo énfasis en las pequeñas empresas familiares. En este artículo considero a la empresa como un sistema abierto, donde al tratarse de un entorno estable y simple, la autoridad





en la organización es generalmente centralizada¹ (Perrow, 1970, en Mintzberg, 1982). Esto coincide con la estructura simple² que representa a las pequeñas empresas (Mintzberg, 1982) cuyo control se ejerce principalmente, mediante la supervisión directa, del director y/o dueño de la empresa.

Mecanismos de control

Dos son los conceptos de control que surgen a principios del siglo XX y en dos lugares diferentes: Europa y Estados Unidos, se puede decir que ambos conceptos son históricos -con las modificaciones propias a su evolución- y constituyen, hasta nuestros días, las dos corrientes teóricas y prácticas más conocidas en el mundo del *management* y de los estudios de la organización.

El primer concepto de control, el administrativo, surge con Henri Fayol (1987) en 1916, en Europa, pero es dado a conocer en Estados Unidos hasta 1949. Es a Fayol a quien se le debe la palabra control para ser utilizada como una etapa; en lo que este autor denominó el proceso administrativo y que, en la teoría original, consta de cinco pasos que todo gerente o directivo debe seguir. Estas etapas que se inician con la planeación, es decir la definición de los objetivos y metas a lograr por la organización; finalizan con el control, al que le corresponde monitorear los resultados y revisar las acciones necesarias para alcanzar los objetivos planteados.

En el control administrativo, se conceptualiza a la organización como un sistema, donde se da seguimiento y atención a un conjunto integrado de indicadores claves del desempeño financiero y operacional, que tienen en la contabilidad una de sus principales fuentes de información; es una visión meramente funcionalista y pragmática (De la Rosa, A.,

¹ Perrow (1970) en Mintzberg (1982) clasifica el entorno en 4 tipos: simple y estable; simple y dinámico; complejo y estable; y complejo y dinámico. Refiriéndose principalmente al número y variedad de la competencia que enfrenta una organización.

² Para Mintzberg (1982) La estructura simple se caracteriza ante todo por la falta de elaboración. Generalmente, dispone de un staff técnico mínimo o incluso nulo, de un reducido staff de apoyo administrativo, una división poco estricta del trabajo, una diferenciación mínima entre unidades y una pequeña jerarquía directiva. Presenta poco comportamiento formalizado, haciendo mínimo uso de la planeación, de la preparación y de dispositivos de enlace internos, ya que generalmente es una organización orgánica. En cierto sentido, dice Mintzberg, existe una cierta ausencia de estructura.





2009: 197). A este enfoque del control administrativo y funcional como un instrumento para el uso eficaz y eficiente de los recursos se le denominó Control de Gestión, que es el proceso por el cual los administradores influyen a los miembros de la organización para que apliquen las estrategias que les permitan lograr los objetivos fijados, a través del uso de la contabilidad (Otley et al., 1995).

El segundo concepto de control tiene un enfoque más organizacional y no solo contable administrativo, se considera que tiene su origen en Taylor, 1911 (De la Rosa, 2009: 174), para quien el control significaba buscar una mayor eficiencia en el trabajador, al disminuir su capacidad de decisión respecto a cómo realizar el trabajo; controlando la tarea o cualquier otra actividad a realizar por el trabajador en el taller industrial.

Las anteriores, son sólo algunas de las conceptualizaciones y definiciones de lo que significa el control, las cuales han tenido una utilización generalizada entre todo tipo de empresas, principalmente en las más grandes. Sin embargo, en ninguna de estas conceptualizaciones y definiciones aparece explícitamente un tipo de control propio de las empresas familiares, no obstante que a la empresa familiar se le reconoce ahora, que tiene una gran importancia social y también económica. En este último aspecto se considera a la empresa familiar como el primer vehículo de la producción capitalista (Lansberg, 1983; Segreto, 2011: 66).

La investigadora Rendón, M. (2012: 9) afirma que a lo largo de los siglos XVII, XVIII y parte del XIX, la base de la economía de los Estados Unidos estaba constituida por las empresas familiares, sucediendo algo similar en Europa. No obstante su historia, la empresa familiar fue estigmatizada en Estados Unidos, a partir del año de 1930, como resultado de la llamada Revolución Managerial³ que la consideró como una organización obsoleta y destinada a desaparecer (Rendón, 2012). Hoy día este tipo de empresas tiene una realidad sobresaliente en lo económico, la mayoría de las empresas en los países desarrollados es considerada familiar. En lo social, a las empresas familiares se les atribuye la mayoría de los empleos generados en los países. Aunado a lo anterior ahora hay evidencias que las empresas familiares tienen

³ Palabra textual tomada de Rendón (2012).



mejor desempeño que las empresas no-familiares (Allouche et al.1998: 3).



A la falta de una concepción teórica del control en empresas familiares, hay autores que han investigado sobre su influencia positiva. El estudio del control, dentro de una organización familiar, es importante ya que se le considera como un factor para su sobrevivencia y continuidad (Cisneros, Ramírez y Hernández, 2011). Posición que comparten otros autores que han encontrado que la familia actúa positivamente como mecanismo de integración y de coordinación de una empresa (McCollom, 1988).

El control en la empresa familiar

En las pequeñas empresas, el control tiende a ser informal y con el “toque personal” de su fundador y propietario, aun cuando en la empresa exista un sistema contable este sólo es utilizado para fines de pago de impuestos y no como un instrumento de control presupuestal. Incluso existe poca formalidad en la planeación estratégica y en la estructura organizacional (Amat, S. Joan, 1992).

La estigmatización de la empresa familiar entre los profesionales y los académicos de la administración, tiene su origen y está centrada en la presencia y el papel que juega ésta. Por ello, se ha considerado que la presencia de la familia es perjudicial y nociva para el buen desempeño de las organizaciones por cinco elementos identificados: las contradicciones que se dan en su seno, la falta de compromiso, los conflictos que provoca, la rotación, el nepotismo y la dificultad para ejercer la autoridad con los parientes (Gersick, et al, 1997, Allouche et al, 1998). Existe la tendencia a pensar que la empresa familiar, sobre todo la pequeña, es administrada y dirigida de una manera intuitiva, y por lo tanto poco profesional e informal, es decir, de manera opuesta a la gran empresa, la cual se caracteriza por la formalidad; la empresa familiar tiene como sello característico la informalidad (De la Rosa et al, 2009).

La presencia de la familia en las organizaciones, significa la prevalencia de su cultura en la empresa, ya que esta adquiere la fortaleza de una historia compartida, una identidad, un lenguaje y de los valores (Gersick, et al, 1997) que se extienden a los miembros de esta y a los que





no lo son y que se expresarán con mayor fuerza en los directivos provenientes de un tronco común. Los valores y la cultura de la familia son ya considerados como activos intangibles y elementos que le permite a la empresa tener mejor desempeño que las empresas no familiares (Allouche y Amann, 1998: 3) y se constituyen en una ventaja competitiva.

Los valores en la vida laboral de las empresas familiares, no solo incide en el significado del trabajo para los miembros familiares de estas empresas, sino que también tiene incidencia en la conducción de la empresa, donde el traslape institucional familia- empresa cobra un sentido distinto y se convierte en la expresión de un sistema social informal, que puede constituirse en una forma de control por medio de valores y creencias compartidas por sus miembros (Cisneros et al, 2010).

La idea del control organizacional informal como el vehículo para conducir los esfuerzos de los integrantes de una organización que hace que el control se ejerza de manera voluntaria y motivada, Ouchi, W (1979), le denominó control de clan, en relación a la metáfora familiar. Los clanes son “asociaciones íntimas de personas dedicadas a la actividad económica, pero unidos a través de una variedad de vínculos” (Cisneros et al., 2011:14).

Para Ouchi, W. (1979) este mecanismo de control de clan sólo es posible si se consideran algunos requerimientos sociales: una norma de reciprocidad, la idea de una autoridad legítima, por ejemplo un padre de familia; un acuerdo social entre un amplio rango de valores y creencias que se comparten y que guían las actividades cotidianas. Para Ouchi, por norma de reciprocidad se entiende, “un acuerdo entre la gente de una comunidad, en el cual si no se regresa el valor recibido, con igual valor dado, sus iguales lo castigarán”.

En las pequeñas empresas familiares influyen mucho los vínculos de sangre o afinidad en las formas de gestión, se busca preservar la armonía en las relaciones organizacionales – familiares, como la cultura del servicio interno, del trabajo. Según algunos autores, el éxito de las empresas familiares, sea cual sea su tamaño, está esencialmente sostenido por sus particularidades sociales, culturales y empresariales. Los desarrollos teóricos subyacentes se dirigen principalmente al



concepto de confianza, propia de la cultura de las empresas familiares, así como de la gestión de recursos humanos que se práctica (Bughin, C. y Colot, O., 2008).



El control de clan es un mecanismo de control social, que sólo es posible si se consideran algunos requerimientos sociales como las tradiciones - norma de reciprocidad- y la existencia de una autoridad legítima que puede ser el padre de familia, fundador de la empresa y dueño-director de la empresa que establece un acuerdo entre un amplio rango de valores y creencias, resultado de su historia.

Así el control del clan se entiende mejor como un proceso de socialización, donde la reciprocidad está basada en tradiciones (historia, valores y creencias compartidas) y de una autoridad legítima (Ouchi, 1979). Ambas condiciones, tradiciones y una autoridad legítima, se pueden encontrar en las empresas familiares. El control de clan no fue concebido y ni siquiera mencionado por Ouchi (1979, 1980) para ser practicado en la empresa familiar, sin embargo las características y las condiciones que este autor plantea son las mismas que se pueden encontrar en una empresa familiar.

Metodología

Para el presente trabajo se utilizó la metodología cualitativa, pues se trata de una investigación exploratoria, que se refiere en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos, observados a través de las propias palabras, habladas o escritas, de las personas objeto de estudio y de sus conductas observables (Taylor y Bogman, 1987). Esta metodología abarca una gran variedad de técnicas interpretativas que pretenden describir, decodificar, traducir y concluir con el significado de ciertos fenómenos, más o menos naturales en el mundo social.

Siendo el objeto de investigación la familia y el papel que ésta juega en una empresa, nos lleva a estudiar la interacción de dos organizaciones de diferente naturaleza, una emocional y otra racional. La metodología cualitativa es la más indicada pues nos permite observar, para describir e interpretar, como convergen en un mismo ámbito conductas de personas que por un lado son miembros de la familia, con tendencia a la informalidad y por otro son parte del personal de una empresa que les exige una formalidad muy propia de la racionalidad administrativa.



De hecho los estudiosos de las empresas familiares coinciden en que se trata de empresas con particularidades que las hace negocios únicos (Poza, E., 2011) por lo que no se puede generalizar su gestión.



Como método de investigación se utilizó el estudio de casos, que está concebido para el estudio de fenómenos que requieren dar respuesta a preguntas de “como” y “por qué”; de estudios enfocados a fenómenos contemporáneos en su contexto real; de eventos en los cuales el investigador tiene muy poco control sobre los mismos (Yin, R., 2009). Este método es apropiado cuando las fronteras entre el fenómeno y el contexto, no es tan evidente. Como es el caso en una empresa familiar, donde el papel emocional de las personas como miembros de la familia y el contexto, la empresa, donde los miembros de la familia deben desempeñar una función formal. Estos papeles no son tan evidentes.

Como complemento se utilizó también la observación no participativa, también contemplada en la investigación cualitativa.

Objetivo de la investigación

Explicar cómo participa la familia en los controles organizacionales formales e informales que se aplican en la empresa Xilan de guayaberas que han permitido su supervivencia.

Preguntas de investigación

¿Cómo ha sido la historia de esta empresa familiar?

¿Cómo es la organización del trabajo en esta empresa?

¿Cómo es la relación familia – empresa en esta organización?

¿Qué importancia ha tenido la familia en la supervivencia y continuidad de la empresa?

Como instrumento de investigación se utilizó un cuestionario semi estructurado, con preguntas abiertas, propio de los estudios exploratorios, de 10 preguntas que permitieran dar respuesta a las preguntas de investigación.





1. Cuénteme la historia de esta empresa desde su inicio hasta el momento actual.
2. Cuáles han sido los momentos o situaciones más importantes en la historia de la empresa.
3. ¿Cómo está organizada la empresa? ¿Quién se encarga de qué?
4. ¿Cómo se organizan para la producción?
5. ¿Cómo son los controles del proceso de producción?
6. ¿Cómo son los controles de los productos terminados?
7. ¿Quiénes son los clientes y proveedores de la empresa?
8. ¿Cómo surge la participación de la familia en la empresa?
9. ¿Cómo es la relación entre los miembros de la familia?
¿Cómo es su relación con los no miembros de la familia?
10. ¿Cómo será la relación de la familia con la empresa en los próximos años?

Esta lista de preguntas se aplicó a seis miembros de la familia: papa, mama, 3 hijos y la esposa del hijo menor. Así como a 4 de sus trabajadores no familiares. Se hizo un grupo de enfoque con los tres hijos y la esposa de uno de ellos. Se realizó observación no participativa en las visitas realizadas. Todo lo anterior se llevó a cabo mediante cinco visitas al taller.

Caso Guayaberas Xilan

El taller de guayaberas Xilan, fundada en Mérida por el Sr. Gil Santos, es una organización familiar en la que confluye el trabajo de toda la familia nuclear: el padre, la madre y los tres hijos-dos hombres y una mujer-. Este taller es un establecimiento que se inició hace más de 20 años, cuando el Sr. Santos se separó de una cooperativa que mantenía con otros dos socios y entonces comenzó a trabajar en su casa con algunas máquinas y contando siempre con la ayuda de su esposa. Su producción era entonces exclusivamente maquila que entregaba a un antiguo socio y familiar, quien a su vez la revendía.

Los tres hijos, han tenido contacto con el taller a lo largo de toda su vida, ya que el taller se encuentra instalado dentro de la casa familiar y aunque actualmente ocupan espacios separados, taller y casa familiar se comunican y se pasa de uno a otro libremente.





Los tres hijos están ya casados y las esposas de los dos hijos también trabajan en el taller, a excepción del esposo de la hija, que es abogado y se dedica a su profesión. La fábrica de guayaberas ha tenido épocas de gran relevancia, sobre todo a principios de este siglo, que alcanzó a tener una plantilla de casi 40 integrantes. Actualmente su plantilla es de poco más de 20 personas, incluyendo a los miembros de la familia.

Este taller fue iniciado en el año de 1994 por el Sr. Santos y su esposa Galdina, quienes actualmente tienen 51 años de edad, sus tres hijos Jorge el mayor, Yolanda y Rafael el más chico, ahora tienen 32 años, 28 años y 24 años, respectivamente.

El Sr. Santos diseñaba, cortaba y costuraba toda la guayabera; su esposa se encargaba del bordado y el alforzado. Ella ha sido siempre la bordadora de esta empresa y hasta la fecha, ha sido la responsable de todo el bordado que se requiere aplicar sobre las guayaberas. Ahora cuenta con el apoyo de Mariela, esposa de Rafael, quien coordina y supervisa el trabajo de cuatro bordadoras que trabajan para el taller y quienes laboran en sus respectivas casas.

La incorporación de sus hijos al taller se dio de manera natural, ya que el taller estaba dentro de la casa y ésta se constituía por un solo cuarto, en un espacio de unos 35m², donde se desarrollaba tanto la vida familiar como laboral. Así, los hijos crecieron entre hamacas, telas, máquinas y el trabajo de costura y a partir de la adolescencia, cuando consideraron que ya estaban en condiciones de trabajar fue cuando iniciaron. Incluso ahora que los hijos son mayores y la casa es más grande; ambos taller y casa permanecen juntos y la familia continúa comiendo ahí al medio día. Esto lo justifica el Sr. Santos por el hecho de facilitar el trabajo y la convivencia, pues, en estas reuniones también se integran las esposas de los hijos, así como los nietos. La familia es la empresa y la empresa es la familia, hay una fusión permanente entre estas dos instancias; se conformaron simultáneamente, teniendo vidas paralelas.

El primero de los hijos en ingresar a la fábrica de guayaberas fue el hijo mayor, Jorge, quien al concluir sus estudios de secundaria decidió no seguir estudiando e integrarse al taller. Posteriormente, fue Rafael, el hijo menor, quien desertó de la carrera de ingeniería para integrarse al taller y finalmente Yolanda, quien se tituló como Licenciada en Contabilidad y quien trabajando en un despacho contable y de



auditoría, fue requerida por el Sr. Gil a quien le invitaron a trabajar en el Municipio y quiso dejar el taller en manos de sus tres hijos, por dos años.



En cuanto a la forma de dirigir la empresa en la actualidad, las decisiones más importantes las toma el Sr. Santos y las consulta con sus hijos, con los cuales se reúne los fines de semana para plantearles la situación y pedir su opinión. El Sr. Santos busca que sus productos presenten calidad arriba de las expectativas del mercado y esto es resultado del esfuerzo permanente de control del trabajo con todos sus trabajadores. Cada prenda tiene, en algunos casos, hasta cinco revisiones antes de ser enviada al cliente. La exigencia de calidad es una de los elementos que caracteriza a esta fábrica y para ello, el Sr. Santos capacita a todo personal que llega a trabajar a su negocio, cuando una prenda no cubre con lo solicitado, se regresa y el trabajador la rehace. El Sr. Santos compensa esta exigencia pagando más que el promedio de la plaza y puntualmente-cuando es una práctica común en el gremio pagar a destiempo-.

Este amor que tiene el Sr. Santos por la calidad, lo ha ido transmitiendo a sus hijos, quienes se encargan de hacer la revisión de las prendas y aplicar los controles para rechazar aquellas que no cubran con los requerimientos. A partir de lo anterior, hay entre los trabajadores una convicción de hacer el trabajo bien hecho, sin importar que tarde mas en realizarse; el Sr. Santos paga a destajo el trabajo de los costureros.

Controles en el taller

En una organización se aplican una mezcla de controles que van a influir sobre el comportamiento del personal de una empresa para lograr los resultados deseables (Ouchi, 1979; Merchant, 1982; Chiapello, 1996). En el Taller de Guayaberas Santos, siendo una pequeña empresa, se evidencian al menos tres controles:

El primero de ellos, es el del personal (Merchant, 1982), auto control, el Sr. Santos selecciona y capacita a sus costureros, les hace una prueba de costura, hasta lograr que alcancen la calidad deseada en el acabado de las guayaberas. Y como afirma el Sr. Santos y el Sr. Huchin, el cortado, *“la calidad depende del costurero, ahí está la calidad”*.





Un segundo control, el de resultados (Merchant, 1982), a la mayoría de los costureros, sobre todo los menos antiguos y los menos identificados con la familia, se les hace hasta cinco revisiones minuciosas del trabajo entregado (cerrado, alforzas, ojales, botones, etc.). Así como, el tiempo para realizar el trabajo. Es una revisión visual, de experto, que no está formalizada pero si una prenda presenta errores, le es devuelta al costurero para que sea realizada de nuevo.

Un tercer control, que también es informal y de involucramiento total, es el que se da entre todos los miembros de la familia del Sr. Santos, más otros seis miembros no familiares (Liborio, Margarita, Huan Puga, Miguel González, y Pastora) quienes comparten el compromiso con la calidad de las guayaberas y el cumplimiento de las fechas de entrega. Para ellos, como para los miembros de la familia, los días que se requiere trabajar más, incluso los fines de semana, lo hacen encabezados por el Sr. Santos, quien se incorpora como un costurero más. Se trata de un control tipo de clan (Ouchi, 1979), un control que se sostiene en acuerdos sociales basados en valores e historias compartidas y donde existe una autoridad legítima, representada por el Sr. Santos.

En este taller de confección de guayaberas uno de los valores más mencionados por los trabajadores, integrantes de la familia y no, es el valor de la confianza; que se manifiesta en las relaciones interpersonales, en la coordinación de actividades y en los compromisos que se hacen en relación a las cargas de trabajo y fechas de entrega, mismas que cumplen en tiempo y forman, pues comentan que no han regresado prendas por mala calidad o reclamo. Motivo de orgullo para el Sr. Santos y para toda la empresa, pues cuando se requiere trabajar hasta tarde y fines de semana, todos cooperan.

La conducción y control cotidiano de la actividad laboral recae en Yolanda y Rafael, que son los principales apoyos del Sr. Santos. Yolanda, es quien se ocupa de lo administrativo y comercial, de atender a los clientes que llaman por teléfono o hacen pedidos por correo electrónico. Ella también controla las compras y la entrega de pedidos. Por su parte Rafael, es el responsable del control de producción, siendo la prioridad los pedidos en tiempo y los modelos, su principal tarea es la de coordinar y controlar el trabajo de siete costureros que trabajan dentro del taller y de diez que trabajan fuera del mismo, en sus propias casas, pero con máquinas propiedad del Sr. Santos.





La habilitación de costureros en su propia casa, se debió a dos motivos, el primero por falta de espacio ya que, en este taller se llegó a tener hasta 35 costureros y había que ubicarlos de alguna manera. El segundo motivo es que es común en Mérida que los costureros trabajen desde casa y lo hagan para varios talleres.

El taller ahora sólo tiene 17 costureros, de los cuales ocho, son personas que han estado en este taller por más de seis años y a quienes les llaman permanentes. El resto de los costureros, es más bien personal que rota mucho y son en su mayoría jóvenes que esperan la oportunidad de abandonar Mérida, para emigrar a ciudades más grandes dentro del país e incluso emigrar a Estados Unidos.

El estilo de dirección del Sr. Santos es paternalista, es una persona responsable y comprometida con su equipo. Por ejemplo, está consciente de la importancia de apoyar al trabajador, sobre todo en lo concerniente a pagar puntualmente el jornal devengado por los costureros y en apoyarlos cuando están enfermos o tengan algún apuro. Esto ha provocado que el nivel de rotación de trabajadores sea bajo en comparación a otros talleres y que todos respeten las exigencias de trabajo y sobre todo la calidad.

En la Fábrica de Guayaberas Santos, existe una gran confianza hacia los trabajadores de la fábrica que laboran en su propia casa, pues éstos hacen sus costuras con máquinas y equipos propiedad del Sr. Santos, quien de palabra se los ha confiado para que guardan las máquinas sin que haya de por medio un contrato o una contraprestación. Se trata de artesanos que saben hacer su trabajo y lo realizan de mutuo acuerdo, bajo las instrucciones de Rafael o del Sr. Santos.

En lo que se refiere a la continuidad del negocio familiar, Jorge refiere que no tiene duda que el día que tengan que trabajar sin la presencia de su papá no les resultará en un problema, pues cada uno sabe lo que tiene que hacer, pues claros son sus roles dentro de la empresa.

Conclusiones

1. Dentro del Taller de Guayaberas Santos se aplican tres tipos de controles organizacionales, todos informales. El control del personal (Merchant, 1982), que es una especie de auto control para los costureros;



el Sr. Santos selecciona y capacita a sus costureros, hasta observar que estos alcanzan la calidad deseada en cada una de las operaciones. En el taller existe la convicción de que: *“la calidad depende del costurero, ahí está la calidad”*.



2. Un segundo control es el de resultados (Merchant, 1982), a los costureros se les hace hasta tres revisiones del trabajo entregado. Si hay error, el trabajo se tiene que repetir, con la consiguiente pérdida para el trabajador. La primera revisión la realiza Rafael, después en el curso del proceso de terminado, se realiza una segunda revisión, en este caso por la Sra. Galdina o alguna de sus planchadoras, que pueden observar los errores. Y una tercera revisión la realiza Yolanda, que es quien debe enviar el pedido al cliente.

3. El tercer control es el tipo de clan y lo practican los seis miembros de la familia, en la coordinación del trabajo y en la confianza que existe entre ellos para ponerse de acuerdo en cambios que puedan presentarse. También el control de clan se presenta cuando se requiere trabajo extra y de fin de semana, se pide a los seis costureros más antiguos y que están identificados con la fábrica, para cooperar en el trabajo adicional o extra. De esta manera la entrega se hace en tiempo y forma (calidad). Es un control que se sostiene en acuerdos sociales basados en valores e historias compartidas y con una autoridad legítima, la del Sr. Santos, quien de ser necesario se convierte en otro costurero más.

4. La ética en el oficio del Sr. Santos ha generado varios valores entre los hijos y los trabajadores de la fábrica, sobre todo los valores de honestidad y confianza que se practican entre los hijos y trabajadores dentro de la empresa.

5. La calidad de las guayaberas es una realidad, pues este taller es de los pocos en tener una demanda, más o menos regular de sus productos. Su taller es visitado por numerosos clientes que compran directamente las prendas ahí. Esto fue constatado durante las visitas realizadas a la empresa.

6. El control de clan (Ouchi, 1979), no fue concebido para una empresa familiar; en la literatura del control y en la literatura de la empresa familiar casi no hay investigaciones empíricas que lo tipifiquen en las empresas en general y en las empresas familiares en particular. Pero el



control informal que se practica en la pequeña empresa familiar, basado en valores, puede ser considerado como un control de clan.

Bibliografía

Alouche J., Amann B. [1998], "La confiance, une explication aux performances des entreprises familiales", *Économie et Société*, série Gestion, n° spécial, septembre.

Amat, J. (1992), "Management Accounting System in Spanish Firms", en *European Accounting Review*

Begin, L., Chabud, D. y Richomme-Huet, K., (2010) "Vers une approche contingente des entreprises familiales " en *Revue Francaise de Gestion*, N° 200/2010.

(Belauteguigoitia, R. I. (2010), "Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación, McGraw-Hill, México.

Bughin, C. y Colot, O. (2008), "La Performance des PME Belges: Une etude empirique" en *Revue Francaise de Gestion*, N° 186

Cisneros, L., Ramírez, G. y Hernández, A. (2011), "Control en la Empresa Familiar", en *Ad Minister*, enero-junio.

Chiapello, E. (1996), "Les typologies des modes de controle et leurs facteurs de contingence", en *Comptabilité - Contrôle – Audit*.

De la Rosa, A., Lozano, O. y Ramírez, J. C. (2009), "Organización, Empresa y Familia: de la Empresa Familiar a la Organización Familiar, en *Gestión y Estrategia* , julio – diciembre, 2009.

Fayol, H. (1987), *Administración Industrial y General*, El Ateneo, Argentina

Gersick, K., Davis, J., McCollom, M. y Lansberg, I. (1997) "Empresas Familiares: Generación a generación", McGraw Hil Interamericana, México.



Lansberg, I. (1983), "Managing the human resources in family firm: the problem of the institutional overlap", en *Organizational Dynamics*, summer 1983.



McCullom, M. (1988), "Integración en la empresa familiar: cuando el sistema familiar sustituye a los controles y a la cultura" en *Family Business Review*

Merchant, K. (1982), "The Control Function of Management" en *Sloan Management Review Association*.

Mintzberg, H. (1982) "La Estructuración de las Organizaciones" Ariel Economía, México.

Otley, D., Broadben, J. y Berry, A. (1995), "Research in Management Control: An overview of his Development" en *British Journal of Management*.

Ouchi, W. (1979), "A conceptual framework for design of organizational control mechanics", en *Administrative Science Quarterly*.

Ouchi, W. (1980), "Markets, Bureaucracies and Clans", en *Administrative Sciences Quarterly*.

Poza, E. (2011), "Empresas Familiares", Cengage Learning Editores, México.

Rendón, M. (2012), "El Estudio de la Pequeña Empresa Familiar en México: un Panorama Analítico", en *Estudios Interdisciplinarios de la Organización*, Universidad Autónoma Metropolitana.

Segreto, L. (2011) "Business History and Family Capitalism in Italy: New Challenges for Researchers", en *Entreprises et Histoire*; Jun 2011.

Tagiuri, R. y Davis, J. (1996) "Atributos ambivalentes de la empresa familiar", en *Clásicos Harvard Business Review* (1996 reimpresión).

Taylor, S. J. y Bogdan, R. (1987), "Introducción a los métodos cualitativos de investigación", Paidós Ibérica, Barcelona, España.



Yin, R. (2009), "Case Study Research: Design and Methods", Applied Social Methods Series VOLUMEN 5, SAGE, U. S. A.

