

Cultura Judía y Negocios: La Importancia de Los Códigos No Escritos

Dra. LINDA HANONO ASKENAZI
UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA
lindahanono.a@gmail.com

Resumen

Este artículo muestra la racionalidad cultural que subyace y acompaña a la racionalidad económica en los negocios de los empresarios judeo-mexicanos de élite a partir de un caso de estudio, y analiza **cuáles son y cómo se transmiten los códigos y mensajes no escritos de cultura judía que moldean el comportamiento de los actores económicos involucrados en sus empresas**. Este análisis abarca los grupos comunitarios que participan directamente en la empresa –parientes y/o correligionarios ejecutivos profesionistas, parientes o correligionarios en posiciones medias- y los que participan indirectamente –familias de los empresarios, mujeres, parientes y correligionarios-. La conformación y contenido de la cultura familiar relacionada con la empresa familiar es explicada, desde esta perspectiva, a partir de los códigos culturales de los empresarios judeo-mexicanos de origen sirio alepino. Aunque a simple vista, estos códigos y mensajes no escritos parecen propios de todas las empresas familiares, el estudio comparativo de otros casos de empresarios mexicanos y de otros lados del mundo y sus sistemas culturales, permitió establecer y reforzar las particularidades culturales de los empresarios judeo mexicanos que aquí se describen.

Palabras Clave: Empresas familiares, Empresarios judíos, Linajes empresariales, Códigos Culturales.

Jewish Culture and Business: The Importance of Not Written Codes

Abstract

This article shows the cultural rationality that underlies and accompanies economic rationality in Mexican Jewish elite business entrepreneurs from data and analysis from a case study, and discusses which and how are transmitted the codes and unwritten messages of Jewish culture that shape the behavior of economic actors involved in their companies. This analysis covers the community groups directly involved in the company, relatives and / or coreligionist executive professionals, relatives or coreligionist -middle positions executives and those indirectly involved: families of businessmen, women, relatives and correligionists. The formation and content of family culture related to the company is explained, from this perspective, from the cultural codes of Jewish- Mexican entrepreneurs of Syrian Aleppian origin. Although, at first glance, these unwritten codes and messages appear typical of all family businesses, the comparative study of other cases of mexican entrepreneurs and from all over the world, allowed us to establish and strengthen the singular characteristics of the jewish entrepreneurs here described.

Keywords: Family enterprises, Jewish entrepreneurs, Entrepreneurials lineages, Cultural Codes.

DIVERSIDAD

JUNIO 2014
#8, AÑO 5
ISSN 2250-5792

Dra. LINDA HANONO ASKENAZI
UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA
lindahanono.a@gmail.com

“Si en el mundo de lo social hay algo que se puede conocer y juzgar por sus frutos es la economía”¹. Esta referencia inicial nos sirve para ilustrar cómo lo social, abordado desde la cultura judía –ese sistema codificado extragenético que nos llega mediante la socialización, que se graba en nuestro comportamiento y difícil de descifrar por nosotros mismos- arroja los resultados de “la economía” alcanzados por las empresas familiares de judíos mexicanos. Para ello, debemos adentrarnos en el mundo de las negocios.

Es de todos conocido que cualquier negocio se organiza a partir de diversos elementos materiales y no materiales que sentarán las bases de su funcionamiento. Si yo quiero abrir un negocio, aparte de requerir un capital y destinarlo a la producción de alguna mercancía específica o de algún servicio, debo haber identificado un nicho de oportunidad que se articula con mi idea de negocio. Pero también, debo pensar en los recursos humanos que requiero para realizar diferentes actividades dentro del negocio y, en la manera como usaré los futuros ingresos que obtendré por haber vendido mis productos. Si bien a simple vista esta secuencia parece simple y exenta de mayores complicaciones, la realidad es que detrás de cada decisión que tome sobre muy diversas cuestiones relacionadas con la empresa y, particularmente, sobre la incorporación y el uso de los recursos sociales, existe una racionalidad de cultura económica que va determinando mi proceder. Una u otra dirección determinará que la empresa sea o no una empresa familiar.

Partamos de establecer una primera premisa: las empresas familiares constituyen del 65% al 95% de todas las firmas o negocios a nivel mundial y es la unidad empresarial dominante en la estructura económica de la mayoría de los países en el contexto de la globalización. Aunque en México no existe información confiable que permita cuantificarlas, algunos estudios² calculan que abarcan más del 58% de las empresas existentes en el país. Podemos afirmar, basándonos en la literatura existente, que las empresas que fundan, desarrollan, expanden o cierran los judíos en México son generalmente negocios familiares.³

1 Lorenzo Meyer; *Agenda Ciudadana. Por sus frutos la conoceréis (a la economía)*; Periódico Reforma; Junio 6, 2013; p. 11.

2 Imanol Belausteguigoitia Rius; *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*; México, D.F.; McGraw Hill. Salomón Grabinsky; *La empresa familiar*; México; Del verbo emprender; 2002.

3 Sergio DellaPergola y Susana Lerner; *La población judía en México: perfil demográfico, social y cultural*; México, Universidad Hebrea de Jerusalén; El Colegio de México; FCE; 1995.

La empresa familiar funciona como una organización destinada a la producción de bienes o servicios cuyo fin último son las ganancias, pero es también un espacio social donde se expresa nítidamente la relación entre la vida de la empresa y la vida de la familia. Esto significa que la racionalidad económica propia de las empresas familiares, se entreteje con una racionalidad sociocultural que se expresa en forma de códigos culturales que vale la pena analizar para comprender la vida económica de los grupos sociales. Estos códigos son los significados inconscientes que le damos a cualquier objeto o relación según la cultura en la que nos hemos desarrollado.⁴ Con relación a las empresas familiares de judeo-mexicanos de origen sirio, nos referimos a un conjunto de códigos -transmitidos como mensajes no escritos- que condicionan y dan sentido a la vida y decisiones económicas de los grupos vinculados formal e informalmente a las mismas.

El análisis del funcionamiento de este caso⁵ formado por un corporativo integrado como un conjunto consolidado de empresas o Grupo Corporativo revela que han existido desde su fundación y perduran multitud de códigos culturales en las decisiones y estrategias empresariales que se siguen para organizar múltiples aspectos de la misma, y cuyos significados inconscientes recaen sobre la empresa, o sobre un conjunto de relaciones derivadas del parentesco o de la comunidad. A partir de la operación de estos códigos, es posible reconocer que buena parte de las empresas familiares judías en México responden en menor o mayor medida a estos códigos y reflejan en su organización el modelo cultural de organización familiar en linajes y de organización social comunitaria.

En el análisis del estudio de caso, destacan los códigos culturales que muestran claramente el punto de encuentro entre lo social y lo económico ya que sirven para definir la estructura organizativa de la empresa, integrar recursos humanos a la empresa y establecer la cultura empresarial con relación a la participación de la familia y los correligionarios.

Estructura Organizativa:

La estructura organizacional es el arreglo de las partes de la organización, que está en continuo cambio como resultado de su interacción

4 Clotilde Rapaille; *El código cultural: una manera ingeniosa para entender por qué la gente alrededor del mundo vive y compra como lo hace*; Bogotá, Editorial Norma; 2007.

5 Linda Hanono; *Linaje y vida empresarial: el caso de una familia judeo-mexicana*; EÓN Editorial UAM-A; México; 2007.

interna y con el entorno.⁶ Las partes en cuestión que nos preocupan como evidencia del funcionamiento de los códigos culturales son los diversos niveles directivos y operativos en la organización empresarial que se integran al Corporativo siguiendo una lógica relacionada con el modelo de la organización familiar judía.

¿Cuáles son los arreglos de las partes característicos de la vida empresarial judía y cuáles códigos culturales revelan?

- La Dirección administrativa y ejecutiva está centralizada por el pater familia: se trata de un “sistema solar” o patricéntrico, es decir, muchas de las decisiones internas y estratégicas de la empresa son tomadas por el líder formal y real en el puesto de Director General de la empresa que es, generalmente, el líder de la familia extensa o del linaje familiar.
- Los varones de las generaciones descendientes patrilinealmente se incorporan a la empresa en cuadros medios y superiores dentro de la empresa y su aprendizaje como cuadros medios y superiores ocurre dentro de la misma empresa familiar. El significado inconsciente reza: “Nacer varón y ser pariente patrilineal” es la condición para insertarse en la empresa familiar.
- La adhesión de las familias de un linaje a la empresa familiar depende de la cohesión y continuidad familiar, sujeta, en primer lugar, a la práctica estricta de la endogamia y de rigurosos procesos familiares y comunitarios de socialización y de transmisión de la identidad judía, respaldados por una vida social abundante en rituales. El significado inconsciente es: “Respetar la endogamia: cástate dentro del grupo y lleva una vida comunitaria judía para que formes parte de la empresa familiar”.
- El mecanismo de inclusión y participación de los parientes en la empresa familiar se articula con la práctica de la endogamia que asegura la legitimidad social y pertenencia comunitaria y familiar de los descendientes. El mensaje dice: “Debes procrear hijos legítimos: tendrás acceso a la riqueza familiar si procreas hijos judíos”.
- La práctica de la exogamia infringe las normas familiares en apego a los mecanismos que aseguran la legitimidad judía y

6 Richard Hall; *Organizaciones. Estructuras, Procesos y Resultados*; México; Prentice Hall; 1996.

opera como mecanismo de exclusión en la empresa familiar. El significado inconsciente es: “La continuidad judía depende de la endogamia: el patrimonio familiar se divide si procreas hijos no judíos”.

- Las mujeres no son un recurso social disponible para la empresa familiar ya que deben cumplir con su rol de género de procrear y educar a los hijos dentro del judaísmo, aunque, paradójicamente, puedan tener o tengan experiencia empresarial exitosa. El mensaje es: “El proveedor de la familia es el varón ya que los negocios familiares son asuntos de hombres”.

Las mujeres del linaje familiar median en los conflictos familiares derivados de la dinámica del poder dentro de la empresa familiar, en tanto que dedican su vida a crear y transmitir un modo de vida judío y la ideología familiar, además de establecer redes de información dentro del grupo de parientes. Son responsables de la transmisión de buena parte de los códigos culturales. El significado inconsciente es: “Las mujeres aseguran la legitimidad judía, la unión familiar y centralizan la comunicación y reproducción cultural de la familia”.

La puntualización antes descrita permite afirmar que existe una combinación funcional de estos arreglos en la estructura organizativa de la empresa familiar judía, que a su vez refleja que la organización y el sello de la familia fundadora quedarán impresos en la empresa en su desempeño y trayectoria económica. Podemos reconocer también cómo el funcionamiento y la continuidad de la empresa familiar judía en México dependen del liderazgo familiar, de la cohesión y de la continuidad familiar en tanto son congruentes con la normatividad judía y con roles de género claramente diferenciados. En la misma dirección, los mecanismos de inclusión y exclusión de parientes o correligionarios en los procesos empresariales demuestran que están íntimamente relacionados con los mecanismos de control social ligados a la práctica estricta de la endogamia que garantizan la reproducción social de la comunidad.

Recursos Humanos:

Las empresas familiares se enfrentan típicamente a la disyuntiva de elegir los recursos humanos que requieren para su funcionamiento. Sus opciones son, entonces, buscarlos directamente en el mercado laboral y/o recurrir a sus redes sociales. El caso estudiado pone en evidencia la importancia que tiene el capital social entendido como “...el conjunto de recursos presentes o potenciales que están ligados a la posesión de una red durable de relaciones más o menos institucionalizadas de conocimiento y reconocimientos mutuos; o, en otros términos, a la pertenencia a un grupo que funciona como un

conjunto de agentes que no están solamente dotados de propiedades comunes (susceptibles de ser percibidas por el observador, por los otros o por ellos mismos) sino que están también unidos por las relaciones permanente y útiles...”⁷. El capital social formado por las redes sociales de los empresarios fundadores o accionistas de las empresas familiares es estratégico ya que es una fuente continua de los recursos humanos que se incorporan a sus empresas.

¿Cuáles son los recursos humanos que se incorporan a la empresa familiar judía y cuáles son los códigos culturales que revelan?

- Los parientes, primos y correligionarios se incorporan a la empresa en su estructura organizativa y en sus canales de comercialización. Son recursos humanos de confianza y leales a los empresarios propietarios porque se sustentan en normas, valores, creencias y sanciones compartidos. Son recursos ligados a las redes durables de relaciones entre quienes pertenecen a un mismo grupo. El código que encierra es que la pertenencia común garantiza confianza y lealtad.
- Los trabajadores, profesionistas y sus parientes son parte del capital social de los empresarios propietarios, en la medida en que con este grupo también se establecen y cultivan relaciones de confianza y lealtad. “Nuestro capital es nuestra gente”, resume el mensaje cultural.
- En las empresas familiares, la sangre “llama” y predomina frente al interés económico: las relaciones de parentesco son privilegiadas frente a relaciones profesionales, comerciales o políticas. “Un pariente siempre tiene una oportunidad dentro de la empresa”.
- Los recursos sociales que se integran a la empresa facilitan la vinculación productiva con sectores industriales donde la minoría judía participa creando nichos de especialización económica. “La unión hace la fuerza”.

Los puntos anteriores revelan que los empresarios judíos de este caso de estudio cuentan con los recursos humanos en las redes sociales judías contenidas en la estructura social del grupo que es una estructura comunitaria. Convierten a los recursos humanos de la empresa y a sus relaciones familiares y comunitarias en un capital social de utilidad económica, que presupone relaciones e intercambios recíprocos y fuertes en tanto que derivan de los lazos de parentesco y de identidad y cultura colectiva. Las normas, la solidaridad social y el control social, que aseguran la lealtad y la confianza emanadas

7 Pierre Bourdieu, “Le Capital Social”; *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, v. 31, 1980, 2-3.

Dra. LINDA HANONO ASKENAZI
UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA
lindahanono.a@gmail.com

de un sistema de creencias y valores compartidos, son inherentes al carácter colectivo de este capital social.

Cultura de una relación simbiótica: empresa, familia y comunidad

La cultura de una empresa "...es un conjunto de creencias, valores, estilos, principios y hábitos que identifican el perfil normativo y ético de la misma"⁸. Las normas culturales de la familia fundadora de la empresa familiar derivan, en buena medida, del judaísmo, del que se reconocen muchas de las prácticas y principios que revelan los códigos culturales que existen detrás de la cultura empresarial:

¿Cuál es la cultura de la empresa con relación a la dinámica empresarial y cuáles son los códigos que revelan?

- En caso de conflictos y diferencias entre socios y cuadros medios de una empresa de judeo-mexicanos, el gobierno interno de la empresa predomina sobre las leyes nacionales para buscar soluciones, por tratarse de parientes o correligionarios relacionados con la empresa familiar. Este modelo de gobierno deriva de un código cultural muy arraigado en las poblaciones judías que emana de la experiencia de autogobierno y autorregulación de las comunidades judías. El Consejo de Accionistas en un corporativo es el espacio simbólico de la Tribuna jurídica para resolver conflictos familiares relacionados con el trabajo ejecutivo u operativo dentro de la empresa.
- La sucesión de la empresa familiar judía depende de la existencia de varones, de preferencia primogénitos en la familia. Ellos serán los sucesores dentro de la empresa y los herederos del patrimonio productivo. Las mujeres están excluidas de ser sucesoras, en consonancia con roles claramente diferenciados derivados de la normatividad judía.
- La empresa familiar debe ser la escuela empresarial de los descendientes, aunque después se independicen como empresarios. En pleno siglo XXI, no existe una ideología que haga depender de la formación profesional el derecho a ingresar a la empresa familiar. Los profesionistas contratados por la empresa, entrenan, enseñan, apoyan y obedecen a los candidatos a sucesores y

8 Abraham Nosnik Ostrowiak; *Culturas organizacionales: origen, consolidación y desarrollo*; España; Netbiblo; 2005.

no aspiran a escalar a posiciones destinadas a familiares.

- La propiedad de la empresa es familiar: las acciones de la empresa se conservan en manos de la familia. El patrimonio no se dispersa entre inversionistas ajenos a la familia, con el propósito de asegurar el control y dirección de la empresa en manos de la familia.

- El código de la herencia muestra la importancia que tiene en la familia judía la existencia de los hijos varones al establecer que los padres heredan bienes de producción a sus hijos varones, mientras que sus hijas reciben dote al casarse endogámicamente en la forma de bienes inmobiliarios, excluyéndolas mediante este mecanismo de herencia anticipada de su derecho a la herencia del negocio familiar.

- Los conflictos económicos con parientes y correligionarios se dirimen en el marco institucionalizado de la organización comunitaria siguiendo el principio de “no se litiga contra parientes ni correligionarios”.

- Los directivos restringen el marco de su acción económica a su empresa familia y a otras empresas de correligionarios, a pesar de ser un Grupo Corporativo. Están al margen del estilo empresarial de intercambiar miembros de Consejos Directivos y Administrativos con otras grandes empresas.

- El perfil público se mantiene bajo por lo que no participan en organizaciones ni en asociaciones empresariales y no se inclinan por tener fuertes relaciones con los funcionarios públicos. El mensaje detrás de esta actitud es congruente con una necesidad típica de las minorías judías de velar por su seguridad ante entornos de incertidumbres.

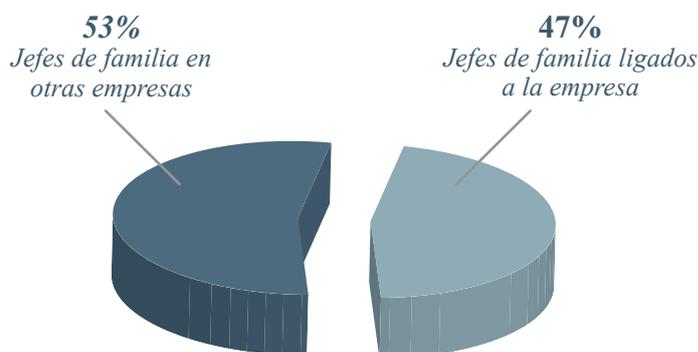
La cultura en la empresa familiar judía en México exhibe un conjunto de principios, prácticas y tendencias más en armonía con los principios, prácticas y tendencias del judaísmo que con las disposiciones legales o tendencias nacionales, no obstante sus limitaciones estructurales. Esta dinámica ha mostrado una eficiencia sociocultural que asegura, en primer lugar, la continuidad de la empresa y, a través de ella, la de la familia. Esta cultura dictando un estilo de proceder con relación al gobierno interno, a la sucesión, a la herencia y a los conflictos, trasciende hacia los espacios comunitarios, en la medida en que un importante número de familias del sector comunitario están ligadas y son partícipes de este sistema cultural de la empresa familiar.

El caso analizado refiere los códigos culturales que existen detrás de una empresa familiar judía fundada y desarrollada desde 1952 por descendientes de inmigrantes judeo-alepinos a México. La empresa sigue siendo una empresa familiar aunque hoy es formalmente un importante Grupo Corporativo formado por 15 plantas industriales y una red de comercialización integrada por 3,500 concesionarios exclusivos con cobertura en toda la república mexicana y que comercializan más de 150 diferentes productos para pintar y recubrir viviendas y plantas industriales. El empleo directo que proporciona la empresa es de 3,500 trabajadores, mientras que el de las concesionarias suma 8,000 trabajadores.

La empresa condensa la vida empresarial de 6 generaciones de un linaje empresarial, ha activado y congregado 4 generaciones del mismo, hoy de élite y a un porcentaje de considerable importancia de familias de la comunidad judía, y preferencialmente judeo-alepina en sus canales de comercialización. Su proceso de desarrollo como empresa durante sus primeras décadas se benefició de un entorno nacional caracterizado por un sostenido proceso de urbanización y crecimiento demográfico y orientado a la industrialización mediante políticas proteccionistas que buscaron el desarrollo empresarial mediante la sustitución de importaciones y de mercado interno protegido, que, sin duda, se perfiló como una importante ventaja para la empresa. La empresa evolucionó atendiendo fundamentalmente el mercado nacional, estableciendo un patrón de desarrollo regional del centro de la república hacia el resto de las entidades federativas.

En los años ochenta, contradiciendo las políticas económicas de México que recomendaban la exportación como apuesta para el crecimiento económico respondiendo a los retos de la globalización, las estrategias de crecimiento de la empresa continuaron enfocándose en el mercado interno teniendo un crecimiento consistente que le permiten consolidarse como Grupo Corporativo en 1987 y realizó dos alianzas estratégicas en 1994 con una empresa estadounidense y una holandesa.

En 1994 empezó a exportar el 2% de su producción. En el año 2000, el 47% de jefes de familia del linaje familiar formado por 82 familias nucleares, estaban ligados a la empresa familiar. El 53% restante, estaba formado por jefes de familia empresarios de otras empresas.



En 2004, el Grupo Corporativo facturó en el mercado nacional 500 millones de dólares anuales. En el mismo año, se transnacionalizó productiva y comercialmente hacia Oregon, en Estados Unidos de Norteamérica y en 2010, a Vancouver.

Empresarios judíos en un mundo diverso

La tradición antropológica de realizar estudios comparativos complementa este artículo para destacar las similitudes y diferencias de los empresarios judeo mexicanos de origen sirio con relación a otros empresarios mexicanos y del mundo con relación al conjunto de códigos culturales que orientan sus estrategias y comportamiento empresariales en la segunda mitad del siglo XX y principios del siglo XXI. Con esta aproximación metodológica pretendo destacar las especificidades culturales de familias y grupos empresariales considerando su identidad nacional, religiosa y étnica. En este ejercicio comparativo abordé los casos de mexicanos que fundan empresas familiares⁹ y empresarios de Hong Kong que invierten en China fundando también empresas familiares¹⁰. Abarqué a las minorías inmigrantes que destacan por su vida empresarial como la minoría

9 Adler Lomnitz y Pérez Lizaur; *Una familia de la élite mexicana. Parentesco, clase, cultura 1820-1980*; México; Alianza, 1993. Cristina Padilla Dieste; *Todo queda en familia: familia y empresa en el mercado de abastos de Guadalajara*; Guadalajara; Tesis doctoral; 1995. Roderic Camp; *Los empresarios y la política en México: una visión contemporánea*; México; FCE; 1989. Gonzálo Castañeda Ramos; *La empresa mexicana y su gobierno corporativo, antecedentes y desafíos para el siglo XXI*; México; Universidad de las Américas, Puebla y Alter Ego Editores; 1998. Guadalupe Pérez Serna; *"Aquí no hay seguro contra crisis...": empresarias, empresas y hogares en dos zonas metropolitanas de México*; México; Instituto José María Luis Mora, CIESAS, 2003.

10 Alan Smart and Josephine Smart; "Getting things done across the Honk Kong border: Economic culture in theory and practice"; L. Dow, C. Huan and M. Godley (eds.) *Qiaoxiang Ties; interdisciplinary Approaches to Cultural Capitalism in South China*; London; Kegan Paul International; 1999; 158-196.

libanesa mexicana¹¹, minoría española mexicana¹², minoría judía en Nueva York¹³, minoría judía en Cuba¹⁴ y minoría palestina cristiana hondureña¹⁵. Finalmente, consideré a los empresarios de la élite portuguesa¹⁶, catalana¹⁷ y estadounidense¹⁸.

Si bien los contextos del entorno de todos los casos con los cuales confronté a los empresarios judeo mexicanos de origen sirio fueron muy variados, todos los casos representan modelos familiares y sociales de vida empresarial determinados por códigos culturales muchas veces ocultos al análisis simple de la organización de negocios. Es posible reconocer que este caso comparte semejanzas y presenta diferencias con cada uno de los casos revisados. Lo que más llama la atención es, sin lugar a dudas, la importancia de los códigos culturales que gobiernan la estructura organizativa, la integración de los recursos humanos en la empresa y la cultura empresarial en cada uno de los casos de referencia.

Estructura Organizativa

El tema del liderazgo representa uno de los elementos internos más importantes de toda empresa familiar que mejor condensa los códigos culturales que circulan dentro de la organización. El líder de la empresa generalmente es el líder familiar y es quien ejerce una voz

11 Luis Alfonso Ramírez Carrillo; *Secretos de familia. Libaneses y élites empresariales en Yucatán*; México; Conaculta; 1994.

12 Natividad Viguera; *Emigración española a México: el caso castellano-leonés 1900-1950*; México; Tesis Doctoral, 2001.

13 James S. Coleman; "Social Capital in the Creation of Human Capital"; *American Journal of Sociology*; vol. 94 Supplement S95 – S120, USA; University of Chicago, 1987, 95-120.

14 Maritza Corrales Capestany; "Comportamiento económico y espacial de los comercios e industrias judías en La Habana: 1902-1959"; Judith Bokser de Liwerant y Alicia Gojman de Backal (coords.); *Encuentro y alteridad. Vida y cultura judía en América Latina*; México; UNAM; Universidad Hebrea de Jerusalén, Asociación Mexicana de Amigos de la Universidad Hebrea de Jerusalén, FCE, 1999; 500-527.

15 Nancy Gonzalez; *Dollar, Dove, and Eagle. One hundred years of Palestinian Migrations to Honduras*; USA; The University of Michigan Press; 1992.

16 Antonia Pedroso de Lima; "Is blood thicker than economic interest in familiar enterprises?"; Peter P. Schweitzer (ed.) *Dividends of Kinship. Meanings and Uses of Social Relatedness*; London and New York, Routledge, 2000, 151-176.

17 Gary Wray Donough; *Las buenas familias en Barcelona. Historia social de poder en la era industrial*; Barcelona; Ediciones Omega, S.A.; 1989.

18 George Marcus; "The Deep Legacies of Dynastic Subjectivity: The Resonances of a Famous Family Identity in Private and Public Spheres"; João Pina-Cabral y Antonia Pedroso de Lima; *Elites. Choice, Leadership and Succession*; New York; Oxford-Beg; 2000; 9-29.

central en la toma de decisiones que son acatadas de manera disciplinada por los descendientes dentro de la empresa familiar y por el equipo de directivos profesionales que participan en su estructura directiva. Esta racionalidad –la del pater familia– implica la circulación de los códigos culturales en cuestiones que, aparentemente, son estrictamente administrativas o gerenciales: implica, por tanto, sobreponer los principios de la lealtad y la solidaridad familiar por encima de la racionalidad económica, sacrificando, muchas veces, y en aras de la armonía familiar, los dividendos del capital. Esta dinámica demanda la cooperación económica y reciprocidad de los padres, parientes e hijos involucrados en la empresa y afecta las estrategias familiares usadas para la selección de los sucesores. En todos los casos revisados, este patrón cultural está presente mostrando semejanzas sorprendentes.

La sucesión dentro de la empresa familiar constituye otra de las grandes deliberaciones en las que el líder de la empresa toma acciones y resoluciones determinantes. Este proceder no es exclusivo de los empresarios judeo mexicanos. La sucesión empresarial es uno de los grandes problemas de gestión empresarial que condena muchas veces a la desaparición de importantes empresas. Una sucesión planeada asegura la continuidad de la empresa familia y, por consecuencia, del linaje familiar o de las familias nucleares ligadas a ella. De esto depende también la expansión del negocio familiar y las futuras opciones empresariales de las siguientes generaciones de descendientes. Generalmente, el líder en las familias empresariales interviene en la selección de los sucesores calibrando el peso de cada categoría (de parentesco) en el sistema. Con esto, el sistema de parentesco cobra peso en su participación en la prescripción de la sucesión.

Ahora bien, en un sistema de parentesco donde los códigos culturales son claramente patrilineales y de privilegio a la primogenitura del varón, se predetermina su sucesión, y, en segunda instancia, a los varones que siguen en el orden de los hijos. Sin embargo, la ausencia de varones en la familia, en combinación con un código de exclusión de las mujeres y la existencia de varones profesionales entre los parientes políticos de la familia, pueden ser cuestiones que ajustan el sistema de sucesión. Pedroso¹⁹ reporta estas circunstancias entre las familias barcelonesas, en las cuales el líder familiar resuelve el problema de la sucesión haciendo valer la carrera profesional de un pariente político. Es en este ajuste donde interviene y decide el líder del grupo familiar ligado a la empresa quién será el sucesor articulando liderazgo, parentesco y meritocracia.²⁰

19 Op. cit., 2000.

20 Marcus; op. cit.; 2000.

Entre las familias empresariales italianas, de la élite portuguesa y catalana, por ejemplo, la patrilinealidad del grupo familiar impide la participación de las mujeres en las empresas y determina que la continuidad de la independencia económica de la familia dependa de la existencia de varones en la familia²¹, mostrando una semejanza más con los empresarios judeo mexicanos.

Los empresarios judeo mexicanos han logrado congregarse de manera exitosa a las diferentes ramas o segmentos del linaje familiar en torno a la actividad productiva y comercial de la gran empresa familiar como ocurre con las familias de la élite portuguesa en torno a los grupos financieros, de la élite mexicana libanesa, de las dinastías empresariales estadounidenses, de las “buenas familias de Barcelona” formando “casas industriales” y de las familias mexicanas intermediarias quienes repiten este sistema de “casas”²². La creación de un grupo industrial concentrador de empresas por parte de estos empresarios judeo mexicanos ha dado cabida, como puede observarse en el esquema antes expuesto, a un cada vez mayor número de familias nucleares del linaje, gestando lo que Marcus llama “la organización dinástica del patrimonio”. Es así como la empresa familiar constituye uno más de los mecanismos que frena la segmentación del linaje familiar y procura la cohesión familiar, congregando hasta a cuatro generaciones de descendientes en torno a un mismo proyecto económico difícil de fraccionar.

Recursos Humanos

Los empresarios judeo mexicanos se asociaron comercialmente con su parentela, con sus correligionarios y con los recursos humanos de la empresa familiar desde su primera expansión en 1963 hasta su constitución como Grupo Corporativo. Estos recursos sociales no fueron desplazados en los años ochenta, cuando la empresa se expande por segunda ocasión, si acataron las nuevas reglas de la relación clientelar y formalización contractual, adoptadas con la entrada de los hijos de los propietarios a la empresa. En este proceder de utilizar a los recursos comunitarios y familiares como capital social de utilidad económica, tiene similitudes con los empresarios palestinos cristianos en Honduras, quienes emplean a sus recursos sociales para impulsar sus negocios financiando a miembros de su patrilineaje y prefieren invertir en negocios de sus correligionarios.²³ Este patrón

21 Sylvia Yanagisako Junko; *Transforming the Past: Tradition and Kinship among Japanese Americans*; Stanford; California; Stanford University.

22 Ver Padilla; op. cit.; p. 139-141.

23 González; op. cit.; p. 96.

es similar al que descubre Smart²⁴ con los inversionistas de Honk Kong en China, quienes contratan a conocidos de su lugar de origen. En cambio, este comportamiento es diferente en la familias de la élite barcelonesa quienes no recurrían a familiares ni a parientes políticos sino que establecían "...cooperativas entre amigos o bien, relaciones entre patrocinador y cliente, donde un inversor patrocinaba un invento o una tienda". Se trata de las relaciones patrón-cliente que establecen entre parientes los empresarios mexicanos de élite.²⁵

Favorecer la participación de los parientes políticos y colaterales en las empresas es una estrategia muy común de fundadores de empresas familiares. Encierra un código cultural cifrado en la confianza y en la lealtad, aportando certidumbre al funcionamiento y a la dinámica de relaciones comerciales de la empresa. Este proceder está presente entre los empresarios mexicanos de familias de élite y familias inmigrantes libanesas, entre los cuales los parientes trabajan dentro de la empresa y son desplazados por los hijos del propietario cuando crecen y reemplazan el lugar del padre en su manejo.²⁶

El sistema de incorporación del capital social de los empresarios redundaba en la creación de nichos de especialización económica de las minorías inmigrantes en las sociedades receptoras. Coincide, a su vez, con su inserción en espacios vacíos de la vida económica que no son cubiertos por la población nativa y que se traducen, para las minorías inmigrantes, en oportunidades económicas que explican buena parte de su desarrollo empresarial. La historia de las actividades económicas en la primera mitad del siglo XX de los inmigrantes palestinos en Honduras, libaneses en México y judíos en Cuba, México y Nueva York exponen una tendencia a la especialización económica facilitada por acciones económicas fuertemente modeladas por códigos culturales.

Cultura Empresarial

El patrón de inserción de los empresarios judeo mexicanos de origen sirio a la empresa familiar es regularmente que los hijos varones sean los que ingresen a la empresa y aprendan en ella el "know how" del espíritu empresarial familiar. Este patrón guarda similitud cultural con los empresarios mexicanos de élite, de la minoría inmigrante libanesa en México, de los empresarios portugueses y los

24 Alan Smart and Josephine Smart; "Obligation and control. Employment of Kin in Capitalist Labor Management in China"; *Critique of Anthropology*; vol 13 (1); 1993; 7-31.

25 Cfr. Adler Lomnitz y Pérez Lizaur; op. cit.; 1993.

26 Adler Lomnitz y Pérez Lizaur, op. cit.; 1993; p. 131.

empresarios catalanes. Como fue establecido antes, el código cultural que subyace en todos estos casos privilegia a los varones quienes se entrenan a edad temprana en la empresa familiar y excluye a las mujeres.

Los empresarios mexicanos de origen sirio conservan la propiedad de las acciones de la empresa familiar en manos de la familia, manteniendo el control y la dirección familiar de la empresa, a diferencia de otros grandes empresarios mexicanos que han colocado acciones de sus empresas en la Bolsa de Valores. En este mismo sentido, una especificidad que poseen como empresarios es que no intercambian miembros de su Consejo Directivo con otros grupos económicos mexicanos o de judeo mexicanos, ni participan en los Directorios de Bancos como lo hace la mayoría de los empresarios mexicanos de la élite económica. El marco de su acción económica es su empresa familiar y, en todo caso, de manera informal, en empresas familiares de correligionarios o parientes.

Mientras que los empresarios judeo mexicanos de origen sirio no participan en organizaciones ni en asociaciones empresariales ni se inclinan por tener fuertes ligas con los funcionarios públicos y mantienen un perfil público bajo siempre que no se trate de acciones de filantropía, como ocurre con las familias empresariales de la élite portuguesa y catalana, los empresarios mexicanos sí lo hacen. Los empresarios de las familias mexicanas de élite, por ejemplo, cultivan las relaciones con las redes de poder representadas por la burocracia federal, los banqueros y las asociaciones empresariales en las cuales fungen como líderes nacionales y con la jerarquía de la Iglesia Católica²⁷.

Conclusiones

La empresa familiar judía condensa un sistema de códigos culturales judíos no escritos que revelan cómo se cuelan claramente en su estructura y funcionamiento cuestiones aparentemente ajenas al funcionamiento de una organización económica. Son en realidad cuestiones que tienen que ver con relaciones de parentesco y de organización comunitaria de los judíos de origen sirio. Por un lado, muestra la importancia de la organización en linajes como modelo y estructura básica de organización familiar de la minoría judeo-mexicana de origen sirio, por otro lado, refleja una estructura familiar básicamente patrilineal y de privilegio a los varones que se transfiere a la empresa. Resalta en la racionalidad cultural que permea a lo económico el nexo inseparable entre endogamia judía y los mecanismos de inclu-

27 Adler Lomnitz y Pérez Lizaur; op. cit.; 1993.

sión en la estructura directiva de la empresa familiar. Finalmente, el rol familiar asignado a la mujer como agente de legitimidad social, educadora y transmisora de la ideología familiar determinando su exclusión de la empresa familiar constituye un claro indicador de la diferenciación de género presente en esta empresa familiar.

La identificación de esta normatividad cultural pone así en evidencia el significado de las relaciones sociales y familiares y del comportamiento económico de todo un conjunto de actores comprometidos en y con la empresa familiar que trasciende lo económico y asegura su continuidad. Lo que, a simple vista, parecen estrategias y acciones económicas en forma pura, esconden generalmente los mensajes ocultos de la vida económica de los judíos caracterizando su especificidad cultural como empresarios en México.

Fecha de recepción: Diciembre 2013

Fecha de aceptación: Diciembre de 2013

DIVERSIDAD

JUNIO 2014
#8, AÑO 5
ISSN 2250-5792

Dra. LINDA HANONO ASKENAZI
UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA
lindahanono.a@gmail.com

ADLER LOMNITZ, Larissa y Marisol Pérez Lizaur; *Una familia de la élite mexicana. Parentesco, clase, cultura 1820-1980*; México; Alianza, 1993.

BELAUSTEGUIGOITIA RIUS, Imanol; *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*; México, D.F., McGraw Hill.

BOURDIEU, Pierre; "Le Capital Social"; *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, v. 31, 1980, 2-3.

CAMP, Roderic; *Los empresarios y la política en México: una visión contemporánea*; México; FCE; 1989.

CASTAÑEDA RAMOS, Gonzálo; *La empresa mexicana y su gobierno corporativo, antecedentes y desafíos para el siglo XXI*; México; Universidad de las Américas, Puebla y Alter Ego Editores; 1998.

COLEMAN S., James; "Social Capital in the Creation of Human Capital"; *American Journal of Sociology*; vol. 94 Supplement S95 – S120, USA; University of Chicago, 1987, 95-120.

CORRALES CAPESTANY, Maritza; "Comportamiento económico y espacial de los comercios e industrias judías en La Habana: 1902-1959". En Judith Bokser de Liwerant y Alicia Gojman de Backal (coords.); *Encuentro y alteridad. Vida y cultura judía en América Latina*; México; UNAM; Universidad Hebrea de Jerusalén, Asociación Mexicana de Amigos de la Universidad Hebrea de Jerusalén, FCE, 1999; 500-527.

DELLAPERGOLA, Sergio y Susana Lerner; *La población judía en México: perfil demográfico, social y cultural*; México, Universidad Hebrea de Jerusalén; El Colegio de México; FCE; 1995.

GONZALEZ, Nancy; *Dollar, Dove, and Eagle. One hundred years of Palestinian Migrations to Honduras*; USA; The University of Michigan Press; 1992.

GRABINSKY, Salomón; *La empresa familiar*; México; Del verbo emprender; 2002.

HALL, Richard; *Organizaciones. Estructuras, Procesos y Resultados*; México; Prentice Hall; 1996.

HANONO ASKENAZI, Linda; *Linaje y vida empresarial: el caso de una familia judeo-mexicana*; México, EÓN Editorial UAM-A; México; 2007.

George Marcus; "The Deep Legacies of Dynastic Subjectivity: The Resonances of a Famous Family Identity in Private and Public Spheres". En João Pina-Cabral y Antonia Pedroso de Lima; *Elites. Choice, Leadership and Succession*; New York; Oxford-Beg; 2000; 9-29.

MEYER, Lorenzo; *Agenda Ciudadana. Por sus frutos la conoceréis (a la economía)*; México, Periódico Reforma; Junio 6, 2013, 11.

NOSNIK OSTROWIAK, Abraham; *Culturas organizacionales: origen, consolidación y desarrollo*; España; Netbiblo; 2005.

PADILLA DIESTE, Cristina; *Todo queda en familia: familia y empresa en el mercado de abastos de Guadalajara*; Guadalajara; Tesis doctoral; 1995.

PEDROSO DE LIMA, Antonia; "Is blood thicker than economic interest in familiar enterprises?"; En Peter P. Schweitzer (ed.) *Dividends of Kinship. Meanings and Uses of Social Relatedness*; London and New York, Routledge, 2000, 151-176.

PÉREZ SERNA, Guadalupe; "*Aquí no hay seguro contra crisis....*": *empresarias, empresas y hogares en dos zonas metropolitanas de México*; México, Instituto José María Luis Mora, CIESAS, 2003.

RAPAILLE, Clotaire; *El código cultural: una manera ingeniosa para entender por qué la gente alrededor del mundo vive y compra como lo hace*; Bogotá, Editorial Norma; 2007.

RAMÍREZ CARRILLO, Luis Alfonso; *Secretos de familia. Libaneses y élites empresariales en Yucatán*; México; Conaculta; 1994.

SMART, Alan and Josephine Smart; "Obligation and control. Employment of Kin in Capitalist Labor Management in China"; *Critique of Anthropology*; vol 13 (1); 1993; 7-31.

SMART, Alan and Josephine Smart; "Getting things done across the Honk Kong border: Economic culture in theory and practice"; L. Dow, C. Huan and M. Godley (eds.) *Qiaoxiang Ties; intersiplinary Approaches to Cultural Capitalism in South China*; London; Kegan Paul International; 1999; 158-196.

VIGUERA, Natividad; *Emigración española a México: el caso castellano-leonés 1900-1950*; México; Tesis Doctoral, 2001.

WRAY DONOUGH, Gary; *Las buenas familias en Bancelona. Historia social de poder en la era industrial*; Barcelona; Ediciones Omega, S.A.; 1989.

YANAGISAKO JUNKO, Sylvia; *Transforming the Past: Tradition and Kinship among Japanese Americans*; Standford; California; Standford University.