

CONFLICTO DE NORMAS EN LA EMPRESA FAMILIAR: ESTUDIO DE CASO EN MONCLOVA, COAHUILA, MÉXICO

Yolanda Saldaña Contreras, Universidad Autónoma de Coahuila

Fernando M. Ruiz Díaz, Universidad Autónoma de Coahuila

Laura Leticia Gaona Tamez, Universidad Autónoma de Coahuila

Rosa Hilda Hernández Sandoval, Universidad Autónoma de Coahuila

Sandra Patricia de la Garza Cienfuegos, Universidad Autónoma de Coahuila

Daniela Guadalupe Jacobo Martínez, Universidad Autónoma de Coahuila

RESUMEN

Familia y empresa son dos sistemas que se rigen por normas diferentes. Este trabajo analiza y describe la forma en que las contradicciones existentes entre estas normas se manifiestan y generan conflictos en los procesos de selección de personal, remuneración, evaluación y capacitación del capital humano en una empresa familiar. Se empleó el método de estudio de caso el cual consiste en la investigación empírica de un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real. Para este proyecto se eligió una empresa familiar dedicada al ramo ferretero. Para asegurar la confiabilidad se procedió a la triangulación de diversas fuentes de información: investigación documental, la entrevista no estructurada, el cuestionario cerrado y la observación no participante. Los resultados obtenidos determinan la necesidad de establecer un equilibrio entre las demandas de la familia y la rentabilidad de la empresa. Asimismo se constató que el empleo del estudio de caso como método de investigación en la empresa familiar, puede proveer información detallada, fina y puntualizada.

PALABRAS CLAVE: Empresa Familiar, Conflicto de Normas

GUIDELINES CONFLICT IN THE FAMILY BUSINESS: CASE STUDY IN MONCLOVA, COAHUILA, MÉXICO

ABSTRACT

Family and enterprise are two systems that rule over different sets of norms. This investigation analyses the way this divergence becomes apparent and generates conflicts in the processes of personnel selection, compensations, evaluation and training. We specifically examine the Human Resources department in a Family Enterprise. We used the case study method to examine a contemporary phenomenon, through a qualitative approach and within a real life context. This research examines a family business dedicated to the hardware trade. To assure reliability we examine a triangulation of several information sources: documentary research, non-structured interview, closed questionnaire and the not intervening observation. The results obtained indicate the need to establish a balance between family demands and business profitability. The results also confirmed that use of case studies as a research method in family business can provide high quality and detailed information.

JEL: M1, M10, M100

KEYWORDS: Family Business, Guidelines Conflict

INTRODUCCIÓN

Todo grupo de la sociedad crea sus propias normas. Para que una persona sea admitida y permanezca en un grupo, ésta debe aceptar y comportarse de acuerdo con dichas normas. No cumplir con estas conlleva el riesgo de ser criticado, amonestado y en algunos casos, rechazado. Una norma es una línea de conducta, un patrón aceptable de comportamiento para las personas en un grupo social. Indican a las personas lo que deben hacer o no ante determinada situación, pero también lo que se espera ellas (Gross, M. 2009). Las normas pueden entrar en conflicto, por ejemplo, en una empresa familiar. Uno de los aspectos en que los sistemas familiar y empresarial son notablemente contradictorios entre sí tiene que ver con las normas que rigen el comportamiento del individuo en la familia y las normas que rigen su comportamiento en la empresa. Es decir, lo que se espera de un individuo de acuerdo con las normas familiares es opuesto a lo que se espera de ese mismo individuo según los principios de la organización (Gross, M. 2009). Por ejemplo, una norma que prevalece en la familia es brindar protección y apoyo incondicional hacia sus miembros. En una empresa, el apoyo es condicionado y está en función de los objetivos logrados y de la contribución de cada individuo.

En una empresa no familiar, cumplir con las normas organizacionales no representa ningún conflicto. Si un empleado no cumple con las normas de la organización este puede ser despedido. Sin embargo, en una empresa familiar el dueño enfrenta el dilema de responder a las demandas de la familia para cumplir con sus respectivas normas o bien, sacrificar a la familia con el fin de mantener la rentabilidad y competitividad de la empresa. Esta investigación surgió de la necesidad de dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo se manifiesta en una empresa familiar el conflicto entre las normas familiares y las de la organización? Por tanto, este trabajo tiene como objetivo, identificar y explicar la forma en que las normas que rigen en la familia entran en conflicto con las normas que se manejan en la organización en una empresa familiar. Así como proponer algunas orientaciones para que el fundador o director de una empresa familiar cumpla con las normas que rigen a la familia, sin violentar las de la organización. El trabajo está organizado en los siguientes apartados: Posterior a la introducción, se encuentra la revisión literaria la cual tiene expone los resultados obtenidos de la investigación bibliográfica efectuada sobre el tema. La descripción del diseño metodológico y de los pasos del proceso de investigación efectuado, se encuentra en el apartado de metodología. La descripción del caso, los resultados estadísticos de la administración de 27 cuestionarios a dueños de empresas familiares, y las observaciones realizados en el transcurso de la investigación se encuentran en el apartado de resultados. Finalmente, se presentan las conclusiones obtenidas como resultado del análisis efectuado.

REVISIÓN LITERARIA

Contradicciones Entre las Normas del Sistema Familiar y el Empresarial y Su Impacto en los Recursos Humanos de la Empresa Familiar

Cuando una familia doméstica se convierte en empresaria su dinámica se torna diferente y compleja ya que en la empresa familiar interactúan dos sistemas con normas divergentes entre sí. En el contexto de la familia, operan dos normas para garantizar la imparcialidad: En las relaciones familiares verticales (relación entre padres e hijos) la norma dominante de imparcialidad es el concepto de necesidad. Los padres tienen la obligación moral de distribuir los recursos necesarios para satisfacer las necesidades de sus hijos. En las relaciones familiares horizontales, como lo es entre hermanos, cada individuo tiene el derecho de recibir equitativamente los mismos recursos y oportunidades (Belausteguigoitia, 2010). Estas normas para garantizar la imparcialidad en la familia son contrarias a las normas que operan en la empresa. En el sistema empresarial, la imparcialidad está basada en el concepto de mérito. Idealmente, el nivel de recompensa que un empleado recibe está determinado por su capacidad para cumplir con las metas de la organización y los resultados aportados. Algunas de las contradicciones existentes entre las normas familiares y las de la organización pueden observarse en los procesos de selección de personal, compensaciones, evaluación al

desempeño y capacitación de la empresa familiar (Lansberg, 1983). A continuación se describen dichas contradicciones.

Selección de Personal: En la empresa no familiar, existe un proceso establecido para la selección de los recursos humanos. Estos deben cumplir con el perfil del puesto al que aspiran, contar con los créditos profesionales, experiencia y capacidad requerida por la empresa contratante. En este contexto, la empresa familiar enfrenta un problema. Frecuentemente, la familia se siente con “derecho” para solicitar trabajo en la empresa familiar independientemente de su capacidad y preparación. Su petición se basa en uno de los principios que operan en la familia: proporcionar apoyo incondicional a aquel miembro de la familia que lo necesite. El dueño, frecuentemente se encuentra en la disyuntiva de elegir entre contratar o no a un familiar que es incompetente. Si no lo contrata, pone en riesgo la relación con la familia. Pero si lo contrata, la rentabilidad y competitividad de la empresa pueden verse amenazadas (Lansberg, 1983).

Compensaciones

Dentro del área de compensaciones, la remuneración de los parientes que laboran en la empresa también representa un problema para el fundador. Las normas y principios que regulan el proceso de dar y recibir en la familia son cualitativamente diferentes de las normas y principios que regulan el mismo proceso en la empresa. El intercambio de recursos en la familia se basa en principios implícitamente afectivos. La satisfacción de las necesidades y el bienestar de la familia es un deber por el simple hecho de ser pariente. En contraste, el proceso de dar y recibir que opera en la empresa está regulado por principios económicos que explícitamente establecen un valor a los bienes y servicios que se ofrecen y el tiempo en el que se ofrecen. Este caso se presenta típicamente en los hijos del dueño que trabajan en la empresa. Esto, genera procesos disfuncionales en el negocio (Lansberg, 1983).

Evaluación del desempeño: Frecuentemente el fundador experimenta gran dificultad cuando trata de evaluar el desempeño de los parientes empleados en la empresa, especialmente, cuando se trata de evaluar el de sus hijos. En primer lugar, el concepto de evaluar la contribución y valor de un hijo, esposa, etc., resulta absurdo desde el punto de vista familiar. El lugar de un individuo en una familia está determinado más por lo que “es” que por lo que “hace”. En la empresa el proceso de evaluación es totalmente congruente con los requerimientos de un sistema cuya función principal es la productividad económica. Para el fundador, evaluar la capacidad de su hijo es difícil, pues no es posible cumplir simultáneamente con las normas que operan en el sistema familiar y el de la empresa (Lansberg, 1983).

Capacitación y desarrollo: El fundador también encuentra difícil separar los intereses de capacitación de los familiares que laboran en su empresa, de las necesidades de la organización. Desde un punto de vista familiar, la capacitación de los familiares debe estar en función de sus intereses. Desde el punto de vista de la empresa, la capacitación enfatiza aprendizajes que incrementan la capacidad del individuo para lograr las metas organizacionales. Frecuentemente, los intereses de capacitación de los familiares empleados, no coinciden con las de la empresa (Lansberg, 1983). Pocos son los estudios realizados sobre el capital humano en la empresa familiar (Antognilli, 2009). Sin embargo, se sabe que frecuentemente los directivos de este tipo de empresa: 1. Carecen de los conocimientos técnicos y formales sobre capital humano y se guían principalmente por intereses familiares (Grabinsky, 2010). Por ejemplo, no cuentan con un diseño de la estructura organizacional de la empresa, el cual permite asegurarse que los puestos de trabajo sean congruentes con las necesidades y recursos del negocio. De tal forma que el reclutamiento favorece la entrada de familiares (Rodríguez-Fornos, 2008). 2. Prestan poca importancia a la aplicación de las prácticas de recursos humanos como medio de control ya que los miembros tienden a ser evaluados por el fundador, desde una perspectiva más afectiva que objetiva (Sánchez, 2012).

Tienen dificultades en la aplicación de medidas para gestionar el capital humano, pues es común encontrar una ausencia de equilibrio salarial entre los empleados de una empresa familiar. Diversas son las causas, pero la más común lo determina el hecho de ser o no, parte de la familia empresaria (Rodríguez-Fornos, 2008).

No definen claramente las funciones y responsabilidades de los empleados familiares lo que genera que todos hacen de todo y esto implica que nadie es responsable de algo (Antognilli, 2009).

Suelen dar un tratamiento diferente a los miembros familiares especialmente en lo que se refiere a los procesos de reclutamiento, selección, evaluación y formación de personal (Mendoza-Moheno, Hernández-Calzada, y Salazar-Hernández, 2011). Este tipo de problemas es de tipo estructural y tiene que ver más con las contradicciones existentes entre las normas del sistema familiar y el organizacional (Álvarez-Martínez, M., 2011).

Antecedentes de la Empresa Sobre la Que Se Elaboró el Estudio de Caso

Ferretera Madera, S.A. es una empresa familiar fundada en 1986 dedicada a la venta de herramientas y material para construcción. Inició como un pequeño negocio dado que el capital invertido se obtuvo por el dinero recibido como terminación después de que el fundador laboró por más de 15 años en Altos Hornos de México S.A., (AHMSA). El crecimiento de la empresa se debió a su estratégica ubicación, al empeño y dedicación de su dueño. Al principio, solamente trabajaba en ésta, el fundador de la empresa. Cuando el negocio empezó a crecer, éste incorporó a sus tres hijos y un sobrino. Al incorporar a otros miembros de la familia a la empresa, la dinámica organizacional y familiar se complicó, lo cual dio pie a conflictos y discusiones característicos de una empresa familiar.

METODOLOGÍA

Existe una diferencia entre el estudio de caso como técnica didáctica y como método de investigación (Díaz, Mendoza, y Porras 2011). Como técnica didáctica, consiste en proporcionar al alumno una situación problemática para su análisis y discusión dentro del aula y su finalidad es pedagógica. Como método de investigación, el estudio de caso consiste en la investigación empírica de un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real para contribuir a la gestión del conocimiento científico (Hancock & Algozzine 2011; Hernández-Sampieri, et. al., 2010 y Yin, 2003).

Feagin, Orum y Sjoberg (1991) describen este método como una multifacética investigación a fondo de un fenómeno social por medio del enfoque cualitativo. El fenómeno analizado puede ser una organización, un rol, un proceso, un evento, un evento, etc. Esta investigación se llevó a cabo bajo la perspectiva del estudio de caso como método de investigación, ya que permite profundizar y tener un mayor conocimiento sobre la dinámica de la empresa familiar y los detalles sobre los sujetos de estudio (Aranda, Molotla y Nieto, 2012). Se determinó la pertinencia de este método de investigación dado que el problema objeto de estudio cumple con los tres requisitos establecidos por Yin (2003): 1. Las preguntas de investigación deben girar en torno al cómo y/o porqué del fenómeno objeto de estudio. 2. No se tiene control sobre los eventos que se están investigando, es decir, no es posible experimentar. 3. El fenómeno objeto de estudio es contemporáneo, en lugar de un evento histórico. Se seleccionó un caso único: la empresa familiar denominada Ferretera Madero S.A. De este negocio, se eligió como unidad de análisis la interacción concurrente de las normas familiares y de la organización en un mismo contexto y tiempo (Martínez-Carazo, P., 2006). Con la finalidad expresa de cumplir con la ética de confidencialidad, el nombre del negocio es ficticio y el de la familia, omitido. Por su contribución teórica, el diseño de investigación corresponde al instrumental. Este diseño permite entender en mayor profundidad las explicaciones teóricas existentes a través del estudio de uno o varios casos reales. Respecto al alcance que se desea obtener en cuanto a la obtención de conocimientos, el diseño es descriptivo ya que tiene como finalidad determinar

cómo se manifiesta el conflicto de normas en una empresa familiar (Hancock y Algozzine, 2011). Por validez externa se entiende que tan generalizables son los resultados obtenidos de una investigación a otros sujetos o poblaciones; mientras que la confiabilidad se refiere al grado en que la aplicación repetida de un instrumento al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados.

Estas definiciones provienen de una tradición centrada en lo cuantitativo (Arzaluz-Solano, 2005). Por tanto, dado que el estudio de caso proviene del enfoque cualitativo, estas concepciones no pueden ser estrictamente aplicadas como ocurre en el enfoque cuantitativo. Sin embargo, una de las medidas recomendadas para cerciorarse de la confiabilidad en un estudio de caso es la triangulación de múltiples fuentes para corroborar y verificar la información recopilada (Stake, 2007). Para cumplir con este requisito, se recurrió a la investigación documental –expuesta en el apartado de revisión literaria-. Posteriormente se administró la entrevista no estructurada al dueño de la empresa familiar y a los tres hijos que laboran en la misma. Dicha entrevista giró en torno a la pregunta sobre ¿Cuál es la situación que más le molesta como resultado de trabajar en esta empresa? También se incluyó la observación no participante. Con la finalidad de contribuir a la triangulación se diseñó y administró, en el mes de mayo del 2014, un cuestionario a 27 dueños de empresas familiares de Monclova, Coahuila. Las variables e indicadores que integraron dicho cuestionario se exponen en la Tabla 1.

Tabla 1: Variables e Indicadores

Variable	Indicador	Ítems
Conflicto de normas en la contratación de familiares. (1-3)	-Existencia de proceso de selección de personal. -Existencia de protocolo para la contratación de familiares. -Presión para contratar a Familiares.	¿Tiene establecido un proceso de selección de personal? ¿Cuenta con un protocolo para normar la contratación de familiares? ¿Ejerce presión la familia en la contratación de algún familiar?
Conflicto de normas en la remuneración de los familiares que laboran en la empresa. (4-6)	-Existencia de protocolos para la remuneración de familiares empleados. -Incomodidad al momento de asignar un sueldo a los familiares empleados. -Definición del sueldo en base a las necesidades del familiar vs la establecida para el puesto.	¿Cuenta la empresa con un protocolo para normar la remuneración de familiares empleados? ¿Experimenta incomodidad al momento de asignar un sueldo a los familiares empleados? ¿Toma como criterio para la asignación del sueldo las necesidades del familiar empleado?
Conflicto de intereses en el tipo de capacitación de los familiares empleados. (7-8)	-Existencia de proyectos de capacitación acorde a las necesidades de la empresa. -Aceptación por parte de los familiares empleados en adquirir capacitación congruente con los intereses de la empresa.	¿Cuenta con proyectos para capacitar a su personal? ¿Aceptan los familiares empleados la capacitación que requieren para cumplir con las metas organizacionales?
Conflicto de normas en la Evaluación de familiares empleados. (9-11)	-Existencia de procedimientos de evaluación al desempeño. -Aplicación de dichos procedimientos a familiares empleados. -Incomodidad al momento de evaluar a un familiar que labora en la empresa.	¿Cuenta con un procedimiento para la evaluación al desem ¿Aplica dicho procedimiento también a familiares empleac ¿Experimenta incomodidad al momento de evaluar a sus familiares-empleados?

Dado que una variable tiene un grado de abstracción que de ordinario no puede ser utilizada como tal en la investigación, se procedió a operacionalizar las cuatro variables consideradas en el cuestionario: Conflicto de normas en la contratación de familiares; en la remuneración de los familiares que laboran en la empresa; en los intereses de capacitación y evaluación del desempeño de los mismos. Para cada una de estas variables se determinaron los indicadores con los cuales se construyeron los ítems que conformaron el cuestionario. Dicho cuestionario fue conformado por once ítems. Fuente: Elaboración propia.

Las preguntas 1, 2, 4,7 y 9 fueron reactivos dicotómicos, es decir, las respuestas sólo podían ser sí o no al hacer referencia a sí cuenta o no cuenta con procesos, protocolos, proyectos y procedimientos. El resto de las preguntas 3, 5, 6, 8, 10 y 11 tienen cuatro opciones -frecuentemente, ocasionalmente, raras veces y nunca- con una calificación de 4 a 1: frecuentemente con un valor de 4 hasta nunca, con un valor de 1. En la Tabla 2 se muestra la información demográfica de la muestra utilizada en la administración de los 27 cuestionarios administrados a dueños de empresas familiares.

Tabla 2: Datos Demográficos de la Muestra Empleada En la Administración de los 27 Cuestionarios

Sector	Número de Empresas		Años Promedio	
	Micro	Pequeña	Micro	Pequeña
Comercio	13	2	24	29.5
Industria	2	1	40	45
Servicios	7	2	20	19

En esta tabla se describen las características demográficas de la muestra de micro y pequeñas empresas familiares encuestadas en el municipio de Monclova, Coahuila. 15 de estas empresas corresponden al sector comercial, 3 al industrial y 9 al de servicios. Se observa que el promedio de años de permanencia es de 29.58 años. Fuente: Elaboración propia.

RESULTADOS

Con la información recopilada a través de las entrevistas realizadas se estructuró el caso objeto de estudio bajo la siguiente narrativa etnográfica:

Estudio de Caso: Ferretera Madero S.A.

Después de haber laborado en Altos Hornos de México (AHMSA) el fundador de la empresa objeto de estudio fue reajustado por esta empresa siderúrgica en 1985. Con el dinero recibido por su terminación fundó una pequeña ferretera la cual debido a su ubicación estratégica, entre dos ciudades conurbadas, logró incrementar el volumen de sus ventas y crecer. Los tres hijos del propietario y un sobrino, trabajan en este negocio. La hija del dueño fue la única que concluyó la carrera de Contaduría y se desempeña como contadora en el negocio. Después de haber desertado de la carrera de Ingeniería en Informática, el mayor de sus hijos varones quiso emigrar para trabajar en Estados Unidos, pero el dueño de la ferretera le pidió su apoyo en el negocio. El aceptó, pero no le gusta trabajar en este tipo de empresa. El menor de sus hijos solamente cursó el primer semestre de la carrera en Administración de Empresas, pues prefirió trabajar. Su desempeño académico en la universidad no fue bueno. Ambos hijos varones consideran ser administradores del negocio. El sobrino que labora en el negocio es el único hijo de una hermana viuda del propietario y por quien el dueño de la ferretera se siente particularmente responsable de su sustento y bienestar. Este sobrino no quiso estudiar una carrera profesional.

El fundador de la Ferretera Madera, S.A. cree firmemente que debe ser equitativo con la familia. Por este motivo sus hijos y sobrino reciben el mismo sueldo. Esto es causa de inconformidad, resentimientos y fuertes discusiones familiares, lo cual también ejerce una fuerte presión en el líder del negocio. La hija que se desempeña como contadora se queja de tener una gran carga de trabajo y afirma que por ser la única con carrera profesional debería ganar un mayor sueldo. Considera que “no es justo que sí tiene una profesión, una considerable carga de trabajo y responsabilidad, gane el mismo salario que sus hermanos y primo”. Entre los dos hijos varones del propietario, existe rivalidad. El mayor expresa que su hermano menor no cumple con los horarios de trabajo, responsabilidades y que frecuentemente se duplican las funciones entre ellos y agrega que, “su hermano menor se aprovecha de que el dueño del negocio es su padre y que pasa por alto sus faltas y errores y que en otro trabajo ya lo hubieran despedido”. Por otro lado el menor de los hijos afirma que “su hermano mayor se enoja por todo y en realidad lo que sucede es que está celoso porque cree que el dueño del negocio lo consiente mucho”. Los hijos del propietario no aceptan al sobrino de este, pues lo consideran ser una persona caprichosa, irresponsable y que abusa del afecto que su padre siente por la tía de estos. Esto se dedujo cuando los tres hijos afirmaron que su primo “es flojo e irresponsable y no que entienden por qué su padre no lo corre del negocio”. El fundador de la Ferretera Madero, S.A. se siente abrumado por las constantes discusiones entre sus hijos e impotente para dar solución a la falta de cumplimiento por parte de su sobrino. No considera adecuado establecer diferencias en los sueldos de sus hijos, ni tampoco evaluar el desempeño de estos y de su sobrino, pues piensa que no sería bien visto por la familia. La Tabla 3 muestra los resultados del análisis efectuado sobre este caso de estudio y tiene como finalidad extraer y resaltar aquellas acciones que demuestran la existencia de conflicto entre las normas que

rigen en la familia y las que se manejan en la empresa, así como el proceso o área en la que se ejerce un impacto negativo.

Tabla 3: Acciones Que Demuestran la Existencia de Conflicto Entre las Normas Que Rigen Ambos Sistemas: Familiar y Empresarial

Acción	Área de Conflicto	Proceso En el Que Se Ejerce un Impacto Negativo
Integrar a familiares sin considerar su capacidad, preparación y características para cumplir con el perfil ocupacional.	El dueño piensa que es su deber proveer una fuente de empleo e ingreso a sus familiares. Independientemente si reúnen las características para ocupar un puesto en la organización. Se antepone las normas familiares a las de la organización.	Selección de personal.
Conservar en la empresa familiares que tienen un deficiente desempeño y escaso deseo de mejorar su actuación.	Prevalece la norma de que los familiares deben apoyarse independientemente de las circunstancias. Pues no se considera aceptable el despido entre familiares.	Evaluación del desempeño del personal que labora en la empresa.
Otorgarles el mismo sueldo, independientemente del puesto y responsabilidades asignadas a familiares que laboran en la empresa.	Se antepone la equidad como un principio que rige en la relación horizontal entre la familia: equidad en la distribución de los recursos. En la organización la remuneración se basa en los logros y metas alcanzadas.	Remuneración o compensación: sueldos o salarios.
Negativa para someter a evaluación el desempeño de los miembros que laboran en el negocio.	De acuerdo con las normas familiares resulta absurdo someter a evaluación a un familiar. De acuerdo con las normas organizacionales, la evaluación es justa y requerida.	Evaluación del personal.
Existencia de familiares que carecen de preparación profesional.	De acuerdo con las normas organizacionales el perfil del puesto establece el grado de preparación profesional requerido para ocupar el mismo. Pasar por alto el cumplimiento de esta norma sugiere que las normas familiares están sobre las que rigen la lógica empresarial.	Capacitación.

En esta tabla se presentan aquellas acciones que ocasionan que las normas que rigen en la familia entren en contradicción con las normas que rigen en una empresa familiar. Por ejemplo, una de las normas que prevalecen en la familia es la solidaridad. Esta norma prescribe que si un miembro de la familia requiere apoyo, debe otorgársele sin condición alguna. De tal forma que integrar al negocio a un miembro de la familia, independientemente de su preparación es bien visto por la familia, especialmente si su situación económica es precaria. Sin embargo desde el punto de vista de la organización, esto es contraproducente, erróneo e improductivo. Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 3 se observan las acciones ejecutadas por el dueño de la empresa familiar y que reflejan desconocimiento sobre el hecho de que en una empresa familiar coexisten normas que son totalmente divergentes entre sí. Dichas acciones se convierte en fuente potencial de conflicto entre los familiares que laboran en la misma y de insatisfacción para el resto de los empleados que laboran en la misma. Si analizamos esta situación desde la perspectiva empresarial y de los trabajadores no familiares, se vislumbra cierto grado de injusticia. Esto es fuente de desmotivación para los trabajadores más rentables y comprometidos con la organización. Con la finalidad de fortalecer la evidencia encontrada en este caso de estudio se procedió a administrar un cuestionario a 27 dueños de empresas familiares que aceptaron responder a dicho instrumento. Los resultados obtenidos y procesados se muestran en la Tabla 4.

Los resultados presentados en la tabla 4 muestran que en las empresas familiares existe una gran presión de la familia para que sus parientes sean contratados (media de 3.8519, mediana de 4.00 - pregunta 3-). Asimismo, para los empresarios encuestados les resulta incómodo definir el sueldo a sus familiares (media de 3.3333, mediana de 3.000). Por otro lado, hay un poco más de aceptación de la capacitación por parte

de los familiares -pregunta 8- (media de 2.4074 y mediana de 2.0000), aunque muy pocos cuentan con procedimientos de evaluación del desempeño –pregunta-, (media de 0.4815 y mediana de 0.0000) y de los que tienen procedimientos -pregunta 10- muy pocos los aplican a sus familiares (media de 1.4074 y mediana de 1.0000). Ya que como método de investigación el estudio de casos requiere de la triangulación de diferentes fuentes de información, también se empleó la observación como instrumento para recopilar información. Los resultados se muestran en la Tabla 5. La observación se enfocó hacia aspectos tales como: Existencia de colaboración y apoyo mutuo, existencia de unidad entre la familia, nivel de apertura respecto a información relevante para el trabajo, comunicación, relaciones interpersonales, voluntad para buscar la unión, estado de los lazos afectivos.

Tabla 4: Resultados Estadísticos del Cuestionario Administrado a 27 Dueños de Empresas Familiares

Ítem	Media	Mediana	Moda	Desv.Std.	Varianza	Rango
1 Proceso de selección establecido.	0.444	0.0000	0.00	0.84732	0.718	4.00
2 Protocolo para la contratación de familiares.	0.3704	0.0000	0.00	0.49210	0.242	1.00
3 Presión contratación de familiares.	3.8519	4.0000	4.00	0.36201	0.131	1.00
4 Cuenta con protocolo para la remuneración de familiares.	0.3704	0.0000	0.00	0.49210	0.242	1.00
5 Incomodidad en la asignación de sueldos.	3.3333	3.0000	3.00	0.67937	0.462	2.00
6 Asignación de sueldos según necesidades.	3.5556	4.0000	4.00	0.64051	0.410	2.00
7 Cuenta con proyectos de capacitación.	0.3333	0.0000	0.00	0.48038	0.231	1.00
8 Aceptación por parte de los familiares de la capacitación.	2.4074	2.0000	2.00	0.69389	0.481	3.00
9 Cuenta con procedimiento para la evaluación de desempeño del personal.	0.4815	0.0000	0.00	0.84900	0.721	4.00
10 Aplica procedimiento de evaluación a familiares.	1.4074	1.0000	1.00	1.00992	1.020	3.00
11 Se incomoda al evaluar a familiares.	1.3333	1.0000	1.00	0.83205	0.692	3.00

En esta tabla puede observarse que hay una gran presión de la familia para que contraten a sus parientes (media de 3.8519, mediana de 4.00 en la pregunta 3), que es incómodo para el empresario asignar sueldos a sus familiares (media de 3.3333, mediana de 3.000) aunque es un poco menor que la presión para que contraten familiares. Por otro lado, hay un poco más de aceptación de la capacitación por parte de los familiares (Media de 2.4074 y mediana de 2.0000), aunque muy pocos cuentan con procedimientos de evaluación del desempeño (media de .4815 y mediana de .0000) y de los que tienen procedimientos muy pocos los aplican a sus familiares (media de 1.4074 y mediana de 1.0000). Fuente: Elaboración propia.

Dos fortalezas son las que caracterizan a las empresas familiares que han logrado sobrevivir: compromiso y unidad. Como se muestra en la Tabla 5 dichas fortalezas se ven amenazadas por: la existencia de actitudes defensivas, la desconfianza, la ausencia de transparencia, la existencia de una comunicación deteriorada, la existencia de resentimientos, recelo y sospechas; poca disposición para lograr la unidad y el deterioro de los lazos afectivos. El clima que en esta empresa prevalece es resultado del conflicto que existe entre las normas que rigen a la familia y las que guían a la organización. Con esta investigación se logró obtener y generar los siguientes conocimientos metodológicos y disciplinarios que fortalecen y consolidan nuestra

línea de investigación: En primer lugar, a través de este estudio se logró clarificar y demostrar la forma y áreas en donde las normas que rigen a la familia y a la organización entran en conflicto, en la vida real.

Esto permitió comprender con mayor profundidad y contrastar con la realidad las explicaciones teóricas aportadas por Lansberg (1983), Antognilli (2009), Grabinsky (2010), Rodríguez-Fornos (2008), Álvarez-Martínez, M. (2011) y Mendoza-Moheno, Hernández-Calzada, y Salazar-Hernández, 2011). Como resultado del conocimiento obtenido, también corroboró que el conflicto de normas en la empresa familiar es un patrón de comportamiento relativamente común y causa de conflictos intrafamiliares y dilemas para el líder de la empresa. Segundo, como resultado de investigaciones efectuadas con anterioridad, los autores de este trabajo observaron que el empleo de un cuestionario o una entrevista únicamente, puede limitar la cantidad de información y conocimiento sobre la problemática y dinámica que envuelve a la empresa familiar. A través de esta investigación pudo constatar que como método de investigación, el estudio de caso provee información detallada, más completa, integral y puntualizada del objeto de estudio, a la vez que permite tener un acercamiento más profundo, amplio y vasto del fenómeno a estudiar.

Tabla 5: Datos Recopilados a Través de la Observación

-
- Prevalecen Actitudes Defensivas: Está Restringida La Colaboración y el Apoyo Mutuo
 - Sobresale la existencia de un clima de desconfianza: deterioro de la unidad
 - Existe falta de apertura: Ausencia de transparencia sobre información relevante al trabajo
 - Tiende a percibirse un bajo nivel de comunicación: poco comunicativos
 - Las relaciones interpersonales están endurecidas: existen resentimientos ancestrales
 - Indicios de una ausencia de voluntad de permanecer unidos
 - Probable deterioro de los lazos afectivos
-

Los resultados obtenidos a través de la observación muestran que en la empresa familiar estudiada existe un clima de tensión y conflicto ya que la colaboración está restringida, existe falta de apertura, la comunicación es escasa, no se observa una voluntad para permanecer unidos y por tanto los lazos afectivos se ven amenazados. Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados obtenidos a través del estudio de caso y las respuestas al cuestionario administrado a 27 dueños de empresas familiares puede concluirse lo siguiente: Existe evidencia suficiente para afirmar que las normas familiares y las de la empresa entran en conflicto en un negocio familiar. La evidencia recopilada confirma lo señalado por autores como Belausteguigoitia (2010), Grabinsky (2010) y Rodríguez-Fornos (2008) y Álvarez-Martínez (2011). Dicho conflicto se manifiesta especialmente en los procesos de contratación de personal, remuneración, capacitación y evaluación del personal, tal como lo afirma Lansberg (1983). Esto debido a que la imparcialidad posee una connotación diferente si se trata de la familia o de la empresa. En la empresa, la imparcialidad está basada en el concepto de mérito, mientras que en la familia se fundamenta en la equidad. Las consecuencias de las contradicciones existentes entre las normas familiares y organizacionales representan una fuerte presión para el dueño. En primer lugar, un negocio rentable que ha logrado posicionarse en el mercado es atractivo para los miembros de la familia quienes inclusive, tratan de incorporar también a otros familiares, parientes políticos, personas a las que desean apoyar y a los que comúnmente se les denomina “recomendados”. En segundo lugar, la naturaleza del sistema familiar en México y su crecimiento a través de la inclusión de los parientes y del compadrazgo, ejerce una creciente y considerable presión. Finalmente, también están aquellos parientes que por estar poco calificados no logran colocarse en otras empresas y esperan que por ser parte de la familia se les apoye a través de un trabajo, independientemente de su capacidad y nivel de desempeño. Esto es también fuente de conflicto y sentimientos ambivalentes para el dueño, pues confronta el dilema de aceptarlos o rechazarlos.

Sí los acepta, pone en riesgo la rentabilidad del negocio lo cual es contrario a la lógica empresarial. Sí los rechaza, estará violentando las normas de apoyo y solidaridad que rigen a la familia. Ante esta situación, la familia empresaria debe estar consciente de la existencia de las contradicciones entre las normas que rigen a la familia y las que se manejan en la empresa. Y el dueño o director debe hasta donde resulte factible, establecerse un equilibrio entre las demandas de la familia y la rentabilidad de la empresa. Ya que por un lado, sí no se cumple con las expectativas y normas que rigen a la familia, los conflictos familiares ponen en riesgo la continuidad de la empresa; y por otro, sí únicamente se busca el bienestar de la familia a costa de la rentabilidad de la empresa se obtendría el mismo resultado: el cierre de la misma. Una de las formas en las que se puede enfrentar este tipo de situación es estableciendo las normas bajo las cuales los miembros de la familia deben conducirse en la empresa. En primer lugar, estas normas deben contener claramente los lineamientos que regulan la incorporación de parientes en la empresa. Es recomendable ser exigentes en el cumplimiento de las condiciones de contratación, de tal manera que quien realmente desee ingresar se esfuerce por lograrlo y de esta se garantice que solamente se contará con elementos comprometidos. También debe incluirse las causas de separación.

En segundo lugar, debe definirse una estructura organizacional de tal forma que el número de miembros de la familia que ingresen al negocio sea congruente con los puestos requeridos. Al asignar los puestos, debe tomarse en cuenta el perfil de cada uno de los miembros de la familia que deseen trabajar, su formación, experiencia y actitud. Asimismo es importante poseer un procedimiento que permita evaluar el desempeño de cada uno de los trabajadores, incluyendo aquellos que son familiares. En tercer lugar, con la participación de los miembros de la familia, es necesario proyectar lo que desean a futuro de la empresa y determinar la forma en que dichos miembros pueden contribuir a alcanzarlo. Habrá que preguntarse: ¿Cuántos familiares caben en este proyecto? ¿Quiénes serán capaces de aportar un valor significativo al proyecto? Finalmente, es recomendable crear el Protocolo Familiar. Este permite a la familia empresaria poner por escrito las reglas por las que se va a regir la relación entre la familia, la empresa y la propiedad; así como las políticas respecto a los procesos de selección, compensación, evaluación y capacitación.

Establecer un equilibrio entre las demandas de la familia y la rentabilidad de la empresa promueve: la reducción de conflictos interpersonales entre la familia, un trato es más equitativo, se minimiza la percepción de injusticia, se reduce la creencia de que existen favoritismos y finalmente, protege al empresario y a la empresa, pues podrá asegurar en mayor grado la rentabilidad, sobrevivencia y consolidación de la empresa familiar. Una de las limitaciones encontradas en esta investigación se relaciona con la subjetividad inherente en lo expresado por cada uno de los entrevistados. Sin embargo, la administración del cuestionario a dueños de empresas familiares permitió confirmar la diversidad de perspectivas y opiniones entre los miembros de la familia involucrada en el negocio familiar. El estudio de casos, como método de investigación abre un amplio abanico para futuras investigaciones en las empresas familiares, pues este método favorece profundizar y conocer holísticamente la dinámica y conflictos que surgen dentro de este tipo de empresas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y ELECTRÓNICAS

Álvarez-Martínez, M., (2011). Gestión efectiva de Recursos Humanos en la Empresa Familiar. <http://www.udem.edu.mx/micrositio-nota-empresasfamiliares-gestioneffectivaderecursoshumanosenlaempresafamiliar-9897.html>.

Antognolli, S., ((2009). Los recursos humanos en empresas familiares. En *Herramientas para Emprendedores*. <http://www.gestiopolis.com/innovacion-emprendimiento/recursos-humanos-en-empresas-familiares.htm>

Aranda, M., Molotla, B., y Nieto, O. (2012). El método del estudio de caso para estudiar las empresas familiares. En *Pensamiento & Gestión*, Núm. 33, Julio-Diciembre p.p. 125-139. Universidad del Norte. Barranquilla, Colombia. <http://www.redalyc.org/pdf/646/64624867006.pdf>

Arzaluz-Solano, S., (2005). La utilización del estudio de caso en el análisis local. En *Región y Sociedad*. Volumen XVII, Núm. 32. El Colegio de Sonora. <http://lanic.utexas.edu/project/etext/colson/32/4araluz.pdf>

Belausteguigoitia, I. (2010). *Empresas Familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación*. 2ª Ed. México: Mc Graw Hill.

Díaz, S., Mendoza, V. y Porras, C., (2011) Una Guía para la Elaboración de Estudios de Caso. En *Razón y Palabra*. Número 75, Febrero-Abril http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/varia_75/01_Diaz_V75.pdf

Grabinsky, S. (2010). *De la empresa familiar a Familias de Empresarios*. México: Del Verbo Emprender.

Gross, M. (2009). *Las Normas sociales en el comportamiento de los grupos*. <http://manuelgross.bligoo.com/las-normas-sociales-en-el-comportamiento-de-los-grupos>

Feagin, J., Orum, A. y Sjoberg, G. (1991). *A Case for Case Study*. Chapel Hill. University of North Carolina Press.

Hancock, D., y Algozzine, B., (2011). *Doing Case Study Research*. Teachers College Press. New York.

Lansberg, I., (1983). *Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap*. <https://www.lgassoc.com/Articles/customer-files/149-ivan-organizational-dynamics-1983.pdf>

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5ª edición. Mc. Graw-Hill. México.

Martínez-Carazo, P., (2006). El Método de Estudio de Caso: Estrategia Metodológica de la Investigación Científica. En *Pensamiento & Gestión*, Julio, Núm. 020. Universidad del Norte. Barranquilla, Colombia. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64602005>.

Mendoza-Moheno, J., Hernández-Calzada, M., y Salazar Hernández, B. (2011). *Las PYMES familiares y no familiares ¿Empresas diferentes?* http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_gestion_factor_humano/hernandez_calzada_martin_auber_t/pymes_familiares_y_no_familiares__empresas_diferentes.pdf

Rodríguez-Fornos, G., (2008) *Los Recursos Humanos en la Empresa Familiar*. <http://www.recercat.net/bitstream/handle/2072/13827/TFC-RODRIGUEZFORNOS-2009.pdf?sequence=1>

Sánchez, G., (2012). La gestión socio-emocional de recursos humanos en la empresa familiar. En *La Opinión*. http://www.um.es/cef/joomla/index.php?option=com_content&view=article&id=1941:la-gestion-socio-emocional-de-recursos-humanos-en-la-empresa-familiar&catid=20:colaboraciones-sobre-la-ef&Itemid=41

Stake, R., (2007). *Investigación con estudio de casos*. 4a edición. Morata. Madrid, España.

Yin, R. (2003). Case Study Research. Design and Methods. 3ª edición. Applied Social Research Methods Series. Volumen 5. Sage Publications London.

BIOGRAFÍA

Yolanda Saldaña Contreras: Doctorado en Educación por Victoria University of Manchester, Inglaterra. Adscrita a la Universidad Autónoma de Coahuila como catedrático- investigador perfil PROMEP. Se puede contactar en la Facultad de Contaduría y Administración, Carretera 57 km. 4.5, Monclova, Coahuila, México. Correo electrónico: ysalco@yahoo.com.mx

Fernando M. Ruiz Díaz: Doctorado en Investigación de Operaciones por Victoria University of Manchester, Inglaterra. Adscrito a la Universidad Autónoma de Coahuila como catedrático- investigador perfil PROMEP. Se puede contactar en la Facultad de Contaduría y Administración, Carretera 57 km. 4.5, Monclova, Coahuila, México. Correo electrónico: fernandor075@gmail.com

Laura Leticia Gaona Tamez: Candidata a Doctor en Administración y Alta Dirección. Catedrática Asociada con perfil PROMEP en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Coahuila. Se puede contactar en la Facultad de Contaduría y Administración en Carretera 57 km. 4.5, Monclova, Coahuila, México. Correo electrónico: lauragaonatamez@hotmail.com

Rosa Hilda Hernández Sandoval: es Doctora en Ciencias de lo Fiscal por el Instituto de Especialización para Ejecutivo S.C y catedrática de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Coahuila. Se puede contactar en la Facultad de Contaduría y Administración en carretera 57 km. 4.5, Monclova, Coahuila, México. Correo electrónico: rosahildahdz@prodigy.net.mx

Sandra de la Garza Cienfuegos: Doctor en Administración y Alta Dirección, Directora y catedrático investigador de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Coahuila, México. Correo electrónico: cienfuegoss2005@yahoo.com.mx

Daniela Guadalupe Jacobo Martínez: alumna de la Licenciatura en Contaduría de la Universidad Autónoma de Coahuila. Colaboradora en proyectos de investigación realizados por la Dra. Saldaña y el Dr. Ruiz. Dirección institucional: Facultad de Contaduría y Administración, carretera 57 Km. 4.5, Monclova, Coahuila, México. Correo electrónico: cangu2103@hotmail.com