

# **FACTORES QUE AMENAZAN LA SOBREVIVENCIA Y CONTINUIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR EN MÉXICO**

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  
Yolanda Saldaña Contreras, Universidad Autónoma de Coahuila  
Fernando M. Ruiz Díaz, Universidad Autónoma de Coahuila  
Esli Isai Gaytán Martínez, Universidad Autónoma de Coahuila

## **RESUMEN**

*Esta investigación tuvo como objetivo identificar y analizar los principales factores que amenazan la sobrevivencia y continuidad de la empresa familiar. Para tal efecto, se realizó una investigación documental y otra de campo. Para la investigación de campo se administró la escala tipo Likert a 38 dueños de empresas familiares en la Región Centro del Estado de Coahuila en el año 2013. Esto, con la finalidad de medir la reacción de éstos hacia las variables: discriminación entre los sistemas familiar y empresarial, confianza y confiabilidad. Para el procesamiento de la información recabada se utilizó el paquete estadístico para las ciencias sociales (SPSS). Los resultados obtenidos muestran que la interacción de dos sistemas sociales con escasa compatibilidad entre sí: familia y empresa; la probable ausencia de confianza entre los miembros de la familia dueños de la empresa y la frágil confiabilidad de los mismos son parte medular de la problemática que amenaza la sobrevivencia y continuidad de la empresa familiar.*

**PALABRAS CLAVE:** Empresa Familiar, Sobrevivencia y Continuidad

## **FACTORS THAT THREATEN THE SURVIVAL AND CONTINUITY OF THE FAMILY BUSINESS IN MEXICO**

### **ABSTRACT**

*The objective of this research was to identify and analyze the main factors that threaten the survival and continuity of a family business. For such purpose, we completed a documental and field research. For the field research we used a Likert scale applied to 38 owners of family business in the Center Region of the State of Coahuila in the year 2013. The objective was to measure reaction to the variables: discrimination between the family and managerial systems, confidence and reliability. The analysis relied on the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The results demonstrate interaction of two social systems with scarce compatibility between them: family and business; the likely absence of trust among family member owners of the business and the fragile reliability of them are a core part of the problem that threatens survival and continuity of the family business.*

**JEL:** M1, M10, M100

**KEY WORDS:** Family Business, Survival and Continuity

## INTRODUCCIÓN

Una empresa familiar es un negocio administrado y controlado por los miembros de una o varias familias (Belasusteguigoita, 2010). La familia o familias dueñas de la empresa tienen el control legal y accionario de ésta y buscan mantener su sostenibilidad para las siguientes generaciones (Navarro, 2008). Las empresas familiares se han convertido desde hace algunos años en objeto de estudio. Primero, por su preponderancia en la actividad económica ya que cuantitativamente es la forma más dominante de empresa. Davis, J. (1998) afirma que “Una gran cantidad de empresas en México son empresas familiares, siendo estas muy importantes para la economía del país, ya que son las que generan un gran porcentaje de la producción nacional” De acuerdo con datos del censo económico del INEGI efectuado en el 2004 se estima que de los tres millones de empresas que existen en México, el 90% son empresas familiares con una tasa de crecimiento del 2% y que éstas constituyen la fuente de empleo de 54 millones de mexicanos (Grant- Thornton, 2011). Por su parte, Belausteguigoitia (2010) advierte que entre el 90 y el 95% de las empresas en América Latina son familiares.

Segundo, la empresa familiar es también objeto de investigación, pues reiteradamente se observa que de cada 100 empresas familiares que se crean, únicamente 30 sobreviven a la segunda generación; mientras que sólo 10 ó 15 logran consolidarse en la tercera generación. Así lo expresa Gallo (1998) cuando advierte que “Es frecuente oír y leer que el ciclo de vida de la mayoría de las empresas familiares vendrá inexorablemente marcado por el hecho de que el abuelo la funda, los hijos la debilitan y los nietos la entierran”. Esto es preocupante ya que se calcula que más del 50% del Producto Interno Bruto y de las fuentes de empleo en nuestro país provienen de las empresas familiares (Belausteguigoita, 2010).

Lo anterior es corroborado por Grabinsky (2002:1) al señalar que un alto porcentaje de negocios familiares se encuentran en riesgo de no poder asegurar su supervivencia y continuidad para las siguientes generaciones. Por lo anteriormente expuesto, el objetivo de este trabajo consiste en exponer y analizar cuáles son los principales factores que amenazan la sobrevivencia de una empresa familiar; así como proponer algunas estrategias para promover su permanencia y continuidad. Por tanto, a continuación se expone la revisión de la literatura pertinente al tema. Posteriormente, se describe la metodología, los resultados obtenidos como resultado de esta investigación y sus respectivas conclusiones.

## REVISIÓN DE LITERATURA

### Interacción de Dos Sistemas Diferentes: Familia y Empresa

A través de la historia de la humanidad dos de las principales funciones de la familia doméstica son, la reproducción de la especie humana y preparar a los hijos para que de manera independiente desarrollen su vida y aprendan a valerse por sí mismos. Desde una perspectiva sociológica, la familia empresaria continúa afectiva y económicamente unida más allá de su generación originaria y toma una dirección opuesta a la familia doméstica (Nogales, 2007). Esto constituye la primera de las principales amenazas para la empresa familiar. Pues cuando una familia se convierte en empresaria su dinámica cambia y si no se actúa estratégicamente, existe el riesgo de que se generen fuertes conflictos familiares y la empresa familiar se pierda. En la Tabla 1 pueden apreciarse las diferencias entre las características que distinguen a una familia doméstica y las que adquieren una familia empresaria.

El núcleo de este problema radica en que dentro de la empresa familiar interactúan dos sistemas diferentes entre sí: familia y empresa. Cada uno con sus características, normas y atributos particulares. Por tanto, no es extraño que existan conflictos en la empresa y en la familia derivados de la coexistencia de estos dos sistemas. En la Tabla 2 se describen las funciones específicas y los atributos de estos dos sistemas.

Tabla 1: Diferencias Entre la Familia Doméstica y la Empresaria

Familia Domestica	Familia Empresaria
Existe pronta fragmentación en cada generación.	Hay continuidad inter-generacional.
Nula dependencia de los hijos adultos.	Los hijos forman parte de la empresa y de ahí obtienen su sustento.
Relaciones basadas solamente en la afectividad, espontaneidad e informales.	Proyecto económico de carácter inter-generacional.
No hay necesidad de profesionalizar las relaciones internas.	Las relaciones internas deben ser periódicas, formales y basadas en intereses y objetivos comunes (económicos y profesionales)
Las une el afecto, pero esta unión no está orientada hacia alguna acción común.	Necesidad de profesionalizar y formalizar las relaciones internas.
Prevalece una mono cultura familiar. (Familia consanguíneas: padres, hermanos y hermanas comparten mismos valores, costumbres, tradiciones, etc.)	Buscan la cohesión: estado psicológico que permite sentirse unidos y además trabajar hacia un objetivo común (económica – profesional).
	Coexiste un mosaico cultural: debe cohesionar las diversas culturas familiares que se van incorporando. (Familia política con diferentes valores, creencias, costumbres, etc.)

*Esta tabla muestra la diferencia que existe entre una familia que no es empresaria (doméstica) y una empresaria. Puede observarse que en la familia empresaria no se da la fragmentación natural entre las generaciones y las subsecuentes generaciones obtienen su sustento de la empresa familiar, Entonces la interacción entre los familiares está regida no sólo por los lazos afectivos, sino por intereses económicos y de supervivencia, lo cual hace más compleja la dinámica familiar.*

Tabla 2: Diferencias Entre los Sistemas Familia y Empresa

Familia	Sistemas	Empresa
Sus vínculos son de gran fuerza originados en la consanguinidad y en el amor.		Sus vínculos son de origen contractual.
Es emocional: Se rige por: cariño / odio		Es racional y objetiva: se rige por resultados.
Brinda protección a los miembros de la propia familia y suele ser incondicional hacia ellos.		La retribución y compensaciones están en función de los objetivos logrados y de la contribución de cada miembro.
El apoyo es total		El apoyo es condicionado
La relación es permanente y de por vida para sus miembros.		La relación no es permanente: se cumplen los objetivos o lo despiden
Los vínculos son de gran amplitud, pues atienden desde aspectos importantes hasta aspectos triviales y durante prolongados períodos		Los vínculos se determinan por la legislación, reglamentos o contratos de trabajo.
Existen normas, pero no hay regulaciones de tipo contractual		Las normas son reguladas contractualmente. Existen medidas disciplinarias.

*Esta tabla muestra la divergencia que existe entre las características y normas que rigen en la familia y las que rigen en la empresa. La unión de estos dos sistemas tan diferentes en su naturaleza y que coexisten e interactúan continuamente puede ser motivo de conflictos y riesgos para la empresa familiar si no se toma conciencia de este fenómeno y se actúa estratégicamente.*

### Confianza

Gallo (1998) advierte que uno de los factores que antecede a una crisis en la empresa familiar es la pérdida de confianza. Esta pérdida de confianza puede oscilar desde la desconfianza por parte del fundador respecto a la capacidad de su sucesor para conducir la empresa –evitando así la sucesión- hasta la que puede surgir entre los miembros de la siguiente generación una vez que la sucesión se ha efectuado. De acuerdo con Luna y Velasco (2005) la confianza es un “conjunto de expectativas positivas sobre los demás o, más específicamente sobre las acciones de los demás”. La confianza es una actitud sobre el comportamiento futuro de otra persona a pesar de no tener la certeza y el control sobre el rumbo que tomará dicho comportamiento. “Es una apuesta hecha en el presente, hacia el futuro y fundamentada en el pasado” (Conejeros, L., Rojas, J., & Segure, T., 2010). La confianza posee dos componentes: el cognitivo y el afectivo. El cognitivo se fundamenta en el conocimiento y evidencia empírica que previamente se posee acerca de la otra persona. Con base en este conocimiento se toma la decisión de confiar o no. Los lazos emocionales son el pilar del componente afectivo. Este incluye la percepción de que existe un interés mutuo por el bienestar de ambas partes. Para que se genere la confianza es necesario que el componente cognitivo preceda al afectivo (McAllister, 1995). Por el contrario, la desconfianza genera expectativas negativas y se convierte en una amenaza para la empresa familiar. Una persona desconfía de otra cuando supone que las acciones del otro individuo le traerán consecuencias dañinas, así lo expresa Luna y Velasco (2005) “Generalmente, la desconfianza supone que un individuo sí buscará sacar provecho ilícito o ilegítimo de

las acciones cooperativas de otro o que no será capaz de realizar las acciones que se esperan de él”. La confianza es fundamental para lograr consensos, inclusive, para la articulación del protocolo familiar. La mayor o menor interacción entre familiares, el clima familiar y la distribución de funciones y poder dependen del grado de confianza que prevalezca entre los miembros de la familia empresaria (Rodríguez-Alcaide y Rodríguez -Zapatero, 2005). Un estudio realizado por Gallo (2002) mostró que cuando existe confianza entre los miembros y accionistas de una empresa familiar, estos:

1) Muestran mayor disposición para intercambiar información sin experimentar sospecha de que se hará mal uso de ésta o se tome alguna ventaja ilícita. 2) Enfocan su atención hacia la adquisición de nuevos conocimientos pertinentes a su área de trabajo. 3) Incrementan su capacidad para tomar decisiones que involucren cierto riesgo, sin el temor de verse expuesto a juicios o críticas destructivas; y 4) Se concentran en analizar las diferentes alternativas de solución “en vez de la interpretación de los motivos que condujeron a los demás a actuar como lo hicieron, o en tediosas disputas derivadas de la sospecha de que la otra parte quizá no esté diciendo la verdad o actuando correctamente” (Gallo, 2002). Grabinsky (2002:2) advierte que la confianza sobre todo entre hermanos, permite que estos se sientan seguros para depender completamente uno del otro, evitar la sospecha y el conflicto; y expresa que “Tener hermanos puede ser una bendición...o puede ser una serie de batallas campales donde los celos, resentimientos y el odio hagan que Caín y Abel sean, en comparación, unos amateurs. Tener hermanos en los negocios familiares es agregarle un grado más de complejidad, a la de por sí difícil relación familiar”.

### Confiabilidad

El tercer factor que pueden afectar la permanencia y continuidad de la empresa familiar es la ausencia de confiabilidad. De acuerdo con Gallardo (2006) la confiabilidad se refiere a: “...las características que uno percibe en otro y que lo hacen a uno creer que se puede o no confiar en él”. La confiabilidad no es algo que se otorga a otro, sino que ésta debe ser ganada a través de una serie de actitudes, desempeño y conductas en el lugar de trabajo. Luhmann (2000) afirma que todo sistema legal, político, familiar, social u organizacional requiere de la confiabilidad para emprender actividades de soporte en momentos de incertidumbre y riesgo; y agrega que cualquier sistema puede desintegrarse debido a la ausencia de confiabilidad. Sí dentro de una organización no familiar la confiabilidad es un recurso estratégico para su buen desempeño, con mayor razón lo es para garantizar la unidad, compromiso, competitividad y continuidad de la empresa familiar. Así lo corrobora Belausteguigoitia (2010) cuando afirma que la confiabilidad es un recurso estratégico para lograr y mantener la unidad y el compromiso en la empresa familiar y que la falta de dicho recurso merma la voluntad de compromiso entre las personas. Por ejemplo, el familiar que se integra a la empresa debe ser competente, responsable y que su remuneración sea congruente con su desempeño. Pues, remunerar a este miembro sólo por el hecho de ser pariente, es percibido por los demás como injusto, inadecuado y frustrante.

## **MÉTODOLÓGÍA**

En ésta investigación se procedió a establecer una conexión interdisciplinar entre los diversos campos que abordan el estudio de la empresa familiar. Para abordar la naturaleza del sistema familiar se recurrió al campo de la Sociología. Para indagar la dinámica y conflictos que surgen en la empresa familiar se consultaron investigaciones sobre la Administración de la Empresa Familiar. Posteriormente se administró la escala tipo Likert a 38 dueños de empresas familiares de la Región Centro del Estado de Coahuila en el 2013, esto, con la finalidad de medir la reacción de éstos hacia las variables: discriminación entre los sistemas familiar y empresarial, confianza y confiabilidad.

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 variables a través de indicadores. En la Tabla 3 se muestra el proceso de operacionalización de las tres variables: Discriminación entre el sistema familiar y el

empresarial, el nivel de confianza entre los miembros de la familia dueña de la empresa y el nivel de confiabilidad entre los miembros de la familia que están incorporados como trabajadores en la empresa. Posterior a la definición de las variables se procedió a establecer los indicadores que permitieron sub-dimensionar las variables a ítems, estableciendo de esta forma la medida del indicio o indicador de la realidad que a conocer. Estos ítems se convirtieron a su vez en las afirmaciones incluidas en el instrumento de medición empleado para medir la reacción del sujeto hacia las mismas.

Tabla 3: Variables e Indicadores

Variable	Indicadores	Ítems
Discriminación entre el sistema familiar y el empresarial. (1-6)	Manejo por separado los asuntos familiares de los de la empresa. Ausencia de estrés al interactuar con los familiares que trabajan en la empresa. Existencia de acuerdos claros sobre la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas. Consensuar los asuntos difíciles sin dañar los lazos afectivos. El resto de los familiares también lograr separar los asuntos familiares de los de la empresa.	Me resulta fácil separar los asuntos familiares de los de la empresa. Me siento relajado con los familiares que trabajan con la empresa. Entre los familiares que laboramos en esta empresa existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas. Podemos lograr el consenso en temas difíciles sin dañar los lazos afectivos. Los miembros de la familia que trabajan en la empresa pueden separar los asuntos de la familia de los de la empresa. Logramos conservar la unidad a pesar de los problemas que se nos presentan. Los familiares que trabajamos aquí somos empáticos entre nosotros. Siento seguridad cuando nos juntamos y hablamos. Estamos siempre en condiciones de ayudarnos unos a otros cuando es necesario. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen. Existe apertura en la comunicación entre los familiares que laboran en esta empresa.
Confianza. (7-12)	Empatía entre los familiares que trabajan en la empresa. Sentirse seguridad cuando se juntan y platican. Ayudarse cuando es necesario. Compartir sin temor o recelo información importante. Ante los desacuerdos, trabajar para encontrar soluciones donde todos ganen. Apertura en la comunicación entre los familiares que laboran en la empresa.	Cuando nos enfrentamos a dificultades trabajamos juntos de manera efectiva. Enfrentamos los retos de una manera eficaz. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible. Los familiares que trabajan en la empresa están comprometidos con los resultados. Los empleados familiares cuentan con las habilidades necesarias para hacer su trabajo. La empresa no tiene la necesidad de reemplazar algún miembro de la familia que trabaja aquí por otra persona.
Confiabilidad. (13-18)	Ante las dificultades, trabajar juntos y eficazmente. Enfrentar retos eficazmente. Trabajar consistentemente y de manera predecible. Compromiso con los resultados. Cada miembro que labora en la empresa posee las habilidades necesarias para su puesto. Ausencia de la necesidad de reemplazar algún miembro de la familia que trabaja en la empresa por otro más capaz.	

*En esta tabla se muestra el proceso de operacionalización de las tres variables: Discriminación entre el sistema familiar y el empresarial, el nivel de confianza entre los miembros de la familia dueña de la empresa y el nivel de confiabilidad entre los miembros de la familia que están incorporados como trabajadores en la empresa. Posterior a la definición de las variables, se procedió a establecer los indicadores que permitieron sub-dimensionar las variables a ítems, estableciendo de esta forma la medida del indicio o indicador de la realidad que se quiere conocer.*

Para el procesamiento de la información recabada se utilizó el paquete estadístico para las ciencias sociales (SPSS). Se analizaron los resultados obtenidos y se procedió a la interpretación y análisis de estos para responder a los objetivos de investigación planteados y a la elaboración de las conclusiones.

## RESULTADOS

Una vez procesados los datos recopilados se obtuvieron los siguientes resultados. Al analizar los datos obtenidos pude afirmarse que la mayoría de los dueños de las empresas familiares no logran distinguir, ni separar dentro de lo posible, la coexistencia de ambos sistemas: familia y empresa. Estos resultados corroboran las aportaciones sobre el mismo tema publicadas por Nogales, F., (2007), Gordon, G., & Nicholson, N., (2010) y Grabinsky, S., (2010). Así lo muestran los resultados obtenidos que se muestran

en la Tabla 4, al agrupar la categoría de indecisos con la de probablemente no y definitivamente no, se observa que un 84% tienen dificultad para separar los asuntos familiares de los de la empresa, lograr el consenso en temas difíciles sin dañar los lazos afectivos, conservar la unidad a pesar de los problemas y lograr acuerdos acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas. Esto constituye una amenaza para la permanencia y continuidad de la empresa familiar.

Tabla 4: Factores Que Amenazan la Supervivencia y Continuidad de la Empresa Familiar

<b>Panel A: Discriminación Entre el Sistema Familiar y el Empresarial en la Empresa Familiar</b>			
<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Definitivamente sí	10	4	4
Probablemente sí	28	12	16
Indeciso	40	18	34
Probablemente no	77	34	68
Definitivamente no	73	32	100
<b>Panel B: Nivel de Confianza Que Existe Entre los Miembros Familiares en una Empresa Familiar</b>			
<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Definitivamente sí	24	11	11
Probablemente sí	34	15	26
Indeciso	59	26	52
Probablemente no	68	30	82
Definitivamente no	43	18	100
<b>Panel C: Nivel de Confiabilidad Entre los Miembros de la Familia Que Están Incorporados Como Trabajadores en la Empresa.</b>			
<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
Definitivamente sí	25	11	11
Probablemente sí	35	15	26
Indeciso	48	21	47
Probablemente no	55	24	71
Definitivamente no	65	29	100

En la primer variable se observa que al agrupar la categoría de indecisos con la de probablemente no y definitivamente no, un 84% tienen dificultad para separar los asuntos familiares de los de la empresa; lograr el consenso en temas difíciles; conservar la unidad y, lograr acuerdos acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas. Respecto al nivel de confianza se observa que la desconfianza representa una seria amenaza para la supervivencia de la empresa familiar. Pues un 74% no dudó en seleccionar entre las categorías de indeciso, probablemente no y definitivamente no para los indicadores: empatía entre los familiares; seguridad; ayudarse entre sí; compartir ampliamente la información; trabajar para encontrar soluciones donde todos ganen y, apertura en la comunicación. En cuanto al nivel de confiabilidad, se observa que prevalece la ausencia de ésta. Así lo confirman el 74% de las respuestas obtenidas para las categorías indeciso, probablemente no y definitivamente no. Pues, consideran que los familiares que laboran en la empresa no trabajan ni enfrentan los retos de manera efectiva; su forma de trabajar no es consistente; no están comprometidos con los resultados; ni cuentan con las habilidades necesarias para el trabajo y, que sienten la necesidad de reemplazar algún miembro de la familia por otra persona más capaz.

Un negocio de estructura familiar donde los miembros de las distintas ramas son los dueños y a su vez trabajan en este, puede convertirse en un asunto muy delicado pues están involucrados la familia, su dinámica interna, y el manejo de la empresa que debe ser de una forma adecuada, con políticas y decisiones racionales y lógicas. Lo cual es opuesto a las normas que rigen en la familia, por ejemplo, el apoyo incondicional y permanente hacia sus miembros. La confianza y la desconfianza son estados psicológicos que causan un impacto en la estructura cognitiva y el estado afectivo del individuo, por tanto, son factores determinantes del grado de participación responsable y efectiva –compromiso- y del sentido de pertenencia –unión- que los miembros familiares que laboran en la empresa familiar decidan cultivar y aportar a la organización. Los resultados muestran también que respecto al nivel de confianza investigado entre los 38 dueños de empresas familiares se observa que la desconfianza representa una seria amenaza para la supervivencia de la empresa familiar. Así lo muestran los resultados incluidos en la tabla 4. Pues un 74% no dudó en seleccionar entre las categorías de indeciso, probablemente no y definitivamente no para los indicadores: empatía entre los familiares que laboran en el negocio; seguridad cuando se juntan y hablan; ayudarse entre sí cuando es necesario; compartir ampliamente la información; trabajar para encontrar soluciones donde todos ganen cuando existen desacuerdos y, apertura en la comunicación entre los familiares que laboran en la empresa.

Estos datos nos advierten que la desconfianza es una amenaza para la empresa familiar. Pues cuando prevalece la desconfianza, disminuye el nivel de comunicación y de transparencia en la información, en los

intereses personales y objetivos fijados. Consecuentemente, la colaboración se restringe, se reafirman las expectativas negativas y se genera una competencia destructiva entre los miembros familiares de la empresa. En pleno siglo XXI y a pesar de los cambios en las normas sociales, la familia es para la mayoría de los mexicanos una red de seguridad que provee mayor apoyo y protección que la que el Estado proporciona. La naturaleza del sistema familiar en México y su crecimiento a través de la inclusión de los parientes políticos y del compadrazgo puede convertirse en una amenaza para la permanencia y consolidación de la empresa familiar.

Los datos obtenidos a través de esta investigación corroboran las investigaciones realizadas por Belausteguigoitia (2010) quien advierte que un negocio rentable siempre es atractivo para los parientes quienes inclusive tratan de incorporar también a sus parientes políticos y amigos con los que se sienten en deuda. Así mismo, también están aquellos parientes quienes 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. Al aceptarlos, el dueño pone en riesgo la rentabilidad del negocio lo cual es contrario a la lógica empresarial.

En este estudio, los dueños de las empresas familiares en México consideran que prevalece la ausencia de confiabilidad entre los miembros de la familia que están incorporados como trabajadores en la empresa. Así lo confirma el 74% de las respuestas obtenidas para las categorías indeciso, probablemente no y definitivamente no. Pues, consideran que los familiares que laboran en la empresa no trabajan ni enfrentan los retos de manera efectiva; su forma de trabajar no es consistente; no están comprometidos con los resultados; ni cuentan con las habilidades necesarias para el trabajo y, que sienten la necesidad de reemplazar algún miembro de la familia por otra persona más capaz (Ver tabla 4).

## CONCLUSIONES

Esta investigación tuvo como objetivo identificar y analizar los principales factores que amenazan la sobrevivencia y continuidad de la empresa familiar. Por tanto, se llevó a cabo una investigación documental y otra de campo. Para la investigación de campo se administró la escala tipo Likert a 38 dueños de empresas familiares en la Región Centro del Estado de Coahuila en el año 2013. Una de las limitaciones encontradas en esta investigación tuvo que ver con la cantidad de sujetos que aceptaron asignar un valor a las afirmaciones presentadas a través de la escala de Likert. Esto, originado por la frecuente renuencia o temor de los dueños de empresas familiares para compartir sus experiencias como directivos de una empresa familiar.

Los datos arrojados por esta investigación muestran que la interacción de dos sistemas sociales con escasa compatibilidad entre sí: familia y empresa (84%); la ausencia de confianza entre los miembros del mismo linaje (74%); y la frágil confiabilidad entre los miembros de la estirpe que trabajan en el negocio familiar (74%), son los tres problemas más álgidos por los que puede atravesar una empresa familiar y que amenazan la sobrevivencia y continuidad de dicho tipo de empresas. Para sobrevivir, una empresa debe obtener utilidades razonables además de estar organizada y manejada eficientemente. Equivocadamente se asume que una empresa familiar es sinónimo de una empresa improvisada. Por tanto, para disminuir el impacto negativo de los factores que amenazan a la empresa familiar es de suma importancia determinar e implantar estructuras básicas para asegurar la continuidad, crecimiento y supervivencia de la esta. Entre las principales estructuras recomendadas están: el Consejo de Familia, el Código de Ética y el Protocolo Familiar. Estas estructuras permiten: reducir la frecuencia de situaciones de conflicto, tanto en la familia como en la empresa; promover la continuidad, el desarrollo y administración profesional de la empresa familiar; apoyar en la resolución justa y equitativa de los conflictos que se presenten dentro de la familia propietaria y entre ésta y los directivos o empleados de la empresa; y conservar en la medida de lo posible las relaciones armónicas entre la familia misma y entre ésta y la empresa. El Consejo de familia permite coordinar acciones de todo tipo entre la familia y la empresa. Igualmente, ayuda a los miembros familiares

en asuntos tales como la educación, asesoría financiera, en la solución de conflictos familiares y en asuntos relacionados con las políticas de empleo, remuneración y desempeño.

El Código de Ética es un documento que acota y fija límites para prevenir y disuadir contra aquellas conductas erradas; así como, contra los excesos por parte de aquellos empleados que por ser familiares abusen de su posición. También proporciona al resto de los empleados una visión correcta de los valores que guían la vida del dueño de la empresa y la de su familia. El Protocolo Familiar, es un documento que contiene las reglas que regulan la relación de la familia con la empresa. Por ejemplo, reglas para el ingreso a la empresa de miembros de la actual o siguiente generación, para la venta de acciones por parte de algún familiar propietario, para la toma de decisiones; y especialmente para la forma en que deberá darse la sucesión. Además de contar con estas estructuras básicas es necesario que la familia dueña de la empresa tome conciencia y aprenda a distinguir y separar, dentro de lo posible, la coexistencia de ambos sistemas: familia y empresa. Existe una diferencia entre la familia que sabe separar lo que corresponde a cada sistema y manejarse adecuadamente en los dos sistemas, de aquella que no lo sabe. Es decir, entre una empresa familiar que ha tomado la decisión de profesionalizarse de aquella que no lo ha hecho. En una empresa familiar que ha sumido la responsabilidad de profesionalizarse:

1) La asignación de puestos está basada en las competencias individuales, capacidades, conocimientos, preparación, etc. Esta asignación no está basada en relaciones e intereses familiares. Ni tampoco están reservados los puestos directivos para la familia propietaria. 2) Las promociones dependerán del buen desempeño y no de la relación familiar. 3) Existe una estructura organizacional que responde en forma adecuada a las necesidades del negocio. En lugar de que dicha estructura responda a las necesidades de la familia. Implantan un Consejo de Administración. 4) Se canalizan las inquietudes y necesidades familiares ordenadamente, a través de un Consejo de Familia. 5) Si existe la posibilidad de un sucesor, a éste le queda claro que si desea incorporarse a la empresa familiar tendrá que ser a través de méritos y no por parentesco o independientemente de sus capacidades. 6) Se observa la existencia de una planeación estratégica, en lugar de improvisar los rumbos que la empresa tome. 8) La toma de decisiones es descentralizada, pues la autoridad y las responsabilidades se delegan.

A su vez, la profesionalización genera confiabilidad, pues cada miembro familiar que labora en la empresa demostrará estar dotado de las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para desempeñar responsablemente su labor y, si alguno de éstos miembros no está interesado en participar, o carece de capacidad, lo más conveniente es permitirle reubicarse en otro lugar acorde a sus intereses o capacidad. Uno de los aspectos más críticos en la empresa familiar y en el que se requiere trabajar con convicción es el factor confianza. Si los actuales propietarios o directivos de una empresa familiar cultivan la convicción de que el negocio familiar no es de su propiedad, sino que pertenece a sus hijos, nietos, bisnietos, etc., entonces, estarán motivados para transformar paulatinamente aquellas conductas que generan desconfianza y por lo tanto desunión y falta de compromiso.

Es conveniente también capacitarse profesionalmente en la negociación y solución de conflictos. Esto resultará sumamente útil para dirimir los conflictos en lugar de embotellarlos, para comunicarse abiertamente en lugar de triangular la comunicación y dar origen a rumores destructivos. Asimismo, es necesario tomar decisiones justas y éticas. Esto con el fin de evitar la percepción de actos de injusticias distributivas respecto a compensaciones, promociones y asignación de puestos; así como, adoptar posturas de transparencia en lo que concierne a la información sobre los diversos procesos de la empresa. Proporcionar información insuficiente o distorsionada es causa de conflictos y deteriora la confianza. Las recomendaciones ya expuestas pueden coadyuvar a preservar el patrimonio de muchas familias y conservar la fuente de empleo para los trabajadores que no son parte de la familia. Así mismo, puede ayudar a promover la competitividad de la empresa familiar, su continuidad y el sustento para las siguientes generaciones. Como dice un proverbio africano, *“La unión en el rebaño obliga al león a acostarse con hambre”*. Futuras investigaciones en cuanto al trabajo en equipo con familiares, el manejo de conflictos y



el equipo directivo en la empresa familiar es altamente recomendable para fortalecer la presente línea de investigación.

## REFERENCIAS

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

Conejeros, L. Rojas, J. y Segure, T. (2010). *Confianza: un valor necesario y ausente en la educación Chilena*. En Perfiles Educativos. Vol.32 N° 129. México. Recuperado 22 de Agosto 2011 de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0185-26982010000300003&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0185-26982010000300003&script=sci_arttext)

Davis, J.A. (1998). *Sufren empresas familiares por liderazgos centralizados*. En Globedia. Grandespymes. Recuperado 16 de Junio 2011 de <http://mxglobedia.com/sufren-empresas-familiares-liderazgos-centralizados>

Gallo, M.A. (1998). *La Sucesión Familiar*. En Colección de Estudios e Informes. N° 12. Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona. Recuperado 26 de Mayo 2011 de <http://www.imsersomayores.csic.es/documentos/documentos/gallo-sucesion-01.pdf>

Gallo, M. A. (2002). *Unidad y confianza en la empresa familiar*. En IESE Revista Antiguos Alumnos. Universidad de Navarra. pp. 28 -35. Recuperado 17 de Marzo 2011 de <http://www.ee-iese.com/86/pdf86/af3.pdf>

Gallardo, R. (2006). *Los componentes de la confiabilidad en las relaciones interpersonales entre profesores universitarios*. En Estudios Pedagógicos. Vol. 32 N° 1. pp. 77 -90. Recuperado 2 Junio 2011 de [http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07052006000100005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07052006000100005&script=sci_arttext)

Grant-Thornton, S.S. (2011). *Empresas familiares*. Recuperado 3 de Agosto 2011 de <http://ssgt-correos.blogspot.com/2011/03/empresas-familiares.html>

Gordon, G., & Nicholson, N., (2010). *Family Wars. Stories and insights from famous family business feuds*. London: Kogan Page.

Grabinsky, S., (2002:1). *Dinámica y conflictos en las empresas familiares*. México: Del Verbo Emprender S.A. de C.V.

Grabinsky, S., (2002:2). *La empresa familiar*. 5ª Edición. México: Del Verbo Emprender S.A. de C.V.

Grabinsky, S., (2010), *De la empresa familiar a familias de empresarios*. México: Del Verbo Emprender S.A. de C.V.

Luhmann, N. (2000). *Familiarity, confidence, trust: Problems and alternatives*. En Gambetta, D. (ed.) Trust: Making and Breaking Cooperative Relations, Electronic edition, Department of Sociology, University of Oxford. pp. 94 -107. Recuperado 7 Septiembre de 2011. <http://www.sociology.ox.ac.uk/papers/luhmann94-107.pdf>

Luna, M. y Velasco, J. (2005). *Confianza y desempeño en las redes sociales*. En Revista Mexicana de Sociología 67 N° 1 (Enero–Marzo): p.p. 127 – 162. Universidad Nacional Autónoma de México. Instituto de Investigaciones Sociales. México D.F. Recuperado 18 Agosto 2011 de <http://www.ejournal.unam.mx/rms/2005-1/RMS005000104.pdf>

McAllister, J. (1995). *Affect- and cognition- based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations*. En *Academy of Management Journal*. Vol.38. N° 1, pp. 24-59. Recuperado 27 Julio 2011 de <http://www.bschool.nus.edu.sg/Staff/bizdjm/McAllisteramj95.pdf>

Navarro, K. (2008). *Estado actual de la investigación sobre la gestión del conocimiento en empresas familiares*. *Revista de Ciencias Sociales* Vol. XIV, N° 1, pp. 30 -45. Recuperado 24 Agosto 2011 de [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182008000100004&nrm=iso&tlng=pt](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182008000100004&nrm=iso&tlng=pt)

Nogales, F. (2007) *Las culturas familiares: gestión clave para la cohesión y continuidad de las familias empresarias*. En *la empresa familiar y los nuevos retos de gestión*. Recuperado 4 Agosto 2011 de [http://media.eoi.es/nw/Multimedia/PublicacionesEOI/2007\\_Libro\\_19.pdf](http://media.eoi.es/nw/Multimedia/PublicacionesEOI/2007_Libro_19.pdf)

Rodríguez Alcaide, J.J. y Rodríguez Zapatero, M. (2005). *Los factores clave para un pacto en la familia empresaria*. En *Cuadernos de investigación N° 1*. Cátedra PRASA de Empresa Familiar. Universidad de Córdoba. Recuperado 8 de Agosto 2011 de <http://www.biblioferrersalat.com/media/documentos/factores%20clave.pdf>

## BIOGRAFÍA

Laura Leticia Gaona Tamez: es Maestra en Administración con acentuación en Finanzas por la Universidad Autónoma de Coahuila. Catedrática investigador con perfil PROMEP en la Facultad de Contaduría y Administración de la misma Universidad, adscrita a la cátedra de presupuestos. Se puede contactar en la Facultad de Contaduría y Administración en carretera 57 km. 4.5, Monclova, Coahuila, México. Correo electrónico: [lauragaonatamez@hotmail.com](mailto: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, adscrita a la cátedra de Innovaciones Contables. 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](mailto:rosahildahdz@prodigy.net.mx)

Sandra de la Garza Cienfuegos: Doctor en Administración y Alta Dirección, catedrático investigador de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Coahuila, México. Vías disponibles para hacer contacto en temas de investigación o alianzas para realizar investigaciones en conjunto es: [cienfuegoss2005@yahoo.com.mx](mailto:cienfuegoss2005@yahoo.com.mx) Líneas de investigación: Clima organizacional, satisfacción labor, Triple Hélice y Clúster Turístico.

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](mailto: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](mailto: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](mailto:lauragaonatamez@hotmail.com)

Esli Isai Gaytán Martínez, alumno de la Licenciatura en Administración de Recursos Humanos de la Universidad Autónoma de Coahuila. Colaborador 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: [esligaytan@hotmail.com](mailto:esligaytan@hotmail.com)

