

IMPACTO DE LA DESCONFIANZA EN LA DINÁMICA DE LA EMPRESA FAMILIAR

Yolanda Saldaña Contreras, Universidad Autónoma de Coahuila
Fernando M. Ruiz Díaz, Universidad Autónoma de Coahuila
Laura Leticia Gaona Tamez, Universidad Autónoma de Coahuila
Juan Jesús Nahuat Arreguín, Universidad Autónoma de Coahuila
María Viririana Castillo Camacho, Universidad Autónoma de Coahuila

RESUMEN

La confianza es un activo tangible en cualquier grupo u organización. Impacta, consolida y define la calidad de toda relación interpersonal, comunicación y proyecto organizacional. Por tanto, el objetivo de esta investigación consiste en identificar y analizar el impacto que la desconfianza puede generar en la dinámica de la empresa familiar. Para tal efecto se llevó a cabo una investigación documental y de campo. Se diseñó y administró en enero del 2016, un cuestionario bajo el esquema de la escala de Likert a 68 empleados que forman parte de familias empresarias y que laboran en el negocio familiar de dichas familias. Los resultados obtenidos muestran que la desconfianza entre los miembros de la familia empresaria impacta negativamente en los flujos de información, la transparencia, en la comunicación, la expresión de nuevas ideas, la colaboración y en general en la calidad de la dinámica organizacional de la empresa familiar.

PALABRAS CLAVE: Desconfianza, Dinámica Organizacional Y Empresa Familiar

IMPACT OF DISTRUST IN THE FAMILY BUSINESS DYNAMIC

ABSTRACT

Trust is a tangible asset in any group or organization. It affects, consolidates and defines the quality of interpersonal relationships, communication and organizational projects. The objective of this research consists of identifying and analyzing the impact that distrust can generate in the dynamics of family business. We designed and administered a questionnaire under the Likert scale to 68 employees that are part of family business and work in the business of such families. The results show that existence of distrust among the members of the business family impacts negatively on the information flows, transparency, communication, expression of new ideas, collaboration and in general the quality of the organizational dynamic of the family business.

JEL: M1, M10, M100

KEYWORDS: Distrust, Organizational Dynamic and Family Business

INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares que logran trascender varias generaciones se caracterizan por poseer dos fortalezas: unidad y compromiso (Gallo, 1998). Existe unidad cuando los miembros de la familia empresaria poseen la voluntad de permanecer unidos, de consensuar intereses, de coordinar

eficientemente su forma de trabajar y de mantener una comunicarse adecuada. Por otro lado, hay compromiso cuando la familia empresaria posee la disposición para trabajar honesta e intensamente, cuando comparte la misión, visión y valores de la empresa y cuando se exigen a sí mismos el mayor rendimiento posible. Sin embargo, la unión y el compromiso, fortalezas que aseguran la permanencia y continuidad de la empresa, pueden transformarse en debilidades que preceden a la pérdida del patrimonio empresarial: la desunión y abstención al compromiso (Gallo, 2002). Y el principal factor que promueve dichas debilidades, es la desconfianza (Saldaña, Ruiz y Castañeda, 2011).

De acuerdo con Covey y Merrill (2012), la confianza es un activo tangible y activable en cualquier grupo u organización. Esta, impacta, consolida y define la calidad de toda relación interpersonal, comunicación, o proyecto organizacional. De igual forma, la mayor o menor interacción entre familiares y el clima familiar están en función del grado de confianza que prevalezca entre los miembros de la familia empresaria (Rodríguez y Rodríguez, 2005). Gordon y Nicholson (2010) señalan que existe la creencia de que el origen de los conflictos en una empresa familiar está relacionado con el carácter de las personas y sus relaciones interpersonales. No obstante, dichos autores argumentan que no es la personalidad o el carácter el factor determinante, sino la confianza. De acuerdo con estos autores, Adidas y Puma, Mondavi, Pritzker (Hyatt) empresas originalmente familiares, fueron adquiridas por corporaciones de mayor tamaño o se dividieron. En estos casos, la desconfianza fue el factor determinante (Saldaña, et. al. 2011). Por lo anterior, el objetivo general de esta investigación consiste en identificar y analizar el impacto que la desconfianza puede generar en la dinámica de la empresa familiar. El trabajo está organizado bajo la siguiente estructura: la revisión literaria precede a la introducción. Posteriormente, se describe la metodología empleada para llevar a cabo esta investigación. La información obtenida se presenta en el apartado de resultados. Finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones para futuras investigaciones y referencias bibliográficas empleadas.

REVISIÓN LITERARIA

Concepto de Confianza

La confianza y la desconfianza son estados psicológicos que causan un impacto en la estructura cognitiva y el estado afectivo del individuo (Luhmann, 2000). Fitzgerald (2001) expresó: “*Puedes tener todos los datos y las cifras, todas las pruebas de apoyo...pero si no dispones de confianza no llegas a ninguna parte*”. Por confianza entendemos el conjunto de expectativas sobre los demás o más específicamente, sobre las acciones de los demás (Luna y Velasco, 2005). Por su parte Conejeros (2010), señala que la confianza “*Es una apuesta hecha en el presente, hacia el futuro y fundamentada en el pasado*”. Para McAllister (1995) la confianza está compuesta por dos elementos: el cognitivo y el afectivo. El conocimiento y las evidencias previas que se tienen respecto a la persona forman el aspecto cognitivo y con base en este conocimiento se toma la decisión de confiar o no, en la persona. Por otro lado la percepción de que existe mutuo interés por el bienestar de ambas partes constituye el elemento afectivo. No obstante, para que se genere la confianza es indispensable que el componente cognitivo preceda al afectivo y entre más alto sea el nivel cognitivo, mayor probabilidad de que se fortalezca el elemento afectivo. De acuerdo con Luna y Velasco (2005), la confianza está integrada por tres elementos. La Tabla 1 muestra dichos elementos.

Concepto de Desconfianza

De acuerdo con Luna y Velasco (2005), la desconfianza se genera a partir de expectativas negativas. Cuando una persona desconfía de otra, es porque asume que las acciones del otro individuo le traerán consecuencias negativas. Así lo expresan dichos autores: “*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”. Existen diversas formas a través de las cuales se genera la desconfianza, en la Tabla 2 se muestran algunas de dichas formas.

Tabla 1: Elementos Que Integran la Confianza

Interdependencia	El éxito de las acciones de una persona depende de la cooperación de la otra.
Incertidumbre	Existe cierto grado de ausencia de información sobre la conducta del otro.
Expectativa positiva	Supone que el otro individuo no abusará de la persona que posee la voluntad de ser vulnerable frente a éste.

La confianza está integrada por tres elementos: la interdependencia, la incertidumbre y una expectativa positiva. La interdependencia implica la relación entre dos personas donde, aunque exista ausencia de información se tiene una expectativa positiva bajo el supuesto de que no existirá abuso por parte de cualquiera de las personas involucradas. Fuente: Elaboración propia a partir de información de Luna y Velasco (2005).

Tabla 2: Acciones Que Generan Desconfianza

Acción	Descripción
No proporcionar información	Ocultar información importante, necesaria o requerida. No comunicar lo que la persona sabe con la finalidad de distraer a alguien para que no se dé cuenta de la realidad, incurra en errores.
Manejar verdades a medias	Proporcionar declaraciones engañosas que incluye algún elemento de verdad. La información puede ser parcial, ocultando datos relevantes, con la intención de engañar, evadir o tergiversar la verdad.
Proporcionar versiones diferentes.	Alterar la información con la finalidad de ocultar datos reales, problemas suscitados o provocar divisionismo.
Crear “rumores”	Los rumores son proposiciones diseñadas para ser creídas sin que existan datos para comprobar su veracidad. Se difunden dichos rumores con la finalidad de generar inquietud o para satisfacer determinados intereses.
Diluir la responsabilidad	No asumir la responsabilidad por los actos cometidos buscando otras personas a quien responsabilizar.
Mentir abiertamente	Decir deliberadamente lo contrario a lo que se sabe, se cree o se piensa con la finalidad de engañar. Dar a entender algo que no es verdad para inducir al error o engañar.

En esta Tabla 2 se exponen ejemplos de algunas de las acciones que pueden dar lugar a que se genere la desconfianza dentro de la dinámica de la empresa familiar. Por ejemplo: no proporcionar información importante, manejar verdades a medias, proporcionar versiones diferentes, crear rumores, diluir la responsabilidad o mentir abiertamente, entre otras. Este tipo de acciones tienen a generar inquietud, sospechas, dudas y hasta recelo entre la familia empresaria. Fuente: Elaboración propia basada en información de Sefchovich (2013).

Podemos entonces afirmar, que la confianza y la desconfianza desempeñan un papel fundamental en las relaciones interpersonales y dinámica dentro de cualquier grupo u organización (Luhmann, 2000). Y que son factores que contribuyen a incrementar o disminuir el grado de participación responsable (compromiso) y del sentido de pertenencia (unión) que dicho individuo decide cultivar y aportar a la empresa familiar (Saldaña, et. al., 2011).

La Desconfianza y su Impacto en la Dinámica de la Empresa Familiar

Para este trabajo se entiende por dinámica en la empresa familiar la interacción de los procesos, los sistemas de información y las relaciones humanas en el contexto de la empresa familiar y su impacto en las personas (Marcos, 2009). Esta dinámica guarda una relación muy estrecha con el tipo de familia empresaria. Dentro del campo de las empresas familiares Grabinsky (2002) visualiza tres tipos de familia: la patriarcal/matriarcal, la consensual y la conflictiva. En el primer tipo no se permiten cuestionamientos.

La confianza y la comunicación son dos aspectos que caracterizan a la familia consensual. En este tipo de familia no se ocultan los conflictos, sino al contrario, se discuten abiertamente y los acuerdos tomados se aceptan debido a la confianza que prevalece entre la familia empresaria. Finalmente, está la familia conflictiva donde prevalecen resentimientos añejos, escasa comunicación, rivalidad, sospechas ante las decisiones tomadas, constante vigilancia entre sí y manejan una agenda de intereses ocultos. De acuerdo con dicho autor, esto daña al negocio familiar, pues “*La dinámica de operación de una empresa familiar está íntimamente relacionada con el grado de unión, apoyo y comunicación de sus miembros*”.

Este tipo de conductas características del tipo de familia conflictiva tiene su origen en la desconfianza que existe entre los integrantes de la familia empresaria. Cuando dicha desconfianza prevalece, el nivel de

comunicación disminuye, la información se tamiza y se restringe considerablemente la colaboración y el apoyo. De esta manera se refuerzan las expectativas negativas, se genera una competencia destructiva que a su vez impacta el clima laboral, el desempeño laboral, la productividad, permanencia y continuidad del negocio familiar (Saldaña, et. al., 2011). Al respecto Covey y Merrill (2012), identificaron las conductas culturales que se generan dentro de una organización con un bajo nivel de confianza. Dichas conductas se muestran en la Tabla 3.

Tabla 3: Conductas Culturales Que se Generan Dentro de una Organización Con Un Nivel de Confianza Bajo

Conductas Culturales Que las Personas Muestran en una Organización Con Un Nivel de Confianza Bajo	
Manipulan o distorsionan los hechos.	Pierden demasiado tiempo en rumores.
Ocultan y acaparan la información.	Se reúnen mucho, después de las juntas oficiales.
Se interesan por llevarse el mérito.	Se evita la discusión de puntos álgidos o delicados.
Ocultan la verdad en beneficio propio.	Prometen cosas que no cumplen.
Culpan a los demás y hablan más de los demás.	Sobreabundan las excusas para lo no cumplido.
Disimulan u ocultan los errores.	El nivel de energía es bajo.
Se resisten a nuevas ideas.	Sensación de improductividad y/o miedo.

En la Tabla 3 se muestran el tipo de conductas culturales que las personas muestran en su entorno laboral cuando éste se caracteriza por un nivel de confianza bajo (desconfianza). En este tipo de ambientes es común que predomine el miedo, la improductividad, manipulación, ocultan información, culpan a los demás, se pierde tiempo en rumores de "pasillos", hay demasiadas reuniones informales, y se multiplican las excusas para justificar con las promesas no cumplidas. Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por Covey y Merrill (2012).

Existe suficiente evidencia (Gallo, 2002) para afirmar que las empresas familiares que fracasan se caracterizan por la existencia de un alto grado de desconfianza debido a conductas percibidas como injustas o influenciadas por intereses ocultos, inadecuados procesos de comunicación y una escasa disposición a apoyar o ser apoyado por los demás.

METODOLOGÍA

Con la finalidad de lograr el objetivo propuesto se llevó a cabo una investigación documental y de campo. Para la investigación documental se recurrió a las aportaciones de diversos autores sobre el tema. Como criterio para la selección de los documentos se determinó que los autores fueran reconocidos dentro de su respectivo campo y sus aportaciones pertinentes al objetivo de investigación trazado. Se analizaron cada una de las propuestas publicadas y se procedió a procesar la información recabada. Asimismo, se llevó una investigación de campo. Se diseñó un cuestionario bajo el esquema de la escala de Likert, el cual fue administrado en enero del 2016 a 68 empleados que forman parte de familias empresarias y que laboran en el negocio familiar de dichas familias. Éste consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, para medir la reacción del sujeto en varias categorías. Las categorías fueron: definitivamente sí (4), probablemente sí (2), probablemente no (3) y definitivamente no (1). En cuanto a la dirección de las afirmaciones es necesario aclarar lo siguiente: las afirmaciones pueden tener dirección positiva o negativa. La codificación de las alternativas de respuestas estuvo en función de la dirección de la afirmación. A las afirmaciones positivas se asignó una mayor puntuación a la alternativa definitivamente si (4) y disminuyó hasta (1) para la alternativa, definitivamente no. Esta investigación no incluyó ítems con dirección negativa. Las afirmaciones de opinión buscan conocer lo que la persona piensa, opina o desea ante determinada situación.

Las variables a medir fueron las siguientes: flujo de información, intereses ocultos, comunicación abierta, apertura de nuevas ideas y disposición a colaborar. Por flujo de información se entiende una eficaz gestión de la información desde su generación hasta su utilización. Esto se manifiesta cuando dicha información es compartida para coadyuvar a la ejecución de decisiones para resolver diferentes problemáticas (Ponjuán, 2005). Para este trabajo se entiende por intereses ocultos el provecho, ganancia o la utilidad que una personase puede obtener de algo o alguien sin que dé a conocer el verdadero motivo o sentimiento que lo mueve a tal acción. Una comunicación abierta se caracteriza por honestidad y apertura

motivación para compartir sus ideas y preocupaciones, tanto positivas como negativas (Hassell, 2016). La apertura a nuevas ideas significa la disposición para considerar nuevas acciones, conceptos y prácticas con la intención de incrementar la productividad del negocio. Por disposición a colaborar se entiende la ayuda o apoyo que se otorga a otra persona para que pueda lograr un objetivo, resolver un problema, enfrentar una adversidad, etc., y que no lo hubiera logrado o le hubiera costado mayor esfuerzo sin la colaboración de la otra persona. Dinámica organizacional consiste en la interacción de las estructuras, procesos, los sistemas de información y las relaciones humanas en el contexto de la empresa familiar y su impacto en las personas (Marcos, 2009). En la Tabla 4 se muestra la operacionalización de las variables empleadas en el cuestionario tipo Likert.

Tabla 4: Variables, Indicadores y sus Correspondientes Ítems

Variable	Indicador	Ítem
Flujo de información	Disposición a compartir información pertinente y de manera oportuna.	En la empresa en la que laboro: 1. Ayudaría al clima laboral si no se manipulará la información. 2. Nos sentiríamos mejor si no se acaparará información relevante.
Intereses ocultos	Ausencia de la intención de obtener provecho ilícito de otra persona, veladamente.	3. Nos llevaríamos mucho mejor si antepusiéramos los intereses del negocio a los personales. 4. Favorecería mucho al ambiente si buscáramos el mérito colectivo, más que el individual.
Comunicación abierta	Ausencia de temor a expresar ideas, preocupaciones o desacuerdos.	5. El ambiente sería más relajado si las ideas se pudieran discutir abiertamente. 6. Tendríamos menos problemas si se evitarán los rumores.
Apertura a nuevas ideas	Inexistencia de temor a proponer innovaciones por temor a ser rechazadas o criticadas.	7. Aportaría nuevas ideas si existiera mayor libertad para expresarlas. 8. Meagraría si existiese menor temor a la crítica.
Colaboración	Disposición a prestar ayuda a un colaborador para resolver algún problema o meta deseada.	9. La empresa mejoraría mucho si tuviéramos menor temor a intercambiar información importante. 10. La ausencia de temor para solicitar ayuda ante un problema sería de gran beneficio para la empresa.
Impacto en la dinámica organizacional	Efecto de la existencia de desconfianza entre la familia empresaria influye positiva o negativamente en las personas.	11. Si confiáramos más entre nosotros, nos sentiríamos más contentos de trabajar juntos. 12. La existencia de desconfianza impacta desfavorablemente en nuestras relaciones interpersonales.

La Tabla 4 permite visualizar de manera global y estructurada las variables, indicadores e ítems elaborados para la recopilación de los datos necesarios para lograr el objetivo propuesto en la investigación. Para tal efecto se consideraron cinco variables a medir: Flujo de información, intereses ocultos, comunicación abierta, apertura a nuevas ideas y colaboración. Para cada una de estas variables se definieron los indicadores que especifican qué actividades o comportamientos serán objeto de medición, así como sus correspondientes ítems. Fuente: Elaboración propia.

Una vez concluido el trabajo de campo, se procesó la información a través del Statistical Package for Social Science (SPSS), mismos que son presentados en el siguiente apartado.

RESULTADOS

Actualmente en la sociedad predomina una crisis de confianza que se manifiesta no solamente en las instituciones, medios de comunicación, partidos políticos, etc., sino también a nivel interpersonal (Halpern, 2005). De acuerdo con los resultados obtenidos a través de la administración del cuestionario tipo Likert a 68 empleados que forman parte de familias empresarias y que laboran en el negocio familiar pudo observarse que en la actualidad prevalece la desconfianza no solamente a nivel social, sino que también se extiende hasta los miembros de la familia empresaria. Los resultados se presentan en el orden en que las variables y sus correspondientes ítems fueron medidos: flujo de información, intereses ocultos, comunicación abierta, apertura a nuevas ideas, colaboración e impacto en la dinámica organizacional.

Tabla 5: Variable-Flujo de Información

Ítems	Flujo de Información				Moda	Mediana
	4	3	2	1		
En la empresa en la que laboro:						
1. Ayudaría al clima laboral que no se manipulara la información.	40 (59%)	20 (29%)	4 (6%)	4 (6%)	4	4
2. Nos sentiríamos mejor si no se acaparara información relevante.	39 (57%)	21 (31%)	4 (6%)	4 (6%)	4	4

En la Tabla 5 se calculan las frecuencias de ocurrencia y promedios de cantidad de respuestas de un total de 68 encuestas aplicadas: los valores de las respuestas varían de acuerdo con definitivamente si (4), probablemente si (3), probablemente no (2) y definitivamente no (1). Las afirmaciones en la tabla son: afirmación 1: “Ayudaría al clima laboral que no se manipulara la información.” y la afirmación 2: “Nos sentiríamos mejor si no se acaparara información relevante”, que son afirmaciones que componen la variable: “Flujo de información”. Asimismo, en la tabla 1 se calcula el valor de la moda y la mediana para cada afirmación. Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 5, el mayor porcentaje de definitivamente si corresponde a la afirmación “ayudaría al clima laboral que no se manipulara la información” (59%) y un porcentaje poco menor (57%) corresponde a la afirmación de que “nos sentiríamos mejor si no se acaparara información relevante”. Sin embargo, al sumar los porcentajes de definitivamente si y probablemente sí, los ítems 1 y 2 arrojan el mismo resultado (88%). De acuerdo con las respuestas aportadas puede inferirse que existe cierto grado de manipulación de la información, especialmente aquella que es relevante, importante o crucial para la organización.

Tabla 6: Variable-Intereses Ocultos

Ítems	Intereses Ocultos				Moda	Mediana
	4	3	2	1		
En la empresa en la que laboro:						
3. Nos llevaríamos mucho mejor si antepusiéramos los intereses del negocio a los personales.	39 (57%)	20 (30%)	2 (3%)	7 (10%)	4	4
4. Favorecería mucho al ambiente si buscáramos el mérito colectivo, más que el individual.	41 (60%)	18 (27%)	3 (4%)	6 (9%)	4	4

En la Tabla 6 se calculan las frecuencias de ocurrencia y promedios de cantidad de respuestas de un total de 68 encuestas aplicadas: los valores de las respuestas varían de acuerdo con definitivamente si (4), probablemente si (3), probablemente no (2) y definitivamente no (1). Las afirmaciones en la tabla son: afirmación 3: “Nos llevaríamos mucho mejor si antepusiéramos los intereses del negocio a los personales” y la afirmación 4: “Favorecería mucho al ambiente si buscáramos el mérito colectivo más que el individual”, que son afirmaciones que componen la variable: “Intereses ocultos”. Asimismo, en la tabla 2 se calcula el valor de la moda y la mediana para cada afirmación. Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 6, el mayor porcentaje de definitivamente si corresponde a la afirmación “nos llevaríamos mucho mejor si buscáramos el mérito colectivo más que el individual” (60%) y un porcentaje menor (57%) corresponde a la afirmación “Favorecería mucho el ambiente si buscáramos el mérito colectivo más que el individual”. Sin embargo, al sumar los porcentajes de definitivamente si y probablemente sí, los ítems 1 y 2 tienen el mismo porcentaje (87%), como sucede en el caso de la Tabla 5. Estos resultados indican que dentro de las empresas familiares existe la tendencia a manejar una agenda oculta de intereses personales en lugar de colectivos por parte de los familiares empleados en éstas.

Tabla 7: Variable-Comunicación Abierta

Comunicación Abierta						
Ítems	Frecuencia				Moda	Media na
	4	3	2	1		
En la empresa en la que laboro:						
5. El ambiente sería más relajado si las ideas se pudieran discutir abiertamente.	41 (62%)	28 (28%)	6 (6%)	4 (4%)	4	4
6. Tendríamos menos problemas si se evitaran los rumores.	40 (59%)	18 (26%)	4 (6%)	6 (9%)	4	4

En la Tabla 7 se calculan las frecuencias de ocurrencia y promedios de cantidad de respuestas de un total de 68 encuestas aplicadas: los valores de las respuestas varían de acuerdo con definitivamente sí (4), probablemente sí (3), probablemente no (2) y definitivamente no (1). Las afirmaciones en la tabla son: afirmación 5: “El ambiente sería más relajado si las ideas se pudieran discutir abiertamente” y la afirmación 6: “Tendríamos menos problemas si se evitaran los rumores”, que son afirmaciones que componen la variable: “Comunicación abierta”. Asimismo, en la Tabla 7 se calcula el valor de la moda y la mediana para cada afirmación. Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 7, el mayor porcentaje de definitivamente sí corresponde a la afirmación: “el ambiente sería más relajado si las ideas se pudieran discutir abiertamente” (62%), y de igual manera ésta tiene mayor porcentaje de probablemente sí que la afirmación: “Tendríamos menos problemas si se evitaran los rumores” (28%). Al sumar las afirmaciones: definitivamente sí y probablemente sí para los dos ítems, el ítem 5 suma un 90% y el ítem 6 un 85%. Así, en la empresa en que laboran los encuestados, consideran más importante y deseable poder discutir las ideas abiertamente para evitar los rumores. Es decir, existe la percepción de que los rumores son consecuencia de que no se puede discutir abiertamente diferentes opiniones o puntos de vista.

Tabla 8: Variable-Apertura a Nuevas Ideas

Apertura A Nuevas Ideas						
Ítems	Frecuencia				Moda	Mediana
	4	3	2	1		
En la empresa en la que laboro:						
7. Aportaría nuevas ideas si existiera mayor libertad para expresarlas.	42 (62%)	19 (28%)	4 (6%)	3 (4%)	4	4
8. Me agradaría si existiese menor temor a la crítica.	40 (59%)	18 (26%)	4 (6%)	6 (9%)	4	4

En la Tabla 8 se calculan las frecuencias de ocurrencia y promedios de cantidad de respuestas de un total de 68 encuestas aplicadas: los valores de las respuestas varían de acuerdo con definitivamente sí (4), probablemente sí (3), probablemente no (2) y definitivamente no (1). Las afirmaciones en la tabla son: afirmación 7: “Aportaría nuevas ideas si existiera mayor libertad para expresarlas.” y la afirmación 8: “Me agradaría si existiese menor temor a la crítica”, que son afirmaciones que componen la variable: “Apertura a nuevas ideas”. Asimismo, en la Tabla 8 se calcula el valor de la moda y la mediana para cada afirmación. Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 8, el mayor porcentaje de definitivamente sí corresponde a la afirmación: “Aportaría nuevas ideas si existiera mayor libertad para expresarlas” (62%), e igualmente la misma afirmación tiene mayor porcentaje de probablemente sí (28%) que la afirmación: “Me agradaría si existiese menor temor a la crítica”. Al sumar las afirmaciones de definitivamente sí y probablemente sí para los dos ítems, la diferencia es de 90% para el ítem 7 y de 85% para el ítem 8. De esta manera, en la empresa en que laboran los encuestados, consideran que la existencia de libertad para aportar nuevas ideas es más importante que el temor a la crítica. Lo cual nos conduce a inferir que ésta prevalece y se convierte en un obstáculo para la expresión de nuevas ideas.

Tabla 9: Variable-Colaboración

Colaboración						
Ítems	Frecuencia				Moda	Mediana
	4	3	2	1		
En la empresa en la que laboro:						
9. La empresa mejoraría mucho si tuviéramos menor temor a intercambiar información importante.	39 (57%)	19 (28%)	4 (6%)	6 (9%)	4	4
10. La ausencia de temor para solicitar ayuda ante un problema sería de gran beneficio para la empresa.	43 (63%)	17 (25%)	3 (4%)	5 (8%)	4	4

En la Tabla 9 se calculan las frecuencias de ocurrencia y promedios de cantidad de respuestas de un total de 68 encuestas aplicadas: los valores de las respuestas varían de acuerdo con definitivamente si (4), probablemente si (3), probablemente no (2) y definitivamente no (1). Las afirmaciones en la tabla son: afirmación 9: “La empresa mejoraría mucho si tuviéramos menor temor a intercambiar información importante” y la afirmación 10: “La ausencia de temor para solicitar ayuda ante un problema sería de gran beneficio para la empresa”, que son afirmaciones que componen la variable: “Colaboración”. Asimismo, en la tabla 5 se calcula el valor de la moda y la mediana para cada afirmación. Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 9, el mayor porcentaje de definitivamente si corresponde a la afirmación: “La ausencia de temor para solicitar ayuda ante un problema sería de gran beneficio para la empresa” (63%), pero la misma afirmación tiene menor porcentaje de probablemente sí que la afirmación: “La ausencia de temor para solicitar ayuda ante un problema sería de gran beneficio para la empresa” (28%). Sin embargo, al sumar la frecuencia de los definitivamente si y probablemente si para los dos ítems obtenemos un 85%, es decir los encuestados dan el mismo peso a ambas afirmaciones al considerarlas juntas. En cierta medida, esta variable corrobora los resultados de la variable que corresponde al flujo de información. Pues se observa cierto grado de temor para solicitar ayuda e intercambiar información importante.

Tabla 10: Variable-Impacto en la Dinámica Organizacional

Impacto en la Dinámica Organizacional						
Ítems	Frecuencia				Moda	Mediana
	4	3	2	1		
En la empresa en la que laboro:						
11. Si confiáramos más entre nosotros, nos sentiríamos más contentos de trabajar juntos.	42 (59%)	17 (29%)	4 (6%)	5 (6%)	4	4
12. La existencia de desconfianza impacta desfavorablemente en nuestras relaciones interpersonales.	40 (59%)	18 (26%)	4 (6%)	6 (9%)	4	4

En la Tabla 10 se calculan las frecuencias de ocurrencia y promedios de cantidad de respuestas de un total de 68 encuestas aplicadas: los valores de las respuestas varían de acuerdo con definitivamente si (4), probablemente si (3), probablemente no (2) y definitivamente no (1). Las afirmaciones en la tabla son: afirmación 11: “Si confiáramos más entre nosotros, nos sentiríamos más contentos de trabajar juntos” y la afirmación 12: “La existencia de desconfianza impacta desfavorablemente en nuestras relaciones interpersonales”, que son afirmaciones que componen la variable: “Impacto en la dinámica organizacional”. Asimismo, en la tabla 6 se calcula el valor de la moda y la mediana para cada afirmación. Fuente: elaboración propia.

En la Tabla 10, los porcentajes de definitivamente si coinciden en la afirmaciones: “Si confiáramos más entre nosotros nos sentiríamos más contentos de trabajar juntos” y la afirmación: “La existencia de desconfianza impacta desfavorablemente en nuestras relaciones interpersonales” (59%). Sin embargo, un porcentaje un poco mayor afirma que probablemente sí, en la empresa en que labora si confiaran más entre ellos se sentirían más contentos de trabajar juntos. De esta forma, el porcentaje total de definitivamente si y probablemente si es de 88% para el ítem 11 y de 85% para el ítem 12. Es decir, los encuestados consideran que no existe la suficiente confianza entre ellos y que esto genera desconfianza en las relaciones interpersonales, lo cual impacta negativamente en la dinámica organizacional.

CONCLUSIONES

Como resultado de la investigación efectuada sobre la desconfianza y su impacto en la dinámica organizacional de la empresa familiar se puede concluir lo siguiente: En una empresa familiar, la confianza y la desconfianza son factores determinantes del grado de compromiso y unión que la familia empresaria profesa hacia la organización. De igual forma, la permanencia y continuidad de la misma a través de las generaciones posteriores, así como la conservación del patrimonio empresarial, el legado y

armonía familiar están en función del grado de confianza o desconfianza que prevalezca entre los miembros de la familia empresaria. Los resultados obtenidos a través de esta investigación muestran que las organizaciones familiares en las que los encuestados laboran prevalece cierto grado de desconfianza ya que sus respuestas evidencian el deseo o necesidad de que exista mayor disposición a compartir información (88%); de que no se manejen intereses ocultos (87%); de poder expresar sin temor sus ideas o preocupaciones (88%); de no experimentar temor a la crítica al proponer alguna innovación(88%); de contar con mayor disponibilidad por parte del resto de la familia para resolver algún problema (86%) y del deseo de mejorar la calidad de sus relaciones interpersonales y poder confiar más entre ellos mismos (88%). Por lo tanto, se puede afirmar que la desconfianza impacta negativamente la dinámica organizacional ya que deteriora la comunicación, el flujo de información confiable, la colaboración, la apertura a nuevas ideas y la transparencia en los intereses y objetivos personales.

Esto refuerza las sospechas, dudas, recelo e impacta negativamente los procesos y relaciones interpersonales en dicha dinámica organizacional. Por otro lado, cuando existe confianza entre los miembros de la familia empresaria habrá mayor disposición a intercambiar información para afrontar los problemas que se presenten, el temor a la crítica será menor y la atención se enfocará hacia la búsqueda de alternativas de solución, en lugar de gastar sus energías en discusiones infructuosas y en sospechas acerca de los motivos o intereses ocultos por parte de los demás. Esto, repercute favorablemente en la productividad, competitividad, permanencia y continuidad de la empresa familiar. Algunas de las estrategias recomendadas para restituir o fortalecer la confianza son: profesionalizar la empresa familiar; capacitarse profesionalmente en la negociación y solución de conflictos; tomar decisiones justas y éticas; adoptar posturas de transparencia respecto a la información sobre los diversos procesos y acciones de la empresa, y establecer estructuras que regulen la dinámica entre la familia y la empresa familiar. Por ejemplo, el código de conducta, el consejo de familia y el consejo de administración familiar (Saldaña, et. al. 2011). Una de las limitaciones que se presentó en ésta investigación fue la ausencia de literatura especializada sobre la confianza y la desconfianza en la empresa familiar.

Por tanto, futuras investigaciones pueden considerarla producción de conocimientos relacionados con estos factores, pero específicamente para el campo de la empresa familiar. Esta investigación contribuyó a mostrar el impacto que la desconfianza puede ejercer en los procesos y dinámica organizacional de la empresa familiar y resaltar el valor de la confianza para un negocio de estructura familiar. Como afirma Peter Druker (1996): *“No puedes impedir una gran catástrofe, pero sí construir una organización que esté dispuesta a luchar, con una moral alta, que sepa comportarse, que confíe en sí misma, donde las personas tengan confianza mutua... porque sin confianza, no lucharán”*. Respecto al estado del arte que guarda el estudio de las organizaciones de estructura familiar, este trabajo proporcionó un enfoque novedoso y escasamente tratado al aportar nuevos conocimientos respecto al impacto que la existencia de la desconfianza entre la familia empresaria, puede ocasionar en la dinámica organizacional de la empresa familiar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Conejeros, M.L. Rojas, H.J. y Segure, M.T. (2010). *Confianza: un valor necesario y ausente en la educación Chilena*. En Perfiles Educativos. Vol.32 N° 129. México. Disponible en: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0185-26982010000300003&script=sci_arttext

Covey, S., y Merrill, R., (2013) *La velocidad de la confianza. El valor que lo cambia todo*. Editorial PAIDÓS, S.A. de C.V. 2ª Reimpresión. México.

Druker, P., (1996). *Dirección de instituciones sin ánimo de lucro*. Editorial El Ateneo. Barcelona.

Fitzgerald, N., (2001). Address to the Advertising Association, Londres, Mayo del 2001. Citado por: Covey, S., y Merrill, R., (2013) *La velocidad de la confianza. El valor que lo cambia todo*. Editorial PAIDÓS, S.A. de C.V. 2ª Reimpresión. México.

Gallo, M.A. (1998). *La Sucesión Familiar*. En Colección de Estudios e Informes. N° 12. Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona. Disponible en:
<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. Disponible en:
<http://www.ee-iese.com/86/pdf86/af3.pdf>

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

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

Hassell, D., (2016). Comunicación abierta: vital para el éxito del negocio. En Artículos de American Management Association (AMA). Disponible en:
http://www.amamex.org.mx/articulos/Comunicacion_Abierta_Vital_para_el_exito_del_negocio.html

Halpern, D., (2005). *Social Capital*, Malden, MA, Polity Press. Citado por: Covey, S., y Merrill, R., (2013) *La velocidad de la confianza. El valor que lo cambia todo*. Editorial PAIDÓS, S.A. de C.V. 2ª Reimpresión. México.

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. Disponible en:
<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. Disponible en:
<http://www.ejournal.unam.mx/rms/2005-1/RMS005000104.pdf>

Marcos, S., (2009). *Dinámica organizacional*. ITESM. Disponible en:
<http://apps05.ruv.itesm.mx/portal/promocion/cms/maestria.jsp?folio=3749#top>

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. Disponible en:
<http://www.bschooll.nus.edu.sg/Staff/bizdjm/McAllisteramj95.pdf>

Ponjuán, G., (2005). “Gestión de información: dimensiones e implementación para el éxito organizacional” En revista: *Información, Cultura y Sociedad*. N° 12, Junio 2005. Disponible en:
<http://www.redalyc.org/pdf/2630/263019687007.pdf>

Rodríguez, J. y Rodríguez, 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. Disponible en: <http://www.biblioferrersalat.com/media/documentos/factores%20clave.pdf>

Saldaña, Y., Ruiz, F., y Castañeda, M., (2011). Confianza y confiabilidad: Recursos estratégicos para la competitividad y continuidad de la empresa familiar. Ponencia presentada en el V Congreso Internacional de la Red Internacional de Investigadores (RIICO) celebrado en puerto Vallarta, Jalisco del 17 al 18 de noviembre del 2011. Disponible en: <http://riico.org/memoria/quinto/RIICO-0604.pdf>

Sefchovich, S., (2013). País de Mentiras. Editorial Océano Expres. 2ª Reimpresión. México.

BIOGRAFÍA

Yolanda Saldaña Contreras: Doctorado en Educación por The University of Manchester, Inglaterra. Adscrita a la Universidad Autónoma de Coahuila. Correo electrónico: ysalco@yahoo.com.mx

Fernando M. Ruiz Díaz: Doctorado en Investigación de Operaciones por The University of Manchester, Inglaterra. Adscrito a la Universidad Autónoma de Coahuila. Correo electrónico: fernandor075@gmail.com

Laura Leticia Gaona Tamez: Candidata a Doctor en Administración y Alta Dirección. Adscrita a la Universidad Autónoma de Coahuila. Correo electrónico: lauragaonatamez@hotmail.com

Juan Jesús Nahuat Arreguín: Doctorado en Planeación Estratégica por la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. Adscrito a la Universidad Autónoma de Coahuila. Correo electrónico: jjna.2009@gmail.com

María Viririana Castillo Camacho, alumna de la carrera de Licenciatura en Contaduría de la Universidad Autónoma de Coahuila. Correo electrónico: viribamba_2594@hotmail.com