



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

**“Confianza y confiabilidad: recursos estratégicos para la competitividad y continuidad de la empresa familiar en México”**

DRA. YOLANDA SALDAÑA CONTRERAS\*

DR. FERNANDO M. RUIZ DIAZ

MARTHA YUDITH CASTAÑEDA SÁENZ

**RESUMEN**

Las empresas familiares exitosas se caracterizan por dos fortalezas: unidad y compromiso. Esta investigación buscó determinar si la confianza y la confiabilidad anteceden y condicionan la existencia de estas dos fortalezas y el mecanismo a través del cual operan.

Se realizó una investigación documental interdisciplinaria entre el campo de la Sociología y el de la Organización y Administración de Empresas Familiares; bajo rigurosos criterios se seleccionaron los documentos; y se analizaron las propuestas publicadas para deducir los conocimientos pertinentes y responder a las preguntas de investigación.

Los resultados obtenidos muestran que la confianza y la confiabilidad anteceden y condicionan la unidad y el compromiso; asimismo describen el mecanismo a través del cual operan.

Se concluyó que la confianza y la confiabilidad son recursos estratégicos para fomentar la unidad y el compromiso en la empresa familiar; y por ende, garantizar su competitividad y continuidad.

**Palabras Clave:** Empresa familiar, confianza y confiabilidad, unidad, compromiso y competitividad.

**ABSTRACT**

Successful family businesses are characterized by two strengths: unity and commitment. This research tried to determine if trust and reliability precede and condition the existence of these two strengths and the mechanism through which they work.

It was realized an interdisciplinary documentary research between the fields of Sociology and Family business management; we selected the documents under strict criteria and analyzed the published proposals in order to deduce pertinent knowledge to answer the research questions.

The results obtained show that trust and reliability precede and condition unity and commitment; likewise the results describe the mechanism through which they work.

It was inferred that trust and reliability are strategic resources to advance unity and commitment in the family business; and whereby guarantee its competitiveness and continuity.

**Key Words:** Family business, trust and reliability, unity, commitment and competitiveness.

---

\*Universidad Autónoma de Coahuila.

## Introducción

Una empresa familiar es un negocio administrado y controlado por los miembros de una o varias familias (Belausteguigoitia, 2010). La familia o familias dueñas de la empresa, tienen el control legal y accionario de esta y buscan mantener su sostenibilidad para las siguientes generaciones (Navarro, 2008).

Existe una amplia variedad de tipos y formas de empresas familiares. Desde la micro empresa que toma la forma de una pequeña tienda de abarrotes, un taller de costura o una panadería hasta las más grandes empresas de México y del mundo como lo son Bimbo, Dulces de la Rosa, Dupont, Motorola o Walmart.

Desde hace algunos años, las empresas familiares se convirtieron para académicos y consultores, en objeto de estudio por las siguientes razones:

En primer lugar por su influencia en la actividad económica ya que cuantitativamente es la forma más dominante de empresa. Gallo (1998) advierte, que entre el 90 y el 95% de las empresas en América Latina son familiares y menciona que a nivel internacional se calcula que:

*“En Francia, el 60,5% de las empresas son de carácter familiar, en Italia el 75%, en Alemania el 82%, en el Reino Unido el 76%. En Estados Unidos, el 90% de las empresas son propiedad o están controladas por una familia y, de las empresas cotizadas en Bolsa, el 42% son empresas familiares. En España, el 71% de las empresas que facturan más de 200 millones de pesetas al año son empresas familiares” (p.7).*

Para México, el ITESM (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey) estimó que en el 2007 el 85 % de las organizaciones estaban administradas por sus dueños y familiares. Por su parte y para ese mismo año el IPADE (Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa) estimó un 98% de empresas familiares en países como México, Chile y Argentina (Axtle y Barber, 2007).

En segundo lugar, 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 (Gallo, 1998).

Estas cifras son preocupantes 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 (Belausteguigoitia, 2010). Esto es corroborado por Grabinsky (2002:2) 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, “llevándose de paso los sueños y el patrimonio de mucha gente, además de aumentar el desempleo y la inestabilidad social” (p.10).

Al respecto, Gallo (1998) señala que las empresas familiares que han logrado sobrevivir a través de varias generaciones se caracterizan por haber alcanzado dos fortalezas: la unidad y el compromiso.

Por unidad se entiende el vínculo que existe entre los miembros de una familia (Gallo, 2002). Es decir, sus miembros poseen la voluntad de permanecer unidos; de consensuar sus preferencias en la elección de los objetivos; de coordinar las diferentes formas de trabajar; de cultivar una buena comunicación; de reconocer y aceptar la autoridad de quien se desempeña como cabeza de la empresa.

Por compromiso se entiende la disposición a dedicarse honesta, intensa y prolongadamente al trabajo; de adaptarse a las futuras circunstancias; de comulgar con la misión, visión y valores de la empresa y de auto exigirse para lograr el mejor rendimiento posible.

Estas dos fortalezas que pueden garantizar la competitividad, permanencia y continuidad de la empresa familiar a través de las futuras generaciones pueden a su vez, transformarse en las dos debilidades que preceden a su crisis y al elevado índice de mortalidad en las empresas familiares: la desunión y la abstención al compromiso.

¿Qué papel desempeñan la confianza y la confiabilidad para propiciar la unidad y el compromiso en una empresa familiar? ¿De qué forma la desconfianza y ausencia de confiabilidad promueven la división y ausencia de compromiso en este tipo de empresas?

Proporcionar respuestas a estas preguntas de investigación fue el principal objetivo de este trabajo.

### **Método**

Investigar implica acercarse a la realidad desde diferentes enfoques: uno particular y explicativo (investigación cuantitativa) y el otro, global y comprensivo (investigación cualitativa).

La presente investigación se dirigió bajo un enfoque global y comprensivo dado que las variables confianza y confiabilidad no son fáciles de enmarcar; ni de precisar.

Por tanto, requirió del establecimiento de una relación rigurosamente lógica entre los razonamientos y las conexiones válidas de los conceptos elaborados. De esta forma se constituyó, evitando parcelaciones disciplinares, un intercambio entre la teoría, los conceptos y los conocimientos para

integrar un sistema coherente y constante. Este enfoque permitió obtener resultados contundentes y consistentes.

Para precisar lo anterior, conviene aclarar que las empresas familiares se caracterizan por la presencia en éstas, de dos sistemas muy diferentes entre sí, pero que se interrelacionan: familia y empresa. El primero integrado por elementos sociales y emocionales; mientras que el segundo tiende hacia la objetividad y la racionalidad.

Para comprender la naturaleza del sistema familiar y en particular de la confianza y la confiabilidad, fue necesario recurrir al campo de la sociología y la psicología; mientras que para conocer la dinámica y conflictos que surgen en la empresa familiar, fue necesario recurrir a investigaciones sobre la organización y administración de la empresa familiar. Se procedió entonces a establecer una conexión interdisciplinar entre los diversos campos a través de la investigación documental.

Las empresas familiares se caracterizan por la presencia en éstas, de dos sistemas muy diferentes entre sí, pero que se interrelacionan: familia y empresa. El primero integrado por elementos sociales y emocionales; mientras que el segundo tiende hacia la objetividad y la racionalidad.

Para comprender la naturaleza del sistema familiar fue necesario recurrir al campo de la sociología; mientras que para conocer la dinámica y conflictos que surgen en la empresa familiar, fue necesario recurrir a investigaciones sobre la organización y administración de la empresa familiar. Se procedió entonces a establecer una conexión interdisciplinar entre los diversos campos a través de la investigación documental.

La selección de los documentos se efectuó bajo los siguientes criterios:

Primero, que los autores consultados fueran expertos en el área. Por ejemplo, se consultaron los Cuadernos de Investigación de la Cátedra PRASA de Empresas Familiares de la Universidad de Córdoba; las publicaciones de Miguel Ángel Gallo de la Universidad de Navarra; de Salo Grabinsky, reconocido consultor en la materia; de Imanol Belausteguigoita Rius, fundador del Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar en el Instituto Tecnológico Autónomo de México (CEDEF-ITAM), entre otros.

Segundo, para las variables confianza y confiabilidad se consultaron estudios con validez científica publicados por la Revista Mexicana de Sociología de la Universidad Autónoma de México (UNAM); por la Academy of Management Journal y por el Departamento de Sociología de la Universidad de Oxford.

Tercero, se analizaron las propuestas publicadas y se procedió a recabar y procesar los conocimientos e información pertinente para responder a las preguntas de investigación planteadas.

## Resultados

En una investigación realizada por Gallo (2002) en Italia, España y Estados Unidos con el objetivo de descubrir los factores que favorecen la unidad y el compromiso en la empresa familiar encontró, que el primer factor que antecede a su crisis es la pérdida de confianza. La cual puede oscilar entre la desconfianza por parte del fundador respecto a la capacidad de su sucesor para conducir la empresa –retrasando así la sucesión- hasta la que puede surgir entre los miembros de la siguiente generación una vez que la sucesión se ha efectuado. Así lo expresa Gallo (2002):

*“En primera generación, cuando dos socios fundan una empresa familiar a partes iguales, y cuando posteriormente conservan esta estructura de capital a lo largo de los años, la razón auténtica de su manera de actuar acostumbra a radicar en la total confianza que entre ellos se han tenido y continúan teniendo. En el inicio, ambas personas se conocían bien, sus capacidades resultaban complementarias, se tenían afecto y querían ser en todo iguales...pero, ¿Se puede transmitir la confianza que los fundadores tuvieron entre sí por estos mismos procedimientos a los herederos?” (p.143).*

Estudios realizados muestran que la confianza y la confiabilidad son fundamentales para lograr consensos, inclusive, hasta para la articulación del protocolo familiar. Pues, la mayor o menor interacción entre familiares, el clima familiar y la distribución de funciones y poder depende del grado de confianza que prevalezca entre los miembros de la familia empresaria (Rodríguez Alcaide y Rodríguez Zapatero, 2005). Pero, ¿Qué se entiende por confianza y por confiabilidad?

### *Confianza*

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” (p.129).*

En este sentido, la confianza es una actitud ante el futuro, sobre el comportamiento futuro de otra persona a pesar de no tener la certeza y el control sobre el rumbo que tomará dicho comportamiento. En la opinión de Conejeros (2010) la confianza *“Es una apuesta hecha en el presente, hacia el futuro, y fundamentada en el pasado” (p.1).*

La confianza está constituida por tres elementos:

- Interdependencia: dado que la confianza solamente puede experimentarse con respecto a otro individuo, entonces se establece una relación de interdependencia. Es decir, el éxito de las acciones de una persona depende de la cooperación de otra.

- Incertidumbre: pues existe un cierto grado de desconocimiento –ausencia de información– sobre la conducta futura del otro; y finalmente,
- Expectativa positiva: ya que un individuo supone que el otro no abusará de la persona que posee la voluntad de ser vulnerable frente a este (Luna y Velasco, 2005).

Para McAllister (1995), la confianza posee dos componentes: el cognitivo y el afectivo.

El aspecto cognitivo se fundamenta en el conocimiento parcial y las evidencias que previamente posee acerca de la persona. Con base en este conocimiento se toma la decisión de confiar o no.

Los lazos emocionales son el fundamento del componente afectivo. Este incluye la percepción de que existe mutuo interés por el bienestar de ambas partes.

Para que se genere la confianza es necesario que el componente cognitivo preceda al afectivo. Inclusive, cuando el componente cognitivo alcanza niveles altos, es más factible que se fortalezca el componente afectivo.

Contrario a lo que comúnmente se piensa, la desconfianza no es ausencia de confianza. La diferencia estriba en el tipo de expectativas. En la desconfianza las expectativas son negativas.

Es decir, una persona desconfía de otra cuando supone que las acciones del otro individuo le traerán consecuencias negativas, 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” (p.131).*

La desconfianza surge cuando las personas perciben que son objeto de actos de injusticia, inequidad, provecho ilícito o falta de transparencia; al desconfiar, experimentan una mezcla de recelo, temor, sospecha y duda.

Entonces, se genera una actitud defensiva; se deteriora la comunicación; prevalecen intereses ocultos y las relaciones interpersonales se endurecen.

### *Confiabilidad*

Existe una diferencia entre confianza y confiabilidad. De acuerdo con Gallardo (2006) la confiabilidad se refiere a:

*“...las buenas razones que una persona puede tener para evaluar a otro como fidedigno, o son las características que uno percibe en otro y que lo hacen a uno creer que se puede o*

*no confiar en él... (implica) un proceso metódico que considera la evaluación de evidencia empírica sobre qué cualidades posee otro para depositar en él confianza” (p.79)*

La confiabilidad está compuesta por la percepción que uno tiene acerca de otra persona respecto a:

- Competencia: poseer cualidades tales como habilidad, pericia y los conocimientos requeridos para desempeñarse con dominio y eficiencia.
- Integridad: mostrar una conducta consistente entre sus palabras y sus acciones sobre todo para cumplir promesas; decir la verdad aceptando la responsabilidad de sus errores y no distorsionar los hechos.
- Apertura: compartir información relevante del trabajo y esforzarse por ser sincero.
- Identificación organizacional: mostrar interés e identificación con las metas, valores y normas de la organización (Gallardo, 2006).

#### *Confianza y confiabilidad en la empresa familiar*

McAllister (1995) enfatiza que para mantener la efectividad en cualquier organización, es indispensable que prevalezcan la confianza y la confiabilidad entre sus miembros; ya que debido a la complejidad e incertidumbre inherente al trabajo administrativo se requiere una acción coordinada, efectiva y sostenida. Entonces, sí los trabajadores demuestran competencia, integridad, apertura e identificación con los intereses de la empresa, prevalecerá la confianza.

Lo anterior es corroborado por Luhmann (2000) cuando afirma que todo sistema legal, político, familiar, social u organizacional requiere de la confianza y 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 éstas.

Sí dentro de una organización no familiar la confianza y la confiabilidad son recursos estratégicos para su buen desempeño y competitividad con mayor razón lo son para garantizar la unidad y el compromiso en la empresa familiar.

Grabinsky (2002: 1) argumenta que la confianza, sobre todo entre hermanos, permite que estos se sientan seguros para depender completamente de los otros, evitar el recelo, la sospecha y el conflicto. Sin confianza difícilmente se dará la unidad y mucho menos el compromiso. Así lo corrobora cuando afirma 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” (p.133).*

Por su parte, Belausteguigoitia (2010) corrobora que la confiabilidad es también 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:

*“A menudo, los hermanos que tienen responsabilidades distintas y generan resultados distintos reciben el mismo salario, lo cual obedece a la necesidad de igualdad que dicta el sistema familiar, aunque sí la situación se analiza desde la perspectiva empresarial, es notorio que se está cometiendo una injusticia y, a la vez, se cae en otro error: se desmotiva a las personas más rentables y comprometidas de la organización” (p.94).*

En su obra Family Wars, Gordon y Nicholson (2010) mencionan que frecuentemente se cree que el origen del conflicto más dañino en una empresa familiar tiene que ver con el carácter de las personas y sus relaciones interpersonales. Sin embargo, estos autores argumentan que no es el carácter o la personalidad el factor determinante, sino que la pieza clave para la sobrevivencia de la empresa familiar es la confianza.

Así lo confirman casos el de Adidas y Puma, Mondavi, Guinness, Pritzker (Hyatt), entre otras. Estas empresas originalmente familiares, fueron adquiridas por otras corporaciones de mayor tamaño, o bien, se dividieron: la desconfianza fue un factor determinante.

De acuerdo con Grabinsky (2002: 1) existen diferentes tipos de familias: la patriarcal, la consensual y la conflictiva.

El primer tipo gira alrededor de un hombre (o mujer) que asume el rol del líder absoluto y cuya autoridad no puede ser cuestionada.

En la familia consensual existe comunicación y confianza. Los padres someten a consideración los asuntos en reuniones familiares y de la discusión se logran consensos; los conflictos se resuelven abiertamente y no se ocultan; los acuerdos se aceptan porque confían en los demás hermanos y sus padres.

Las familias conflictivas frecuentemente muestran las siguientes conductas: son negativas, existen resentimientos ancestrales y rivalidad; son recelosas y muy poco comunicativas; cualquier desacuerdo se magnifica; cualquier decisión se ve con sospecha; constantemente se vigilan unos a otros; cada quien tiene su agenda de objetivos e intereses ocultos; y, convierten el departamento bajo su responsabilidad en pequeños “feudos” que consideran ser de su propiedad y evitan que alguien más intervenga en el mismo.

Esto resulta nocivo para la organización ya que *“La dinámica de operación de una empresa familiar está íntimamente relacionada con el grado de unión, apoyo y comunicación de sus miembros”* (Grabinsky, 2002: 2, p.11).

Sin embargo, estas conductas características de la familia conflictiva son resultado de la desconfianza que prevalece entre sus miembros; lo cual conduce al deterioro de la unidad y el compromiso.

Pues donde prevalece la desconfianza, disminuye el nivel de comunicación; se tamiza la información que se proporciona; y se restringe la colaboración y el apoyo. Esto a su vez, reafirma las expectativas negativas; se genera una competencia destructiva que afecta el clima y el desempeño en la organización y por ende, su competitividad, especialmente, cuando esta pasa a las siguientes generaciones:

*“...cuando la organización crece y pasa a la segunda y siguientes generaciones, las diferentes percepciones y objetivos, así como las luchas por el poder y las necesidades económicas de cada miembro, hacen más complicada la dinámica dentro y fuera de la empresa”* (Grabinsky, 2010, p. 81)

Un caso que ilustra una dinámica de conflicto es el de la familia Mondavi (Vinaterías California). Los hermanos Mondavi (Robert y Peter) desde su juventud fueron rivales. Desde que trabajaban en el verano en el negocio de venta de vinos a granel de su padre, competían por ver quién era el que clavaba más cajas de madera y casi siempre ganaba Robert que le echaba en cara a su hermano que él era el campeón mundial.

El primero en entrar a la compañía fue Robert e inmediatamente se puso en acción. Persuadió a su padre de entrar al negocio del vino embotellado, que tiene mayor margen de ganancia. Su padre le estipuló una sola condición para comprar la vinatería Charles Krug: debería trabajar en armonía con su hermano Peter.

Ambos hermanos tenían intereses y valores muy diferentes. Robert enfocado al dinero y Peter con intereses más balanceados. Con el afán de desarrollar el negocio, Robert presionaba constantemente

a Peter (encargado de la producción) lo que provocó que cada vez se fueran apartando más uno del otro.

A la muerte del patriarca ya no había nada que los mantuviera unidos. **La ambición de Robert era demasiada para la visión honesta, pero más modesta de Peter.**

Después de una reunión familiar en la que hubo violencia física por un reclamo de una compra efectuada por la esposa de Robert, este fue separado de la empresa por seis meses, dejando a Peter como administrador de la empresa.

Robert demandó a la empresa por despido injustificado y después de una batalla legal de 10 años se le otorgó en efectivo el 20% del valor de la empresa e instaló su propio negocio.

Ya instalado en su empresa, Robert llevó a cabo su visión, pero en parte a su aferramiento a dejar la dirección de la empresa, a sus malas decisiones administrativas y a su decisión de poner a competir y trabajar en la compañía a sus dos hijos, finalmente llevaron a que la compañía perdiera su carácter de empresa familiar (Gordon y Nicholson, 2010).

En la investigación realizada por Gallo (2002) se encontró suficiente evidencia para señalar que las empresas familiares que fracasan se caracterizan por:

- Un estado de confianza deteriorado debido a conductas consideradas injustas e influidas por intereses ocultos;
- Un bajo nivel de confiabilidad asociado a la incapacidad para producir resultados prometidos;
- Una escasa disposición a ser retroalimentado o ayudado por los demás;
- La toma de decisiones es unilateral;
- Divergencia injustificada entre las conductas intencionadas y la reales;
- Inadecuados procesos de comunicación.

Este mismo estudio mostró qué sucede cuando existe confianza entre los miembros y accionistas de una empresa familiar, estos:

- Muestran mayor disposición para proporcionar e intercambiar información y conocimientos sin experimentar temor o sospecha de que se haga mal uso de estos o se tome alguna ventaja ilícita de los mismos;
- Enfocan su atención hacia la adquisición de nuevos conocimientos pertinentes a su área de trabajo. De esta forma el desarrollo profesional de cada uno de los integrantes se ve fortalecido y por ende la organización;

- Incrementan su capacidad para tomar decisiones que involucren cierto riesgo, sin el temor de verse expuesto a juicios o críticas destructivas; y
- 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 p.32).

Por su parte, Luna y Velasco (2005) también encontraron suficiente evidencia para destacar el papel positivo que desempeña la confianza en la organización:

- Los beneficios de la cooperación refuerzan las expectativas positivas hacia las acciones de los demás;
- Agiliza los flujos de información, conocimiento e innovaciones; y
- Facilita la comunicación y el intercambio de información de “grano fino”

Un ejemplo donde la confianza es fuente de unión y compromiso es el de la empresa familiar más longeva del mundo: Houshi Ryokan . Esta empresa fundada en el año 718 se encuentra en Japón; y es administrada por la dinastía Houshi representada por el grupo Takamatsu. De acuerdo con Betancourt (2007) esta empresa se caracteriza por transmitir un legado a las siguientes generaciones:

*“...en el cual los valores familiares son más importantes que la propiedad, y siempre la familia primará sobre el dinero. Enseñanzas cortas y profundas como la de esta familia, han forjado la mentalidad de directivos familiares que han logrado entregar su empresa a las nuevas generaciones sorteando numerosos obstáculos al permanecer unidos” (p.1).*

Colocar a la familia por encima del dinero, de la necesidad de poder y de los intereses personales (contrario a lo sucedido en familia Mondavi) es la clave para que los directivos familiares transformen su mentalidad y muestren comportamientos que generen confianza y confiabilidad; y por ende, unidad y compromiso en la empresa familiar. Esto, incrementa su competitividad y asegura su continuidad para las siguientes generaciones.

## **Conclusiones**

Como resultado de esta investigación, se presentan las siguientes conclusiones:

Primero, la confianza y la desconfianza son estados psicológicos que causan un impacto en la estructura cognitiva y el estado afectivo del individuo; por lo tanto son factores determinantes del

grado de participación responsable y efectiva (compromiso) y del sentido de pertenencia (unión) que dicho individuo decida cultivar y aportar a la organización.

De acuerdo con los resultados obtenidos en esta investigación, se confirmó que la confianza y la confiabilidad anteceden a la unidad y al compromiso.

Asimismo, se determinó el mecanismo a través del cual la desconfianza y la ausencia de confiabilidad propician la desunión y falta de compromiso.

Cuando la desconfianza prevalece, disminuye el nivel de comunicación y de transparencia en la información, en los intereses personales y en los objetivos fijados. Consecuentemente, la colaboración y el apoyo se restringen drásticamente. Esto reafirma las expectativas negativas y se genera un clima negativo y una competencia destructiva entre los miembros familiares de la empresa. Ante tales condiciones, la unión y el compromiso son difíciles de alcanzar.

Segundo, la confianza y la confiabilidad se basan en la percepción e interpretación que las personas elaboramos acerca de las situaciones y las personas.

Por lo tanto, es posible revertir la desconfianza y reconstruir la confianza y la confiabilidad siempre y cuando los hechos modifiquen la percepción que tenemos de los actos de los demás. Sin embargo, en este proceso de restitución y reconstrucción de la confianza es esencial la estabilidad en las actitudes y conductas manifestadas por las personas a través del tiempo.

Respecto a la empresa familiar, varias son las estrategias que pueden emplearse para revertir la desconfianza y ausencia de confiabilidad entre los miembros de dicha empresa. A continuación se exponen algunas de éstas:

- Sí 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. Esto, coadyuvará a promover la competitividad de la empresa familiar; su continuidad; y el sustento para las siguientes generaciones. Como dice un proverbio árabe, *“La unión en el rebaño obliga al león a acostarse con hambre”*.
- Una vez tomada la decisión de restituir la confianza, el siguiente paso consiste en profesionalizar la empresa familiar. Esto significa que, los puestos serán asignados de acuerdo con las competencias individuales y no en función de las relaciones e intereses familiares; que la estructura organizacional es acorde a las necesidades de la empresa y no a

las de la familia; que las promociones dependerán del buen desempeño y no de la relación familiar; que sí los sucesores deciden incorporarse a la empresa deberán realizarlo a través de los méritos logrados y no meramente por su parentesco con el dueño, etc. La profesionalización genera confiabilidad, pues cada miembro familiar demostrará estar dotado de las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para desempeñar responsablemente su labor; y sí alguno de éstos miembros no está interesado en participar, o carece de capacidad, lo más conveniente es no forzarlo y permitirle reubicarse en otro lugar acorde a sus intereses o capacidad.

- Capacitarse profesionalmente en la negociación y solución de conflictos; así como, en los procesos de comunicación organizacional. 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.
- Tomar decisiones justas y éticas que reflejen las preocupaciones e intereses de las partes involucradas. Esto con el fin de evitar la percepción de actos de injusticias distributivas respecto a compensaciones, promociones y asignación de puestos.
- 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.
- Establecer estructuras que definan y regulen la dinámica de la empresa familiar y de la familia: El Protocolo Familiar; El Código de Conducta; el Consejo de Familia; y, el Consejo de Administración Familiar. Estas estructuras son indispensables para clarificar la estructura; definir políticas; delimitar el campo de acción de los miembros directivos, accionistas, ejecutivos; y sobre todo, el manejo correcto, transparente y ético del patrimonio de los familiares.

Finalmente, reconocer y concientizarse que la confianza y la confiabilidad no son exclusivas de ambientes informales; sino que, son recursos estratégicos a los que puede recurrir la familia propietaria para fomentar la unidad y el compromiso entre sus miembros y en la organización.

Entregarse a una causa y luchar por ésta, como lo es la supervivencia de una empresa familiar, sólo es posible si uno confía en dicha causa y en sus líderes.

*“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”. (Peter Drucker).*

## REFERENCIAS

- Axtle, A. y Barber, M. (2007). *La responsabilidad social en las Pymes*. 52.
- Belausteguigoitia, I. (2010). *Empresas Familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: Mc Graw Hill.
- Conejeros, M.L. Rojas, H.J. y Segure, M.T. (2010). Confianza: un valor necesario y ausente en la educación Chilena. *Perfiles Educativos*, 32(129), México.
- Gallo, M.A. (1998). La Sucesión Familiar. Colección de Estudios e Informes, 12.
- Gallo, M. A. (2002). Unidad y confianza en la empresa familiar. *Antiguos Alumnos*. 28 -35
- Gallardo, R. (2006). Los componentes de la confiabilidad en las relaciones interpersonales entre profesores universitarios. *Estudios Pedagógicos*. 31(1), 77 -90.
- 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 Emprender.
- Grabinsky, S. (2002). *La empresa familiar*. 5ª Edición. México: Del Verbo Emprender
- Grabinsky, S. (2010). *De la empresa familiar a familias de empresarios*. México: Del Verbo Emprender.
- Luna, M. y Velasco, J. (2005). Confianza y desempeño en las redes sociales. *Revista Mexicana de Sociología* 67(1), 127 – 162.
- McAllister, J. (1995). Affect- and cognition- based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59.
- Navarro, K. (2008). Estado actual de la investigación sobre la gestión del conocimiento en empresas familiares. *Revista de Ciencias Sociales* 1(14), 30 -45.
- Rodríguez Alcaide, J.J. y Rodríguez Zapatero, M. (2005). Los factores clave para un pacto en la familia empresaria. *Cuadernos de investigación*, 1.

## REFERENCIAS ELECTRONICAS

- Betancourt, J.B., (2007). *Sugerencias para construir una empresa familiar longeva*. Recuperado de [http://www.fccig.com/boletin\\_fccig22\\_colombia.htm](http://www.fccig.com/boletin_fccig22_colombia.htm)
- Luhmann, N. (2000). *Familiarity, confidence, trust: Problems and alternatives*. Recuperado de <http://www.sociology.ox.ac.uk/papers/luhmann94-107.pdf>