

## ASIMETRÍA Y CONFLICTO DE ROLES EN LA EMPRESA FAMILIAR

### ESTUDIO DE CASO

*Saldaña Contreras Yolanda<sup>1</sup>*

*Ruiz Díaz Fernando M.\**

*Barboza Ramos Héctor I.\*\**

### RESUMEN

En la empresa familiar interactúan dos sistemas muy diferentes entre sí: familia y empresa. Cada uno con sus respectivos roles a desempeñar. El problema surge cuando se deslizan los roles familiares hacia el escenario organizacional. Por tanto, el objetivo de esta investigación es identificar y describir cómo los roles que pertenecen al contexto familiar se trasladan al entorno empresarial. Para tal efecto, se efectuó una investigación documental y una de campo. Para ésta última se recurrió al estudio de caso como método de investigación empírica de un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real. Los resultados obtenidos contribuyen a vislumbrar cómo en una empresa familiar pueden fácilmente difuminarse los límites entre el sistema familiar y el empresarial dando origen a fuertes tensiones y disputas lo cual puede ocasionar la pérdida del patrimonio, legado familiar y el sustento de las futuras generaciones.

**Palabras clave:** Asimetría, conflicto de roles, empresa familiar.

### ABSTRACT

In the family business interacts two systems very different with each. Each one with their corresponding roles to carry out. The problem arises when the family roles slide to the organizational arena. Therefore, the objective of this research is to identify and describe how the roles that belong to the family context translate to the corporate surroundings. To that effect, it was made a documentary research and a field one. For the latter it was resorted to the case study as an empiric research methodology of a phenomenon in a real life context. The results obtained contribute to discern how in a family business is very easy that the limits between the familiar and corporate systems get blurred giving birth to a strong tensions and disputes which can produce the loss of patrimony, family inheritance and the support of future generations.

**Keywords:** Asymmetry, roles conflict, family business.

---

<sup>1</sup> \*\*Universidad Autónoma de Coahuila- Facultad de Contaduría y Administración Unidad Norte

## INTRODUCCIÓN

En México, nueve de cada diez negocios son empresas familiares (Taracena, 2015). Sin embargo, Banamex (2008) informa que para nuestro país sólo una tercera parte sobrevive al primer cambio generacional y apenas 13% llega a la tercera generación. Al respecto Ruiz (2005) señala que entre otras, las causas de este fenómeno son:

- De índole económica tales como la venta o aparición de un trato rentable y atractivo.
- Factores relacionados con la estructura del mercado. Por ejemplo la competencia excesiva, el estancamiento de la economía o la baja capacidad financiera y finalmente,
- Aquellas causas que surgen de la dinámica familiar, por ejemplo, Alcaraz (2012) enfatiza que las causas que provocan las fallas en la continuidad de las empresas familiares no son tanto de índole empresarial, sino de tipo familiar.

Dentro de éste tipo de conflictos se encuentra el deslizamiento de los roles familiares hacia el escenario y dinámica organizacional de la empresa familiar. Por ejemplo, para una pareja que labora en el negocio familiar no es lo mismo ser esposos, que colaboradores. De igual forma, no es lo mismo ser padre que jefe, o hijo que empleado. Un caso muy conocido es el de Tomás J. Watson y su hijo Tomás Jr., directores de International Business Machines (IBM) “La relación entre ese padre y su hijo estuvo planteada por múltiples discusiones a gritos” (Grabinsky, 2002).

1223

---

El núcleo de este problema radica en que dentro de la empresa familiar interactúan dos sistemas muy diferentes entre sí: familia y empresa. Una empresa familiar se caracteriza por la unión de dos sistemas heterogéneos, “aunque confundidos en un funcionamiento económico” (Mucci y Tellería, 2003). El conflicto surge cuando confundimos el rol que debemos desempeñar en la casa con el rol que la sociedad tiene establecido para jugar en la empresa (Treviño-Rodríguez, 2010).

Con base en lo anterior, el objetivo de esta investigación es identificar y describir cómo los roles familiares se trasladan al escenario y dinámica de la empresa familiar, así como proponer algunas recomendaciones para el manejo adecuado de los mismos en la empresa.

## REVISIÓN LITERARIA

### *Concepto de rol*

La sociedad es un sistema estructurado en el que cada individuo ocupa una posición definida. Al lugar que éste ocupa se denomina, status y una persona puede ocupar diferentes status en función del o los contextos en los que se maneje. A cada posición que el individuo ocupa, le corresponden determinadas conductas prescritas.

Al conjunto de comportamientos que la persona debe desempeñar se denominan roles. Los conceptos de status y rol están estrechamente relacionados entre sí. Un status conlleva un conjunto de roles y por su parte, el rol se origina a partir del status. El status se ocupa, los roles se desempeñan. La coherencia entre el status y los roles desempeñados hace posible que las relaciones sociales sucedan sin contratiempos. Como lo expresa García (2011): “*Cuando se da esa coherencia entre estatus y rol decimos de fulano que es un buen hijo, un buen padre, un buen médico o un buen electricista. Estatus y rol son dos fenómenos normativos que nos acompañan a lo largo de nuestra existencia como individuos*”.

### ***Asimetría de roles dentro de la empresa familiar***

Los roles no solamente regulan la conducta de los individuos, sino también permiten predecir los actos de los demás. Cuando interactuamos con los demás, hacemos uso del rol que es adecuado al entorno. Sin embargo, la experiencia nos advierte que esto no siempre es así. Pues en la vida puede suceder que una persona desempeñe un rol social en un contexto que no le corresponde. A esto se le denomina asimetría entre el rol ejecutado y la situación social que le corresponde (O’Neil, 2006).

De acuerdo con Belausteguigoita (2007), los integrantes de una familia empresaria tienden a interactuar siguiendo los mismos patrones que se dan en la familia, independientemente del contexto en el que se encuentren. Y advierte que éstos trasladan los patrones de comportamiento que se dan en la familia, a la empresa. Especialmente si se la interacción se da entre los mismos miembros de la familia. Así lo corrobora Pelliza (2011) cuando menciona que: “*Las dos organizaciones que conforman la empresa familiar tienen fines en sí mismas. La empresa: generar riqueza e inserción laboral; la familia: acompañar con afectos el devenir de la vida de sus integrantes y favorecer el bienestar. A veces, ambas pueden cumplir con sus fines complementándose una a la otra. Pero sí el mecanismo que se impone tiene rasgos de sometimiento a un esquema rígido y una irrumpe en el espacio de la otra, los roles se desdibujan y surgen conflictos marcados por la confusión. Los roles familiares se perciben fundidos con los roles dentro de la empresa, dando lugar al malentendido permanente*” A esto, se le denomina asimetría de roles en la empresa familiar.

### ***Conflicto inter-rol en la empresa familiar***

También existe el conflicto inter-rol. Este surge cuando un rol que debemos desempeñar entra en conflicto con otro de nuestros roles (O’Neil, 2006). Un ejemplo clásico de la existencia de conflicto inter-rol está representado por la parábola del hijo pródigo descrita en la Biblia, donde el hijo menor malgastó la herencia que solicitó a su padre y después de haber perdido todo, es restituido

a su lugar a pesar de la inconformidad que esto provocó en el mayor de los hijos quien trabajó responsable y arduamente para el padre, sin recibir ningún incentivo.

Dentro de la empresa familiar algún hijo puede carecer de la capacidad, responsabilidad o interés para desempeñar el cargo otorgado. Y sin embargo, se le mantiene en dicho puesto a pesar de sus deficiencias. El padre enfrenta un dilema. Por un lado, de acuerdo con las normas de la organización dicha persona no es competente para el cargo y coloca en riesgo la rentabilidad de la empresa. Por otro, las normas familiares establecen que un padre debe proporcionar apoyo incondicional a su hijo, a pesar de todo. Aquí se muestra la existencia de un conflicto inter-rol: como padre su rol consiste en proteger a su hijo; pero como director de la empresa, debe despedirlo. Frecuentemente, los lazos de sangre y el afecto que se experimenta por el hijo obnubila la separación de roles y debilita la posibilidad de dar cumplimiento a la lógica empresarial (Pineda, 2015). Otro ejemplo de conflicto inter-rol es cuando el padre asigna el mismo salario, prestaciones y privilegios a los hijos, independientemente de su contribución al negocio en términos de productividad. Para un padre resulta difícil separar su rol de padre del de director de la empresa.

### ***Conflicto entre la persona y el rol***

Este conflicto surge cuando existe incompatibilidad entre lo que una persona es y las expectativas inherentes al rol que se le impuso (O'Neil, 2006). Algunos sucesores son “obligados” por el fundador a dirigir la empresa cuyo giro es muy diferente a sus intereses y vocación. De acuerdo con Banamex (2008), un considerable porcentaje de sucesores que ya asumieron el nuevo cargo, no poseen el interés o perfil requerido para asumir el liderazgo de la empresa familiar. En otros casos, algunos de los hijos de los fundadores crecieron bajo el esquema de “Juniors” (Grabinsky, 2002). Estas personas tienen una perspectiva de la vida y del negocio diferente a la del fundador y carecen del interés y voluntad para promover el crecimiento de la empresa familiar y menos aún, si el puesto no es congruente con las expectativas que ellos tienen para su persona.

Las situaciones anteriormente expuestas dan lugar al surgimiento de conflictos dentro de la empresa familiar. En la opinión de Ruiz (2005) la base primaria de todas las causas del conflicto en las empresas familiares radica en la confusión entre los subsistemas familia y empresa, y esta confusión conduce a todos los demás conflictos. Niethardt (2010) corrobora lo anterior cuando afirma que la mayoría de los conflictos se generan cuando se producen situaciones que no son claras o no se entienden. La ausencia de claridad respecto a los roles que deben desempeñarse de acuerdo al contexto resulta clave para comprender el origen de los conflictos en la empresa familiar.

## METODOLOGÍA

Existe diferencia entre el estudio de casos como técnica didáctica y como método de investigación (Yacuzzi, 2005 y Naumes y Naumes, 2012). Como método de investigación, el estudio de caso consiste en la indagación empírica de un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real para contribuir a la gestión del conocimiento científico y comprender mejor un fenómeno (Hancock & Algozzine 2011; Hernández- Sampieri, et. al., 2010, Yin, 2003; Yacuzzi, 2005; Gerring, 2004). El estudio de casos es un paradigma de investigación que tomó auge en los últimos años dentro del campo de las empresas familiares (Doderó, 2013; Müller et. al. 2008; Rodríguez-Alcaide, 2012; Poza, E., 2011 y Díaz, et.al. 2011). Los diseños para un estudio de caso se agrupan en tres categorías: por su contribución teórica, por el número de casos y unidad de análisis y por el alcance de la investigación. Para este trabajo:

- Por su contribución teórica el diseño es instrumental, pues su objetivo es entender mejor un tema o asunto teórico aportando insumos de conocimiento proveniente de la realidad.
- Respecto al número de casos y unidad de análisis el tipo de diseño es único, ya que se enfoca al estudio de una empresa familiar y su unidad de análisis es el conflicto de roles dentro de ésta.
- En cuanto al alcance de la investigación el tipo de diseño corresponde al descriptivo, pues presenta una describe un fenómeno dentro de su contexto real.

1226

### ***Generalización y confiabilidad***

Uno de los principales cuestionamientos que suelen hacerse a los estudios de casos como método de investigación es su incapacidad radical para generalizar sus resultados (Giménez, 2012). Sin embargo, Peña-Collazos (2009) afirma “*Un estudio de caso apunta a describir un caso y no busca conocimiento universalmente válido*”. De igual manera, Yin (2003) establece que la generalización estadística se basa en una inferencia realizada a partir de una muestra estadísticamente representativa, mientras que la analítica tiene que ver con la expansión a otros casos de una teoría que ha permitido analizar adecuadamente un caso concreto.

Para cerciorarse de la confiabilidad Stake (2007) y Yin (2003) proponen la triangulación de diversas fuentes de datos. Para cumplir con este requisito, se administró también un cuestionario tipo Likert a 44 trabajadores no familiares actualmente laborando en micro y pequeñas empresas familiares. Se presentaron un conjunto de afirmaciones o juicios, para medir la reacción del sujeto en cuatro categorías: Totalmente de acuerdo (4), de acuerdo (3), en desacuerdo (2) y totalmente en desacuerdo (1). En la Tabla 1 se muestran las variables, indicadores e ítems que conformaron el cuestionario.

**Tabla 1: Variables, indicadores e ítems**

Variable	Indicadores	Ítems
Asimetría de roles	Desempeño de un rol social en un contexto que no le corresponde	1. Tiende a regañar más fuerte a los parientes (empleados) que a los trabajadores (no familiares). 2. A veces usa un tono de voz más fuerte con los parientes (empleados) que con los trabajadores (no familiares). 3. Emplea palabras más fuertes con los parientes (empleados) que con trabajadores (no familiares). 4. Cuando se enoja, explota más fácilmente con los parientes (empleados) que con trabajadores (no familiares).
Conflicto inter-rol	Existencia de conflicto entre un rol que se desempeñan en la familia y el que debe desempeñarse de acuerdo con la lógica empresarial.	5. Despide fácilmente algún pariente (empleado) por incumplimiento. 6. Aplica las mismas sanciones a parientes (empleados) que a los trabajadores (no familiares). 7. Está dispuesto a despedir a un hijo por ser incompetente para el cargo. 8. Determina el sueldo a sus hijos de acuerdo con su capacidad y desempeño.
Conflicto entre la persona y el rol.	Existencia de incompatibilidad entre lo que una persona es y las expectativas inherentes al rol que se le impuso.	9. Asigna puestos a sus hijos independientemente de que a éstos les guste o no, ese tipo de trabajo. 10. Tiende a presionar a algún hijo para que se haga cargo del negocio, aunque a éste no le guste ese tipo de trabajo. 11. Piensa que lo mejor es que alguno de sus hijos se haga cargo del negocio, aunque a éste no le guste, para evitar “malos manejos” por extraños a la familia.

Fuente: Elaboración propia.

## RESULTADOS

En este apartado, primero se describe el estudio de caso real investigado. Por razones de confidencialidad el nombre de la empresa fue cambiado por uno ficticio. Posteriormente se exponen los resultados obtenidos a través de la administración del cuestionario tipo Likert a 44 trabajadores.

### *Estudio de Caso: Recubrimientos Del Norte S.A.*

Recubrimientos Del Norte S.A. es una empresa familiar fundada en 1984 dedicada a la impermeabilización y aislamiento térmico de techos. Actualmente, en la empresa laboran 17 empleados además del fundador, su esposa y solamente uno de sus hijos varones, pues el hijo mayor tuvo problemas con el fundador. En los últimos años aumentó considerablemente la competencia, sin embargo, el fundador basa la permanencia del negocio únicamente en el prestigio que dice le da el hecho de “ser el pionero en este tipo de negocio”.

El fundador es una persona inquieta, con un carácter obsesivo e inconforme lo que le permite lograr los objetivos propuestos sorteando toda clase de obstáculos. Posee además, las habilidades necesarias para dirigir el negocio. Es perseverante, enérgico, de carácter fuerte y no le gusta someterse a las decisiones de otra persona y menos sí es un familiar quien efectúa la propuesta. La relación con los familiares que laboran en la empresa no corresponde al estilo tradicional de jefe-empleado. Sino, que emplea expresiones, tono de voz, y volumen que usualmente se emplearían en el contexto familiar. Esta persona, entraba en conflicto más fácilmente con el mayor de sus hijos que con el menor, tanto en el hogar como en el trabajo.

La esposa del dueño, por el contrario, es una persona tímida, reservada, aprehensiva y refleja una constante preocupación por las fricciones y conflictos que pueden suscitarse entre el fundador y sus hijos, o con ella. Está permanentemente tensa y alerta para evitar a toda costa el conflicto y/o el surgimiento de alguna disputa. En el ambiente laboral sobresale más su rol como mediadora, que como empleada del negocio con sus respectivas funciones y actividades.

Hace aproximadamente 6 años, el mayor de sus hijos, quien estudió una carrera en ingeniería y siente una gran afición por la fotografía entró “forzado” por el fundador a trabajar en la empresa. Al cabo de dos años de estar laborando en la misma, dejó el negocio debido a los constantes conflictos con su padre. Sin embargo, el fundador no quiso dejarlo “desamparado” laboralmente y le instaló una sucursal del negocio con el mismo giro, sin considerar que esto representa uno más de los negocios que se dedican a este giro, que no son pocos. La sucursal luce desprovista de material, clientela y frecuentemente está cerrado.

El único hijo que labora actualmente en la empresa es el menor y mantiene una relación que se caracteriza por ser menos conflictiva con el fundador. No cuestiona las decisiones y órdenes de éste en el contexto familiar, ni en el trabajo. Es una persona que tiende a ser pasiva, con escasa iniciativa, carácter apacible, relajado y conforme con trabajar en la empresa familiar. No muestra deseos de independizarse o crear su propio negocio. El fundador de este negocio piensa que su hijo mayor no llena sus expectativas y considera que carece de la dedicación que este tipo de trabajo requiere. Para el fundador, la vocación y expectativas que sus hijos tengan para sus vidas no son relevantes. Lo importante para él es que se dediquen a la impermeabilización de techos y a proveer el servicio de aislamiento térmico para asegurar la continuidad y permanencia del negocio.

***Datos arrojados por la administración del cuestionario tipo Likert.***

Los datos recabados a través del cuestionario tipo Likert a 44 trabajadores no familiares y su procesamiento arrojaron los siguientes resultados, mismos que son presentados de acuerdo con las

tres variables consideradas: Asimetría, conflicto inter-rol y conflicto entre la persona y el rol. Los valores de las respuestas son: totalmente de acuerdo (4), de acuerdo (3), en desacuerdo (2) y totalmente en desacuerdo (1).

**Tabla 2: Asimetría de roles dentro de la empresa familiar**

Ítems					Totalmente de acuerdo	De acuerdo
	4	3	2	1		
1. Tiende a regañar más fuerte a los parientes (empleados) que a los trabajadores (no familiares).	20.5% (3)	52.3% (8)	18.2% (3)	9.1% (1)		
2. A veces usa un tono de voz más fuerte con los parientes (empleados) que con los trabajadores (no familiares).	9.1% (1)	52.3% (8)	31.8% (5)	6.8% (1)		
3. Emplea palabras más fuertes con los parientes (empleados) que con trabajadores (no familiares).	15.9% (2)	34.1% (5)	22.7% (3)	27.3% (4)		
4. Cuando se enoja, explota más fácilmente con los parientes (empleados) que con trabajadores (no familiares).	18.2% (3)	40.9% (6)	31.8% (5)	9.1% (1)		

Fuente: Elaboración propia.

Al sumar los valores de totalmente de acuerdo con de acuerdo en el ítem 1 de la Tabla 2, se observa que el mayor porcentaje muestra que el director tiende a regañar más fuerte a los parientes que a los trabajadores (72.8.8%). Mientras que el ítem 2, refleja que a veces usa un tono de voz más fuerte con los parientes que con los trabajadores (61.4%). Por otro lado, en los ítems 3 y 4, los mayores porcentajes de totalmente de acuerdo y de acuerdo muestran que emplea palabras más fuertes con los parientes que con los trabajadores (60.0%) y que cuando se enoja, explota más fácilmente con los parientes que con los trabajadores (59.1%).

**Tabla 3: Conflicto inter-rol en la empresa familiar**

Ítems					Totalmente de acuerdo	De acuerdo
	4	3	2	1		
5. Despide fácilmente algún pariente	6.8% (1)	20 (3)				



(empleado) por incumplimiento.		27.3% )	45.5% )	20.5% )		
6. Aplica las mismas sanciones a parientes (empleados) que a los trabajadores (no familiares).	4.5%)	5 34.1% )	5 34.1% )	2 27.3% )		2
7. Está dispuesto a despedir a un hijo por ser incompetente para el cargo.	9.1%)	2 27.3% )	2 27.3% )	6 36.4% )		2
8. Determina el sueldo a sus hijos de acuerdo con su capacidad y desempeño.	(4.5%)	20.5% )	8 40.9% )	5 34.1% )		2

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 3 los valores tomaron una dirección opuesta. El director de una empresa familiar no despidió fácilmente por incumplimiento a parientes (66.0%). Tampoco determina el sueldo para sus hijos en función de su capacidad y desempeño (75.0%). No aplica las mismas sanciones a parientes que a trabajadores no familiares (61.4%). Ni está dispuesto a despedir a un hijo por incompetente (63.7%). Por tanto, aún y cuando el director sea más enérgico con sus parientes empleados, no los despidió fácilmente, no aplica las mismas sanciones, ni determina los sueldos en base a su capacidad y desempeño.

1230

**Tabla 4: Conflicto entre la persona y el rol**

Ítems					oda	ediana
9. Asigna puestos a sus hijos independientemente de que a éstos les guste o no, este tipo de trabajo.	18.2% )	8 1 25.0% )	15 34.1% )	0 22.8% )		2
10. Tiende a presionar a algún hijo para que se haga cargo del negocio, aunque a éste no le guste ese tipo de trabajo.	45.5% )	2 3 29.5% )	7 15.9% )	4 (9.1% )		3
11. Piensa que lo mejor es que alguno de sus hijos se haga cargo del negocio, aunque a éste no le guste, para evitar “malos manejos” por extraños a la familia.	59.1% )	2 9 20.5% )	15.9% )	2 4.5% )		4

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 4 muestra que el director no siempre asigna algún puesto sin tomar en cuenta la vocación del hijo (56.9). Sin embargo, tiende a presionar para que algún hijo se haga cargo del negocio, aunque a éste no le guste (75%). Pues piensa que lo mejor es que alguno de sus hijos se haga cargo del negocio (79.6%).

## **DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES**

A través del caso investigado y de la administración del cuestionario tipo Likert, se obtuvo información proveniente de la realidad que permitió comprender mejor las perspectivas teóricas expuestas por Belausteguigoita (2010) y Pelliza (2011) quienes afirman que la familia empresaria traslada los roles familiares a la empresa familiar; así como las expuestas por Ruiz (2005) y Niethardt (2010) quienes afirman que la ausencia de claridad respecto a los roles que deben desempeñarse de acuerdo al contexto, es fundamental para entender el origen de los conflictos de la empresa familiar.

En el caso descrito se observó cómo la familia empresaria caracterizada por un esquema rígido y autocrático invade y domina el espacio organizacional y consecuentemente, los roles se desdibujan y surgen conflictos marcados por la confusión. Pues, los roles familiares se funden con los roles a desempeñar en la empresa lo cual da lugar a fricciones y disputas. De esta forma el traslado e imposición de los roles familiares sobre los laborales puede ocasionar tensiones y separaciones traumáticas entre los miembros de la familia que laboran en la empresa familiar.

1231

---

Lo anterior se demuestra ya que en el fundador predomina el rol de padre, más que el de director de la empresa. Su trato no corresponde al que usualmente emplearía el director de una empresa no familiar. Por otro lado, la esposa tampoco desempeña un rol diferente al que corresponde al entorno familiar, pues traslada su rol de madre al contexto laboral. En cuanto a los hijos se observa que la tendencia que existe al conflicto entre el hijo mayor y el fundador en el entorno familiar también se traslada a la empresa. Así mismo, se observó que el rol pasivo que asume el menor de los hijos se manifiesta en el negocio familiar. Esto confirma lo expuesto por O'Neil (2006) respecto a la asimetría de roles. Pues al trasladar la familia empresaria los roles que corresponden al contexto familiar al entorno laboral, provoca que éstos desempeñen en el negocio, el rol equivocado.

De igual forma el caso investigado ilustra claramente el conflicto inter-rol que experimenta el fundador con respecto al hijo mayor. Este último deja la empresa, pero el padre no quiere dejarlo “desamparado laboralmente” y en lugar de fomentar que éste busque su independencia económica,

le instala una sucursal. En este caso, el fundador experimenta un conflicto inter-rol: su rol como padre entra en conflicto con el de director del negocio.

Así mismo, ésta situación también muestra la forma que toma el conflicto entre la persona y el rol impuesto. Existe incompatibilidad entre la vocación del hijo mayor y las expectativas inherentes al rol que el padre le impuso. Esto corrobora lo expuesto por O'Neil (2006) y los datos aportados por Banamex (2008).

Por otro lado, los datos obtenidos a través de la administración del cuestionario tipo Likert corroboran lo descrito en el estudio de caso. Pues confirman la tendencia que existe entre la familia empresaria a trasladar los patrones de comportamiento que ocurren en la familia al escenario organizacional. Tal y como lo menciona Pelliza (2011) frecuentemente los roles familiares se perciben fundidos con los roles que corresponden al entorno organizacional, dando lugar a malentendidos, fricciones y conflictos. El deslizamiento de los roles familiares hacia el escenario laboral se refleja de las siguientes formas:

- Frecuentemente, el director de una empresa familiar continúa desempeñando el rol de padre cuando a los hijos o familiares empleados: los regaña y emplea un tono de voz y palabras que usualmente corresponden a un entorno más íntimo como lo es en el contexto familiar.
- Sin embargo, frecuentemente el director no hace a un lado las conductas prescritas para el rol de padre, pues no los despiden fácilmente por incumplimiento, el sueldo no se asigna en función al desempeño, ni aplica las mismas sanciones que aplicaría a un trabajador no familiar. Es decir, predomina la idea de que debe proteger al hijo o parientes independientemente de su comportamiento y desempeño.
- Así mismo, los directores de negocios familiares tienden a considerar que ellos saben lo que es mejor para sus hijos. Ya que, frecuentemente no toman en cuenta la vocación de los éstos y los presionan para que se hagan cargo del negocio. Este comportamiento es más congruente con el rol de padre que con el de director de una empresa.

### ***Conclusiones y recomendaciones:***

1. Desde una perspectiva metodológica, observamos que el estudio de caso como método de investigación científico resulta pertinente para el análisis de las empresas familiares. Dado que toda empresa familiar conlleva una dinámica muy delicada entreverada y compleja, a través de éste método, el ambiente y las personas no son reducidas a variables y tienden a ser observados como un todo; explora los fenómenos en profundidad; el ambiente natural es la fuente directa en la investigación; el significado que las personas dan a lo que sucede en su entorno cobra importancia singular para el investigador y dado que no se fundamenta en la estadística proporciona una

descripción rica en narrativa y detalles del complejo mundo de la empresa familiar. Como reza un dicho, “sin conocer a la familia, es imposible comprender realmente a la empresa”.

2. El estudio de caso investigado aportó claridad a las perspectivas teóricas sobre el conflicto de roles en la empresa familiar expuestas en el apartado de la revisión literaria. No es lo mismo conocer teóricamente sobre los roles, que investigar un caso real donde se puede identificar las pautas de comportamiento que demuestran la existencia de fenómenos tales como, el conflicto inter-rol, el conflicto entre la persona y el rol y la asimetría de roles; así como, el deslizamiento que la familia empresaria efectúa de los roles familiares, a la empresa familiar.

3. Es importante que los miembros de la familia empresaria tomen conciencia de la diferencia que existe entre un rol adscrito y uno adquirido. El rol adscrito no depende de la voluntad de las personas. Por ejemplo, ser hijos del fundador. Por su parte el rol adquirido es aquel que con actividad y esfuerzo por parte de quien lo ejecuta, lo desarrolla paulatinamente. Esto involucra, decisión, interés, voluntad, habilidades y responsabilidad de la persona para desempeñar determinado rol. Por tanto, es fundamental que los roles a desempeñar en el negocio estén claramente definidos para que cada trabajador conozca cuál es su función y responsabilidad en la empresa familiar.

1233

---

4. Lo más recomendable es evaluar el perfil y vocación del familiar a quien se le intenta asignar algún puesto para garantizar la productividad y buen desempeño de éste. También es importante que aprendan a respetar la estructura jerárquica para que exista orden en el sistema y dinámica organizacional.

5. Para asegurar el desempeño adecuado de los roles, es recomendable no hacer diferencias en el trato entre los trabajadores familiares y los que no pertenecen a la familia. Pues, esto repercute negativamente entre los empleados que ocupan el mismo rango. Además, cada familiar que labora en el negocio debe cobrar un sueldo acorde al puesto que desempeña y no deben tolerarse actitudes en los hijos que no se tolerarían en algún empleado que no pertenece a la familia.

6. Finalmente, este trabajo contribuyó a vislumbrar cómo en una empresa familiar pueden fácilmente difuminarse los límites entre el sistema familiar y el empresarial, a través del deslizamiento de los roles familiares al entorno laboral, dando origen a fuertes tensiones y disputas lo cual puede ocasionar la pérdida del patrimonio, legado familiar y el las futuras generaciones.

## REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA Y ELECTRÓNICA

Alcaraz Rodríguez, R. (2012). *Empresas familiares o familias emprendedoras*. En *Grandes PYMES* Octubre 31. Disponible en:

<http://familiasempreedoras.wordpress.com/2012/10/31/empresas-familiares-o-familias-empreedoras/#more-219>

Banamex, (2008). Encuesta de Empresas Familiares en México. Informe de Resultados. Disponible en <http://www.mejoresempresasmexicanas.com/blog/wp-content/uploads/2011/03/Resumen-Empresas-Familiares-.pdf>

Belausteguigoita Rius, I., (2007). *Principales causas de conflicto en las empresas familiares*. Disponible en: <http://cedef.itam.mx/sites/default/files/u489/causasdeconflictoenlaempresafamiliar.pdf>

Díaz de Salas, S. Mendoza Martínez, V. y Porras Morales, C., (2011). Una Guía para la Elaboración de Estudios de Caso. En *Razón y Palabra*, 75, Febrero-Abril [http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/varia\\_75/01\\_Diaz\\_V75.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/varia_75/01_Diaz_V75.pdf)

Dodero, S., (2013). *El Secreto de las Empresas Familiares Exitosas*. 2ª edición, 8ª reimpresión

Buenos Aires: El Ateneo

García Gómez, A., (2011). El conflicto de roles entre los intervinientes y gestores de situaciones de emergencia. En *Repositorio Universidad da Coruña. IV Jornada sobre gestión de crisis*, 85-97. Disponible en: [http://ruc.udc.es/dspace/bitstream/2183/13143/1/CC-118\\_art\\_4.pdf](http://ruc.udc.es/dspace/bitstream/2183/13143/1/CC-118_art_4.pdf)

Gerring, J. (2004). What is a Case Study and What is it Good for? En *American Political Science Review*, 98(2), 341-354 Disponible en [http://www.ie.ufrj.br/hpp/intranet/pdfs/texto\\_3\\_-\\_aula\\_3.pdf](http://www.ie.ufrj.br/hpp/intranet/pdfs/texto_3_-_aula_3.pdf)

Giménez Montiel, G., (2012), El problema de la generalización en los estudios de caso. En *cultura y representaciones sociales*, 7(13), 40-62. Disponible en: [www.journals.unam.mx/index.php/crs/article/download/32999/30233](http://www.journals.unam.mx/index.php/crs/article/download/32999/30233)

Grabinsky Steider, S., (2002). *La empresa familiar. Guía para sobrevivir*. 5ª edición. México: Del Verbo Emprender. S.A. de C.V.

Hancock Dawson, R. y Algozzine, B., (2011). *Doing Case Study Research. A Practical Guide for Beginning Researchers*. 2ª New York: Teachers College Press.

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

Mucci, Ottorino, O. y Tellería Elba, D. (2003). *Empresas familiares: Introducción, características y roles*. Disponible en: [http://nulan.mdp.edu.ar/1360/1/01211\\_b.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1360/1/01211_b.pdf)

Müller de la Lama E., García Luthe, R., Mora Ocaranza, J., Sarjanovich Reversat, J y Sashida, F. (2008). *Empresas Afectivas, Familias Afectivas. Un nuevo enfoque para abordar la problemática de las empresas familiares de hoy*. México: Trillas.

Naumes, W., Naumes, M. (2012). *The Art & Craft of Case Writing*. Third edition. New York: M.E. Sharpe, New York.

Niethardt, E., (2010). Los conflictos en la empresa familiar. En *Niethardt & Asociados. Consultora de empresas familiares*. Disponible en: [http://www.tuempresafamiliar.com/?Los conflictos en la empresa familiar&page=ampliada&id=53&s=&page=articulos](http://www.tuempresafamiliar.com/?Los+conflictos+en+la+empresa+familiar&page=ampliada&id=53&s=&page=articulos)

O'Neil Kitchen, D., (2006). *Status and Role. En Social Organization: An Overview of How We Create and Maintain Social Groups*. Disponible en [http://anthro.palomar.edu/status/stat\\_2.htm](http://anthro.palomar.edu/status/stat_2.htm)

Pelliza, Mariano, O, (2011). *Conflictos en la empresa familiar*. Animarse a otra versión. Disponible en: <http://www.ciges.org.ar/documentos/Conflictos%20en%20la%20Empresa%20Familiar.pdf>

Peña Collazos, W. (2009). El Estudio de caso como recurso metodológico apropiado a la investigación en ciencias sociales. En *revista Educación y Desarrollo Social*, 2, 180-195 Disponible en <http://www.umng.edu.co/documents/63968/80127/RevArt13Vol3No2.pdf>

Pineda, A., (2015). *Pasión, fortaleza de empresas familiares*. Disponible en: <http://elempresario.mx/management-mrkt/pasion-fortaleza-empresas-familiares>

1235

Poza, J, E. (2011). *Empresas Familiares*. 3ª Edición. México: CENGAGE Learning.

Rodríguez-Alcaide, J. (2012). *El Libro Blanco de la Empresa Familiar. Sabiduría para gestionar la empresa familiar y salir reforzado de la crisis*. España: Almuzara.

Ruiz, Restrepo, J. (2005). *El conflicto en las empresas familiares: Naturaleza, causas, tipologías y estrategias de solución*. Disponible en: <http://www.ceipa.edu.co/lupa/index.php/lupa/article/view/74/142>

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

Taracena, E., (2015). *Cuando la sangre llama. El gobierno de las empresas familiares*. EN ISTMO Liderazgo con valores. Alta Dirección. Disponible en: [http://istmo.mx/2004/09/cuando la sangre llama el gobierno de las empresas familiares/](http://istmo.mx/2004/09/cuando+la+sangre+llama+el+gobierno+de+las+empresas+familiares/)

Treviño Rodríguez, R. (2010). *Empresas Familiares. Visión Latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México: Pearson & Prentice Hall.

Yacuzzi, E. (2005). *El Estudio de Caso como Metodología de Investigación: Teoría, Mecanismos Causales, Validación*. Universidad del CEMA. Disponible en <http://www.ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/296.pdf>

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

*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.**