

Los recursos humanos en la empresa familiar: Divergencias y dilemas

YOLANDA SALDAÑA CONTRERAS¹
SANDRA DE LA GARZA CIENFUEGOS*
HEBER G. GAYTÁN MARTÍNEZ*

Resumen

Familia y empresa son dos sistemas que se rigen por normas diferentes. Esta investigación analiza la forma en que la divergencia existente entre estas normas genera conflictos en los procesos de selección de personal, compensaciones, evaluación y capacitación del departamento de Recursos Humanos de la empresa familiar. Se realizó una investigación documental interdisciplinaria, se seleccionaron las fuentes más pertinentes y se analizaron las diferentes aportaciones para el logro del objetivo propuesto. Los resultados determinan la necesidad de establecer un equilibrio entre las demandas de la familia y la rentabilidad de la empresa. Esto con el fin de cumplir con las normas que rigen a la familia, sin violentar las normas que rigen la lógica empresarial.

Palabras Clave: Empresa Familiar, Recursos Humanos.

Abstract

Family and enterprise are two systems that rule over under different sets of norms. This investigation analyses the way this divergence generates conflicts in the processes of personnel selection, compensations, evaluation and training at the Human Resources department in a Family Enterprise. It was made a documental interdisciplinary research, there were selected the most pertinent sources and the different contributions for the attainment of the proposed objective were analyzed. The results determine the need to set up equilibrium between the family demands and the enterprise profitability. The latter with the purpose of fulfill the norms that rule over the family, without forcing the norms that regulate the logic of the enterprise.

Keywords: Family Enterprise, Human Resources.

¹* Universidad Autónoma de Coahuila, Facultad de Contaduría y Administración Unidad Norte.

Introducción

A lo largo de la historia de la humanidad, la familia doméstica ha tenido como función esencial asegurar la reproducción de la especie humana y preparar su descendencia para que desarrollen su vida de manera independiente y autónoma. De tal forma que en una familia doméstica existe una pronta fragmentación de cada generación; nula dependencia económica de los hijos adultos; las relaciones están basadas solamente en la afectividad, pero este afecto no está orientado hacia un logro económico.

Desde un punto de vista antropológico y social, la familia empresaria camina en dirección opuesta a la doméstica, pues se propone continuar económicamente unida más allá de su generación origen a través de la empresa familiar: negocio administrado y controlado por los miembros de una o varias familias (Belausteguigoitia, 2010).

Esto significa que a diferencia de la familia doméstica, en la familia empresarial hay continuidad inter-generacional; los descendientes forman parte de la empresa y de ahí obtienen su sustento; las relaciones familiares deben ser formales y basadas en intereses y objetivos –económicos y profesionales- comunes (Gordon, G., y Nicholson, N., 2008).

Cuando una familia doméstica se convierte en empresaria, su dinámica se torna diferente y más compleja ya que en la empresa familiar interactúan dos sistemas divergentes entre sí y que poseen características propias: familia y empresa.

Por ejemplo, los vínculos familiares son de gran fuerza y originados por la consanguinidad, mientras que en la empresa los vínculos son de origen contractual. Es decir, el sistema empresarial solamente incorpora aquel individuo que mejor convenga a los intereses de la organización.

De igual forma, en la familia dichos vínculos son de por vida. No así en la empresa, donde el sistema exige que se cumpla con los objetivos y funciones asignadas, o bien, se rescinde el contrato y el empleado queda fuera del sistema.

En el sistema empresarial la retribución y compensación está en función de los objetivos logrados y de la contribución de cada empleado, mientras que el sistema familiar brinda apoyo incondicional a sus miembros independientemente de los logros obtenidos (Belausteguigoitia, 2010).

Sin embargo, uno de los aspectos en que los sistemas familiar y empresarial son notablemente divergentes o contradictorios entre sí tiene que ver con las normas que rigen el comportamiento del individuo en la familia y las normas que rigen su comportamiento en la empresa familiar.

Es decir, lo que se espera de éste individuo de acuerdo con las normas familiares, es opuesto a lo que se espera de ese mismo individuo según los principios de la organización.

Este es el caso muy particular de México. En pleno siglo XXI y a pesar de los cambios en las normas sociales, la familia aún está cultural, psicológica y socialmente enraizada en la filosofía de vida del mexicano, en su forma de pensar acerca de si mismo, de los demás y de cómo vivir la vida. Para la mayoría de los mexicanos la familia es aún, una red de seguridad que provee mayor apoyo y protección que la que el Estado proporciona.

Planteamiento del problema

Esta idiosincrasia tan presente en la psicología del mexicano y su cultura da forma a las expectativas que el individuo se forja respecto a lo que éste debe recibir por parte de la familia, pero también respecto a lo que él debe proporcionar a sus familiares para no violentar las normas y principios que regulan la vida familiar.

En una empresa familiar, esto es origen de fuertes presiones y dilemas con los que el fundador y el director del área de Recursos Humanos se ven confrontados. Ya que, o responden a las demandas de la familia para cumplir con sus respectivas normas y principios o bien, sacrifican a la familia con el fin de mantener la rentabilidad y competitividad de la empresa.

Con base en lo anteriormente expuesto se plantea como pregunta de investigación ¿De qué forma la divergencia o contradicciones que existen entre las normas que rigen a la familia, específicamente a la familia mexicana, y al sistema empresarial ejercen un impacto en el área de Recursos Humanos de una empresa familiar?

Objetivo

Por tanto, el objetivo de esta investigación consiste analizarla forma en que la divergencia o contradicciones existentes entre las normas que rigen la familia mexicana y al sistema empresarial impactan el área de Recursos Humanos de una empresa familiar.

Método

Para lograr el objetivo de esta investigación se recurrió, a través de una investigación documental a las aportaciones de diversos campos disciplinares tales como: la Psicología del mexicano, Sociología de la familia y la Dinámica y Administración de la Empresa Familiar.

Como criterio para la selección de los documentos se determinó que los autores fueran reconocidos dentro de su respectivo campo y sus aportaciones pertinentes a las preguntas de investigación formuladas.

Para la Psicología del mexicano y la Sociología de la familia fue indispensable recurrir a obras clásicas como las de, Riding, A (1985); Díaz-Guerrero, R. (1979) y Béjar-Navarro, R. (1983).

En cuanto a la organización y administración de la empresa familiar se consideraron las publicaciones de Imanol Belausteguigoitia Rius, fundador del Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar en el Instituto Tecnológico Autónomo de México (CEDEF-ITAM). Las aportaciones de Salo Grabinsky, reconocido consultor en la materia en México también fueron consultadas. Se analizaron cada una de las propuestas publicadas y se procedió a procesar la información recabada para cumplir con el objetivo de investigación propuesto.

Resultados

Naturaleza del sistema familiar en México

Frecuentemente se menciona que el mexicano posee un complejo de inferioridad (Díaz-Guerrero, 1979). Sin embargo, estudios transculturales realizados muestran que lo que a primera vista pareciera ser un complejo de inferioridad, es sólo una actitud propia del mexicano que consiste en no valorar lo individual ya que lo importante para el mexicano no es la persona, sino la familia que éste forme y a la que pertenezca (Soriano, 2010).

La familia continúa siendo la célula básica y centro de convivencia social. Para nueve de cada diez mexicanos la familia es lo más importante (DIF, 2006). El valor que se da a la familia en México es una característica cultural relevante y una de las más sobresalientes (Béjar-Navarro, 1983).

A diferencia de otras culturas, la red familiar en México es considerablemente extensa y compleja y las relaciones se caracterizan por ser intensas y continuas a través del tiempo.

El concepto de familia en la cultura mexicana abarca no solamente a padres e hijos; sino también se le asigna un papel importante y participación social a los abuelos, tíos, primos, etc. Inclusive, los cónyuges, cuñados, parientes políticos y consuegros suelen ser considerados parte de la familia.

En una investigación realizada por Abascal, R., (2010), encontró que la solidaridad es una norma esencial que aún rige en la familia mexicana. En dicho estudio se menciona que las mujeres ayudan más que los hombres en tres de cinco situaciones graves. Pero, en caso de accidentes y problemas de trabajo de los hombres es de quienes más se espera el apoyo. Desde esta perspectiva, la mayor fortaleza de la familia mexicana radica en la solidaridad entre sus miembros.

¿Por qué a pesar de los cambios sociales ocurridos la familia continúa ocupando un lugar tan importante en la vida del mexicano?

La respuesta radica en que el mexicano satisface su necesidad de seguridad al ser miembro de una familia, pues en esta aún prevalece la norma de que los integrantes de una familia deben a ayudarse entre sí a pesar de los conflictos intrafamiliares que existan. En la familia mexicana cada miembro está casi siempre dispuesto a ayudar a sus familiares cuando éstos tengan problemas, ya sean económicos o de enfermedad (Abascal, R., 2010).

Lo anteriormente expresado es corroborado por Riding, A. (1985) cuando afirma que la familia en México ha sido una institución vital para mantener la estabilidad política, pues ofrece una estructura de apoyo y seguridad mayor que la que el Estado proporciona.

Dicho autor agrega que aunque en el país se han suscitado considerables cambios, la familia ha cambiado menos que el país, y lo explica de la siguiente manera:

Para la mayoría de los mexicanos la familia sigue siendo el eje de su vida. Toda la gama de pasiones –amor, odio, celos, devoción y violencia- se puede vivir en la familia... Los mexicanos necesitan pocos amigos porque tienen muchos parientes. Quienes tienen un empleo se mueven para colocar a los parientes desempleados. En el gobierno quizá se le haga mala cara al nepotismo de los niveles más altos, pero cualquier pariente con influencia introduce a la burocracia a toda su familia (p.287).

Otro fenómeno que crea lazos familiares, amplía y contribuye a extender la ya de por sí compleja red familiar en México, es el compadrazgo.

Gracias al cristianismo católico, el compadrazgo es toda una institución en nuestro país. Los bautizos, primeras comuniones, bodas, etc., son el motivo para crear una relación de tipo familiar que conlleva la obligación moral de apoyarse mutuamente (Belausteguigoitia, I., 1996).

Es casi imposible concebir la idea de que en cualquier acontecimiento familiar no se invite también a los compadres. Esto sería fuente de conflicto como lo sería también el no apoyar al compadre a través de la posibilidad de ofrecerle trabajo cuando la situación de éste así lo amerite. El compadrazgo es una variante más para crear nuevos lazos familiares además de los ya existentes.

De acuerdo con Belausteguigoitia, I. (1996), la influencia de la familia sobre las empresas familiares es considerable, tanto que frecuentemente se les denomina organizaciones emocionales debido a su naturaleza afectiva e influencia que proviene de la dimensión familiar; y aunque las organizaciones familiares sufran cambios estructurales al crecer, estas modificaciones no le restarán importancia a los lazos familiares.

Divergencia entre las normas del sistema familiar y el empresarial y su impacto en los Recursos Humanos de la empresa familiar

Se denomina Departamento de Recursos Humanos al conjunto de empleados que se ocupan de seleccionar, contratar, capacitar, emplear, retener, promocionar o despedir a los empleados de la organización. El propósito principal de este departamento es gestionar la alineación de los trabajadores con la estrategia de la compañía (Rodríguez-Fornos, G., 2008). Generalmente este departamento está integrado por las siguientes áreas: reclutamiento y selección, contratación y administración o gestión del personal.

Pocos son los estudios realizados sobre la problemática de los Recursos Humanos en la empresa familiar (Antognilli, S. 2009). Sin embargo se sabe que frecuentemente los directivos de este tipo de empresas:

- Tienden a carecer de los conocimientos técnicos y formales sobre recursos humanos y se guían principalmente por la intuición o por intereses familiares (Antognilli, S. 2009). Por ejemplo: frecuentemente las empresas familiares carecen de un diseño de la estructura organizacional de la empresa, el cual permitiría asegurarse que los puestos de trabajo fuesen congruentes con las necesidades y recursos del negocio. De tal forma que el reclutamiento en

este tipo de empresas muchas veces se realiza sin orden ni control, favoreciendo especialmente la entrada de familiares (Rodríguez-Fornos, G., 2008).

- Prestan poca importancia a la aplicación de las prácticas de recursos humanos como medio de control ya que en este tipo de empresas, por ejemplo, los miembros de una empresa familiar tienden a ser evaluados por el fundador, es decir, desde una perspectiva más emocional que objetiva o racional (Sánchez, G., 2012).
- Frecuentemente, tienen más dificultades en la aplicación de medidas efectivas de gestión de personal ya que en no pocas ocasiones en las empresas familiares no existe un equilibrio salarial entre sus empleados, diversas son las causas, pero la más común lo determina el hecho de ser o no, parte de la familia empresaria (Rodríguez-Fornos, G., 2008).
- No definen claramente las funciones y responsabilidades de los empleados familiares lo que genera que todos hacen de todo y esto implica que nadie es responsable de nada (Antognilli, S. 2009).
- En general, suelen dar un tratamiento diferente a los miembros familiares especialmente en lo que se refiere a los procesos de reclutamiento, selección, evaluación y formación de personal (Mendoza-Moheno, J., Hernández-Calzada, M., y Salazar-Hernández, B., 2011).

Este tipo de problemas es de tipo estructural y tiene que ver más con las contradicciones existentes entre las normas bajo las cuales se rigen el sistema familiar y el empresarial (Tagiuri, R., y Davis, J., 1996). Pues como ya se mencionó: lo que se espera de un individuo de acuerdo con las normas familiares es opuesto a lo que se espera de ese mismo individuo en la organización. Algunas de estas contradicciones pueden observarse en las áreas de selección de personal, compensaciones, evaluación al desempeño y capacitación y desarrollo de la empresa familiar (Lansberg, I., 1983).

A continuación se describe las contradicciones a las que hacemos referencia y que muestran la divergencia que existe entre las normas que rigen el sistema familiar y el empresarial.

Selección de Personal

De acuerdo con Lansberg, I., (1983) frecuentemente, la familia se siente con ciertos “derechos” para solicitar trabajo o participación en la empresa familiar independientemente de su capacidad, preparación o talento.

De acuerdo con los principios que operan en la familia, se debe proporcionar apoyo condicional a aquel miembro de la familia que lo necesite. Sin embargo, el fundador debe actuar acorde a los principios de la empresa, es decir, el negocio no es una institución de beneficencia.

El fundador frecuentemente se encuentra en la disyuntiva de elegir entre contratar, o bien, no contratar o despedir a un familiar por ser incompetente poniendo en riesgo la relación entre la familia.

Compensaciones

Dentro del área de compensaciones, la remuneración de los parientes que laboran en la empresa también representa un problema para el fundador. El conflicto aquí también, es estructural.

Los sociólogos afirman que las normas y principios que regulan el proceso de dar y recibir en la familia son cualitativamente diferentes de las normas y principios que regulan el mismo proceso en la empresa (Reid, R. y Adams, J., 2001).

El intercambio de recursos en la familia se basa en principios implícitamente afectivos. La satisfacción de las necesidades y el bienestar de la familia es un deber por el simple hecho de ser pariente. En contraste, el proceso de dar y recibir que opera en la empresa está regulado por principios económicos que explícitamente establecen un valor a los bienes y servicios que se ofrecen y el tiempo en el que se ofrecen (Lansberg, I., 1983).

Este caso se presenta típicamente con los hijos del dueño que trabajan en la empresa. Por tanto, la compensación para los parientes está frecuentemente basada en principios ambiguos que se derivan de un híbrido entre los criterios de la familia y de la empresa y de esta forma generan todo tipo de procesos disfuncionales en el negocio (Reid, R. y Adams, J., 2001).

Evaluación del desempeño

En la opinión de Lansberg, I., (1983) El traslape entre los sistemas empresa y familia interfiere con el proceso de evaluación del desempeño. Frecuentemente, el fundador experimenta gran dificultad cuando trata de evaluar el desempeño de los parientes cercanos que trabajan en la empresa, especialmente, cuando se trata de evaluar objetivamente el desempeño de sus hijos.

En primer lugar, el concepto mismo de evaluar objetivamente la contribución y valor de un hijo, esposa, etc., resulta absurdo desde el punto de vista familiar. El lugar de un individuo en una familia está determinado más por lo que el individuo “es” más que por lo que “hace”.

Al contrario, en la empresa el proceso de evaluación es totalmente congruente con los requerimientos de un sistema cuya función principal es la productividad económica.

No es de sorprenderse que para el fundador, evaluar la capacidad o competitividad de su hijo represente una fuerte carga de estrés. Porque no es posible ser justo y cumplir simultáneamente con las normas que operan en el sistema familiar y el de la empresa (Beck, D., 2009).

Capacitación y desarrollo

El choque entre las normas y principios que operan en la familia y en la empresa también impacta la habilidad del fundador para administrar la capacitación y desarrollo de los miembros de la familia.

En este caso, el fundador frecuentemente encuentra difícil separar las necesidades individuales de las necesidades de la organización. Desde un punto de vista familiar, la capacitación de los familiares debe estar enfocada hacia lo que es mejor para ellos o de acuerdo a sus intereses.

Desde el punto de vista de la empresa, la capacitación debe enfatizar experiencias de aprendizaje que incrementen la capacidad del individuo para lograr las metas organizacionales.

Frecuentemente, las necesidades individuales de los familiares no coinciden con las de la empresa.

Inclusive, el fundador puede desear invertir una considerable cantidad de recursos en determinada capacitación de algún familiar, cuando dicha capacitación no es congruente con las necesidades de la organización.

En este caso, el fundador o director puede encontrar difícil distinguir la diferencia entre los deseos de capacitación de su descendencia y las necesidades de la organización.

Pues desde un punto de vista familiar, la capacitación debe enfocarse hacia lo “que es lo mejor para los hijos”. Mientras que desde el punto de vista de la organización, la formación y capacitación debe enfocarse hacia aquel aprendizaje que incremente la competencia y habilidad de la persona para alcanzar las metas trazadas por la organización (Lansberg, I., 1983).

Discusión de resultados y Conclusiones

Psicología del mexicano, Sociología de la Familia y la dinámica y Administración de la Empresa Familiar.

El área de Recursos Humanos dentro de una empresa familiar es uno de los departamentos donde mejor puede observarse o manifestarse el choque de la interacción entre un sistema altamente afectivo- emocional como lo es la familia, con otro enteramente racional y lógico, es decir, el sistema empresarial.

Para comprender la dinámica familiar, especialmente en México, es preciso retomar las aportaciones pertinentes de las disciplinas correspondientes a la Psicología del Mexicano y de la Sociología Familiar. Estas aportaciones señalan, explican y clarifican los aspectos clave que permiten alcanzar un mejor entendimiento de la dinámica psicológica y social que se genera en la administración los Recursos Humanos de una empresa familiar.

En el contexto de la familia, operan dos normas para garantizar la imparcialidad:

- En las relaciones familiares verticales (relación entre padres e hijos) la norma dominante de imparcialidad es el concepto de necesidad. Los padres tienen la obligación moral de distribuir los recursos necesarios para satisfacer las necesidades de sus hijos.
- En las relaciones familiares horizontales, como lo es la relación entre hermanos, cada individuo tiene el derecho de recibir equitativamente los mismos recursos y oportunidades.

Estas normas para garantizar la imparcialidad en la familia son contrarias a las normas que operan en la empresa:

- En el sistema empresarial la imparcialidad está basada en el concepto del mérito. Idealmente, el nivel de recompensa que un empleado recibe está determinado por su capacidad para cumplir con las metas de la organización y los resultados aportados. De tal forma que los que son más productivos deben recibir mayor cantidad de los recursos disponibles.

La naturaleza del sistema familiar en México y su crecimiento a través de la inclusión de los parientes políticos y del compadrazgo, ejerce una creciente y considerable presión sobre la empresa familiar.

Esto representa una fuerte presión para el fundador, o aquella persona que tiene bajo su cargo el departamento de Recursos Humanos en la empresa familiar y diversas son las formas a través de las cuales se manifiesta ésta presión:

- En primer lugar, un negocio rentable que ha logrado posicionarse es siempre atractivo para los miembros de la familia quienes inclusive, tratan de incorporar también a sus parientes políticos, amigos y personas con las que se sienten en deuda o deseen apoyar y a los que comúnmente se les denomina “recomendados”.
- En segundo lugar, cuando la empresa familiar ha llegado a la segunda o tercera generación habrá muchos más miembros de la familia (yernos, nueras, nietos, cuñados, parientes

políticos, compadres, etc.) que se sentirán con derecho a ser contratados. Éstos buscarán satisfacer la necesidad de trabajo a través del negocio familiar. Pues de acuerdo con la idiosincrasia del mexicano la solidaridad es una norma que prevalece en la familia y que se traduce en la obligación moral de parte de ésta para apoyarlos. Esto representa una fuerte presión para el fundador, director actual, o los familiares que tienen bajo su cargo la contratación de personal.

- Finalmente, también están aquellos parientes que por estar poco calificados no logran colocarse en otras empresas y por lo tanto esperan que por ser parte de la familia se les apoye a través de un trabajo independientemente de su capacidad y nivel de desempeño. Esto es también fuente de conflicto y sentimientos ambivalentes para el fundador o director actual, pues se verá confrontado con el dilema de aceptarlos o rechazarlos. Sí los acepta, pone en riesgo la rentabilidad del negocio lo cual es contrario a la lógica empresarial. Sí los rechaza, estará violentando las normas de apoyo y solidaridad que rigen a la familia.

Ante esta circunstancia frecuentemente inevitable, la familia empresaria debe estar consciente de la existencia de las contradicciones entre las normas que rigen a la familia y las que rigen a la empresa para hacer frente de la mejor manera posible a esta situación.

El fundador debe hasta donde le resulte factible, establecer un equilibrio entre las expectativas y demandas de la familia y la rentabilidad de la empresa. Es decir, cumplir con las normas y principios que rigen a la familia sin violentar la lógica empresarial.

Ya que por un lado, sí no se cumple con las expectativas y normas que rigen a la familia, los conflictos familiares ponen en riesgo la continuidad de la empresa; y por otro, sí únicamente se busca el bienestar de la familia a costa de la rentabilidad de la empresa se obtendría el mismo resultado: el cierre de la misma.

Tanto la familia como la empresa deben estar preparadas para enfrentar este tipo de situaciones, y lograr satisfacer adecuadamente las demandas de la familia y de la empresa. Para tal efecto, de acuerdo con Belausteguiotia, I. (1996) pueden observarse las siguientes recomendaciones:

- Definir y dar a conocer claramente los lineamientos que regulen la incorporación de parientes en la empresa. Estas reglas habrá que redactarlas con tiempo de antelación y no esperar a que los miembros de la familia toquen la puerta del negocio para tomar una

decisión sobre su incorporación. Es recomendable ser exigentes en el cumplimiento de las condiciones de contratación, de tal manera que quien realmente desee ingresar se esfuerce por lograrlo y de esta manera la empresa garantice que solamente contará con elementos comprometidos y brillantes. También debe incluirse las causas de separación.

- Con la participación de los miembros de la familia, es necesario proyectar lo que desean a futuro de la empresa y determinar la forma en que dichos miembros pueden contribuir a alcanzarlo. Es posible que no todos tengan cabida en ese proyecto, situación que deberá de enfrentarse con honestidad y respeto. Habrá que hacerse las siguientes preguntas: ¿Cuántos familiares caben en este proyecto? ¿Quiénes serían capaces de aportar un valor significativo al proyecto? Las respuestas sinceras a estos cuestionamientos orientarán enormemente sobre las decisiones de corte estratégico que deban tomarse.
- Hasta donde sea posible es necesario separar eficazmente las dimensiones de empresa y familia, de tal manera que los roles que se jueguen en el negocio no sean una mera extensión de los roles de familia. Esto implica saber ponerse adecuadamente la “cachucha de trabajador” (gerente o jefe) en la empresa, y la de pariente (hijo o hermano) en la familia, y así lograr un sano orden entre estas dos dimensiones.
- Para propiciar que la empresa crezca al ritmo que demanda la familia es necesario desarrollar el espíritu emprendedor entre la descendencia. Esto podría también propiciar que las generaciones menores puedan crear su propia empresa. Claro está que no todos los jóvenes deben seguir un camino de empresa. Por ello habrá que estar muy atentos a impulsar a los hijos en las áreas ajenas a las empresariales que más les interesen y convengan.
- Finalmente, es recomendable crear dos estructuras que pueden apoyar considerablemente al departamento de Recursos Humanos: El Consejo familiar y el Protocolo Familiar. El primero permite manejar y reducir los conflictos entre la familia y la empresa; mientras que el protocolo permite a la familia empresaria poner por escrito las reglas por las que se va a regir la relación entre la familia, la empresa y la propiedad; así como las políticas respecto a los procesos de selección, compensación, evaluación y capacitación.

Conclusiones

Como resultado de la investigación efectuada puede concluirse lo siguiente:

- La familia y la empresa son dos sistemas que se rigen por principios y normas de diferente naturaleza. El valor que se da a la familia en México continua siendo una característica cultural relevante, pues para la mayoría de los mexicanos la familia es una red de seguridad que provee mayor apoyo que la que el Estado proporciona.
- Esta idiosincrasia aún presente en la psicología del mexicano da forma a las expectativas que el individuo se forja respecto a lo que éste debe recibir por parte de la familia y lo que debe aportar a sus familiares para no violentar las normas que rigen en la vida familiar.
- Las contradicciones que resultan de la interacción de estos dos sistemas en una empresa de tipo familiar y las expectativas creadas ocasionan conflictos especialmente en el área de Recursos Humanos y particularmente en los procesos de selección, compensaciones, evaluación del desempeño, capacitación y desarrollo de los miembros de la familia empresaria.
- Por ejemplo, respecto al proceso de selección de personal el fundador frecuentemente se encuentra en la disyuntiva entre contratar o no, a un familiar que no cubre el perfil requerido para el puesto. En cuanto a compensaciones, se presenta el dilema de ¿cuánto debe pagarle a un familiar o un hijo que labora en la empresa? ¿Debe guiarse por las normas que le dicta la familia o por las de la empresa? En la evaluación al desempeño, ¿puede el fundador evaluar objetivamente el desempeño de su hijo o de algún otro familiar?
- Esto es origen de fuertes presiones y dilemas con los que el fundador y el director del área de Recursos Humanos se ven confrontados. Ya que deben hasta donde les sea factible, establecer un equilibrio entre las expectativas y demandas de la familia y la rentabilidad de la empresa. Para de esta manera cumplir con las normas que rigen a la familia, sin violentar las normas organizacionales y la lógica empresarial.
- Por tanto, la familia empresaria debe estar consciente de la existencia de las contradicciones entre las normas que rigen a la familia y las que rigen a la empresa para hacer frente de la mejor manera posible a esta situación.
Mientras que el fundador debe hasta donde le resulte posible, mantener un equilibrio entre las expectativas de la familia y la rentabilidad de la empresa. Ya que por un lado, sí no se

cumple con las expectativas y normas que rigen a la familia, los conflictos familiares ponen en riesgo la continuidad de la empresa; y por otro, si únicamente se busca el bienestar de la familia a costa de la rentabilidad de la empresa se obtendría el mismo resultado: el cierre de la misma.

Las empresas familiares seguirán siendo en el futuro el motor de la economía de nuestro país. Aquellas que pretendan sobrevivir, deberán desarrollar la capacidad de canalizar positivamente la energía familiar sobre la empresa. Afortunadamente tenemos muchos ejemplos de firmas notables que han logrado articular armónicamente a estas dos dimensiones, empresa y familia, logrando organizaciones más prósperas y familias más unidas y armónicas.(Belausteguigoitia, I., 1996. P.8)

Referencias.

- Abascal, R.M. (2010). *Reflexionando sobre la familia mexicana*. Universidad Panamericana. Campus México. Recuperado de: <http://www.up.edu.mx/document.aspx?doc=26871>
- Álvarez-Martínez, M., (2011). Gestión efectiva de Recursos Humanos en la Empresa Familiar. Recuperado de: <http://www.udem.edu.mx/micrositio-nota-empresasfamiliares-gestionefectivaderecursoshumanosenlaempresafamiliar-9897.html>
- Antognolli, S., ((2009). Los recursos humanos en empresas familiares. En *Herramientas para Emprendedores*. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/innovacion-emprendimiento/recursos-humanos-en-empresas-familiares.htm>
- Béjar-Navarro, R. (1983). *El mexicano. Aspectos Culturales y Psicosociales*. México: Universidad Autónoma de México.
- Beck, D. (2009). HR Can Help Ensure the Success of Family Businesses. Publicado en *Employment Relations Today*. Recuperado de http://www.darrellbeckandassociates.com/docs/HRs_Role_in_the_Family_Business.pdf
- Belausteguigoitia, I. (1996). La relación familiar en las organizaciones mexicanas. En *Revista Adminístrate Hoy- La Práctica en la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*. Octubre 1996. 3(30).
- Belausteguigoitia, I. (2010). *Empresas Familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación*. 2ª Ed. México: Mc Graw Hill.
- Díaz-Guerrero, R. (1979). *Estudios de Psicología del Mexicano*. México: Edit. Trillas.

- DIF, (2006). *Encuesta de la Dinámica Familiar del Diagnóstico de la Familia Mexicana*. Sistema Nacional de la Familia Mexicana (SNDIF). Recuperado de: <http://www.televisa.com/todo-es-mejor-en-familia/articulos/convivencia/440457/el-conflcito-familias-mexicanas/>
- Gordon, G., y Nicholson, N. (2008). *Family Wars*. London: Kogan Page.
- Grabinsky, S. (2002). *Dinámica y conflictos en las empresas familiares*. México: Del Verbo Emprender.
- Grabinsky, S. (2010). *De la empresa familiar a Familias de Empresarios*. México: Del Verbo Emprender.
- Lansberg, I., (1983). Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap. Recuperado de: <https://www.lgassoc.com/Articles/customer-files/149-ivan-organizational-dynamics-1983.pdf>
- Mendoza-Moheno, J., Hernández-Calzada, M., y Salazar Hernández, B. (2011). *Las PYMES familiares y no familiares ¿Empresas diferentes?* Recuperado de: http://www.uaeh.edu.mx/investigacion/icea/LI_gestion_factor_humano/hernandez_calzada_martin_aubert/pymes_familiares_y_no_familiares_empresas_diferentes.pdf
- Reid, R. y Adams, J. (2001). Human resource management – a survey of practices within family and non-family firms. Publicado en *Journal of European Industrial Training*. Recuperado de: http://www.abacpoll.au.edu/subresearch/bf6993/chapter/articles/pdf/human%20resource%20management_a%20survey%20of%20practices%20within%20family%20and%20non-family%20firms.pdf
- Riding, A., (1985) *Vecinos Distantes. Un Retrato de los Mexicanos*. México: Joaquín Mortiz/Planeta.
- Rodríguez-Fornos, G., (2008) *Los Recursos Humanos en la Empresa Familiar*. Recuperado de: <http://www.recercat.net/bitstream/handle/2072/13827/TFC-RODRIGUEZFORNOS-2009.pdf?sequence=1>
- Sánchez, G., (2012). La gestión socio-emocional de recursos humanos en la empresa familiar. En *La Opinión*. Recuperado de: http://www.um.es/cef/joomla/index.php?option=com_content&view=article&id=1941:la-gestion-socio-emocional-de-recursos-humanos-en-la-empresa-familiar&catid=20:colaboraciones-sobre-la-ef&Itemid=41
- Soriano, G. (2010). La Psicología del Mexicano. Publicado en *ERGO. Al Pie de la Letra*. Junio 1, (p.2) Recuperado de: <http://piensoergoescribo.wordpress.com/2010/06/01/la-psicología-del-mexicano/>

Tagiuri, R., y Davis, J. (1996). Atributos ambivalentes de la empresa familiar. *En FamilyFirmInstitute, Inc.* Recuperado de: http://c.ymcdn.com/www.ffi.org/resource/resmgr/best_of_fbr_spanish/fbresp_tagiuri_atributosambi.pdf.