

REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

“RELACIONES LABORALES ENTRE INDIVIDUOS CONSANGUINEOS EN EMPRESAS FAMILIARES”

Autor: Alondra Sánchez Luna

Tesis presentada para obtener el título de:
Licenciado en Administración

Nombre del asesor:
Dra. Sandra Luz García Sánchez.

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación “Dr. Silvio Zavala” que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo “Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada”, se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN

RELACIONES LABORALES ENTRE INDIVIDUOS
CONSANGUÍNEOS EN EMPRESAS FAMILIARES

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA

ALONDRA SÁNCHEZ LUNA

ASESOR:

DRA. SANDRA LUZ GARCÍA SÁNCHEZ

CLAVE: 16PSU0015P

ACUERDO: MAES100816

MORELIA MICHOACÁN, OCTUBRE 2023

RELACIONES LABORALES ENTRE INDIVIDUOS CONSANGUÍNEOS EN EMPRESAS FAMILIARES

Índice de contenido

ÍNDICE DE CUADRO Y TABLAS	3
ÍNDICE DE GRÁFICOS.	4
ÍNDICE DE IMÁGENES.	5
DEDICATORIA.....	6
AGRADECIMIENTOS	7
RESUMEN.....	8
INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO 1. MARCO REFERENCIAL.....	10
REVISIÓN DE LA LITERATURA	10
INMERSIÓN EN EL AMBIENTE	13
CAPÍTULO 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
ENUNCIADO DEL PROBLEMA	14
PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	14
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
CAPÍTULO 3. MÉTODO	16
DESCRIPCIÓN DEL MÉTODO	16
METODOLOGÍA	16
OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	17
EL INSTRUMENTO	19
EL LEVANTAMIENTO DE DATOS.....	21
CAPÍTULO 4. RESULTADOS	27
A. CARACTERIZACIÓN DEL PERFIL DE LA MUESTRA	27
B. ESTRUCTURA DE MANDO.....	34
C. DESARROLLO DE LA EMPRESA.....	44

D. CULTURA ORGANIZACIONAL	56
CAPÍTULO 5. ANÁLISIS Y CONCLUSIONES.....	63
REFERENCIAS.....	66

Índice de cuadro y tablas

CUADRO 1. Operacionalización de variables	17
CUADRO 2. El instrumento: variable categórica de estructura de mando	19
CUADRO 3. El instrumento: variable categórica de desarrollo de la empresa	20
CUADRO 4. El instrumento: variable categórica de cultura organizacional	21
CUADRO 5 . Familiar de la gerencia por puesto de trabajo	30
CUADRO 6. Vínculo familiar respecto a tiempo de servicio	31
CUADRO 7. Percepción de favoritismo hacia miembros de la familia por puesto.....	35
CUADRO 8. Percepción de que los asuntos familiares se llevan aparte de los laborales	36
CUADRO 9. La familia respeta el horario por puesto de trabajo	38
CUADRO 10. Familiares respetan normas laborales	40
CUADRO 11. Percepción de conflictos laborales en horario laboral por puesto	42
CUADRO 12. Discusión de asuntos laborales en espacio familiar por puesto	43
CUADRO 13. Percepción de prioridad o beneficio a los familiares por puesto.	45
CUADRO 14. Prioridad en vacantes a familiares por puesto	47
CUADRO 15. Separación de problemas familiares y laborales por relación con la gerencia.....	49
CUADRO 16. Familiares se integran al equipo de acuerdo al vínculo con gerencia	51
CUADRO 17. Problemas entre familiares por puesto en la empresa.	53
CUADRO 18. Problemas familiares impiden realizar labores por puesto en la empresa	55
CUADRO 19. Trato igualitario por puesto en la empresa	57
CUADRO 20. Personal se siente parte del equipo por puesto en la empresa	59
CUADRO 21. Los familiares no respetan el reglamento por puesto en la empresa	60

CUADRO 22. Problemas entre familiares afectan las labores por puesto en la empresa	62
------------------------------------------------------------------------------------------	----

Índice de gráficos.

Gráfica 1. Edad del personal	27
Gráfica 2. Puesto en la empresa	28
Gráfica 3. Años de servicio.....	29
Gráfica 4. Personal relacionado familiarmente	29
Gráfica 5. Familiar de la gerencia.....	31
Gráfica 6. Vínculo familiar respecto a tiempo de servicio	32
Gráfica 7. Relación entre edad y vínculos familiares	33
Gráfica 8. Relación entre edad y vínculos familiares.....	33
Gráfica 9. Favoritismo hacia familiares.....	34
Gráfica 10. Percepción de favoritismo hacia miembros de la familia por puesto	35
Gráfica 11. Separación de asuntos	36
Gráfica 12. Percepción de que los asuntos familiares se llevan aparte de los laborales	37
Gráfica 13. Familiares cumplen con horarios	38
Gráfica 14. La familia respeta el horario por puesto de trabajo	39
Gráfica 15. Familiares respetan normas laborales	40
Gráfica 16. Familiares respetan normas laborales	41
Gráfica 17. Discusión de asuntos familiares durante labores	41
Gráfica 18. Percepción de conflictos laborales en horario laboral por puesto.	42
Gráfica 19. Discusión de asuntos laborales en espacio familiar.....	43
Gráfica 20. Discusión de asuntos laborales en espacio familiar por puesto	44
Gráfica 21. Beneficios a familiares	45
Gráfica 22. Percepción de prioridad o beneficio a los familiares por puesto.	46
Gráfica 23. Prioridad en vacantes a familiares	47
Gráfica 24. Prioridad en vacantes a familiares por puesto	48

Gráfica 25. Separación de problemas familiares y laborales.....	49
Gráfica 26. Separación de problemas familiares y laborales por relación con la gerencia	50
Gráfica 27. Familiares se integran al equipo	51
Gráfica 28. Familiares se integran al equipo de acuerdo al vínculo con gerencia	52
Gráfica 29. Problemas entre familiares	53
Gráfica 30. Problemas entre familiares por puesto en la empresa.	54
Gráfica 31. Problemas familiares impiden realizar labores.....	55
Gráfica 32. Problemas familiares impiden realizar labores por puesto en la empresa .	56
Gráfica 33. Trato igualitario	57
Gráfica 34. Trato igualitario por puesto en la empresa	58
Gráfica 35. Personal se siente parte del equipo	58
Gráfica 36. Personal se siente parte del equipo por puesto en la empresa	59
Gráfica 37. Los familiares no respetan el reglamento	60
Gráfica 38. Los familiares no respetan el reglamento por puesto en la empresa	61
Gráfica 39. Problemas entre familiares afectan las labores	61
Gráfica 40. Problemas entre familiares afectan las labores por puesto en la empresa	62

Índice de imágenes.

IMAGEN 1. El cuestionario digital que se aplicó.....	22
------------------------------------------------------	----

Dedicatoria

A mis padres, que me han guiado durante el camino y que nunca se rindieron a pesar de las adversidades. Por sus sacrificios y apoyo constante, este logro es suyo.

Mis hermanos que siempre me han acompañado en todas las aventuras y que no sé qué haría sin ellos.

A mi incondicional compañera de vida, siempre estarás en mi memoria y corazón.

A mis abuelos que son el mayor ejemplo de resiliencia, en mi vida.

Milton, que ha sido mi incondicional amigo, compañero de viajes y aunque inconscientemente, tutor durante la carrera.

A mí misma, por tener la valentía de iniciar este proyecto que a pesar de los altos y bajos que surgieron, se ha logrado concluir.

Agradecimientos

A mi compañero del proyecto presentado en Academia Journals, Marcio. Tu aportación fue muy valiosa, hicimos buen equipo.

Agradezco a la empresa que me abrió sus puertas para poder llevar a cabo este proyecto.

Doctora Sandra Luz García Sánchez, asesora de esta investigación. Muchas gracias por la paciencia otorgada, por compartir su conocimiento y la pasión que tiene por la investigación.

RELACIONES LABORALES ENTRE INDIVIDUOS CONSANGUÍNEOS EN EMPRESAS FAMILIARES

Resumen

Una empresa familiar es aquella organización donde el control del capital y la gestión son dirigidos por miembros de una familia, con el objetivo de prolongar la labor de la familia en generaciones futuras. Un fenómeno que se presenta en estas organizaciones familiares es la percepción de los conflictos que surgen en las relaciones interpersonales entre los individuos pertenecientes al núcleo familiar, y cómo se interpreta entre los ajenos a éstos que laboran conjuntamente con ellos. El propósito de este escrito es exponer los resultados de un estudio respecto a las posibles problemáticas que se presentan dentro de las organizaciones familiares, en base a las opiniones de distintos trabajadores que laboran en éstas. La investigación tiene un alcance exploratorio, enfoque cuantitativo y método fenomenológico con un diseño no experimental, una técnica de aplicación de encuestas a través de un cuestionario para la recopilación de información y se procesó en SPSS.

Palabras clave:

Empresa familiar, conflictos en relaciones laborales, estructura organizacional familiar.

Introducción

Las empresas micros y pequeñas en México en gran proporción surgen de los esfuerzos que las familias hacen para proveerse de trabajo y recursos; y se basan en gran medida en las áreas de experiencia de los integrantes de esa familia: si son buenos en ventas, pues la empresa va a dirigirse hacia la comercialización de productos; si saben cocinar, van a abrir su negocio de comida; si saben producir algún producto agrícola, hacia allá va a dirigir su mirada de empresarios. Van a tratar de capitalizar lo que mejor saben hacer como grupo familiar y cuando crecen empiezan a contratar más gente.

Estudiar a las empresas familiares debe de ser una constante en la sociedad actual y sus economías tan cambiantes, pues no solamente son negocios, sino que son relaciones humanas entre personas con vínculos consanguíneos en mayor o menor medida, que además de compartir un trabajo comparten eventos, afectos y más familia. En esta investigación se abordó el estudio de las empresas familiares desde la complejidad que implican los nexos tan cercanos a la hora de trabajar.

El contenido del presente documento consta de cinco capítulos los cuales detallan el proceso de esta investigación, empezando por el marco referencial que será la base documental; el capítulo segundo en donde se define qué es lo que buscamos con el presente documento plasmando el planteamiento y enunciado del problema así como las preguntas y objetivos; la metodología de cómo se obtendrán los resultados es parte del capítulo tercero, en donde se relata la operacionalización de variables, cómo fue el proceso de diseño del instrumento hasta el levantamiento de datos; el capítulo cuarto son los resultados obtenidos del instrumento aplicado en la empresa elegida y por último como capítulo quinto, el análisis y conclusiones.

Capítulo 1. Marco referencial

Solemos pensar por empresa familiar aquellas entidades que son de carácter micro o pequeña, pero estamos en un error, ya que estas no se definen por el tamaño de sus ingresos o del personal que manejen. Un ejemplo muy marcado en nuestra ciudad es “Organización Ramírez”, quienes son una empresa familiar multinacional.

Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), se estima que existen 4.9 millones de Pymes en nuestro país. Estas empresas generan un gran aporte a la economía ya que aportan el 52% del producto interno bruto (PIB), generan 72% de empleo y de las cuales el 75% de estas, son negocios familiares.

A pesar de estos porcentajes, son pocas las que consiguen trascender por generaciones ya que según datos del INEGI el promedio de vida de estas es de 7.8 años, solo entre el 10 y 15 % llegan a la tercera generación (Castro,2016); lo cual me lleva a cuestionarme si el hecho de que la empresa sea conformada por personas consanguíneas, es un factor para que el porcentaje de trascendencia sea tan bajo.

Para la investigación de la situación objeto de esta investigación, se hará revisión de literatura pertinente en la materia para poder definir de manera clara el objeto de estudio de este trabajo.

Revisión de la literatura

Hay muchas definiciones posibles de empresa familiar, y casi todas ellas incluyen tres características básicas, y para iniciar la revisión se partirá de las que considera Raga (2010):

- La primera es que su propiedad es controlada por una familia.
- La segunda es, que los negocios son dirigidos por algunos miembros de la familia (casi siempre los dueños o sus hijos).
- La tercera es, el deseo de perpetuar en el tiempo la obra del fundador.

Los autores más reconocidos en el área parecen coincidir en definir a la empresa familiar como aquella organización de propiedad de una familia, que tiene control y administra

manteniendo la expectativa de que la empresa continúe de una generación a otra. (Romero, 2006); y se identifica que el propósito de las empresas familiares es la continuidad y no los resultados inmediatos, donde los administradores, la junta y los dueños funcionan en un triángulo de confianza mutua. (Vélez, 2005).

De acuerdo a Vargas (2013), los principales problemas que se observan en una empresa familiar son principalmente:

- Un sistema de finanzas poco claras
- Los dueños principales sangran el negocio
- Tiende a lidiar con el ego del fundador
- Constantemente hay conflictos para definir a quién le toca qué de la empresa o que hacer en ella
- Se manifiestan actitudes de paternalismo
- Hay dependencia excesiva en personas más que procesos de análisis para tomas de decisiones
- Cero institucionalizaciones.

Rius (Rius, 2010) presenta seis conflictos muy similares que ha observado en las empresas familiares:

- Nepotismo
- Confusión entre empresa y familia
- Exceso de familiares en la empresa y condiciones de rivalidad
- Resentimientos derivados de conflictos personales
- Generación de prisioneros en procesos de enfrentamiento
- Organización poco profesional.

De acuerdo a la revisión de la literatura, se observó que, en lo general, en todas las empresas familiares, los problemas que más se presentan en este tipo de entidades, son los siguientes:

- Nepotismo: Se asocia a este tipo de casos, ya que se incluyen parientes ineficaces, generalmente con la idea de apoyar al pariente, sin tomar en consideración que su bajo desempeño afecta negativamente a la empresa.
- Paternalismo: Debido a la cercanía que se tiene con los trabajadores, el fundador puede sentirse responsable de ayudar o resolver los problemas de los trabajadores, aun cuando no se trate de casos laborales.
- Cero institucionalizaciones: El fundador tiene que dejar en claro la visión que tiene para la organización, si desea que el director sea alguno de sus descendientes o desea se forme un consejo y éste elija al nuevo directivo.
- Finanzas poco claras: No se respetan los tabuladores de nómina, se les paga más a los familiares aun sin tener un rango que merezca ese salario.
- Confusión entre empresa y familia: Básicamente, no se separan los temas y actividades en relación a la familia en el horario laboral, el mismo caso sucede en ambos sentidos.

También se identificó en la literatura la necesidad de que en el seno de una empresa exista total transparencia en la concentración de la fuerza económica, se distribuyan los bienes de forma adecuada, se cumplan los respectivos requisitos legales para preservar la identidad de la empresa, se defina de forma clara y justa la separación de los inversionistas, se den a conocer los resultados y toma de decisiones entre todos los miembros y se definan las estrategias de sucesión para las siguientes generaciones. (degerencia.com, s.f.).

Otra problemática estudiada en la literatura es, que hay una constante observada de un exceso de personas consanguíneas en la empresa familiar; al respecto en un artículo que leí en internet me topé con la siguiente frase: “¿Cuántos miembros de la familia caben en esta empresa?”, lo cual me hizo pensar que a lo mejor nunca se tiende a tomar en cuenta lo que esto puede significar para la operación de una empresa. Hay que tener en consideración que en caso de que se advierta, de forma explícita, una división de la relación familiar a la laboral esto podría causar poca productividad e inclusive poner en riesgo la estabilidad o crecimiento, incluso supervivencia, de ese negocio.

Así, para efecto de este estudio, se entiende por empresa familiar a aquellas en las que el capital y la gestión están en manos de una misma familia, o algunas familias agrupadas con un fin de negocios común y tienen tanto el poder como la capacidad para controlarla. (Gascón, 2013) y se va a utilizar el acercamiento que hace Vélez, donde indica que el propósito de las empresas familiares es la continuidad y no los resultados inmediatos, además de que los administradores, la junta y los dueños funcionan en un triángulo de confianza mutua (Vélez, 2005).

Inmersión en el ambiente

Para validar la información teórica recabada, se llevó a cabo un proceso de inmersión en el ambiente, en el cual se tuvo acceso a una empresa familiar en Morelia, Michoacán. En donde se tuvo acceso a observar y platicar con el talento humano que ahí laboraba y con ello se identificó la problemática encontrada en esa realidad; y en contraste con la información de los autores anteriores, se observó qué:

- La composición en la relación de familia parecía que efectivamente podría identificarse una afectación en el rendimiento y desarrollo de la empresa.
- Los miembros de la familia que trabajan en la empresa, daban la impresión de que no sabían separar la relación laboral a la relación de trabajo.
- Se mencionó en las charlas con los familiares que dirigían la empresa, que había retos del tránsito de lo familiar a lo empresarial.
- También comentaron que en ocasiones podría parecer que las finanzas no son muy claras, ya que se mezcla dinero personal y de la empresa.
- La observación permitió percibir que los trabajadores miembros de la familia parecían no respetar la cadena de mando.
- Se observó que pareciera que el miembro familiar con mayor poder de decisión en la empresa, con sus acciones puede ser un factor importante que afecta a la empresa.
- Dependencia excesiva hacia el dueño.
- Los familiares (ceranos entre sí o con cualquier tipo de relación pero que trabajen juntos) que trabajan en la misma entidad, se protegen entre ellos.

Todo lo anterior conduce al planteamiento del problema.

Capítulo 2. Planteamiento del problema

El propósito de este documento es identificar las posibles problemáticas que se presentan dentro de las organizaciones familiares, con base en las opiniones de distintos trabajadores que laboran en éstas. Para plantear el problema de investigación es necesario considerar una arista dentro de los elementos identificados en la literatura y la inmersión en el ambiente: las afectaciones estructurales y responsivas en los integrantes de una corporación cuando trabajan en ella parientes consanguíneos.

Enunciado del problema

De esta manera, el enunciado de la investigación queda de la siguiente manera:

No se conoce formalmente cómo afectan la estructura de mando, el desarrollo y la cultura organizacional a una empresa familiar cuando ésta es operada por miembros consanguíneos, pero con una línea jerárquica diferente en el ámbito laboral al del familiar.

Preguntas de investigación

Tomando en cuenta la perspectiva de los diferentes grupos integrantes de la empresa, se crean las preguntas de esta investigación:

- ¿Cómo se percibe la influencia de las relaciones familiares en las relaciones laborales cotidianas?
- ¿Cuál es la magnitud de afectación de las relaciones laborales ante situaciones de nepotismo en la empresa?
- ¿Cómo se percibe la posibilidad de manejar una empresa con miembros de la familia trabajando en ella?
- ¿Cuáles son los principales retos de separar la relación de trabajo y familia?
- ¿En qué medida el deseo de poder influye para que no exista una buena relación ni familiar ni laboral?

De esta manera, el propósito de este documento es exponer los resultados del estudio, a nivel descriptivo, respecto a las posibles problemáticas que se presentan dentro de las organizaciones familiares, en base a las opiniones de distintos trabajadores que laboran en éstas, tanto aquellos sin vínculo familiar como los que están emparentados.

Objetivos de la investigación

- Entender cómo y la magnitud del que exista nepotismo, afectan a estas empresas.
- Plasmar el punto de vista de los trabajadores familiares y no familiares respecto a un supuesto favoritismo en las relaciones laborales.
- Identificar el ¿Por qué? Debe de haber una división de relación en el ámbito laboral y familiar.
- Verificar la posibilidad de gestionar correctamente una empresa familiar sin que haya una disyuntiva entre los beneficios de la relación familiar y los beneficios para la empresa.
- Comprobar que existe la posible eventualidad de que el deseo de poder de las personas puede llegar a afectar las relaciones laborales y familiares.

Capítulo 3. Método

Descripción del Método

Las características de acercamiento a la empresa que permitió la aplicación del instrumento creado para recabar los datos de los trabajadores de las diferentes áreas posibilitaron que se aplicara, desde un enfoque cuantitativo, con un alcance exploratorio y una perspectiva de método de estudio de caso, un cuestionario que se empleó y llenó digitalmente de manera presencial en la visita realizada a la empresa.

La técnica de encuestas a través de la aplicación de un cuestionario permitió, para este caso, que los trabajadores no se sintieran incómodos contestando cuestiones laborales definidas, por lo cual proporcionaron la información requerida de forma sencilla y abierta, además de que los datos que proporcionaban los trabajadores pudieron ser organizada de manera directa para crear la base de datos que posteriormente se trabajó para su integración en Microsoft Excel y para su posterior procesamiento en SPSS. La investigación tuvo un alcance exploratorio ya que se pretendía conocer la de afectación hacia diferentes áreas de la empresa, en base a relaciones entre miembros de una familia que trabajan en ella, para identificar si efectivamente los problemas indicados por los autores con los que se realizó el marco de referencia de este estudio.

Metodología

Primeramente, se realizó una revisión documental y una inmersión en el ambiente que permitieron conocer el campo de interés; una vez que se definió que el tema a estudiar, e identificar sí es uno al que se podía tener acceso, se procedió a buscar una empresa que permitiera que se les aplicara el instrumento que permitiera la recabación de datos para esta investigación. Con la empresa ya seleccionada y luego de haberla estudiado, a partir del marco de referencia obtenido para este estudio se definieron las variables e indicadores con los cuales se creó el instrumento con el que se recopiló la información,

la cual fue obtenida abordando a los integrantes de la empresa mediante el cuestionario digital que se llenó en el mismo lugar donde estaban los trabajadores,

Una vez que el personal que participó contestó de forma anónima el cuestionario, se creó la base de datos, vaciando la información en gráficas que permitieran analizar detalladamente los resultados, preparando la base de datos en Excel y posteriormente codificando para su procesamiento en SPSS para así hacer el análisis y poder obtener las conclusiones del tema.

Operacionalización de variables

Una vez identificada la empresa en la que se aplicaría esta investigación, conociendo su estructura y procesos. Se observó que existen tres variables con cuatro indicadores cada una, las cuales son las siguientes:

CUADRO 1. Operacionalización de variables

Variable	Indicadores
Estructura de mando	<ul style="list-style-type: none">● Favoritismo● División de relaciones empresa/familia● Se anteponen los beneficios de la empresa sobre los familiares● Fricción entre los familiares en el ámbito laboral

Desarrollo de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ● Favoritismo ● División de relaciones empresa/familia ● Se anteponen los beneficios de la empresa sobre los familiares ● Fricción entre los familiares en el ámbito laboral
Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ● Favoritismo ● División de relaciones empresa/familia ● Se anteponen los beneficios de la empresa sobre los familiares ● Fricción entre los familiares en el ámbito laboral

Fuente: creación propia

- Estructura de mando: se pretende conocer cómo se percibe la relación de la gerencia que está conformada por personas consanguíneas, con los trabajadores. Esta variable se puede percibir desde el punto de vista de una persona con o sin relación familiar a la gerencia y viceversa.
- Desarrollo de la empresa: esta variable pretende medir a que nivel llegan o no, los beneficios de los parientes laborando y cómo esto se percibe desde la perspectiva de los demás compañeros.
- Cultura Organizacional: conocer si los familiares provocan una afectación al ambiente laboral, a tal modo de que el resto del personal no se sienta cómodo o parte del equipo de trabajo.

Se cuenta con los mismos indicadores debido a que se pretende obtener datos de las diversas áreas de la empresa, para así poder compararlas y conocer cómo se comportan entre las tres variables categóricas.

El instrumento

El instrumento se conformó con base a las variables derivadas del planteamiento y de los objetivos de la investigación, construyendo los ítems definidos para recabar la información que cada una requería para ser abordada; cada una de estas variables incluyeron de cuatro a seis preguntas (ítems). Para cada uno de los ítems se eligió, como base de medición de la percepción, una escala de cuatro opciones como posibles respuestas que el encuestado podrá elegir. Siendo el número uno la valoración más alta y el cuatro la más baja.

Como se observa en el cuadro 2, la variable categórica de “Estructura de mando” cuenta con 5 preguntas

CUADRO 2. El instrumento: variable categórica de estructura de mando

VARIABLES	ITEMS	RESPUESTAS			
Estructura de mando	Hay favoritismo para los miembros de la familia que trabajan en la empresa.	1. Totalmente de acuerdo	2. Parcialmente de acuerdo	3. Nada de acuerdo	4. No estoy seguro
	Los asuntos familiares se llevan aparte de los laborales.	1. Totalmente de acuerdo	2. Parcialmente de acuerdo	3. Nada de acuerdo	4. No estoy seguro
	¿Los miembros de la familia acatan el horario y normas laborales?	1. Totalmente de acuerdo	2. Parcialmente de acuerdo	3. Nada de acuerdo	4. No estoy seguro
	Se discuten conflictos o cuestiones del ámbito familiar durante el período laboral en la empresa.	1. Totalmente de acuerdo	2. Parcialmente de acuerdo	3. Nada de acuerdo	4. No estoy seguro
	¿Se discuten conflictos o cuestiones del ámbito laboral en el espacio familiar?	1. Totalmente de acuerdo	2. Parcialmente de acuerdo	3. Nada de acuerdo	4. No estoy seguro

Fuente: creación propia

En el cuadro 2, vinculado a la variable categórica de “Desarrollo de la empresa”, también se aprecia que el diseño cuenta con 5 preguntas y la misma escala de Likert.

CUADRO 3. El instrumento: variable categórica de desarrollo de la empresa

VARIABLES	ITEMS	RESPUESTAS			
Desarrollo de la empresa	¿Se le da prioridad al familiar en el caso de que exista algún beneficio a otorgar a un trabajador?	1. Totalmente de acuerdo	2. Parcialmente de acuerdo	3. Nada de acuerdo	4. No estoy seguro
	¿Se le da prioridad al familiar en el caso de que exista alguna vacante?	1. Totalmente de acuerdo	2. Parcialmente de acuerdo	3. Nada de acuerdo	4. No estoy seguro
	¿Cuándo existen problemas entre miembros de la familia, considera que ellos saben dejar sus problemas fuera de la empresa y continuar con sus actividades laborales?	1. Totalmente de acuerdo	2. Parcialmente de acuerdo	3. Nada de acuerdo	4. No estoy seguro
	¿Los miembros de la familia se integran al equipo de trabajadores y directivos para lograr los objetivos de desarrollo de la empresa, independientemente de sus diferencias familiares?	1. Totalmente de acuerdo	2. Parcialmente de acuerdo	3. Nada de acuerdo	4. No estoy seguro
	¿Las riñas entre miembros de la familia son frecuentes?	1. Totalmente de acuerdo	2. Parcialmente de acuerdo	3. Nada de acuerdo	4. No estoy seguro

Fuente: creación propia

En el cuadro 3, para la variable categórica de “Cultura organizacional”, el diseño para el cuestionario cuenta con 4 preguntas.

CUADRO 4. El instrumento: variable categórica de cultura organizacional

VARIABLES	ITEMS	RESPUESTAS			
Cultura organizacional	¿Considera que el trato de la empresa hacia un trabajador miembro de la familia y uno externo, es el mismo?	1. Totalmente de acuerdo	2. Parcialmente de acuerdo	3. Nada de acuerdo	4. No estoy seguro
	¿Se siente usted incluido en el ambiente laboral de la empresa, como miembro del equipo de trabajo?	1. Totalmente de acuerdo	2. Parcialmente de acuerdo	3. Nada de acuerdo	4. No estoy seguro
	¿Cree usted que los miembros de la familia no respetan las reglas debido a la relación familiar?	1. Totalmente de acuerdo	2. Parcialmente de acuerdo	3. Nada de acuerdo	4. No estoy seguro
	¿Los conflictos entre familiares afectan el ambiente laboral de los demás trabajadores?	1. Totalmente de acuerdo	2. Parcialmente de acuerdo	3. Nada de acuerdo	4. No estoy seguro

Fuente: creación propia

El levantamiento de datos

La recolección de información se llevó a cabo mediante la plataforma “*Google Forms*”, donde se pretendió que el encuestado pudiera llenar el instrumento de una forma más práctica y sencilla de comprender, para así, poder obtener los resultados más acertados.

Con esta plataforma podemos implementar el formato sin hacer uso de papel, por lo que no se imprimió el instrumento, este se envió de forma digital. El link del documento fue enviado mediante la aplicación “*Skype*” al grupo de la empresa, de esta forma todos los

colaboradores podrían hacer uso de los equipos electrónicos de trabajo, y así dar sus respuestas. Con apoyo de una tableta electrónica, se le dio seguimiento a quienes no habían contestado, para así conocer si no lo habían hecho por falta de acceso al documento y / o aclarar dudas que pudiesen surgir.

IMAGEN 1. El cuestionario digital que se aplicó

RELACIONES FAMILIARES EN LAS EMPRESAS

Agradeceremos si nos pudiera apoyar respondiendo este cuestionario, el cual es anónimo y realizado únicamente con fines de investigación académica.

 lunasalondra@gmail.com (no se comparten) [Cambiar cuenta](#) 

***Obligatorio**

Edad *

Tu respuesta _____

Puesto en la empresa *

Ventas

Almacén

Administrativo

Gerencia

Jefe de Departamento o Supervisor

Otros: _____

Años de Servicio: *

Tu respuesta

¿Es usted familiar de la gerencia o dueños de la empresa? *

- Sí
- No

Estructura de mando *

Seleccione la respuesta que más se acerque a la percepción que usted tiene en cada una de las siguientes situaciones:

	Siempre o casi siempre sucede	Si sucede pero no siempre	Nunca o casi nunca sucede	Depende de la persona o del puesto	No estoy seguro
Hay favoritismo para los miembros de la familia que trabajan en la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los asuntos familiares se llevan aparte de los laborales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los miembros de la familia que trabajan en la empresa respetan el horario laboral como cualquier otro empleado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los miembros de la familia que trabajan en la empresa respetan las normas laborales como cualquier otro empleado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Los miembros de la familia que trabajan en la empresa respetan el horario laboral como cualquier otro empleado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los miembros de la familia que trabajan en la empresa respetan las normas laborales como cualquier otro empleado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se discuten conflictos o cuestiones del ámbito familiar durante el período laboral en la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se discuten conflictos o cuestiones del ámbito laboral en el espacio familiar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

DESARROLLO DE LA EMPRESA *

	Siempre o casi siempre sucede	Si sucede pero no siempre	Nunca o casi nunca sucede	Depende de la persona o del puesto	No estoy seguro
Se le da prioridad al familiar en el caso de que exista algún beneficio a otorgar a un trabajador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se le da prioridad al familiar en el caso de que exista alguna vacante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuando existen problemas entre miembros de la familia, considera que ellos saben dejar sus problemas fuera de la empresa y continuar con sus actividades laborales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los miembros de la familia se integran al equipo de trabajadores y directivos para lograr los objetivos de desarrollo de la empresa, independientemente de sus diferencias familiares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Se le da prioridad al familiar en el caso de que exista alguna vacante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuando existen problemas entre miembros de la familia, considera que ellos saben dejar sus problemas fuera de la empresa y continuar con sus actividades laborales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los miembros de la familia se integran al equipo de trabajadores y directivos para lograr los objetivos de desarrollo de la empresa, independientemente de sus diferencias familiares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las riñas entre miembros de la familia son frecuentes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las fricciones entre miembros de la familia llegan a impedir a los demás continuar las actividades de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

CULTURA ORGANIZACIONAL *

	Siempre o casi siempre sucede	Nunca o casi nunca sucede	Depende de la persona o del puesto	No estoy seguro
¿Considera que el trato de la empresa hacia un trabajador miembro de la familia y uno externo, es el mismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se siente usted incluido en el ambiente laboral de la empresa, como miembro del equipo de trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Cree usted que los miembros de la familia no respetan las reglas debido a la relación familiar?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Los conflictos entre familiares afectan el ambiente laboral de los demás trabajadores?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Enviar

Página 1 de 1

Borrar formulario

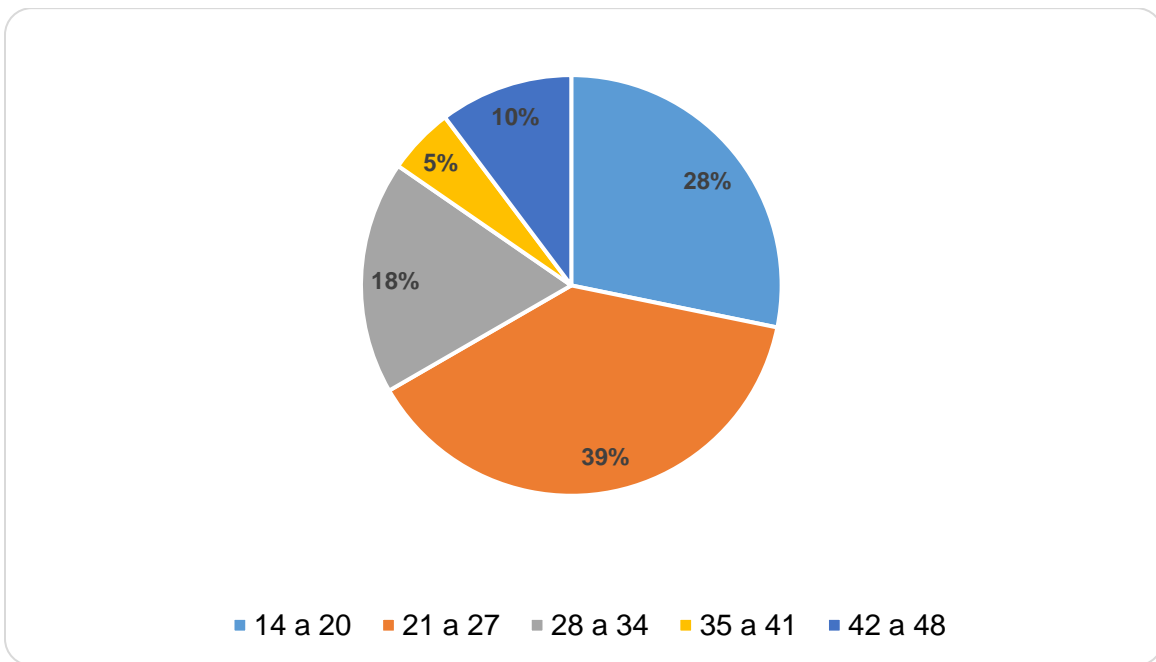
Fuente: creación propia

CAPÍTULO 4. Resultados

A. Caracterización del perfil de la muestra

El perfil de la muestra permitió identificar la edad, el puesto que cada encuestado desarrollaba, los años de servicio que tenía prestando sus servicios en la empresa y si se encontraban relacionados consanguíneamente con los propietarios y miembros de los niveles de gerencia.

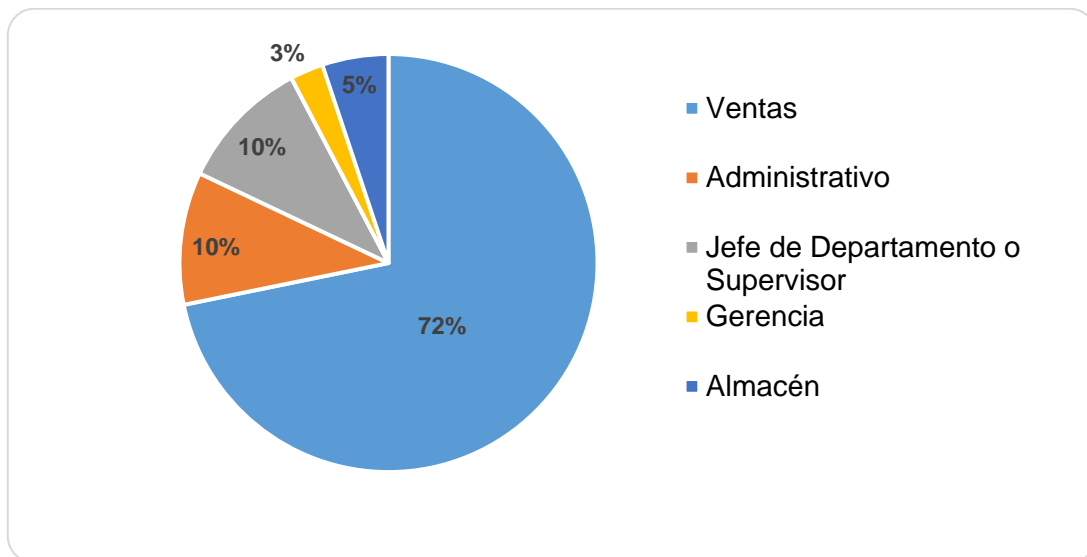
La edad de la muestra osciló entre los 14 y 52 años, de una muestra de 39 personas, podemos observar que la mayor frecuencia de edad es de entre 21 a 27 años de edad con un 39% del total de la muestra, el porcentaje que le sigue es de las edades entre 14 a 20 con 28%, posteriormente viene 28 a 34 años con un 18%, 42 a 48 representa el 10% y la menor de estas frecuencias son 35 a 41 años de edad con un porcentaje de 5%. Esta información se muestra en el gráfico 1.



Gráfica 1. Edad del personal

Fuente: creación propia

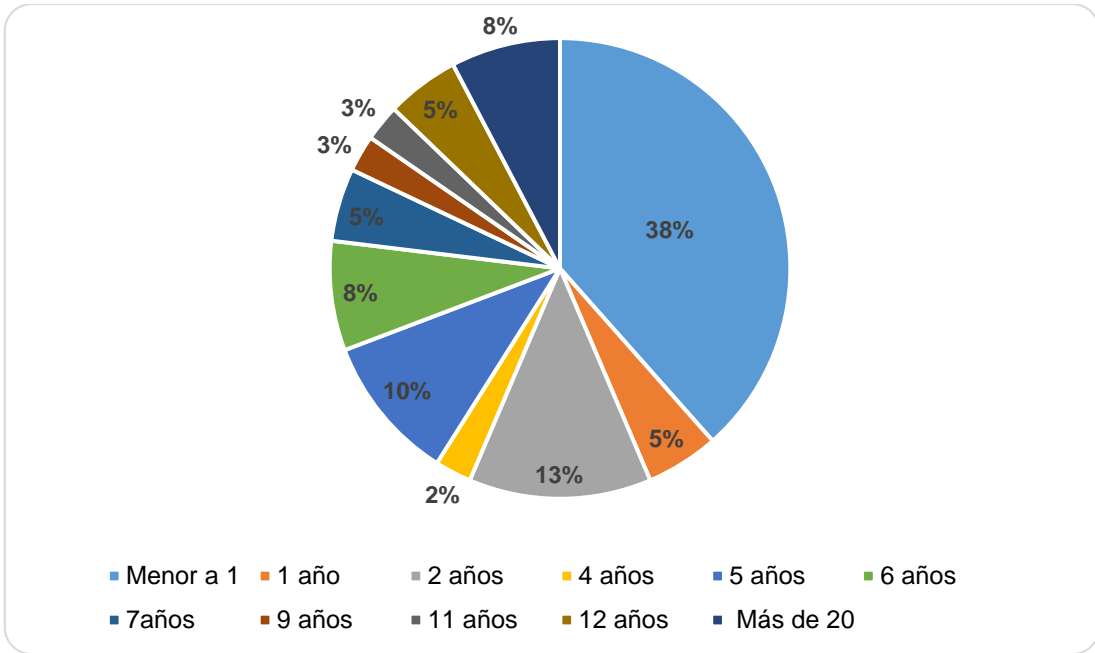
Los puestos de la muestra (39 personas), en el área donde existe más frecuencia es en Ventas con un 72% (28 personas), el área que sigue es jefe de departamento o Supervisor y administrativo con un 10% cada uno (4 personas), y los menores serían Almacén con un 5% (2 personas) y Gerencia 3% (1 persona). Ver gráfico 2.



Gráfica 2. Puesto en la empresa

Fuente: creación propia

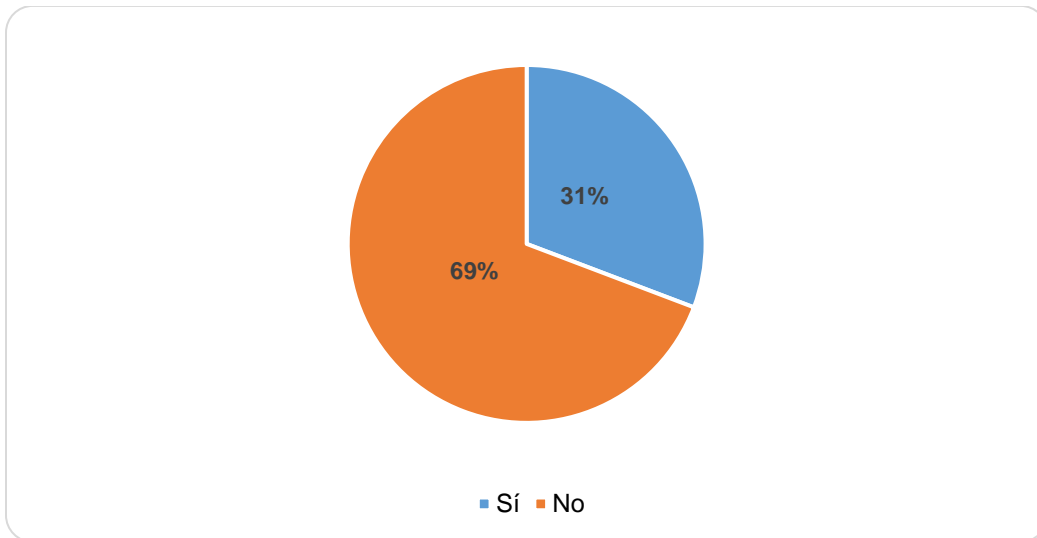
En los años de servicio, vemos que la frecuencia más alta es menor a un año con un 38% de la muestra (15 personas), le sigue 2 años de servicio con 12.8% (5 personas), continúa con 5 años 10.3% (4 personas), 6 años tiene el 7.7% al igual que más de 20 años (3 personas cada uno), 1, 7 y 12 años cuentan con 5.1% (2 personas cada uno), 4, 9 y 11 años les corresponde el 2.6% (una persona) a cada uno. Ver gráfico 3.



Gráfica 3. Años de servicio

Fuente: creación propia

En el gráfico 4 se observa que el 31% de la muestra está relacionado consanguíneamente con la gerencia, que son 12 personas, y el otro 69% del total; o sea 27 personas, dijo no pertenecer al ramo familiar de ninguna manera.



Gráfica 4. Personal relacionado familiarmente

Fuente: creación propia

En el cuadro 5 se presenta un cruce de información que nos proporciona datos de la composición del organigrama de la empresa considerando las relaciones de consanguineidad en relación a las labores establecidas. Las jefaturas departamentales sobresalen en el porcentaje de personal vinculado familiarmente, al contrario de los puestos de ventas, donde se observa una marcada tendencia a contratar externos a la familia. Visualmente esto se observa en la gráfica 5.

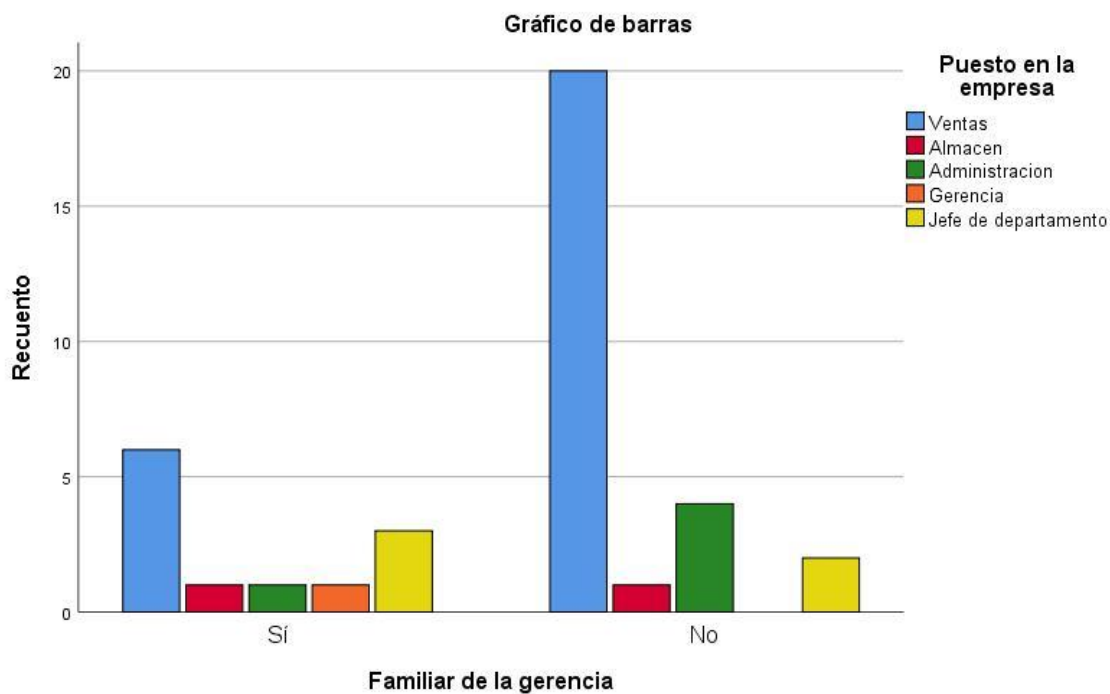
CUADRO 5 . Familiar de la gerencia por puesto de trabajo

Tabla cruzada

			Puesto en la empresa				Total	
			Ventas	Almacen	Administración	Gerencia		Jefe de departamento
Familiar de la gerencia	Sí	Recuento	6	1	1	1	3	12
		% dentro de Familiar de la gerencia	50.0%	8.3%	8.3%	8.3%	25.0%	100.0%
		% del total	15.4%	2.6%	2.6%	2.6%	7.7%	30.8%
	No	Recuento	20	1	4	0	2	27
		% dentro de Familiar de la gerencia	74.1%	3.7%	14.8%	0.0%	7.4%	100.0%
		% del total	51.3%	2.6%	10.3%	0.0%	5.1%	69.2%
Total	Recuento	26	2	5	1	5	39	
	% dentro de Familiar de la gerencia	66.7%	5.1%	12.8%	2.6%	12.8%	100.0%	
	% del total	66.7%	5.1%	12.8%	2.6%	12.8%	100.0%	

Fuente: creación propia

Mientras que en el cuadro 6 se muestra que durante el último ciclo la empresa ha contratado personal tanto externo como vinculado familiarmente, pues gran parte de la muestra indica tener un año de servicio en promedio. Sin embargo en mucho mayor el porcentaje externo, pues del total de los trabajadores que indican tener lazos familiares el 41.7% tiene hasta un año como parte de la empresa, lo que representa un 12.8% del total de la muestra; mientras que de los que se dicen externos a cualquier vínculo familiar los que tienen hasta un año como parte de la empresa son el 44.4%, pero representan el 30.08% del total de la muestra. Entre ambos grupos representan un 43.6% del total de los empleados encuestados.



Gráfica 5. Familiar de la gerencia

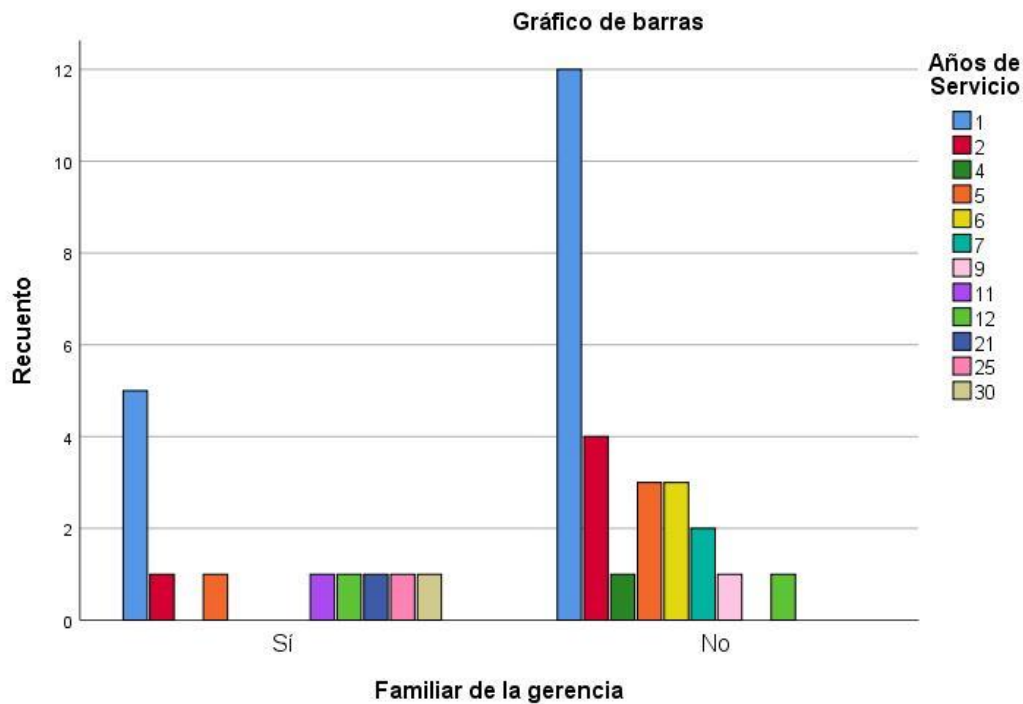
Fuente: creación propia

CUADRO 6. Vínculo familiar respecto a tiempo de servicio

Tabla cruzada

		Años de Servicio													Total
		1	2	4	5	6	7	9	11	12	21	25	30		
Familiar de la gerencia	Sí	Recuento	5	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	12
		% dentro de Familiar de la gerencia	41.7%	8.3%	0.0%	8.3%	0.0%	0.0%	0.0%	8.3%	8.3%	8.3%	8.3%	8.3%	100.0%
		% del total	12.8%	2.6%	0.0%	2.6%	0.0%	0.0%	0.0%	2.6%	2.6%	2.6%	2.6%	2.6%	30.8%
	No	Recuento	12	4	1	3	3	2	1	0	1	0	0	0	27
		% dentro de Familiar de la gerencia	44.4%	14.8%	3.7%	11.1%	11.1%	7.4%	3.7%	0.0%	3.7%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
		% del total	30.8%	10.3%	2.6%	7.7%	7.7%	5.1%	2.6%	0.0%	2.6%	0.0%	0.0%	0.0%	69.2%
Total	Recuento	17	5	1	4	3	2	1	1	2	1	1	1	39	
	% dentro de Familiar de la gerencia	43.6%	12.8%	2.6%	10.3%	7.7%	5.1%	2.6%	2.6%	5.1%	2.6%	2.6%	2.6%	100.0%	
	% del total	43.6%	12.8%	2.6%	10.3%	7.7%	5.1%	2.6%	2.6%	5.1%	2.6%	2.6%	2.6%	100.0%	

Fuente: creación propia

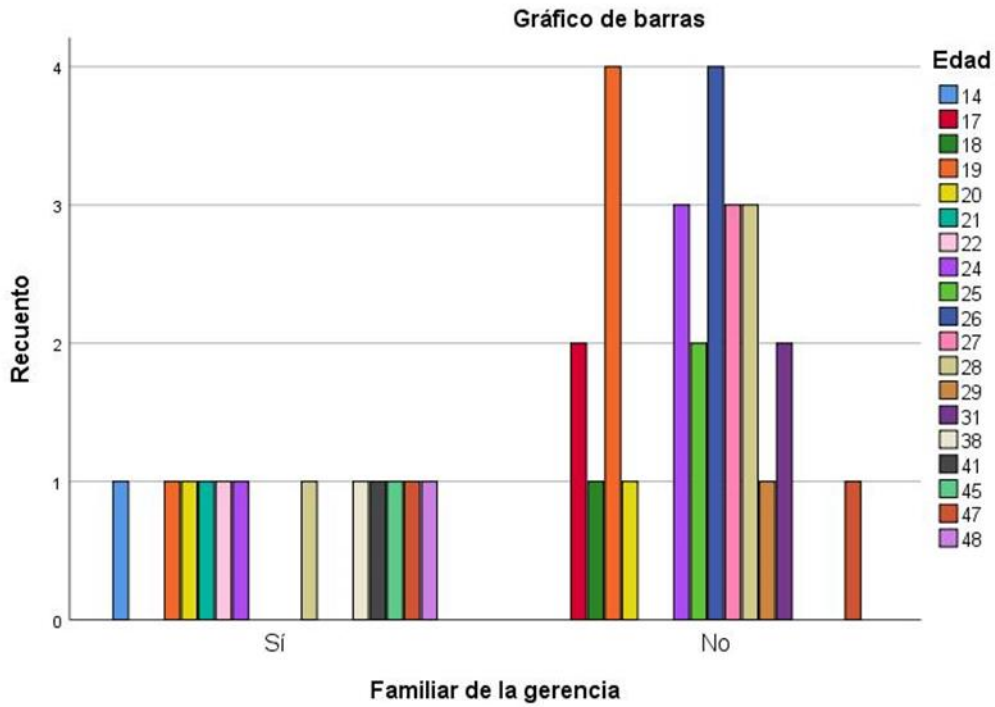


Gráfica 6. Vínculo familiar respecto a tiempo de servicio

Fuente: creación propia

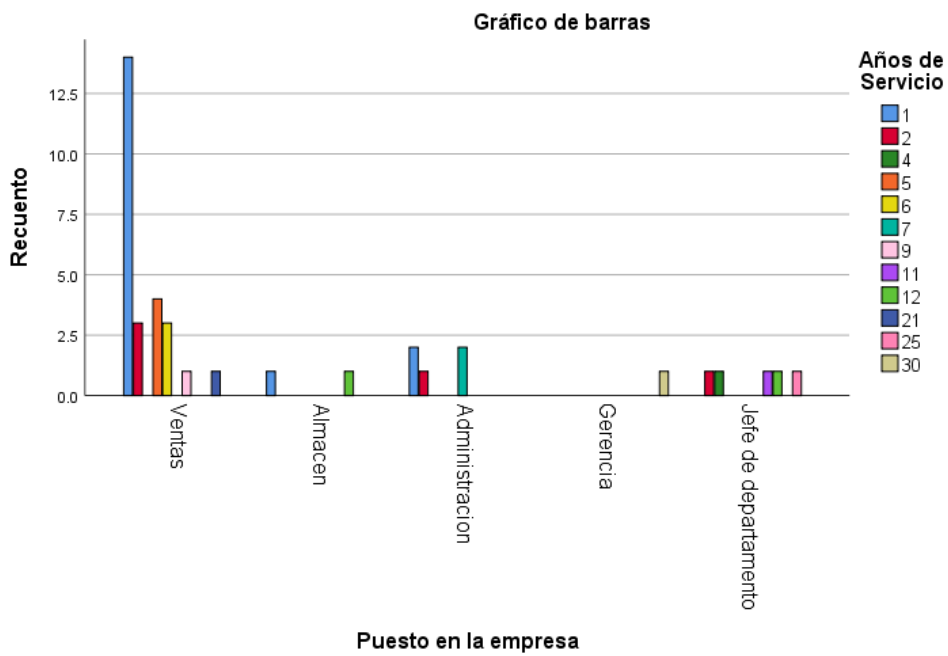
En la gráfica 7 se puede observar una tendencia en la empresa a ser más heterogénea en la edad de los trabajadores externos a la familia, y se podría interpretar como el hecho de que la relación de edad es vertical entre los miembros de la familia, conviviendo laboralmente varias generaciones consanguíneas.

En la gráfica 8 se evidencia también el puesto en el que indican tener hasta un año como trabajadores de la empresa, y es sobre todo en el departamento de ventas.



Gráfica 7. Relación entre edad y vínculos familiares

Fuente: creación propia

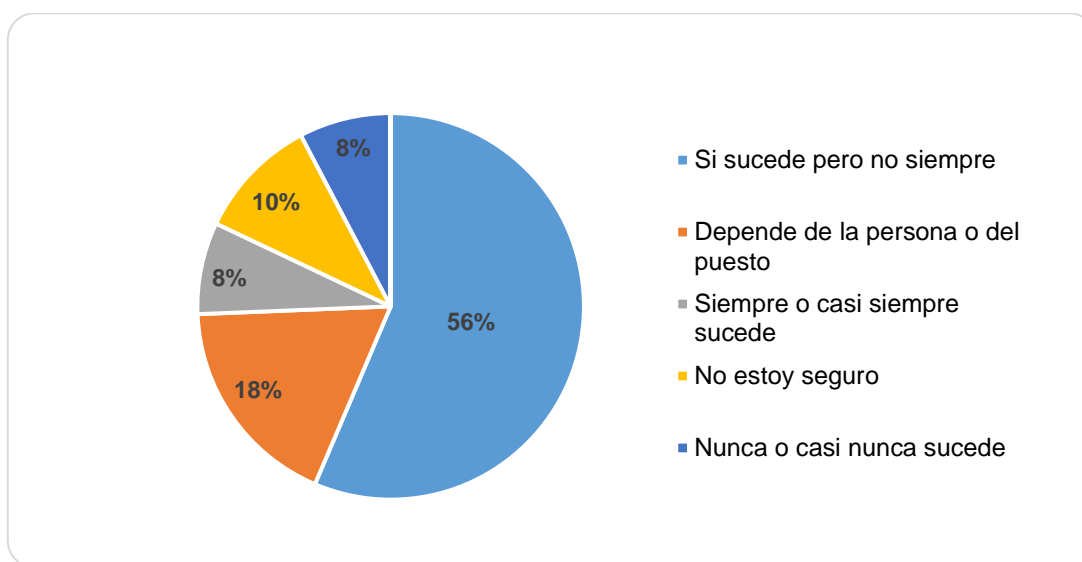


Gráfica 8. Relación entre edad y vínculos familiares

Fuente: creación propia

B. Estructura de mando

Dentro de las personas encuestadas de la empresa, en relación a si existe favoritismo hacia los miembros de familia que laboran dentro de ella, 56% opina que este fenómeno sí se da en la empresa, aunque tiene excepciones dependiendo del caso y la persona. Esto se observa en la gráfica 9.



Gráfica 9. Favoritismo hacia familiares

Fuente: creación propia

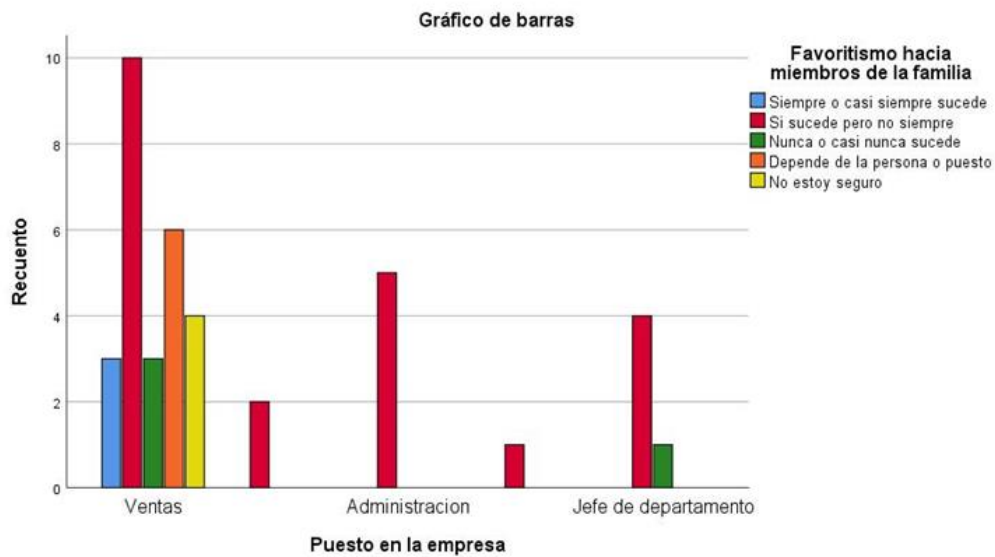
Y cuando se cruzan los resultados de favoritismo hacia familiares respecto a los puestos de trabajo, se observa que la tendencia general en la empresa es a indicar que el favoritismo hacia miembros de la familia sí sucede, pero no siempre, con un 56.4%; seguido de un 15.4% que opina que el favoritismo depende de la persona o puesto. Es interesante destacar que los puestos donde más se percibe el favoritismo hacia miembros de la familia es en el área de ventas, administración y jefes de departamento. Esto se observa estadísticamente en el cuadro 7 y visualmente en la gráfica 10.

CUADRO 7. Percepción de favoritismo hacia miembros de la familia por puesto

Tabla cruzada

Puesto en la empresa			Favoritismo hacia miembros de la familia					Total
			Siempre o casi siempre sucede	Si sucede pero no siempre	Nunca o casi nunca sucede	Depende de la persona o puesto	No estoy seguro	
Puesto en la empresa	Ventas	Recuento	3	10	3	6	4	26
		% dentro de Puesto en la empresa	11.5%	38.5%	11.5%	23.1%	15.4%	100.0%
		% del total	7.7%	25.6%	7.7%	15.4%	10.3%	66.7%
	Almacen	Recuento	0	2	0	0	0	2
		% dentro de Puesto en la empresa	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
		% del total	0.0%	5.1%	0.0%	0.0%	0.0%	5.1%
	Administracion	Recuento	0	5	0	0	0	5
		% dentro de Puesto en la empresa	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
		% del total	0.0%	12.8%	0.0%	0.0%	0.0%	12.8%
	Gerencia	Recuento	0	1	0	0	0	1
		% dentro de Puesto en la empresa	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%
		% del total	0.0%	2.6%	0.0%	0.0%	0.0%	2.6%
	Jefe de departamento	Recuento	0	4	1	0	0	5
		% dentro de Puesto en la empresa	0.0%	80.0%	20.0%	0.0%	0.0%	100.0%
		% del total	0.0%	10.3%	2.6%	0.0%	0.0%	12.8%
Total	Recuento	3	22	4	6	4	39	
	% dentro de Puesto en la empresa	7.7%	56.4%	10.3%	15.4%	10.3%	100.0%	
	% del total	7.7%	56.4%	10.3%	15.4%	10.3%	100.0%	

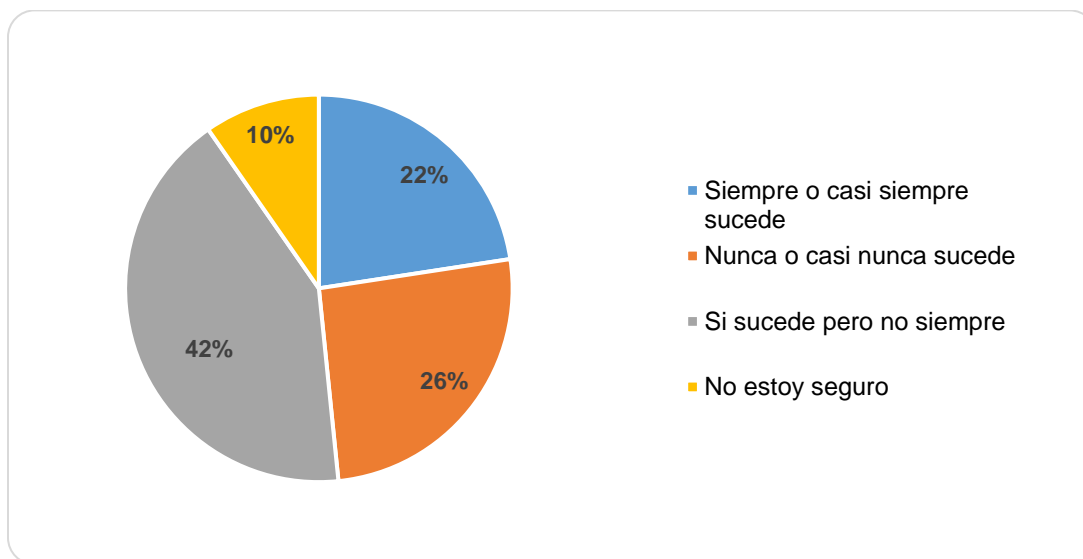
Fuente: creación propia



Gráfica 10. Percepción de favoritismo hacia miembros de la familia por puesto

Fuente: creación propia

El 42% de la muestra dice que los asuntos familiares se llevan separados de los laborales, aunque esto no es siempre y otro 26% dice que esta situación que se presenta nunca o casi nunca sucede. Con solo una persona menos de diferencia, el 23% dice que esta situación se da de forma continua y el 10% restante no se siente segura de tener ese conocimiento.



Gráfica 11. Separación de asuntos

Fuente: creación propia

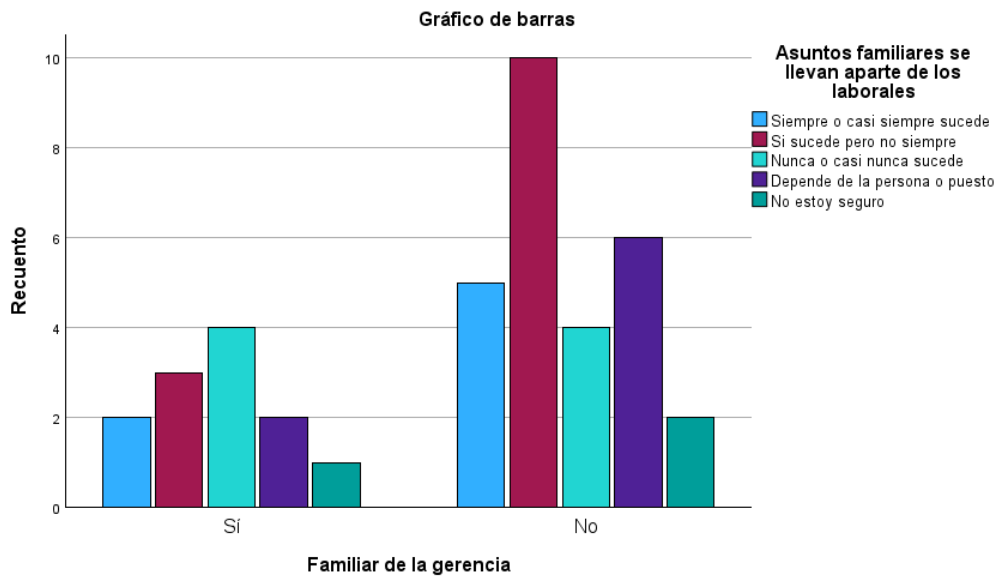
CUADRO 8. Percepción de que los asuntos familiares se llevan aparte de los laborales

Tabla cruzada Familiar de la gerencia *Asuntos familiares se llevan aparte de los laborales

Familiar de la gerencia			Asuntos familiares se llevan aparte de los laborales				Total	
			Siempre o casi siempre sucede	Si sucede pero no siempre	Nunca o casi nunca sucede	Depende de la persona o puesto		No estoy seguro
Familiar de la gerencia	Sí	Recuento	2	3	4	2	1	12
		% dentro de Familiar de la gerencia	16.7%	25.0%	33.3%	16.7%	8.3%	100.0%
		% del total	5.1%	7.7%	10.3%	5.1%	2.6%	30.8%
	No	Recuento	5	10	4	6	2	27
		% dentro de Familiar de la gerencia	18.5%	37.0%	14.8%	22.2%	7.4%	100.0%
		% del total	12.8%	25.6%	10.3%	15.4%	5.1%	69.2%
Total	Recuento	7	13	8	8	3	39	
	% dentro de Familiar de la gerencia	17.9%	33.3%	20.5%	20.5%	7.7%	100.0%	
	% del total	17.9%	33.3%	20.5%	20.5%	7.7%	100.0%	

Fuente: creación propia

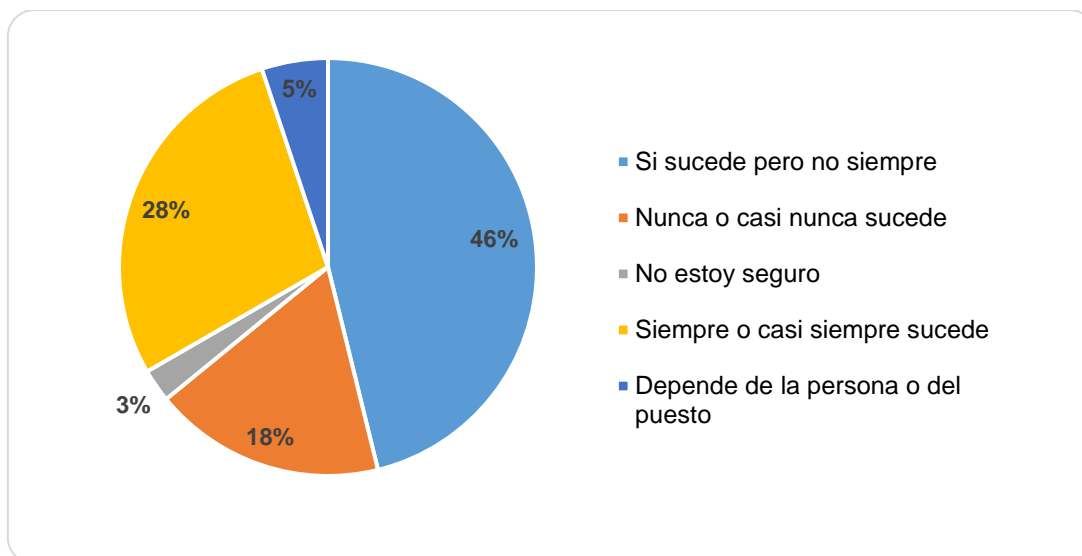
En general hay una tendencia a percibir que los asuntos familiares se llevan aparte de los laborales, con un 33.3%, pero que no es así casi nunca tiene un 20.5%; sin embargo, se observa que la percepción de que depende del puesto o la persona es muy marcada en la empresa. Los que se asumen como miembros de la familia tienden a pensar que se mezclan cuestiones laborales con las familiares con más frecuencia que como lo perciben los externos.



Gráfica 12. Percepción de que los asuntos familiares se llevan aparte de los laborales

Fuente: creación propia

En relación con el horario laboral podemos definir que los miembros consanguíneos sí respetan lo marcado, pero con algunas excepciones, ya que el 46% opina que sí lo hacen, aunque esto no siempre es así. El 28% dice que siempre o casi siempre sucede.



Gráfica 13. Familiares cumplen con horarios

Fuente: creación propia

En el cuadro 9 se ve la tendencia de que a los de puestos de jefes de departamento y ventas que son familiares se les percibe como que no tienden a apegarse en estricto al horario laboral.

CUADRO 9. La familia respeta el horario por puesto de trabajo

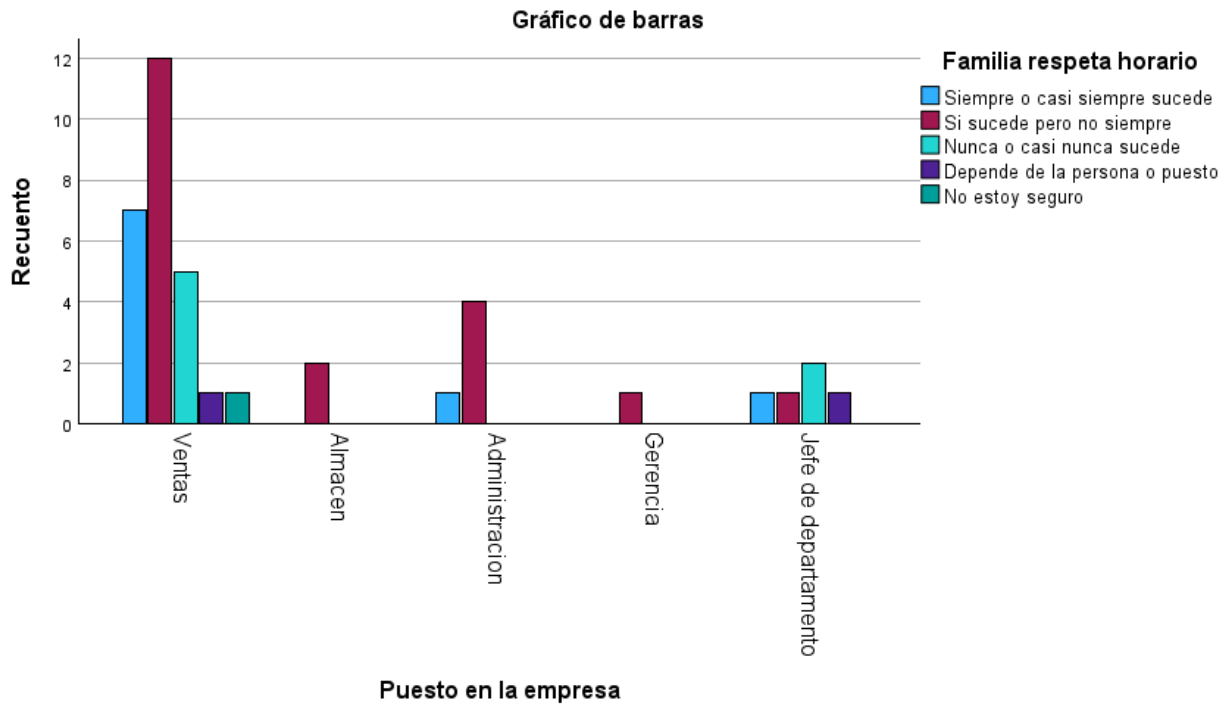
Tabla cruzada Puesto en la empresa*Familia respeta horario

Recuento

Puesto en la empresa		Familia respeta horario					Total
		Siempre o casi siempre sucede	Si sucede pero no siempre	Nunca o casi nunca sucede	Depende de la persona o puesto	No estoy seguro	
Puesto en la empresa	Ventas	7	12	5	1	1	26
	Almacen	0	2	0	0	0	2
	Administracion	1	4	0	0	0	5
	Gerencia	0	1	0	0	0	1
	Jefe de departamento	1	1	2	1	0	5
Total		9	20	7	2	1	39

Fuente: creación propia

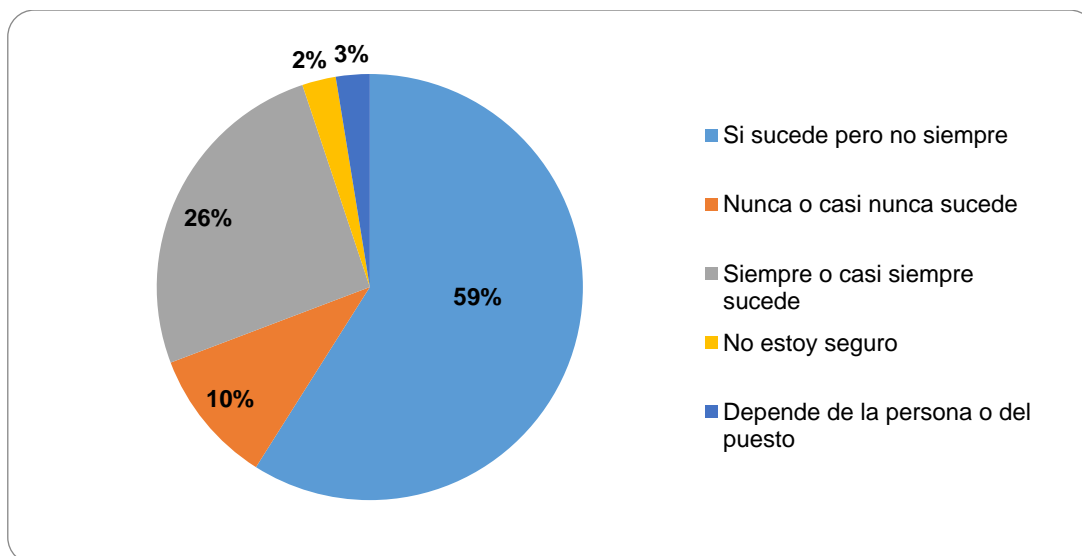
En la gráfica 14 se ve este comportamiento:



Gráfica 14. La familia respeta el horario por puesto de trabajo

Fuente: creación propia

En relación a la percepción acerca del respeto al reglamento laboral, el porcentaje más alto es el 59%, y es de quienes opinan que las personas familiares sí respetan el reglamento laboral, aunque existen excepciones, el 26% dice que siempre o casi siempre se respeta, nunca o casi nunca se respeta lo opina el 10%, el restante dice que esto depende de la persona o no se encuentran seguros. Gráfica 15.



Gráfica 15. Familiares respetan normas laborales

Fuente: creación propia

En el cuadro 10 se muestra la percepción de que los que son familiares tienden a pensar que no se respetan las normas laborales en mayor proporción que los que no son parte de la familia. La gráfica 16 permite ver esta proporción.

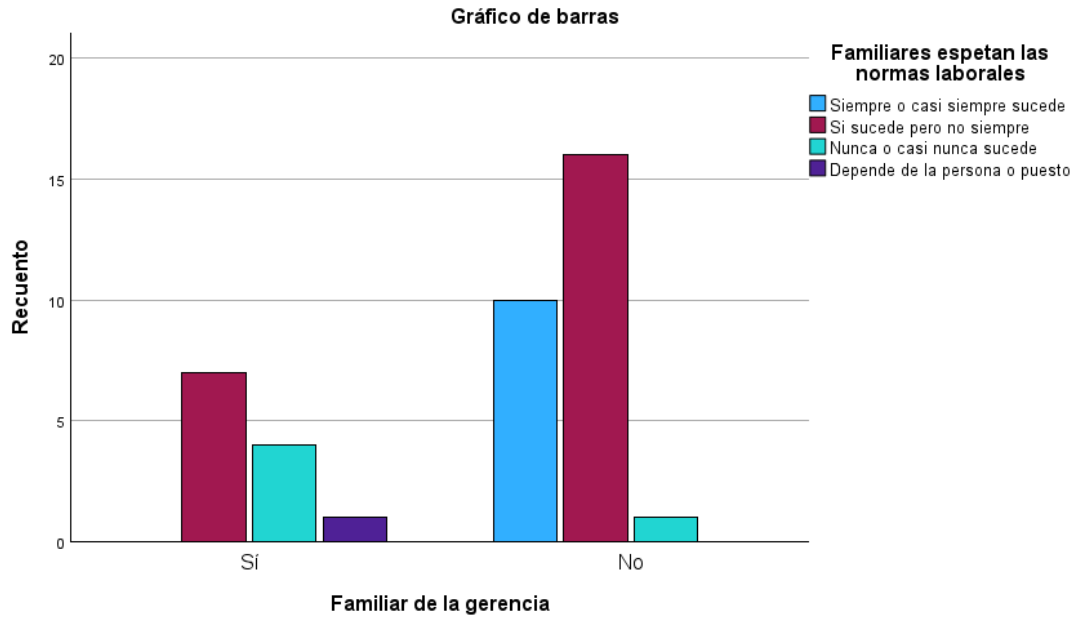
CUADRO 10. Familiares respetan normas laborales

Tabla cruzada Familiar de la gerencia *Familiares respetan las normas laborales

Recuento

		Familiares respetan las normas laborales				Total
		Siempre o casi siempre sucede	Si sucede pero no siempre	Nunca o casi nunca sucede	Depende de la persona o puesto	
Familiar de la gerencia	Sí	0	7	4	1	12
	No	10	16	1	0	27
Total		10	23	5	1	39

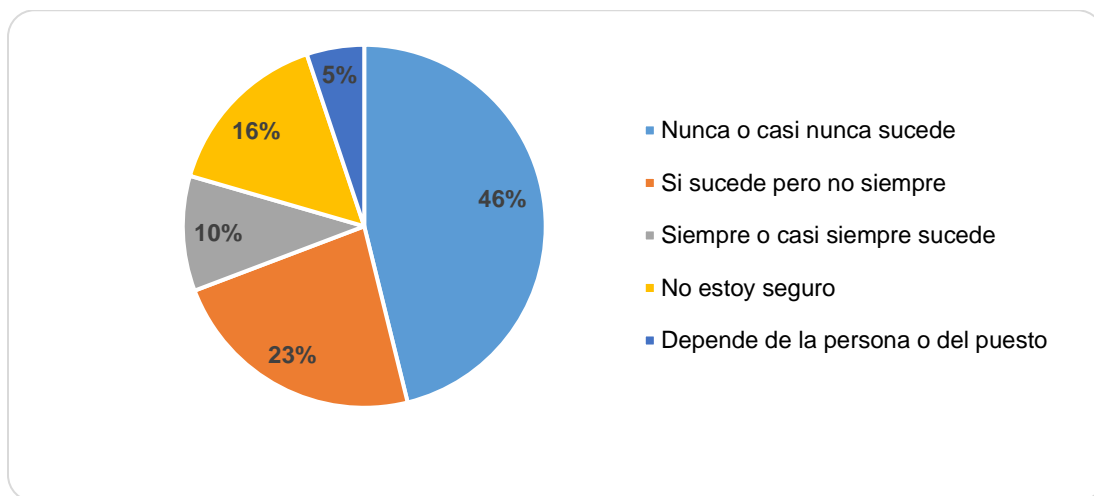
Fuente: creación propia



Gráfica 16. Familiares respetan normas laborales

Fuente: creación propia

En el rubro de manejo de conflictos, los porcentajes son altos en los casos donde se discuten conflictos o cuestiones del ámbito familiar durante el período laboral en la empresa, un 46% de la muestra afirma que esta situación no es frecuente, aunque esto sí puede ocurrir en ocasiones según comenta el 23% de la muestra.



Gráfica 17. Discusión de asuntos familiares durante labores

Fuente: creación propia

Los resultados por puesto arrojan que se percibe que los conflictos familiares no se enfrentan en períodos laborales.

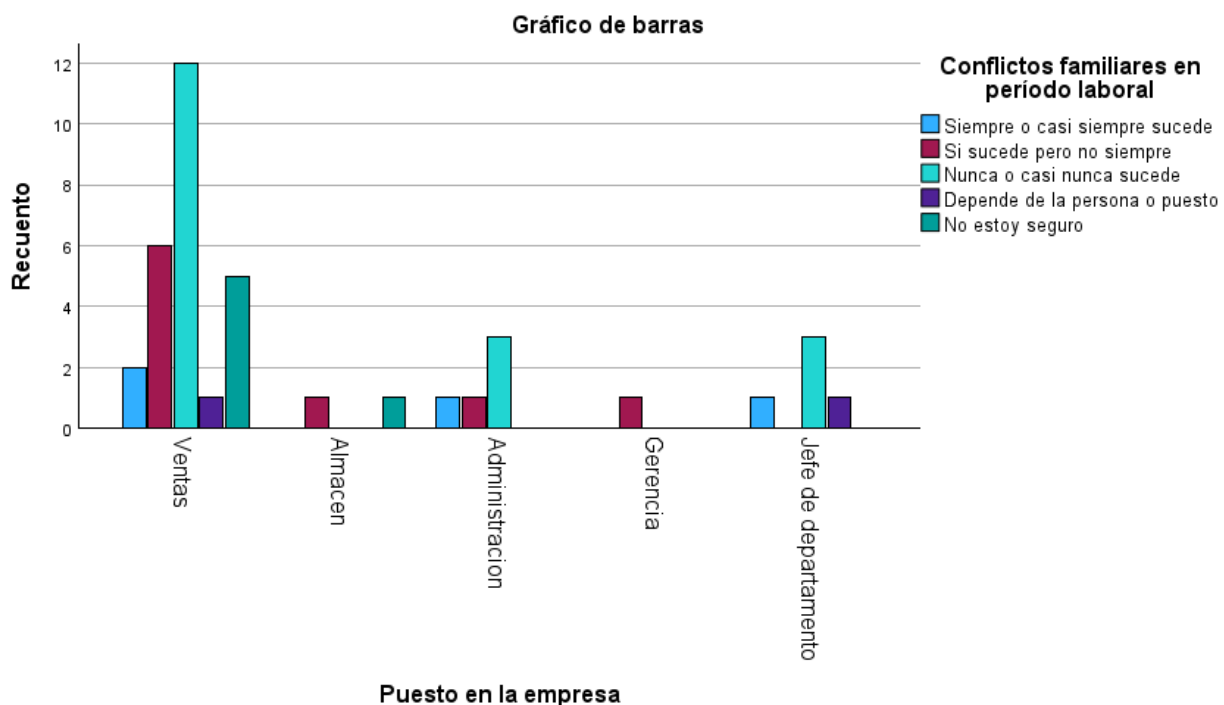
CUADRO 11. Percepción de conflictos laborales en horario laboral por puesto

Tabla cruzada Puesto en la empresa*Conflictos familiares en período laboral

Recuento

Puesto en la empresa		Conflictos familiares en período laboral					Total
		Siempre o casi siempre sucede	Si sucede pero no siempre	Nunca o casi nunca sucede	Depende de la persona o puesto	No estoy seguro	
Puesto en la empresa	Ventas	2	6	12	1	5	26
	Almacen	0	1	0	0	1	2
	Administracion	1	1	3	0	0	5
	Gerencia	0	1	0	0	0	1
	Jefe de departamento	1	0	3	1	0	5
Total		4	9	18	2	6	39

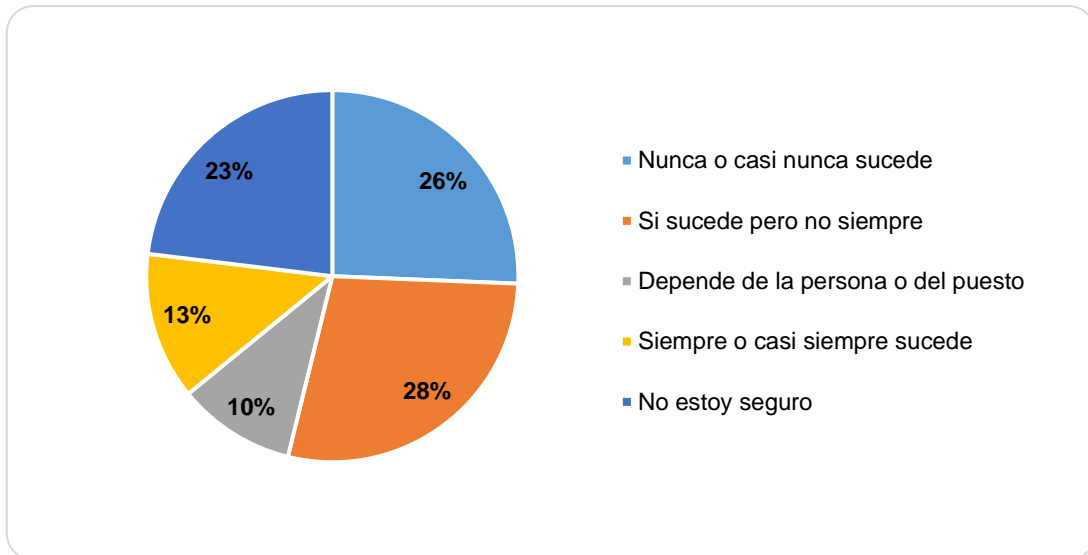
Fuente: creación propia



Gráfica 18. Percepción de conflictos laborales en horario laboral por puesto.

Fuente: creación propia

En la otra cara de la situación, al medir la percepción acerca de los conflictos familiares que se abordan en espacios familiares, los porcentajes están muy empatados por una diferencia de un encuestado en cada respuesta ya que el 28% opina que, durante el periodo familiar, si se discuten conflictos o cuestiones, pero no siempre, el 26% dice que esto no pasa y el 23% no se encuentran seguros de saber. Gráfica 19.



Gráfica 19. Discusión de asuntos laborales en espacio familiar

Fuente: creación propia

Haciendo el análisis de los resultados por puesto en el cuadro 12 y la gráfica 20, nuevamente sobresalen los datos vinculados a jefaturas de departamento y ventas.

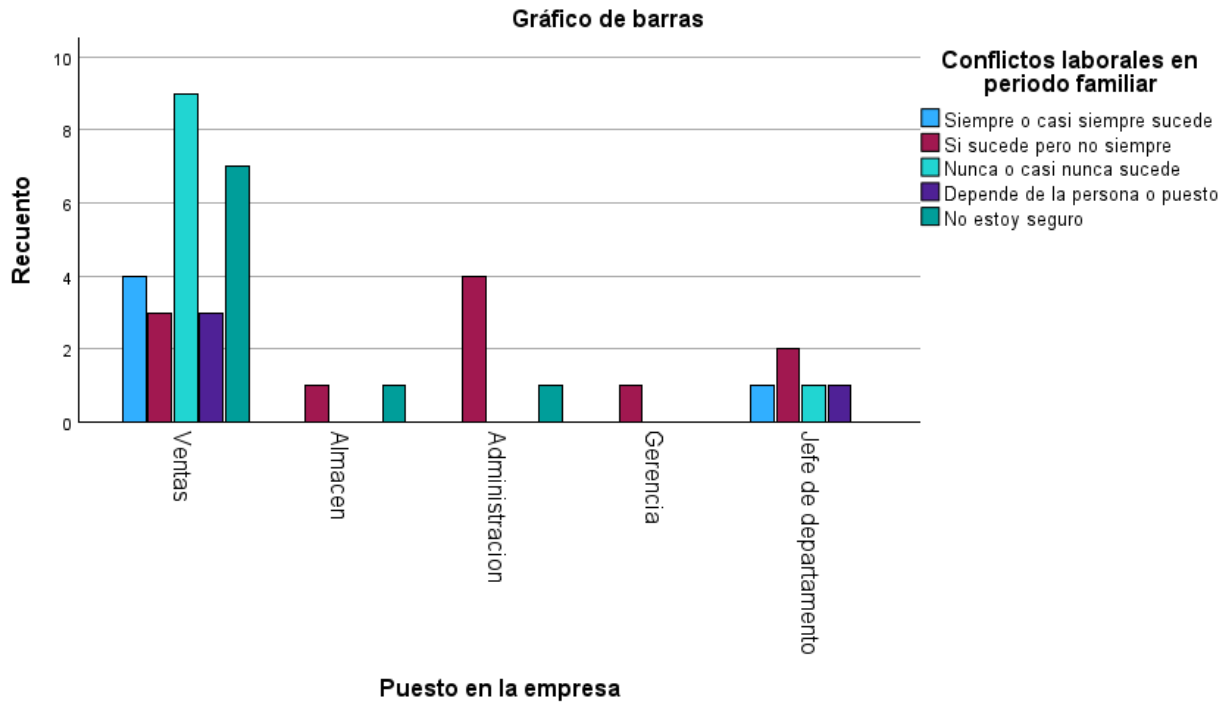
CUADRO 12. Discusión de asuntos laborales en espacio familiar por puesto

Tabla cruzada Puesto en la empresa* Conflictos laborales en periodo familiar

Recuento

Puesto en la empresa	Conflictos laborales en periodo familiar					Total
	Siempre o casi siempre sucede	Si sucede pero no siempre	Nunca o casi nunca sucede	Depende de la persona o puesto	No estoy seguro	
Ventas	4	3	9	3	7	26
Almacen	0	1	0	0	1	2
Administracion	0	4	0	0	1	5
Gerencia	0	1	0	0	0	1
Jefe de departamento	1	2	1	1	0	5
Total	5	11	10	4	9	39

Fuente: creación propia



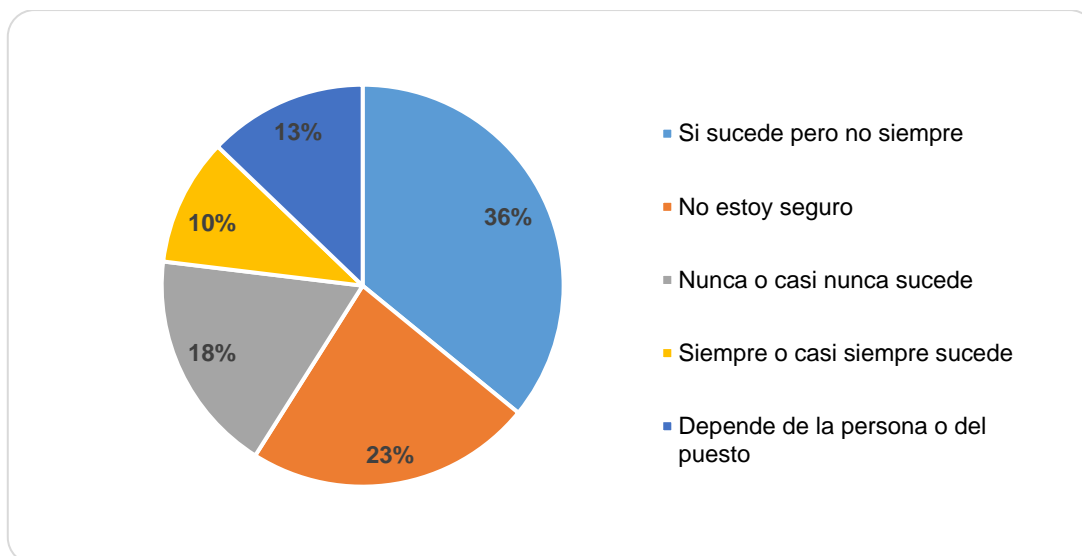
Gráfica 20. Discusión de asuntos laborales en espacio familiar por puesto

Fuente: creación propia

Estos dos últimos puntos son muy interesantes de estudiar, se puede observar que a pesar de que el porcentaje más alto conoce de la cuestión, es con poca frecuencia que se discutan cuestiones o conflictos de temas familiares que durante el periodo laboral y viceversa; y los que más perciben que se mezclan los ámbitos, son los propios integrantes de la familia más que los externos.

C. Desarrollo de la empresa

Respecto a la prioridad o beneficio a los familiares, el 36% piensa que, si sucede, pero no siempre, le sigue un 23% que corresponde a trabajadores que no están seguros, luego un 18% se refiere a que nunca o casi nunca sucede, posteriormente sigue depende de la persona o puesto con 13% y el menor porcentaje pertenece siempre o casi siempre sucede con un 10%. Gráfica 21.



Gráfica 21. Beneficios a familiares

Fuente: creación propia

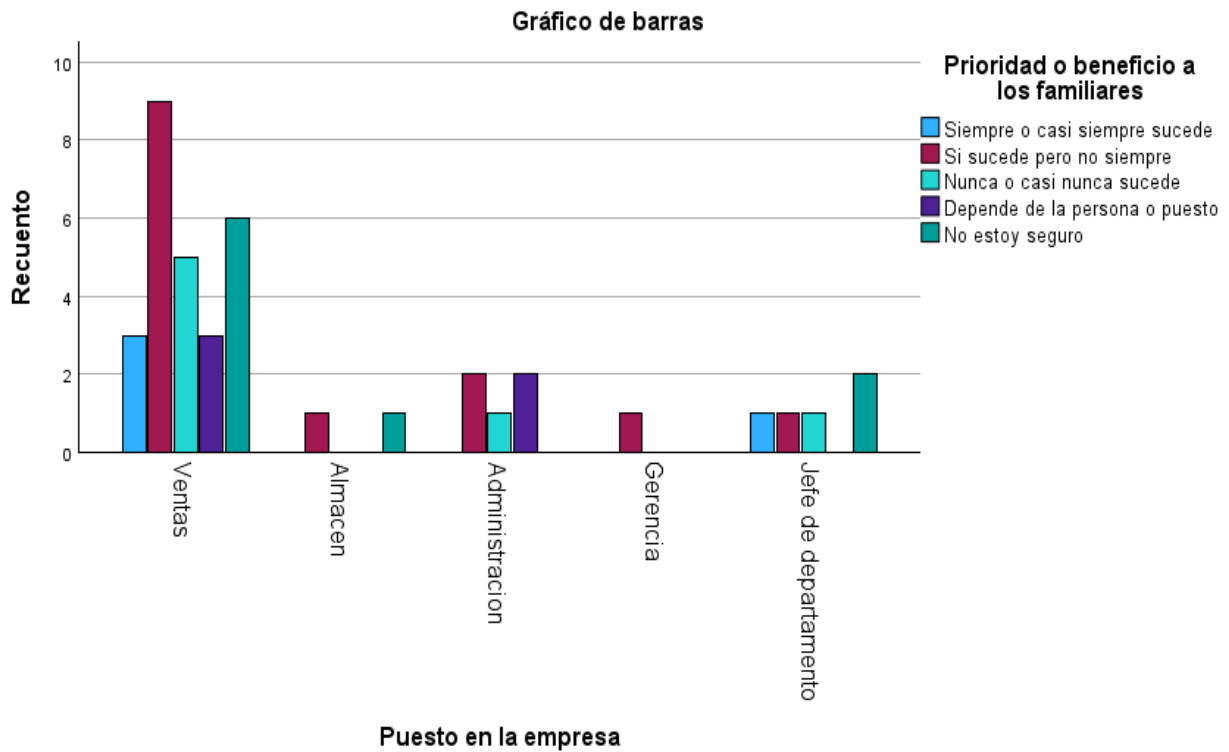
El análisis de prioridad o beneficio a los familiares por puesto permite ver que también hay que voltear a ver a las jefaturas de departamento y áreas de ventas. Cuadro 13 y gráfica 22.

CUADRO 13. Percepción de prioridad o beneficio a los familiares por puesto.

Tabla cruzada Puesto en la empresa*Prioridad o beneficio a los familiares

Recuento		Prioridad o beneficio a los familiares					Total
		Siempre o casi siempre sucede	Si sucede pero no siempre	Nunca o casi nunca sucede	Depende de la persona o puesto	No estoy seguro	
Puesto en la empresa	Ventas	3	9	5	3	6	26
	Almacen	0	1	0	0	1	2
	Administracion	0	2	1	2	0	5
	Gerencia	0	1	0	0	0	1
	Jefe de departamento	1	1	1	0	2	5
Total		4	14	7	5	9	39

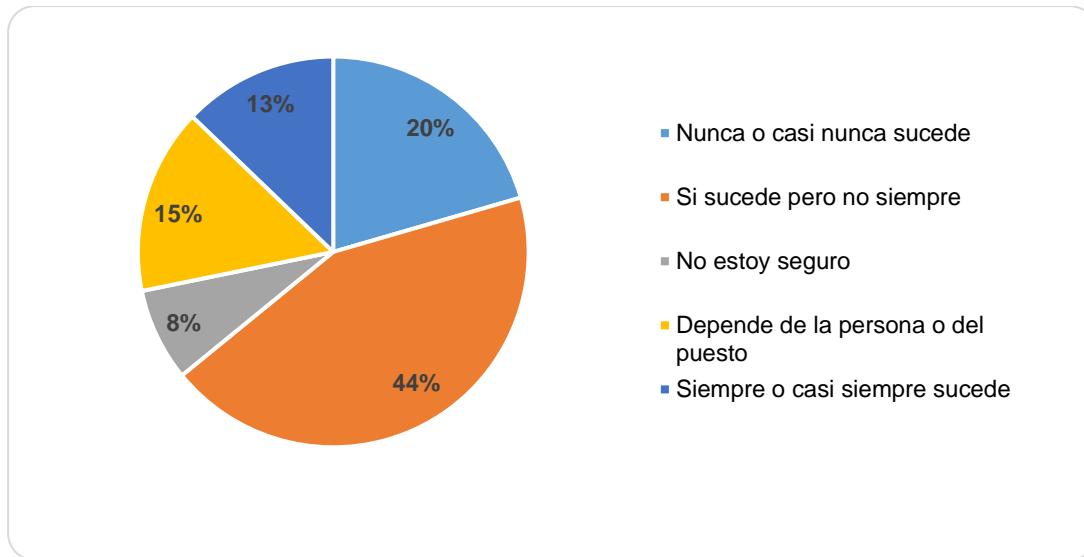
Fuente: creación propia



Gráfica 22. Percepción de prioridad o beneficio a los familiares por puesto.

Fuente: creación propia

En lo relativo a la percepción que hay en la empresa acerca de la prioridad que se da a los familiares para llenar las vacantes que se abren, es de un 44% la mayor frecuencia es si sucede, pero no siempre, después con 21% nunca o casi nunca sucede, con un 15% depende de la persona o puesto, le sigue no siempre o casi siempre con un 13% y al final con 8% el personal que no se encuentra seguro.



Gráfica 23. Prioridad en vacantes a familiares

Fuente: creación propia

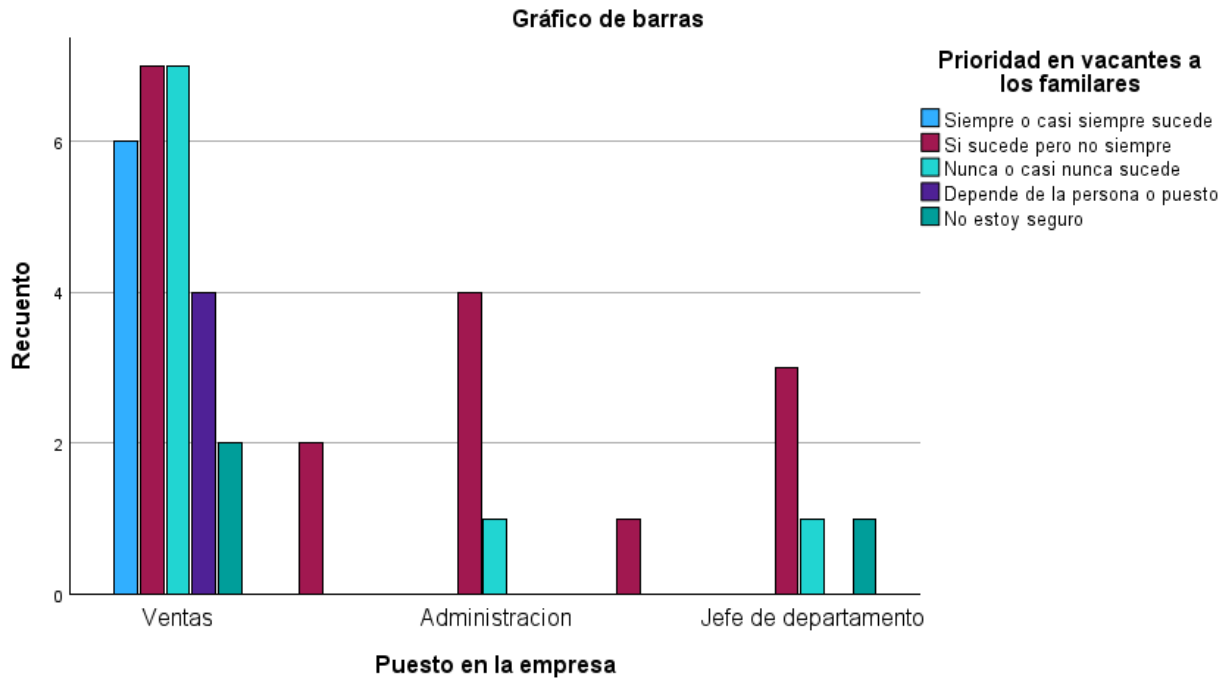
Al analizar esta situación por puesto en el cuadro 14 y la gráfica 24, en el departamento de ventas es muy variada la percepción, y es donde más se presenta que siempre o casi siempre sucede que aunado al “sí sucede, pero no siempre”, es una cifra alta que puede generar anomalías en la empresa; también en este sentido se incluye la percepción de que depende de la persona o puesto.

CUADRO 14. Prioridad en vacantes a familiares por puesto

Tabla cruzada Puesto en la empresa*Prioridad en vacantes a los familiares

Recuento		Prioridad en vacantes a los familiares					Total
		Siempre o casi siempre sucede	Si sucede pero no siempre	Nunca o casi nunca sucede	Depende de la persona o puesto	No estoy seguro	
Puesto en la empresa	Ventas	6	7	7	4	2	26
	Almacen	0	2	0	0	0	2
	Administracion	0	4	1	0	0	5
	Gerencia	0	1	0	0	0	1
	Jefe de departamento	0	3	1	0	1	5
Total		6	17	9	4	3	39

Fuente: creación propia

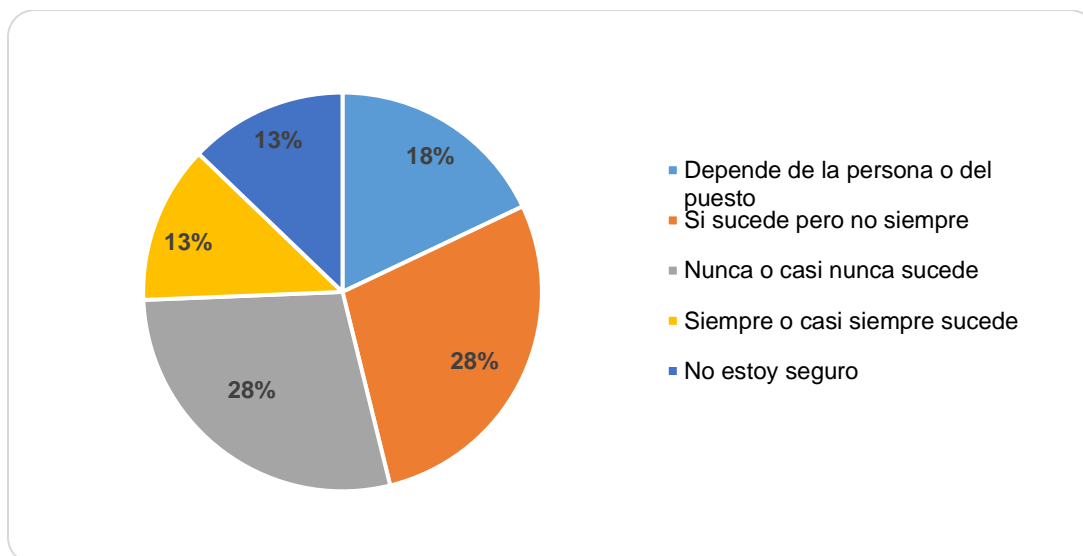


Gráfica 24. Prioridad en vacantes a familiares por puesto

Fuente: creación propia

Al pasar al rubro sobre la percepción de que cuando hay problemas entre los integrantes de la familia, éstos saben dejarlos de lado para poder continuar con sus actividades, se tiene en los resultados que el porcentaje más alto es 28% y está empatado por si sucede, pero no siempre y nunca o casi nunca, continúa con el 18% correspondiente a “depende de la persona o puesto” y con otro empate del 13% están “siempre y casi siempre y no estoy seguro”.

Este punto es muy interesante ya que se puede entender que, poco más de la mitad del personal encuestado cree que esta situación sí se encuentra presente en la empresa, aunque puede presentarse no en todas las áreas.



Gráfica 25. Separación de problemas familiares y laborales

Fuente: creación propia

Al analizar los resultados considerando el vínculo familiar con la gerencia, los que no son familiares perciben que en realidad la familia tiende a mezclar ambos espacios. Cuadro 15 y gráfica 26.

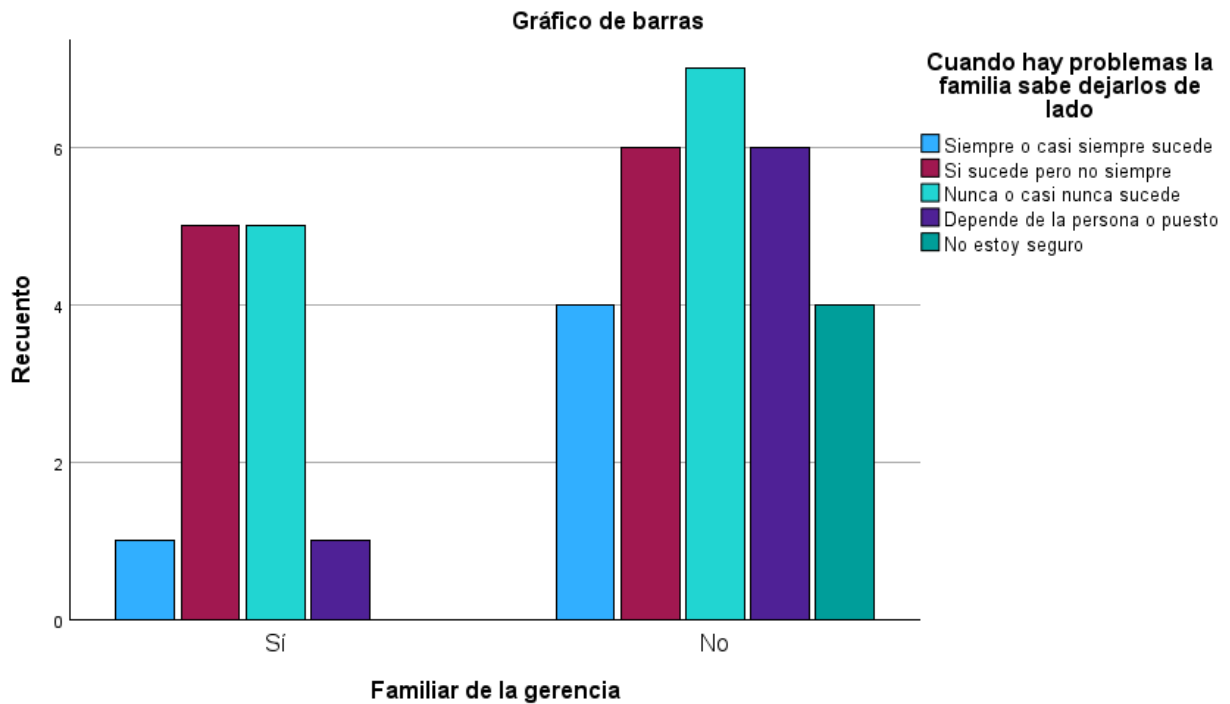
CUADRO 15. Separación de problemas familiares y laborales por relación con la gerencia

Tabla cruzada Familiar de la gerencia *Cuando hay problemas la familia sabe dejarlos de lado

Recuento

		Cuando hay problemas la familia sabe dejarlos de lado					Total
		Siempre o casi siempre sucede	Si sucede pero no siempre	Nunca o casi nunca sucede	Depende de la persona o puesto	No estoy seguro	
Familiar de la gerencia	Sí	1	5	5	1	0	12
	No	4	6	7	6	4	27
Total		5	11	12	7	4	39

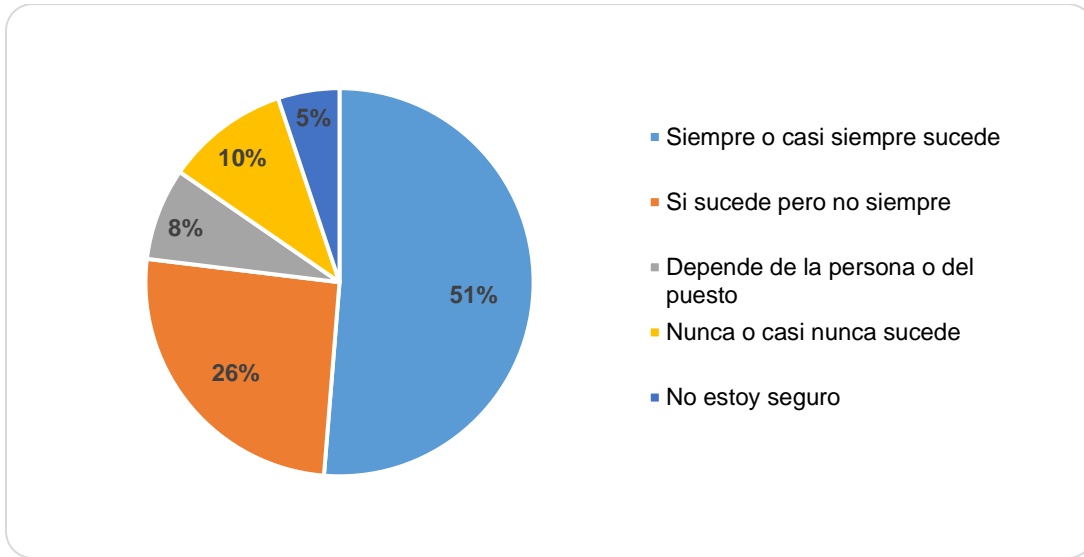
Fuente: creación propia



Gráfica 26. Separación de problemas familiares y laborales por relación con la gerencia

Fuente: creación propia

Al estudiar la percepción que se tiene respecto a familiares se integran al equipo, se encontró en los resultados que “Siempre o casi siempre sucede” que los parientes consanguíneos se integran al equipo laboral; y correspondiente al 51%, después está si sucede, pero no siempre con un 26%, le sigue nunca o casi nunca sucede con 10%, continua con “depende de la persona o puesto” que pertenece al 8%, termina con la menor que es no estoy seguro con 4%. Lo que implica que sí hay una tendencia a reclutar desde el ámbito de lo familiar.



Gráfica 27. Familiares se integran al equipo

Fuente: creación propia

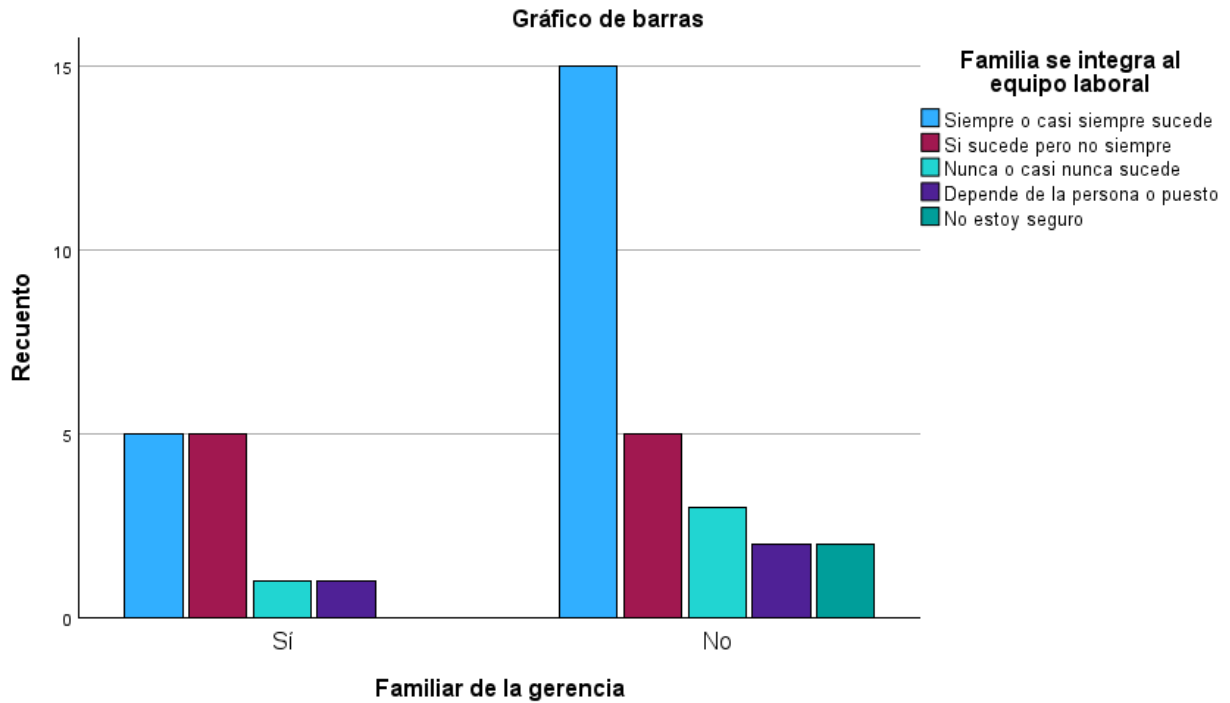
Si este análisis de resultados también se hace desde la perspectiva del vínculo familiar con la gerencia de la empresa, los trabajadores externos a la familia perciben que sucede siempre o casi siempre.

CUADRO 16. Familiares se integran al equipo de acuerdo al vínculo con gerencia

Tabla cruzada Familiar de la gerencia *Familia se integra al equipo laboral

Recuento		Familia se integra al equipo laboral					Total
		Siempre o casi siempre sucede	Si sucede pero no siempre	Nunca o casi nunca sucede	Depende de la persona o puesto	No estoy seguro	
Familiar de la gerencia	Sí	5	5	1	1	0	12
	No	15	5	3	2	2	27
Total		20	10	4	3	2	39

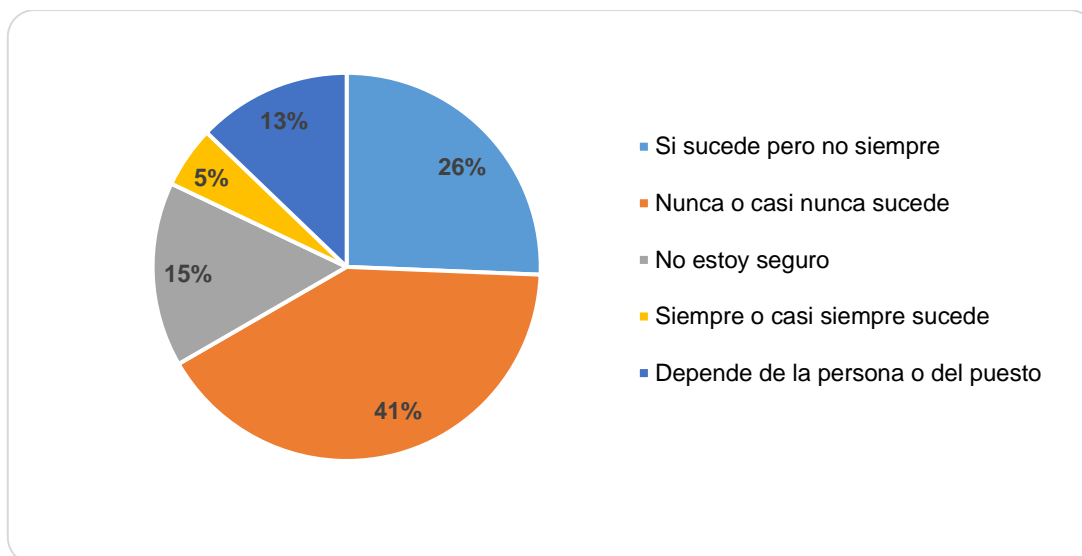
Fuente: creación propia



Gráfica 28. Familiares se integran al equipo de acuerdo al vínculo con gerencia

Fuente: creación propia

Al analizar la percepción acerca de la relación familiar de los trabajadores, surge que las riñas entre familiares son frecuentes, iniciando con un 41% que corresponde a nunca o casi nunca sucede, luego está si sucede, pero no siempre con 26%, le siguen con el 15% estoy seguro, 13% corresponde depende de la persona o puesto, el último porcentaje corresponde a siempre o casi siempre sucede con 5%. Gráfica 29.



Gráfica 29. Problemas entre familiares

Fuente: creación propia

Los resultados que arroja la información recabada respecto a este tema de la percepción de los problemas familiares desde la perspectiva de la frecuencia con que se dan riñas entre los familiares, desde el ángulo del puesto en la empresa, se observa que en realidad éste es un fenómeno poco frecuente; nuevamente en el área de ventas se ve un foco de atención respecto a que se percibe que sí sucede o que depende de la persona o puesto y en la administración de que sí sucede, pero no siempre. Cuadro 17.

CUADRO 17. Problemas entre familiares por puesto en la empresa.

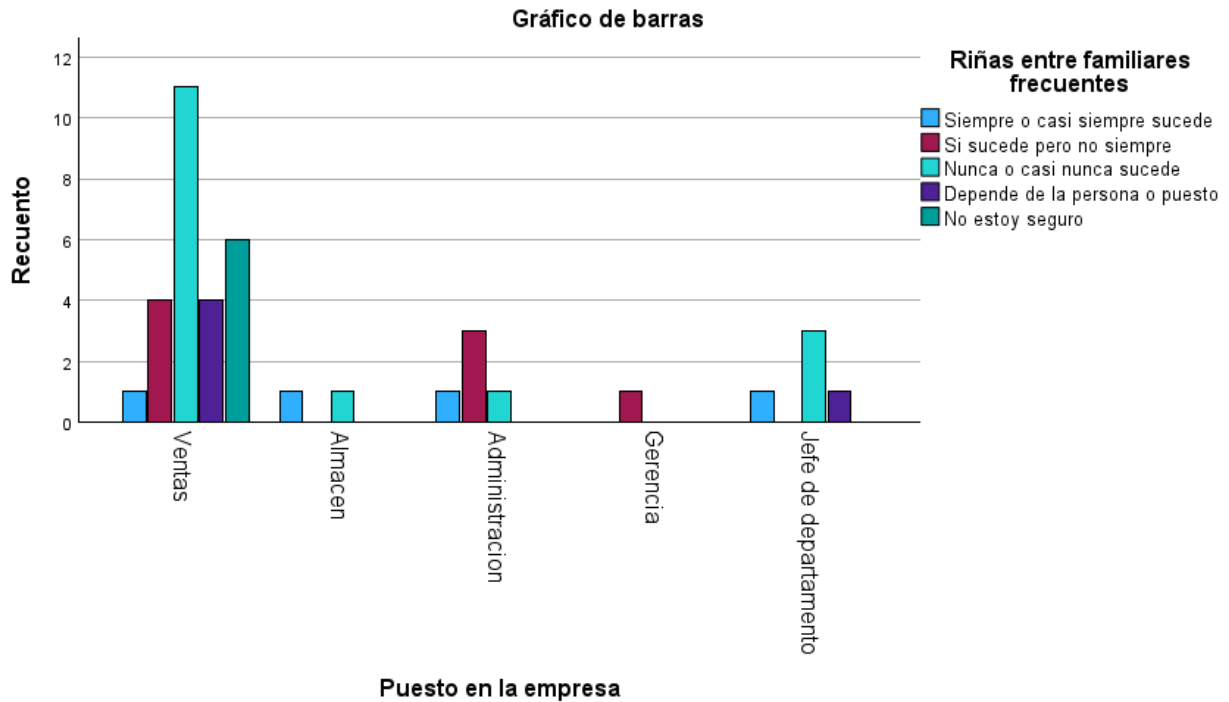
Tabla cruzada Puesto en la empresa*Riñas entre familiares frecuentes

Recuento

		Riñas entre familiares frecuentes					Total
		Siempre o casi siempre sucede	Si sucede pero no siempre	Nunca o casi nunca sucede	Depende de la persona o puesto	No estoy seguro	
Puesto en la empresa	Ventas	1	4	11	4	6	26
	Almacen	1	0	1	0	0	2
	Administracion	1	3	1	0	0	5
	Gerencia	0	1	0	0	0	1
	Jefe de departamento	1	0	3	1	0	5
Total		4	8	16	5	6	39

Fuente: creación propia

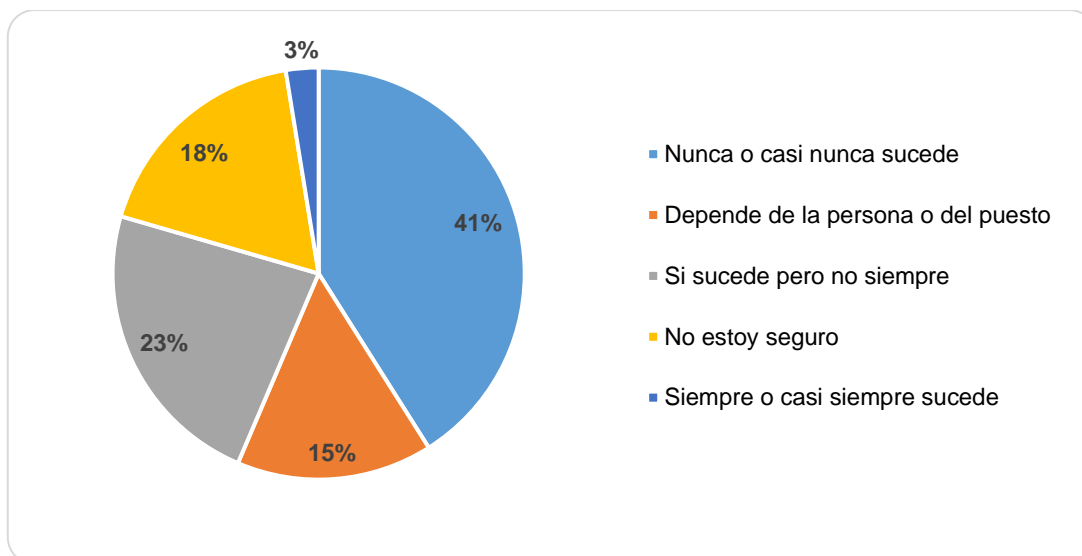
Visualmente esto se observa así en la gráfica 30:



Gráfica 30. Problemas entre familiares por puesto en la empresa.

Fuente: creación propia

El último de estos elementos analizados es el referente a la percepción de si las fricciones familiares impiden el desarrollo laboral; y en este sentido se encontró en los resultados de la información recabada que el porcentaje más alto fue del 41% corresponde a nunca o casi nunca sucede, posteriormente con el 23% si sucede, pero no siempre, el 18% no se encuentra seguro de saber, 15% cree que esto depende de la persona o puesto y el porcentaje más bajo es de siempre o casi siempre sucede con un 3%. Gráfica 31.



Gráfica 31. Problemas familiares impiden realizar labores

Fuente: creación propia

Desglosando los resultados obtenidos por puesto en la empresa, acerca de la percepción de si los problemas familiares impiden realizar las labores, todo parece indicar que el área de mayor conflicto es en las jefaturas de departamento, la gerencia y la administración. En el departamento de ventas nuevamente hay la percepción de que sucede frecuentemente y de que también depende de la persona o puesto. Esto se puede observar en el cuadro 18:

CUADRO 18. Problemas familiares impiden realizar labores por puesto en la empresa

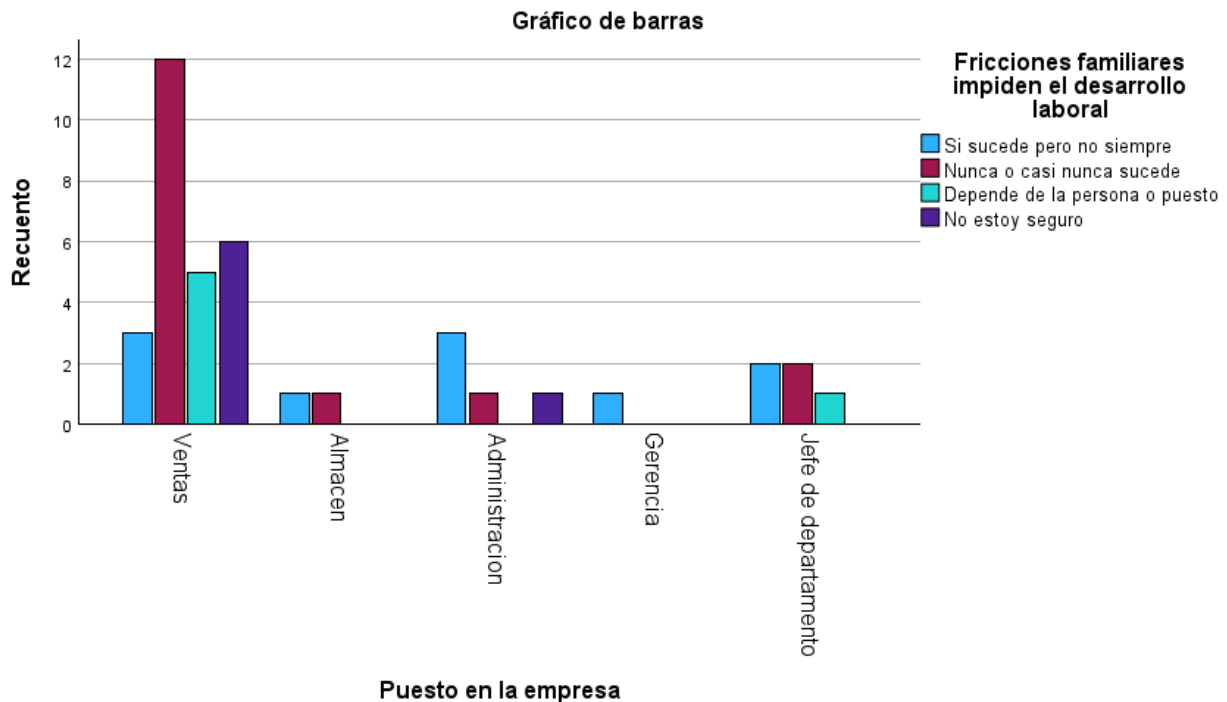
Tabla cruzada Puesto en la empresa*Fricciones familiares impiden el desarrollo laboral

Recuento

		Fricciones familiares impiden el desarrollo laboral				Total
		Si sucede pero no siempre	Nunca o casi nunca sucede	Depende de la persona o puesto	No estoy seguro	
Puesto en la empresa	Ventas	3	12	5	6	26
	Almacen	1	1	0	0	2
	Administracion	3	1	0	1	5
	Gerencia	1	0	0	0	1
	Jefe de departamento	2	2	1	0	5
Total		10	16	6	7	39

Fuente: creación propia

Y visualmente se percibe así en la gráfica 32:



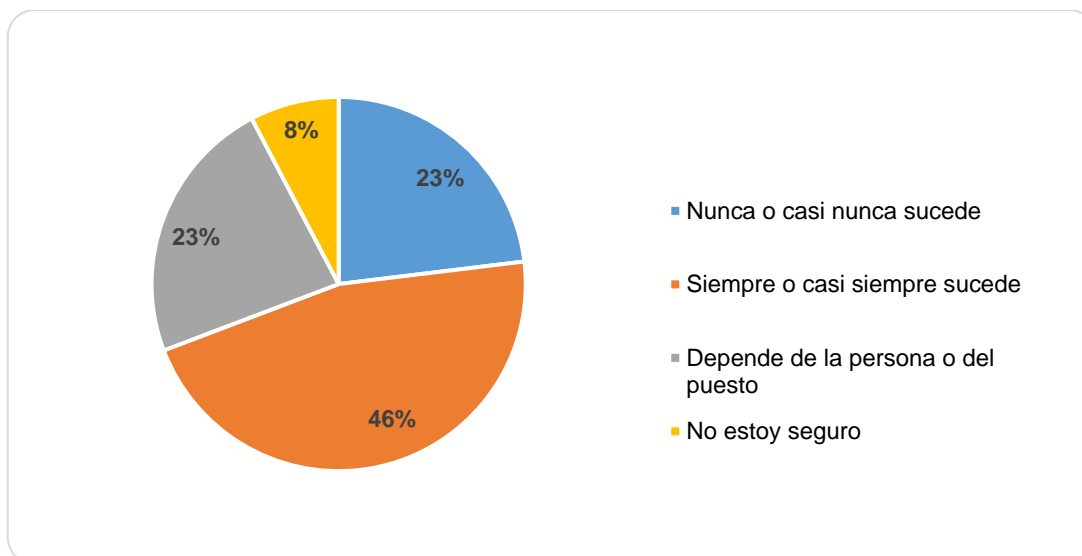
Gráfica 32. Problemas familiares impiden realizar labores por puesto en la empresa

Fuente: creación propia

D. Cultura organizacional

Para conocer el efecto de las relaciones familiares en la cultura organizacional, tenemos que ver la percepción acerca de la igualdad de trato que se da entre trabajadores integrantes de la familia y trabajadores que no lo son.

En la gráfica 33 se presentan los datos recabados al respecto, donde el 46% de la muestra considera que el trato de la empresa hacia un trabajador miembro de la familia y uno externo, siempre o casi siempre es el mismo. Destacando que en empate de porcentaje con el 23 cada una, se encuentra depende de la persona o puesto y nunca o casi nunca, el 8% no se encuentra seguro.



Gráfica 33. Trato igualitario

Fuente: creación propia

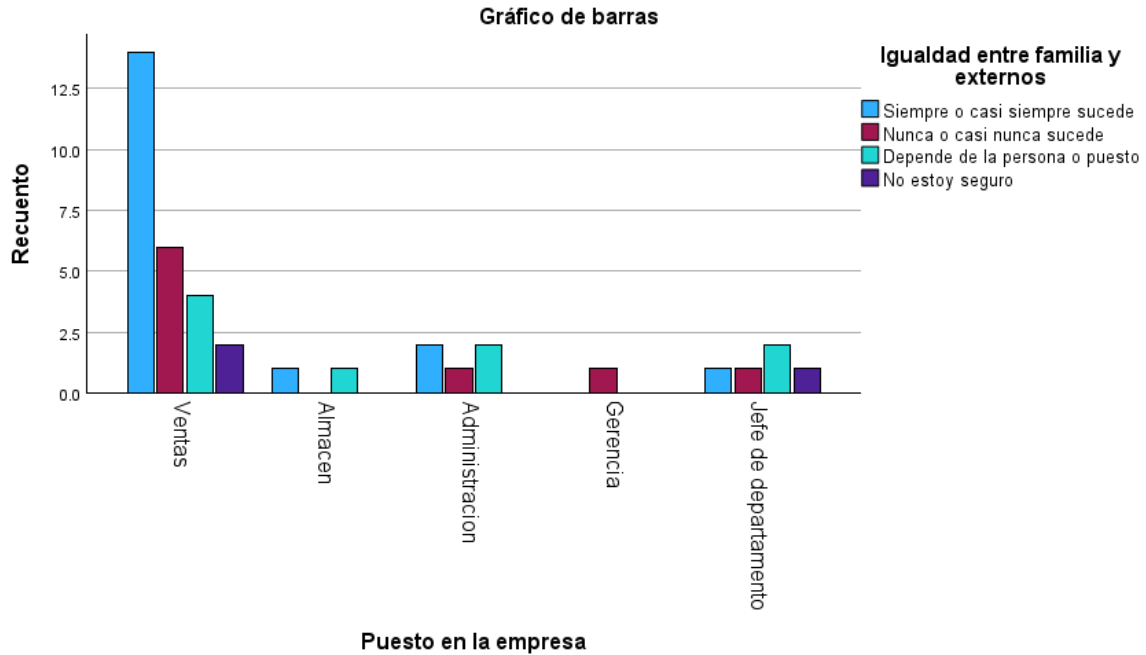
En el cuadro 19 y la gráfica 34 se muestran las tendencias de opinión respecto a la percepción del trato igualitario que se da a los trabajadores de la empresa, de acuerdo a si son familiares consanguíneos o no, de acuerdo al puesto en la empresa.

CUADRO 19. Trato igualitario por puesto en la empresa

Tabla cruzada Puesto en la empresa*Igualdad entre familia y externos

Recuento		Igualdad entre familia y externos				Total
		Siempre o casi siempre sucede	Nunca o casi nunca sucede	Depende de la persona o puesto	No estoy seguro	
Puesto en la empresa	Ventas	14	6	4	2	26
	Almacen	1	0	1	0	2
	Administracion	2	1	2	0	5
	Gerencia	0	1	0	0	1
	Jefe de departamento	1	1	2	1	5
Total		18	9	9	3	39

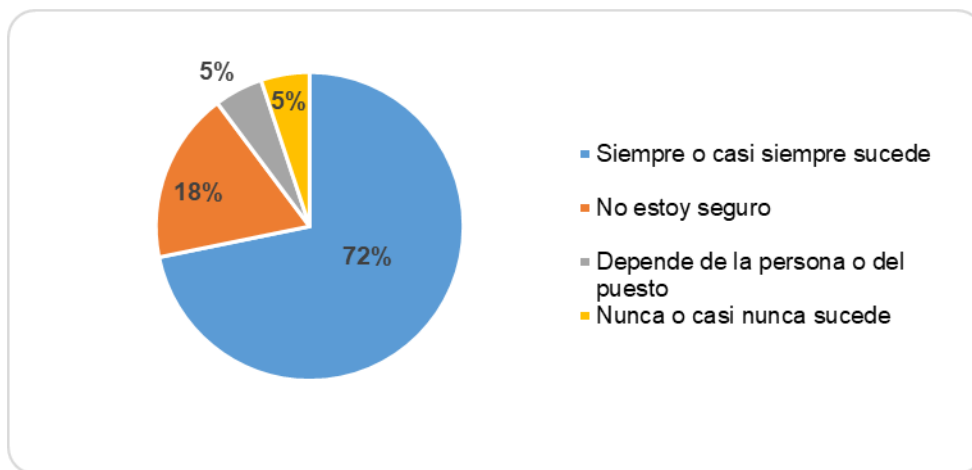
Fuente: creación propia



Gráfica 34. Trato igualitario por puesto en la empresa

Fuente: creación propia

Para analizar la percepción de pertenencia dentro del ambiente laboral, se encontró en los resultados que el 72% de la muestra dice sentirse incluido y asimismo sentirse miembro del equipo de trabajo. Resaltando que el 18 % se encuentra inseguro de sentirse parte del equipo.



Gráfica 35. Personal se siente parte del equipo

Fuente: creación propia

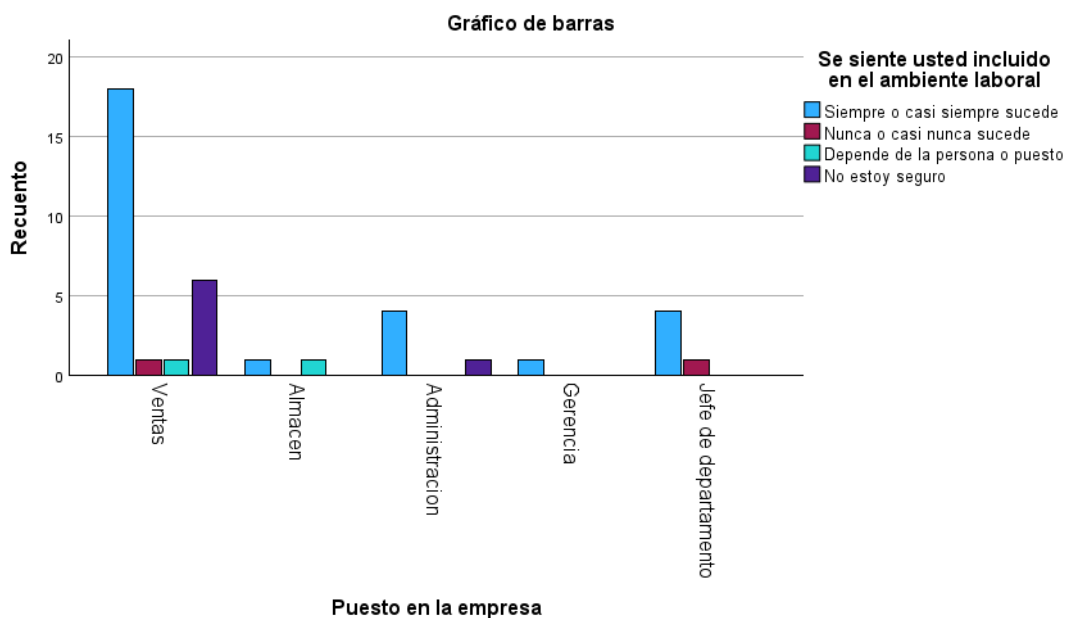
Al analizar por puesto en la empresa la percepción de si el personal se siente parte del equipo, se percibe una alta fortaleza de identidad en la empresa, incluyendo al departamento de ventas que se siente fuertemente incluido, lo mismo que la administración y los jefes de departamento. Esto se observa en el cuadro 20 y en la gráfica 36.

CUADRO 20. Personal se siente parte del equipo por puesto en la empresa

Tabla cruzada Puesto en la empresa*Se siente usted incluido en el ambiente laboral

Recuento		Se siente usted incluido en el ambiente laboral				Total
		Siempre o casi siempre sucede	Nunca o casi nunca sucede	Depende de la persona o puesto	No estoy seguro	
Puesto en la empresa	Ventas	18	1	1	6	26
	Almacen	1	0	1	0	2
	Administracion	4	0	0	1	5
	Gerencia	1	0	0	0	1
	Jefe de departamento	4	1	0	0	5
Total		28	2	2	7	39

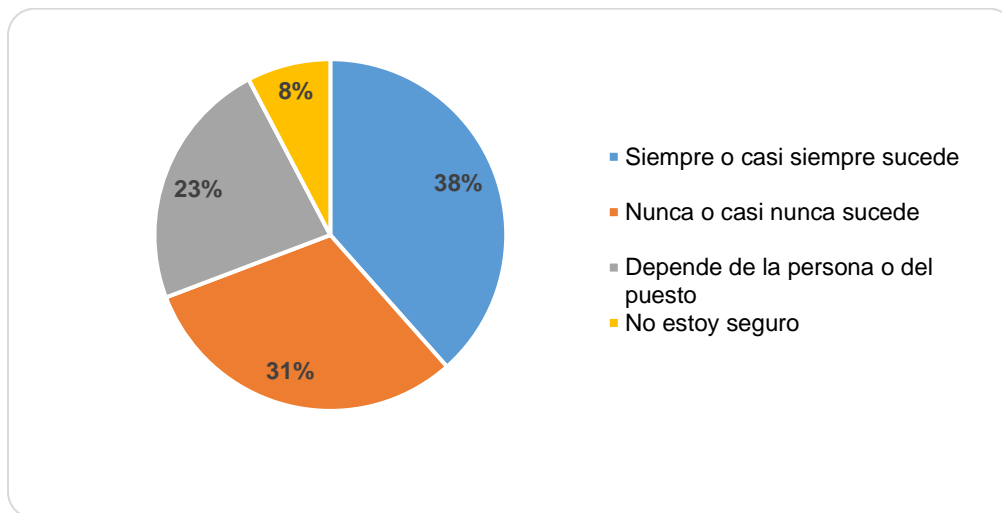
Fuente: creación propia



Gráfica 36. Personal se siente parte del equipo por puesto en la empresa

Fuente: creación propia

Algo interesante que salió en los resultados es el hecho de que se percibe que los miembros de la familia no respetan las reglas de trabajo debido al parentesco, es una situación que se presenta de manera frecuente, ya que 38% de los encuestados lo afirma. 31% opina que esta situación casi nunca sucede, 23% cree que puede depender de la persona o puesto. Gráfica 37.



Gráfica 37. Los familiares no respetan el reglamento

Fuente: creación propia

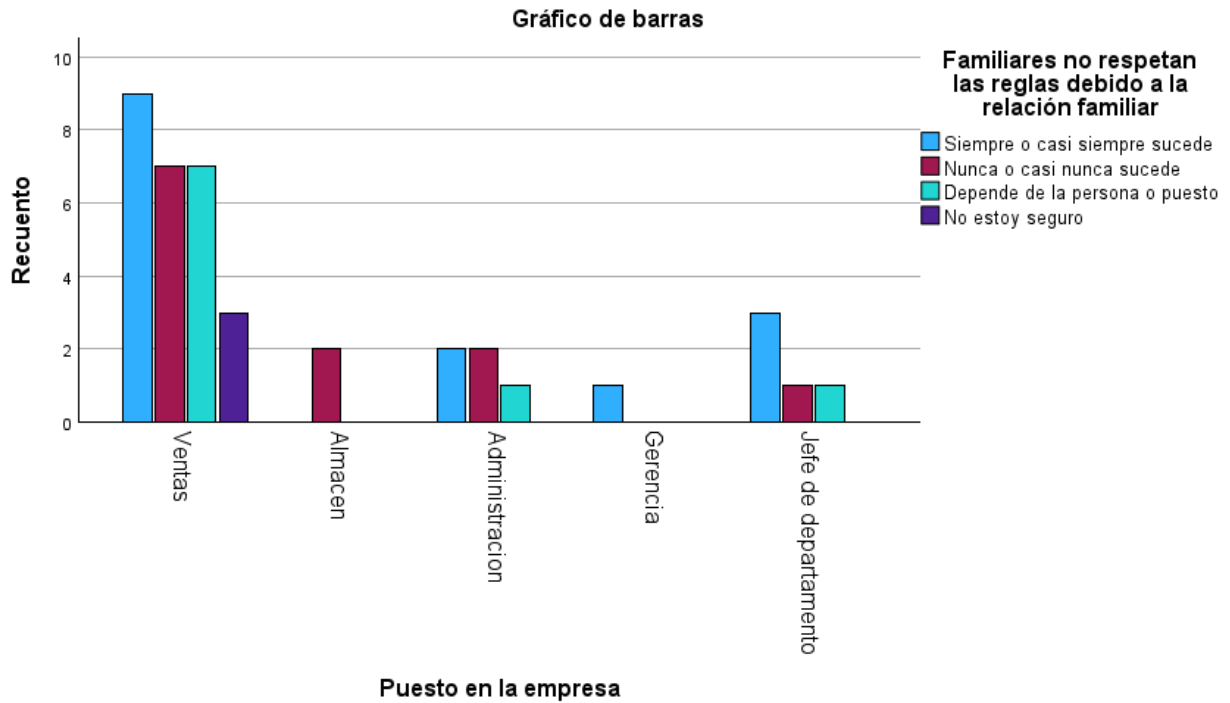
CUADRO 21. Los familiares no respetan el reglamento por puesto en la empresa

Tabla cruzada Puesto en la empresa*Familiares no respetan las reglas debido a la relación familiar

Recuento

Puesto en la empresa	Familiares no respetan las reglas debido a la relación familiar				Total
	Siempre o casi siempre sucede	Nunca o casi nunca sucede	Depende de la persona o puesto	No estoy seguro	
Ventas	9	7	7	3	26
Almacen	0	2	0	0	2
Administracion	2	2	1	0	5
Gerencia	1	0	0	0	1
Jefe de departamento	3	1	1	0	5
Total	15	12	9	3	39

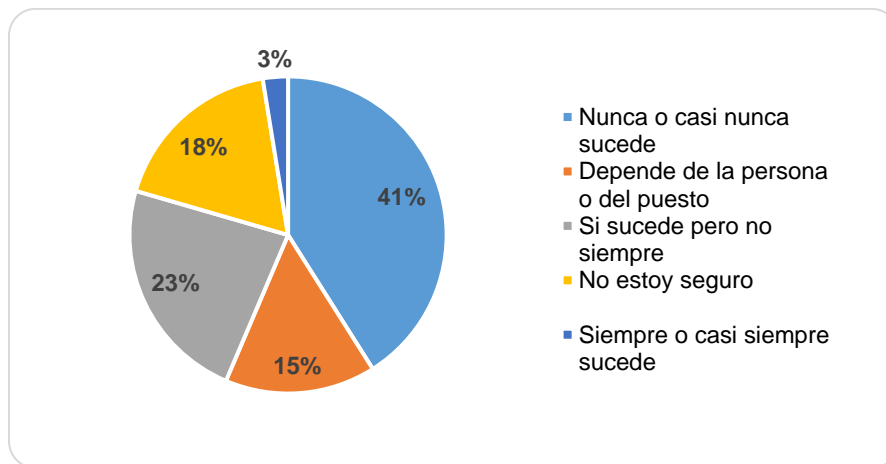
Fuente: creación propia



Gráfica 38. Los familiares no respetan el reglamento por puesto en la empresa

Fuente: creación propia

El ambiente laboral no se ve afectado por los conflictos familiares ya que el 41% dice que esta situación nunca o casi nunca se presenta, el 23% cree que esto solo se presenta en ocasiones.



Gráfica 39. Problemas entre familiares afectan las labores

Fuente: creación propia

Al analizar esta categoría por puesto en la empresa se tiene que nuevamente el departamento de ventas percibe que sucede frecuentemente o depende de la persona y el puesto; en la administración también sucede frecuentemente, lo mismo que con los jefes de departamento. Este es un foco rojo importante a considerar. Cuadro 22 y gráfica 40.

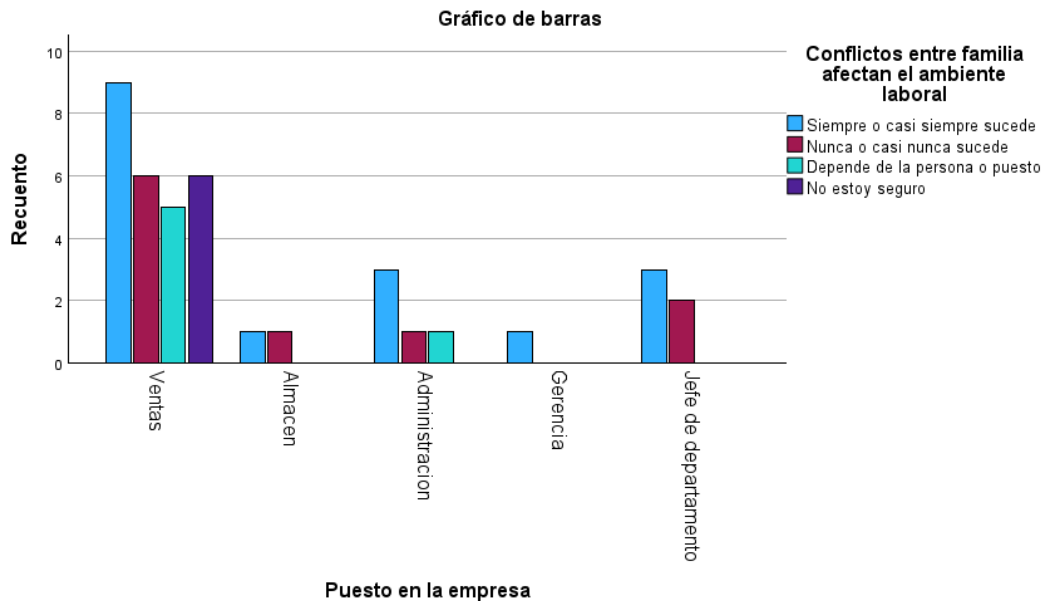
CUADRO 22. Problemas entre familiares afectan las labores por puesto en la empresa

Tabla cruzada Puesto en la empresa*Conflictos entre familia afectan el ambiente laboral

Recuento

		Conflictos entre familia afectan el ambiente laboral				Total
		Siempre o casi siempre sucede	Nunca o casi nunca sucede	Depende de la persona o puesto	No estoy seguro	
Puesto en la empresa	Ventas	9	6	5	6	26
	Almacen	1	1	0	0	2
	Administracion	3	1	1	0	5
	Gerencia	1	0	0	0	1
	Jefe de departamento	3	2	0	0	5
Total		17	10	6	6	39

Fuente: creación propia



Gráfica 40. Problemas entre familiares afectan las labores por puesto en la empresa

Fuente: creación propia

CAPÍTULO 5. Análisis y conclusiones

En resumen, el texto aborda de manera completa la temática de empresas familiares, utilizando tanto la literatura existente como datos de una muestra específica para ofrecer una visión detallada de los desafíos y dinámicas en este tipo de organizaciones. La identificación de problemas comunes como nepotismo, paternalismo, falta de institucionalizaciones y finanzas poco claras es relevante y respaldada por la literatura, por lo que la conexión entre la revisión de la literatura y los problemas específicos se validó de forma clara y efectiva. En el estudio se destaca la importancia de considerar tanto la perspectiva del personal consanguíneo como la del personal externo, lo cual es fundamental para obtener una visión integral.

Respecto a la caracterización de la empresa, se encontró que la descripción del perfil de la muestra proporcionó información sobre la edad, puestos, años de servicio y relaciones consanguíneas de los encuestados. Los porcentajes y las categorías ayudaron a visualizar a concluir que la mayoría de las personas que laboran dentro de la empresa estudiada, son jóvenes y adultos jóvenes, y que las empresas están requiriendo o contratando cada vez más personas de edades más novatas o joviales. De las áreas de la empresa el área más grande es la de ventas, y era de esperarse que muy poca gente estuviera en niveles de gerencia/supervisores. Todos los anteriores con un periodo de prestación de servicio bastante alto.

En la estructura de mando, se da el análisis de favoritismo hacia los familiares en la empresa y la separación entre asuntos familiares y laborales, lo cual es relevante y proporciona elementos de áreas de oportunidad a considerar para mejorar la empresa. Los datos sobre el respeto del horario laboral y la discusión de conflictos familiares durante el trabajo son valiosos para entender la dinámica laboral. casi la mitad de los encuestados opina que sí existe favoritismo dentro de la empresa, por lo que sería pertinente estudiar a profundidad si esta situación depende del contexto o de quien esté involucrado.

La sección sobre el desarrollo de la empresa destaca la prioridad dada a los familiares en términos de beneficios, vacantes y resolución de problemas familiares; los porcentajes proporcionan una visión clara de las percepciones de los encuestados sobre estos temas.

En el estudio también se obtuvo información acerca de cómo las relaciones familiares afectan la cultura organizacional, y se puede concluir que en general el acercamiento a los sujetos muestrales es significativo y muestra que la mayoría percibe un trato equitativo. La inclusión de datos sobre el sentimiento de pertenencia al equipo y el respeto a las reglas laborales proporciona una comprensión adicional.

Es un caso muy similar con el que la familia nunca o casi nunca sabe separar situaciones familiares del trabajo, a pesar de esto la mayoría de los encuestados percibe que el personal consanguíneo sabe cómo integrarse al equipo de trabajo con todos los demás. Los puntos estudiados demuestran que, en efecto, el trato de la empresa hacia un trabajador miembro de la familia y uno externo, no es el mismo. Se puede plantear como hipótesis derivada para un siguiente estudio, el hecho de que los familiares no respetan las reglas de trabajo muy posiblemente debido al parentesco.

El personal sin parentesco sí percibe los beneficios que obtienen los familiares en varios aspectos, uno de ellos es el tiempo. A pesar de que se tiene una tolerancia de retardos, se ve claramente cuando no es respetado el horario y la persona no tiene ningún tipo de amonestación, por lo que puede generar inconformidad al resto del personal. Una persona ajena a la familia se siente con menos confianza de comentar las inconformidades por pensar que su caso puede ser desestimado por no tener “palancas” o pensar que su palabra no tiene valor.

El ambiente laboral es el que se ve más afectado, ya que el equipo de trabajo a pesar de que se mantiene unido, presenta varios miembros que se sienten incómodos ante ciertas personas consanguíneas, debido a que ellos pueden ser difíciles de tratar ya que se sienten respaldados por la gerencia. Separar la relación laboral – familiar se percibe como uno de los mayores retos en torno al clima laboral.

Se destacan también áreas de oportunidad, como la necesidad de mejorar el reglamento interno de trabajo y la aplicación consistente de este para todo el personal, independientemente de la relación familiar. Es importante tener un reconocimiento de aspectos positivos donde, a pesar de los desafíos que fueron identificados, una parte considerable del personal se siente parte del equipo de trabajo.

Como un elemento de impacto en la lectura de resultados que podría hacer la empresa, se podrían discutir posibles acciones futuras basadas en la implementación de programas de capacitación o cambios específicos en las políticas de la empresa. En general, las conclusiones proporcionan una base para la mejora y la expansión futura de la investigación y seguramente, con ello, se facilitaría la incorporación de sugerencias para fortalecer aún a la empresa.

Después de la recolección de datos y el análisis de estos, se observó que existe un área de oportunidad para ampliar esta investigación debido a que el instrumento de recolección de datos no fue lo suficiente específico para poder responder las preguntas de investigación relacionadas a la posibilidad de manejar efectivamente una empresa con miembros de la familia trabajando en ella, la percepción de los principales retos de separar la relación de trabajo y familia, y la influencia del deseo de poder para que no exista una buena relación ni familiar ni laboral.

Por lo tanto, después de conocer la perspectiva del personal tanto consanguíneo como externo, se concluye que con base en la información recabada se podría plantear un plan de trabajo donde incluya una mejora al reglamento interno de trabajo, así como la correcta aplicación de este hacia todo el personal sin importar la relación que se tenga.

Otro aspecto a considerar para ampliar esta investigación puede ser la creación de dos instrumentos de recolección de datos, el primero para profundizar sobre temas que conciernen únicamente a trabajadores externos y un segundo con el mismo propósito, pero para consanguíneos.

Es satisfactorio concluir que pese a los factores negativos que se identificaron en la empresa, una parte considerable del personal que participó en esta investigación sí se siente parte del equipo de trabajo.

Referencias

- Bennato, M. M. (s.f.). UNA ÉTICA DE LA ADMINISTRACIÓN, ¿es necesaria?
- Gascón, S. A. (2013). CONFLICTOS EN EMPRESAS FAMILIARES. UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO, ARGENTINA.
- Raga, J. M. (2010). *Empresas familiares, reto al destino*. BUENOS AIRES, MÉXICO, SANTIAGO, MONTEVIDEO: Ediciones Granica SA.
- Rius, I. B. (s.f.). *CEDEF.ITAM*. Obtenido de <http://cedef.itam.mx/sites/default/files/u489/laempresafamilliarproblemasysoluciones.pdf>
- Romero, L. E. (2006). COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD. *Revista EAN*.
- Vargas, I. (13 de SEPTIEMBRE de 2013). *EXPANSIÓN-CNN*. Obtenido de https://expansion.mx/emprendedores/2013/09/12/8-errores-de-las-empresas-familiares?internal_source=PLAYLIST
- Vélez, D. (11 de noviembre de 2005). *DINERO*. Obtenido de <https://www.dinero.com/columnistas/edicion-impresa/articulo/la-diferencia-empresas-familiares/30870>
- Castro, D. A. (16 de mayo de 2016). *Empresas familiares en México: Gobierno corporativo y la sucesión*. Villahermosa, Tabasco, México.