



**UNIVERSIDAD ABIERTA  
INTERAMERICANA**

Sede Regional Rosario

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Licenciatura en Ingeniería Comercial

***La comunicación en la empresa familiar:  
Evaluación de PyMEs en la zona de Fighiera  
(año 2010)***

Autor: ***Luciana Soledad Yeni***

Domicilio: ***Marconi 833. Fighiera***

Teléfonos: ***03402- 470435 y 15-485316***

Mail: ***lucisol\_12@hotmail.com***

Tutor: ***Dr. Carlos Prestipino***

***Rosario, Julio 2011***

*Dedicada a mis padres*

## **Agradecimientos**

*A las personas que se prestaron a que los entrevistara,  
compartiendo conmigo sus puntos de vista.*

*Al Dr. Carlos Prestipino, por los aportes y sugerencias que realizara  
como tutor.*

*A mi asesora metodológica Magdalena Carrancio, por su infinita  
paciencia*

*A los amigos, que me acompañaron a lo largo de mi carrera.*

*A Dios, que veló por mí y me permitió hacer esto posible.*

*¡Muchas Gracias!*

*Luciana*

# INDICE

<b>INTRODUCCION</b>	..	5
<b>Capítulo I</b>		
<b>LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</b>		
I.1.- Concepto de comunicación	.	8
I.2.- Componentes básicos de la comunicación		10
I.3.- La comunicación como proceso	...	12
I.4.- Importancia de la comunicación organizacional		13
I.5.- Flujo de la comunicación en las organizaciones	...	16
I.6.- Importancia del trabajo en equipo	..	18
<b>Capítulo II</b>		
<b>LA EMPRESA FAMILIAR</b>		
II.1.- Conceptualización de la empresa familiar		20
II.2.- Importancia de la empresa familiar		21
II.3.- Análisis FODA de una empresa familiar		23
II.4.- Modelos de dirección estratégica en la empresa familiar	.	26
II.5.- La sucesión como proceso	.	32
<b>Capítulo III</b>		
<b>LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR</b>		
III.1.- Incomunicación interna	..	36
III.2.- Primera, segunda y tercera generación en la empresa	.	38
III.3.- Marido y mujer en la empresa familiar	.	41
III.4.- La interferencia de los familiares políticos		41
<b>Capítulo IV</b>		
<b>COMUNICACIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES DE LA ZONA DE FIGHIERA (SANTA FE)</b>		
IV.1.- Aspectos metodológicos		43
IV.2.- Resultados	...	44
<b>CONCLUSION</b>	.	50
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	.	52
<b>ANEXOS</b>		

## INTRODUCCION

La comunicación puede entenderse como un proceso. Distintos autores refieren que para que la comunicación tenga lugar, es necesario un propósito, expresado como un mensaje a transmitir, éste pasa a través de una fuente (el transmisor) y un receptor. El mensaje codificado (convertido en una forma simbólica) es luego enviado mediante algún medio (canal) al receptor, quien traduce nuevamente (decodifica) el mensaje originado por la fuente. El resultado es una transferencia de significado de una persona a otra<sup>1 2</sup>.

*Ribeiro (1994)* dice que los problemas de comunicación ocurren cuando existen desviaciones u obstáculos en este proceso. Estas fuentes de distorsión explican por qué el mensaje decodificado por el receptor rara vez es el mensaje exacto que el emisor intentó comunicar. Si se selecciona un canal equivocado, o si el nivel de ruido es alto puede distorsionarse la comunicación. El receptor representa la fuente potencial final de distorsión, sus prejuicios, sus conocimientos, sus habilidades de percepción, la atención y el cuidado que ponga en la decodificación son factores que pueden provocar que el mensaje se interprete de manera diferente de la imaginada por el emisor<sup>3</sup>.

Autores como *D' Arquer (1992)*, *Gallo (1997)* y *Hernández Fernández (2007)* coinciden en que se entiende por empresas familiares (EF) aquellas en las cuales la propiedad de los medios instrumentales y/o la dirección se hallan operativamente en manos de un grupo de personas entre las cuales existen nexos familiares; y que además tienen la intención de que las relaciones intra-organizacionales de propiedad y control directivo estén basadas en lazos familiares, y en donde se ha producido, se está produciendo o se prevé en el futuro una transferencia de la empresa a un miembro de la siguiente generación de esa familia<sup>4 5 6</sup>.

En las EF existen características propias que hacen que la comunicación interna tenga mayor importancia debido a que las relaciones entre empleados hay que sumarle las relaciones familiares entre los miembros.

Por lo tanto, nos preguntamos ¿cuáles son los factores que impiden ejercer una comunicación eficaz, tendiente al logro del éxito en las EF actuales?, ¿cómo se puede llegar a tener una comunicación eficaz en las EF?, ¿hasta qué punto la comunicación es un factor determinante del éxito?

---

<sup>1</sup> Moriano León JA (2005). La comunicación organizacional. En Palací Descals (Ed) *Psicología de la Organización*. Madrid: Pearson Educación. Cap X, pág.245.

<sup>2</sup> Prestipino CA (2007). *El A, B, C y Z de la competitividad*. Rosario: Gráfica Kela.

<sup>3</sup> Ribeiro, Darcy (1994). A experiencia dos CIEP's. *Carta: falas reflexoes, memorias (Brasilia)* # 3.

<sup>4</sup> D' Arquer J(1992). PYME y empresa familiar. *Alta Dirección* #166: 17-22.

<sup>5</sup> Gallo MA (1995). *Empresa Familiar. Textos y Casos*. Barcelona: Praxis.

<sup>6</sup> Hernández Fernández L (2007). Competencias esenciales y PYMEs familiares: Un modelo para el éxito empresarial. *Revista de Ciencias Sociales (Venezuela)*, 13(2): 249-263.

Para responder a este problema nos planteamos el siguiente objetivo general: *Identificar los factores que inciden en la comunicación entre los miembros de una pequeña y mediana empresa (PyME) familiar* y los siguientes objetivos específicos:

1.- *Analizar la comunicación como estrategia para el buen desarrollo de la PyME familiar.*

2.- *Evaluar la relación familia-empresa y existencia de posibles conflictos.*

3.- *Analizar elementos de la realidad de la PyME familiar (cultura, visión, misión, estructura).*

4.- *Conocer y evaluar la comunicación en 6 EF de la zona de Figuera, pcia de Santa Fe.*

Nuestra hipótesis sostiene que *la comunicación entre miembros de la EF a menudo se ve afectada por múltiples factores. Entre ellos podemos reconocer como principal factor las desavenencias entre generaciones que dificultan el acuerdo familiar y la toma de decisiones.*

Para la verificación de la hipótesis se entrevistaron a 12 personas pertenecientes a empresas familiares (dos por empresa), responsables de llevar la gestión de comunicaciones internas en las empresas seleccionadas (propietarios, gerentes). Se seleccionaron empresas con diferentes rubros de actividad comercial: Producción agropecuaria, venta de combustible, hotel + inmobiliaria, metalúrgica, restaurante + bar, producción de embutidos. Todas las empresas están ubicadas en el área de las localidades de Figuera y Arroyo Seco, pcia de Santa Fe.

El marco teórico que dio sustento al trabajo de campo se basó en 3 capítulos complementarios.

El primero analiza la comunicación organizacional, en términos de componentes de la comunicación, su evaluación como un proceso, la importancia que conlleva en sí misma, se analizan las distintas direcciones del flujo comunicacional en estas organizaciones y se argumenta la importancia del trabajo en equipo.

El segundo capítulo describe a la empresa familiar, su conceptualización y su importancia, se plantean distintos modelos de dirección estratégica en este tipo de empresas, se plantea la sucesión como un proceso, y se complementa con un análisis FODA de una empresa familiar.

Vinculando los dos capítulos anteriores, el tercer capítulo refiere a la comunicación en la empresa familiar, haciendo hincapié a la incomunicación interna, a las variaciones que sufre la comunicación a través de las distintas generaciones, cómo resulta la dinámica de marido y mujer en la empresa familiar, y se complementa en cómo lo hace la interferencia de familiares políticos.

La tesis se complementa con la presentación de los resultados de la encuesta, la interpretación de los mismos y una conclusión general, que vincula la fundamentación teórica con los resultados de las entrevistas.

# Capítulo I

## LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación es la más básica y vital de todas las necesidades, después de la supervivencia física. Incluso para alimentarse, desde tiempos prehistóricos, los hombres necesitaron entenderse y cooperar los unos con los otros mediante la comunicación interpersonal.

Es un proceso básico que impregna todos los aspectos de la vida de las organizaciones. De hecho, resulta imposible imaginar una organización sin comunicación.

Las empresas y los líderes necesitan de una buena comunicación para poder transmitir claramente sus ideas y proyectos. Cualquier tipo de organización se inicia a partir de una conversación; cuando hay un problema de comunicación, la organización se ve afectada.

*Moriano León (2005)* dice que expresiones como “nadie me dijo nada”, “aquí los problemas no se discuten”, “nunca me escuchan”, entre otras, es común encontrarlas cuando los miembros de una organización se quejan ante un problema. Este autor refiere que históricamente la dirección de la organización retenía celosamente la información como fuente de poder, pero que en la actualidad resulta necesaria una mayor y mejor comunicación entre todos los niveles de la organización<sup>7</sup>.

En términos generales, la *comunicación* es un medio de conexión o de unión que tenemos las personas para transmitir o intercambiar mensajes. Es decir, que cada vez que nos comunicamos con nuestros familiares, amigos, compañeros de trabajo, socios, clientes, lo que hacemos es establecer una conexión con ellos con el fin de dar, recibir o intercambiar ideas, información o algún significado.

Teniendo en cuenta ésta breve introducción, a continuación veremos en términos más específicos cuál es la *definición de comunicación*, revisando antes algunas ideas y definiciones propuestas por expertos en temas de comunicación, mercadotecnia y administración.

### **I.1.- Concepto de comunicación**

*John Fiske (1982)* define a la comunicación como una "interacción social por medio de mensajes"<sup>8</sup>.

Por su parte, *Antonio Pasquali (1978)* afirma que "*la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo*

---

<sup>7</sup> Moriano León JA (2005). Op.cit.

<sup>8</sup> Fiske J (1982). *Introducción al Estudio de la Comunicación*. Bogotá: Editorial Norma.

*como su esencial ingrediente estructural, y que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social". Para Pasquali, el término comunicación debe reservarse a la interrelación humana, al intercambio de mensajes entre hombres, sean cuales fueren los aparatos intermediarios utilizados para facilitar la interrelación a distancia. Luego de un gran esfuerzo de abstracción definitoria concluye considerando a la comunicación como "la relación comunitaria humana consistente en la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de total reciprocidad, siendo por ello un factor esencial de convivencia y un elemento determinante de las formas que asume la sociabilidad del hombre"<sup>9</sup>.*

Para Fonseca Yerena (2000), comunicar es *"llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes"*<sup>10</sup>.

Robbins y Coulter (2005) nos brindan la siguiente definición: *"Comunicación es la transferencia y la comprensión de significados"*<sup>11</sup>.

Para Lamb, Hair y McDaniel (2006), la comunicación es *"el proceso por el cual intercambiamos o compartimos significados mediante un conjunto común de símbolos"*<sup>12</sup>.

Según Idalberto Chiavenato (2006), comunicación es *"el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social"*<sup>13</sup>.

Según Stanton, Etzel y Walker (2007), la comunicación es *"la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte"*<sup>14</sup>.

Compilando estos conceptos vertidos, podríamos decir que la comunicación es uno de los elementos estratégicos más importantes de las organizaciones para lograr los objetivos finales que se han propuesto. Para nuestra tesis, el concepto de comunicación involucra la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos. La filosofía que orienta esta definición se podría resumir en la conocida frase proveniente del campo de las Relaciones Públicas: "Hacer las cosas bien y darlas a conocer".

---

<sup>9</sup> Pasquali A (1978). *Comprender la Comunicación*. Caracas: Monte Avila Eds.

<sup>10</sup> Fonseca Yerena MS (2000). *Comunicación Oral Fundamentos y Práctica Estratégica*. México DF: Pearson Educación.

<sup>11</sup> Robbins S y Coulter M (2005). *Administración* (8º ed). México DF: Pearson Educación.

<sup>12</sup> Lamb Ch, Hair J y McDaniel C (2006). *Marketing* (8º ed). México DF: International Thomson Eds.

<sup>13</sup> Chiavenato I (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7º ed) México DF: McGraw-Hill Interamericana.

<sup>14</sup> Stanton W, Etzel M y Walker B (2007). *Fundamentos de Marketing* (14º ed). México DF: McGraw-Hill Interamericana.

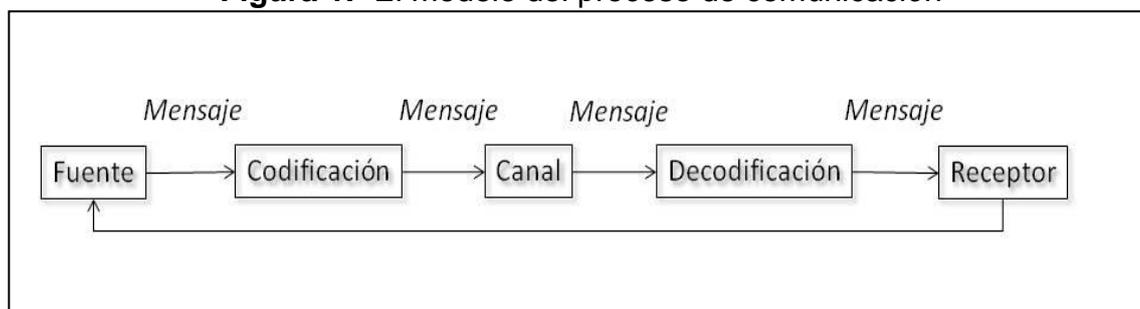
## **I.2.- Componentes básicos de la comunicación**

La comunicación se manifiesta por etapas sucesivas y no simultáneas o sincrónicas, motivo por el cual, una vez definida, resulta procedente describirla en sus fases o elementos constitutivos como un proceso, esto es, como fenómeno que se descompone en etapas mas o menos regulares y secuenciales, teniendo en cuenta la dinámica de movimiento que relaciona los elementos entre sí en todo proceso comunicacional.

La teoría de la información, conocida también como “Teoría de la comunicación” y como “Teoría de la transmisión de señales” se desarrolló en la década del ´40, a partir de las propuestas de *Shannon y Weaver (1949)* y su obra clave para la teoría, *The Mathematical Theory of Communication*. Su origen se encuentra en la preocupación por dar soluciones prácticas a una serie de problemas de capacidad, eficacia y economía planteados por las variadas clases de señales que pueden ser transmitidas de un lugar a otro a través de distintos medios físicos (radio, teléfono, fax, modem)<sup>15</sup>. Como refiere *Crystal (1983)*, la idea era estudiar las propiedades de estas señales, y los dispositivos por medio de los cuales son enviadas y recibidas, para ver si podían obtenerse medidas que pudieran cuantificar la cantidad de información contenida en una señal y la capacidad de un sistema para almacenar y procesar la información<sup>16</sup>.

El esquema del proceso comunicativo del que parten Shannon y Weaver para el desarrollo de su teoría enfatiza los elementos relativos a la transmisión de la información. Para que la comunicación tenga lugar, es necesario un propósito, expresado como un mensaje a transmitir. Éste pasa a través de una fuente (el transmisor) y un receptor. El mensaje es codificado (convertido en forma simbólica) y luego enviado mediante algún medio (canal) al receptor, quien traduce nuevamente (decodifica) el mensaje originado por la fuente. El resultado es una transferencia de significado de una persona a otra (*Figura 1*) (*Solomon, 2008*)<sup>17</sup>.

**Figura 1.- El modelo del proceso de comunicación**



Fuente: Solomon MR (2008). *Comportamiento del Consumidor* (7ª ed). Auburn University (Alabama-USA): Pearson Educación.

<sup>15</sup> Shannon CE y Waver V (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. Urban (Illinois): University of Illinois Press.

<sup>16</sup> Crystal D (1983). *Patología del lenguaje* (traducción al español) Madrid: Cátedra.

<sup>17</sup> Solomon MR (2008). *Comportamiento del Consumidor* (7ª ed). Auburn University (Alabama-USA): Pearson Educación.

La fente inicia el mensaje al codificar un pensamiento. Cuatro condiciones afectan la codificación del mensaje: la habilidad, la actitud, los conocimientos y el sistema sociocultural.

El mensaje es el producto físico real de la fuente codificadora. El mensaje utiliza un código, que debe ser común, conocido tanto para el emisor como para el receptor. El grupo de símbolos que se usa para transferir el significado, el contenido del mensaje mismo y las decisiones que se toman al seleccionar y arreglar tanto la codificación como el contenido, afectan el mensaje. El mensaje es lo que se comunica.

El canal es el medio a través del cual viaja un mensaje de comunicación, es el vehículo mediante el cual se transmite el mensaje, deberá ser el más adecuado para facilitar la comprensión del mensaje, de acuerdo con las condiciones del ambiente y de acuerdo al tipo de información que contiene el mensaje, de ahí que se deba de tener mucho cuidado al elegir el canal, para prevenir posibles fallas en la recepción e interpretación del mensaje, por haber elegido un canal inadecuado. A la fuente le corresponde seleccionarlo y determinar cuál canal es formal y cuál es informal.

El receptor es el objeto a quien se dirige el mensaje. Pero antes de que el mensaje pueda recibirse, sus símbolos deben traducirse a una forma que pueda entender el receptor. Esto es la decodificación del mensaje. Como en la fuente, el conocimiento, las actitudes y la experiencia cultural influyen tanto en la capacidad de enviar como en la de recibir.

El último eslabón del proceso de la comunicación es el circuito de retroalimentación. Es el paso que cierra el circuito, poniendo el mensaje de respuesta devuelta en el sistema, como control para evitar malentendidos. La única forma en que podemos saber si la comunicación se logró efectivamente es a través de la retroalimentación que nos dé el receptor, por medio de su reacción o respuesta. La retroalimentación es la información recurrente o información de regreso, que permite la comprensión y el control de las comunicaciones, para prevenir la tergiversación o mal interpretación de aquello que se está comunicando. Las comunicaciones informales son un valioso medio de retroalimentación.

*Prestipino (2007)* refiere que una comunicación es eficaz no sólo cuando el emisor logra poner en la mente del receptor el mensaje deseado, sino cuando además se logra la acción deseada del receptor como consecuencia del mensaje comunicado, es decir, entiende el concepto, interpreta cómo llevarlo a cabo y siente el deseo de hacerlo. Bajo este enfoque, el autor resalta que el concepto de influencia está presente en el concepto de comunicación eficaz<sup>18</sup>.

Podríamos agregar a modo de síntesis que el objetivo básico en la comunicación es convertirnos en agentes efectivos, es decir, influir en los demás, en el mundo físico que nos rodea y en nosotros mismos, de tal modo que podamos convertirnos en agentes determinantes y sentirnos capaces, llegado el caso, de tomar decisiones. En resumen, nos comunicamos para influir y para afectar intencionalmente. Quien intenta informar tiene como propósito transmitir

---

<sup>18</sup> Prestipino CA (2007). Op. Cit.

un cúmulo de datos a un receptor, independientemente de la respuesta del destinatario (informes meteorológicos, decisiones de un jefe, instrucciones de un manual). Quien intenta persuadir desea obtener una determinada respuesta, mediante un proceso comunicacional en el que el otro también obtiene lo que desea o lo que "cree" que desea. En este proceso, activo en ambas direcciones, los roles de persuasor y persuadido se intercambian a menudo con facilidad. La persuasión no es algo que "se le hace" a otros, sino que es una dinámica que tiene lugar con otros. Por lo tanto, la comunicación persuasiva sólo tiene lugar en la medida en que la retroalimentación o *feedback* obtenido es el esperado, caso contrario, no hubo comunicación sino que sólo se produjo un intercambio de informaciones. En síntesis, es la respuesta del destinatario lo que califica la naturaleza de la transacción.

### **I.3.- La comunicación como proceso**

El lenguaje cumple, primordialmente, una función de comunicación, es decir, de entendimiento interpersonal, participación intencionada o puesta en común de informaciones con ayuda de señales, sistemas de signos, sobre todo por medio del lenguaje en situaciones sígnicas cuyo cumplimiento implica un proceso compuesto por una serie de fases sucesivas (Lewandowski, 1986)<sup>19</sup>.

El interés por la comunicación ha dado como consecuencia diversidades de modelos del proceso con diferencias en cuanto a descripciones y elementos. Ninguno de ellos puede calificarse de exacto; sino que algunos serán de mayor utilidad o corresponderán más que otros en determinado momento. Existen dos vertientes o tendencias en cuanto a modelos de comunicación, por un lado los que se centran en el proceso propiamente dicho y por otro, los que se centran en la semiótica (Fiske, 1982)<sup>20</sup>.

La primera vertiente es la comunicación como proceso y se centra en el proceso comunicacional desde un ángulo bastante científico y exacto; aquí el concepto central es la transmisión de mensajes a través de un proceso eficiente, donde tiene gran relevancia el rol de codificadores y decodificadores que cumplen los emisores y receptores respectivamente (Berlo, 1979)<sup>21</sup>.

La segunda vertiente parte del punto de vista semiótico, contribuye a la creación y estabilidad de valores sociales, por el mismo hecho de que se preocupa por el contenido del mensaje y sus implicaciones socioculturales en las conductas generadas en el receptor del mensaje. Dicha vertiente es de gran relevancia en esta investigación que tiene por objeto el estudio de la comunicación como medio para afrontar la comunicación en las EF. Esta tendencia, que parte de la ciencia de los signos y los significados, la Semiótica, asume que la comunicación es la "*producción e intercambio de mensajes que interactúan con las personas para producir sentido*" (Fiske, 1982)<sup>22</sup>. Desde esta óptica se toma en cuenta el impacto cultural que puede tener un texto en el

---

<sup>19</sup> Lewandowski Th (1996). *Diccionario de lingüística*. Madrid: Cátedra.

<sup>20</sup> Fiske J (1982). Op. Cit.

<sup>21</sup> Berlo D (1979). *El Proceso de Comunicación*. Buenos Aires: El Ateneo.

<sup>22</sup> Fiske J (1982). Op. Cit.

individuo que actúa como receptor, puesto que se hace énfasis no en las etapas del proceso sino en conceptos como signo y/o significación.

En su concepción del proceso comunicativo, *Saussure (1971)* no habla genéricamente de comunicación, sino específicamente de comunicación lingüística, en la que puede detectarse un lado individual y un lado social. Desde el comienzo, pues, la comunicación lingüística es concebida como una interacción social, iniciada por un acto individual de voluntad y de inteligencia, o *acto de habla*, mediante el cual se puede reconstruir el circuito de la palabra. Desde el momento en que se lo concibe como un proceso de interacción social, se necesitan como mínimo dos personas para que dicho circuito del habla se establezca<sup>23</sup>.

Podríamos acotar que el buen funcionamiento de la comunicación como un proceso, denominado cadena de comunicación, está condicionado por su nivel de homogeneidad, así como por el número acumulado de retornos (o posibilidades de realizar *feedback*) para reducir lo que pueda quedar de heterogeneidad en el sistema; en otras palabras, el nivel de entendimiento entre los dos sujetos de una comunicación depende de la homogeneidad entre ellos (mismo lenguaje, cultura, perfil psicológico, gustos, etc.) y de la posibilidad de preguntar dudas o pedirse mutuamente aclaraciones para cada dato confuso que se introduzca en la cadena. Lo esencial es la compatibilidad de los comunicantes, la idoneidad del canal y la posibilidad de retroalimentación; las comunicaciones más aleatorias o inseguras son, precisamente, las llamadas “de difusión” o “comunicaciones de masas”, por su débil homogeneidad y carencia de retroalimentación.

#### **I.4.- Importancia de la comunicación organizacional**

La comunicación aplicada en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño, y en consecuencia, no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio (*Fernández, 1999*). Para este autor la comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación<sup>24</sup>.

Según *Kreps (1995)*, la comunicación organizacional es “*el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su*

---

<sup>23</sup> Saussure F. de (1971). *Curso de lingüística general* (traducción al español). Buenos Aires: Losada.

<sup>24</sup> Fernández C (1999). *La Comunicación en las Organizaciones*. México DF: Editorial Trillas.

*organización y los cambios que ocurren dentro de ella*". Este autor cita a Carlos Ramón Padilla para quien la comunicación organizacional es "la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización"<sup>25</sup>.

Para Contreras (2010), la importancia de la comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y es el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación eficaz porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional. La comunicación organizacional es esencial para la integración de las funciones administrativas. Por ejemplo, los objetivos establecidos en la planeación se comunican para que se pueda desarrollar la estructura organizacional apropiada. La comunicación organizacional es también esencial en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en esta estructura. De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación dependen de esta comunicación. Más aún, mediante la comunicación organizacional se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes<sup>26</sup>.

Capriotti (1999) enumera tres premisas fundamentales de la comunicación organizacional que son la base sobre las que se sustenta y organiza<sup>27</sup>:

1) Todo comunica en una organización: en una compañía no sólo comunican los anuncios publicitarios o las campañas de relaciones públicas, sino que toda la actividad cotidiana de la empresa, desde sus productos y servicios hasta el comportamiento de sus miembros, son aspectos que "dicen" cosas sobre la organización, que comunican cómo es la empresa, y por lo tanto, todos esos aspectos deben ser cuidados y planificados, para que sean coherentes con todos los mensajes promocionales de la compañía. Es decir, cada manifestación de la entidad, sea ésta de carácter conductual o comunicativo, puede ser considerada como un elemento de información para los individuos receptores. Con ello, la comunicación de las empresas con sus públicos deja de ser solamente los mensajes "simbólicos" elaborados por la propia empresa, para incluir un nuevo elemento: la propia conducta de la empresa. Lo que los públicos piensan de una empresa es el resultado de la comunicación, como también de su experiencia y de la experiencia de los demás con la empresa. De esta manera, todo lo que la empresa *hace* adopta una dimensión comunicativa, transmitiendo información sobre sí misma, sobre su personalidad.

2) La comunicación organizacional es generadora de expectativas: todas las actividades de comunicación que haga una organización estarán manifestando lo que se puede esperar de los productos o servicios de la compañía, así como lo que se puede esperar de la propia organización en cuanto tal, al hablar de sus características, funcionamiento o de las soluciones o beneficios que otorga. Esto es un aspecto fundamental, puesto que esta acción comunicativa actuará como generadora de expectativas, lo cual influirá, de forma determinante, en el grado de

<sup>25</sup> Kreps G (1995). *La Comunicación en las Organizaciones*. España: Addison-Wesley Iberoamericana.

<sup>26</sup> Contreras H. *Comunicación organizacional*. Disponible en: <http://www.rppnet.com.ar/comorganizacional.htm> (Consultado el 4/10/2010).

<sup>27</sup> Capriotti P. Ph (1999). *Comunicación corporativa. Una estrategia de éxito a corto plazo*. *Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo* (Argentina); #13, pp: 30-33.

satisfacción final que tendrán los públicos con respecto a la organización. Esta satisfacción estará en función de la correlación entre los siguientes aspectos: a) la conducta de la organización, b) las expectativas generadas por la comunicación, y c) las necesidades y deseos reales de los públicos.

3) La comunicación organizacional debe estar integrada: si reconocemos que existen una multitud de aspectos que comunican en la organización, deberemos cuidarnos de planificar adecuadamente todos ellos, para que exista una coherencia y un apoyo y reafirmación mutua entre las diferentes alternativas comunicativas. En muchas situaciones, debido a que existen “especialistas” en publicidad, relaciones públicas, marketing directo, sponsoring. (cada uno con su “manual”), la comunicación de una organización se termina fragmentando para dar cabida a las diferentes disciplinas con sus correspondientes especialistas. En estos casos, la comunicación acaba convirtiéndose en un conjunto de acciones diferentes, con objetivos diferentes y mensajes diferentes, centrándose cada uno en su parcela. Esto, en muchas ocasiones, suele generar problemas de coherencia comunicativa. Lo adecuado sería que se identificaran las necesidades comunicativas de cada uno de los públicos con los que queremos comunicar, y en función de ello, establecer los objetivos, el mensaje a comunicar y las acciones necesarias (sean éstas de publicidad, de relaciones públicas). Con ello lograremos dar una mayor coherencia a la comunicación de la organización y obtendremos un efecto sinérgico entre las diferentes acciones.

Podríamos decir que el conocimiento de la estructura esencial del proceso de las comunicaciones es un paso relevante en la mejora de las relaciones laborales de cualquier organización; al adquirirlos se estará en condiciones de trabajar para el éxito sinérgico empresarial. Por ello, es importante reiterar que el comunicador (emisor) debe estar consciente de que existen varias etapas en las que se puede distorsionar el significado de un mensaje emitido con otra intención; razón por la que debe recordar que al conversar se debe establecer un contacto directo con otra persona, expresar ideas, sondear su pensamiento informar, aprender, familiarizarse, intercambiar experiencias, influir, estrechar los vínculos, crear realidades, tal como sucede en las organizaciones. Un comunicador efectivo requiere conocer los procesos de comunicación y saber aplicarlos para lograr su objetivo y conseguir que se haga lo que se desea o al menos que se haga mejor, según el criterio e intención de quien emite el mensaje. Ello significa que las buenas intenciones o pensamientos favorables no son por sí mismos suficientes para mejorar las relaciones laborales, como tampoco lo hará el simple acto de aplicar técnicas de comunicación efectivas a modo de militares o perros adiestrados. Todo se conjuga a favor de una combinación de actitudes mentales y de acciones físicas (tangibles) que puedan lograr tal mejoría, significando para la organización una sensación de productividad en aumento que requiere, exige comunicarse para integrar a todo un equipo en función de un propósito preestablecido, dirigido e intencional. Sobre esta premisa, se establece y mantiene un determinado grado de relaciones humanas gracias a la comunicación, por lo que no se duda en convenir en que éstas son inseparables tanto desde el punto de vista lógico como práctico, al momento de requerirse su sinergia para activar un proceso de comunicación eficaz en las organizaciones.

## **I.5.- Flujo de la comunicación en las organizaciones**

Es importante conocer el marco en el que se produce la comunicación en una organización.

La comunicación organizacional según *Fernández (1999)* puede dividirse en<sup>28</sup>:

a) *Interna*: cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

b) *Externa*: cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.

El diseño de toda organización debe permitir la comunicación en las siguientes direcciones (*Katz y Kahn, 1990*)<sup>29</sup>:

a) *Comunicación Descendente*: Es la comunicación que fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los más bajos. Estas comunicaciones que van del superior al subordinado son básicamente de cinco tipos: instrucciones de trabajo, explicación razonada del trabajo, información sobre procedimientos y prácticas organizacionales, retroalimentación al subordinado respecto a la ejecución, información de carácter ideológico para iniciar la noción de una misión por cumplir

b) *Comunicación Ascendente*: Fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos. Incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas.

c) *Comunicación Horizontal*: Es la comunicación que fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización.

d) *Comunicación Diagonal*: Es la que cruza distintas funciones y niveles de una organización y es importante cuando los miembros de la misma no pueden comunicarse por medio de los demás canales de comunicación.

Para *Capriotti (1999)*, la comunicación organizacional tiene dos grandes manifestaciones o formas comunicativas; la *acción comunicativa* y la *conducta organizacional*<sup>30</sup>.

a) *Acción comunicativa*: En muchas ocasiones, los esfuerzos comunicativos se centran en construir amplias campañas publicitarias, de relaciones públicas, de marketing directo, etc. Sin embargo, casi siempre se

---

<sup>28</sup> Fernández C (1999). Op. Cit

<sup>29</sup> Katz D y Kahn RL (1990). *Psicología Social de las Organizaciones*. México DF: Editorial NAMA.

<sup>30</sup> Capriotti P. Ph (1999). Op. Cit

olvida que esta actividad comunicativa es sólo una parte de todas las posibilidades de comunicación de una organización. Es la parte dedicada a la construcción de mensajes específicamente creados para ser transmitidos a los públicos de la organización. Es una de las formas comunicativas de la organización, la que denomina como *Acción Comunicativa*. Esta acción es lo que la empresa dice sobre ella misma, es el "hacer saber", es el conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaborados de forma voluntaria para ser transmitidos a los públicos de la organización, con el fin de informarlos sobre las características de la empresa, e influir sobre la imagen corporativa que los públicos tienen de la compañía. Dentro de la acción comunicativa incluye:

- La Comunicación Interna (con los empleados), con instrumentos como la revista de la empresa, el tablón de anuncios, el buzón de sugerencias, entre otras. Busca obtener la adhesión y la integración de las personas que trabajan en la empresa a los fines y metas globales de la organización.

- La Comunicación Comercial (con los consumidores o personas que influyen en el proceso de compra), con ejemplos como la Publicidad, el marketing directo, comunicación en el punto de venta. Su objetivo básico es lograr el consumo/uso de los productos y servicios de la organización y la fidelidad de los consumidores.

- La Comunicación Industrial (con los agentes que participan, colaboran o intervienen en la elaboración de los productos o servicios de la empresa: proveedores y distribuidores), con instrumentos como las visitas a la compañía, los informes comerciales, las reuniones o comidas de trabajo. Dirigida a establecer los vínculos adecuados de colaboración para el normal desarrollo de las actividades de la organización.

- La Comunicación Institucional (con los públicos del entorno social de la organización: medios de comunicación, comunidad local, opinión pública, etc.) con actividades como las relaciones públicas. Destinada a lograr la aceptación, credibilidad y confianza de la organización como un miembro más de la sociedad en la que se encuentra.

b) *Conducta organizacional*: Una organización también comunica por medio de su conducta organizacional, es decir, a través de su actividad y comportamiento cotidiano. Esta conducta está constituida por todas las acciones que la organización realiza en su vida diaria. Es el "saber hacer". La conducta de la organización actúa como un canal de comunicación, "diciendo" cosas sobre la empresa, y "comunicando" los valores y principios con los que se identifica. Esta forma de comunicación se pone de manifiesto por medio de las "*evidencias*", es decir, la demostración, en el día a día, que hace la organización de un desempeño superior, en sus diferentes niveles de actuación, en relación con los competidores. Así, la conducta organizacional es considerada por los públicos como la "expresión genuina" de la forma de ser de la compañía. Por ello, se constituye en la base fundamental sobre la que los públicos construyen la imagen corporativa de la organización; en esta conducta, el autor incluye:

- La Conducta Interna, que es la forma en que la empresa, como tal, se comporta con sus miembros. Dentro de esta manifestación comunicativa incluimos el comportamiento simbólico de los directivos hacia sus subordinados

(*nivel de conducta directa*), los sistemas formales establecidos en la organización (*nivel de conducta organizativa*) y la cultura y los valores corporativos apoyados por la organización (*nivel de conducta profunda*).

- La Conducta Comercial, que se refiere a toda la actividad cotidiana que la organización realiza como sujeto comercial, en el ámbito del intercambio de bienes y servicios del mercado en el que opera. En la conducta comercial se incluirían todo *lo que la organización vende* (sus productos y servicios), y *cómo la organización vende* sus productos y servicios (toda su acción comercial y la calidad del servicio prestado a los públicos).

- La Conducta Institucional, que está vinculada al comportamiento social de la organización, en cuanto sujeto social integrante de la sociedad. En este sentido, la empresa tiene una ética corporativa, asume una posición como institución y la manifiesta por medio del apoyo y la realización de actividades a nivel social, económico o cultural dentro de la comunidad en la que está inmersa.

Resumiendo las formas de visualizar que tienen distintos autores sobre cómo fluye la comunicación, podríamos decir que estos esquemas otorgan a la planificación de la comunicación organizacional una complejidad muy alta, más allá de los tradicionales planes de comunicación. La determinación, adecuada y minuciosa, de las formas comunicativas por medio de las cuales se "expresa" la organización nos facilitará la labor de identificar y seleccionar el *mix* de actividades y medios más acertado para comunicar el perfil de identidad de la organización. Así, dentro del plan de comunicación, se deberán determinar: cuáles son las formas comunicativas que más utilizadas en la organización en su contacto con los públicos, cuáles de ellas están comunicando de forma planificada y cuáles comunican de forma espontánea (sin una intervención programada), cuál es el impacto y el potencial comunicativo que tienen cada una de las formas comunicativas en los diferentes públicos, y cómo pueden utilizarse para comunicar, de forma efectiva, el perfil de identidad de la organización. De esta manera, se podrá lograr una mejor y más eficaz gestión estratégica de los recursos de comunicación de los que dispone la compañía para informar o influir sobre sus públicos, lo que permitirá una mayor coherencia y una fuerte sinergia de todos los aspectos comunicativos de la organización.

## **I.6.- Importancia del trabajo en equipo**

El éxito de las empresas depende, en gran medida, de la compenetración, comunicación y compromiso que pueda existir entre sus empleados. Cuando éstos trabajan en equipo, las actividades fluyen de manera más rápida y eficiente. Sin embargo, no es fácil que los miembros de un mismo grupo se entiendan entre sí con el objeto de llegar a una conclusión final. Cada uno de nosotros piensa diferente al otro y, a veces, creemos que "nuestra opinión" impera sobre la de nuestro compañero. Precisamente allí es que está la clave del éxito, en saber cómo desenvolvemos con un grupo de personas cuyas habilidades, formas de pensar y disposición para trabajar, en algunas ocasiones, difieren de las nuestras.

Trabajar en equipo supone poseer ciertas características de personalidad que es necesario que sean compatibles para el logro de objetivos comunes. De

por sí la palabra "equipo" implica la inclusión de más de una persona, lo que significa que el objetivo planteado no puede ser logrado sin la ayuda de todos sus miembros, sin excepción

La eficiencia del equipo de trabajo depende también de la utilización inteligente de las emociones. La inteligencia emocional consiste en aprender a dominar nuestras emociones y a buscar motivaciones para lograrlo; la clave está, como dice *Weisinger (1992)*, en la autoconciencia: detectar los motivos que hacen enojar más a un individuo, las causas de la ansiedad y las reacciones ante estos estímulos<sup>31</sup>.

Trabajar en equipo implica compromiso, no es sólo la estrategia y el procedimiento que una empresa lleva a cabo para alcanzar metas comunes. También es necesario que exista liderazgo, armonía, responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los miembros. Este grupo debe estar supervisado por un líder, el cual debe coordinar las tareas y hacer que sus integrantes cumplan con ciertas reglas.

No debemos confundir "trabajar en equipo" con "equipo de trabajo". Son dos conceptos que van de la mano, pero que poseen diferentes significados. El equipo de trabajo implica el grupo humano en sí, cuyas habilidades y destrezas permitirán alcanzar el objetivo final. Sus integrantes deben estar bien organizados, tener una mentalidad abierta y dinámica alineada con la misión y visión de la empresa. El miembro del equipo de trabajo debe producir para obtener mejores resultados, centrarse en los procesos para alcanzar metas, integrarse con sus compañeros, ser creativo a la hora de solucionar problemas, ser tolerante con los demás, tomar en cuenta a sus colegas y aceptar sus diferencias, obviar aquellas discusiones que dividan al grupo y ser eficiente, más que eficaz<sup>32</sup>.

Entre los principales requerimientos para trabajar en equipo se requieren:

- buena comunicación entre los integrantes
- clima agradable de trabajo
- claridad en los objetivos a cumplir
- efectiva distribución y planificación de las tareas
- mantener una buena relación con los miembros del equipo
- estar motivados, sentirse parte del equipo y ser perseverantes
- criticar positivamente
- hallar el modo de resolver las diferencias de opiniones
- tener el líder adecuado para coordinar los trabajos del equipo

---

<sup>31</sup> Weisinger H (1992). *Inteligencia interaccional*. Buenos Aires: Vergara.

<sup>32</sup> Bork D, Jaffe D, Lane S, Dashew L y Heisler Q (1997). *Cómo Trabajar con la Empresa Familiar. Guía para el Asesor Profesional*. Barcelona: Ediciones Juan Granica SA.

## Capítulo II

### LA EMPRESA FAMILIAR

#### II.1.- Conceptualización de la empresa familiar

Debemos aludir a la diversidad de definiciones que en la literatura ofrece sobre la EF, y a las ambigüedades al reflexionar sobre las mismas.

La dificultad que existe para definir una EF se evidencia en la extensa revisión bibliográfica relacionada con la EF que realizaron *Pérez-Rodríguez, Basco y cols (2007)* en los últimos 15 años, mostrando la falta de consenso en la conceptualización del fenómeno<sup>33</sup>.

Aunque no hay un consenso que permita una definición integral y completa, sí existen dimensiones en las que los investigadores parecen estar de acuerdo, que configuran aproximaciones estructurales (como el porcentaje de capital en manos de la familia y la participación en la dirección), aproximaciones subjetivas (intencionalidad basada en la continuidad de las relaciones familiares dentro de la empresa), o aproximaciones organizativas (basadas en la participación familiar a través del poder, la experiencia y la cultura) (*Cuadro 1*).

**Cuadro 1.** Aproximaciones al concepto de empresa familiar

<b>Dimensiones</b>	<b>Atención en</b>	<b>Operatividad</b>
<b>Propiedad / Control</b>	Aquellas personas que ostentan la propiedad de la empresa	% participación en el capital, acciones pertenecientes a la familia, tipo de propiedad
<b>Dirección / Gestión</b>	El poder de la familia en la empresa por el hecho de que algunos miembros de la familia trabajen en puestos determinados	Participación en equipos de dirección. Participación en los órganos de gobierno.
<b>Transferencia generacional</b>	La transferencia de la propiedad y la dirección de la empresa a la siguiente generación	Sucesión, generación, supervivencia, continuidad
<b>Múltiples dimensiones y EF como continuo</b>	La implicancia familiar a partir de las relaciones intra-organizativas basadas en los lazos familiares y en las interacciones	<i>Poder</i> (propiedad, órganos de gobierno, de dirección), <i>experiencia</i> (nivel generacional), <i>cultura</i> (superposición entre cultura de familia y de empresa, compromiso de familia en empresa)

Fuente: Pérez Rodríguez MJ, García-Tenorio Ronda J, Basco R, Giménez Sánchez J y Sánchez Quiróz I (2007). *Fundamentos en la dirección de la empresa familiar*. Madrid: Thomson.

<sup>33</sup> Pérez Rodríguez MJ, García-Tenorio Ronda J, Basco R, Giménez Sánchez J y Sánchez Quiróz (2007). *Fundamentos en la dirección de la empresa familiar*. Madrid: Thomson

El carácter familiar del negocio implica un comportamiento en las personas que dirigen y/o poseen y/o gobiernan la compañía con la pretensión de moldear y perseguir la visión del grupo dominante familiar que se configura como un grupo de poder capaz de controlar los recursos de la empresa, unido a la intención de mantener la empresa en el tiempo (*Chua, Chrisman y Sharma, 1999*)<sup>34</sup>.

Una definición de EF debe captar su esencia, su idiosincrasia; no se trata de identificar simplemente aspectos formales como la propiedad, la dirección o la sucesión, aunque se acepte que son características importantes en este campo.

Podríamos decir que lo que hace única y distintiva a la EF es que el patrón de propiedad, gobierno, gestión, recursos humanos y sucesión afecta a los objetivos de la empresa, a sus estrategias, a sus estructuras y a la forma en que cada una de estas variables es formulada, diseñada e implantada. Entender así la EF permite abordar su problemática específica, estableciendo el hilo argumental en el tratamiento de los distintos temas a partir del proceso de dirección estratégica y diferenciando la problemática de formulación de la implementación estratégica

## **II.2.- Importancia de la empresa familiar**

La importancia de la EF se puede justificar desde múltiples perspectivas<sup>35</sup>  
<sup>36 37</sup>. Desde la perspectiva organizativa mundial actual, en el mundo:

- El 75% de las EF transitan la 1ª generación, el 16% transitan 2ª, el 8% transitan la 3ª y sólo el 1% llega a la 4ª generación.
- 2/3 del total de empresas del mundo son EF.
- El 80-90% del tejido empresarial norteamericano; en Chile representan el 90% y en México, el 80%.
  - En Estados Unidos aproximadamente el 90% de las empresas están controladas por una familia y generan aproximadamente el 50% del PBI.
  - En Francia el 60 % de las empresas son de carácter familiar, en Italia el 95%, en Alemania el 82%, en el Reino Unido el 76%.
  - En España, más del 85% de las empresas son de carácter familiar y las exportaciones que realizan representan el 60% del total de exportaciones del país.
- En Argentina, las EF generan entre el 68 y el 70 % de los puestos de trabajo, representan más del 30% del PBI nacional y el 76% del número de unidades económicas (productivas y comerciales).

Desde la perspectiva económica, las EF se encuentran entre las más importantes contribuyentes a la riqueza y al empleo en la mayoría de los países del mundo desarrollado, y en Argentina en particular. Las expectativas de cara al futuro parecen ser optimistas, ya que se prevé que sigan jugando un papel clave

<sup>34</sup> Chua J, Chrisman J, Sharma P (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*; 33(4): 19-39.

<sup>35</sup> Gallo MA (1995). Op. Cit.

<sup>36</sup> www.iefamiliar.com (Consultado el 21/11/2010)

<sup>37</sup> Leach P y Vergara J (1993). *La Empresa Familiar*. Barcelona: Ediciones Granica S.A.

en la economía por su flexibilidad, su agilidad en la toma de decisiones y su preocupación constante por la calidad.

Desde el ámbito empresarial, en la mayoría de las economías tiene lugar un importante cambio generacional, y los miembros de la siguiente generación están mejor preparados, pueden ser tan emprendedores como lo fueron sus predecesores y ponen a disposición los conocimientos adquiridos para ser utilizados a favor de la longevidad de sus empresas.

Desde el ámbito profesional, las firmas de consultoría se preocupan continuamente por estudiar los retos genéricos a los que se deben enfrentar las EF, y en este sentido, amplían su capacidad para atender mejor a este tipo de clientes, favorecida su actuación por el carácter más receptivo de las empresas a recibir este tipo de ayuda, destacando el papel fundamental que pueden jugar no sólo en la gestión sino también en la gestión de la familia.

Desde el ámbito político e institucional, la preocupación por seguir potenciando y favoreciendo a este tipo de organizaciones y sus líneas de actuación debe ir en consonancia con la definición de determinadas políticas impositivas y de medidas para ayudar al emprendedor y al empresario familiar, contextualizando la realidad de los negocios familiares en el contexto que nos toca vivir, asumiendo realidades (inseguridad ciudadana, problemas medioambientales).

Desde la perspectiva universitaria, resulta fundamental promover la iniciativa empresarial y apoyar la continuidad de los negocios familiares, cuya supervivencia depende en parte de los esfuerzos que se hagan en pro de la formación de todo el conjunto de personas involucradas en la EF. Encontramos el foro adecuado para discutir y concretar un marco de cara a estructurar, comprender y dar una lógica a la solución de los problemas que afectan a las EF, reduciendo la tan discutida brecha entre la actividad universitaria, docente e investigadora, y la realidad empresarial.

Desde la perspectiva histórica de la EF y su impacto socioeconómico, genera una historia que es necesario conocer y aprender de ella. La empresa y la familia se articulan en una institución social productiva que tiene su origen en la evolución histórica de las sociedades. Valorar la importancia de las relaciones familiares en los negocios como motor aglutinante de un sistema económico que permite el intercambio.

Compilando estas perspectivas, la EF es la organización comercial y la unidad económica más antigua de la humanidad. Inicialmente, fueron producciones que autoabastecían a la familia; luego extendieron su actividad por vía del trueque, y se insertaron finalmente en el ciclo económico como se las conoce en la actualidad. Para algunos autores, la mayoría de las EF nacen como pequeños emprendimientos familiares y posteriormente crecen y se desarrollan, pasando de una generación a otra, por la dedicación y entrega de sus miembros que desean transmitir sus valores y patrimonios a las siguientes generaciones. Pero para otros, manifiesta que el objetivo que moviliza al empresario y a su empresa varía en el tiempo, comenzando con una aspiración modesta: la de sobrevivir sin trabajar en relación de dependencia, luego con el paso del tiempo le preocupa los resultados y la rentabilidad de la empresa, y finalmente una vez

alcanzada esta meta, y como un objetivo final, la trascendencia de su organización: el desea, que sus hijos, ejerzan la continuidad de la empresa que inició. Según indican las estadísticas, solo tres de cada diez EF sortean con éxito el cambio de generación. La universidad tiene un papel fundamental para la generación y difusión del conocimiento sobre la EF, por lo que docentes e investigadores deben ser más que meros observadores. Los universitarios podemos discutir y concretar un marco para estructurar, comprender y dar una lógica a la solución de los problemas que afectan a las EF.

### **II.3.- Análisis F.O.D.A. de una empresa familiar**

Los principales problemas que enfrentan las EF son la falta de recursos, la limitada o nula habilidad y capacidad del dueño, y la falta de una visión internacional.

*Pithod y Dodero (1997)*<sup>38</sup> refieren que existen diversos trabajos de investigación que presentan la problemática de la EF, en ellos se consideran los siguientes aspectos que influyen directamente en el alto índice de fracaso de las EF:

- La mayoría de EF son pequeñas y no cuentan con los mismos recursos financieros y humanos que las empresas no familiares.

- En la EF aparecen más problemas humanos que en las no familiares y, además, son problemas de difícil solución.

- Las EF tienen dificultades para desarrollarse y crecer cuando la estrategia depende más de los objetivos de la familia que de los objetivos estratégicos que el propio negocio requiere.

La mayoría de las EF son de suma importancia para la economía de un país debido al impacto en la generación de empleo y al desarrollo de las personas, lo anterior, avala el interés de todo trabajo dirigido a entender mejor la dinámica propia de estas organizaciones y fortalecerlas.

El análisis del método F.O.D.A., denominado por así por las primeras letras de los elementos a analizar: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, consiste en analizar una organización mirándola desde afuera, como observadores externos.

El *Cuadro 2* sintetiza las principales ventajas e inconvenientes de las EF, convertidas en fortalezas a explotar y debilidades a contrarrestar, con el objetivo de equilibrar la balanza de intereses, necesidades, expectativas y objetivos en un contexto global<sup>39 40</sup>.

---

<sup>38</sup> Pithod A y Dodero S (1997). *La empresa familiar y sus ventajas competitivas*. Buenos Aires: El Ateneo.

<sup>39</sup> [www.degerencia.com/articulo/empresa\\_familiar\\_primer\\_paso\\_imprescindible\\_foda](http://www.degerencia.com/articulo/empresa_familiar_primer_paso_imprescindible_foda) (Consultado el 20/11/2010)

<sup>40</sup> [www.newsmaker.com.ar](http://www.newsmaker.com.ar) (Consultado el 25/11/2010)

La interacción empresa y familia define un marco de complejidad y de situaciones, que representan una fuente de ventajas competitivas a nivel empresarial, pero también representan numerosas dificultades y conflictos derivados de la complejidad emergente de la superposición de sistemas con una marcada diferenciación de funciones, reglas, roles y contextos.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. De las cuatro variables que considera, tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

**Cuadro 2. Análisis FODA en la empresa familiar**

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Confianza mutua</i></li> <li>• <i>Comunicación fluida</i></li> <li>• <i>Sacrificio y gran dedicación personal para lograr el éxito</i></li> <li>• <i>Autoridad reconocida</i></li> <li>• <i>Intuición, liderazgo, voluntad e innovación</i></li> <li>• <i>Alto nivel de exigencia</i></li> <li>• <i>Compromiso: Para el fundador, la empresa es su creación, por lo tanto la razón de su existencia, esta dedicación la traslada a los demás miembros de la familia quienes por otra parte asumen el compromiso de fortalecer la creación del fundador</i></li> <li>• <i>Experiencia: Las EF poseen un conocimiento y experiencia, que no poseen sus competidores y que es celosamente guardado en la familia.</i></li> <li>• <i>Flexibilidad: Debido a la interacción del grupo familiar y el grupo empresario, el proceso de toma de decisiones es más rápido, la predisposición a resignar ingresos para fortalecer la liquidez de la empresa es fácil de lograr y por otra parte, el tiempo de dedicación excede holgadamente el de una empresa tradicional.</i></li> <li>• <i>Cultura compartida: Tanto los integrantes de la familia como los empleados comparten una cultura, como resultado de compartir mucho más que un ambiente laboral, la cultura familiar se traslada a la empresa y es fácilmente asimilable por los empleados, obviamente esto será beneficioso en la medida que esta cultura se encuadre dentro de las estrategias de la empresa, las facilite y no las obstaculice.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Intereses personales en conflicto</i></li> <li>• <i>Manejo autocrático de la empresa</i></li> <li>• <i>Odios y recelos entre los integrantes</i></li> <li>• <i>Rigidez o poca disposición al cambio y a las críticas</i></li> <li>• <i>Facciones divididas (fomento de rumores y relaciones informales)</i></li> <li>• <i>Se reivindican sacrificios anteriores como método de valoración</i></li> <li>• <i>Refugio de ineptos</i></li> <li>• <i>El "hoy" es lo importante</i></li> <li>• <i>Poca disposición para delegar autoridad y responsabilidad</i></li> <li>• <i>Sobrevaluar la propia experiencia y resistencia a incorporar especialistas o profesionales</i></li> <li>• <i>Se sustentan en relaciones de tipo familiar y estas relaciones se originan en el afecto.</i></li> <li>• <i>Poseen un fuerte sentido de propiedad, lo que las lleva a valorar de más lo que es suyo.</i></li> <li>• <i>Tienden a generar culturas más humanas en el trato con los empleados, podemos decir que tal como una familia suelen "adoptar" a sus empleados.</i></li> <li>• <i>Como consecuencia de lo anterior, se produce una menor rotación de ejecutivos, y se logra una mayor permanencia en la empresa.</i></li> <li>• <i>Mayor adhesión y lealtad en los empleados. Esto es importante en particular en momentos difíciles</i></li> <li>• <i>El prestigio de la familia, puede ser un elemento importante para el prestigio de la empresa.</i></li> <li>• <i>La empresa familiar es un "asunto de familia".</i></li> </ul>

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Cultura propia mejor definida, compartida por la empresa y la familia</i></li> <li>• <i>Fuertes sentimientos de unión, identificación, sacrificio y compromiso.</i></li> <li>• <i>Pasión de la familia por la misión de la empresa y su continuidad.</i></li> <li>• <i>Mayor orientación al largo plazo, manifiesto en una facilidad para reinvertir los beneficios que contribuyen a generar una mayor capacidad de crecimiento.</i></li> <li>• <i>Dirección más independiente y por ello mayor autonomía y rapidez en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.</i></li> <li>• <i>Menor burocratización por disponer de más canales de comunicación.</i></li> <li>• <i>Su dirección, al ser propietaria, tiende a estar mejor motivada, aunque no siempre bien formada.</i></li> <li>• <i>Tienen buenas y duraderas relaciones con el personal, proveedores y clientes.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Mayor tendencia a la autofinanciación</i></li> <li>• <i>Menor acceso a fuentes de financiamiento</i></li> <li>• <i>Conflictos de intereses entre las necesidades e intereses de la familia y la empresa.</i></li> <li>• <i>Acceso mas complicado a los mercados de capital puede suponer una limitación al crecimiento.</i></li> <li>• <i>Organización confusa. Estructura poco definida.</i></li> <li>• <i>Falta de una clara división de tareas</i></li> <li>• <i>Nepotismo. Se tolera como gestores a miembros de la familia ineptos.</i></li> <li>• <i>Sistemas de remuneración y recompensa no equitativas.</i></li> <li>• <i>Dificultad para atraer y mantener a buenos directivos profesionales, no familiares.</i></li> <li>• <i>Conflictos familiares que inciden en la empresa.</i></li> <li>• <i>Falta de sucesores competentes y calificados.</i></li> <li>• <i>Mayor rigidez a los cambios, evidentes a la hora de introducir nuevas tecnologías, sistemas organizativos, planificación de la sucesión, etc.</i></li> </ul>

Fuentes: [www.degerencia.com/articulo/empresa\\_familiar\\_primer\\_paso\\_imprescindible\\_foda](http://www.degerencia.com/articulo/empresa_familiar_primer_paso_imprescindible_foda) (Consultado el 20/11/2010)  
[www.newsmaker.com.ar](http://www.newsmaker.com.ar) (Consultado el 25/11/2010)

Podríamos concluir este análisis diciendo que las EF gozan de ciertas ventajas competitivas sobre las empresas no familiares. Según la teoría de los recursos y capacidades, parte de estas ventajas competitivas tendrían su origen tanto en el control familiar de la propiedad, como en su particular organización interna, que generan toda una serie de activos intangibles, únicos y difícilmente imitables (no apropiables) por otras empresas, que se han ido acumulando a lo largo del tiempo.

Son los retos actuales y los que configuren en el futuro los que convierten al problema de la continuidad de la EF en una constante, reinterpretada de manera continua a tenor de la evolución del contexto organizativo (marco legal y fiscal, crecimiento de la dimensión empresarial, globalización de los mercados, innovación empresarial, formación, buen gobierno corporativo, responsabilidad social, sociedad del crecimiento) y de las implicancias y transcendencia de las EF en dicho contexto, como elemento determinante a la hora de definir el entorno de actuación.

Si las decisiones de la familia con respecto a la empresa no se enmarcan en el contexto adecuado y en la forma oportuna, evaluando sus consecuencias, entonces los efectos negativos repercutirán en los dos ámbitos: empresa y familia. Teniendo en cuenta las amenazas y debilidades vemos los conflictos. Esto nos permite estudiar las estrategias en la dirección de las EF

## **II.4.- Modelos de dirección estratégica en la empresa familiar**

En el campo de estudio de la EF encontramos escasas aportaciones teóricas y empíricas que aborden el análisis del proceso de dirección estratégica.

Una primera aportación de interés es el modelo propuesto por *Ward (1988)*. Este autor critica posiciones previas que indicaban que la planificación formal de las EF no era necesaria, especialmente cuando éstas eran pequeñas, siempre que existiese pensamiento estratégico. Frente a este planteamiento, Ward incide en la necesidad de un procedimiento formal de planificación en las EF, debido a que no todas ellas son pequeñas, a que la planificación estratégica suele ser el primer paso para el desarrollo de un pensamiento estratégico activo, y a que las reuniones orientadas a la planificación y revisión contribuyen a que se adopten decisiones de manera sana, abierta y compartida. Desde esta perspectiva, este autor identifica los siguientes pasos para el desarrollo de un plan estratégico: tener una radiografía del estado actual de la empresa, establecer un compromiso familiar que asegure la planificación, realizar un análisis financiero y de mercado, conocer las metas de la familia, seleccionar la estrategia y, finalmente, evaluar los intereses de la familia. También incide en las diferencias en el proceso de planificación estratégica entre las EF y las no EF, reconociendo que en las primeras aparecen una serie de influencias de la familia que dificultan en muchos casos la formalización del proceso. En cualquier caso, Ward concluye que la planificación estratégica en la empresa y en la familia contribuye de manera significativa a la continuidad de las EF<sup>41</sup>.

Un modelo más completo es el planteado por *Sharma y cols (1997)*, que incorpora las diferentes etapas del proceso de dirección estratégica para todas las empresas, sean o no familiares. Este modelo se centra en el cumplimiento de objetivos, aspecto en el que aparecen las principales diferencias entre las EF y las no EF. El modelo muestra el proceso dinámico e interactivo que genera el planteamiento de objetivos, la formulación e implantación de las estrategias que permitirán el alcance de los mismos y la generación del resultado organizacional. Además, se enfatizan las principales diferencias entre la planificación de una EF y una no EF, identificando las influencias, intereses y valores que incorpora la familia en la empresa<sup>42</sup> (*Figura 1*).

Entre las influencias de la familia en el proceso estratégico que se establecen en este modelo destacan las siguientes: los intereses y metas de la familia son incorporados en el conjunto de metas y objetivos de la empresa; las relaciones de la familia influyen en las estrategias consideradas; la sucesión dentro de la familia puede ser uno de los determinantes básicos de la estrategia en relación a la continuidad de la empresa; los criterios de decisión se ven afectados por las consideraciones familiares en la definición de las metas de la empresa y la elección de las alternativas; los miembros de la familia implicados en la implantación de la estrategia generan su propia dinámica, política y posibilidades; y, finalmente, las relaciones familiares y la forma en que perciben

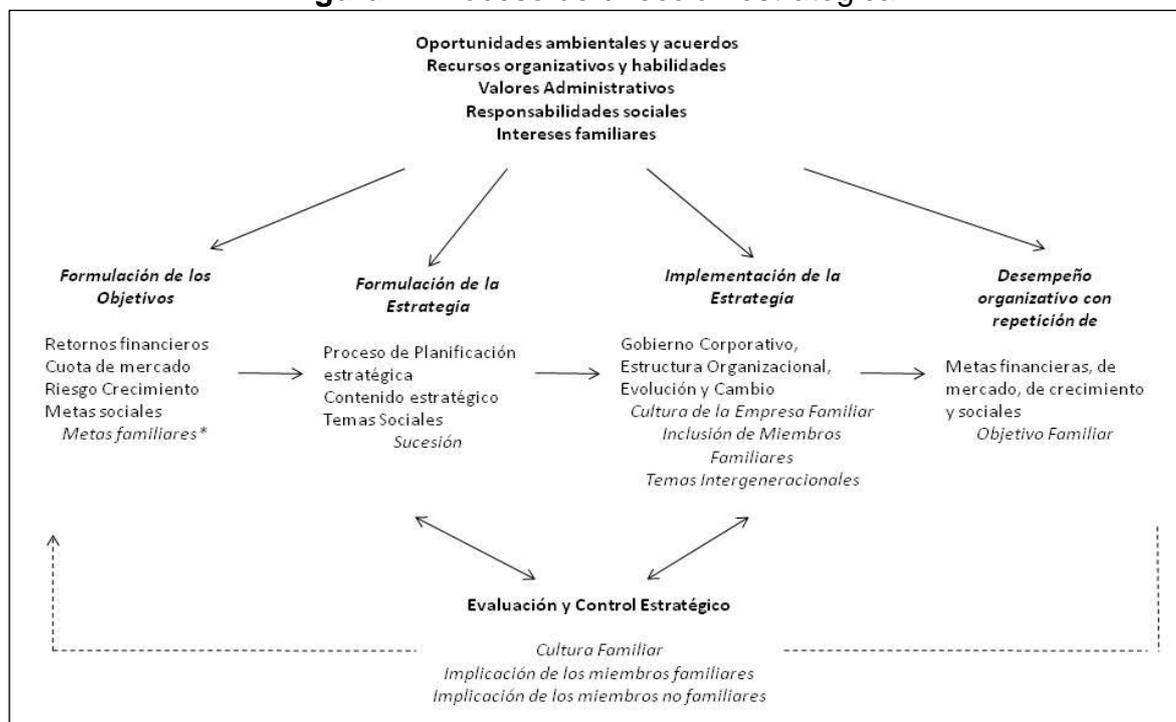
---

<sup>41</sup> Ward J (1994) *Cómo desarrollar la empresa familiar*. Buenos Aires: Ateneo.

<sup>42</sup> Sharma P, Chrisman J y Chua J (1997). Strategic management of the family business: past research and future challenges. *Family Business Review* 10: 1-35.

los miembros de la familia el rol de los directivos no familiares pueden hacer más o menos constructivo el control de las decisiones y acciones.

**Figura 1.** Proceso de dirección estratégica.



Fuente: Sharma, P.; Chrisman, J. y Chua, J. (1997): "Strategic management of the family business: past research and future challenges", *Family Business Review*, vol. 10, pp. 1-35.

Frente a la perspectiva racional que orienta diversos trabajos, *Ussman y cols (2001)* plantean un modelo con un enfoque organizativo. Este modelo, que integra la teoría de sistemas y diferentes aportaciones de la dirección estratégica, facilita la comprensión del proceso estratégico de la EF. En el mismo, la EF se encuentra en continua interacción con el sistema familiar y con el entorno. Los cambios que se producen en el entorno requieren que la EF sea sensible a las amenazas y oportunidades que se derivan de los mismos. Asimismo, los miembros de la organización generan un proceso de aprendizaje que les permite detectar fortalezas y debilidades, y potenciar recursos y capacidades valiosos, para orientar la formulación y la implantación de la estrategia. Algunos de estos recursos y capacidades están fuertemente vinculados con la familia, como el compromiso de recursos, la experiencia y la reputación. También se aborda el contexto cultural de la EF, que se configura a partir de las características de la propia empresa (estructura organizativa, recursos humanos, sistema de control), del entramado cultural que forman sus miembros, de los valores dominantes de la sociedad y de los grupos externos, y de la cultura de la familia. En este modelo la influencia de la cultura familiar en la empresa depende, entre otros factores, del grado de compromiso e implicación de los miembros de la familia en la empresa y de la generación que se encuentre en el poder. El contexto cultural establece una

serie de creencias compartidas que afectan a la estrategia desarrollada por la EF<sup>43</sup>.

Tiene un elevado interés el modelo planteado por *Carlock y Ward (2003)*, denominado Proceso de Planificación Paralela (PPP), que incluye dos niveles - familia y empresa-. El primer modelo incorpora los valores esenciales, el compromiso de la familia, la visión familiar y el plan de continuidad. En relación a la empresa, se incluyen la filosofía de gestión, el compromiso estratégico, la visión empresarial y el plan de estrategia empresarial. De manera que ambos niveles, en conjunto, determinarán los valores, el pensamiento estratégico, la visión futura y la formulación de los planes de continuidad y el plan empresarial. Entre los aspectos a destacar de este modelo está la profundidad del análisis de las diferentes relaciones e implicaciones directivas, así como la incorporación del pensamiento estratégico como base del mismo, frente a un enfoque unidireccional de las relaciones y el planteamiento secuencial de modelos anteriores<sup>44</sup>.

Finalmente, es interesante el modelo de dirección estratégica de la EF planteado por *Ussman (2004)*. Este modelo plantea dos componentes básicos, un esquema de análisis situacional y un esquema de gestión estratégica. Se trata de un modelo combinado de administración en el que se mezclan tanto objetivos familiares como empresariales. El modelo plantea que los valores y expectativas de los familiares que deciden vendrán determinados por el análisis que realice la familia de su situación, tanto interna como externa. De igual modo, estos valores y expectativas van a condicionar la determinación de los objetivos, la evaluación y control, la formulación y la implantación de la estrategia<sup>45</sup>.

La literatura viene demandando el desarrollo de modelos integradores del proceso estratégico que superen enfoques parciales.

En este sentido, destaca la perspectiva orgánica planteada por *Farjoun (2002)*, que establece un marco global para abordar el proceso estratégico de una organización afrontando la dinamicidad a la que se enfrenta y la complejidad interna de la misma. Desde este enfoque, Farjoun define la *estrategia* de la empresa, como "*la coordinación planificada o efectiva de las principales metas y acciones de la empresa, en el tiempo y el espacio, que continuamente ajustan la empresa con su entorno*". Por tanto, plantea un concepto de estrategia que presiona a la acción, la coordinación y la adaptación. Por otro lado, el modelo destaca la necesidad de comprender mejor la variedad de mecanismos de coordinación, las formas en que se combinan o entran en conflicto en la práctica, y los contextos en los cuales son más efectivos. Por otra parte, este autor plantea un modelo causal, que denomina *OESP (Organization-Environment-Strategy-Performance)*, con el que pretende completar y reforzar los modelos analíticos de dirección estratégica. En el mismo se diferencian cuatro constructos básicos: la *estrategia* -objetivos y acciones planificados y realizados-; la *organización* de la empresa -medios, mecanismos, instituciones, desarrollos y fuerzas internas actuales y potenciales que inducen, hacen posible, modifican y llevan a cabo la

<sup>43</sup> Ussman A, Jiménez JJ y García PM (2001). Una reflexión sobre el proceso de dirección estratégica de la empresa familiar: propuesta de un modelo. *Actas del I Congreso nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar*, OPVI, Valencia, pp. 347-372.

<sup>44</sup> Carlock R y Ward J (2003). *La planificación estratégica de la familia empresaria*, Instituto de Empresa familiar. Bilbao: Ediciones Deusto.

<sup>45</sup> Ussman A (2004). *Empresas familiares*. Lisboa: Editorial Silabo.

estrategia de la empresa-; el *entorno* de la empresa -actores actuales y potenciales, y sus acciones, considerados como un estado y como una trayectoria-, y el *resultado* de la empresa -calidad del continuo ajuste de la empresa con su entorno y calidad para explotar los recursos actuales y generar nuevos recursos, en términos de crecimiento, rentabilidad, supervivencia y otros indicadores-. Con este modelo se establece un enfoque más dinámico, integrado e interactivo que los planteados desde una perspectiva mecánica<sup>46</sup>.

*Farjoun (2002)* plantea dos modalidades del proceso: una modalidad de un tiempo -relacionado con una estrategia o decisión específica-, y una modalidad cíclica -de naturaleza continua, en la que el proceso debe ser iniciado, cultivado, modificado y continuado-. En relación con las implicaciones del modelo, el autor señala que la organización y el entorno interactúan con cada subproceso de la dirección estratégica. También considera que el proceso y efecto de la realización de la estrategia debe ser reconocido en la formulación de la estrategia, es decir, debe ser planeada considerando sus efectos. Por otro lado, la cuestión directiva básica debe ser cómo generar las estrategias realizadas más efectivas, ya suponga la implantación de una estrategia previamente formulada o una estrategia emergente. Finalmente, el modelo implica que cuando la dirección estratégica se practica de manera continua puede tender a ser una capacidad clave de la empresa y, por tanto, puede tener resultados más persistentes en el largo plazo.

*Guerras (2008)* sostiene que el modelo del proceso de dirección estratégica propuesto por Farjoun combina un conjunto de elementos conceptuales, explicativos y prescriptivos de la perspectiva mecánica -modelo de diseño, visión de la estrategia como una postura planificada y enfoque basado en los recursos-, con las ideas más relevantes de la perspectiva orgánica -estudio del proceso estratégico, modelos evolutivos y de proceso-, para aportar una visión integrada y dinámica de los problemas centrales de la estrategia. Los dos elementos principales que se recogen en el modelo del proceso de dirección estratégica son: la formulación estratégica, extendiendo su planteamiento a la perspectiva orgánica, y la realización/implantación de la estrategia, que se relaciona con los objetivos, posturas y movimientos seleccionados, y las elecciones complementarias. Desde este enfoque cobran protagonismo los aspectos organizativos del proceso de dirección estratégica sobre los aspectos económico-racionales<sup>47</sup>.

Las propias características de la propiedad y de la gestión en la EF hacen que estas organizaciones tengan elementos claramente diferenciados respecto a las empresas no familiares. Lo que distingue a una EF no es la implicancia de la familia sino la forma en que la familia persigue una visión familiar.

La visión aporta el contexto, el significado y la razón de ser del compromiso familiar en la empresa, de la misma manera que la estrategia aporta el contexto para las decisiones funcionales en la empresa. Los valores propios de la familia sobre la empresa constituyen una de las dimensiones fundamentales en la

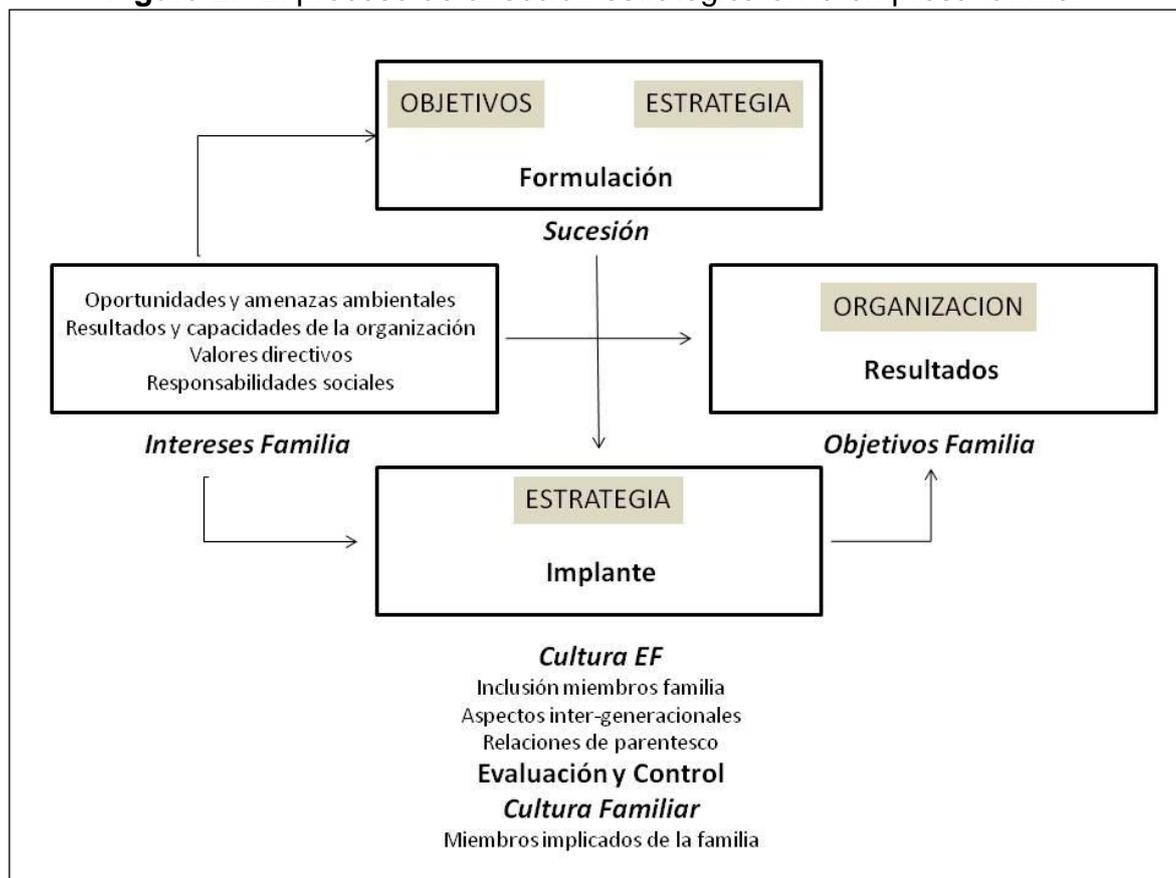
---

<sup>46</sup> Farjoun M (2002). Towards an organic perspective on strategy. *Strategic Management Journal* 23: 561-594.

<sup>47</sup> Guerras LA y Navas JE (2008). *La Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y aplicaciones* (4ª edición). Madrid: Thomson-Civitas

conceptualización de la EF. Si analizamos el proceso de dirección estratégica aplicado a la EF, veremos que se hace necesario examinar y controlar las influencias, intereses y valores de la familia, ya que afectan a las decisiones estratégicas y al resultado de estas empresas (Figura 2)<sup>48</sup>.

**Figura 2.-** El proceso de dirección estratégica en la empresa familiar



Fuente: Pérez Rodríguez MJ, García-Tenorio Ronda J, Basco R, Giménez Sánchez J y Sánchez Quiróz I (2007). *Fundamentos en la dirección de la empresa familiar*. Madrid: Thomson.

Entre las influencias de la familia en el proceso estratégico se destacan los intereses y metas de la familia, que son incorporados al conjunto de metas y objetivos de la empresa; las relaciones familiares influyen en las estrategias consideradas; la sucesión de la familia puede ser uno de los determinantes básicos de la estrategia en relación a la continuidad de la empresa; los criterios de decisión se ven afectados por las consideraciones familiares en la definición de las metas de la empresa; los miembros implicados en la implementación de la estrategia genera su propia dinámica, política y posibilidades; las relaciones familiares y la forma en que perciben los miembros de la familia el rol de los directivos no familiares pueden resultar crítico. Todo esto puede hacer más o menos constructivo el control de las decisiones y acciones.

<sup>48</sup> Pérez Rodríguez MJ, García-Tenorio Ronda J, Basco R, Giménez Sánchez J y Sánchez Quiróz I (2007). Op. Cit.

*Dodero (2008)* refiere que el desafío que tienen que asumir los propietarios en sus empresas es conseguir su continuidad a través de las generaciones. Esta meta tiene fuertes implicaciones económicas y sociales para la comunidad, ya que son fuentes de creación de riqueza y de empleo. Una de las condiciones básicas para conseguir el éxito de las EF está en independizar el sistema familiar del empresarial; cuando esto no sucede, las dificultades empiezan a surgir. A este elemento deben agregarse las dificultades propias de la globalización de los negocios y la dinámica de los cambios. El profesionalismo que exige la responsabilidad directiva es muy diferente del que hacía falta hasta sólo hace diez años atrás<sup>49</sup>.

Como ha quedado reflejado, las propias características de la propiedad y de la gestión en la EF hacen que estas organizaciones tengan elementos claramente diferenciados con respecto a las empresas no familiares. Esta situación provoca un escenario particular con tantas ventajas como inconvenientes desde el punto de vista estratégico. Dentro de las ventajas, la básica es el mayor compromiso de los integrantes familiares de la empresa con el negocio, debido a sus lazos afectivos; por ello, se requiere compatibilizar los intereses de los distintos colectivos implicados en la propiedad y en la gestión de la EF. Pero también existen problemas estratégicos que ponen en peligro la viabilidad de las EF a largo plazo; los problemas básicos se pueden resumir en falta de competitividad, continuidad, conflictos internos en el interior de la familia y con los miembros que no pertenecen a la familia, la involución de la estructura organizativa, bajo grado de profesionalización<sup>50</sup>.

La EF, por su naturaleza, presenta ciertos retos que le son únicos, y que no presentan empresas de otra naturaleza. Entre ellos:

- 1) cómo separar la relación familiar de la de negocios
- 2) cómo mantener las relaciones sanas en la segunda y subsiguientes generaciones
- 3) cómo planificar la sucesión y la repartición accionaria.

En este tipo de unión debe existir un alto nivel de comunicación, para que los efectos del enlace empresa-familia no sean negativos y pueda existir la continuidad y el desarrollo de la misma. Los agravios entre hermanos en este tipo de empresa, debido a marcadas diferencias sociales, profesionales, económicas y culturales, son típicos. Sin embargo, todo el grupo debe tratar de solventar estas discrepancias para que no se produzca una lamentable ruptura de la cohesión familiar.

La sucesión de los bienes familiares debe ser vista con antelación. El más capacitado de los miembros, es quien debería asumir el liderazgo de la empresa, siempre y cuando sea aprobado por todos los accionistas.

---

<sup>49</sup> Dodero S (2008). *El secreto de las empresas familiares exitosas* (2ª ed). Buenos Aires: El Ateneo.

<sup>50</sup> Ginebra J (2001). *Las Empresas Familiares. Su Dirección y Continuidad*. México DF: Ed.Panorama.

Es necesario que en el seno de esta 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.

En consecuencia, es necesario explorar el conocimiento de la familia para reconocer el método que utilizan los administradores con el fin de valorar y recompensar esos recursos y capacidades, todo un desafío para el campo de la EF. Esta situación provoca un escenario particular con tantas ventajas como inconvenientes desde el punto de vista estratégico.

En definitiva, el encaje de la familia en la empresa se produce indirectamente, a través de la persona del fundador, modelando los objetivos que persigue, o bien directamente, por la participación activa de los miembros familiares. A partir de este proceso surgen dos reflexiones: la consideración del éxito empresarial en la EF y el papel de la cultura para el éxito organizativo.

En las EF es insuficiente medir el éxito en términos económico-financieros. Las dimensiones del concepto de EF obligan a cambiar los parámetros sobre los cuales medir el éxito empresarial respecto de una empresa no familiar. En la relación empresa-familia existe un conjunto de recursos y capacidades, alguno intangible y no siempre objetivo y empresarialmente valorable, que representan recursos tan valiosos como el capital, una patente o una maquinaria. En este sentido, el éxito en una EF puede percibirse en el logro de objetivos y metas, que pueden estar representados por la interpretación y percepción del fundador y por la participación activa de los miembros cuando trabajan en la empresa.

## **II.5.- La sucesión como proceso**

*Astrachan, Marchisio y Mazzola (2008)* señalan que la planificación de la sucesión permite dirigir y asegurar la continuidad del liderazgo familiar, incorporando la siguiente generación integridad, confianza y competencia. Mantener una EF de generación a generación resulta un tanto difícil debido a que no es simplemente el hecho de suceder el mando de una empresa, sino se debe asumir todo lo que implica el que la EF mantenga su ritmo y asuma los cambios que la sucesión requiere dentro de la organización<sup>51</sup>.

Para lograr mejores resultados, es importante que se realice un adecuado plan de sucesión que supere con éxito el relevo generacional, esto puede resultar en una situación un tanto problemática e incierta en todos los ámbitos de la EF.

Para que las EF puedan superar el cambio generacional deben haber asegurado la renovación permanente del negocio, la mejora continua y la

---

<sup>51</sup> Astrachan J, Marchisio G y Mazzola P (2008). "Planificación estratégica y desarrollo del espíritu emprendedor en la siguiente generación". En: Amat, J., Martínez, J. y Roure, J. (eds.): *Transformarse o desaparecer. Estrategias de la empresa familiar para competir en el siglo XXI*. Barcelona: Ediciones Deusto.

profesionalización de la gestión, esta última consolidada con una estructura de gobierno de la propiedad operativa y eficaz que garantice el adecuado funcionamiento de la empresa y el respeto a los derechos de información cuya retribución de sus accionistas contribuya a mantener relaciones familiares constructivas de comunicación fluida dentro de la empresa.

Es de suma importancia para las EF que se tomen en cuenta aspectos que mejoren el cambio, no sólo de personas sino también de procedimientos, en forma estructurada mediante el llamado “plan estratégico de sucesión”, o simplemente “plan de sucesión”, que implica realizar un documento escrito y renovado periódicamente, que promueva la reflexión sobre las interrogantes e incertidumbres dentro de la EF al hacer frente a la transición generacional con el fin de poder estructurar mejor este proceso y de facilitar su seguimiento sistemático.

El anterior cuestionamiento conlleva a la necesidad de que las empresas apliquen nuevas formas de administrar tomando en cuenta aspectos existentes, como es el hecho de que la globalización económica haya incrementado el número de competidores (nacionales y extranjeros) que introducen al mercado innovaciones de productos y servicios. Algunas herramientas administrativas a considerar son la reingeniería administrativa, calidad total, *benchmarking*, entre otras.

Hay un dicho que circula entre empresarios que asegura que la primera generación de una familia funda la empresa; la segunda, la hace grande, y la tercera, la funde. Y lo cierto es que las cifras respaldan la sabiduría popular. *Fourcade (2008)* cita que el promedio de vida equivale a la vida útil laboral del fundador, pero el 70% no llega a superar la segunda generación; del 30% sobreviviente, solo la mitad llega a la tercera generación. Es decir, que, de casi diez compañías fundadas por emprendedores hace tres generaciones, apenas una se encuentra en manos de sus nietos<sup>52</sup>.

El estudio de la sucesión se ha diferenciado como el tema más valorado por sus efectos sobre la supervivencia de organización y, por lo tanto, el más debatido en la literatura de la EF. La atención centrada en la sucesión ha nacido para entender y dar respuesta a la realidad de las EF que se deriva del controvertido camino de los cambios que se producen en la transición generacional alrededor del patrimonio, la gestión directiva y las relaciones familiares.

El proceso sucesorio puede ser definido como el lapso de tiempo de múltiples etapas que comienza antes de que los herederos ingresen en la EF y termina con las consecuencias que del mismo se derivan en la organización como un todo. El éxito del traspaso de la conducción de la Empresa requerirá (más allá del papel de la familia, los factores del entorno o la planificación y preparación de los sucesores), entusiasmo, capacidad y responsabilidad, pero sobre todo un lazo de confianza y compromiso de solucionar las cosas juntos. El sucesor debe ser

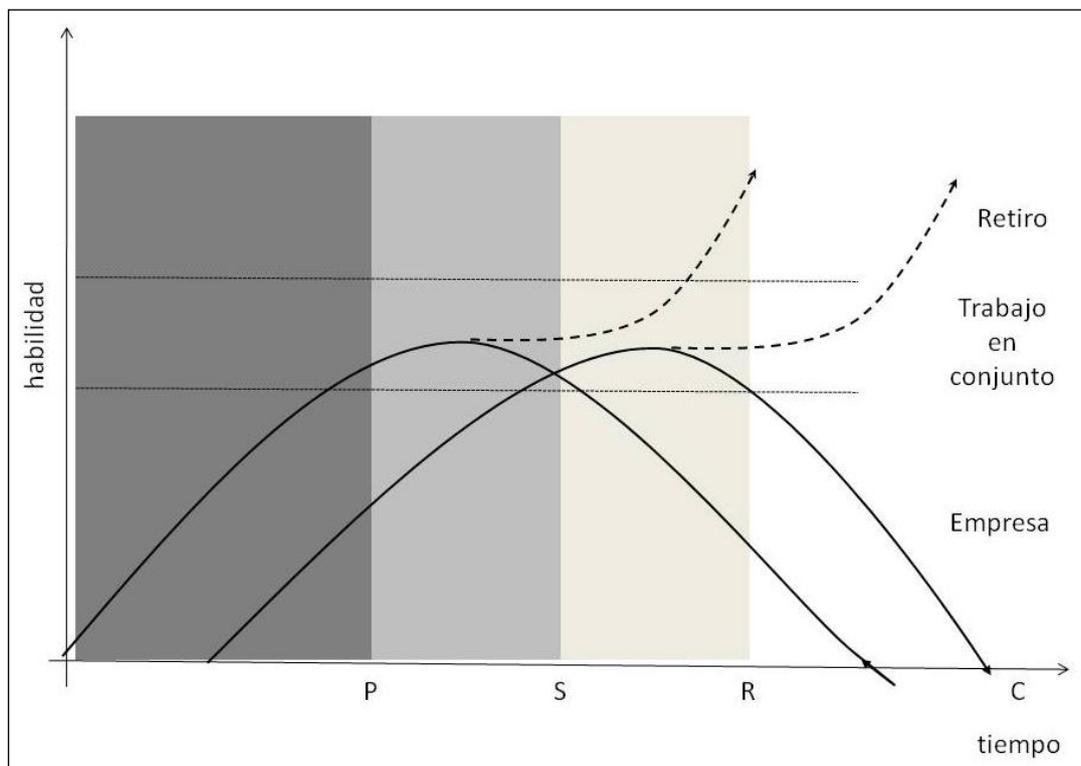
---

<sup>52</sup> Fourcade MV. Análisis sistémico del conflicto en la empresa familiar. Disponible en: <http://www.iaef.com.ar/investigaciones/ analisis%20sistemico%20del%20conflicto%20en%20la%20empresa%20familiar.pdf> (Consultado el 18/12/2010)

esperanzado por naturaleza y tener una fe sincera en la gente de la compañía<sup>53</sup>  
54 .

Lo ideal sería contar con una sucesión programada en cada EF, garantizando una digna salida del fundador y un oportuno ingreso de él o los herederos (quienes en su oportunidad deberían poder contar también con un retiro apropiado). El modelo que aquí se propone sintetiza la idea de una sucesión bajo condiciones lo suficientemente favorables como para garantizar un buen traspaso de la batuta, involucrando tanto al relevista como al relevado<sup>55</sup>. La *Figura 3* relaciona las habilidades de los involucrados (eje de las coordenadas) contra el paso del tiempo (eje de las abscisas).

**Figura 3.-** Etapas de una sucesión ideal



Fuente: Ward J (1994) *Cómo desarrollar la empresa familiar*. Buenos Aires: Ateneo

Existen tres etapas fundamentales en la coordinación de los esfuerzos: la primera es el trabajo individualizado que coincide con el tiempo de preparación del sucesor (cada quien avocado a asuntos específicos, con un mínimo de interrelación en las funciones). Conforme se desplaza en el eje X, las actividades y habilidades de ambas generaciones van requiriendo de una mayor atención e interdependencia en la toma de decisiones, lo que constituye la segunda etapa: el trabajo en conjunto, el verdadero período de la sucesión.

<sup>53</sup> Goldberg S (1996). Research note: effective successors in family-owned business: significant element. *Family Business Review*; 9(2): 185-197.

<sup>54</sup> Longenecker G, Schoen J (1978). Management succession in the family business. *Journal of Small Business Management*; 16(3).

<sup>55</sup> Ward J (1994). Op. Cit

El éxito en la sucesión de la gestión en una EF consta de dos dimensiones interactivas. Una es la satisfacción de los miembros de la familia con la manera en que se realiza el proceso de sucesión; esta es una evaluación subjetiva, basada en percepciones y no en criterios objetivos, sobre el proceso y la decisión en cuál será el nuevo administrador superior. La otra dimensión es la eficacia, es decir, cómo afecta la sucesión al rendimiento posterior de la firma; la eficacia es entonces una determinación objetiva del impacto en el rendimiento de la firma tras la sustitución de un administrador por otro<sup>56</sup>.

En las empresas no familiares, con numerosos socios, donde el objetivo predominante es el rendimiento financiero, el éxito de una sucesión en la administración resulta un mero trámite<sup>57</sup>. En las EF, en cambio, mantener las buenas relaciones familiares es muy importante; y muchas veces, los miembros de la familia dan prioridad a este objetivo que al de la rentabilidad. Por lo tanto, comprender los factores que influyen en la satisfacción con el proceso de sucesión en los miembros de la familia es un importante tema de estudio, debido a que una mínima insatisfacción con el proceso puede influir negativamente en las relaciones familiares<sup>58 59</sup>.

En resumen, una consideración importante en muchas EF es el estudio del proceso sucesorio, debido a su impacto en la eficacia y en las relaciones entre los miembros de la familia. La eficiencia y la satisfacción son factores del proceso sucesorio que se retroalimentan entre sí. La satisfacción o insatisfacción con el proceso de sucesión afectará a las relaciones familiares cuando éste termine; y a la vez, comprometerá la toma de decisiones y el rendimiento posterior de la EF. Una disminución de la rentabilidad como consecuencia de la sucesión puede alterar también a los miembros de la familia.

Toda empresa que desee preservar su carácter familiar, debe tener la capacidad de profesionalizarse (esto incluye atraer y retener a directivos no familiares), y planificar la sucesión de su dirección (incluyendo el saber dejar la escena en su momento y garantizar la competencia del sucesor). Este tipo de prácticas exige la participación de todos los involucrados en el tema de la sucesión en EF. Y debe entenderse siempre como un proceso, no como un evento puntual. Una sucesión planificada puede llevar años, dedicando gran parte del trabajo al mutuo conocimiento de los individuos con respecto a sí mismos y al sueño compartido y las relaciones de familia, empresa y propiedad.

---

<sup>56</sup> Morris MH, William RO, Allen JA, Avila RA (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*; 12: 385-401.

<sup>57</sup> Pitcher P, Chreim S, Kisfalvi V (2000). CEO succession research: methodological bridges over troubled waters. *Strategic Management Journal*; 21(6): 625-648.

<sup>58</sup> File KM, Prince RA, Rankin MJ (1994). Organizational buying behavior of the family firm. *Family Business Review*; 7(3): 263-272.

<sup>59</sup> Tagiuri R, Davis J (1982). On the Goals of Successful Family Companies. *Family Business Review*; 5(1): 43-62.

## Capítulo III

### LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

Las organizaciones constituyen la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad<sup>60</sup>.

A continuación, una aproximación a los principales problemas comunicacionales en las EF.

#### **III.1.- Incomunicación interna**

En las encuestas de clima laboral se puede comprobar cómo en ocasiones suelen aparecer resultados negativos inesperados en áreas que, en teoría, no deberían mostrar ningún problema.

Lo más llamativo es que, en la mayoría de estos casos, el análisis posterior de los resultados pone de manifiesto que los problemas fueron por lo general, causados por una comunicación insuficiente o incorrecta sobre temas que en principio no debería haber sido causa de conflictividad.

El motivo de estas situaciones suele ser la discrepancia entre las expectativas generadas en su momento por la comunicación y la realidad que experimenta el individuo más tarde en relación con dichas expectativas. Se trata, por lo tanto, de situaciones problemáticas que en muchas ocasiones no obedecen a la existencia de un problema real y objetivo sino a una frustración originada por el establecimiento de expectativas erróneas que posteriormente no se satisfacen. Donde no había un problema, la mala comunicación interna lo ha generado.

*Bolívar (2010)* opina al respecto que la falta de comunicación interna en muchas empresas es porque, en realidad, no se trata de comunicación sino de una mezcla de información y marketing interno. No existe comunicación en la medida que se trata de procesos que podríamos calificar "1.0", donde un contenido previamente definido y acordado se transmite a una audiencia de forma unidireccional y sin posibilidad de interacción<sup>61</sup>.

---

<sup>60</sup> Schein EH y Bennis WG (1995). *Personal and Organizational change Through Group Methods*. New York: Wiley.

<sup>61</sup> Bolívar José Miguel. *Incomunicación interna en las Pymes*. Disponible en <http://www.tecnopymeactiva.com/detalle.htm?idxnota=100638&destacada=1&idxcomunidad=0> (Consultado el 17/12/2010).

Dichos contenidos además no suelen ser siquiera reflejo objetivo de un dato o circunstancia, sino que han sido filtrados y depurados para asegurar que son coherentes y correctos desde el punto de vista de los valores, intereses y maneras de actuar de la empresa.

No es que haya nada negativo en esta búsqueda de coherencia, pero por desgracia se suele hacer mal, y en consecuencia, el mensaje final resulta incompleto, difícil de entender y por tanto fácilmente sujeto a interpretación.

Más allá de garantizar una cierta coherencia, lo que se puede ver con frecuencia es una obsesión infantil por edulcorar los mensajes sobre temas conflictivos, por tratar de vender como positivo algo que no lo es tanto, o simplemente por omitir la parte más relevante y centrarse en lo accesorio. No deja de ser una paradoja que tantas empresas presuman del talento de sus empleados y luego traten a ese mismo talento como si su nivel intelectual fuera el de alumnos de educación infantil.

Resulta además sorprendente que la mayor parte de las empresas hablen constantemente de la importancia que otorgan a la comunicación interna con sus empleados y que sin embargo, rara vez por no decir nunca, hablen de cómo asegurar la credibilidad de dicha comunicación. Este detalle no es anecdótico, porque la comunicación sin credibilidad se convierte en propaganda.

Al margen de lo anterior, se ignora también el hecho de que, más allá de que guste o no, para aceptar algo, primero hay que entenderlo. Cuanto más se manipula el mensaje, más se aleja éste de la realidad que representa y más facilita su interpretación por parte de quien lo recibe, lo que supone un caldo de cultivo idóneo para la posterior frustración y malestar.

El error consiste en dar más importancia a lo que se transmite que a cómo se transmite. Lo importante no es elaborar un texto cuidadísimo que haya superado con éxito todos los niveles de aprobación, sino fomentar una conversación dinámica donde la información se transmita primero de forma clara y fidedigna y a continuación se facilite el diálogo entre los empleados de la empresa y sus directivos a todos los niveles.

Comunicar internamente no es enviar mensajes desde una cuenta genérica de e-mail ni que la alta dirección ofrezca grandes discursos. Comunicar internamente es que cada responsable de equipo se sienta con sus empleados y pase si es preciso un mal rato contestando a preguntas difíciles, explicando decisiones impopulares, asumiendo la responsabilidad sobre errores que ha cometido él o la empresa y que han conducido a una situación complicada, etc. Comunicar internamente es el ejercicio colectivo del liderazgo por parte de todos los responsables de equipo de la empresa.

La llegada de la Web 2.0 al ámbito empresarial supone un serio desafío para muchos de los actuales modelos de comunicación interna, ya que significa la desaparición del monopolio informativo en la empresa.

En la medida en que el discurso oficial sea fácilmente contrastable por otros medios, su credibilidad estará más que nunca en juego. El riesgo no es sólo

que la comunicación interna pierda su efectividad propagandística sino que pase a convertirse en un elemento generador de insatisfacción y conflictividad laboral.

Los responsables de RRHH deben anticiparse a este cambio inminente con otro cambio necesario de paradigma: la información ya no es poder; lo que importa es la conversación. Es esencial tenerlo en cuenta porque las empresas, al igual que los mercados, son conversaciones.

### **III.2.- Primera, segunda y tercera generación familiar en la empresa**

Podemos concebir la sociedad familiar de segunda generación como una importante y compleja estructura sucesoria que solo puede subsistir dentro de un conflictivo “controlando las emociones”, enmarcando en el juego particular la contracara del rito familiar, fundamento del linaje. Es importante bucear acerca de los contenidos simbólicos, concretos o trascendentales así como esbozar una tipología a grandes rasgos de los arquetipos que siguen los sucesores, hermanos, primos socios en la lucha societaria o en las alianzas.

*Pavón Sáez (2008)* se cuestiona si son satisfactorias las relaciones entre hermanos en una EF. Las relaciones entre hermanos siguen siendo una asignatura pendiente de estudio en el campo de las ciencias humanas y sociales. Históricamente, las relaciones entre padres e hijos han recibido mayor atención por parte de estudiosos e investigadores. Esto es algo que no deja de ser una paradoja, porque las relaciones entre hermanos, por diferentes razones, suelen ser las de mayor duración en la vida de las personas y, como tales, han demostrado ser de gran importancia para el desarrollo de habilidades básicas para la convivencia humana, como son la comunicación, la resolución de problemas y el trabajo en equipo<sup>62</sup>.

Tradicionalmente, se prestó especial importancia a la influencia del orden de nacimiento sobre la personalidad. Estereotipos como el hijo mayor, el mediano y el pequeño, han sido ampliamente descritos, y hoy día están siendo revisados. No obstante, es indudable el papel que desempeña esta variable sobre la personalidad. Investigadores del desarrollo humano han concluido que la cooperación, comparación y competencia son tres características básicas de las relaciones fraternas. En este escenario, los hermanos y hermanas aprenden a relacionarse siendo diferentes, a ayudarse entre ellos y a competir para demostrar lo mejor de sí mismos ante los padres.

Un buen desarrollo de las relaciones fraternas en el entorno de la familia empresaria implica que aspectos como las ideas, sentimientos y conductas, estén orientados a que los hermanos y hermanas sean capaces de compartir valores y creencias, se sientan apoyados, reconocidos y valorados, y cuenten con las herramientas suficientes para gestionar aspectos como la comunicación, la toma de decisiones y el trabajo en equipo.

---

<sup>62</sup> Pavón Sáez M (2008). *Empresas familiares de hermanos: claves de éxito para trabajo en equipo*. Barcelona: Tiffitex.

No obstante, el buen funcionamiento de los equipos de hermanos no sólo depende de sus miembros, sino que también los padres y cónyuges desempeñan un papel importante en el éxito o fracaso de los mismos (Figura 3).

**Figura 3.-** Un modelo para entender las relaciones entre hermanos en una empresa familiar



Fuente: Pavón Sáez M (2008). *Empresas familiares de hermanos: claves de éxito para trabajo en equipo*. Barcelona: Tiffitex.

Rosario Correro (2009) analiza las relaciones entre hermanos en las firmas de segunda generación. Refiere que las sociedades de hermanos se encuentran en un terreno en el que, aunque la familia ejerce todavía un elevado grado de control, se ha perdido el mando absoluto que ejercía el fundador y, por lo tanto, es necesario aprender a trabajar en equipo, aceptar la diversidad de opiniones y alcanzar consensos en las decisiones más relevantes. Como principales focos de conflicto en la EF se alude a la falta de comunicación y de trabajo en equipo<sup>63</sup>.

El informe de este autor determina también que los hermanos de 21 a 30 años son los que más convencidos están de la interferencia de sus relaciones familiares en el funcionamiento de la compañía. Los encuestados señalaron que los aspectos que dificultan en mayor medida ese buen funcionamiento eran la ausencia de valores comunes, las relaciones conflictivas con familiares políticos y la mayor dependencia de los padres a la hora de resolver problemas.

Los hermanos que trabajan en la compañía muestran un grado de interferencia menor en el funcionamiento del negocio que los que no trabajan en

<sup>63</sup> Rosario Correro (10/01/2009). *La incomunicación amenaza las empresas de hermanos*. Disponible en [http://www.cincodias.com/articulo/Directivos/incomunicacion-amenaza-empresas-hermanos/20090110cdscdidir\\_4/](http://www.cincodias.com/articulo/Directivos/incomunicacion-amenaza-empresas-hermanos/20090110cdscdidir_4/) (Consultado el 18/12/2010)

ella, para quienes es más difícil hacer equipo con sus hermanos. Al respecto, se refiere que el contacto regular que se mantiene en la compañía, la unión ante los problemas que se presentan y la comunicación frecuente facilita el trabajo en equipo.

El análisis de Correro concluye que la primera clave del éxito para una buena relación es ser capaces de trabajar en equipo y que los padres desempeñan un papel muy importante. En ese sentido, es importante fomentar que los hermanos compartan un código de valores y creencias, disfruten del tiempo que pasan juntos, tengan espacios de encuentro frecuentes que les permitan fortalecer sus vínculos y funcionen como un equipo cohesionado, en el que se tomen decisiones de forma participativa.

La edad, el orden de nacimiento, el género, el número de hermanos en la familia, la relación con los cuñados o el trabajar o no en la empresa son las variables que influyen en la armonía familiar, la toma de decisiones, la dependencia respecto de los padres, el nivel de comunicación, la efectividad del equipo o la percepción que se tiene de las potencialidades de la empresa.

Respecto de los hermanos que no trabajan en la empresa, tal vez el reto más importante para las empresas de hermanos es mantener niveles de motivación y compromiso entre sus miembros, de forma independiente al grado de implicación que se tiene en la gestión y gobierno de la empresa. Por diferentes circunstancias, algunos hermanos comparten la propiedad de sus empresas, pero no trabajan en ellas. En este escenario aparece la queja: *“Perdón, pero ¡Yo también soy accionista!”* Sin duda, la buena gestión que los hermanos hagan de este desafío servirá de precedente a la futura empresa de primos, en la que, por regla general, existe un menor nivel de participación, pero que requiere fomentar un espíritu de continuidad entre sus miembros para mantener vivo el legado empresarial de la familia.

*Santiago Dodero (2008)* aporta diciendo que la rivalidad entre hermanos es normal, y en un contexto familiar sano, puede ser útil para la relación. Pero la rivalidad suele ejercer una influencia negativa si afecta la calidad del trabajo directivo. La tradición de favorecer a los hijos primogénitos dentro de las jerarquías familiares, en la que los hermanos mayores están destinados a suceder a los padres, puede conducir a una infravaloración de los menores<sup>64</sup>.

Este analista refiere que para prevenir los conflictos, los hermanos deberán tener bien definidos sus roles y responsabilidades dentro de la empresa, donde cada uno debe mostrar sus capacidades y habilidades a través de los resultados de su gestión, procurando a la vez encontrar las formas de un trabajo conjunto, reconociendo explícitamente quién ejercerá el liderazgo. Alcanzar estos requisitos implica que exista una fluida y sincera comunicación entre hermanos.

---

<sup>64</sup> Dodero S (2008). Op. Cit.

### **III.3.- Marido y mujer en la empresa familiar**

Tradicionalmente, los empresarios han estado representados por varones, mientras que sus esposas pueden haber tenido un rol importante pero, a menudo, fuera del ámbito de la empresa. En los tiempos actuales, esta situación tiende a cambiar: la esposa puede ser una socia activa, con participación en la dirección del negocio.

Con alguna frecuencia se presentan situaciones tensas cuando el marido escucha a la esposa pero no toma en cuenta sus sugerencias. Marido y mujer deben prestar especial importancia a aprender a diferenciar la relación laboral respecto de la familiar, dado que pasan muchas horas juntos.

*Sharon Nelton (2006)* describe algunos elementos comunes cuando funcionan bien matrimonios que dirigen juntos su propia empresa: El matrimonio y los hijos están primero; los socios se tienen gran respeto mutuo; hay alto grado de comunicación; sus talentos y aptitudes son complementarios; definen cuidadosamente sus responsabilidades individuales; compiten con el mundo exterior, no entre ellos; refrenan su yo<sup>65</sup>.

### **III.4.- La interferencia de los familiares políticos**

Las relaciones conflictivas con los familiares políticos pueden interferir negativamente en el funcionamiento de la empresa. Así lo afirma *Pavón Sáez (2008)*, quien refiere que la influencia del familiar político no es determinante en aquellos casos en que la relación entre hermanos es buena. *“El papel del familiar político adquiere importancia cuando intenta mediar para resolver un problema entre hermanos o cuando se convierte en guardián de la estabilidad de su propia familia”*, explica<sup>66</sup>.

Esto puede confirmar la idea de que, en la medida en que los hermanos son capaces de tener relaciones de calidad y mantener un buen nivel de comunicación, sus cónyuges afectan poco a este buen funcionamiento. El papel de los familiares políticos adquiere mayor importancia cuando, en aras de ayudar en la resolución de conflictos entre los hermanos, intentan mediar o, por el contrario, se convierten en guardianes de la estabilidad de sus propias familias, aunque esto implique confrontar posiciones con los hermanos de su cónyuge.

Por eso, recomienda evitar en la medida de lo posible el conflicto, ya que es un terreno abonado para la interferencia del familiar político, y tomar una serie de medidas. Entre ellas, establecer un código de conducta en el que se defina el papel del familiar político en la empresa, organizar una reunión anual en la que participen los cónyuges para que éstos puedan sentirse implicados en el proyecto e intentar no llevarse los problemas que surgen en la empresa a casa.

---

<sup>65</sup> Nelton Sh. *Leading the family*. Disponible en: <http://www.dvfambus.com/pdf/article.nelton.leadingthefamily.pdf> (Consultado el 18/12/2010)

<sup>66</sup> Pavón Sáez (2008). Op. Cit

En definitiva, la mejor fórmula para evitar situaciones de este tipo, es la prevención a través de convertir a los cónyuges en importantes colaboradores del equipo de hermanos.

## Capítulo IV

### COMUNICACIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES DE LA ZONA DE FIGHIERA (SANTA FE)

#### IV.1.- Aspectos metodológicos

La presente investigación fue un estudio no experimental, descriptivo, acorde al objetivo planteado de describir la dinámica de pequeñas EF y detectar las dificultades comunicacionales.

El tipo de información que se obtuvo fue de tipo cualitativo, debido a que la investigación estuvo referida a todos aquellos aspectos que indicaban opinión personal, siendo el objetivo la riqueza, profundidad y calidad de la información, y no la cantidad y estandarización de datos (*Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 1991*)<sup>67</sup>.

Fueron entrevistados 12 individuos pertenecientes a 6 EF, todas con diferentes rubros de actividad comercial: Producción agropecuaria, venta de combustible, hotel + inmobiliaria, metalúrgica, restaurante + bar, producción de embutidos. Todas las empresas están ubicadas en el área de las localidades de Figuera y Arroyo Seco.

*Hernández, Fernández y Baptista (1991)*, utilizan el término de unidad de estudio para referirse al objeto de la investigación; en este estudio, el objeto de investigación fue la identificación de problemas comunicacionales en la EF.

Con respecto a la unidad de análisis, la definen como “aquellos elementos que van a ser medidos”; en esta investigación la misma correspondió a los responsables de llevar la gestión de comunicaciones internas en las empresas seleccionadas (propietarios, gerentes), en función de la información suministrada a través de las entrevistas

Medir es el proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos (*Hernández y cols, 1991*), proceso que se realizó mediante un plan explícito y organizado para clasificar los datos disponibles en términos del concepto que el investigador tiene en mente.

En esta investigación se utilizó la entrevista semi-estructurada, con un cuestionario preestablecido, que incluyó preguntas cerradas, en favor de concretar parte de la información de un modo bastante preciso, y con preguntas de respuesta abierta, en busca de mayor profundidad y amplitud en otras materias de interés.

---

<sup>67</sup> Hernández Sampieri R, Fernández Collado C, Baptista Lucio P (1991). *Metodología de la Investigación* 2° edición. México DF: McGraw-Hill, pp:62-65.

El cuestionario se completó con observaciones finales para el entrevistado, para incluir cualquier información que se escapa de la estructura del cuestionario pero importante para comprender la problemática de cada empresa entrevistada (*ver en Anexos, Modelo de cuestionario*).

Con la finalidad de garantizar la validez del instrumento que sería aplicado a la muestra seleccionada, éste fue evaluado previamente por el tutor de esta tesina y por profesionales que trabajan en EF. Cada uno de ellos revisó el instrumento presentado en función de la información que se deseaba obtener, realizando las modificaciones de fondo y forma en caso de ser necesario.

Una vez validado el instrumento, la autora de esta tesina se puso en contacto con los propietarios y gerentes de las distintas empresas, a quienes explicó la naturaleza del trabajo, la vigencia del anonimato en todo momento de la investigación y los fines de la misma, puramente de estudio.

En cada empresa se dejó un modelo de la entrevista que se realizaría. Se llamó por teléfono a los pocos días para acordar el horario de entrevistas.

Las entrevistas fueron realizadas en el ámbito de las distintas empresas, en lugares predispuestos por los entrevistados, exclusivamente.

Las respuestas al cuestionario se transcribieron a una planilla Excell para su tratamiento informático.

La información recogida se describe a continuación en forma de tablas y gráficos. No se realizaron pruebas de significancia estadística.

#### **IV.2.- Resultados**

Fueron entrevistados 12 individuos pertenecientes a 6 EF, todas con diferentes rubros de actividad (*Tabla 1*).

Fueron entrevistados 6 padres y 6 hijos que trabajaban en las EF.

Los padres (5 padres y 1 mujer) promediaron los 58.5 años (rango etario: 53 – 64 años).

Los hijos (5 hombres y 1 mujer) promediaron los 27.6 años (rango etario: 22 – 34 años).

La *Tabla 1* refiere el cargo que cada uno de las personas entrevistadas ocupaba en la empresa. En un caso el hijo asumió el rol presidencial y el padre el rol gerencial de la empresa (producción de embutidos); en dos casos, ambos tenían el mismo cargo jerárquico (venta de combustibles, metalúrgica); en las otras situaciones, la máxima autoridad gerencial era ejercida por el padre (producción agropecuaria, hotel/inmobiliaria, restaurante/bar).

**Tabla 1.-** Listado de integrantes de empresas familiares entrevistados

Actividad	Miembro familiar entrevistado	Cargo en la empresa
Producción agropecuaria	Padre	Socio gerente
	Hijo	Asesor técnico
Venta de combustible	Madre	Socio gerente
	Hijo	Socio gerente
Hotel + Inmobiliaria	Padre	Socio gerente
	Hijo	Conserje
Metalúrgica	Padre	Encargado apoderado
	Hijo	Encargado apoderado
Restaurante + Bar	Padre	Dueño
	Hijo	Encargado
Producción de embutidos	Hijo	Presidente
	Padre	Gerente

La *Tabla 2* relaciona la antigüedad de la EF y el número de generaciones que trabajaron en la misma. Se observó que la incorporación de miembros familiares sucesorios es cada vez más temprana, independientemente de la actividad a la que se dedican.

**Tabla 2.-** Antigüedad de la empresa y generaciones laborantes

Actividad	Año de fundación	Antigüedad de la empresa (años)	Generaciones familiares
Producción agropecuaria	1907	103	4
Venta de combustibles	1945	65	3
Hotel + Inmobiliaria	1978	32	3
Metalúrgica	1988	22	2
Restaurante + Bar	1991	19	2
Producción de embutidos	2001	9	2

Por ejemplo, en la empresa con 103 años de antigüedad incorporó a la empresa un familiar sucesorio cada 25.8 años promedio ( $= 103/4$ ); en cambio, en la empresa con 65 años se incorporó uno cada 21.6 años ( $= 65/3$ ), en la de 32 años uno cada 10.7 años ( $= 32/3$ ), en la de 22 años uno cada 11 años ( $= 22/2$ ), en la de 19 años uno cada 9.5 años ( $= 19/2$ ), y en la de 9 años uno cada 4.5 años ( $= 9/2$ ).

Respecto del origen y funcionamiento de la Empresa, cuando se consultó sobre los objetivos y expectativas fundacionales de la empresa, 4/6 empresas hicieron hincapié en el crecimiento económico; una empresa refirió la motivación a una situación personal que vivía en ese momento (más de 40 años, con familia a cargo y desempleado), y sólo una refirió que la fundación de la empresa se realizó *“para que trabaje toda la familia”*.

Ninguna de las empresas entrevistadas modificó los objetivos iniciales a lo largo de la historia de funcionamiento.

Entre 4 y 7 personas por empresa eran miembros de la familia (padres, hermanos, tíos, hijos políticos, etc.) y poseían conocimiento implícito derivado de la experiencia personal dentro de la familia, o mediante el intercambio de información en el seno del grupo familiar.

Ninguna persona era propietario (es decir, que tuvieran participación en el capital de la empresa) pero no familiar.

Entre 4 y 38 personas por empresa eran empleados no familiares de la empresa que se desempeñaban como empleados, carente de formación profesional (ej.: obrero u operador de una máquina).

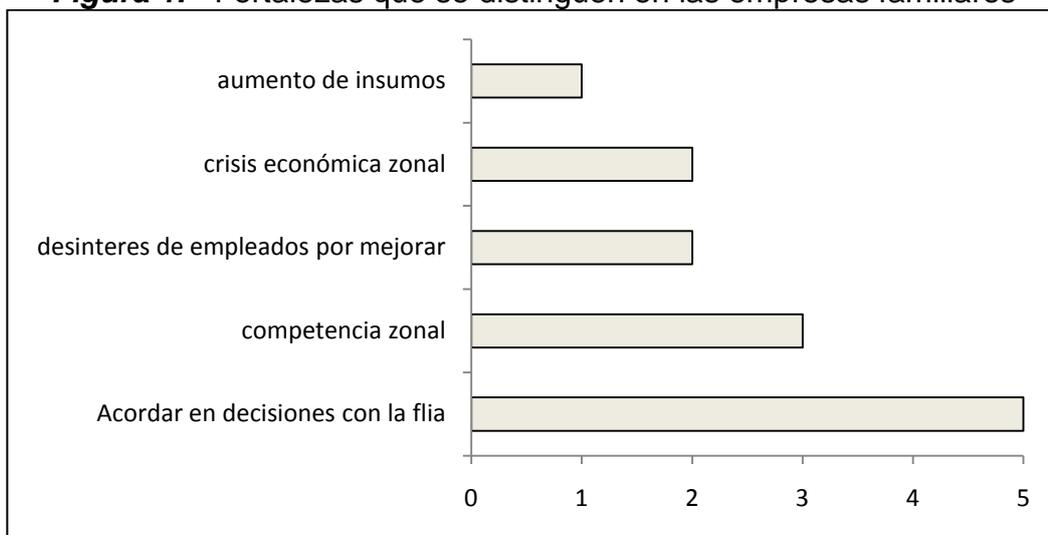
Dos empresas revelaron que, en sus respectivas firmas, un miembro de la familia (que tenía participación en el capital de la empresa) tenía una actividad laboral que desempeñaba fuera del negocio de la familia.

En una sola empresa un empleado administrativo (no familiar) había recibido una participación minoritaria en el capital, con el objetivo de retenerlo dentro de la compañía y recompensar su lealtad.

Entre 3 y 6 familiares por empresa se desempeñaban como empleados o como directivos, dado sus niveles de profesionalización y/o su experiencia personal dentro de la familia y la empresa.

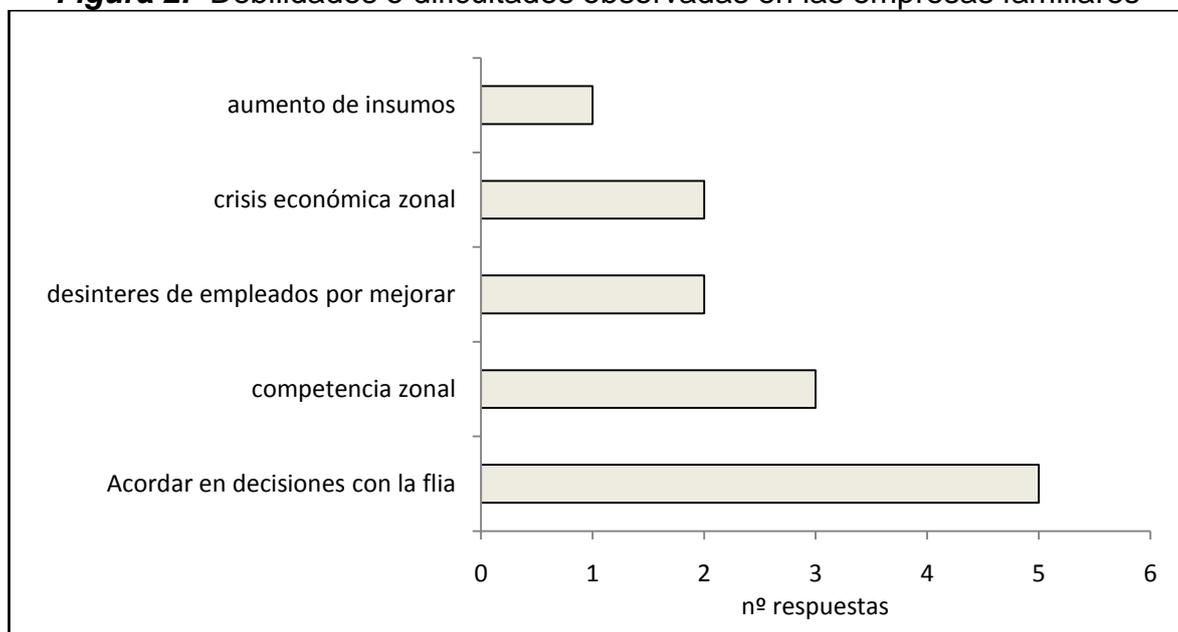
La *Figura 1* muestra las respuestas que dieron los entrevistados sobre las fortalezas que distinguían en su empresas, en la actualidad. La facilidad de gestión, la experiencia y el convencimiento de la excelencia en el producto/servicio fueron las fortalezas más incidentes; la unión familiar, la menos frecuentemente respondida.

**Figura 1.- Fortalezas que se distinguen en las empresas familiares**



La *Figura 2* expone las debilidades o dificultades que los entrevistados observaron en sus respectivas empresas. Ponerse de acuerdo con los miembros de la familia para la toma de decisiones reflejó ser la principal debilidad de las EF entrevistadas.

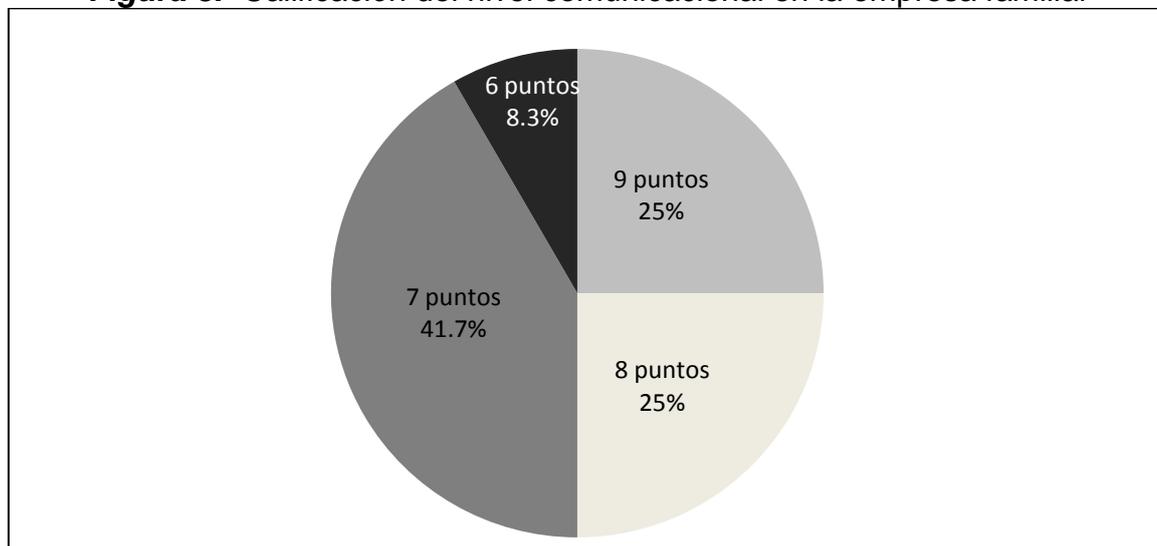
**Figura 2.- Debilidades o dificultades observadas en las empresas familiares**



Ratificando lo que se identificó como una importante debilidad de la EF, 7/12 entrevistados refirió que el principal conflicto en la relación familia-empresa es el traslado de los problemas de la familia a la empresa, y viceversa. Otros 5/12 no identificaron ningún conflicto.

El nivel comunicacional de la empresa fue calificado con un promedio de 7.7 puntos (rango: 6 a 9 puntos) (*Figura 3*).

**Figura 3.-** Calificación del nivel comunicacional en la empresa familiar



Consultados sobre los aspectos o áreas empresariales donde influyen las dificultades comunicacionales, las principales respuestas fueron en la toma de decisiones y en la necesidad de reiterar las tareas a los empleados (*Tabla 3*).

**Tabla 3.-** Áreas/aspectos empresariales influenciados por la dificultad comunicacional

Áreas/aspectos influenciados	n° de respuestas
En la toma de decisiones	4
Lograr que cada sector realice bien su trabajo sin necesidad de la reiteración	4
Ninguna	3
Desarticular la cadena de trabajo por ausencias o tardanzas laborales	1

Se sugirió entonces que propongan medidas para mejorar las dificultades comunicacionales. “Focalizarse en el valor del asesoramiento profesional”, “delimitar funciones y toma de decisiones de los miembros/socios familiares”, “ejercitando un buen diálogo entre el gerente y el equipo de trabajo”, “capacitando a los empleados”, “premios e incentivos”, “ejercer mayor control y extender más directivas”, “elaborar políticas que favorezcan los negocios de la firma”; tres (3) entrevistados no respondieron a esta pregunta.

Finalmente, se consultó cómo visualizaba la evolución futura de la empresa. Las respuestas radicaron las expectativas en la dependencia de las políticas económicas del país (6) y dependiente de la evolución interna de la

empresa (1 respuesta), pesimista para los próximos años (1 entrevistado) y optimista (4 respuestas).

## CONCLUSION

En esta tesis hemos planteado la problemática de la comunicación entre miembros de la EF. Nuestra hipótesis sostuvo que tal comunicación se ve afectada por múltiples factores.

Para la verificación de la hipótesis se entrevistaron a 12 personas pertenecientes a empresas familiares (dos por empresa), responsables de llevar la gestión de comunicaciones internas en las empresas seleccionadas (propietarios, gerentes). Se seleccionaron empresas con diferentes rubros de actividad comercial, todas las empresas ubicadas en el área de las localidades de Fighiera y Arroyo Seco, pcia de Santa Fe.

La fundamentación teórica que dio sustento al trabajo de campo se basó en analizar la comunicación organizacional en términos de sus componentes, evaluarla como un proceso, considerar la importancia que conlleva en sí misma, en analizar las distintas direcciones del flujo comunicacional en estas organizaciones y el argumento de la importancia del trabajo en equipo. A continuación se describió a la EF, su conceptualización y su importancia, se plantearon distintos modelos de dirección estratégica en este tipo de empresas así como la sucesión como un proceso y se complementó con un análisis FODA de una empresa familiar. Vinculando los dos grandes conceptos anteriores, se refirió a la comunicación en la EF, describiendo los factores más importantes que influyen en la comunicación de estas empresas.

La experiencia realizada permitió comprobar que uno de los factores que inciden en la comunicación eficaz de las EF es la dificultad para ponerse de acuerdo con los miembros de la familia para la toma de decisiones, que se tradujo en la principal debilidad de las EF entrevistadas, muy por encima de lo que representa la competencia en el rubro.

En general, el problema más importante que tienen las EF reside en el hecho de que son dirigidas por miembros de una familia que no comprenden que los vínculos parentales no deben influir en las relaciones comerciales. En esta experiencia, la mayoría de los empresarios refirió que el principal conflicto en la relación familia-empresa es el traslado de los problemas de la familia a la empresa, y viceversa. Una distinción categórica entre dos sistemas sociales altamente complejos: el sistema-familia y el sistema-empresa. La interrelación de ambos sistemas termina en la constitución de la cultura y estructura familiar, tomando de ésta última la base para su funcionamiento.

En esta investigación realizada, la dificultad comunicacional se advirtió en la toma de decisiones y en la necesidad de reiterar las tareas a los empleados, algunos de ellos miembros de la familia. Transmitir la cultura empresarial requiere, sobre todo, un esfuerzo comunicativo. Es importante que todos los integrantes de la EF tengan información fidedigna. La comunicación puede seguir un patrón más o menos estándar, pero cada EF debe saber elegir aquellos que más se ajustan a sus características.

Una observación interesante que surgió en esta experiencia fue la valoración de la figura del asesoramiento profesional como herramienta para mejorar los conflictos de comunicación. La familia empresaria no suele tener el hábito –mejor, la cultura- de sentarse a hablar de la empresa. Las cuestiones a resolver no se ponen sobre la mesa de acuerdo con un plan predeterminado que haga posible que todos se concienticen, se involucren, se manifiesten, participen y aporten soluciones sobre los distintos aspectos que es necesario contemplar.

Sin este proceso la supervivencia de la empresa se hace difícil, ya que los problemas no afloran y, por tanto, no pueden resolverse y se enquistan. La conveniencia –más bien la necesidad- de nombrar un asesor externo puede percibirse con claridad si tenemos en cuenta que la finalidad es objetivar los conflictos y las situaciones para darles la solución más adecuada, y esa objetividad, por razones evidentes, no podrá aportarla ningún miembro de la familia ya que estará mediatizado por lo que se haga desde los siguientes puntos de vista: personal, familiar, afectivo y económico.



## BIBLIOGRAFIA

### Libros consultados

- Astrachan J, Marchisio G y Mazzola P (2008). "Planificación estratégica y desarrollo del espíritu emprendedor en la siguiente generación". En: Amat, J., Martínez, J. y Roure, J. (eds.): *Transformarse o desaparecer. Estrategias de la empresa familiar para competir en el siglo XXI*. Barcelona: Ediciones Deusto
- Berlo D (1979). *El Proceso de Comunicación*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Bork D, Jaffe D, Lane S, Dashew L y Heisler Q (1997). *Cómo Trabajar con la Empresa Familiar. Guía para el Asesor Profesional*. Barcelona: Ediciones Juan Granica SA.
- Carlock R y Ward J (2003). *La planificación estratégica de la familia empresaria*, Instituto de Empresa familiar. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Chiavenato I (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7<sup>o</sup> ed) México DF: McGraw-Hill Interamericana.
- Crystal D (1983). *Patología del lenguaje* (traducción al español). Madrid: Cátedra.
- Dodero S (2008). *El secreto de las empresas familiares exitosas* (2<sup>a</sup> ed). Buenos Aires: El Ateneo.
- Fernández C (1999). *La Comunicación en las Organizaciones*. México DF: Editorial Trillas.
- Fiske J (1982). *Introducción al Estudio de la Comunicación*. Bogotá: Editorial Norma.
- Fonseca Yerena MS (2000). *Comunicación Oral Fundamentos y Práctica Estratégica*. México DF: Pearson Educación.
- Gallo MA (1995). *Empresa Familiar. Textos y Casos*. Barcelona: Praxis.
- Guerras LA y Navas JE (2008). *La Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y aplicaciones* (4<sup>a</sup> edición). Madrid: Thomson-Civitas
- Ginebra J (2001). *Las Empresas Familiares. Su Dirección y Continuidad*. México DF: Ed.Panorama.
- Hernández Sampieri R, Fernández Collado C, Baptista Lucio P (1991). *Metodología de la Investigación* 2<sup>o</sup> edición. México DF: McGraw-Hill, pp:62-65.
- Katz D y Kahn RL (1990). *Psicología Social de las Organizaciones*. México DF: Editorial NAMA.

- Kreps G (1995). *La Comunicación en las Organizaciones*. España: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Lamb Ch, Hair J y McDaniel C (2006). *Marketing* (8º ed). México DF: International Thomson Eds.
- Leach P y Vergara J (1993). *La Empresa Familiar*. Barcelona: Ediciones Granica S.A.
- Lewandowski Th (1996). *Diccionario de lingüística*. Madrid: Cátedra.
- Moriano León JA (2005). La comunicación organizacional. En Palací Descals (Ed) *Psicología de la Organización*. Madrid: Pearson Educación. Cap X, pág.245.
- Pasquali A (1978). *Comprender la Comunicación*. Caracas: Monte Avila Eds.
- Pavón Sáez M (2008). *Empresas familiares de hermanos: claves de éxito para trabajo en equipo*. Barcelona: Tiffitex.
- Pérez Rodríguez MJ, García-Tenorio Ronda J, Basco R, Giménez Sánchez J y Sánchez Quiróz I (2007). *Fundamentos en la dirección de la empresa familiar*. Madrid: Thomson.
- Pithod A y Dodero S (1997). *La empresa familiar y sus ventajas competitivas*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Prestipino CA (2007). *El A, B, C y Z de la competitividad*. Rosario: Gráfica Kela.
- Robbins S y Coulter M (2005). *Administración* (8º ed). México DF: Pearson Educación.
- Saussure F. de (1971). *Curso de lingüística general* (traducción al español). Buenos Aires: Losada.
- Schein EH y Bennis WG (1995). *Personal and Organizational change Through Group Methods*. New York: Wiley.
- Shannon CE y Waver V (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. Urban (Illinois): University of Illinois Press.
- Solomon MR (2008). *Comportamiento del Consumidor* (7ª ed). Auburn University (Alabama-USA): Pearson Educación.
- Stanton W, Etzel M y Walker B (2007). *Fundamentos de Marketing* (14º ed). México DF: McGraw-Hill Interamericana.
- Ussman A (2004). *Empresas familiares*. Lisboa: Editorial Silabo.
- Ward J (1994) *Cómo desarrollar la empresa familiar*. Buenos Aires: El Ateneo.

Weisinger H (1992). *Inteligencia interaccional*. Buenos Aires: Vergara.

## Revistas

Capriotti P. Ph (1999). Comunicación corporativa. Una estrategia de éxito a corto plazo. *Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo (Argentina)* #13, pp: 30-33.

Chua J, Chrisman J, Sharma P (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice* 33(4): 19-39.

D' Arquer J (1992). PYME y Empresa Familiar. *Alta Dirección* #166: 17-22.

Farjoun M (2002). Towards an organic perspective on strategy. *Strategic Management Journal* 23: 561-594.

File KM, Prince RA, Rankin MJ (1994). Organizational buying behavior of the family firm. *Family Business Review* 7(3): 263-272

Goldberg S (1996). Research note: effective successors in family-owned business: significant element. *Family Business Review* 9(2): 185-197.

Hernández Fernández L (2007). Competencias esenciales y PYMEs familiares: Un modelo para el éxito empresarial. *Revista de Ciencias Sociales (Venezuela)* 13(2): 249-263.

Longenecker G, Schoen J (1978). Management succession in the family business. *Journal of Small Business Management* 16(3).

Morris MH, William RO, Allen JA, Avila RA (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing* 12: 385–401.

Pitcher P, Chreim S, Kisfalvi V (2000). CEO succession research: methodological bridges over troubled waters. *Strategic Management Journal* 21(6): 625-648.

Ribeiro, Darcy (1994). A experiencia dos CIEP's. *Carta: falas reflexoes, memorias (Brasilia)* # 3.

Sharma P, Chrisman J y Chua J (1997). Strategic management of the family business: past research and future challenges. *Family Business Review* 10: 1-35.

Tagiuri R, Davis J (1982). On the Goals of Successful Family Companies. *Family Business Review* 5(1): 43-62.

Ussman A, Jiménez JJ y García PM (2001). Una reflexión sobre el proceso de dirección estratégica de la empresa familiar: propuesta de un modelo. *Actas del I Congreso nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar*, OPVI, Valencia, pp. 347-372.

## Sitios web

Bolívar José Miguel. *Incomunicación interna en las Pymes.*

Disponible en

[www.tecnopymeactiva.com/detalle.htm?idxnota=100638&destacada=1&idxcomunidad=0](http://www.tecnopymeactiva.com/detalle.htm?idxnota=100638&destacada=1&idxcomunidad=0) (Consultado el 17/12/2010).

Brandam MC y Sandro C. Abordaje interdisciplinario de los conflictos en las relaciones familiares en la empresa.

Disponible en: [www.iaef.com.ar/investigaciones/abordaje%20interdisciplinario%20de%20los%20conflictos%20en%20las%20relaciones%20familiares%20en%20la%20empresa.pdf](http://www.iaef.com.ar/investigaciones/abordaje%20interdisciplinario%20de%20los%20conflictos%20en%20las%20relaciones%20familiares%20en%20la%20empresa.pdf) (consultado el 30/04/2011)

Contreras H. *Comunicación organizacional.*

Disponible en: <http://www.rppnet.com.ar/comorganizacional.htm> (Consultado el 4/10/2010)

Correro R. *La incomunicación amenaza las empresas de hermanos* (10/01/2009)

Disponible en [http://www.cincodias.com/articulo/Directivos/incomunicacion-amenaza-empresas-hermanos/20090110cdscdir\\_4/](http://www.cincodias.com/articulo/Directivos/incomunicacion-amenaza-empresas-hermanos/20090110cdscdir_4/) (Consultado el 18/12/2010)

Fourcade MV. Análisis sistémico del conflicto en la empresa familiar.

Disponible en:

<http://www.iaef.com.ar/investigaciones/analisis%20sistemico%20del%20conflicto%20en%20la%20empresa%20familiar.pdf> (Consultado el 18/12/2010)

Nelton Sh. *Leading the family.*

Disponible en: <http://www.dvfambus.com/pdf/article.nelton.leadingthefamily.pdf> (Consultado el 18/12/2010)

[www.degerencia.com/articulo/empresa\\_familiar\\_primer\\_paso\\_imprescindible\\_foda](http://www.degerencia.com/articulo/empresa_familiar_primer_paso_imprescindible_foda) (Consultado el 20/11/2010)

[www.iefamiliar.com](http://www.iefamiliar.com) (Consultado el 21/11/2010)

[www.newsmaker.com.ar/clientes/empresafamiliar/empresafamiliar/web/](http://www.newsmaker.com.ar/clientes/empresafamiliar/empresafamiliar/web/) (Consultado el 21/11/2010)