



Universidad Nacional
de San Martín

ESCUELA DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

Licenciatura en Administración y
Gestión Empresarial

TRABAJO FINAL DE PRÁCTICA PROFESIONAL

***“Comunicación en las Empresas Familiares:
Desafíos y Posibilidades”***

Alumno: Franco Quenard
Tutor: Dr. Mario Bruzzesi
Fecha: Diciembre de 2021

Resumen

Las empresas familiares son numerosas tanto a nivel mundial como nacional y tienen una importancia en la actividad económica muy relevante. Entretanto, se ha identificado que la continuidad y supervivencia de estas organizaciones es amenazada por varios factores. Entre ellos, se destaca el impacto de la comunicación en los problemas empresariales, relaciones interpersonales, mediación de conflictos y sucesiones transgeneracionales. Frente a esto, este trabajo tuvo como objetivo conocer lo que la literatura científica ha demostrado en los últimos años acerca de la implicación de la comunicación en las empresas familiares. Para ello, se realizó una revisión bibliográfica integrativa de tipo descriptiva en tres bases de datos científicas, colectando un total de 11 artículos de acuerdo a los criterios de inclusión y exclusión. Se complementa el análisis con textos relacionados que corroboraron los hallazgos científicos. La comunicación eficaz es clave para el desarrollo de los procesos que sostienen a las empresas familiares.

Palabras clave: Comunicación; empresas familiares; dinámica organizacional; resolución de conflictos; sucesión.

Agradecimientos

Dedico este trabajo a mi mamá Myriam que siempre me recordaba que tenía que hacer la tesis para poder recibirme.

A mi novia Nathália, por ayudarme a ordenar mis ideas y darme fuerza cuando más lo necesitaba. Sin ella, no hubiera sido posible.

Al Dr Mario Bruzzesi, por su ayuda y apoyo en la realización de este trabajo.

Por último, a mis amigos Hernán, Lucas, Mariano y Federico, por confiar en mí y acompañarme en todo el proceso.

¡A todos ustedes, MUCHAS GRACIAS!

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
Las empresas familiares y la comunicación	5
Método	6
DESARROLLO	11
Comunicación: definiciones y clasificación	11
Comunicación Verbal	12
Comunicación No Verbal	12
Comunicación Integrada	13
Empresa Familiar	14
Ventajas y desventajas	16
Comunicación aplicada a las Empresas Familiares	20
Resultados de la revisión bibliográfica	23
Descripción y categorización de las características generales de los artículos	23
Hallazgos más significativos de los artículos analizados	25
Herramientas para lidiar con el problema	39
CONCLUSIÓN	45
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	49

INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares y la comunicación

Las Empresas Familiares representan entre un 75 y 80% del total de empresas y suman aproximadamente la mitad del Producto Bruto Mundial (Antognolli, 2017). En Argentina entre el 80 y 90% del total de empresas del sector privado son familiares y concentran más del 50% del PBI (Granato & Oddone, 2007). Esto nos da una pauta del enorme peso que tienen en la actividad económica del país. Sin embargo, otros datos son preocupantes a nivel mundial relativos a su continuidad, ya que sólo un tercio de las empresas familiares que nacen alcanza la segunda generación, 15% transcurre la tercera y apenas un 1% logra llegar a la cuarta. Si hablamos de Argentina, las estadísticas muestran un comportamiento similar: 70% de las empresas se extinguen en la primera generación familiar, un 30% pasan a manos de los hijos y solamente un 5% llega a los nietos.

En una investigación publicada en México, se analizaron los principales factores que amenazan la supervivencia y continuidad de las empresas familiares (Gaona, 2015). Para ello se entrevistaron a 38 empresarios con un cuestionario cerrado de 18 ítems abordando las siguientes variables: discriminación entre el sistema familiar y el empresarial, confianza y confiabilidad. La familia y la empresa se distinguen en distintos aspectos. Mientras que el sistema familiar es emocional y se rige por amor y odio, la empresa se caracteriza por la racionalidad y la objetividad. Además, en las empresas los vínculos se expresan a través de contratos y medidas disciplinarias, al paso que las familias tienen relaciones humanas sin regulación de tipo contractual.

Cuando se asocian estos dos sistemas de naturaleza distinta, la Confianza y la Confiabilidad son constructos que desempeñan un papel importante en este complejo. La Confianza posibilita un clima organizacional cooperativo e influye en la toma de decisiones. La Confiabilidad es un recurso estratégico para el buen rendimiento, compromiso, competitividad y continuidad de la empresa familiar. Por lo tanto, son factores imprescindibles para el contexto estudiado.

Gaona et. al (2015) tuvo como resultado de sus investigaciones la concepción por parte de los empresarios entrevistados que la apertura en la Comunicación entre los familiares que laboran en la empresa es determinante para la construcción de la Confianza.

No obstante, la falta de Confianza a su vez actúa como un precedente de crisis en la empresa familiar, lo que lleva a comprender lo fundamental que es una comunicación abierta.

En consonancia con estos datos, otro autor describe que la confianza es considerada una condición psicológica altamente valorada en el mundo empresarial, pues tiene la característica de facilitar la comunicación. Y se sabe que una comunicación fuerte dentro del grupo permite nutrir la identidad colectiva, lo que corrobora la relevancia de este constructo (Hernández & Palacios, 2010).

Ya lo decía Peter Drucker, el célebre padre de la administración, allá por el 1967 en su libro El Ejecutivo Eficaz:

“El 60% de los problemas empresariales son consecuencia de una mala comunicación”.

A la luz de esto, se tiene como objetivo en este trabajo, investigar la bibliografía científica existente acerca de la comunicación en las empresas familiares, llevando en cuenta sus vicisitudes, desafíos, limitaciones y posibilidades.

Se definirá conceptualmente qué es la Comunicación según el enfoque de la Administración y de la Psicología, abordando sus matices y clasificación. Luego se describirán a las Empresas Familiares y sus características. Una vez realizado este análisis integrador se propondrán diferentes ideas que permitan minimizar o eliminar los problemas, que de no ser atendidos a tiempo atentan contra la salud organizacional hasta el punto que corra riesgo su continuidad.

Método

El proceso de elaboración de este trabajo siguió las etapas propuestas por la revisión bibliográfica integradora, las cuales son: identificación del tema, elaboración de la pregunta guía; definición de criterios para la inclusión y exclusión de artículos en la literatura; definición de las características de los estudios; resultados y presentación de la revisión integradora.

Se utilizó como referencia una adaptación del modelo descripto por Souza, Silva y Carvalho (2010), que define los siguientes pasos para la elaboración de una revisión integral de literatura:

1ª Fase

- Elaboración de las preguntas guía

2ª Fase

- Búsqueda en la literatura existente

3ª Fase

- Colecta de datos

4ª Fase

- Análisis crítico de los estudios incluidos

5ª Fase

- Discusión de los resultados

Fuente: elaboración propia con base en Souza, Silva & Carvalho (2010)

1ª fase

La elaboración de este trabajo surgió a partir de la idea de que la comunicación es un asunto de gran importancia dentro de las organizaciones y en especial en las familiares. Delante de esto, se vuelve indispensable conocer la literatura científica producida respecto a esta relación comunicación-empresas

Para esto, se tuvieron en cuenta las siguientes preguntas: ¿Es la comunicación un potencial problema en las empresas familiares si no se gestiona correctamente? ¿De qué manera el manejo de la comunicación influye en las empresas familiares? ¿Qué consecuencias puede generar una mala gestión de la comunicación en las empresas familiares? ¿Puede una mala administración de la comunicación poner en riesgo la continuidad de una empresa familiar?

2ª fase

Fueron utilizadas, de forma cruzada, las siguientes palabras clave para orientar la búsqueda: Communication, Family Business; que deberían estar contenidas en el título o resumen del trabajo. Se accedieron a las bases de datos WorldWideScience.org, REDIB - Red Iberoamericana de Innovación y Conocimiento Científico, OASISBR dado su alcance nacional e internacional de publicaciones de administración y negocios.

La búsqueda fue realizada entre Julio y Octubre de 2020.

En esta etapa se realizaron la lectura y análisis de todos los resultados encontrados por las bases de datos. Esta lectura crítica primaria fue orientada por el refinamiento de los resultados de acuerdo con los siguientes criterios de inclusión:

Criterios de inclusión	
Contenido/temática	Publicaciones que contengan y relacionen las palabras clave
Tipo de publicaciones	Artículos (papers), libros, artículos de revista
Idioma	Artículos en: Inglés Portugués Español
Fecha de publicación	Estudios entre los años de 2015 a 2020, de forma de que se disponga de información científica actualizada;
Accesibilidad	Artículos que estuvieran disponibles en forma online totalmente gratuita y que para acceder sea necesario como máximo registrarse a través de un mail.

Fuente: elaboración propia

Como criterios de exclusión se tuvieron en cuenta:

Criterios de exclusión	
Tipo de publicaciones	Monografías, disertaciones, tesis y trabajos publicados en congresos
Frecuencia de publicación	Artículos que aparecen en más de una de las bases de datos consultadas
Temática	Publicaciones que no correspondan a la temática elegida para el análisis
Idioma	Publicaciones que no están escritas en inglés, portugués o español.

Fuente: elaboración propia

3ª fase

Luego de la preselección de los resúmenes, se procedió al estudio de los artículos en forma completa para poder recolectar los datos. Los estudios se organizaron en un cuadro descriptivo de elaboración propia, que los caracterizó de acuerdo a su título, palabras clave, autores, idioma, año de publicación, país de origen, revista, objetivo, método, resultados, conclusión y tema de estudio.

4ª fase

Los datos recolectados en el cuadro fueron evaluados para la identificación de posibles tendencias, como predominancia de algún ítem (año de publicación, por ejemplo). Se generaron gráficos, cuadros y tablas para una visualización mejor organizada de estos datos.

5ª fase

A partir de la fundamentación teórica complementaria, los resultados fueron discutidos en el desarrollo de este trabajo. Esta fase permite la observación de brechas en el conocimiento y la apertura de nuevos cuestionamientos que pueden direccionar futuras investigaciones en esta área.

DESARROLLO

Comunicación: definiciones y clasificación

Si buscamos la palabra “comunicación” en el diccionario de la Real Academia Española, nos encontraremos con 9 definiciones, siendo 2 de ellas:

- 1) Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor.
- 2) Trato, correspondencia entre dos o más personas.

Podemos decir entonces que la comunicación se define como la transmisión de señales a través de un código común al emisor y al receptor. O sea, el mensaje se comparte entre las dos partes de forma bilateral mediante señales.

Según Jeremiah O’Sullivan (1996) podemos entender la comunicación en un sentido más amplio y universal, considerando que todos los seres vivos interactúan entre sí y con el medio ambiente donde se encuentran. Fruto de esta interacción, se comparten experiencias personales que dan cuenta de su propia identidad y en determinadas situaciones permiten la influencia de uno sobre el otro, logrando que se comporte de una manera específica. Esta transferencia de información podría considerarse vital, puesto que ayuda a comprender el entorno que los rodea y genera una reacción a ella.

También para Davis, Newstrom & Agea (2003), la comunicación es un proceso de traspaso de información y comprensión de una persona a otra, con el objetivo de que se obtenga e interprete el mensaje de la forma en que se pretende. Para que esto ocurra es necesario que una de las personas sea el emisor y la otra el receptor, este concepto está en consonancia con la definición antes vista de la Real Academia Española. En este proceso se transmiten ideas, pensamientos, valores, sentimientos y hechos. El autor enfatiza que la comunicación es lo que el receptor entiende y no lo que el emisor dice.

Este paquete de información se transmite a través de un medio, denominado canal, que resulta ser una pieza fundamental de este proceso (Ongallo, 2007). Estos canales pueden clasificarse de 2 formas:

- 1) Canales físicos de comunicación: son los soportes pensados para transmitir directamente a los individuos la información.
- 2) Canales personales de comunicación: son los que permiten transmitir el mensaje de persona a persona.

Además, en este proceso pueden aparecer ruidos, que posiblemente dificulten o aíslen la comunicación afectando tanto al emisor como al receptor. Estas interferencias pueden darse de forma abrupta, interrumpiendo e impidiendo la transmisión del mensaje, o bien puede producir distorsiones en forma de malentendidos o desvíos de contenido dando como resultado la recepción de un mensaje incompleto, confuso o tergiversado.

Comunicación Verbal

Según O'Sullivan (1996), la comunicación verbal es la transferencia del mensaje que se realiza a través de signos lingüísticos, siendo éstos las palabras escritas o expresadas en forma oral e imágenes. Las palabras transmitidas de esta forma están condicionadas por el contexto en el cual se encuentran y pueden adoptar diversos significados. Esto se debe en parte a que las palabras normalmente adoptan diferentes interpretaciones basadas en las situaciones en que son utilizadas, el origen de cada uno de los emisores o receptores, los valores, etc. Complementariamente las imágenes se utilizan como medio para aclarar el mensaje que se busca transmitir, utilizándose para ellos fotos, gráficos, materiales de diversos tipos, etc. Como dice el famoso proverbio “una imagen vale más que mil palabras”. En este tipo de comunicación es de vital importancia tener en cuenta al receptor al momento de elegir las palabras a usar, ya que dependiendo cómo se utilicen, pueden dar lugar a diferentes interpretaciones, o bien, fallar por haber utilizado palabras que el receptor no conoce (Brandolini, 2009).

Comunicación No Verbal

En esta clasificación se distingue todo aquello no expresado por palabras como las acciones u omisiones de las personas. Este tipo de comunicación, dependiendo del contexto, puede llegar a ser más importante que la comunicación verbal, es decir que una acción puede tener un mayor impacto que palabras verbalizadas (O'Sullivan, 1996).

Según Brandolini (2009), también incluye lo corporal y gestual como código, incluyendo los movimientos, las miradas, el tono de voz, el manejo de los objetos o sonidos realizados durante la comunicación verbal. O'Sullivan (1996) también afirma que están incluidas las omisiones como declaración de un mensaje. Como ejemplo de falta de acción sería que un jefe no reconozca la labor de sus subordinados o no cumple con sus promesas, está enviando un fuerte mensaje. También puede ocurrir que una acción tenga un impacto mayor que las meras palabras, por ello es tan importante este apartado.

Comunicación Integrada

Existe un tercer tipo de comunicación llamado integrada. Este subtipo se manifiesta al utilizar ambos tipos de comunicación en forma simultánea. Su efectividad se debe a que unifica la coherencia de lo verbal y lo no verbal (Brandolini, 2009).



Fuente: elaboración propia

Empresa Familiar

Establecer criterios claros que marquen la diferencia entre una empresa familiar y otra que no lo es, no es tarea sencilla. Tal es así, que encontrar una definición universalmente aceptada del vocablo empresa familiar que se pueda adaptar a distintos países, culturas, tamaño y tipo de compañías, ha sido uno de los temas centrales en el debate sobre la disciplina en las últimas décadas.

La comunidad académica y el saber popular en sí, en determinados momentos suelen pensar que una empresa familiar necesariamente es una pequeña o mediana empresa sin darse cuenta de que una enorme cantidad de grandes empresas nacionales y multinacionales son empresas familiares. A su vez, también asocian erróneamente la definición con cualquier clase de negocio unipersonal o artesanal que las personas desarrollan para su mera supervivencia y sin tener planes de que un sucesor de la familia se haga cargo y le dé continuidad. (Parra et. al., 2016)

El estudio de las empresas familiares ha tomado gran importancia con el devenir de los años, tal es así que diferentes referentes del tema que desde los años 80 en adelante vienen estudiando este tipo de empresas y haciendo su aporte al respecto:

Para Gallo (1989) A se identifica una empresa familiar cuando la titularidad y la dirección están a cargo de uno o más miembros de una misma familia y cuyo objetivo principal es que la empresa continúe en poder de la familia a través de su continuidad generacional.

Para Leach (1993). empresa familiar es toda organización que está influenciada por una familiar o algún otro tipo de vínculo familiar. Como se ve, esta definición es más simplista que la sostenida por Gallo.

En forma más contemporánea Neubauer, F., & Lank, A. G. (2016) considera que una empresa se considera una empresa familiar cuando se ha identificado estrechamente con al menos dos generaciones de una familia y luego este vínculo ha tenido una influencia mutua en la política de la empresa y en los intereses y objetivos de la familia.

Chua, Chrisman y Sharma (2005) afirman que no existe un común acuerdo entre los investigadores acerca de la definición de empresa familiar debido a la ambigüedad teórica de dichas organizaciones. No obstante, hay coincidencia en 3 elementos vitales de

la empresa familiar: la titularidad, la empresa y la familia como un conjunto de variables dependientes entre sí.

Como se viene mencionando, dada esta disparidad de criterios y opiniones, se pudo llegar a un acuerdo por parte de las dos principales instituciones internacionales que representan a las empresas familiares: European Family Business (EFB) y por el Board del Family Business Network (FBN). Estas dos instituciones establecieron que una compañía sin importar su tamaño es considerada familiar si cumple las siguientes condiciones:

- La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; o, son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s).
- La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.
- Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.
- A las compañías que participan en el mercado bursátil se les aplica la definición de Empresa Familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social.

No obstante, resulta útil agregar que más allá de esta categorización técnica o cuantitativa, resulta fundamental tener en cuenta que estas empresas comparten una visión que es la de asegurar una continuidad de generación en generación, compartiendo el deseo de tanto de fundadores como sucesores para mantener el control de la propiedad, el gobierno y la gestión de la empresa en manos de la familia.

Se puede mencionar también que, dadas sus características, este tipo de empresas tienen mayor éxito en determinados tipos de negocios o industrias.

Tipo de industria	Distintivo
Empresas de servicio	El propietario/gerente tiene un papel de figura principal
Contratistas	
Comercios minoristas	Conducción empresarial fuerte y tradición de continuidad generacional del negocio
Mercado restringido o específico	Conocimiento e ingenio del fundador que posee conocimientos muy específicos
Producción/distribución	Fuerte vínculo del propietario con las demás compañías que aprecian esta situación

Fuente: Leach, P. (2002)

Ventajas y desventajas

Este tipo de empresas debido a las características mencionadas, tiene ventajas y desventajas propias.

La característica principal y positiva que poseen estas empresas es el clima particular de sentido de pertenencia y una visión en común que se genera. Esto provoca una mayor cohesión entre sus integrantes, sean o no de la familia y una mayor sinergia. Este aspecto se manifiesta en un conjunto de cualidades distintivas y beneficiosas que pueden otorgarle una ventaja competitiva importante:

Ventaja	Motivo
Compromiso	Las personas que fundan la empresa son

	apasionados por haberla creado y asumen un compromiso y entrega total, produciendo admiración y entrega por parte de los empleados.
Conocimiento	La empresa posee un <i>know how</i> propio que no poseen sus competidores y que suele transmitirse a sus sucesores.
Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero	Se dispone de acuerdo al beneficio de la empresa cuánto trabajo y tiempo se requiere para tareas urgentes o proyectos y se retira una cantidad determinada de dinero por parte de los miembros de la familia de acuerdo a las posibilidades de la empresa. Todo esto siempre buscando el beneficio de la compañía.
Planeamiento a largo plazo	Tienen un planeamiento estratégico más eficiente que las empresas no familiares y es normal que planifiquen a 15-20 años. Esto da cuenta de una clara visión de los objetivos comerciales.
Cultura estable	Tanto el presidente o director como los gerentes están muy comprometidos con la empresa siendo moneda corriente que éstos pasen muchos años en la empresa, dando como resultado un ambiente laboral estable.
Rapidez en la toma de decisiones	La rápida toma de decisiones debido a una matriz de decisión que recae en pocas personas puede darle una ventaja a la

	empresa cuando sea necesario tomar decisiones en forma rápida.
Confiabilidad y orgullo	Posee estructuras sólidas y bien establecidas que brindan confiabilidad en el mercado. Además, sus directores y gerentes sienten orgullo de trabajar en la empresa y de cara al cliente o socios estratégicos termina siendo un beneficio adicional.

Fuente: Leach, P. (2002)

Alineado a los tópicos descritos en esta tabla y llevando en cuenta las ventajas posibles, el trabajo de Hernández & Palacios (2010) indica que las EF deben destacarse positivamente en comparación con otras instituciones:

“la empresa familiar ha de tratar de convertir la confianza y la facilidad de comunicación que la caracterizan en una ventaja competitiva frente al resto de organizaciones de distinta naturaleza.”

Por otro lado, este tipo de empresas son vulnerables a problemas derivados de los conflictos que se presentan cuando se presentan incompatibilidades entre las esferas familiar y empresarial.

Desventaja	Motivo
Rigidez	Patrones de conducta difíciles de cambiar, el famoso “siempre se hizo así” está presente y puede ocurrir que el sucesor tampoco desafíe el status quo, siendo peligroso para la continuidad de la

	empresa.
Desafíos comerciales (modernización, transiciones, capital)	Dificultades para innovar en diversos ámbitos del negocio, resistencia al cambio por parte del fundador respecto del sucesor y recelo al aumento de capital aportado por personas ajenas a la familia.
Sucesión	Problemas derivados del pase de mando de una generación a otra, donde el predecesor debe elegir muy bien al sucesor y tratar de equilibrar los desbalances que sucedan con los demás integrantes de la empresa.
Conflictos emocionales	Ocurre cuando la esfera familiar, donde predomina la protección y lealtad, se choca con la esfera empresarial, donde prevalecen las tareas, el rendimiento y los resultados. Si esto no se gestiona correctamente puede perjudicar seriamente a la empresa.
Liderazgo y legitimidad	Se presenta cuando no existe un claro liderazgo y división de poder entre los familiares, principalmente cuando hay varios sucesores y es difícil la toma de decisiones con total firmeza.

Fuente: Leach (2002)

Comunicación aplicada a las Empresas Familiares

Según Fernández Collado (2009) la comunicación organizacional puede definirse en tres formas distintas:

- Conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno.
- Disciplina que estudia la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre éstas y su medio.
- Conjunto de técnicas y actividades orientadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se transmiten entre los miembros de la organización, o entre la organización y el medio exterior en el cual desarrolla sus actividades. También intenta 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 sus objetivos.

Las empresas están comunicándose en todo momento, desde cuando emiten mensajes hasta cuando callan. Un vacío de comunicación suele ser llenado, habitualmente por rumores o “radio pasillo”. Los procesos comunicacionales son la estructura en las organizaciones, se comportan como una compleja red de relaciones, donde intervienen diferentes actores. Es por ello que dentro de una organización se pueden identificar dos tipos de formas de comunicación según a quién esté destinada, la comunicación externa y la comunicación interna.

- Comunicación interna es 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 mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (Fernández Collado, 2009).
- Comunicación externa es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación,

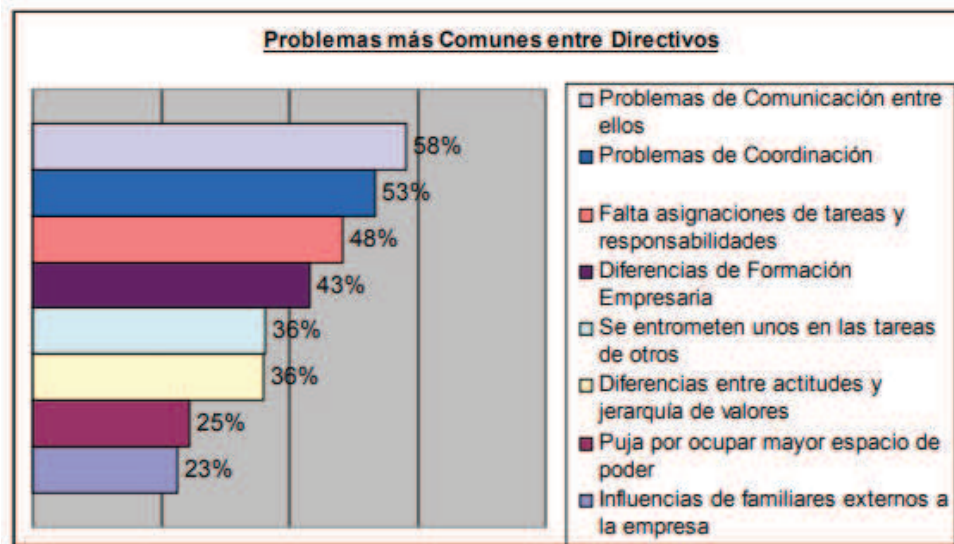
etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. (Fernández Collado, 2009). Según Motoc (2019), estos medios pueden ser las redes sociales, páginas web, envío de correos electrónicos, publicaciones en revistas o diarios, medios televisivos, etc. Ampliando los objetivos mencionados:

- A través de acciones de Marketing: mantener o aumentar las ventas de sus productos o servicios, brindando un buen servicio al cliente mediante comunicaciones directas o indirectas. Estas actividades están orientadas al corto o mediano plazo.
- Mediante comunicaciones corporativas: transmitir la identidad y valores de la compañía. Al tratarse de empresas familiares, tienen el diferencial que tanto empleados como familiares están involucrados fuertemente con la organización y participan activamente de esta tarea. Estas actividades están orientadas al largo plazo y buscan aumentar la reputación de la entidad. (Motoc, 2019)

En línea con el presente trabajo también se considera un subtipo de comunicación organizacional entre los miembros del grupo familiar que forma parte de la empresa: comunicación intrafamiliar.

Comunicación Intrafamiliar

La comunicación intrafamiliar es la que se desarrolla entre los miembros de la familia tanto fuera como dentro de la compañía. Este tema es particularmente importante porque representa el principal problema entre los directivos de empresas familiares, según una encuesta realizada a 661 miembros de empresas familiares de 12 países Latinoamericanos, en el período 2002-2005.



Fuente: Dodero, S. (2005). Investigación sobre la empresa familiar en Latinoamérica. *Instituto de la Empresa Familiar. ADEN Business School.*

Cuando en una empresa trabajan miembros de una misma familia es común que surjan inconvenientes entre ellos, pudiendo llegar a ser temas que, de no ser resueltos, ocasionen grandes perjuicios a la empresa. Uno de ellos se da cuando no existe una clara distribución de tareas y responsabilidades entre los directivos de la empresa. Al no estar bien delimitados los roles de cada uno y los alcances respecto de los otros familiares, hace que se produzcan situaciones donde uno avanza sobre el otro, haciendo valer su posición de poder. Esto a su vez genera nuevas estructuras de cargos y autoridades informales que en algunos casos arman sus propios sistemas de información y control hacia los demás.

Todos estos inconvenientes son claros síntomas de problemas de comunicación entre ellos que producen roces e inconvenientes en la esfera laboral y por efecto derrame en lo familiar también. Esta dificultad para trabajar en equipo viene determinada en fallas en la coordinación, en la comunicación y como se describió anteriormente, en una falta de distribución de tareas clara. Todas estas circunstancias se ven agravadas también porque generalmente existen marcadas diferencias entre la formación de cada directivo, por lo tanto, coexisten distintas formas de ver y resolver los problemas que se presentan.

Otro dato interesante es que estas problemáticas se dan principalmente en la segunda generación, donde quienes dirigen la empresa son los hijos del fundador. Esto sucede porque el fundador concentraba todo el poder y tomaba las decisiones. (Dodero,

2005) Luego de su retiro de la organización, muchas veces estas resoluciones deben ser consensuadas entre más de un sucesor.

Resultados de la revisión bibliográfica

Descripción y categorización de las características generales de los artículos

La revisión bibliográfica fue realizada entre julio y noviembre del 2020, en las bases de datos WorldWideScience.org, REDIB - Red Iberoamericana de Innovación y Conocimiento Científico y OASISBR. La primera base citada es la más predominante en cuanto al número de artículos encontrados. Se detallan los resultados de búsqueda de cada una de ellas en el cuadro siguiente:

Base	Palabras guía de búsqueda	Resultado sin filtros	Resultado con filtros	Resultado Final
World Wide Science.org	“empresas familiares” AND “comunicación”	3099	361	9
Red Iberoamericana de Innovación y Conocimiento Científico	“empresas familiares” AND “comunicación”	10	7	1
OASISBR	“empresas familiares” AND “comunicación”	89	11	1

Fuente: Elaboración propia

Los filtros utilizados en la base de datos World Wide Science y en la OasisBR fueron intervalo de publicación (de 2015 a 2020) e idioma de publicación (Inglés, Español y Portugués), mientras que en la Red Iberoamericana de Innovación y Conocimiento

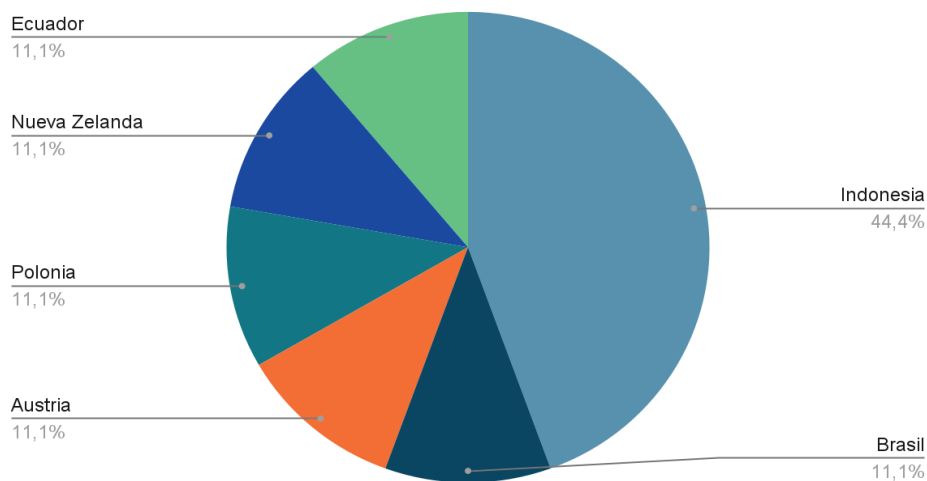
Científico fue solamente intervalo de publicación (de 2015 a 2020). Estos filtros están disponibles como opción de refinamiento de búsqueda de la propia página. Además de ellos, que son automáticos, fue realizado un segundo análisis más criterioso por parte del investigador, en donde se leyó el título, abstract y el artículo en su integridad. A partir de eso, se clasificaron los artículos como excluidos o incluidos según los criterios mencionados previamente en el método.

De los 367 estudios excluidos, 10 fueron por el año de publicación previo al 2015; 16 no estaban escritos en español, inglés o portugués; 2 estaban totalmente inaccesibles; 8 estaban repetidos; 3 no eran del tipo de estudio adecuado; y 328 fueron identificados como de temática ajena al objeto de investigación.

Todo este proceso dio como resultado final un total de 11 artículos incluidos, los cuales fueron categorizados en análisis descriptivo que tuvo en cuenta los siguientes aspectos: base de datos, revista, título, autores, año, país de origen, idioma, objetivo, palabras clave, método, resultados y conclusión.

Entre los 11 trabajos seleccionados, 9 fueron publicados en inglés, 1 en español y 1 en portugués. En cuanto al país de origen, Indonesia se destaca como el país con más estudios presentados, fueron 4, lo que representa el 36.4% del total de artículos. En segundo lugar, viene Rumania, con 2 estudios presentados. Los 5 trabajos restantes fueron escritos en Austria, Polonia, Nueva Zelanda, Brasil y Ecuador, conforme lo descripto en el gráfico debajo:

Países de origen de los artículos



Fuente: elaboración propia

Respecto al año de publicación, se puede notar una tendencia de aumento exponencial en la cantidad de trabajos publicados sobre las empresas familiares y la comunicación. Considerando que el año de 2020 estaba inconcluso en el momento en que fue realizada la búsqueda en las bases de datos, el gráfico siguiente demuestra la línea reciente del número de artículos publicados a lo largo del tiempo.



Fuente: elaboración propia

Hallazgos más significativos de los artículos analizados

Luego de analizar en profundidad los artículos seleccionados, se encontraron coincidencias respecto a la temática tratada en cada uno de ellos. Como ejemplo podemos mencionar como temas clave: Sucesión intrafamiliar, Orientación transgeneracional de la empresa, preparación de los sucesores, gobierno familiar, conflictos dentro de la empresa, costo de agencia e imagen, reputación de las EF e interconexión entre vida personal, profesional y familiar. Se tratarán cada uno de ellos.

Sucesión intrafamiliar

La sucesión intrafamiliar es el proceso por el cual la administración y la propiedad de una empresa se transfieren de una generación a otra en la misma empresa familiar (Hidayati, Soehadi, Hermawan & Hartoyo, 2019). Este acontecimiento ocurre cuando el predecesor le transfiere el poder a su sucesor y lo más habitual es que el traspaso se realice de padre a hijo.

Mediante la sucesión, se asegura que la empresa que nació de la mano de su fundador, se mantenga viva a lo largo de los años. Si se tiene en cuenta que, en un país como Indonesia, el 95% de las empresas son familiares, por lo tanto, la no continuidad del negocio a través de las generaciones tendría un impacto negativo muy importante en su economía (Ongkowijoyo y Sutrisno, 2020). Esta gran proporción de EF respecto de las empresas no familiares también podemos encontrarla en un país como Rumania, que tiene una economía de mercado relativamente joven, aproximadamente 30 años. En este país alcanza un 65% del total de empresas, siendo la media en Europa del 60% (Hategan, Pitorac, & Hategan, 2019).

Para que la continuidad de la empresa ocurra de forma positiva, a través de las generaciones, es importante que una serie de condiciones estén dadas desde el punto de vista del sucesor:

Debe poseer una motivación autónoma o propia de él

Esto ocurre cuando éste tiene un fuerte deseo para desarrollar su vocación y el mejor lugar para lograr este objetivo es la propia empresa familiar. Por otro lado, el sentido de pertenencia también lo condiciona a involucrarse en el negocio pensando también en sus hijos.

La existencia de una buena relación entre él y su predecesor

Esta cuestión, sin dudas, es de las más determinantes a la hora de producirse una sucesión exitosa. Una comunicación abierta y transparente entre ellos genera un clima de confianza mutua que resulta en beneficios para esta relación y el desempeño general del negocio (Hidayati et al. 2019).

También son importantes las reuniones que se mantengan para tratar estos temas no solamente en el ámbito del trabajo sino también en el familiar, siendo importante tanto el contenido como la frecuencia de los encuentros (Candraningrat, Oktaviani, Sri - Suhandiah, 2018).

Bajo esta premisa, el predecesor debe alentar y empoderar al sucesor para que este pueda encontrar su lugar y poder desarrollar su personalidad y capacidades. Por supuesto, también este apoyo debe provenir de los demás miembros de la familia y de otros integrantes de la organización. (Ongkowijoyo, et al. 2020).

Además, es necesario que el antecesor, mantenga una relación justa con los demás miembros de la familia, siendo transparente en su forma de comunicarse. De esta forma se generarán relaciones armoniosas entre todos los familiares, evitando conflictos relacionados con el liderazgo del grupo familiar (Candraningrat et al. 2018).

Rasgos de personalidad: para poder asumir la responsabilidad de la empresa, desarrollar sus funciones con éxito y por consiguiente desarrollarse una sucesión efectiva, se cree que el sucesor debe tener o adquirir una personalidad emprendedora, motivada por la necesidad de logro, espíritu de competencia, buscando siempre la excelencia y superándose cada día. Esto también está relacionado con un fuerte deseo de lograr la independencia económica y un elevado desarrollo personal.

Visión compartida

La situación ideal se da cuando los objetivos a largo plazo del individuo, coinciden con los propios de la empresa. Para que esta visión se vuelva un activo de la organización, el padre-fundador y el hijo-sucesor deben aferrarse a una visión compartida que trascienda a cada uno individualmente en prol de un objetivo mayor como lo es el desarrollo y sustentabilidad de la compañía. A su vez, esto se extiende a todos los integrantes de la empresa, que con sus acciones directa o indirectamente también influyen en los resultados. (Candraningrat et al. 2018).

Preparación del sucesor

El nivel de preparación que logre obtener, puede afectar directamente la performance de la empresa. Cuanto mayor sea su nivel educativo y la experiencia laboral

previa, más formado estará para asumir la nueva función como directivo. Para eso es necesario un conjunto de conocimientos y habilidades, siendo éstas tanto duras como blandas. Es posible catalogar esta preparación, pudiendo ser interna cuando se relaciona con su motivación o autopercepción, o bien, externa cuando se trata del nivel educativo obtenido o diversas experiencias realizadas en otros empleos, cuya finalidad sea la de prepararlo en el mundo real para luego hacerse cargo de la empresa familiar. (Ongkowijoyo et al. 2020). En países como Rumania, el tiempo promedio establecido para una correcta formación, previo al ingreso a la empresa, es de entre 3 y 5 años. A nivel mundial se puede observar también que se requiere un promedio de 3 años de experiencia. (Hategan et al. 2019).

Desde el punto de vista del predecesor y líder de la Empresa Familiar, también se pueden detallar algunos requisitos que, de ser implementados eficazmente, se convierten en factores de éxito para la sucesión.

Proceso de preparación de la sucesión

Es importante que el líder actual prepare un proceso de sucesión con anterioridad, es decir, que exista una planificación previa. De esta manera, puede ir persuadiendo y motivando al sucesor a través de la transmisión de entusiasmo y apoyándolo en cada paso que vaya dando, en forma organizada. Dentro de esta preparación para el ingreso a la empresa, además de la parte psicológica, también se incluye una formación específica sobre los procesos propios del negocio y una descripción clara y detallada de las obligaciones que este nuevo integrante del negocio, tendrá que llevar a cabo. (Candraningrat et al. 2018). y (Vera, 2017)

Preparación de la generación anterior

Así como el sucesor debe estar preparado, también es indispensable que el predecesor junto con toda la generación actual, tengan la disposición y voluntad de otorgarle la autoridad al nuevo integrante. Esto funciona como un mecanismo de doble vía que se retroalimenta: el sucesor confía en el trabajo realizado por el predecesor y éste a su vez confía en que va a realizar un buen trabajo, asegurando la continuidad de la compañía.

Introducción al entorno empresarial

Ocurre cuando la generación anterior debe introducir al sucesor al entorno empresarial. Aquí formalmente comienza el proceso de sucesión para que el nuevo directivo pueda administrar el negocio con mayor facilidad. Además de explicarle todo lo referido con los procesos internos de la empresa, se le presentan a todos los consumidores o clientes, de forma que pueda comunicarse con ellos con comodidad. Por último, también se le brinda información sobre la competencia actual y futura dentro del mercado, de forma tal que pueda estar preparado para hacerle frente y mantener la rentabilidad del negocio. (Candraningrat et al. 2018)

Obstáculos que pueden presentarse

Según Fuad, Sudarma, & Irianto, (2019). Las empresas familiares están constituidas por personas de una misma familia y que comparten lazos sanguíneos. Estos, a su vez, están relacionados por una actividad económica donde confluyen intereses propios, orgullo, celos, inseguridades, motivaciones personales y una diversidad de cuestiones que, así como pueden resultar positivas y beneficiosas para la empresa y su continuidad a lo largo de los años, también pueden surgir problemas u obstáculos que dificulten o pongan en riesgo la transición entre una y otra generación. Estos se describen según los siguientes puntos:

Trampa del fundador

Ocurre cuando el sucesor se encuentra ante la dificultad de demostrar ante el predecesor, que es capaz de realizar su trabajo con eficacia. Esta situación sucede por una falta de confianza del fundador, porque cree que ninguna otra persona es capaz de dirigir la empresa igual o mejor que como él lo hace. Por otro lado, su deseo de entregar una empresa sólida y saludable, le genera inseguridad persistiendo la sensación de que aún no está todo perfecto para transferir el negocio a la siguiente generación. Por ello luego de entregar el poder al sucesor, a menudo el predecesor interviene controlando excesivamente las decisiones tomadas por el sucesor, dificultando así su trabajo. Si estas cuestiones no son anticipadas y corregidas a tiempo, la sucesión corre peligro de ejecutarse

correctamente, trayendo como consecuencia que luego de la muerte del fundador, quede un vacío en el liderazgo de la empresa familiar. El resultado de esto es un posible conflicto entre hermanos u otros miembros fuera de la familia para ocupar el cargo vacío. (Fuad et al. 2019)

Rivalidad entre hermanos

Según el autor, esta situación ocurre cuando se plantea el dilema de si la empresa queda en manos de uno de los hermanos, o bien, de varios o todos ellos. En caso de que quede a cargo de sólo uno de ellos, pueden surgir celos o envidia entre ellos. Este tipo de comportamientos generalmente están relacionados con diferencias en los tratos del fundador con cada uno de los hijos, pudiendo existir la percepción de favoritismo por uno respecto de los otros.

Otros motivos, que también se relacionan con el anterior, son la falta de transparencia en el manejo del negocio por parte del fundador o por problemas de comunicación entre el predecesor y los posibles sucesores, respecto al proceso de transición intergeneracional y los criterios que se utilizarán para llevarla a cabo de forma correcta.

La pasión de la próxima generación

Este obstáculo sucede cuando el sucesor se preocupa por las expectativas que tienen de sus hijos respecto de la posibilidad de que ellos quieran continuar con la gestión de la empresa familiar, con el mismo entusiasmo y pasión que él.

Esta preocupación surge como resultado del apego que se genera por la empresa porque el sucesor piensa en la posibilidad de que sus hijos no quieran involucrarse en el negocio familiar, interrumpiendo así la continuidad generacional. Esto trae consigo un sentimiento de culpa y frustración por no poder cumplir las expectativas de sus predecesores o padres, hasta llegando a sentir que estarían manchando el apellido de la familia. Esta falta de interés por parte de las nuevas generaciones puede deberse al

acelerado desarrollo de la tecnología que ha hecho que los hijos sean más mimados y menos dispuestos a trabajar duro, priorizando además la gratificación instantánea (Fuad et al. 2019).

Influencia cultural en el proceso de sucesión

La autora Bąkiewicz (2020) sostiene que hay ciertos aspectos de la cultura de un país que pueden afectar, tanto negativa como positivamente, este proceso de transición generacional.

De esta forma aspectos de la sociedad de Indonesia como el colectivismo, donde predomina el bienestar del grupo por sobre el individuo, donde dentro de la familia existen lazos muy fuertes que generan una subordinación de los niños frente a sus padres. Los progenitores cuidan de sus hijos hasta que logran una vida adulta e independiente y a su vez generan una obligación de los niños de cuidar a sus padres cuando sean ancianos.

Otras características de la familia como ser pragmática, capacidad de adaptación en un entorno cambiante, capacidad de ahorro e inversión, perseverancia en el logro de los resultados y una visión de futuro forman una cultura propicia para una planificación de la sucesión exitosa.

Por otro lado, completamente opuesto, hay ciertos aspectos de la sociedad de Polonia como ser individualista, donde predominan el aspecto individual sobre el de la comunidad, no siendo la familia una prioridad para las personas. Esto sumado a una presencia masculina muy marcada, crean un escenario donde los empresarios podrían considerar que el establecimiento de un plan para la sucesión pueda ser un síntoma de debilidad, derivado de la creencia que los titulares de la empresa tendrán una buena salud tanto física como mental por un largo período de tiempo. Todo esto sumado a una orientación al corto plazo y un pragmatismo menor, pueden significar una pobre o nula planificación de la sucesión.

Este contraste entre estos 2 países muestra que Indonesia se presenta con una cultura heterogénea y un desarrollo socioeconómico moderno y dinámico. Por otro lado, Polonia es un país que hasta el año 1989 tenía un régimen de gobierno comunista y desde ese entonces se volcó a una economía abierta. Es por ello que aún es considerado un país

emergente y que no tiene mucha experiencia en la transferencia de liderazgo en empresas de carácter privado.

Estas diferencias culturales pueden estar presentes también en otros países del mundo y pueden representar un obstáculo que dificulte o imposibilite la sucesión (Bąkiewicz, 2020).

Orientación transgeneracional de la empresa

La orientación transgeneracional se define como una premisa de decisión para mantener el control de la familia sobre el negocio a través de generaciones. En este sentido los integrantes, principalmente los que pertenecen a la familia que controla la empresa, adoptan una mentalidad y comportamiento orientados hacia la sostenibilidad de la empresa a lo largo de los años. Este deseo de salvaguardar la supervivencia de la organización es originado por su fundador y es un rasgo distintivo de las empresas familiares (Reyes, 2017).

Para lograr estos objetivos, la familia que controla el negocio le dará mayor importancia a las acciones que permitan mantener la gestión y gobiernos de la organización en manos de la familia, minimizando la participación de inversores de capital externo, obteniendo financiación de sus pasivos con entidades bancarias y promoviendo la participación de los miembros de la familia a puestos directivos estratégicos dentro de la organización.

Según Reyes (2017), a medida que el árbol genealógico familiar crece, los lazos familiares se van debilitando. Los integrantes, usualmente los hermanos, van teniendo preferencia por perseguir intereses propios, sus objetivos personales e interés en el negocio puede diferir respecto de los demás y el grado de compenetración con la empresa muy comúnmente se afloja. Estas diferencias de criterios y apreciaciones de los hermanos proporcionan un terreno fértil para la aparición de conflictos familiares en relación a la orientación estratégica que debe transitar la organización.

Conflictos dentro de la empresa

Analizando los artículos, el tema de los conflictos en el contexto empresario-familiar fue bastante común y surgió de distintas formas. Según la Real Academia Española, un conflicto puede ser definido como:

“Un enfrentamiento, una situación de apuro y de difícil salida; un problema, cuestión, materia de discusión; la coexistencia de tendencias contradictorias; Y en las relaciones laborales, afecta a una empresa o a un sector económico y su resolución tiene efectos generales”.

Los conflictos pueden darse entre distintos personajes que componen el sistema de la empresa y de la familia. Estos fueron categorizados en los siguientes grupos:



Fuente: elaboración propia

Entre miembros de la familia

El surgimiento de conflictos no manejables puede influir en el éxito y la sostenibilidad de la EF a largo plazo. Con el paso del tiempo, los cambios inherentes a los integrantes y a los vínculos que constituyen la familia se reflejan en la empresa también (Reyes, 2017). Las relaciones familiares y empresariales se mezclan en el día a día de las EF y ejercen una significativa influencia sobre la trayectoria de vida de cada miembro de la familia

empresaria, así como también las situaciones ocurridas en el ámbito privado de la familia puede afectar tanto positiva como negativamente los negocios (Almeida & Goulart, 2018)

Las disputas emergentes pueden estar relacionadas con la distensión de los lazos familiares, con la persecución individual de intereses personales y con la debilitación del sentido de identidad de los familiares con el negocio (Reyes, 2017).

En este sentido, el sucesor elegido y preparado por el fundador para el liderazgo de la EF, normalmente para ese entonces ya ha formado una familia y resulta probable que sus prioridades hayan cambiado, anteponiendo sus necesidades y las de su nueva familia a las de la descendencia. Este comportamiento altruista, donde muchas veces el hermano sucesor realiza operaciones con partes relacionadas, puede generar una apropiación indebida de los recursos de la compañía, drenando su riqueza y ocasionando disputas y rivalidades entre hermanos, aumentando así el riesgo comercial de la organización (Harith & Samujh, 2020).

Según Fuad y colaboradores (2019), estos enfrentamientos pueden acentuarse aún más, en casos en los que ya existan problemas de relación en la niñez como celos, favoritismo por alguno de los hermanos por parte de los padres, etc.

Otra situación habitual se da entre la primera y segunda generación. El fundador, quien fue el creador de la empresa, puede tener dificultades para delegar la toma de decisiones al sucesor. Aquí se produce la denominada “trampa del fundador”, cuestión que fue explicada anteriormente.

Esta situación produce un malestar importante, por un lado, para el sucesor, quien siente que no lo ven como un administrador capaz y digno de confianza, capaz de llevar adelante el negocio como lo hace el predecesor. Por otro lado, el fundador se niega o dificulta la normal transición por diversos motivos, entre ellos el apego emocional que tiene por la empresa, fruto del orgullo de haberla creado desde sus comienzos y la falta de confianza hacia sus hijos, derivada de la propia jerarquía familiar (Fuad, Sudarma & Irianto, 2019).

Como medidas para poder gestionar, minimizar o eliminar estos conflictos pueden aplicarse unas disposiciones denominadas Medidas de Gobernanza Familiar (MGF). Se considera que una empresa familiar es un sistema de comunicación que incorpora las premisas de decisión conformadas por una familia, Por lo tanto, lo que se decida dentro de la familia va a afectar directamente al negocio y viceversa. La gobernanza familiar tiene como objetivo fortalecer la unión familiar, orientar la influencia de la familia en la empresa y

desarrollar expectativas y planes conjuntos para el futuro de la empresa. Estas medidas de gobierno adoptan distintas formas (Reyes, 2017).

Medida	Tipo	Características
Reuniones familiares	Informal	Se dan en el ámbito familiar, fuera de empresa durante un almuerzo, cena, etc., y pueden participar algunos o todos los miembros de la familia. Los temas a tratar pueden ser espontáneos o establecidos con anterioridad.
Asambleas	Formal	Se realizan dentro de la empresa, con fecha y horario preestablecidos, pudiendo participar algunos o todos los miembros de la familia que trabajen en la empresa. Se tratan asuntos específicos.
Consejo de familia	Formal	Está conformado por un grupo selecto y representativo de la familia, donde cada uno expresa expectativas y opiniones para el negocio con la intención de establecer estrategias tendientes a proteger y darle continuidad a la empresa familiar.
Constitución familiar	Formal	Es un acuerdo detallado y estructurado de normas y pautas fundamentales, donde se organiza la relación de cada miembro de la familia con la empresa. Se establecen en él claramente las responsabilidades y beneficios que tiene cada uno.

Fuente: Elaboración propia

Estas Medidas de Gobernanza Familiar mejoran drásticamente la comunicación entre todos los miembros de la familia empresarial, con lo cual crean un significado afectivo y un sentimiento de visión compartida en los integrantes de la familia, lo que fortalece la identificación con la compañía (Reyes, 2017).

La afinidad empresarial y familiar compartida conduce a cada uno de ellos a percibir la empresa como parte de sus vidas y a disfrutar del éxito empresarial familiar como si fuera propio. Esto también crea una fortaleza para poder enfrentar las adversidades propias de conducir un emprendimiento donde se enfrentan logros y derrotas constantemente.

Además, las Medidas de Gobernanza Familiar fortalecen la inversión emocional de los miembros de la familia en la empresa, promoviendo una fuerte identidad empresarial familiar, que se traduce en un comportamiento solidario y de lealtad entre los parientes y con el negocio, capaz de prevenir, suavizar o eliminar cualquier conflicto que pueda surgir (Reyes, 2017).

Entre miembros familiares y no familiares

En el trabajo de Harith (2020), se describe que a medida que la EF pasa de una generación a otra, los intereses de los hijos o nietos del fundador van cambiando. Esto ocurre porque con frecuencia ellos tienen carreras o negocios propios y la necesidad de mantener el control del negocio va disminuyendo. También puede ocurrir que los posibles sucesores, no posean la preparación académica o aptitudinal necesaria para ejercer funciones directivas.

Esto ocasiona que aumente la probabilidad de contratar gerentes externos ajenos a la familia empresarial para ayudarlos a administrar el negocio, aportando experiencia y conocimientos. Estos administradores a menudo tienen un papel secundario en comparación con los directivos familiares.

Ante esta situación, existen diferentes estilos de gobierno y administración, donde puede ocurrir que los directivos familiares inviertan recursos en controlar y monitorear el trabajo de estos gerentes externos por el riesgo de que puedan apropiarse indebidamente de la riqueza de la empresa, o bien, puedan tomar decisiones basadas en su propio beneficio y no en los propietarios de la EF y por lo tanto, son tratados con desconfianza. Esta situación es llamada de Problema de agencia AP (agente-principal), donde el agente

es representado por el directivo ajeno a la familia y el principal está simbolizado por el gerente familiar. (Harith, Samujh, 2020).

Entre la familia que controla la organización y los inversionistas minoritarios

Según la investigación de Harith (2020, una vez que la empresa crece y expande su estructura, se hace necesario el aumento del capital. Una de las formas de conseguirlo es permitiendo la entrada de inversionistas y de gerentes externos profesionales para hacerse cargo de funciones en ausencia de un familiar calificado que pueda hacerlo.

Este desarrollo continuo de la compañía es motivado por el fuerte deseo empresarial de aumentar la riqueza socioeconómica de la familia y muchas veces esto puede generar que los directivos familiares coloquen a otros miembros del clan en posiciones relativamente cómodas dentro de la organización o bien. Así, se produce un uso indebido de los recursos económicos en beneficio de ellos.

Esta práctica altruista genera muchos perjuicios para la entidad, causando importantes pérdidas denominadas costos de agencia. Estos inversionistas y otras partes interesadas tienen problemas y dificultades para vigilar las decisiones y medidas tomadas por los administradores familiares. Esta dificultad en el control operativo de la firma puede generar un mal uso de los fondos, poniendo en riesgo la salud del propio negocio y dando luz verde a la aparición de conflictos entre la familia y los inversores minoritarios de la organización. Esta situación conflictiva es llamada de Problema de agencia P-P (Principal-Principal), puesto que tanto los propietarios familiares como los inversionistas son actores principales de la organización (Harith, Samujh, 2020).

Estos problemas entre los miembros de la familia empresaria y los gerentes externos e inversionistas, pueden ser prevenidos o minimizados mediante la implementación de leyes o reglamentos específicos de la empresa que regulen las responsabilidades y derechos de cada parte involucrada. En el caso del problema de agencia A-P es fundamental que existan reglas claras donde se establezcan los alcances y funciones tanto de los gerentes externos como de los administradores familiares.

Respecto al problema de agencia P-P, Harith (2020) concluye que, en los países desarrollados existen leyes que protegen a los pequeños inversores, no así en los países

menos desarrollados, donde la implementación de normas es un tema prioritario para un mejor y mayor desarrollo de inversiones.

Imagen y reputación empresarial en la sociedad

En el análisis se encontró información relacionada a la imagen y reputación de las empresas familiares en la sociedad. Según la investigación de Motoc (2019), esta característica se define como el atractivo general de la empresa, junto con sus rasgos derivados de acciones pasadas. Dicho en otras palabras, es la opinión que las personas ajenas a la compañía tienen sobre ella.

Las empresas familiares gozan de una buena reputación respecto de las no familiares. Estas organizaciones son reconocidas desde hace mucho tiempo por su historia y tradición que transmiten cercanía, confiabilidad e integridad. Esto se debe a que la identidad y valores que comparten los miembros de la familia y que actúa como fuerza de cohesión para mantenerse a lo largo de los años, resuena con sus actuales y potenciales clientes.

Esta buena imagen transmitida puede convertirse en un atributo competitivo cuando comparadas a otras compañías del mercado. Estas ventajas se traducen en un mayor volumen de ventas y lealtad del cliente por lo tanto un crecimiento económico, así como también un mayor acceso a la financiación externa a través de préstamos o títulos de propiedad mediante su participación en el mercado bursátil.

En este sentido, Hategan y colaboradores (2019) afirman que la reputación de una compañía está directamente relacionada con la sostenibilidad de las empresas familiares. Además, se demostró que las compañías familiares que tienen un miembro de la propia familia como director ejecutivo, tienen un mejor desempeño si se comparan con las organizaciones que son administradas por una persona ajeno a ellas.

Motoc (2019) también sugiere que para poder lograr transmitir una buena imagen y reputación, las EF deben primero desarrollar y mantener una identidad familiar y empresarial donde se prioricen los valores organizacionales y la confianza entre sus integrantes. Esto junto con una orientación prioritaria hacia el cliente y un legítimo interés por la sociedad, demostrado a través de acciones de responsabilidad social empresarial,

crean una imagen positiva en la sociedad que puede traerle grandes beneficios económicos.

En consonancia con ello, Hategan et al.(2019) pudo verificar que las EF rumanas que realizan acciones benéficas obtuvieron un incremento en su reputación comparado con las empresas que no realizan estos aportes. Además, estas donaciones normalmente realizadas a acciones sociales, deportivas, culturales y de salud, demostraron una ventaja fiscal y por consiguiente un beneficio financiero. Finalmente y no menos importante, es fundamental el establecimiento de una estrategia de comunicación clara y transparente, priorizando la transmisión de mensajes que resalten los valores e identidad de familiar detrás de la marca. Esta comunicación debe ser implementada en forma eficiente a través de todos los medios disponibles.

Interconexión entre vida personal, profesional y familiar

En la investigación de tipo cualitativa publicada por Almeida & Goulart (2018), se constató que la interacción entre la familia y la empresa, además de dinámica y compleja, no ocurre en ambientes separados. Cuando surgen los conflictos, ellos pueden ocupar todos los espacios.

En esta perspectiva más psicosocial, no hay una separación clara entre la historia de la familia y la historia de la empresa. Estas se mezclan entre sí en la vida cotidiana y van a ser determinadas por aspectos racionales y subjetivos individuales y colectivos. Estos aspectos a su vez, influyen en la construcción de la identidad familiar y organizacional.

Las creencias familiares y conductas dirigen a la empresa y a la vida de las personas que la componen. Las relaciones entre los miembros de la familia pueden afectar tanto a la organización como a las relaciones familiares. Además, los roles y papeles que cada individuo desarrolla se confunden entre el organigrama empresarial y el árbol genealógico. (Almeida et al. 2018)

Herramientas para lidiar con el problema

Con el propósito de encontrar soluciones para los problemas ampliamente explorados en el desarrollo de este trabajo, se extendió la búsqueda bibliográfica más allá

de los artículos científicos encontrados en la revisión de las bases de datos especializadas. Se encontraron algunos constructos teóricos y de investigación que pueden brindar resolver o minimizar estos problemas.

Técnicas de Comunicación No Violenta como instrumento que propone minimizar conflictos y promover relaciones laborales pacíficas

Se exploró también la fundamentación teórica desde la Psicología, a través de la teoría del doctor Marshall B. Rosenberg acerca de la comunicación.

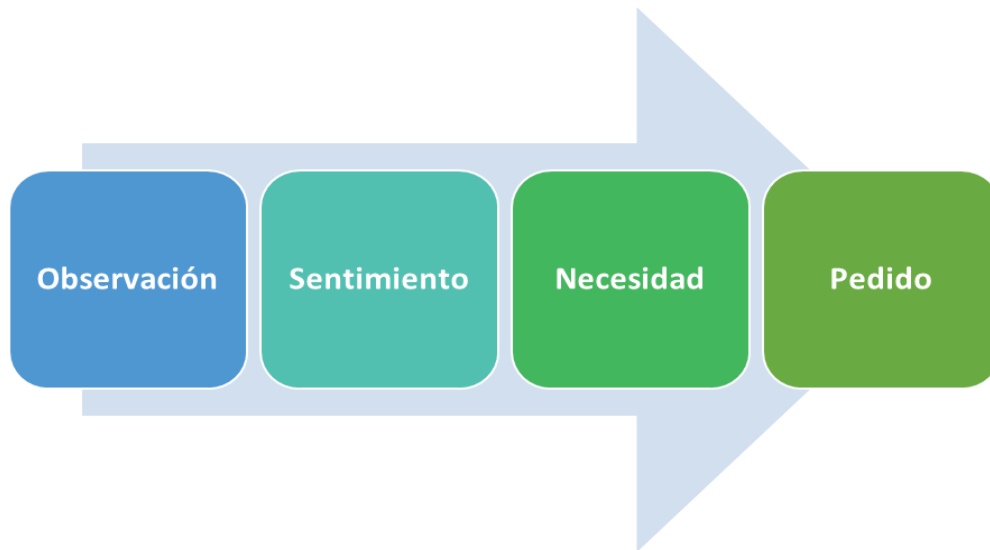
La mayoría de los desafíos y conflictos observados entre miembros de la familia, entre miembros familiares y no familiares y entre la familia que controla la organización y los inversionistas minoritarios, involucran la Comunicación. Por lo tanto, es de suma importancia crear técnicas para mejorarla en el contexto empresarial.

Las Comunicación No Violenta (CNV) fue desarrollada por el psicólogo Rosenberg con la intención de perfeccionar las relaciones personales y profesionales, aportándonos técnicas y estrategias que pueden ser muy útiles para las EF.

El autor describe que uno de los principales beneficios de la CNV es la resolución pacífica de los conflictos existentes. Hoy, en todo el mundo, esta medida viene siendo utilizada como recurso valioso para comunidades que enfrentan conflictos graves de distintas naturalezas (étnica, religiosa, política, ideológica, etc.). Su trabajo actualmente está siendo puesto en práctica en entrenamientos en territorios de guerra como en Israel, Cisjordania, Argelia, Bosnia y Croacia, entre otros.

La CNV se basa en habilidades de lenguaje y comunicación que fortalecen la capacidad de los seres humanos, incluso en situaciones adversas - como es la de los conflictos, por ejemplo. Transforma el modo de expresarse de los individuos y su capacidad de escuchar a los demás. (Rosenberg, 2007).

Este abordaje es útil y eficaz para todos los niveles de comunicación y diversas situaciones, como en familias, escuelas, organizaciones, instituciones, negociaciones diplomáticas y comerciales. Los cuatro componentes de la CNV son:



Los cuatro elementos de la CNV. Fuente: Elaboración propia

a) La observación

Paso en que se destaca la capacidad de articular la observación con el no juzgamiento o evaluación. Se recomienda percibir las acciones concretas que afectan el bienestar o equilibrio del individuo, el grupo o la empresa. El uso de juzgamientos moralizadores puede interpretar equivocadamente una naturaleza incorrecta en las personas que no actúan de acuerdo con nuestros propios valores. Ejemplos de este tipo de juicio son: echar la culpa, el insulto, la depreciación, la rotulación, la crítica y la comparación (Rosenberg, 2007).

En el contexto de las sucesiones familiares, se puede encontrar este tipo de mentalidad en los fundadores de la empresa, que, al pasar la gestión de su negocio a sus hijos o nietos, suelen juzgarlos por tener menos experiencia comercial que ellos.

Otra forma de ver este concepto de los juzgamientos en esta realidad de las EF, es el caso de las comparaciones. Comparar es considerada una forma de juzgar (Rosenberg, 2007). Cuando el fundador de la empresa compara su propia administración empresarial con la de sus sucesores, materializando lo que fue visto como “la trampa del fundador”, los está juzgando. Está fallando en esta etapa de observación.

El psicólogo describe que otro error común en el apartado de la observación, es combinarla con la evaluación. Al observar evaluando, se disminuye la probabilidad de que el otro escuche el mensaje que realmente se desea transmitir. En lugar de eso, es probable

que este receptor perciba la comunicación como si fuera una crítica, y a la vez, es creada una resistencia comunicativa.

Por lo tanto, la observación exitosa es aquella que se exime de juzgamientos y evaluaciones. Cabe al buen comunicador practicar esta habilidad.

b) El sentimiento

Identificar cómo uno se siente frente a una situación. En esta etapa es crucial reconocer un repertorio de emociones o sensaciones posibles: rabia, alegría, miedo, enojo, satisfacción, irritabilidad, frustración, orgullo, pena, compasión, amor, etc.

Para Rosenberg, son evidentes los beneficios de enriquecer el vocabulario de sentimientos en el mundo profesional, así como en cualquier otro contexto (familiar, personal). Cuando se entrecruzan las dimensiones profesional y familiar, como es el caso del objeto de este estudio, se vuelve todavía más importante la ampliación del repertorio sentimental comunicativo. Saber nombrar e identificar de manera específica y clara a las emociones, ayuda a la conexión interpersonal.

Para resolver conflictos, expresar las vulnerabilidades puede ser útil. Pues así, el otro es capaz de verlo a uno como un ser igual, no superior, creando vínculos más auténticos. Esta habilidad es esencial para el desarrollo de la empatía.

c) Necesidades

Tomar conciencia de cuáles necesidades están asociadas a los sentimientos o sensaciones identificados anteriormente es fundamental. Las necesidades humanas más comunes están vinculadas a los siguientes factores: necesidades físicas, autonomía, interdependencia, seguridad, armonía, confianza, respeto e integridad (Rosenberg, 2007).

“Juzgamientos, críticas, diagnósticos e interpretaciones de los otros son todas expresiones alienadas de nuestras propias necesidades y valores. Cuando los demás escuchan críticas, tienden a invertir su energía en la autodefensa o en el contraataque. Cuanto más directamente se pueda conectar nuestros sentimientos a nuestras necesidades, más fácil será para que los demás actúen compasivamente.”

(Rosenberg, 2007)

Es indispensable que uno mismo reconozca y valore sus propias necesidades, pues de lo contrario, los demás no lo harán.

d) Pedido

Una vez realizados todos los pasos anteriores, llega el momento de comunicar clara y honestamente. Formular pedidos en lenguaje claro, positivo y de acciones concretas revela lo que realmente se desea, ya que un lenguaje vago favorece a la confusión en la mente del otro.

Cuando el pedido es hecho sin considerar los aspectos anteriores (sentimientos y necesidades), el solicitante puede sonar como una persona exigente. Y, para tener certeza de que el mensaje que fue enviado, fue el mismo que fue recibido, se puede pedir al oyente que repita qué fue lo que él entendió. Aumentando así, la probabilidad de una comunicación objetiva y sin ruidos.

En resumen, la CNV transforma los patrones de pensamientos que conducen a las discusiones, crea relacionamientos interpersonales basados en el respeto mutuo, en la compasión y la cooperación. Por lo tanto, es una herramienta útil y eficaz en el contexto de competencias, conflictos y tensiones típicas del ambiente empresario-familiar.

Finalmente, un aspecto muy importante de conocer estos cuatro elementos, es saber aplicarlos a los demás también. No basta que la comunicación de uno hacia el otro sea clara, honesta y eficaz. Es fundamental identificar en el discurso del otro qué es lo que él observa, siente, necesita y pide. Esto es válido no sólo para la comunicación verbal, sino que también para la no verbal.

Sistema de Planificación de Materiales (MRP) como instrumento de mejoría en la comunicación organizacional en empresa familiar del sector productivo

Tratándose de la comunicación intraempresarial o interna, que se da entre las áreas de la propia empresa y es distinta de la que se da entre empresa y clientes o inversores, se

encontró un trabajo de investigación publicado en el 2018, aplicado a una gran empresa familiar productiva del sector cosmético.

El estudio hizo hincapié en la implementación del Sistema de Planificación de Materiales (MRP) y su contribución en la mejora del indicador de comunicación organizacional.

La comunicación organizacional es un elemento clave para la buena planeación dentro de la institución y es definida como un grupo de técnicas y actividades que genera conocimientos, además de ser una estrategia para el flujo eficiente de la información en el contexto laboral.

De acuerdo con Nosnik (1991), la comunicación organizacional es el sostén para lograr la funcionalidad y eficiencia de la misión de la compañía, alcanzando así, optimizar sus índices de productividad.

La empresa analizada enfrentaba la debilidad de tener una comunicación errada y deficiente entre áreas de su laboratorio que conforman la cadena de suministros. Como consecuencia de eso, no era posible que las informaciones fueran veraces y estratégicas para el desarrollo de los procesos y actividades de la empresa, entorpeciendo factores centrales del funcionamiento de la cadena.

Concretamente, se observó que se podría vender entre un 1% y un 3,5% más de productos del catálogo mensualmente, si no hubiera una falla en la comunicación organizacional que provoque un déficit de abastecimiento (productos agotados para venta). Se identificó que los datos estaban incompletos, poco fiables y que influenciaron en los tiempos de los procesos (Buitrago, 2018).

Los impactos negativos de estas fallas son fuertes y variados. Se destacan los siguientes: el surgimiento de distintas crisis a lo largo de los años en donde se identificó la escasez de materias primas específicas; la realización de compras poco beneficiosas para la empresa; entorpecimiento de todos los procesos de la cadena de valor; la generación de costos y gastos innecesarios; y la eclosión de conflictos entre las áreas involucradas en la cadena de abastecimiento.

Frente a esto, el MRP cumpliría el rol de consolidar las informaciones reales, claras, concisas y actualizadas en una red, facilitando la integración de datos. La implementación de esta herramienta demuestra una contribución en la mejora del indicador de comunicación organizacional. Esta mejora fue estimada en un aumento del 85%.

CONCLUSIÓN

En este trabajo se propuso explorar acerca de la Comunicación en las Empresas Familiares, abordando la temática siguiente:

Se describió la importancia de este tipo de empresas en la economía mundial y en Argentina, que justifica la realización de la presente investigación. Luego, se conceptualizó qué es la Comunicación, qué elementos la componen y describiendo sus tipos principales: verbal, no verbal e integrada.

A continuación, se expusieron distintos criterios, según autores especialistas de la materia, para definir el concepto de Empresa Familiar, sus ventajas y desventajas, así como también sus características distintivas según el tipo de industria de la que formen parte.

Se abordó la idea de Comunicación aplicada a las empresas, diferenciando entre comunicación interna y externa, agregando también otro subtipo considerando la temática del trabajo definida como Comunicación Intrafamiliar.

Como importante resultado de la búsqueda bibliográfica, se identificó la tendencia de aumento en el número de artículos publicados sobre la problemática investigada. Por lo tanto, en términos científicos, la creciente cantidad de estudios sobre las empresas familiares y la comunicación demuestra el potencial de desarrollo del tema, lo que alienta futuras investigaciones sobre este tema. Los trabajos científicos venideros van a contar con fundamentación teórica actualizada y cada vez más abundantes.

Luego de aplicados los filtros de inclusión y exclusión se obtuvieron 11 artículos donde el idioma utilizado que predomina es el Inglés y el país que más trabajos publicó fue Indonesia.

Analizando en profundidad se pudo aprender sobre distintos temas, que resultan ser de importancia para las empresas familiares.

La sucesión intrafamiliar es el proceso en el que la propiedad y administración de una empresa se traslada de una generación a otra. Este procedimiento se relaciona con la orientación transgeneracional de la empresa, que está definida como la mentalidad y comportamiento de sus miembros destinados hacia la supervivencia de la organización a lo largo de los años. Para que esto ocurra eficientemente el sucesor debe contar con ciertas características: automotivación, tener una buena relación con su predecesor, preparación acorde a la función, ser parte de un proceso de sucesión previamente establecido. Por otro

lado, tanto el antecesor como los demás miembros de la organización, también deben estar preparados para recibirlo e introducirlo al entorno empresarial.

Las empresas familiares están presentes en todo el mundo. Cada país tiene su propia cultura, usos y costumbres, etc. Estas diferencias culturales pueden afectar el proceso de sucesión. Según estudios realizados los países desarrollados poseen experiencia y conocimiento sobre este proceso y los desarrollados carecen de ellos, pudiendo dificultar seriamente la transición generacional y poniendo en riesgo su continuidad.

Debido a la complejidad de las relaciones familiares y los negocios, es común la aparición de conflictos que pueden afectar la salud y continuidad de la empresa y por consecuencia de la familia empresarial. Estos conflictos pueden darse entre miembros de la familia, miembros familiares y empleados no familiares. Por último, también pueden darse entre los directivos familiares y los inversionistas minoritarios.

Como herramientas de resolución a estos conflictos se encontraron la implementación de medidas de gobernanza familiar y el establecimiento de leyes específicas que protejan a las partes más desfavorecidas y estableciendo reglas claras de obligaciones, derechos y acceso a la información.

Se encontró información científica que demuestra que las EF poseen una mejor imagen y reputación que las empresas no familiares. Este activo no tangible les proporciona mayores beneficios económicos y financieros.

Desde un punto de vista psicosocial, se halló que existe una interconexión entre la vida personal, profesional y familiar en los miembros son propietarios de la empresa familiar. Las cuestiones personales de cada uno se entremezclan con los asuntos empresariales y viceversa.

Por fin, se abordaron textos complementarios que indican caminos posibles frente a las problemáticas (conflictos y mala comunicación): el primero se trató de una teoría psicológica acerca de la Comunicación No Violenta, que se mostró como un conjunto de técnicas efectivas para la optimización de las relaciones interpersonales en el contexto laboral; el segundo fue una investigación que sugiere el uso del Sistema de Planificación de Materiales (MRP) como instrumento de mejora en la comunicación organizacional en una empresa familiar del sector productivo.

Luego de analizar todos los datos obtenidos se puede concluir que la Comunicación es un tema de gran relevancia dentro de las empresas familiares. Ella atraviesa todos los asuntos abordados que fueron encontrados en la búsqueda bibliográfica. Así, por ejemplo, siendo la sucesión un proceso indispensable para la supervivencia de la EF, una mala o insuficiente comunicación entre sus miembros o entre el predecesor y el sucesor, puede obstaculizar o boicotear la transición generacional poniendo en riesgo la continuidad de la firma.

Respecto a las preguntas planteadas al inicio de este trabajo:

¿Es la comunicación un potencial problema en las empresas familiares si no se gestiona correctamente?

¿De qué manera el manejo de la comunicación influye en las empresas familiares?

¿Qué consecuencias puede generar una mala gestión de la comunicación en las empresas familiares?

¿Puede una mala administración de la comunicación poner en riesgo la continuidad de una empresa familiar?

Se puede afirmar que todas las cuestiones han podido ser respondidas. A modo de resumen se puede afirmar que la mala gestión de la comunicación en estas empresas puede influir negativamente a tal punto de debilitar o evitar la continuidad del legado familiar a través de las generaciones.

En mi experiencia personal, he tenido la oportunidad de trabajar en 2 empresas familiares, ambas del rubro de importación y ventas de insumos industriales. En una de ellas la administración estaba a cargo de la segunda generación, compuesta por 3 hermanos. Pude identificar algunas características y problemas mencionadas en la investigación: falta de profesionalización de los hermanos, conflictos en la toma de decisiones, falta de transparencia en la comunicación, en particular entre los miembros de la familia y los demás empleados. También existía un conflicto entre el fundador y sus hijos, ya que él se resistía a delegar algunas decisiones por falta de confianza, cayendo en la llamada trampa del fundador.

En la segunda empresa, el gobierno estaba a cargo del fundador y sus 2 hijos trabajaban como empleados dentro de la compañía. En este caso, los descendientes no tenían interés en continuar con el legado. Esto ocurría porque a medida que fueron creciendo, iban persiguiendo otros intereses personales y nunca se mostraron atraídos por hacerse cargo del negocio. A su vez, el fundador tampoco los motivaba a que aprendan y

se preparen para la sucesión, demostrando una falta de confianza en ellos y una falta de visión de la compañía. Como resultado de ello, la empresa fue vendida a un inversor externo.

Finalmente se puede afirmar que se cumplieron los objetivos del trabajo planteados, aportando una nueva visión referida a la comunicación y sus efectos en las empresas familiares. No obstante, también se identificaron algunas limitaciones. La primera se debe a que efectuó una investigación bibliográfica sin contrastación empírica.

Además, las publicaciones analizadas pertenecen a unos pocos países, siendo un poco riesgosa la generalización, más aún si consideramos que las diferencias culturales pueden afectar significativamente el comportamiento empresarial. Esta situación deja abierta la puerta a nuevas investigaciones que tengan en cuenta estas brechas y puedan complementar el conocimiento existente.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Almeida, M. D. C. Goulart, I. B. (2018). Empresas familiares e a dinâmica Família-Empresa: pesquisa qualitativa. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*. Special Number 3 – QRMCNM, 64-83, Available at <http://u3isjournal.isvouga.pt/index.php/ijmcmnm>.
2. Anna Bąkiewicz (2020). Cultural embeddedness of family businesses succession planning: a comparative study of Poland and Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 18(3), 328-337.
3. Antognolli, S. (2017). Empresas familiares: buenas prácticas en Argentina: resultados del Programa de Supervivencia y Competitividad de las Empresas Familiares de la Región Centro.
4. Brandolini, A., González Frigoli, M., & Hopkins, N. (2009). Comunicación interna.
5. Buitrago Caballero, A. C. (2018). Mejoras en la comunicación organizacional en empresas familiares del sector cosmético por medio de la implementación del sistema MRP.
6. Candraningrat, Oktaviani, Sri - Suhandiah, (2018). Analysis of the success factors for MSME succession in Surabaya: A principal component analysis. *Journal of Economics, Business, & Accountancy Ventura*, 21(2), 169-176.
doi:<http://dx.doi.org/10.14414/jebav.v21i2.1381>
7. Chua, J. H., Chrisman, J. J. y Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 555 -575.
8. Davis, K., Newstrom, J. W., & Agea, A. E. (2003). El comportamiento humano en el trabajo.

9. De la Lengua Española, D. (2001). Real academia española.
10. Drucker E. Peter (1964). El Ejecutivo Eficaz. Argentina. Editorial Debolsillo
11. Fernández Collado, C. (2009). La comunicación en las organizaciones.
12. Fuad, M., Sudarma, M., & Irianto, G. (2019). EXPLORATION OF OBSTACLES FACED BY SUCCESSORS IN THE INTERGENERATIONAL TRANSITION PROCESS OF FAMILY BUSINESS. Jurnal Aplikasi Manajemen, 17(1), 20-29.
13. GALLO, M. A. , Las Empresas Familiares, IESE, Barcelona, 1989, Pág.30
14. Gaona Tamez, L. L., Hernández Sandoval, R. H., de la Garza Cienfuegos, S. P., Saldaña Contreras, Y., Ruiz Díaz, F. M., & Gaytán Martínez, E. I. (2015). Factores Que Amenazan La Sobrevivencia Y Continuidad De La Empresa Familiar En México (Factors That Threaten the Survival and Continuity of the Family Business in Mexico). Revista Global de negocios, 3(1), 17-27.
15. González Urueña, B. S., & Rojas Acuña, L. M. (2020). Comunicación estratégica en empresas familiares, Muebles Carvajal. Estudio de caso.
16. Granato, L., & Oddone, N. (2007). La Empresa Familiar: el eterno dilema de la supervivencia. Observatorio Iberoamericano del Desarrollo Local y la Economía Social, (2).
17. Harith, S., & Samujh, R. H. (2020). Small Family Businesses: Innovation, Risk and Value. Journal of Risk and Financial Management, 13(10), 240.
doi:10.3390/jrfm13100240
18. Hategan, C.-D., Curea-Pitorac, R.-I., & Hategan, V.-P. (2019). The Romanian Family Businesses Philosophy for Performance and Sustainability. Sustainability, 11(6), 1715. doi:10.3390/su11061715

19. Hernández-Linares, R., & Palacios, T. M. B. (2010). La confianza: clave de la comunicación existente en las empresas familiares. In Conferência-Investigação e Intervenção em Recursos Humanos (No. 2).
20. Hidayati, A., Soehadi, A., Hermawan, A., & Hartoyo, H. (2019). SUCCESSOR-RELATED FACTORS OF EFFECTIVE INTRA-FAMILY SUCCESSION: AN INTERPRETATIVE PHENOMENOLOGICAL ANALYSIS. Jurnal Aplikasi Manajemen, 17(4), 639-649. doi:<http://dx.doi.org/10.21776/ub.jam.2019.017.04.08>
21. Leach, P. (1993). La empresa familiar. Ediciones Granica SA.
22. Motoc, A. (2019). Family Business Image and Reputation. A Model of the Influencing Factors, Actions, and Effects, Management Dynamics in the Knowledge Economy, 7(4), 503-519. doi: <https://doi.org/10.25019/mdke/7.4.04>
23. Neubauer, F., & Lank, A. G. (2016). The family business: Its governance for sustainability. Springer.
24. Nosnik, A. (1991). El desarrollo de la comunicación social en un enfoque metodológico. Editorial Trillas. México. P.180.
25. Ongallo, C. (2007). Manual de Comunicación
26. Ongkowijoyo, G., Sutrisno, T. F. C. ., & Teofilus, T. (2020). Performance Achievements of Family Business through Successor Readiness and The Relationship between Family and Business Members. Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan.
27. O'Sullivan-Ryan, J. (1996). La comunicación humana: grandes temas contemporáneos de la comunicación. Universidad Católica Andres.
28. Parra, P. A. M., Botero, S. B., & Monsalve, J. N. M. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. Pensamiento & Gestión, (41), 116-149.

29. Rosenberg, M. B. (2006). Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. Editora Agora.
30. Sastre, E. (2020). Qué es una empresa familiar. Instituto de la empresa familiar. <http://www.iefamiliar.com/que-es-una-empresa-familiar/>.
31. Souza, Marcela Tavares de, Silva, Michelly Dias da, & Carvalho, Rachel de. (2010). Revisão integrativa: o que é e como fazer. Einstein (São Paulo), 8(1), 102-106. <https://dx.doi.org/10.1590/s1679-45082010rw1134>
32. Suess-Reyes, J. (2016). Understanding the transgenerational orientation of family businesses: the role of family governance and business family identity. Springer Verlag. <https://doi.org/10.1007/s11573-016-0835-3>
33. Tàpies, J. (2011). Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar. Universia business review, (32), 12-25.
34. Vera, M. R. I., Díaz, M. L. A. N., & Román, M. J. V. M. (2017). El liderazgo en las microempresas familiares, desafíos y metas. Universidad y Sociedad, 9(3), .