

LA COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR, PRINCIPAL ELEMENTO EN LA PRESERVACIÓN DE LA ARMONÍA FAMILIAR

Hilario Díaz Guzmán, UPAEP
Estela Carolina Fuentes García, UPAEP

RESUMEN

La empresa familiar se ostenta como el principal sostén de la economía mundial. Sin embargo, su peculiar estructura, -conformada por los sistemas familiar y empresarial-, torna compleja su gestión. A diferencia de las empresas no familiares que basan su éxito solo en la rentabilidad, las organizaciones familiares lo sostienen en su armonía familiar a la par de su rentabilidad. La armonía y la comunicación son de los pilares más fuertes de la empresa familiar y están estrechamente ligadas, siendo la segunda la que coadyuva a preservar la primera. De esta manera, la comunicación se convierte en más que una simple herramienta de gestión, para transformarse en un proceso vital para las empresas familiares. Para el presente trabajo de investigación se encuestaron a 342 empresas familiares de manufactura, comercio y servicios de Tehuacán. Los resultados encontrados muestran que el sistema de comunicación en las empresas familiares de Tehuacán es bueno pero poco formal, aunque este último rasgo no afecta de manera significativa en su armonía. Se observó que la comunicación y la armonía van mejorando conforme aumenta el tamaño de la empresa, siendo el protocolo familiar, el instrumento que más contribuye a esta mejora en las empresas estudiadas.

PALABRAS CLAVE: Empresa Familiar, Armonía Familiar, Comunicación, Protocolo Familiar, Formalización

COMMUNICATION IN THE FAMILY-OWNED BUSINESSES: MAJOR ELEMENT IN THE PRESERVATION OF FAMILY HARMONY

ABSTRACT

Family business is a vital force in the global economy. Family-owned business is composed of two overlapping subsystems: family and business. But family business management becomes complex because family and business domains often have conflicting sets of needs and values. Family business success often means: harmony for family and growth/profitability for business. Harmony and communication are the strongest pillars of the family-owned business and are closely linked, the second helps to preserve the former. Communication becomes more than just a management tool to become a vital process for family businesses. This is the first statistical study of family businesses in Tehuacan. The survey sample covers 342 family businesses in manufacturing, trade and services in Tehuacan city. The results show that communication in family businesses of Tehuacan is good but somewhat formal, although this last feature does not affect significantly their harmony.

JEL: M19, M29

KEYWORDS: Family Business, Family Harmony, Communication

INTRODUCCIÓN

A pesar de su trascendencia económica y social, el 85% de las empresas familiares quiebran en los primeros cinco años de operación (Poza, 2005). En el 60% de los casos el fracaso se debe a dificultades y conflictos familiares que alteran la armonía en la organización familiar (Ward, 1987, citado en Arrospeide, 2009), dicha problemática generalmente tiene su origen en una comunicación deficiente. La comunicación deficiente y su repercusión sobre la armonía familiar no son temas ajenos a las empresas familiares mexicanas, incluso la primera está catalogada como uno de los principales problemas de tipo administrativo en las empresas mexicanas (Lacayo y García, 2011). De acuerdo a Del Valle, director de la consultora Crecimiento Sustentable, el porcentaje de empresas mexicanas en las que no se tiene una comunicación efectiva es de seis de cada diez, también hace mención de las pocas habilidades comunicativas que poseen los gerentes para escuchar y ofrecer información clara y precisa a sus subordinados, situaciones que se hacen más evidentes en las empresas familiares (Quadtrín, 2012).

Según Bosch (2007), la clave para gestionar las dificultades y conflictos a los que se enfrentan las organizaciones de tipo familiar es por medio de una comunicación efectiva. El trato constante de los familiares dentro de la empresa hace necesaria una comunicación más racional y menos afectiva, ya que una mala o nula comunicación trae consigo rupturas de índole familiar y problemas de tipo empresarial (Niethardt, 2011). El objetivo principal de este estudio es analizar la relación entre la comunicación y la armonía e identificar la influencia que tiene la primera sobre la segunda en las organizaciones familiares de Tehuacán. El presente estudio se encuentra estructurado de la siguiente manera: en la sección revisión de la literatura se presentan las bases teóricas de este trabajo de investigación, iniciando con un panorama breve de las empresas familiares, su importancia y surgimiento, para continuar con los conceptos de los principales pilares de las empresas familiares: la comunicación y la armonía familiar, esta sección finaliza haciendo mención de las herramientas más destacadas para la mejora de la comunicación y la armonía y su función. En la parte de metodología, se explican las consideraciones metodológicas, se menciona el diseño general de la investigación, se explica cómo se seleccionó la muestra de acuerdo a la población estadística así como la forma en que se definieron los principales conceptos utilizados. En el siguiente apartado se presentan los resultados obtenidos más sobresalientes con sus respectivos análisis. En la última sección de conclusiones, se presentan las consideraciones finales de la investigación, donde se incluyen las limitaciones del estudio así como las futuras líneas de investigación.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Entre el 80 y 90% de las empresas en el mundo son familiares, generan el 75% del PIB mundial y emplean el 85% de la población trabajadora, razones por las que se les considera un motor económico y social a nivel mundial (Poza, 2005). De acuerdo a la Fundación Heres (2011), la organización de tipo familiar tiene su origen a partir del surgimiento de la propiedad privada, siendo la principal forma de gobierno y propiedad empresarial hasta nuestros días. La forma en la que estas empresas encararán el futuro dependerá de la capacidad de cada familia empresaria para enfrentar los retos ante su continuidad dentro de un escenario globalizado (Fundación Heres, 2011).

De acuerdo a Sánchez-Crespo (2004), una empresa familiar es aquella en la que el capital y, en su caso, la gestión y/o el gobierno, están en manos de una o más familias, que tienen la capacidad de ejercer sobre ella una influencia suficiente para controlarla, y cuya visión estratégica incluye el propósito de darle continuidad en manos de la siguiente generación familiar. Existen dos pilares básicos en la empresa familiar, por un lado está la armonía, que debe ser un objetivo básico para el negocio familiar porque ayuda de manera significativa a su desarrollo y continuidad (Fundación Nexia, 2007). Asimismo, encontramos la comunicación eficaz, una herramienta de éxito para la empresa y la familia empresaria que permite tener una empresa familiar fuerte, cohesionada y con garantía de continuidad (Martín, 2006).

La revisión bibliográfica realizada deja al descubierto que el éxito de una empresa familiar está sustentado en el logro de la armonía en la familia y el mantenimiento de la rentabilidad de la empresa, lo que supone un verdadero reto para los líderes de empresas familiares (Antognolli, 2010). En cuanto a la armonía se puede decir que es el parámetro distintivo de éxito de la empresa familiar y puede ser entendida como el estado de afecto y buena correspondencia que deberían compartir en todo momento los miembros de una familia empresaria para asegurar la buena marcha del negocio familiar (IESE Business School, 2008). Para Valda (2011) es prácticamente imposible pensar en una empresa familiar exitosa que no haya aprendido a construir su armonía familiar y haya fijado previamente pautas para la gestión de conflictos a manera de asegurar la sustentabilidad de la empresa en términos de rentabilidad y de la familia cómo núcleo de crecimiento social y afectivo de sus miembros. Los negocios que mejor funcionan son los que poseen un sistema para resolver conflictos dentro del ambiente familiar y empresarial (Garrigues, s.f.). Los conflictos son comunes en las empresas familiares por lo que hay que aprender a resolverlos o en su caso prevenirlos, pero es un hecho que se deben encarar ya que de no resolverse, con el tiempo terminan agravándose llegando incluso a la destrucción de la empresa (Dodero, 2007). De ahí la importancia de tener una herramienta que nos permita alcanzar y conservar la armonía en la empresa familiar: la comunicación (Lamanna, s.f.).

Una comunicación eficaz es una necesidad constante que debe realizarse de forma regular y controlada dentro de cualquier tipo de organización, ya que favorece al logro de objetivos (BIC Galicia, 2006). La comunicación además permite mantener buenas relaciones en todos los ámbitos de nuestra vida (Mendo, 2010), en el caso particular de la empresa familiar, facilita la armonía en la empresa y la familia. De hecho, la falta de comunicación sobresa como la causa más mencionada por las familias empresarias que experimentan o han experimentado conflictos familiares relevantes (Fundación Nexia, 2007). Dentro del negocio familiar la comunicación permite consensuar normas para regular la relación de la familia con la empresa para así separar los temas laborales de los familiares. Es el líder de la empresa el que tiene la responsabilidad de conseguir una verdadera y eficaz comunicación (Dodero, 2011).

Cabe destacar que una buena comunicación dentro de la empresa familiar reporta importantes beneficios (Garrigues, 2008 y Arrospide, 2009) entre los que destacan los siguientes: (1) Ayuda a la prevención de conflictos y a tener menor cantidad de conflictos. (2) Genera mayor armonía. (3) Ayuda a hacer menos compleja la gestión de la empresa familiar, lo que implica menos interferencia de los asuntos familiares sobre los empresariales. (4) Genera mayor bienestar y consenso. (5) Mayor cohesión en torno a los valores y la estrategia. Las empresas familiares funcionan mejor cuando hay normas y procesos establecidos para trabajar en ellas, por ello una de las mejores formas de garantizar la armonía familiar es a través de la formalización de los canales de comunicación por medio del establecimiento de reglas claras, lo que de acuerdo a Fundación Nexia (2007) “en el ámbito documental se traslada en la redacción del protocolo familiar; y en el ámbito de gobierno, en la creación de la asamblea y el consejo de familia”.

En la actualidad, existen diversas herramientas de las que los negocios familiares se pueden valer para mejorar su armonía y comunicación. En primer lugar, encontramos al Protocolo Familiar, instrumento que permite regular las relaciones de los familiares de una misma empresa por medio de acuerdos voluntarios, cuyo principal objetivo es garantizar la continuidad de la empresa en la siguiente generación de manera exitosa (Hernández, 2011). De acuerdo a la Asociación Madrileña de la Empresa Familiar (2012) el protocolo es un documento compuesto por elementos jurídicos, económicos, empresariales y emocionales, siendo este último el más relevante aunque generalmente no se le da la importancia que se merece; su propósito es obtener cohesión, armonía y comunicación familiar en torno a la realidad de la empresa, para obtener reglas establecidas por la misma familia y poder regular sus relaciones familia-empresa. En segundo lugar, mencionaremos a la Asamblea Familiar, también conocida como “Foro Familiar”, la cual tiene como objetivo principal mantener la armonía familiar, y buscar la interacción y comunicación entre los miembros de la familia (Amat, 2004). Para Sanna Abouzaid (2008), la Asamblea

Familiar es un foro de discusión formal para los miembros de la familia donde pueden reflexionar sobre temas de la familia y de la empresa familiar, lo que permite a su vez evitar conflictos potenciales que podrían surgir entre miembros de la familia.

Otra herramienta a destacar es el Consejo de Familia, éste es el máximo órgano de gobierno de la familia empresaria cuya función principal consiste en regular las relaciones entre la familia y la empresa (Guillermo Salazar, 2009), y a su vez tiene a su cargo: asegurar la cohesión familiar, profesionalizar a la familia, garantizar la continuidad de la empresa familiar, gestión de conflictos familiares, facilitar la comunicación entre la empresa y la familia, entre otras. Por último, mencionaremos el plan de comunicación formal. En México, un elemento común en las empresas familiares es la informalidad con la que sus directivos gestionan sus organizaciones, -principalmente las micro y pequeñas empresas- la cual se ve expuesta en una toma de decisiones empírica, en una jerarquía informal, en el predominio de la comunicación oral, entre otras (Suárez, 2011). La mayoría de estos empresarios tienen una comunicación no formal en sus empresas y no consideran necesario formalizar su sistema de comunicación. Una forma de mejorar la comunicación en la empresa familiar es a través del diseño de un plan de comunicación formal, este se puede definir como un documento que recoge las políticas, estrategias, recursos, objetivos y acciones de comunicación (internas y externas), que se propone realizar una organización (RED2002, 2010) a través de canales oficiales dictados por la jerarquía y especificados en el organigrama de la organización (Universidad Nacional de Colombia, s.f.)

METODOLOGÍA

El presente estudio se llevó a cabo de septiembre de 2010 a abril de 2011, es de tipo transversal, exploratorio, descriptivo y explicativo. La información utilizada fue de tipo secundaria y primaria. Se aplicó una encuesta a 342 empresas familiares de los sectores de manufactura, comercio y servicios de Tehuacán y su región. Los sujetos de estudio fueron todas aquellas personas que tuvieran una relación laboral con la empresa familiar, incluidos directores, gerentes y empleados. Se generó un banco de datos en Excel 2007, el cuál fue exportado al paquete estadístico SPSS v. 19 para su procesamiento y posterior análisis. Para fines de la presente investigación, los conceptos principales de este estudio se definieron de la siguiente manera: El constructo armonía se define mediante las variables: (1) Nivel de armonía, (2) armonía dinero, (3) falta dinero, (4) confianza, diálogo y respeto, (5) armonía entre familiares, (6) número de conflictos, (7) conflictos constructivos. El constructo comunicación está definido mediante las variables: (1) office, (2) internet, (3) comunicación entre familiares, (4) nivel de comunicación entre familiares, (5) plan de comunicación formal, (6) comunicación familia-empresa, (7) reunión familiar formal, (8) solución ganar-ganar, (9) comunicación rápida y oportuna, (10) comunicación familiar y no familiar hacia los niveles inferiores de la empresa, (11) comunicación familiar y no familiar hacia los niveles superiores de la empresa, (12) barreras de comunicación. Por último el constructo desempeño se definió mediante las siguientes variables: (1) Edad de la empresa, (2) Unión y (3) Compromiso.

Como resultado de la revisión de la literatura, se diseñó un modelo para plantear las relaciones entre las variables. En seguida se diseñó el instrumento y realizó una encuesta piloto para su respectiva validación. La construcción del instrumento es resultado de una exhaustiva revisión de estudios relacionados con la empresa familiar hechos en otras latitudes pero considerando en todo momento la cultura familiar y empresarial mexicana. A lo largo de tres meses se formularon ítems y se adecuaron escalas Likert, de intervalo y nominativas. El instrumento está formado por un total de 95 ítems y está dividido en dos partes, la primera se refiere a los datos generales de la empresa, y la segunda a la profesionalización de la empresa, es dentro de esta sección donde encontramos la sección de ambiente familiar y proceso de comunicación (Ver anexo 1). El siguiente paso consistió en identificar el marco muestral y a pesar de que surgieron un sinnúmero de obstáculos, finalmente a principios del tercer trimestre del 2010 se logró delimitar el tamaño de la muestra ya que el INEGI puso en línea el Sistema Automatizado de Información Censal 2009, desde esta base de datos se obtuvieron las cifras para Tehuacán del año 2009 por sector de

actividad y por estrato de personal ocupado. Con estos datos se procedió a calcular una muestra estadística estratificada, que considerara el sector y tamaño de los establecimientos con un grado de confianza del 95%. En la Tabla 1 se presenta la estructura de la muestra:

Tabla 1: Muestra Estratificada

	Industria	Comercio	Servicios	Total
micro	48	181	121	350
pequeña	5	3	5	13
mediana	2	3	2	7
grande	2	2	0	4
total	57	189	128	374

Fuente: Elaboración propia, con base en INEGI 2010, Sistema Automatizado de Información Censal 2009.

Esta Tabla presenta la estructura de la muestra estratificada final por sector y por tamaño de Tehuacán 2009, la cual sirvió de base para el levantamiento de la encuesta.

El levantamiento de encuestas se realizó a 342 empresas con el perfil deseado (ser familiares). El muestreo fue de tipo aleatorio estratificado con el fin de que la industria, el comercio y los servicios al igual que la micro, pequeña, mediana y gran empresa estuvieran adecuadamente representados dentro de la muestra. Por tamaño: micro= 93%; pequeña= 4%; mediana= 2%; grande= 1%. Y por giro: comercio= 47%; industria= 17%; servicios= 36%.

La captura de los datos se hizo en una base de Excel que se exportó a SPSS para su procesamiento.

RESULTADOS

A continuación se muestran parte de los resultados obtenidos, presentado algunas de las características más sobresalientes que nos permitirán conocer la situación de las empresas familiares de Tehuacán en cuanto a los temas de comunicación y armonía se refiere.

Tabla 2: Giro de la Empresa por Número de Trabajadores (Frecuencias)

	Comercio	Industria	Servicios	Total
Micro empresa	154	48	116	318
Pequeña empresa	3	5	5	13
Mediana empresa	3	2	2	7
Gran empresa	2	2	0	4
Total	162	57	123	342

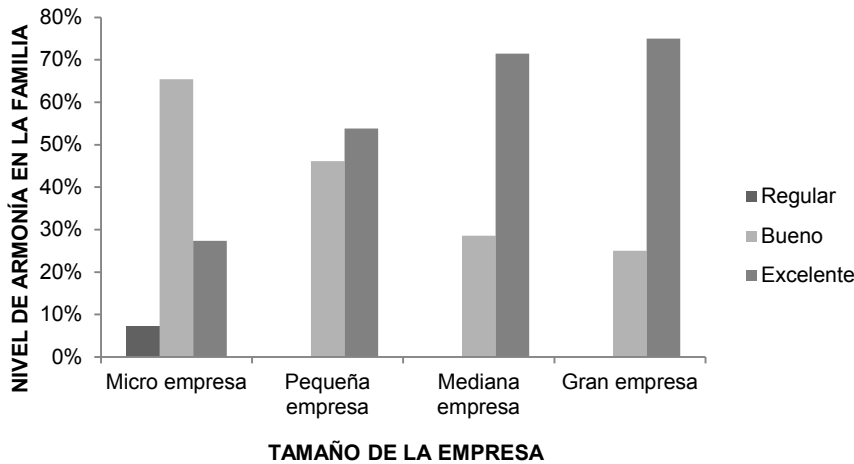
Fuente: elaboración propia con base a la encuesta a empresas familiares de Tehuacán 2011 En la Tabla anterior se presentan las frecuencias de las empresas familiares que se encuentran en los giro de comercio, industria y servicios; de acuerdo a su tamaño: micro, pequeña, mediana y gran empresa. En el giro de industria tenemos 17%, en el giro de servicios 36% y por último el giro que predomina es el de comercio con un 47%.

Para la presente investigación se encuestaron a 342 empresas familiares de Tehuacán, y fueron clasificadas de acuerdo a la estratificación propuesta por la Secretaría de Economía, según el número de empleados que laboran: micro, pequeña, mediana y gran empresa. Sobresale el sector comercio con 162 empresas de las cuales 154 son micro y 8 son pequeñas, medianas y gran empresa. En segundo lugar está el sector de servicios con 123 empresas, las cuales 116 son micro y el resto son empresas pequeñas y medianas. En tercer lugar se encuentra el sector industrial con 57 empresas y sobresalen los microempresarios con 48 y el resto que son 9 pertenecen a la pequeña, mediana y gran empresa. Destaca el hecho que en Tehuacán no existe ninguna empresa grande de servicios, además de que predominan las microempresas en todos los sectores económicos.

En la figura 1 nos podemos percatar que el nivel de armonía mejora conforme aumenta el tamaño de la empresa. El 27% de las microempresas consideran que poseen un excelente nivel de armonía contra el 75% de grandes empresas que perciben un excelente nivel de armonía en sus empresas. Esto se debe principalmente al hecho de que las empresas medianas y grandes -a diferencia de las micro y pequeñas

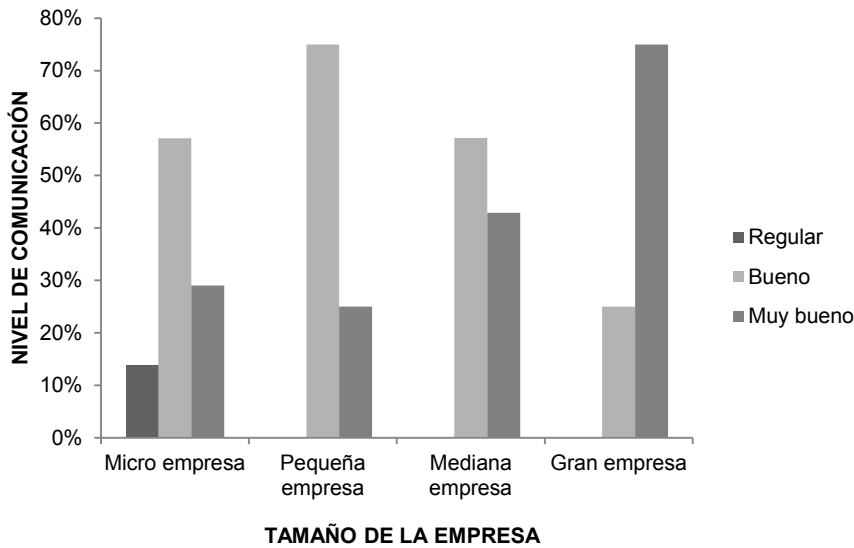
empresas-, están más profesionalizadas por lo que cuentan con herramientas tales como el protocolo familiar, órganos de gobierno de la familia, que les permiten gozar de una mejor y más estable armonía.

Figura 1: Nivel De Armonía y Tamaño de Empresa



Fuente: elaboración propia con base a la encuesta a empresas familiares de Tehuacán 2011 En la gráfica de barras se presenta el nivel de armonía de acuerdo al tamaño de empresa. En esta gráfica se puede observar que son las grandes empresas las que tiene mayor nivel de armonía, ya que el 75% considera que tiene una excelente armonía familiar.

Figura 2: Comunicación de Familiares en la Empresa y Tamaño de la Empresa



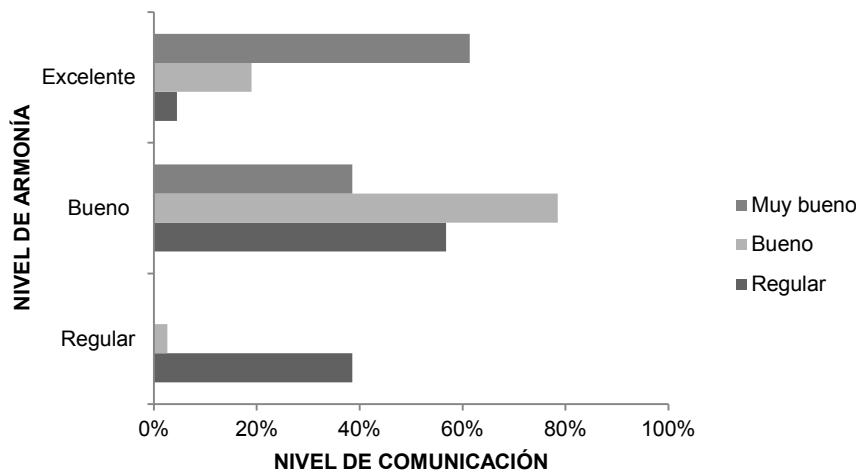
Fuente: elaboración propia con base a la encuesta a empresas familiares de Tehuacán 2011 En la gráfica de barras se presenta el nivel de comunicación de los familiares dentro de la empresa de acuerdo al tamaño de la empresa. En la gráfica se puede observar que la mejor comunicación está en la gran empresa, el 75% de los grandes empresarios consideran que tienen una excelente comunicación.

Al igual que en la figura 1, en la figura 2 también se puede detectar que la comunicación entre familiares dentro de la empresa familiar mejora de acuerdo al tamaño de la empresa, mientras más grande es la empresa, mejor es la comunicación, esto indica que a medida que las empresas familiares se vuelven más grandes y complejas se ven en la necesidad de implementar herramientas que coadyuven a su gestión.

La mejoría e incremento en el nivel de comunicación se debe que las empresas medianas y grandes están más profesionalizadas, se puede inferir que estas empresas ya formalizaron su sistema de comunicación, lo que se evidencia en una mejor comunicación. Esto se refleja en las cifras, mientras que solo para el

29% de las microempresas familiares su comunicación es catalogada como muy buena, para el 75% de las empresas grandes su comunicación es muy buena.

Figura 3: Comunicación de Familiares en la Empresa y Nivel de Armonía



Fuente: elaboración propia con base a la encuesta a empresas familiares de Tehuacán 2011 En la grafica de barras se presentan relaciones de niveles armonía contra la comunicación en las empresas familiares de Tehuacán. De acuerdo a esta gráfica el 61% de los empresarios que tienen una comunicación muy buena en sus empresas familiares poseen un excelente nivel de armonía.

Anteriormente se mencionó la generación de mayor armonía como uno de los beneficios de tener una buena comunicación, y es precisamente en la Figura 3 donde se puede observar dicho fenómeno, en dicha figura se advierte un aumento en el nivel de armonía de las empresas familiares de Tehuacán conforme la comunicación mejora; la carencia o deficiencia en la comunicación es una fuente segura de conflictos que pueden llevar incluso a la desaparición de la empresa familiar en cambio, la comunicación eficiente ayuda a evitar o gestionar mejor los conflictos, lo que a su vez influye en una mejor armonía. Esta figura (3) ilustra lo anterior, la comunicación en las empresas familiares de Tehuacán sí contribuye de forma positiva en su nivel de armonía, ya sea estabilizándolo o aumentándolo.

Tabla 3: Nivel de Armonía en la Familia y Plan de Comunicación Formal (Porcentajes)

Nivel de Armonía en la Familia	Plan de Comunicación Interna Formal		Total
	No	Sí	
Regular	65	35	100
Bueno	66	34	100
Excelente	61	39	100
Total	64	36	100

Fuente: elaboración propia con base a la encuesta a empresas familiares de Tehuacán 2011 En la Tabla de contingencia se presentan porcentajes del nivel de armonía contra el establecimiento de un plan de comunicación formal. El 39% de las empresas que poseen un plan de comunicación formal tienen un nivel de armonía excelente.

La mayoría de las empresas familiares de Tehuacán no tienen un plan de comunicación formal (64%). El plan de comunicación contiene criterios, políticas y estrategias de comunicación de la empresa que inciden en el clima laboral y en la productividad, sin embargo en la Tabla 3 se puede observar que esto no influye de manera determinante en el nivel de armonía de las empresas familiares de Tehuacán. Esto puede sugerir que las empresas familiares estudiadas tienen un nivel de unión y compromiso muy alto lo que se ve reflejado en su armonía, por lo que, el hecho de no tener un plan de comunicación no repercute en su nivel de armonía.

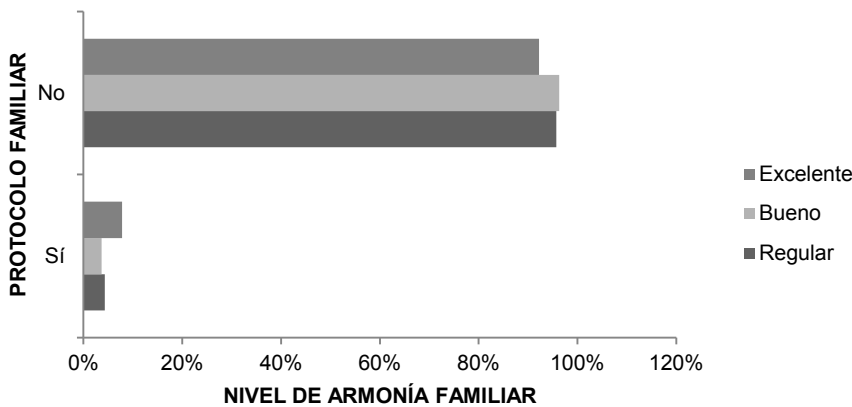
Tabla 4: Nivel de Comunicación y Plan de Comunicación Formal (Porcentajes)

Comunicación Entre Familiares	Plan de Comunicación Formal		Total
	No	Sí	
Regular	97	3	100
Bueno	67	33	100
Excelente	36	64	100
Total	64	36	100

Fuente: elaboración propia con base a la encuesta a empresas familiares de Tehuacán 2011 En la Tabla de contingencia se presentan porcentajes de la comunicación entre familiares contra el establecimiento de un plan de comunicación formal. El 97% de las empresas que no tienen plan de comunicación formal se refleja en una comunicación regular.

A diferencia de la poca influencia que parece tener un plan de comunicación formal sobre el nivel de armonía (Tabla 3), en la Tabla 4 se puede observar que para las empresas familiares de Tehuacán sí resulta benéfico el poseer un plan de comunicación formal cuando se trata de mejorar su nivel de comunicación, esto se debe a que el plan de comunicación es una herramienta que permite que la información fluya entre los miembros de la empresa familiar. En la gráfica se puede apreciar que el 64% de las empresas familiares que dicen tener una excelente comunicación cuentan a su vez con un plan de comunicación, en cambio, el 97% de las empresas estudiadas que tienen una comunicación regular no tienen un plan de comunicación formal.

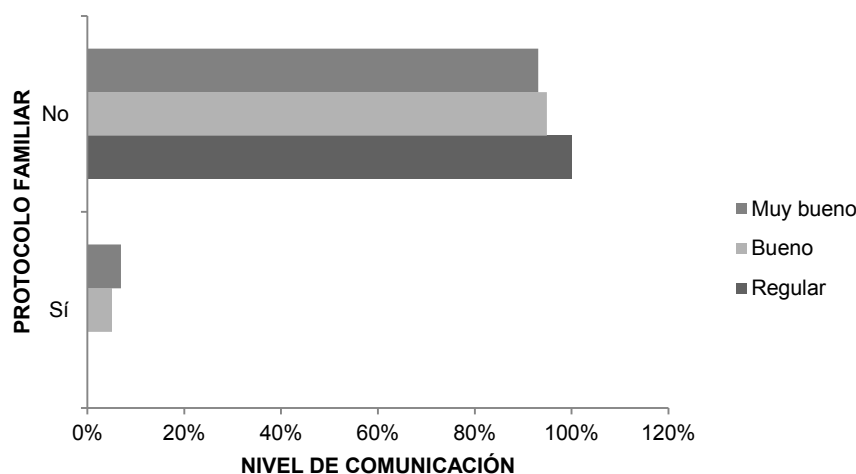
Figura 4: Protocolo Familiar y Nivel de Armonía en la Familia



Fuente: elaboración propia con base a la encuesta a empresas familiares de Tehuacán 2011 En la gráfica de barras se presentan relaciones de la existencia de un protocolo familiar con el nivel de armonía en la familia. El 8% de las empresas familiares que tienen protocolo familiar tienen un excelente nivel de armonía.

Uno de los principales objetivos de la creación de un protocolo familiar es promover unidad y armonía a los miembros de la empresa familiar por medio de la creación de mecanismos que garanticen el mantenimiento de buenas relaciones y la resolución de conflictos. En la figura 4 se puede apreciar que las empresas familiares de Tehuacán que poseen un protocolo familiar presentan una mejoría en su nivel de armonía. A pesar de los beneficios que esta herramienta provee, tan solo el 5% de las empresas familiares de Tehuacán cuentan con uno, cabe destacar que de las empresas encuestadas que lo tienen, el 4% consideran que tienen un nivel de armonía regular y bueno, pero el porcentaje se incrementa al doble en el caso de las empresas familiares que tienen protocolo y además tienen un nivel de armonía excelente (8%).

Figura 5: Protocolo Familiar y Nivel de Comunicación



Fuente: elaboración propia con base a la encuesta a empresas familiares de Tehuacán 2011. En la gráfica de barras se presentan relaciones de la existencia de un protocolo familiar con la comunicación de familiares en la empresa. El 7% de las empresas familiares que cuentan con protocolo familiar consideran que tienen una comunicación muy buena.

Como se mencionó anteriormente solo el 5% de las empresas familiares en Tehuacán poseen un protocolo familiar, la mejora que este instrumento da a la comunicación es ligera pero destacada, tal como se puede apreciar en la figura 5, donde se observa un ligero incremento en el nivel de comunicación. El protocolo familiar se caracteriza por ser un instrumento de diálogo entre familiares y entre generaciones que busca crear canales de comunicación entre la familia y la empresa. En el caso de las empresas objeto de estudio que tienen protocolo familiar, el 7% tienen un nivel excelente, mientras que el 100% de las empresas familiares que dicen no tener protocolo tienen tan solo un nivel de comunicación regular.

Tabla 5: Órganos de Familia y Nivel de Armonía en la Familia (Porcentajes)

Órganos de Familia	Nivel de Armonía en la Familia			Total
	Regular	Bueno	Excelente	
Asamblea familiar	22	50	28	100
Consejo de familia	9	48	43	100
Los dos anteriores	0	27	73	100
No cuenta con ninguno	6	67	27	100
Total	7	63	30	100

Fuente: elaboración propia con base a la encuesta a empresas familiares de Tehuacán 2011. En la Tabla de contingencia se presentan porcentajes del establecimiento de órganos de familia contra el nivel de armonía en la familia. El 73% que tienen instaurado una Asamblea y Consejo de familia estiman que su nivel de armonía familiar es excelente.

En la Tabla 5 se puede observar que el 73% de las empresas familiares que poseen Asamblea Familiar y Consejo de Familia tienen un excelente nivel de armonía, contra el 27% de empresas familiares que no tienen ningún órgano de familia establecido pero que consideran que tienen un excelente nivel de armonía. Una de las funciones del Consejo de Familia es lograr la armonía y en el caso de las empresas encuestadas, el 48% de las que poseen este órgano de familia tienen un buen nivel de armonía y para el 43% con Consejo de Familia, el nivel es excelente. En cuanto a la Asamblea Familiar, ésta contribuye a reforzar la unidad, la armonía de la familia, y las relaciones interpersonales de la familia empresaria, de las empresas familiares que dijeron contar con este órgano, el 50% tienen un nivel de armonía bueno y el 28% excelente. Aunque no resulta decisivo el incremento de la armonía con el establecimiento de órganos de familia, en definitiva, ambos órganos sí contribuyen a mejorar, aunque de manera ligera, el nivel de armonía familiar en las empresas familiares de Tehuacán, esto puede

deberse a que el nivel de unión de los familiares es de por sí bueno, y a que la mayoría de las empresas encuestadas son microempresas (93%) que se encuentran en primera (44%) y segunda generación (51%) por lo que su gestión no se ha tornado demasiado complicada y todavía no dependen del diseño de órganos de familia para mantener su armonía.

Tabla 6: Órganos de Familia y Comunicación de Familiares en la Empresa (Porcentajes)

Órganos de la Familia	Comunicación de Familiares en la Empresa			Total
	Regular	Buena	Muy buena	
Asamblea familiar	22	67	11	100
Consejo de familia	9	48	43	100
Los dos anteriores	0	45	55	100
No cuenta con ninguno	13	58	29	100
Total	13	57	30	100

Fuente: elaboración propia con base a la encuesta a empresas familiares de Tehuacán 2011.

En la Tabla de contingencia se presentan porcentajes del establecimiento de órganos de familia contra la comunicación de familiares en la empresa. De las empresas familiares que poseen ambos órganos de familia, el 55% considera que tienen una comunicación muy buena.

Una de las funciones de la Asamblea Familia es promover la comunicación entre los miembros de la familia, en la Tabla 6 se observa que el establecimiento de órganos de familia sí repercute aunque de manera ligera en la mejoría de la comunicación de las empresas familiares de Tehuacán. Esto puede obedecer al hecho de que la unión y los lazos entre los miembros de la familia son fuertes y a que la mayoría de las empresas estudiadas son microempresas en segunda generación por lo que el número de miembros todavía es relativamente reducido lo que hace posible mantener una buena comunicación entre los integrantes de la empresa familiar.

CONCLUSIONES

En el presente estudio se encuentra la primera encuesta realizada a empresas familiares de Tehuacán y el primer estudio estadístico sobre la realidad de dichas empresas. Esta investigación tiene implicaciones sobre la vida académica, el sector empresarial e incluso sobre organismos gubernamentales. Este estudio permite concientizar sobre la importancia de las empresas familiares como motor económico y social de Tehuacán. De acuerdo a los resultados obtenidos se puede concluir que el sistema de comunicación en las empresas familiares de Tehuacán es poco formal, ya que el 64% carece de un plan de comunicación formal y el 85% no cuenta con ningún órgano de familia establecido. Aunque el hecho de poseer las herramientas antes mencionadas sí permite un ligero incremento en la armonía y la comunicación de las empresas familiares estudiadas, esto no resulta definitivo para mejorar de manera preponderante la armonía de las familias empresarias ni el sistema de comunicación de las empresas. Sin embargo, una herramienta que sí resulta decisiva es: *el protocolo familiar*, a pesar de que solo el 5% de las empresas familiares de Tehuacán poseen uno. Por lo anterior, resulta de vital importancia darlo a conocer en el medio empresarial de Tehuacán como una herramienta que coadyuva a la mejora de la armonía y comunicación en las organizaciones familiares, en pos de su continuidad.

Por otra parte, destaca el siguiente fenómeno en las organizaciones de tipo familiar de Tehuacán: la comunicación y la armonía van mejorando conforme aumenta el tamaño de la empresa, esto se debe a que las empresas medianas y grandes están mejor preparadas y tiene un mayor nivel de profesionalización que las empresas de menor tamaño.

Por último, se concluye que la mejora en los sistemas de comunicación de las empresas familiares de Tehuacán sí influye de forma positiva en su nivel de armonía, por lo que resulta indispensable buscar mejoras -por mínimas que éstas sean-, en la comunicación de las empresas familiares de Tehuacán para que esto repercuta en su armonía familiar, elemento de éxito de las empresas familiares.

Limitaciones y Recomendaciones para Futuras Investigaciones

Este proyecto es un estudio transversal que se efectuó en el lapso de dos años (2010-2011) y comprendió empresas familiares de manufactura, comercio y servicios de Tehuacán y su región. Se sugiere profundizar sobre aquellos aspectos que no fueron contemplados en el presente trabajo debido a la limitación de recursos (tiempo y acceso a la información, entre otros), tales como: (1) Análisis comparativo de rendimiento y competitividad de empresas familiares y no familiares. (2) Analizar las empresas familiares avícolas en Tehuacán. (3) Estudiar las empresas familiares agrícolas en Tehuacán. (4) Analizar como incide la cultura familiar en la continuidad de las empresas familiares de Tehuacán. (5) Factores que influyen en el crecimiento de las empresas familiares. (6) Factores internos que afectan el desempeño de las empresas familiares. (7) Determinar y analizar los factores que intervienen en la continuidad de empresas familiares exitosas de Tehuacán.

ANEXOS

Anexo 1: Instrumento

I. Datos Generales de la Empresa

No. Encuesta									
1.	Año de fundación de la empresa _____	2.	Localización _____						
3.	Giro de la empresa	1. Comercio	2. Industria	3. Servicios					
4.	Número total de trabajadores	1.1 Hasta 10	2.1. Hasta 10	3.1. Hasta 10					
		1.2. De 11 a 30	2.2 De 11 a 50	3.2. De 11 a 50					
		1.3. De 31 a 100	2.3. De 51 a 250	3.3. De 51 a 100					
		1.4. ≥ 101	2.4. ≥ 251	3.4. ≥ 101					
5.	Generación que se encuentra al frente de la empresa actualmente				1. Primera				
					2. Segunda				
					3. Tercera				
6.	Nombre de quien contesta el cuestionario								
7.	Persona que contesta el cuestionario:	9. Edad	10. Sexo	11. Estado Civil	12. Nivel de escolaridad				
1.	Gerente	1. > 20	1. H	1. Soltero	1. Ninguno				
2.	Director general	2. 21-30	2. M	2. Casado	2. Primaria				
8.	Su relación con el fundador	3. 31-40		3. Viudo	3. Secundaria				
1.	Hijo	4. 41-50		4. Divorciado	4. Preparatoria				
2.	Hermano	5. >50		5. Unión libre	5. Licenciatura				
3.	Pariente político				6. Posgrado				
4.	Otro _____				7. Otro _____				
13.	Nombre del fundador	15. Edad	16. Sexo	17. Estado Civil	18. Nivel de escolaridad	20. Actualmente sigue laborando activamente dentro de la EF			
		1. < 20	1. H	1. Soltero	1. Ninguno	1. Sí			
		2. 21-30	2. M	2. Casado	2. Primaria	2. No			
		3. 31-40		3. Viudo	3. Secundaria				
		4. 41-50		4. Divorciado	4. Preparatoria				
		5. >50		5. Unión libre	5. Licenciatura				
14.	Vive								
1.	Sí								
2.	No								
				19. Estudios en el extranjero					
				1. Sí					
				2. No					

21. ¿Habla o lee algún idioma extranjero? 1. Sí
2. No

22. ¿En dónde ha tenido experiencia como migrante?

23. ¿Qué aprendió de esa experiencia que le ayuda a manejar su negocio?

24. Su último periodo escolar, ¿dónde lo estudió? a. Universidad: _____
b. Lugar: _____

HIJOS	26.	Edad	27.	Sexo	28.	Estado Civil	29.	Nivel de escolaridad	30.	Estudios en el extranjero
25. ¿Cuántos hijos trabajan en la empresa familiar?	1. < 20	1.	H	1.	1.	Soltero	1.	Primaria		
	2. 21-30	2.	M	2.	2.	Casado	2.	Secundaria	1.	Sí
	3. 31-40			3.	3.	Viudo	3.	Preparatoria	2.	No
	4. 41-50			4.	4.	Divorciado	4.	Licenciatura		
	5. >50			5.	5.	Unión Libre	5.	Posgrados		

HIJO (A) 1

HIJO (A) 2

HIJO (A) 3

HIJO (A) 4

HIJO (A) 5

31. Familiares que se encuentran actualmente laborando en la empresa
¿CUÁNTOS? PUESTOS QUE OCUPAN

a. Nucleares _____

b. Políticos _____

II. Profesionalización

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

32. ¿Existe organigrama en la empresa? 1. Sí
2. No

33. ¿Cuántas áreas o departamentos hay en su empresa?
1. _____ Compras 2. _____ Producción 3. _____ Contabilidad y finanzas
4. _____ Ventas 5. _____ Recursos Humanos 6. Otras _____ 7. Todas _____

34. ¿Su empresa cuenta con una misión que guía sus acciones? 1. Sí
2. No

35. Mencione dos objetivos de su empresa

36. Mencione las 3 principales fortalezas de su organización como EMPRESA FAMILIAR

37. Mencione las 3 principales debilidades de su organización como EMPRESA FAMILIAR

38. Mencione las 3 principales oportunidades que tiene su EMPRESA FAMILIAR

39. Mencione las 3 principales amenazas que tiene su EMPRESA FAMILIAR

40. ¿Estaría dispuesto a trabajar en equipo con sus competidores si esto le permite crecer? 1. Sí
2. No

41.	¿Elabora Ud. presupuestos anuales para su empresa?	1. Sí	2. No
42.	¿En qué áreas tiene previstos cambios para que su empresa siga funcionando dentro de 10 años?	1. <input type="checkbox"/> Compras	4. <input type="checkbox"/> Ventas y mercadotecnia
		2. <input type="checkbox"/> Producción	5. <input type="checkbox"/> Finanzas
		3. <input type="checkbox"/> Recursos humanos	6. <input type="checkbox"/> Servicio al cliente
			7. <input type="checkbox"/> Todos

NIVEL DE EDUCACION

43.	El nivel de formación académica de empleados (familiares y no familiares) que ocupan puestos estratégicos es un criterio fundamental para su ingreso a la empresa	1. Nunca	2. Rara vez	3. A veces si- a veces no	4. Frecuentemente	5. Siempre
-----	---	----------	-------------	---------------------------	-------------------	------------

CAPACITACIÓN

44.	¿Con qué frecuencia asiste Ud. a programas de formación empresarial?	1. Nunca	2. Una vez al año	3. Una vez al semestre	4. Una vez al trimestre	5. Una vez al mes	6. Otra _____
45.	¿Con qué frecuencia asiste a eventos relacionados con la empresa familiar?	1. Nunca	2. Una vez al año	3. Una vez al semestre	4. Una vez al trimestre	5. Una vez al mes	6. Otra _____
46.	¿Con qué frecuencia asisten sus empleados familiares y no familiares a cursos de capacitación?	1. Nunca	2. Una vez al año	3. Una vez al semestre	4. Una vez al trimestre	5. Una vez al mes	6. Otra _____

POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

47.	La asignación de puestos y los criterios de promoción son de acuerdo al conocimiento, experiencia y habilidades sin considerar el parentesco.	1. Nunca	2. Rara vez	3. A veces si- a veces no	4. Frecuentemente	5. Siempre
48.	Los miembros de la familia cobran sueldos similares a cualquier trabajador con las mismas funciones.	1. Nunca	2. Rara vez	3. A veces si- a veces no	4. Frecuentemente	5. Siempre

NORMAS EMPRESA-FAMILIA

49.	Hay una clara separación entre los temas familiares y de negocios	1. Nunca	2. Rara vez	3. A veces si- a veces no	4. Frecuentemente	5. Siempre
50.	¿Existen normas que regulan la relación familia-empresa?	1. No	2. Sí			
51.	¿Qué porcentaje de sus empleados considera Ud. que las conocen y aceptan?	Las conocen...	Las aceptan...			
		1. Empleados familiares _____%	1. Empleados familiares _____%			
		2. Empleados no familiares _____%	2. Empleados no familiares _____%			
52.	¿Cuál considera Ud. que es la norma más importante que regula la relación familia empresa, que existe en su empresa familiar?	_____				

53.	¿Qué tan frecuentes son las discrepancias sobre si debe estar la familia por encima de la empresa?	1.	Siempre
		2.	Frecuentemente
		3.	A veces si- a veces no
		4.	Rara vez
		5.	Nunca
54.	Están definidos los límites de participación de los parientes políticos dentro de la empresa	1.	Nunca
		2.	Rara vez
		3.	A veces si- a veces no
		4.	Frecuentemente
		5.	Siempre

SISTEMAS DE CONTROL Y GESTIÓN DEL DESEMPEÑO DE EMPLEADOS FAMILIARES Y NO FAMILIARES

55.	Existen estándares de ética, disciplina y desempeño por escrito para todos los empleados (familiares y no familiares).		Códigos de ética, Reglamento de trabajo, Plan de vida y carrera, Estatutos de la organización, Metas definidas, Definición de puestos de trabajo, Evaluación de los directivos
1.	Sí (Señale aquellos que posea de la columna derecha)		
2.	No		
56.	La evaluación y el rendimiento de todos los empleados (familiares y no familiares) están vinculados a resultados cuantificables.	1.	Nunca
		2.	Rara vez
		3.	A veces si- a veces no
		4.	Frecuentemente
		5.	Siempre

CONSULTORES EXTERNOS

57.	¿Utiliza su empresa el servicio de asesores o consejeros externos?		
1.	Sí. Mencione en qué áreas	2.	No
58.	¿Considera que la participación de consultores externos beneficia su empresa?	1.	Nunca
		2.	Rara vez
		3.	A veces si- a veces no
		4.	Frecuentemente
		5.	Siempre

USO DE NUEVAS TECNOLOGÍAS DE COMUNICACIÓN

59.	¿Qué porcentaje de su personal maneja el paquete Office (Word, power point, Excel)?	_____ %
60.	¿Qué porcentaje de su personal que utiliza computadora tiene acceso a internet?	_____ %
61.	¿Qué tecnología utiliza para comunicarse dentro de la empresa?	1. Radio
		2. Teléfono
		3. Internet
		4. Todos
		5. Otro _____

ÓRGANOS DE GOBIERNO

62.	Marque los órganos con los que cuenta su empresa	1.	Consejo de administración
		2.	Junta de accionistas
		3.	Los dos anteriores
		4.	No cuenta con ningún órgano establecido
63.	Marque los órganos de representación con los que cuenta su familia dentro de la empresa familiar	1.	Asamblea familiar
		2.	Consejo de familia
		3.	Los dos anteriores
		4.	No cuenta con ninguno
64.	¿Existe un protocolo familiar?	1.	Sí
		2.	No

AMBIENTE FAMILIAR						
65.	El nivel de armonía entre los miembros de la familia es...	1.	Pésimo			
		2.	Malo			
		3.	Regular			
		4.	Bueno			
		5.	Excelente			
66.	La armonía de su familia depende de que no falte el dinero	1.	Siempre			
		2.	Frecuentemente			
		3.	A veces si- a veces no			
		4.	Rara vez			
		5.	Nunca			
67.	¿Qué pasaría en su familia si faltara el dinero?	1.	Se perdería la familia			
		2.	Desunión familiar			
		3.	Todo seguiría igual			
		4.	Apoyo y unión familiar			
68.	Existe un clima de confianza, colaboración, diálogo y respeto entre los miembros de la familia dentro de la empresa	1.	Pésimo			
		2.	Malo			
		3.	Regular			
		4.	Bueno			
		5.	Excelente			
69.	Marque el nivel de armonía que se muestra entre:					
				PESIMO	MALO	REGULAR
a.	Cónyuges 1ª generación			1	2	3
b.	Padres e hijos			1	2	3
c.	Cónyuges 2ª generación			1	2	3
d.	Hermanos			1	2	3
e.	Familiares y parientes políticos			1	2	3
70.	¿Cuántos conflictos familiares han tenido durante el último año? _____					
71.	La familia tiene la capacidad para resolver los conflictos de manera razonable y constructiva	1.	Nunca			
		2.	Rara vez			
		3.	A veces si- a veces no			
		4.	Frecuentemente			
		5.	Siempre			
PROCESO DE COMUNICACIÓN						
72.	Marque el nivel de comunicación que se muestra entre...					
				PESIMO	MALO	REGULAR
a.	Cónyuges 1ª generación			1	2	3
b.	Padres e hijos			1	2	3
c.	Cónyuges 2ª generación			1	2	3
d.	Hermanos			1	2	3
e.	Familiares y parientes políticos			1	2	3
73.	¿Existe un plan de comunicación interna formal?	1.	No			
		2.	Sí			
74.	¿Cómo considera la comunicación de los familiares dentro de la empresa?	1.	Muy mala			
		2.	Mala			
		3.	Regular			
		4.	Buena			
		5.	Muy buena			
75.	La familia se reúne formalmente para discutir temas de la empresa	1.	Nunca			
		2.	Cada dos meses			

		3.	Una vez al mes		
		4.	Cada quince días		
		5.	Una vez a la semana		
Escucha activa					
76.	Para resolver problemas se buscan soluciones ganar-ganar	1.	Nunca		
		2.	Rara vez		
		3.	A veces si- a veces no		
		4.	Frecuentemente		
		5.	Siempre		
Oportuna					
77.	¿Considera que la comunicación en su empresa es rápida y oportuna?	1.	Nunca		
		2.	Rara vez		
		3.	A veces si- a veces no		
		4.	Frecuentemente		
		5.	Siempre		
Multidireccional					
78.	¿La información que fluye hacia los niveles inferiores de la empresa es efectiva?		FAMILIAR		NO FAMILIAR
		1.	Nunca	1.	Nunca
		2.	Rara vez	2.	Rara vez
		3.	A veces si- a veces no	3.	A veces si- a veces no
		4.	Frecuentemente	4.	Frecuentemente
		5.	Siempre	5.	Siempre
			FAMILIAR		NO FAMILIAR
79.	¿La información que fluye de abajo hacia los niveles superiores de la empresa es efectiva?	1.	Nunca	1.	Nunca
		2.	Rara vez	2.	Rara vez
		3.	A veces si- a veces no	3.	A veces si- a veces no
		4.	Frecuentemente	4.	Frecuentemente
		5.	Siempre	5.	Siempre
80.	Existen barreras de comunicación entre los miembros de la empresa generando situaciones frecuentes de conflicto	1.	Siempre		
		2.	Frecuentemente		
		3.	A veces si- a veces no		
		4.	Rara vez		
		5.	Nunca		
CONFIANZA					
81.	Sus empleados y miembros de la familia consideran los valores de la familia en su toma de decisiones	1.	Nunca		
		2.	Rara vez		
		3.	A veces si- a veces no		
		4.	Frecuentemente		
		5.	Siempre		
82.	¿Cómo es el nivel de confianza entre los miembros de la familia?	1.	Muy mala		
		2.	Mala		
		3.	Regular		
		4.	Buena		
		5.	Muy buena		
83.	Considera que se tratan de manera abierta las cuestiones positivas y negativas de la relación familia empresa	1.	Nunca		
		2.	Rara vez		
		3.	A veces si- a veces no		
		4.	Frecuentemente		
		5.	Siempre		
84.	La unidad familiar ha contribuido fundamentalmente en la permanencia y continuidad de la empresa	1.	Nunca		
		2.	Rara vez		
		3.	A veces si- a veces no		
		4.	Frecuentemente		
		5.	Siempre		
			UNIÓN		
85.	Los miembros de la familia están dispuestos a hacer un gran esfuerzo más allá del que normalmente se espera para ayudar al éxito de la empresa	1.	Nunca		
		2.	Rara vez		
		3.	A veces si- a veces no		
		4.	Frecuentemente		
		5.	Siempre		
			COMPROMISO		
ROTACIÓN DE PERSONAL					
86.	¿Cuántos empleados han salido del negocio?		FAMILIAR		NO FAMILIAR
		1.	1 año	1.	1 año

	2.	2 años _____	2.	2 años _____
	3.	3 años _____	3.	3 años _____
CULTURA FAMILIAR				
87. La decisión del dueño se respeta incondicionalmente	1.	Nunca		
	2.	Rara vez		
	3.	A veces si- a veces no		
	4.	Frecuentemente		
	5.	Siempre		
88. Es mejor la toma de decisiones en equipo	1.	Siempre		
	2.	Frecuentemente		
	3.	A veces si- a veces no		
	4.	Rara vez		
	5.	Nunca		
LIDERAZGO				
89. Cómo considera Ud. que se resuelven las necesidades de la...	a.	FAMILIA	b.	EMPRESA
	1.	Pésimo	1.	Pésimo
	2.	Malo	2.	Malo
	3.	Regular	3.	Regular
	4.	Bueno	4.	Bueno
	5.	Excelente	5.	Excelente
90. Existe claridad en el perfil empresarial que deberá tener el sucesor del negocio familiar	1.	Sí		
	2.	No		
91. Dentro de la empresa familiar Ud. retiene la información y la autoridad a la hora de tomar decisiones.	1.	Nunca		
	2.	Rara vez		
	3.	A veces si- a veces no		
	4.	Frecuentemente		
	5.	Siempre		
92. Dentro de la empresa familiar Ud. trabaja en equipo y toma decisiones de manera conjunta	1.	Nunca		
	2.	Rara vez		
	3.	A veces si- a veces no		
	4.	Frecuentemente		
	5.	Siempre		
93. ¿Con qué porcentaje de su personal considera Ud. que comparte la visión del futuro de su empresa?				
a. Familiar _____%				
b. No familiar _____%				
94. En tiempos difíciles, ¿qué porcentaje de su personal considera Ud. que lo apoyaría?				
a. Familiares _____%				
b. No familiares _____%				
95. Para ejercer su liderazgo: (Puede elegir más de una opción)		Impone sus ideas		
		Consulta con su esposa e hijos		
		Escucha alternativas incluso opuestas a las suyas pero Ud. toma la decisión al final		
		Convince a sus seguidores		

REFERENCIAS

Abouzaid, Sanna (2011). *Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares*. IFC Corporación Financiera Internacional. Consultado el 2 de diciembre, 2011. En: [http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/Family_Business_Spanish_Revised/\\$FILE/SpanishFamBusInsideC.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/Family_Business_Spanish_Revised/$FILE/SpanishFamBusInsideC.pdf)

Amat (2004). *La continuidad de la empresa familiar*. España: Ediciones Gestión 2000

Antognolli, S. (2010). *La empresa familiar: El juego*. Consultado el 14 de junio, 2010. En: <http://www.degerencia.com/articulo/la-empresa-familiar-el-juego/imp>.

Arrospide, J. (2009). *Comunicación y resolución de conflictos en la empresa familiar*. Consultado el 12 de mayo, 2011. En: <http://www.catedrafamiliar.ehu.es/p297->

content/es/contenidos/evento/cef_actividades/es_eventos/adjuntos/Josu_Arrospide_Comunicacion_Conferencia.pdf

Asociación Madrileña de la Empresa Familiar (2012). *Introducción al protocolo familiar*. Consultado el 8 de febrero, 2011. En: <http://www.amef.org/articulo/19/>

BIC Galicia (2006). *Como elaborar el plan de comunicación. Manuales prácticos de la PYME*. Consultado el 15 de abril, 2010. En: http://www.bicgalicia.es/dotnetbic/Portals/0/banner/ARCHIVOS/Manuales%20Pymes/10_planComunicacion_cast.pdf

Bosch, V. (2007). *La empresa familiar: Su problemática y sucesión*. Consultado el 25 de mayo, 2010.

En: http://www.ceipa.edu.co/lupa_empresarial/pdf_edoline/Lupa05.pdf

Dodero, S. (2007). *Empresas familiares, más necesarias que nunca*. Consultado el 7 de marzo, 2010. En:

http://www.elfinancierocr.com/ef_archivo/2007/abril/01/gerencia1036396.html

Dodero, S. (2011). *Las empresas familiares son más necesarias que nunca*. Consultado el 8 de agosto, 2011. En:

http://www.tuempresafamiliar.com/?Las_Empresas_Familiares_son_m%C3%89s_necesarias_que_nunca_&page=ampliada&id=316&_s=&_page=articulos

Fundación Heres (2011). *Las tendencias de empresa en el marco global*. Consultado el 3 de diciembre, 2011. En: <http://diadelaempresafamiliar.com>

Fundación Nexia (2007). *Comunicación, confianza y pacto de la familia empresaria* Consultado el 2 de agosto, 2010. En: <http://www.biblioferrersalat.com/destacamos.php?id=143>

GARRIGUES (2008). *Empresas familiares de hermanos: Claves de éxito para el trabajo en equipo*.

Consultado el 11 de mayo, 2010. En:

http://www.usc.es/export/sites/default/es/gobierno/vrrelins/catedras/empresafamiliar/Documentos/Hermanos_EmpresaFamiliar.pdf

GARRIGUES (s.f.). *Una buena organización y preparación garantizan la armonía entre la empresa y la familia*. Consultado el 7 de julio, 2011. En:

http://www.uhu.es/catedra_empresafamiliar/Contenidos/cuadernos/retirodelideref.pdf

Hernández, K. (2011). *Protocolo Familiar, la clave para heredar una empresa sin contratiempos*.

Consultado el 3 de noviembre, 2011. En: <http://www.pymempresario.com/2011/10/protocolo-familiar-la-clave-para-heredar-una-empresa-sin-contratiempos/>

IESE Business School (2008). *Glosario*. Universidad de Navarra. Consultado el 02 de febrero, 2010. En:

http://www.iese.edu/en/files/may08_Nuevas%20entradas_tcm4-14044.pdf

Lacayo, M. y García, S. (2011, febrero). Principales problemas que impiden la permanencia y crecimiento de las pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Actas del I Encuentro Internacional AECA en América Latina, AAL 2011*. España: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (online). Consultado el 7 de febrero, 2012 www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_aal2011/general.htm

Lamanna, M. (s.f). *Las empresas familiares*. Consultado el 27 de julio, 2011. En:

<http://www.acefuruguay.org.uy/articulos/articulo1.html>

Martín, V. (2006). *La comunicación en la empresa familiar. Una asignatura pendiente*. Consultado el 3 de marzo, 2011. En: <http://www.unilco.com/media/content/94/24072006-la-comunicacion-en-la-empresa-familiar-una-asignatura-pendiente.pdf>

Mendo, L. (2010). *¿La comunicación es indispensable para procurar y mantener las buenas relaciones en todos los ámbitos de nuestra vida?* Consultado el 18 de diciembre, 2010. En: http://grupos.emagister.com/debate/_la_comunicacion_es_indispensable_para_procurar_y_mantener_las_buenas_relaciones_en_todos_los_ambitos_de_nuestra_vida_/1071-761493

Niethardt, E. (2011). *La comunicación en la empresa familiar*. Niethardt & Asociados, Consultora de Empresas Familiares. Consultado el 25 de enero, 2012. En: http://www.tuempresafamiliar.com/?La_comunicaci%F3n_en_la_empresa_familiar&page=ampliada&id=362&_s=&_page=

Poza, E. (2005). *Empresas familiares*. México: Thomson

Quadatrin, Agencia Mexicana de Información y Análisis (2012). [Entrevista con Alfonso del Valle, director de la consultora Crecimiento Sustentable: Empresas mexicanas fallan en planeación y comunicación]. *Quadatrin* [En línea]. Disponible: <http://www.quadratindf.com.mx/Nacional/Sociedad/Empresas-mexicanas-fallan-en-planeacion-y-comunicacion>

RED2002, (2010). *Plan de Comunicación 2009-2010. Políticas, estrategias y acciones de comunicación*. Consultado el 3 de mayo, 2011. En: <http://www.redvih.org/webs/xencuentro/documentos/Plan%20de%20Comunicaci%C3%B3n%202009%20final%201.pdf>

Salazar, G. (2009). *Funciones del Consejo de Familia (II y final)*. Empresas familiares. Consultado el 9 de abril, 2010. En: <http://laempresafamiliar.blogspot.mx/2009/03/funciones-del-consejo-de-familia-ii-y.html>

Sánchez-Crespo A. (2004). *Empresa Familiar: Guía básica para empresarios y directivos*. Madrid: Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid

Suárez, E. (2011). *De 5.1 millones de empresas, 90% son familiares*. Consultores en Organizaciones de Calidad, S.C. Consultado el 22 de noviembre, 2011. En: <http://www.consultoresoc.com.mx/announcements/new-product-released>

Universidad Nacional de Colombia (s.f.). *Tipos de comunicación organizacional*. Seminario de Teoría Administrativa. Consultado el 3 de febrero, 2012. En: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo3/Pages/3.10/3102Tupos_comunicacion_organizacional.htm

Valda, Juan Carlos (2011). *La armonía familiar y la rentabilidad en la empresa*. Grandes PYMES. Consultado el 2 de diciembre, 2011. En: <http://jcvalda.wordpress.com/2011/10/14/la-armonia-familiar-y-la-rentabilidad-en-la-empresa-2/>

BIOGRAFÍA

Hilario Díaz Guzmán, Doctor en Dirección de Organizaciones. UPAEP.

Se puede contactar en la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, 21 sur 1103, Barrio Santiago C.P. 72410, Puebla México. Correo electrónico: diaz_hilario@hotmail.com

Estela Carolina Fuentes García, Licenciatura en Comercio Internacional. Se puede contactar en la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, 21 sur 1103, Barrio Santiago C.P. 72410, Puebla México. Correo electrónico: cfuentesg90@hotmail.com