

La Confianza: clave de la Comunicación existente en las Empresas Familiares

Remedios Hernández-Linares
remedioshl@unex.es
Universidad de Extremadura

Tomás M. Bañegil Palacios
tbanegil@unex.es
Universidad de Extremadura

...

Resumen

La empresa familiar es un tipo de organización singular que posee características propias. Una de ellas es la confianza y entre sus miembros. La confianza no es un comportamiento, sino una condición psicológica muy valorada en el mundo empresarial, debido a que facilita la comunicación. Y una comunicación fuerte dentro del grupo permite revitalizar la identidad colectiva.

De acuerdo con la revisión bibliográfica que sirve de base a este trabajo teórico, la empresa familiar facilita el intercambio de conocimientos, tanto de tipo formal como informal. El primero es el conocimiento que puede transcribirse, y recopilarse; mientras que el segundo es un conocimiento tácito.

Las empresas que enfatizan en una y otra forma de compartir conocimiento son las mejor posicionadas para prosperar, tal y como recoge la literatura empresarial. Por ello, 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.

Keywords: Family Business, Communication, Share Knowledge, Trust

Palabras Clave: Empresa Familiar, Comunicación, Compartición de Conocimiento, Confianza

Contextualización

En épocas y civilizaciones antiguas “empresa” significaba “empresa familiar”, y por ello el adjetivo familiar resultaba redundante. De esta forma, la columna vertebral de la actividad económica de las civilizaciones griega y romana fueron las familias, hecho que no cambió durante la Edad Media (Bird *et al.*, 2002), llegando más o menos inalterado hasta el descubrimiento del llamado nuevo mundo (Neubauer y Lank, 2003).

Aunque a lo largo de la historia estas dos instituciones sociales se han ido diferenciado cada vez más una de otra, la empresa familiar sigue teniendo una notable influencia en la economía actual. De hecho, la mayoría de la riqueza del mundo es generada por empresas de esta tipología (Craig y Dibrell, 2006), y los estudios realizados hasta el momento confirman que el panorama

económico de la mayoría de los países permanece dominado por organizaciones empresariales de naturaleza familiar (Astrachan y Schanker, 2003; Morck y Yeung, 2004), siendo el peso de éstas superior al 60% del total de organizaciones empresariales en todos aquellos países en los que se han recogido datos al respecto (Déniz y Cabrera, 2005). Por ello los negocios de propiedad familiar son considerados vitales para una brillante economía global (Schulze *et al.*, 2001).

Esta relevancia manifiesta de la empresa familiar ha dado lugar a la aparición en las últimas décadas de numerosos y notables trabajos en torno a este tema. Resulta obvio que la empresa familiar está adquiriendo cada vez mayor consideración por parte de la literatura empresarial (Aldrich y Cliff, 2003).

Las empresas familiares son una realidad bastante heterogénea (Usmann, 2004). Sin embargo todas ellas nacen de la interrelación y solapamiento de dos realidades de carácter dinámico y evolutivo: empresa y familia. Estos dos sistemas persiguen objetivos distintos y particulares, y ello da lugar a una serie de sinergias y conflictos, ventajas y desventajas que la convierten en una de las formas de organización empresarial más complicadas que podamos encontrar (Craig y Moores, 2006).

Pero limitar el estudio a una categoría de empresas de manera aislada del resto de organizaciones, únicamente puede justificarse desde la lógica en el caso de que dicha categoría de empresas muestre características claramente distintivas de las que presenta el resto de figuras empresariales. La literatura sobre este tema ha puesto de manifiesto en múltiples ocasiones que efectivamente las empresas familiares son diferentes de sus homónimas de otras naturalezas; así autores como Allouche y Amann afirman que “la casi totalidad de los estudios basados en la comparación entre empresas familiares y empresas no familiares reconoce las especificidades y particularidades propias de las organizaciones familiares” (2000:50).

Y de hecho actualmente el debate se centra en lo relativo a los recursos y capacidades, ventajas y desventajas inherentes al carácter familiar de estas empresas y a su habilidad para crear ventajas competitivas en comparación con sus equivalentes no familiares (Tokarczyk *et al.*, 2007). En este sentido, Chrisman, Chua y Steier (2003) sostienen que la investigación sobre la empresa familiar debería ir encaminada precisamente hacia su singularidad.

Serán precisamente las características peculiares de la empresa familiar, y en concreto las referentes a la comunicación y compartición de conocimientos las que constituyan la base de este trabajo de investigación que nace con el objetivo de hacer una revisión bibliográfica al respecto, tratando de contribuir al desarrollo del cuerpo teórico existente.

Para ello, y ante la falta de acuerdo sobre qué se entiende por empresa familiar, nosotros optaremos por partir de una de las definiciones más ampliamente aceptadas por la literatura empresarial, la propuesta conceptual de Chua, Chrisman y Sharma, para quienes “la empresa familiar es un negocio gobernado o gestionado con la intención de compartir y continuar la visión del negocio mantenida por una coalición dominante controlada por miembros de la misma familia o de un pequeño número de familias, de manera que sea potencialmente sostenible a través de generaciones de la familia o familias” (1999:25).

La comunicación en la empresa familiar

La comunicación empresarial puede definirse como aquella que establecen las instituciones y que forma parte de sus normas y de su cultura. Es un instrumento que permite a la empresa introducir, difundir, aceptar e interiorizar tanto los valores como los patrones de gestión vinculados al desarrollo de la organización.

Por ello, “en las organizaciones o empresas la comunicación es, cada vez más, vista como una variable importante en la medida en que influencia y es influenciada por las restantes variables del comportamiento organizacional” (Marinho, 2004:2). Por ello los enfoques más modernos se aproximan a la comunicación organizacional desde una perspectiva multidisciplinar.

Desde esta perspectiva multidisciplinar, la empresa familiar constituye una verdadera comunidad social que facilita y sirve de base para el intercambio de conocimientos, tal y como afirman Zahra, Neubaum y Larrañeta (2007), de acuerdo con quienes podemos hablar de dos formas de compartir conocimiento: una formal y otra informal.

Hablamos de compartir conocimiento formalizado cuando consideramos que el conocimiento puede recopilarse, almacenarse y recuperarse (Alavi *et al.*, 2005/06). En este caso el conocimiento puede ser fácilmente transferido de forma deliberada, estructurada y formalizada. Puesto que este tipo de conocimiento se transmite a través de canales de comunicación de naturaleza formal, resulta fácilmente entendible la necesidad de desarrollar estructuras de

comunicación formales, fuertes y eficaces para facilitar la comprensión de la empresa familiar, especialmente a quienes pasan a formar parte de la familia y a aquellos que no están activamente involucrados en el negocio (Sundaramurthy, 2008).

Y hablamos de compartir conocimiento de tipo informal cuando se trata de un conocimiento tácito y socialmente construido. Puesto que el conocimiento tácito es difícil de definir, codificar y expresar, se transmite mejor a través de exposiciones directas y comunes, es decir, a través de vías o canales de comunicación informales, canales que resultan más transitorios y que están restringidos a ciertos tipos de destinatarios. La comunicación informal es característica de las relaciones que no se basan en la jerarquía sino en la espontaneidad, en la interacción social y en el consiguiente afecto o amistad que surge entre las personas de la organización.

El hecho de que los negocios familiares sean generalmente menos formalizados que otros negocios (Adams *et al.*, 1996), de que en las empresas familiares tengan lugar frecuentes reuniones cara a cara y de que sus miembros abracen creencias y valores similares puede favorecer las oportunidades para compartir ideas, facilitando así las prácticas de compartición del conocimiento informales. Preservar este conocimiento tácito colectivo exige rutinas de intercambio informal personalizadas, no estructuradas y cara a cara (Orlikowski, 2002). Ello es especialmente importante si tenemos en cuenta que el conocimiento más valioso de las empresas familiares a menudo reside en un único individuo o en un número limitado de miembros altamente asociados a la familia (Zahra *et al.*, 2007), es decir, que se trata de un conocimiento experiencial o intuitivo, un conocimiento idiosincrático que a menudo es más específico de las personas que de la empresa, y que por tanto sólo es accesible a miembros familiares o agentes de plena confianza (Lee *et al.*, 2003). El éxito de una empresa familiar en términos de su rentabilidad a menudo depende de este conocimiento (Royer *et al.*, 2008).

La comunicación fuerte dentro de los grupos permite revitalizar la identidad colectiva, y además, hay que tener en cuenta que el éxito de la empresa en un entorno económico tan dinámico y competitivo como el actual depende enormemente de la habilidad para usar el conocimiento en el desarrollo de nuevos productos, servicios y procesos mejores que los de sus competidores rivales. Es decir, el conocimiento sólo es estratégicamente valioso cuando es compartido, sintetizado y usado con un propósito común, único (Zahra *et al.*, 2007).

Por ello es importante que los flujos de comunicación sean fluidos tanto vertical como horizontalmente.

La comunicación vertical puede darse tanto en sentido descendente como ascendente y en ambos casos se trata de un *feed-back* fundamental para el funcionamiento del negocio, ya que si la comunicación vertical resulta ineficiente se demorará la adopción de medidas correctoras o cualquier otra decisión que pueda influir en la productividad de la empresa.

La comunicación vertical ascendente suele emplearse para transmitir indicaciones respecto a la filosofía de la empresa, el objetivo a alcanzar, la tarea a desarrollar o las normas y procedimientos para llevarla a cabo.

La comunicación vertical descendente, sin embargo, suele usarse para informar sobre los resultados de la actividad desarrollada, y para obtener *feed-back* de los empleados sobre las prácticas de la organización.

La comunicación horizontal, entre personas del mismo nivel jerárquico, es utilizada para coordinar las tareas, planificar las actividades y favorecer la interacción entre los miembros de un equipo, y entre éste y quienes actúan en otras áreas de la organización.

La comunicación es, además, un importante elemento de motivación y desarrollo personal. Sólo si un trabajador es informado podrá sentirse parte activa de la empresa, y ello favorece no sólo la participación, sino el desarrollo de la creatividad, y la integración e identificación del trabajador con la organización.

En el caso de la empresa familiar la comunicación y la transmisión del conocimiento resultan más fáciles, de acuerdo con la literatura empresarial. Y ello es especialmente importante si tenemos en cuenta que la comunicación directa entre los miembros de la familia es imprescindible para limitar el conflicto dentro de la organización (Leach, 1999).

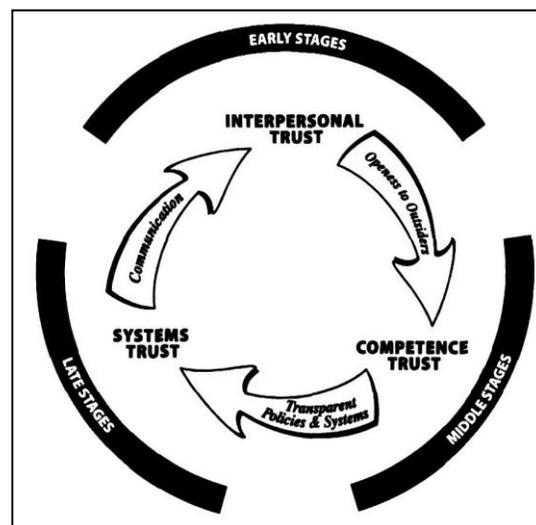
Pero ¿cuál es el detonante, cuál es el elemento clave que favorece esta facilidad de comunicación?

Ante esta cuestión, la respuesta se nos antoja clara: la confianza, una materia prima que se considera poco frecuente en el mundo empresarial de nuestros días, razón que justifica su valoración en tan alto grado (Cole y Johnson, 2007). Se trata, por tanto de una cualidad

deseable en cualquier empresa, ya que investigadores como Zucker (1986) la consideran un mecanismo de gobernanza de gran eficiencia; razón que explica los crecientes esfuerzos de investigación a que ha dado lugar el estudio de su problemática entre los científicos de las Ciencias Sociales (Gordon, 2005).

En la empresa familiar el hecho de trabajar con personas a las que nos unen vínculos familiares y con las que hemos compartido nuestro tiempo facilita la confianza, debido a dos razones fundamentales: (1) pasar tiempo junto con otra persona o compañero es la forma más segura de construir confianza en la relación entre ambos, y (2) el tiempo pasado juntos es una demostración de compromiso (Bullington, K. E.; Bullington, S. F., 2005). Por consiguiente, la existencia de lazos familiares puede conferir confianza al sistema, dotándolo de un sentido de propósito y fin común, que logra incluso sustituir a aquellos vínculos que tradicionalmente han sido proporcionados por el sistema legal (Martín y Sanz, 2006). La existencia de cohesión y armonía entre los miembros de la familia impulsan la eficiencia y facilitan las relaciones informales. No obstante, y a pesar de que cuando el poder se dispersa entre generaciones, el intercambio de conocimientos puede ser más rico y la cohesión del equipo más fuerte, lo normal es que cuando la familia crece, la confianza interpersonal no se pueda mantener sin confianza en el sistema que gobierna los cambios interpersonales claves.

Figura 1. El círculo de la Confianza



Fuente: Sundaramurthy (2008)

La confianza en el sistema requerirá reglas y políticas claras, así como el establecimiento de mecanismos con los que cuenta tanto la empresa familiar como la familia empresaria.

Todas las bases de la confianza necesitan ser continuamente alimentadas para mantener la confianza dentro de las empresas familiares (Sundaramurthy, 2008).

Conclusiones

Las empresas familiares son una forma singular de organización empresarial, y su manera de comunicarse y de transmitir y compartir el conocimiento también lo es. De acuerdo con la literatura empresarial, en las organizaciones de esta naturaleza es más fácil compartir dicho conocimiento y la comunicación es más fluida, tanto vertical como horizontalmente. La clave de esta facilidad para compartir tanto el conocimiento formal como, sobre todo, el conocimiento informal, radica en la confianza entre los miembros de la familia.

La comunicación es una fuente clave de ventaja competitiva para las empresas familiares. Esa es la razón que explica la importancia de mantener y alimentar esa comunicación dentro del negocio, y este objetivo sólo puede lograrse alimentando la confianza interpersonal y la confianza en el sistema. Por tanto, es necesario que las empresas familiares sean capaces de implantar en su seno una cultura organizacional basada en la confianza.

Bibliografía

- Adams, Janet S.; Taschian, Armen; Shore, Ted H. (1996). Ethics in family and non-family owned firms: An exploratory study. *Family Business Review*, 9 (2), pp. 157-170.
- Aldrich, Howard E. y Cliff, Jennifer E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*, 18, pp. 573-596.
- Alavi, Maryam; Kayworth, Timothy y Leidner, Dorothy E. (2005/06). An empirical examination of the influence of organizational cultura on knowledge management practices. *Journal of Management Information Systems*, 22 (3), pp. 191-224.
- Allouche, José y Amann, (2000). L'entreprise familiale: un état de l'art. *Finance Contrôle Stratégie*, 3 (1), pp. 33-79.
- Astrachan, Joseph H.; Schanker, Melissa, C. (2003). Family businesses' contribution to the U.S. economy: a closer look. *Family Business Review*, 16 (3), pp. 211-219.
- Bird, Barbara; Welsch, Harold; Astrachan, Joseph H. y Pistrui, David (2002). Family business research: the evolution of an academic field. *Family Business Review*, 15 (4), pp. 337-350.
- Bullington, Kimball. E.; Bullington, Stanley. F. (2005). Stronger supply chain relationships: learning from research on strong families. *Supply Chain Management*, 10 (3/4), pp. 192-197.
- Chisman, James J.; Chua, Jess H. y Steier, Lloyd P. (2003). An introduction to theories of family business. *Journal of Business Venturing*, 18, pp. 441-448.

-
- Cole, Patricia M. y Johnson, Kit (2007). An exploration of successful copreneurial relationships postdivorce. *Family Business Review*, 20 (3), pp. 185-198.
- Craig, Justin B. L. y Moores, Ken (2006). A 10-year longitudinal investigation of strategy, system and environment on innovation in family firms. *Family Business Review*, 19 (1), pp. 1-10.
- Craig, Justin B. y Dibrell, Clay (2006). The natural environment, innovation, and firma performance: a comparative study. *Family Business Review*, 19 (4), pp. 275-288.
- Déniz, María C. y Cabrera, María K. (2005). Corporate Social Responsibility and Family Business in Spain. *Journal of Business Ethics*, 56, pp. 27-41.
- Gordon, Sara (2005): Confianza, capital social y desempeño de organizaciones. Criterios para su evaluación. *Revista mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 193, pp. 41-55.
- Leach, Peter. (1991, edición 1999): *La Empresa Familiar*, Editorial Granica, Barcelona.
- Lee, Khai. S.; Lim, Guan H; Lim, Wei S. (2003). Family business succession: Appropriation risk and choice of successor. *Academy of Management Review*, 28 (4), pp. 657-666.
- Marinho, Sandra (2004). Comunicação informal nas organizações: um estudo de caso em I&D. Comunicación presentada al VII Congreso Latinoamericano de Investigadores de la Comunicación, La Plata-Buenos Aires (Argentina), 11-16 octubre.
- Morck, Randal y Yeung, Bernard (2004). Family control and the rent seeking society. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 28, pp. 391-409.
- Neubauer, Fred y Lank, Alden G. (2003). *La empresa familiar. Cómo dirigirla para que perdure*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Orlikowski, W. J. (2002). Knowing in practice: enacting a collective capability in distributed organizing. *Organizational Science*, 13 (3), pp. 249-273.
- Pérez, C. (2006). Sistemas de Comunicación para organizaciones no corporativas. En CNEICC (2006): Anuario de Investigación en la Comunicación. Méjico: Consejo Nacional para la Enseñanza y la Investigación de las Ciencias de la Comunicación; pp. 445-455.
- Royer, S.; Simons, R.; Boyd, B.; Rafferty, A. (2008). Promoting family: A contingency model of family business succession. *Family Business Review*, 21 (1), pp. 15-30.
- Schulze, William S.; Lubatkin, Michael H.; Dino, Richard M.; Buchholtz, Ann K. (2001). Agency relationships in family firms: theory and evidence. *Organization Science*, 12 (2), pp.99-116.
- Sundaramurthy, Chamu (2008). Sustaining Trust Within Family Business. *Family Business Review*, 21 (1), pp. 89-102.
- Tokarczyk, John; Hansen, Eric; Green, Mark; Down, Jon (2007). A resource-based view and market orientation theory examination of the role of “familiness” in family business success. *Family Business Review*, 20 (1), pp. 17-31
- Ussman, Ana M. (2004). *Empresas Familiares*. Lisboa: Ediciones Sílabo.
- Zahra, Shaker A.; Neubaum, Don y Larrañeta, Bárbara (2007). Knowledge sharing and technological capabilities: the moderating role of family involvement. *Journal of Business Research*, 60, pp. 1070-1079.
- Zucker, Lynne G. (1986). Production of trust: Institutional sources and economic structure. *Research in Organizational Behavior*, 8, pp. 53-111.
-