

Las relaciones intrafamiliares en la empresa familiar

Melquicedec Lozano Posso

Candidato a Ph. D. en Creación, Estrategia y Dirección de Empresas UAB, Barcelona, España. MSc. en Economía Aplicada e Ingeniero Industrial, Universidad del Valle, Cali, Colombia. Ex Sejourista del Fonds Léon A. Bekaert, Bruselas Bélgica. Programa de Sistemas de Apoyo a Pequeñas Empresas, Haifa, Israel. Profesor visitante de la Universidad de Castilla La Mancha, Ciudad Real, España. Director Académico del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial y profesor titular de la cátedra de Empresas Familiares, Universidad Icesi, Cali, Colombia. melqui@icesi.edu.co

Resumen

En este trabajo se aborda el tema de las relaciones intrafamiliares(RI) en el sistema familia- empresa, el cual se basa principalmente en el factor comunicación.

El documento resalta la importancia de unas buenas relaciones intrafamiliares y propone un esquema directriz como mecanismo para fomentarlas en las empresas familiares, vistas éstas como aquellas organizaciones en las cuales una (o varias) familia(s) propietaria(s) posee(n) influencia directa o indirecta en la dirección y control de la(s) misma(s), con una voluntad de continuarla(s) hacia el futuro, bajo el poder de las siguientes generaciones.

Palabras clave: Empresa familiar, relaciones interfamiliares, comunicación, conflictos.

Abstract

In this paper intra-family relationships in the family-business system are studied, especially in the area of communication, as it is the key factor for a good management.

The document enhances the importance of good intra-family relations and proposes a leading scheme as a mechanism to improve them in family companies, being these the kind of organizations in which one or several owner families have a direct or indirect influence in management and control and have the intention to continue having them in the future under the management of the following generations.

Key words: Family business, inter-family relations, communication, and conflicts.

Fecha de recepción: 15 de septiembre de 2003

Fecha de aceptación: 16 de octubre de 2003

INTRODUCCIÓN

Desde hace mucho tiempo se ha considerado que las relaciones familiares, en un ámbito de familia propietaria de negocios, tienen vital importancia debido a la confluencia de aspectos racionales provenientes de la empresa y aspectos emocionales provenientes de la familia. Para un hijo que trabaja en los negocios de la familia el simple hecho de cambiar de escenario (hogar por empresa) y de nombre (director a dirigido, en vez de padre a hijo) difícilmente podría modificar la relación personal (De Arquer, 1979:17).

Es claro que los nexos de consanguinidad marcan un tipo de relación particular que de alguna manera traslada rasgos del contexto familiar al ámbito empresarial y viceversa. Esto tiene un fuerte peso que ha sido notado desde hace muchos años y aún hoy continúa en gran medida a pesar de los cambios que se han dado tanto en el concepto de empresa como en el de familia. En la empresa familiar la familia encuentra su prolongación: las relaciones entre los miembros de la empresa siguen siendo las creadas en el hogar, sobre todo cuando los hijos han iniciado su vida empresarial jóvenes y con pocos conocimientos (De Arquer, 1979:35).

Los miembros de una familia propietarios de una o varias empresas, especialmente cuando participan de manera directa en los negocios, mantienen relaciones de diverso tipo, fundamentalmente afectivas y laborales que, al combinarse unas con otras, pueden originar problemas o convertirse en fortalezas tanto para la familia como para la empresa.

Los integrantes de una familia propietaria involucrada en la empresa abarcan amplias relaciones, desde las relaciones con empleados, banqueros, proveedores, clientes, accionistas no empleados hasta aquellas entre los propios miembros que componen el grupo familiar. Estas últimas relaciones son las que conforman el interés particular de este trabajo y se han denominado relaciones intrafamiliares. Estas relaciones derivan en otros componentes que pueden observarse en el anexo 3.

Ward (1997) al referirse al crecimiento de las empresas familiares realza la importancia de las relaciones de la familia con la sociedad y el mercado para construir una buena reputación y enfatiza, sin embargo, que la base de ello está en unas buenas relaciones entre familiares. Incluso, para adoptar y hacer uso de

estrategias relevantes, se requiere un buen manejo de las relaciones entre familiares, como lo sostiene Horton (1986) mencionado por Sharma *et. al* (1997:11) al manifestar que para la implementación de una estrategia exitosa las empresas familiares necesitan manejar efectivamente dos tipos de relación: entre miembros familiares y entre miembros familiares y directivos.

Todas estas razones llevan a reforzar el argumento de que el examen de las relaciones intrafamiliares es de suma importancia, por su evidente efecto en el sistema empresa/familia, como lo sostiene Handler (1991).

En este documento se trata el concepto de relación intrafamiliar entendido como el proceso de intercambio de tipo personal que se da entre los integrantes de un grupo familiar propietario, incluidos sus descendientes, con el supuesto de que algunos o la totalidad de estos integrantes están involucrados en la empresa o se espera que lo estén en el futuro.

1. EL ESCENARIO DE LAS RELACIONES INTRAFAMILIARES

1.1 Importancia

Señala Ward (1997) que en una inspección que se hizo con propietarios, éstos clasificaron los seis obstáculos más relevantes para el crecimiento de la empresa familiar, y uno de ellos es el tema relativo a conflictos entre los sucesores; y agrega que para que una asociación de hermanos funcione, los miembros del equipo deben invertir constantemente en su relación. Es decir, ser capaces de hablar para solucionar los problemas, llegar a arreglos aceptables para todos y seguir un código de mutuo entendimiento; “estar de acuerdo en que hay que estar de acuerdo”.

La capacidad y el éxito del equipo familiar dependen en buena parte de la capacidad de relación personal que los hermanos hayan adquirido en su hogar durante la infancia. Pero el clima del hogar de una familia propietaria no suele ser un buen suelo para desarrollar esta capacidad debido al escaso tiempo disponible del sucesor, por su dedicación de tiempo completo a la empresa.

Sin embargo, conscientes de las diferencias de objetivos, necesidades y valores entre familiares, las cuales se hacen más diversas con el transcurrir del tiempo, los mejores líderes en las empresas familiares invierten abundantes

energías en nutrir y reforzar la armonía, la confianza y la satisfacción entre los miembros familiares.

Por esta razón, algunos estudiosos involucran el tema de las relaciones intrafamiliares como parte de los elementos que ayudan a explicar diferentes dinámicas del sistema empresa/familia. En el estudio de Morris *et. al* (1996) sobre factores que influyen en la sucesión en la empresa familiar muestra tres categorías de determinantes: la planeación y control de las actividades, el nivel de preparación de los herederos y la relación entre los familiares y entre los familiares y no familiares. Aquí observamos de nuevo la importancia de las relaciones intrafamiliares.

1.2 Elementos de confluencia

Uno de los factores críticos en las empresas familiares son los conflictos emocionales, los cuales se dan en unos términos específicos debido a que el ámbito familiar se fundamenta en aspectos en los que prevalece la protección y la lealtad, en tanto que en la esfera empresarial, que se sustenta en la tarea, rigen el rendimiento y los resultados (Leach, 1993:39). Esto puede significar que los patrones emocionales de conducta que surgen dentro de la empresa, en un contexto de negocios, sean profundamente irracionales e inapropiados. Sin embargo, también puede resultar que esos patrones de conducta sean compatibles y con gran sentido de realización para el grupo familiar; pero esta última faceta es precisamente la más escasa en el ámbito de las empresas familiares.

En el clásico modelo de los tres círculos en el cual confluyen los tres grupos conocidos: familia, propiedad y empresa, se observan diversidad de objetivos y expectativas en cada grupo. Los valores en cada uno son diferentes, en especial aquellos vinculados a la familia y a la empresa (Bigné, 1999). Esto no supone que la meta final de todos los grupos sea incompatible o inviable, pues depende de un adecuado conocimiento y coordinación entre ellos. Este conocimiento y esta coordinación serán más claros, profundos, organizados y aceptados por todos en la medida en que exista en el sistema una buena comunicación y un importante nivel de armonía.

No en vano afirma Bigné (1999:25) que desde la perspectiva de la familia hay dos elementos de general interés. De un lado, la consecución de la armonía en el seno de la familia para evitar los conflictos entre familiares que en el ámbito

afectivo pueden distorsionar las relaciones estrictamente familiares y, de otro lado, el desarrollo de los miembros de la familia.

Sin embargo, la confluencia de los tres grupos ya mencionados, con sus respectivos intereses conjuntos e individuales, generalmente dificultan el logro de esta armonía y el consecuente desarrollo de los integrantes de la familia para que alcancen realizaciones personales y, paralelamente, con más capacidades y disposición, puedan contribuir con los objetivos planteados desde la perspectiva empresarial. Esta dificultad puede tener varias causas, entre otras:

- Crianza (preferencias por uno u otro, más tiempo con determinado familiar, etc.)
- Temperamento (fuerte, tolerante, emotivo).
- Ausencia de una estructura organizacional formal.
- Falta de claridad en jerarquías, funciones y responsabilidades.
- Situaciones de estrés o desequilibrio entre la energía dedicada al trabajo, a la familia y a uno mismo.
- Existencia de un clima poco agradable y con escasos retos y satisfacciones.

Otra de las causas puede ser la existencia de algún tema de interés sobre la empresa en el cual todos los miembros esperan igual tratamiento, pero esto rara vez es posible; hay miembros que ganan más poder e influencia y esto, generalmente, ocasiona una tremenda barrera para la comunicación (Stanley *et al*, 1995), y por consiguiente, un deterioro de las relaciones interpersonales entre los integrantes de la familia.

Estas causas dan lugar a diferentes tipos de consecuencias nada saludables para la empresa familiar. Consecuencias en el individuo (metas, intereses, logros), en la familia, en la empresa y en la sociedad. Pero aún así, tal como lo mencionamos, las empresas familiares tienen un buen componente de fortalezas que se muestran a continuación.

1.3 Fortalezas de la empresa familiar

Para introducirnos con más detalle en el tema de las relaciones intrafamiliares, en un contexto en el cual los miembros de la familia son propietarios de una o varias empresas, mencionaremos la propuesta de Gallo (1995) sobre las fortalezas esenciales de la empresa familiar. Sus argumentos muestran que la empresa

familiar puede tener dos grupos de fortalezas esenciales y diferenciables: la unidad y el compromiso, los cuales se muestran en la figura 1.

Unidad
- Intereses comunes
- Autoridad reconocida
- Confianza mutua
- Comunicación
- Compenetración
- Flexibilidad
Compromiso
- Entrega a un ideal
- Sacrificio personal
- Exigencia de lo mejor
- Pensamiento a largo plazo

Fuente: Gallo, M. (1995). *Empresa Familiar: Textos y Casos*.

Figura 1. Fortalezas de la empresa familiar

Según Gallo, no hay posibilidad de perfeccionamiento de los miembros de la empresa familiar sin las virtudes de unidad y compromiso (dedicación) que son visibles en las familias ordenadas. La unidad facilita el diseño de la empresa con relación a asignación de responsabilidades, modos de integración entre niveles de jerarquía y autonomía y sistemas de dirección para comunicar y controlar. El compromiso, visto como la voluntad de dedicación intensa y prolongada, lleva a todos los miembros a entregarse, autoexigirse y retarse para conseguir el bien conjunto, hacer las cosas cada vez mejor y no reclamar más allá de lo que corresponde. El compromiso incrementa las posibilidades de tener acertados sistemas de remuneración, formación y oportunidad de carrera empresarial (Gallo, 1995:51). Cuando la unidad y el compromiso se pierden sobrevienen en su lugar la desunión y la abstención, lo cual debilita a la familia y, por consiguiente, a la empresa, con lo que disminuyen sus posibilidades de éxito en el mercado.

Gallo (1995) expresa que estos dos grupos de fortalezas, unidad y compromiso, se manifiestan con diferente intensidad con el paso del tiempo debido a

que las relaciones se van transformando entre tres grupos de personas: los propietarios, los miembros familiares y el personal trabajador en la empresa familiar. En una primera época las relaciones son sencillas y se concentran en el fundador; cuando la familia y la empresa crecen, las relaciones son más amplias por el mayor número de personas; al incorporarse la segunda generación las relaciones son múltiples, con finalidades variadas y a menudo complejas. Estos cambios plantean, por tanto, riesgos para las empresas familiares y ponen en peligro los dos grupos de fortalezas mencionados.

Estos riesgos existen también por el tipo de rol que juegan los integrantes. Como expresan Davis y Tagiuri (1993:105), cuando los miembros de una familia trabajan juntos, a menudo desempeñan diferentes roles. Simultáneamente pueden ser familiares, propietarios, empleados, jefes, subordinados y directivos, por lo cual las relaciones entre familiares, al tener diversidad de variables, se pueden hacer más complejas que en situaciones laborales sin parentesco.

1.4 Trascendencia

La intensa dinámica que caracteriza las relaciones intrafamiliares trasciende de una generación a otra y afecta diferentes tópicos. Handler (1991) encuentra que las relaciones interpersonales de la siguiente generación inciden notablemente en la progresión del proceso de sucesión. Ciertos aspectos de las relaciones de la niñez entre hermanos podrían salir a flote, además las relaciones padres-hijos y las relaciones entre hermanos están influenciadas por la historia y por las relaciones que actualmente tengan.

1.5 Tipos de relaciones intrafamiliares

Podrían identificarse diferentes tipos de relaciones intrafamiliares. Por ejemplo, desde el punto de vista de consanguinidad se pueden establecer: relaciones esposo-esposa, entre hermanos, padres-hijos, padres-nietos y con primos, tíos y abuelos. Desde el punto de vista de afinidad se podría hablar de relaciones con suegros, cuñados, concuñados, ahijados, etc. Este documento se enmarca en las relaciones de consanguinidad que tienen presencia en el sistema familia-empresa. Pero, indudablemente, una de las clasificaciones que nos compete en este tema es la que considera el marco personal y el marco contractual como escenarios en los cuales se manifiestan con gran intensidad las relaciones intrafamiliares. James (1999) examina estos dos tipos de relación:

- *Relaciones personales.* Son relaciones informales e implícitas. En este tipo de relaciones hay una identidad familiar, una confianza familiar y unos nexos personales. En algunos casos puede promover actividades que mejoren las competencias del negocio familiar. Este tipo de relaciones provee la base económica y social que necesitan todos los miembros: recursos, educación y normas. Estas normas giran en torno a los principios de igualdad, confianza, altruismo y lealtad. La existencia de estos principios une a la familia, y éstos se desarrollan compartiendo una historia común, viviendo juntos, comiendo juntos, etc.
- *Relaciones contractuales.* Son relaciones impersonales, formales y explícitas. Este tipo de relaciones se rige fundamentalmente por los contratos formales. En algunos casos puede ser un medio más efectivo para unir miembros familiares empleados dentro de la firma.

Como la función principal de la empresa es la producción y distribución de bienes y servicios en un mercado a la espera de beneficios, el contrato, por tanto, gobierna la relación entre familiares más que el nexo personal.

Algunos investigadores del tema organizacional como Gouldner (1954) mencionado por Davis y Harveston (2001) expresan una distinción entre los nexos del grupo familiar. Uno es el nexo instrumental, el cual aparece en el curso del desempeño del trabajo; el otro es el primario, que se refiere a relaciones sociales informales que afloran para favorecer o impedir los procesos organizacionales y el alcance de las metas organizacionales.

Sharma *et. al* (1997), al abordar el tópico de las relaciones entre familiares, recuerda la clasificación de Reiss (1982) sobre los tipos de familias en empresas familiares: familias sensibles al consenso, familias sensibles a la distancia interpersonal y familias sensibles al entorno. Al respecto expresa que hay que ser cuidadosos con la idealización de un tipo de relación, puesto que existen muchas variables y contingencias que influyen sobre el desenvolvimiento de una familia tanto en el trabajo como en el hogar.

En síntesis, de acuerdo con los diferentes autores, lo que se tiene es una relación de trabajo y otra relación de familia, que con frecuencia se entrelazan y hacen difícil a los integrantes del grupo familiar distinguir dónde están los límites de cada una. No obstante, podríamos agregar otro tipo de relación entre

familiares: la relación social (cuando padre e hijo van a jugar un partido de fútbol, cuando varios miembros de la familia van a una invitación matrimonial, etc.). Esta relación social y la relación familiar constituyen las relaciones personales.

La figura del anexo 3 ayuda a entender los tipos de relación intra familiar mencionados.

2. FAMILIA Y COMUNICACION ORGANIZACIONAL

2.1 Relaciones en la familia

Ackerman (1971), al examinar las relaciones familiares, dice que la familia cambia su pauta con una velocidad notablemente acelerada. No hay nada fijo o inmutable en la familia. La familia es moldeada continuamente tanto por las condiciones externas como por su organización interna. En esta última, generalmente cada persona tiene varias familias: la de la infancia, la del matrimonio y paternidad y la del ocaso cuando es abuelo.

Bajo estas influencias externas e internas, Ackerman (1971) considera tres niveles en los recursos de conflicto y restablecimiento del funcionamiento familiar:

- Conflicto y desequilibrio entre la familia y la comunidad.
- Conflicto entre sus miembros.
- Conflictos a nivel de la personalidad de cada miembro.

Manifiesta que el uno influye sobre el otro porque se superponen. Según él, hay tres niveles de fenómenos implicados en la interacción entre el individuo y el grupo: la estructura del ambiente, las relaciones interpersonales y la organización interna de la personalidad. Los tres son una faceta del proceso vital que funcionan conjuntamente. Los acontecimientos que tienen lugar en cualquiera de estos niveles se superponen e interpenetran con acontecimientos de los otros niveles. Por eso a medida que un miembro de la familia cambia, afecta la conducta de los otros miembros y, de la misma manera, a medida que la familia cambia afecta a su vez a sus miembros. El proceso es circular.

Argumenta que las relaciones familiares regulan la corriente emocional, facilitan algunos canales de desahogo emocional e inhiben otros. En el mejor de

los casos, en una familia prevalece una atmósfera general de amor y devoción. Pero, si la atmósfera familiar está llena de cambios y desvíos bruscos, pueden surgir profundos sentimientos de frustración, acompañados inevitablemente de resentimiento y hostilidad.

Estos cambios en los individuos, en el grupo y en el clima de convivencia nos resultan naturales si se es consciente que los vínculos familiares se hacen a través de una combinación de factores:

- *Biológicos.* Engendrar, criar, educar.
- *Psicológicos.* Los miembros están ligados en interdependencia mutua para satisfacer necesidades afectivas.
- *Económicos.* Los miembros están ligados en interdependencia mutua para satisfacer necesidades materiales.
- *Sociales.* Las funciones biológicas se cumplen en una organización adecuada de fuerzas sociales. La trama de las relaciones familiares puede estar influenciada en amplia variedad de formas, sea por un ambiente social amistoso y protector, o por uno hostil y peligroso.

Bajo condiciones favorables, los sentimientos de amor y lealtad prevalecen y se mantiene la armonía familiar. Bajo condiciones de tensión y conflicto excesivos, pueden surgir antagonismos y odios mutuos, lo cual afecta la integridad de la familia.

Kornblit (1994), como estudiosa de la semiótica de las relaciones familiares, expresa que las reglas que rigen la interacción familiar surgen: 1) de la “organización familiar” (la familia como un tipo especial de sistema de parentesco) y 2) de un conjunto de elementos cognitivos que adquieren función conativa (valores, creencias, actitudes), organizados según reglas semánticas particulares, que ella llama “ideología familiar”.

Involucra el concepto de “estilo familiar”, lo que equivale a la elección que debe realizar todo hablante entre el número posible de alternativas que le ofrece la lengua para expresar algo. El estilo familiar se designa como ciertas regularidades observables en un sistema familiar en cuanto al modo de organización de sus respuestas frente a las denominadas “situaciones de apertura”.

Situaciones de apertura son acontecimientos (reales o imaginarios) que implican un cambio en cualquier aspecto del nivel regular en el que se da la interacción en el sistema familiar. Apertura es equivalente a ruptura. Entran aquí los acontecimientos que jalonan los momentos evolutivos familiares y también hechos no esperados (muertes en edad temprana, enfermedades, migraciones, cambios de situación económica, etc.).

Su hipótesis es que el modo en que la familia reacciona frente a este tipo de acontecimientos configura un estilo propio que connota modalidades interactivas que tienden, básicamente, a la aglutinación o a la escisión, o estilos aglutinante (integrador) y cismático, respectivamente. Entre estos dos polos de expresión existe toda una gama de posibles reacciones.

2.2 Comunicación, variable fundamental

Al tratar el tema de la comunicación en las empresas, Inman (1978) emite dos enunciados: 1) hay sólo una manera en que usted puede ser más grande: mejor comunicación, 2) las organizaciones son favorecidas o limitadas por la efectividad de la comunicación dentro de ellas.

Con estos dos enunciados deja entrever el concepto de la comunicación en términos de su importancia y de su efecto en las organizaciones. Claro que a nuestro modo de ver, el primer enunciado podría mejorarse si se muestra la comunicación como una de las maneras y no como la única de ser más grande; mientras el segundo estaría más ajustado a la realidad contemporánea si se incluye también la comunicación bidireccional de la empresa con su entorno. La comunicación brinda posibilidades de apertura e intercambio; no en vano se admite que los mayores obstáculos para la comunicación son los intereses ocultos, dejar mucho tiempo sin resolver problemas y el miedo a expresar los propios sentimientos (ACEF, 2000:11).

Cuando una empresa familiar aborda el tema de la comunicación, abre caminos hacia el entendimiento y la conciliación, pues permite exponer los puntos de vista individuales y conjuntos, y también la relación de éstos respecto de la empresa. Los esfuerzos por lograr una buena comunicación deben darse en todos los niveles de la organización y se debe considerar la franja operativa y el nivel intermedio. Así mismo, el control y la coordinación de las funciones asignadas a los miembros familiares que ocupan las posiciones directivas más

altas requieren de canales de comunicación directos y eficientes (Davis y Harveston, 2001). De esta manera, es claro el alto reconocimiento que tiene el factor comunicación tanto en el ámbito familiar como en el empresarial y, con mayor razón, en la combinación de los dos, por lo cual vale la pena presentar brevemente, en el siguiente capítulo, dos puntos de vista de expertos en el tema de comunicación; el uno orientado a la comunicación en la organización y el otro, a la comunicación en un grupo.

3. COMUNICACIÓN

La calidad de las relaciones familiares es un aspecto decisivo para la empresa. Cuando la calidad de estas relaciones no es buena, impide la comunicación (Leach, 1993) y viceversa. Por consiguiente causan malestares en las actividades y metas organizacionales. Por lo cual, si abordamos algunos aspectos de la comunicación bajo el interés particular de este trabajo, seguramente será más claro el panorama de las relaciones intrafamiliares y facilitará el intento de proponer un esquema que contribuya a su fomento y mejora en las empresas familiares.

3.1 El punto de vista de Thayer

Thayer (1975) examina cómo se interrelaciona la comunicación con la organización. Muestra que en las definiciones de comunicación los autores parecen no preocuparse por el intercambio de sentimientos que constituyen una contrapartida inevitable en el trato con cualquier persona.

Al tratar los grupos y la comunicación, señala que para comprender mejor las relaciones entre ambos se requiere estudiar tales relaciones desde tres puntos de partida diferentes: conducta individual, conducta interpersonal y conducta dentro de la organización. Esto lo lleva a sugerir que existen por lo menos cuatro niveles o planos diferentes de análisis o enfoques de la comunicación:

- *Nivel intrapersonal.* Se refiere a la conducta individual (observar, solucionar problemas, pensar, escuchar o leer, buscar o adquirir información, hablar o escribir, etc.), en fin a la recepción y elaboración de la información.
- *Nivel interpersonal.* Se refiere a la intercomunicación, a sistemas de intercomunicación entre dos o más personas.

- *Nivel organizacional.* Redes de sistemas de datos que unen a los miembros de una organización y proporcionan los medios mediante los cuales ésta se relaciona con su mundo circundante, de qué manera estos sistemas influyen en la toma de decisiones, etc.
- *Nivel tecnológico.* En relación con la tecnología de la comunicación es lo relativo al equipo, aparatos y programas establecidos para generar y almacenar información.

Thayer dice que en estos niveles existe un vínculo esencial e íntimo entre las facultades para comunicar y la clase de competencias. Bajo esta perspectiva establece cuatro subprocesos de los sistemas de comunicación en los cuales y a través de los cuales el hombre mantiene:

- La generación de datos
- La diseminación de datos
- La adquisición de datos
- La absorción o consumo de datos

Con los datos como materia prima, las dos funciones básicas de la comunicación en el nivel interpersonal son:

- *La adaptación.* Capacidad para asumir ciertos aspectos y acontecimientos del mundo en el que nos movemos; sirve al propósito de establecer, mantener, explotar o alterar alguna relación desde uno hacia otra persona.
- *La comunicación de aspectos vivientes del entorno.* Capacidad de establecer, mantener, explotar o modificar las relaciones desde la persona hacia uno.

En la comunicación hay una complejidad que se crea en el asunto de cómo se comunica el mensaje y cómo es recibido, puesto que el emisor sitúa el mensaje, el receptor lo interpreta, le da un significado. El mensaje es recibido cuando el receptor comprende lo que el emisor quiere significar. Pero a menudo el mensaje que el emisor pretende formular y que el receptor “recibe” son diferentes.

Thayer dice que se debe pensar más bien en términos de cómo comunicar que de cómo recibir la comunicación, sin considerar que una faceta sea más importante que la otra.

Se hace una pregunta: ¿cómo una persona consigue atraer la atención de otra? Y dice que existen unas condiciones en la conducta humana:

- Las personas prestarán atención a aquellos hechos externos a ellas, que asumen que podrían tener relevancia para sus fines y objetivos personales, inmediatos o mediatos.
- Las personas prestarán atención a aquellos hechos internos o externos, que sirvan a las necesidades inconscientes y metabólicas o a los apetitos de su propio sistema conceptual/valorativo.
- Las personas consagran atención a aquellas cosas que aprueban, pero desatienden todas aquellas que contradicen o discrepan de alguna manera con su propia concepción del mundo o con sus esperanzas respecto al futuro. Aquí juega un papel importante su sistema de creencias.
- Las personas prestan oídos a lo inesperado.
- La relación que se establece entre una persona y algún objeto, acontecimiento, idea o persona situada en su medio ambiente, ejercerá cierto papel al determinar la atención que le concede.

Dice que debemos evitar la muy incorrecta hipótesis de que tenemos un sistema para tratar lo intelectual y otro para lo emocional. Nuestros sentimientos son un componente inherente e inevitable de cada relación dinámica que existe entre los elementos de nuestros sistemas de comprensión y de toda nuestra conducta comunicativa.

En el nivel interpersonal, anota que un modelo conceptual de la relación de intercomunicación es una condición previa básica o un prerrequisito. Una segunda condición es la existencia de una necesidad o anhelo, algún propósito o intención, al menos de alguno de los lados. La tercera condición es el acatamiento de ciertas reglas mínimas, como por ejemplo, que el interlocutor esté dispuesto a escuchar.

Existen tres tipos de control que son característicos del análisis interpersonal: en primer lugar cualquier encuentro interpersonal que persiste, o que se produce de nuevo, se convierte, en sentido genérico, en una organización. Por ello, las

partes en una relación interpersonal desarrollarán de forma paulatina ciertas expectativas, ciertas interpretaciones estandarizadas, así como ciertas reglas para su intercomunicación. Esta institucionalización mutua no se efectúa conscientemente, sino que simplemente se produce. El segundo tipo de control característico del análisis interpersonal es la interpretación de nuestro comportamiento en el contexto de lo que consideramos son las intenciones, orientaciones, expectativas, valores y creencias de la otra persona. Es decir, las intenciones y expectativas de nuestro interlocutor –tal como uno las concibe– pasan a formar parte de la situación o de lo que para uno es una realidad. Existe un control y regulación de recíproca conducta. El tercer tipo de control se fundamenta en el hecho de que una persona aporta a otra su concepto de sí misma y, también, su concepto sobre la otra persona. Una persona no es ni más ni menos que la concepción que tiene de sí misma y la concepción que de ella tiene la otra persona.

De otro lado, en la organización, las necesidades y funciones de comunicación se solventan mediante tres sistemas de comunicación básicos:

- El sistema de *comunicación operacional* que transmite datos sobre actividades y operaciones relacionadas con tareas concretas dentro de la organización.
- El sistema de *comunicación normativo* que transmite a los miembros aquellas normas, órdenes e instrucciones que tienen por finalidad regular sus funciones materiales y/o de elaboración de la información.
- El sistema de *comunicación de mantenimiento y desarrollo* que proporciona *feedback* sobre la condición de personas o canales de comunicación para la absorción o información externos o internos, y de sus relaciones con otras instituciones.

Se da origen luego a otro nivel de análisis: la *comunicación interorganizacional* que son vínculos de interorganización de la transmisión de datos.

3.2 La concepción de Simon

Por otro lado, Simon (1983) argumenta que si se consideran estadísticamente las comunicaciones de un grupo se pueden distinguir tres niveles en los que se producen los intercambios: el nivel de contenido, el nivel del procedimiento y el nivel socio-afectivo.

El primero abarca las temáticas que se tratan, el segundo la forma en que se tratan los temas para efectuar las tareas, el tercero son las acciones y reacciones afectivas, emocionales e irracionales (evasión, agresividad, dependencia, dinamismo, solidaridad, amor, etc.). Los tres niveles son importantes para las empresas familiares pero, para el propósito de la temática que estamos tratando en este documento, el último nivel es el que más elementos nos da.

Según Simon, los problemas socio-afectivos pueden plantearse a causa de las dificultades de comunicación entre miembros de edad, origen, experiencia, estatus, sexo o prestigio diferentes, y con distintas características (comunicativo, tímido, desconfiado, razonador, etc.). El análisis de los fenómenos socio-afectivos de un grupo se complica si se tiene en cuenta que existe una distancia entre lo que se quiere decir y lo que de hecho se dice, y entre lo que el otro oye y lo que realmente entiende. He aquí la importancia de la comunicación en las relaciones interpersonales. Otros problemas son una consecuencia del mismo proceso (el ignorado, el ridiculizado, el inhibido, el marginado, el inquisidor, etc.).

Estos problemas pueden reducirse si se estudian sus causas. Es útil para el grupo detenerse de vez en cuando para permitir que sus miembros revisen las opiniones, la marcha de los trabajos, los métodos utilizados, pero también –y sobre todo– los sentimientos y las emociones que experimentan. Un grupo realista debe tener en cuenta los tres niveles de funcionamiento considerando que no existen por separado.

En esta revisión, la participación de cada uno de los miembros de un grupo está condicionada por un factor, el clima, lo cual evoca tres nociones distintas: el estado del espíritu general o atmósfera moral, las circunstancias materiales y la influencia de los demás sobre cada uno. Se observan en general tres tipos de clima:

- *Clima de defensa.* En este clima los sentimientos no se expresan y el grupo no sirve de apoyo al individuo. Las comunicaciones son difíciles.
- *Clima de control.* Hay conformismo y apatía. Los miembros son dependientes o contra dependientes de forma agresiva.

- *Clima de aceptación.* Hay un fuerte sentimiento de “el nosotros”. Las relaciones son interdependientes, las comunicaciones son fáciles.

En un clima determinado el grupo se puede enfrentar con los siguientes problemas:

- Problemas de identidad de cada uno de los miembros
- Problemas del poder y de la influencia
- Problemas de objetivos y de necesidades globales y particulares
- Problemas de aceptación mutua y de intimidad

Las necesidades comunes a todos los sujetos en un grupo son:

- Pertener y participar junto con otros individuos
- Disponer de poder o influencia
- Disfrutar de la intimidad, el amor o el afecto de las personas que elija.

Pueden existir diferentes tipos de sentimientos interpersonales:

- *Sentimientos dirigidos hacia los demás (amor).* Amor como término que significa muchas cosas
- *Sentimientos dirigidos contra los demás (odio).* Cólera, irritación, hostilidad, etc.
- *Sentimientos dirigidos fuera de los demás (alienación).* El aislamiento o repliegue sobre sí o el abandono, la soledad, etc. La alienación separa del medio ambiente.

Dos tipos de comunicación son manifiestas:

- *La comunicación verbal o explícita* que utiliza como soporte el lenguaje y tiene dos sectores: la comunicación expresiva, que abarca la palabra y la escritura; y la comunicación receptiva, que consiste en escuchar y leer.
- *La comunicación no verbal o implícita* que abarca todas las sensaciones que el hombre puede concebir con independencia de las palabras mismas: el gesto, la mímica, el lenguaje corporal, etc.

4. FOMENTO DE LAS BUENAS RELACIONES INTRAFAMILIARES (RI)

4.1 Factores determinantes de las buenas RI

La autonomía individual y la democratización en las relaciones familiares presenta un reto para la solidaridad y continuidad de las empresas familiares (Gilding, 2000). Se parte del examen de un cambio en las características de la institución familiar en las sociedades occidentales. Hay un creciente énfasis en la calidad de las relaciones en las familias. La solidaridad familiar depende en gran medida de la voluntad de adquirir compromiso, de la comunicación, de la negociación y la confianza. Estas dinámicas, necesariamente, tienen relevancia sobre la estructura y los procesos de la empresa familiar, pues contribuyen a diseñarlas para facilitar la comunicación y la confianza.

A pesar de las bondades de la confianza, ésta es todavía un bien escaso en la empresa familiar. La confianza depende de nuestro comportamiento y se sustenta en cuatro ingredientes: capacidad, congruencia, consistencia y comunicación (Lansberg, 2001:8). La comunicación aparece de nuevo como un elemento vital, en este caso para cimentar la confianza, la cual, a su vez, es un factor determinante para la unidad mencionada por Gallo.

Ussman (1996) resalta también la lealtad como una de las características de la empresa familiar y admite que en buena medida se ve reflejada en la dedicación de la familia al negocio, la que sacrifica incluso fines de semana y festivos, lo cual, en algunas ocasiones, sucede también con aquellos empleados que no son familiares.

Por otro lado se argumenta que el principio que mejor funciona para mantener la paz entre los accionistas miembros de una familia es el de “libre elección” (ACEF, 2000:1). Para el caso de propietarios familiares que deseen desvincularse de la empresa vendiendo sus acciones, esta libre elección estaría respaldada por los acuerdos de liquidez propuestos por Gallo, y que se mencionan más adelante en el ítem dedicado al fomento de las buenas relaciones intrafamiliares.

De la misma manera, los hijos deben sentirse libres en cuanto a la escogencia del camino a la felicidad. Esta escogencia puede involucrar a la empresa, o bien,

alejarse del camino. Si se les presiona a entrar a la empresa familiar, la frustración de dejar a un lado sus sueños de juventud por complacer a los padres, origina con el tiempo efectos negativos en la persona, en la familia y en la empresa. La presión para entrar puede deteriorar las relaciones con los padres y, más adelante, ya dentro de la empresa, no sólo con ellos sino con el resto de familiares y trabajadores no familiares.

De otro lado, Handler (1991) expresa que la comunicación, la confianza y el respeto por la capacidad y posición de los demás, son un asunto crítico en el manejo de las relaciones entre familiares. Para los hermanos, la capacidad de balancear poder, confianza y responsabilidades, es un aspecto importante.

Así mismo, al analizar los determinantes de la transición exitosa en los negocios familiares, Morris *et. al* (1997) define, entre otros, los siguientes en las relaciones de negocios y familia: número de hermanos, comunicación abierta, confianza, compromiso, lealtad. Éstos, de acuerdo a su análisis, están del lado del concepto de calidad de la experiencia en el proceso de sucesión.

Al abordar instrumentos para mejorar las relaciones entre los miembros del equipo de familiares, Filbeck y Smith (1997) enfatizan que los miembros deben reconocer que no existen reglas absolutas para resolver los conflictos personales, pero que algún entrenamiento en los temas de diferencias de la personalidad o estilos de comunicación podría ayudar al grupo familiar y también a los profesionales con los cuales se trabaja. Los conflictos resultan en buena medida debido a las diferencias, las cuales siempre existen, pero éstos pueden ser resueltos más fácilmente cuando los individuos involucrados aprenden a ser más tolerantes y abiertos a los demás.

Se observa que aparecen criterios de suprema importancia en el escenario de las relaciones interpersonales. Confianza, lealtad, respeto, libertad, responsabilidad y compromiso son esgrimidos con frecuencia, pero, indudablemente, la comunicación es el factor eje de tales relaciones.

4.2 ¿Qué hacer?

La forma más simple de mantener el ajuste mutuo de sensibilización de un familiar al otro es la comunicación directa en la que cada uno habla de sí mismo, de sus objetivos, intereses, tareas, miedos (Davis y Tagiuri, 1993:121) y en este

proceso padres e hijos deben recordar la importancia que tiene el respeto mutuo en su relación y la estima del uno al otro. Es razonable suponer que la amplitud de esta estima se extiende a una estima incondicional en cualquier lugar, situación y rol, pues es la garantía de saber que siempre se puede contar con el otro y que se puede recurrir a él e, igualmente, de entender que se debe estar abierto y dispuesto al otro cuando lo requiera. Este comportamiento es fundamental para darle presencia a los factores enunciados en el punto anterior.

Gallo (1995) sugiere que para conservar la unidad deben existir acuerdos de liquidez para la compraventa de participaciones. Para conservar la confianza, que existan reglas sobre cómo es el trabajo en la empresa familiar. Para resaltar los intereses comunes y lograr la compenetración de los diferentes grupos, que reciban regularmente información completa y significativa sobre la empresa. Para continuar desarrollándose, que los propietarios deseen y promuevan tanto la consecución de la unidad así como la reinversión de beneficios.

Se favorecen las relaciones familiares cuando hay un escenario que fomenta la creatividad, la flexibilidad y la compatibilidad de valores, como el sacrificio y el trabajo, con otros nuevos como las nuevas tecnologías, el tiempo libre, la familia y la alegría a través del buen humor.

Ahora, para que el ambiente de trabajo sea altamente satisfactorio y sugestivo se deben fomentar una amplia creatividad, oportunidades para la toma de decisiones importantes, colaboración con colegas importantes y posibilidad de participar en otras actividades no relacionadas con la empresa (Ward y Aronoff, 2001), sin embargo, cada uno de los miembros familiares debe contribuir a fomentar un clima de agrado y no tener una actitud pasiva esperando que estos esfuerzos recaigan en los demás.

4.3 Esquema propuesto

En toda empresa y en toda familia existe la posibilidad de aparición de conflictos por el simple hecho de que las personas deben interactuar y cada una posee sentimientos, posiciones y actitudes distintas, aún aceptando que también pueden haber muchas similitudes. Además, el conflicto es inevitable siempre que exista un entorno en el cual los linderos entre los sistemas y los subsistemas no estén claros, y éste es con frecuencia el caso de las empresas familiares (Sharon *et. al*, 2000).

Pero el conflicto parece tener su lado bueno. Algunos investigadores como Derr (1978) mencionado por Harvey *et. al* (1998) han encontrado que moderados niveles de conflicto mejoran la eficiencia del grupo, la productividad y estimulan la creatividad, sobre todo cuando a estos conflictos se les da un manejo constructivo. Por lo cual, lo sano no es tanto la inexistencia de conflictos sino la capacidad de reflexionar sobre ellos, analizarlos y tomar decisiones adecuadas que beneficien a todos los interesados sin que el proceso lastime o cause disputas. Esta capacidad de reflexión y consenso, sin embargo, se logra con más facilidad en un clima donde se den unas buenas relaciones intrafamiliares, y esto implica quizá un cambio de actitud y conducta de todos los integrantes de la familia.

Una manera de abordar adecuadamente los conflictos futuros es definir caminos anticipadamente. La definición explícita y anticipada de conductas genera entendimiento y disminuye las posibilidades de deterioro. Pueden definirse conductas en temas como empleo, jubilación, compensaciones, dividendos, préstamos, venta de acciones, ética, comportamiento, solidaridad, etc.

Con el fin de que la identidad familiar tenga capacidad para generar nuevas reglas de interacción y para transformar sus patrones de relación, muchas empresas han dotado el intersección o espacio imaginario del sistema familia/empresa, de contenido, reglas y funciones. Así se construye un grupo familiar de soporte a la empresa. Se dejan de lado estructuras que fueron adecuadas en momentos concretos, pero que han quedado insuficientes, para ir en búsqueda de reorganizaciones más acordes con las situaciones contemporáneas (Baulenas y Gimeno, 2000:5)

El bienestar propio y del grupo aumenta: 1) cuando somos capaces de decir lo que pensamos y lo que sentimos sin ser por ello rechazados, 2) cuando somos capaces de escuchar a los demás como lo hicieron con nosotros (Carulla, 2001:1). Esto es respaldado con el punto de vista de Gallo (1989:76) cuando manifiesta que los familiares deben tratar de analizar libremente sus temores, preocupaciones, disgustos y decepciones que se causan mutuamente y también deben hablar de su mutuo afecto. No obstante, se debe tener cuidado con la forma o estilo de plantear estas manifestaciones. Por todas estas razones el factor comunicación tiene una dedicación especial en este documento, pues si ésta es inapropiada, puede dañarse la relación o agravarse si previamente no andaba bien.

Todo esto amerita la presencia de un esquema de consenso a través del cual todos puedan cuestionar y aportar y, simultáneamente, valorar y ser valorados. Por lo cual, a la luz de todos los argumentos expuestos, se propone el esquema de la figura 2, en el cual se muestra una alternativa que debe contribuir al fomento continuo de las buenas relaciones intrafamiliares en la empresa familiar.

El esquema propone una dinámica continua en los niveles intrapersonal, interpersonal y organizacional (Thayer, 1975), entendiendo en este último tanto el ámbito empresarial como el familiar. Se han determinado cuatro fases básicas de reflexión conjunta e individual.

En la primera fase la familia debe dar entrada a los factores que favorecen el clima y a los factores determinantes de las buenas relaciones intra familiares, los cuales ya fueron mencionados. Los diferentes medios de integración que han de permitir la entrada paulatina de estos factores pueden ser mediante reuniones familiares, elaboración del plan familiar, elaboración del código de conducta, consejo familiar, reuniones sociales, u otro medio que la familia considere apropiado. Todas estas instancias procurarán la capacitación y el aprendizaje en la mejora de los procesos de comunicación y de las relaciones, tanto contractuales como personales, mencionadas por James (1999).

La fase dos es meramente individual; cada uno de los miembros de la familia reflexionará sobre las experiencias conjuntas vividas en la fase uno y examinará de qué manera puede contribuir al mejoramiento de las relaciones. Es indispensable que el individuo vaya autoconstruyendo disposición y apertura hacia el grupo y genere un sentimiento de colaboración con los otros de manera que, a partir de sí mismo, se vaya gestando una actitud de dar y recibir, de adaptar y ser adaptado.

La fase tres plantea reflexiones conjuntas (Simon, 1983), mediante integraciones necesariamente intencionales que se hacen para que el grupo identifique qué está obstaculizando las relaciones e intente generar soluciones. Pero esta fase también es para que se identifiquen las fortalezas de las relaciones y se determine cómo se pueden preservar.

La fase cuatro se refiere a la acción, a la práctica de lo aprendido en las tres fases anteriores. Es indispensable asumir acciones y poner en práctica los factores determinantes de las buenas relaciones. Este comportamiento no tiene

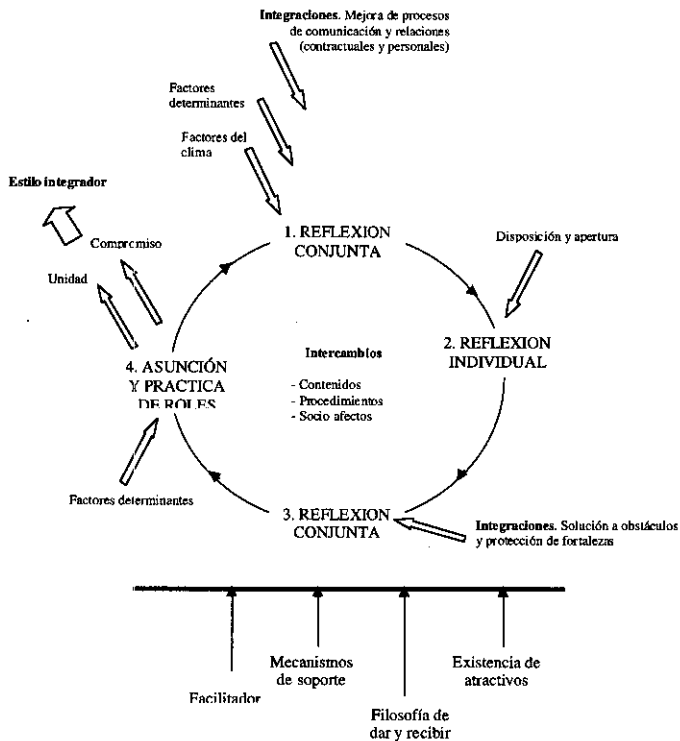
límites espaciales, por lo cual debe irradiarse tanto en el hogar como en la empresa y en espacios sociales de diversa índole.

Al finalizar la fase cuatro mediante intercambios de contenidos, de procedimientos y socioafectivos (Simon, 1983), la familia empieza a construir la unidad y el compromiso, de los cuales se hizo mención al mostrar las fortalezas de la empresa familiar tratados por Gallo (1995). El ciclo debe repetirse y convertirse en parte de la cultura de la familia, hasta construir un estilo integrador (Kornblit, 1994), es decir, un estilo que une a los miembros de la familia y los aleja del estilo cismático, causante de escisión.

La repetición constante del ciclo debe estar apoyada por un buen facilitador en las integraciones de tipo formal presentes en las fases uno y tres. También debe estar apoyado por una filosofía familiar de dar y recibir, con lo cual cada integrante adaptará pero también estará abierto a ser adaptado (Thayer, 1975). El apoyo se sustentará también en la existencia de atractivos para los miembros familiares, es decir, deben encontrar bondades en todo este proceder, pues de esa manera se tendrá la disposición para forjar una conducta que fortalezca las relaciones familiares conjuntas. Estos atractivos pueden ser: la consecución de más afecto, más aceptación en el grupo, mayor posibilidad de entendimiento con otros, etc. La continuidad del ciclo también debe tener apoyo en los llamados “mecanismos de soporte” que se indican en la figura 2, tales como el protocolo familiar, el plan familiar o el código de conducta. El esquema debe acogerse de tal manera que se fomenten los factores determinantes y los factores del clima desde que los niños tienen corta edad.

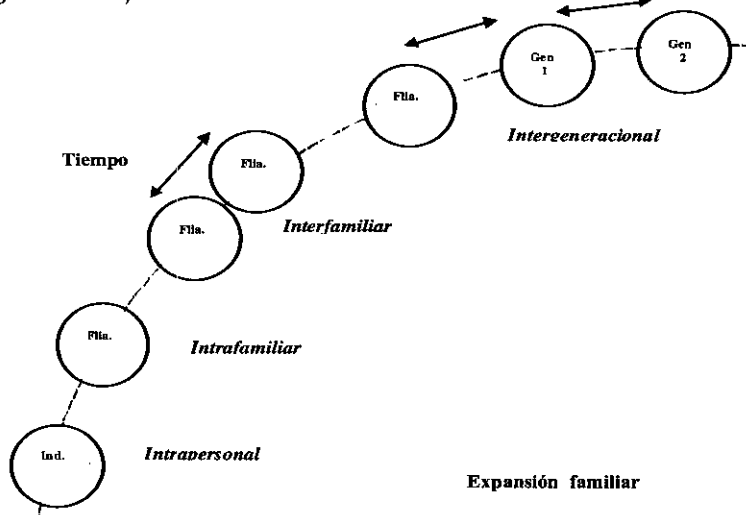
Con esta dinámica (esquema) de mejoramiento de las relaciones intrafamiliares en permanente funcionamiento, la posibilidad de deterioro de las relaciones puede reducirse en buena medida si se procura, desde la niñez, el fomento de actitudes y valores como la hermandad, solidaridad, amor, diálogo e integración.

La meta no debe ser sólo buscar la reducción o ausencia de conflictos, sino ser capaces de tratar con las emociones, tema potencialmente difícil, pues está muy asociado a la dignidad de las personas. El objetivo puede ser prevenir la construcción de años de desacuerdos, que pueden trascender y hacer daño en las diferentes etapas que se dan al ampliarse las relaciones entre familiares, lo cual se ilustra en la figura 3. Individuo, familia y generación son los elementos dinámicos de esta expansión.



Fuente: Esquema del autor.

Figura 2. Mejora continua de las relaciones intrafamiliares



Fuente: Esquema del autor.

Figura 3. Expansión de las relaciones familiares

5. CONCLUSIONES

- El tema de las relaciones intrafamiliares en la empresa familiar es de gran relevancia y las familias propietarias deberían dedicar espacios para examinarlas y mejorarlas. Hay una repercusión alta de estas relaciones tanto en la salud de la familia como en el éxito de la empresa. Si una de las dos va mal, con seguridad la otra se afecta.
- Uno de los aspectos que influye en las relaciones intrafamiliares es el estilo de dirección adoptado por el empresario líder. Sonnenfel y Spencer (1989) mencionado por Sharma *et. al* (1997) identificaron cuatro estilos de líderes: monarcas, generales, gobernadores y embajadores, y sugieren que el mejor estilo es este último, porque lidera la organización con moderado crecimiento y reconoce el momento de empezar a retirarse, y una vez se ha retirado, mantiene contacto con la organización como asesor. Pero Sharma *et. al* (1997) expresa que esto no ha sido probado empíricamente. A la luz de la diversidad de escenarios y dinámicas con las cuales deben operar hoy en día las empresas familiares, parecería que una adopción y uso alternado de los cuatro estilos, dependiendo de las circunstancias y necesidades, podría ser una buena manera de contribuir con la presencia de buenas relaciones intrafamiliares.
- El esquema propuesto no es un mecanismo para tratar conflictos, si no para fomentar unas buenas relaciones intrafamiliares. Obviamente, de este proceso de fomento, surgirá un escenario más propicio para el tratamiento de la problemática en el sistema empresa-familia, y ese es su efecto más relevante.
- Lo importante, más que el método, es que la familia defina uno y esté de acuerdo con él. Sin embargo, debe tenerse cuidado en que realmente sea un medio que sirva para mejorar las relaciones y mantenerlas bien a través del tiempo.
- Los límites en los temas de trabajo y familia han de estar determinados por el “cuándo” y no por el “dónde”. Es decir, la expresión aquella de que los asuntos de la casa deben tratarse en la casa y los asuntos del trabajo deben tratarse en el trabajo, parece no funcionar en la realidad de las empresas familiares por lo cual, los límites de estas dos variables no deben ser geográficos sino consensuales. Los implicados deben hacerse la pregunta ¿podemos hablar ahora de “x” tema?, independientemente del lugar donde se esté. Debe ser primero el “cuándo” por encima del “dónde”.

- Antes de intentar dar forma a soportes como el protocolo familiar o el plan estratégico empresarial, es indispensable poner las relaciones intrafamiliares a un buen nivel de armonía y consenso, pues sin este requisito, con la salud de la familia resquebrajada, es prácticamente imposible llegar a un acuerdo familiar.
- El esquema que se plantea es un mecanismo que permite ver resultados gradualmente, lo cual origina motivación en los diferentes integrantes. De esta manera, podrán plantearse poco a poco mayores aportes a la consecución de la armonía familiar e incrementar el agrado por compartir familiarmente. Además, es una dinámica donde todos participan, lo cual crea permanentes sinergias que hacen más placenteros los encuentros y disminuye los desgastes individuales.

BIBLIOGRAFÍA

- ACEF, Asesoría y Consultoría de la empresa familiar (2000). *Rompiendo las barreras que entorpecen la comunicación*. Publicación bimestral, N° 1, mayo-junio. Barcelona, España.
- (2000). *La libertad de ser socio inversor*. Publicación bimestral, N° 3, septiembre-octubre. Barcelona, España.
- ACKERMAN, N. W. (1971). *Diagnóstico y tratamiento de las relaciones familiares*. Buenos Aires: Ediciones Hormé
- BIGNE, A. E. (1999). *La empresa familiar retos de futuro*. Valencia, España: Fundación Generalitat Valenciana
- BAULENAS, G. y GIMENO, A. (2000). “Comunicación, contextos, reglas y órganos de gobierno”. *Primer Congreso Nacional de Investigación sobre la Empresa Familiar*. Valencia, España.
- CARULLA, J. T. (2001): *Unión familiar y mediación. Asesoría y consultoría de la empresa familiar*, Publicación Bimestral. N° 10, noviembre-diciembre, Barcelona.
- DANES, S., LEICHTENTRITT, Ronit; METZ, Michael; and HUDDLESTON-CASAS, C. (2000). “Effects of conflict styles and conflict severity on quality of life of men and women in family business”. *Journal of Family and Economics Issues*, 21(3), 259-286.
- DAVIS, J. and TAGIURI, R. (1993). *Fases vitales y relaciones laborales padre-hijo: La Empresa familiar 4*, Miguel Gallo (ed.). Barcelona: Instituto de Estudios Superiores de la Empresa IESE, Universidad de Navarra.
- DAVIS, P. (2001). “The phenomenon of substantive conflict in the family firm: a cross-generational study”. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 14-30.
- DE ARQUER, J. (1979). *La Empresa Familiar*. Pamplona, España: Ediciones Universidad de Navarra.

- FILBECK, G. and SMITH, L. (1997). "Team building and conflict management: strategies for family business". *Family Business Review*, december,10(4), 339-352.
- GALLO, et. al (1989). *La empresa familiar*, tomo 3. España: Editorial Font Pascual, Instituto de Estudios Superiores de la Empresa IESE, Universidad de Navarra.
- GALLO, M. (1995). *Empresa familiar, textos y casos*. Barcelona: Editorial Praxis.
- GILDING, M. (2000). "Family business and family change: individual autonomy, democratization, and the new family business institutions". *Family Business Review*, 13(3), 239-249.
- HANDLER, W. (1991). "Key interpersonal relationships of the next-generation family members in family firms". *Journal of Small Business Management*, 29(3), 21-32.
- HARVEY, M.; COSIER, R.; and NOVICEVIC, M. (1998). "Conflict in Family Business: make it work to your advantage". *Journal of Business & Entrepreneurship*, 10(2), 61-80.
- JAMES, H. S. (1999). "What can the family contribute to business? Examining Contractual relationships". *Family Business Review*, marzo,12(1), 61-70
- KORNBLIT, Anaía (1994). *Semiótica de las relaciones familiares*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- INMAN, T. H. (1978). "Communication and the small business manager", *Journal of Small Business Management*, 16(3), 50-54.
- LANSBERG, I. (2001). "La búsqueda del propio interés socava la confianza". *Asesoría y consultoría de la empresa familiar*, N° 10, noviembre-diciembre. Barcelona, España.
- LEACH, P. (1993). *La empresa familiar*. España: Editorial Granica.
- MORRIS, M. H.; WILLIAMS, R.W.; y NEL, D. (1996). "Factors influencing family business succession". *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2(3), 68-61.
- MORRIS, M. H.; WILLIAMS, O. R.; ALLEN, J. y AVILA, R. (1997). "Correlates of succes in family business transition". *Journal of Small Business Venturing*, 12(5), 385-401.
- SIMON, P. (1983). *Las relaciones interpersonales*, 2ª ed., Barcelona: Editorial Herder.
- SHARMA, P; CHRISMAN, J. y CHUA, J. (1997). "Strategic management of the family business: past research and future challenges". *Family Business Review*. Family Firm Institute. 10(1), 1-34.
- STANLEY, C.; STEPHENSON, B. y MONTEITH, D. (1995). "The management of family firms an empirical investigation". *International Small Business Journal*, july-september, 13(4), 11-34.
- THAYER, Lee (1975). *Comunicación y sistemas de comunicación*. Barcelona: Ediciones Península.
- USSMAN, A. M. (1996) "As empresas familiares-características e problemática" *Estudos de gestao*, 3(1), 19-25.
- WARD, J. L. (1997). "Growing the family business: special challenges and best practices". *Family Business Review*. 10(4),
- WARD, J. L. y ARONOFF, C. E. (2001). "Satisfacción laboral en la empresa familiar". *Asesoría y consultoría de la empresa familiar*, N° 5, enero – febrero, Barcelona, España.

ANEXO 1

PARA RECORDAR EN LA COMUNICACIÓN

Los elementos de la comunicación son: emisor o fuente, receptor, una situación o circunstancia, un medio o canal y un mensaje.

Metacomunicación. Todo hecho que puede ser tomado como relevante para nuestra interpretación.

Medios. Aspectos tecnológicos de la generación, difusión, adquisición y consumo de mensajes.

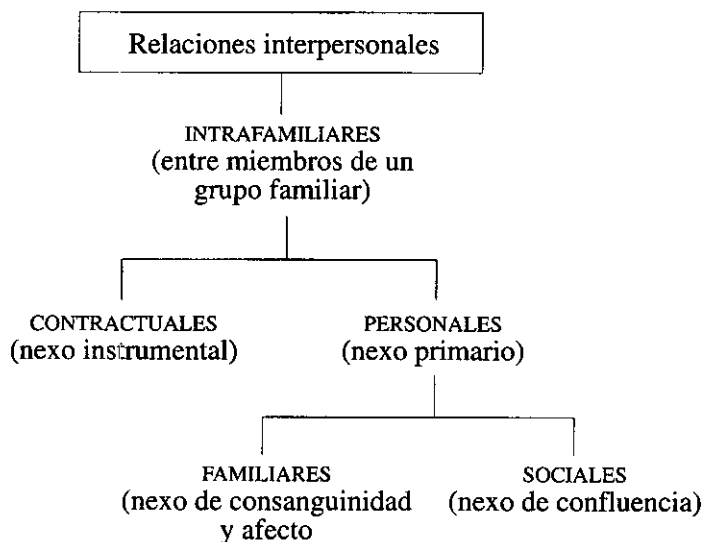
Canales. Criterios, normas y/o prácticas de comunicación funcional que unen conjuntamente a las personas en los sistemas de comunicación.

Existen dos competencias básicas para la comunicación: la estratégica y la táctica. La competencia estratégica es la que tiene un emisor o un receptor para comprender el estado de dicha relación en cualquier momento de dicho encuentro.

La competencia táctica es la que se da en una persona, además de la de tipo estratégico, y está integrada por la suma de facultades y capacidades para comunicarse con los demás o para recibir su comunicación.

ANEXO 2

TIPOS DE RELACIONES INTRAFAMILIARES



Fuente: Elaboración del autor.