



Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Administración



**XIII Muestra Académica de Trabajos de Investigación
de la Licenciatura en Administración**

La comunicación en las empresas de familia

Tutor: *Prof. Adjunto Mg. Alejandro José Alcaide*



Choque Peñafiel, Alain Mario - Julián Viroche, Juan Manuel - Velez, María Sofia

marioch230396@gmail.com - jmviroche@gmail.com - velezsofia41@gmail.com



Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Administración



XIII Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración

Resumen

El objetivo buscado por parte de este trabajo es comprender ,si existe o no, cierto grado de relevancia sobre la comunicación dentro de las empresas familiares y el grado de impacto generado por el mismo.

Teniendo en cuenta que la investigación es netamente teórica, se realizará el análisis contemplando “La teoría de sistemas” de Niklas Luhmann (1927 - 1998).

Dicho trabajo de investigación parte de la idea de que una organización es un sistema social, el cual se constituye a través de los diversos flujos de comunicación generados por las distintas personas que componen las áreas de trabajo.

Introducción

Luhmann, nacido en 1927, es uno de los pensadores más relevantes del siglo XX. No fue hasta 1960 que empezó a interesarse por la sociología, quien quería mostrar qué podía verse si se observaba el mundo y la sociedad a partir de la distinción entre sistema y ambiente lo cual pretendía formular una Teoría General de la Sociedad, es decir, un modelo teórico que pudiera explicar los diferentes aspectos que construyen la convivencia entre los seres humanos. La Sociedad está constituida como un gran sistema general, compuesto por muchos sistemas más pequeños, a los que denominó subsistemas. *“Los sistemas sociales no están formados por hombres ni por acciones, sino por comunicaciones”*.

En cuanto a las características de los sistemas anteriormente mencionados, podemos remarcar las siguientes como principales:

1) Los sistemas son **autorreferenciales**, se encuentran constituidos por operaciones, procesos y estructuras, propios del sistema. Por lo que son una unidad, poseen identidad y diferencia de los demás, los mismos se auto constituyen (cuando el sistema mismo crea un subsistema para perpetuar). Esto último hace referencia a la característica primordial de los mismos, se crean y recrean a sí mismos. Esto lo vemos por ejemplo cuando debido a la magnitud de la organización, se departamentaliza la misma.

2) La **autopoiesis**, no se puede hablar de características de los sistemas sin mencionarla, hace referencia a la autocreación de estructuras. Por ejemplo, la departamentalización. Es el intercambio o flujo de la energía del entorno (otros sistemas) a través del acoplamiento estructural. Además de contemplar su reproducción autorreferencial, organiza y reorganiza



Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Administración



**XIII Muestra Académica de Trabajos de Investigación
de la Licenciatura en Administración**

sus recursos según lo requiera, lo mismo en cuanto a que produce y reproduce estructuras y elementos mediante procesos.

COMUNICACIÓN

Según Luhmann, en base a la operación denominada conciencia surge lo que él denomina sistemas psíquicos, equivalentes a los sujetos o individuos de la lengua cotidiana. Y en base a la comunicación surgen los sistemas sociales. Propone una tipología de sistemas sociales de acuerdo a distintos tipos de comunicaciones, ordenadas en base a diversos criterios de distinción entre el adentro y el afuera de la comunicación, esto es, entre sistema y entorno comunicativo.

Estos distintos criterios de distinción son: la presencia, la pertenencia y la participación. Y a partir de cada uno de estos criterios surgen tres tipos de sistemas sociales: las interacciones, las organizaciones y las sociedades. Respecto a las organizaciones, Luhmann coincide con Mumby y Clair (2000), pues para ellos, una organización es una colectividad social, que se produce, se reproduce y se transforma por medio de las prácticas de comunicación habituales, interdependientes y deliberadas de sus miembros. Agregan que las organizaciones sólo existen en la medida en que sus miembros las crean por medio del discurso (para Luhmann es la comunicación de decisiones). Puntualizan que no significa que las organizaciones sean "nada más" que discurso, sino que este es el principal medio por el cual los miembros de una organización crean una realidad social coherente que encuadra la percepción que tienen de su propia identidad

La razón para utilizar la teoría de sistemas luhmanniana como referente para el análisis de la empresa familiar, descansa en la manera radicalmente novedosa en que analiza diferentes fenómenos sociales, entre los cuales se encuentran las organizaciones. Específicamente, partiendo de la idea que las organizaciones al ser sistemas autopoieticos y operativamente cerrados, responden a las perturbaciones del entorno, de acuerdo a sus propios medios y determinaciones. Con ello, se pretende dejar a un lado las propuestas prescriptivas de las teorías clásicas y neoclásicas de la empresa, derivadas de suponer que era posible organizar todo racionalmente y sobre la base de principios.

EMPRESA DE FAMILIA

Según el autor Jon Martínez Echezarragua en su libro "Empresas Familiares: reto al destino", las empresas familiares son aquellas en la que los miembros de la familia toman el control del negocio con una visión a largo plazo, una cultura empresarial fuerte, una mayor



Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Administración



XIII Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración

responsabilidad social empresarial y una mayor velocidad de decisión en comparación con una empresa no familiar. Éstas poseen 3 características:

PROPIEDAD: Controlada por una familia que posee un 80% - 100% de la propiedad.

DIRECCIÓN: Los negocios son direccionados por algunos miembros familiares.

CONTINUIDAD: El deseo de la empresa de perpetuarse en el tiempo.

Hoy en día las empresas familiares forman parte del mayor porcentaje del PBI de un país y a su vez son extremadamente complejas ya que no se construyen espacios para el encuentro entre las generaciones y una falta de interés de la comunicación lo que lleva a intereses confusos y al no cumplimiento de los objetivos organizacionales. En muchos casos, existe una indiferencia al cambio por parte del fundador de la empresa familiar, lo cual lleva a generar conflictos: el nepotismo (favoritismo por un miembro familiar para tomar el mando) está naturalizado que las riendas de una empresa sea llevado por el hijo varón del fundador, generando una discriminación a la mujer. La falta de un consejo familiar para representar a los integrantes de la misma y sus sentimientos, con respecto a los lineamientos empresariales. Lo cual estos problemas influyen de manera significativa en la toma de decisiones a mediano y largo plazo dentro de la EF.

Un ejemplo en vida real es la propiedad de una empresa unipersonal de transporte de mercadería perteneciente a Ángel. Quien presenta serios problemas en la entrega de sus pedidos, ya que siempre quedan pendientes algunos que no llegan a tiempo, esto provocó en el corto plazo una pérdida en su rentabilidad y un riesgo en no poder hacer inversiones para seguir creciendo, y en el largo plazo una debilitación en la credibilidad de su marca y disminución en captación de nuevos clientes debido a su mala reputación.

Reynaldo, su hermano, en ese momento se encontraba sin trabajo y le propuso hacerse cargo de la logística lo cual su desempeño fue muy bueno en los dos años posteriores.

En una comida familiar Reynaldo le propone ser socio y Ángel acepta, ya que no le pareció mal la idea de introducir a un familiar como socio en lugar de un tercero, la única condición fue que sus porcentajes de repartición sean de 25-75% respectivamente. Una vez que se firmó el contrato social de la noche a la mañana todo cambió, el gerente de logística modelo comenzó a tener comportamientos poco profesionales: un viaje sin aviso, delegación de sus tareas a un empleado sin experiencia, gastos innecesarios para su función, cuentas que no cerraban, entre otras.



Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Administración



**XIII Muestra Académica de Trabajos de Investigación
de la Licenciatura en Administración**

Claramente Reynaldo con su comportamiento, su percepción pasó de esclavo a ser "el dueño", lo cual generó muchos inconvenientes entre los hermanos a tal punto de arreglar las cosas con violencia física.

Para concluir este ejemplo el error clave que cometieron fue la falta de comunicación entre ellos al no establecer pautas claras donde los hermanos en conjunto comparten los mismos objetivos y que la empresa es el sustento de ambos y de su familia, que la cuestión no es competir entre ellos sino más bien fusionarse para mejorar y producir mayores beneficios económicos.

Conclusión:

La comunicación resulta fundamental para cualquier organización, puesto que una buena comunicación ayuda a construir una sólida reputación, mejora la eficacia de la estrategia y la coherencia en los mensajes, fortalece la cultura organizacional y aumenta la resiliencia en la gestión de crisis. Por lo mismo, es vital que desarrollen estrategias y prácticas para alcanzar los objetivos y mantener la competitividad.

Muchas empresas dejan de lado la comunicación porque no les ven la importancia necesaria, pero con el paso del tiempo pueden verse perjudicadas. Esto dado lo profundo que puede incidir en la toma de decisiones, ya que si se provocan interferencias en la comunicación, la información no llegará a tiempo y, en consecuencia, no se podrá actuar.

Dado esto, es fundamental que el proceso dentro de las empresas, sea adecuado al momento de generar los planes y acciones, "Sin una buena gestión, no sirve la comunicación. Primero debemos hacer las cosas bien y, luego, comunicarlas adecuadamente".

Por lo mismo, los profesionales que están encargados de esta misión, es imprescindible que tengan conocimientos claros sobre la materia y que tanto el trabajo como la comunicación estén alineados con los propósitos que tiene la compañía para, así, entregar un mensaje unificado tanto al interior como externamente. Además, de tener definido los protocolos que puedan ser utilizados en entornos organizacionales que están permanentemente en tensión, alta competencia y/o en potenciales crisis.