

La relevancia de la comunicación en las empresas familiares de Tehuacán: Influencia de la comunicación en la armonía familiar

Hilario Díaz Guzmán, UPAEP, México

Resumen: Las empresas familiares son un motor económico a nivel mundial de ahí la importancia de fomentar su crecimiento y continuidad; están conformadas por dos sistemas disímiles en continua interacción, la empresa y la familia, lo que dificulta su gestión. En México, estas organizaciones presentan un ciclo de vida muy corto, sólo 3 de cada 10 pasa a la segunda generación y sólo 1 de cada tres pasa a la tercera generación. Debido a su relevancia, resulta crucial conocer las causas de su fracaso. Para las organizaciones familiares, la comunicación, representa más que una simple herramienta de gestión, convirtiéndose en un proceso vital, ya que no solo influye en la productividad de la empresa sino en la armonía de la familia. Para el presente estudio se encuestaron a 342 empresas familiares de manufactura, comercio y servicios de Tehuacán. Los resultados revelan un sistema de comunicación bueno pero informal, rasgo que no llega a afectar significativamente la armonía familiar. También se observó que la comunicación y la armonía van mejorando conforme más grande es la empresa, por lo tanto, son las micro, pequeñas y medianas empresas de Tehuacán las que más necesitan mejorar su sistema de comunicación.

Palabras clave: empresa familiar, armonía familiar, comunicación

Abstract: Family businesses are an economic engine in the world, hence the importance of promoting growth and continuity; Family businesses have some unique and peculiar problems because they are shaped by two dissimilar systems in continuous interaction, business and family. In Mexico, these organizations have a very short life cycle, only 3 out of 10 passed to the second generation and only 1 out of three passes to the third generation. Because of its importance, it is crucial to know the causes of their failure. For family organizations, communication is more than just a management tool, becoming a vital process as it not only affects the productivity of the company but in the harmony of the family. For the present study, we surveyed 342 family businesses manufacturing, trade and services Tehuacan. The results reveal a good but informal system of communication, feature that does not manage to affect significantly the family harmony. Also was observed that the communication and the harmony are improving as bigger it is the company, therefore, are the micro, small and medium enterprises, who need to improve their communication system.

Keywords: Family Business, Family Harmony, Communication

Introducción

A nivel mundial, entre el 50% y el 80% de las empresas son familiares (Asesores de Empresas Familiares-La Salle, 2014), representan más de un 70% del PIB mundial y crean tres cuartas partes del empleo (Official Press, 2014). En México cerca del 90% de las empresas son familiares de acuerdo al INEGI, colocándolo como el quinto país con más empresas familiares en el mundo según un estudio de la Business Families Foundation (Pallares, 2014), este tipo de organizaciones generan el 52% del PIB y el 78.5% de los empleos en el país (INEGI, 2010). De lo anterior se deriva la relevancia de su estudio, la importancia de la investigación de la empresa familiar:

Surge por la necesidad imperiosa de dar a conocer, describir y explorar el fenómeno que es un actor social, histórico y presente del tejido empresarial, tanto en los ámbitos nacionales como internacionales que, por lo tanto, tiene considerables efectos sobre los individuos. (Tadeo, 2005, p.33)

A pesar de su rol destacado a nivel económico y social, en México, sólo 3 de cada 10 empresas llegan a la segunda generación, y apenas 1 a la tercera (Banamex, 2013). El futuro de las empresas



familiares depende de las capacidades de cada familia para afrontar los retos que se le presenten ante un mundo globalizado y en continuo cambio (Fundación Heres, 2011). Existen dentro de las empresas familiares, tres factores estrechamente ligados, capaces de determinar el éxito de las organizaciones familiares longevas: la comunicación, la unión y la armonía (Ramírez, 2013). El principal objetivo de este estudio fue determinar si existe o no relación entre el constructo comunicación y el constructo armonía en las empresas familiares de Tehuacán.

Revisión de literatura

Una empresa para que pueda ser considerada familiar debe reunir los siguientes elementos (Poza, 2005): (1) Dos o más integrantes de la familia deben tener el control sobre la propiedad; (2) La familia debe influir sobre la dirección de la empresa, ya sea como parte activa de la dirección, contribuyendo continuamente a la formación de la cultura del negocio, asesorando a la empresa o siendo parte del consejo de administración; (3) Tener interés en mantener una buena relación familiar; (4) Deseo de continuidad del negocio familiar de generación a generación. Los criterios usados por Poza (2005) son muy similares a los considerados por Sánchez-Crespo para definir una organización familiar.

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. (Sánchez-Crespo, 2005, p.16)

La problemática más común en las empresas de carácter familiar se refiere principalmente a conflictos emocionales de sus miembros, carencia de comunicación, falta de profesionalismo y la casi nula planeación de la sucesión de poder (Rizo, 2012). De hecho, la falta de eficiencia en la comunicación es uno de los principales problemas de tipo administrativo en las empresas familiares mexicanas (Lacayo y García, 2011). De acuerdo a Alfonso Del Valle director de la consultora Crecimiento Sustentable, seis de cada diez empresas mexicanas tienen una comunicación deficiente, situación que se presenta de manera más frecuente en las empresas familiares (Quadatrin, 2012). La ausencia de comunicación es señalada como una de las principales causas del fracaso de las organizaciones de tipo familiar mexicanas (Ramírez, 2013).

Las organizaciones familiares cuentan con dos pilares básicos para su buen funcionamiento, el primero es la armonía, la cual debe ser un objetivo primordial para todo negocio familiar porque ayuda de manera significativa a su desarrollo y continuidad (Fundación Nexia, 2007). En segundo lugar, encontramos la comunicación efectiva, una herramienta para la empresa y la familia empresaria que permite tener una empresa familiar fuerte, cohesionada y con garantía de continuidad (Martín, 2006).

La comunicación es un instrumento de gestión y de dirección, cuyo principal objetivo dentro de una empresa es apoyar la estrategia dando coherencia e integración entre objetivos, los planes y las acciones de la dirección y, la difusión y gestión de la imagen y de la información; además, la comunicación permite a las empresas innovar, mejorar la calidad de la dirección, anticipar los cambios y propiciar la toma de decisiones (Saló, 2005). En el ámbito familiar la comunicación fomenta la unión y la armonía.

En una organización familiar, conforme la familia y la empresa empiezan a crecer, la comunicación se vuelve un instrumento imprescindible para mantener la armonía en la familia y coadyuvar a la continuidad de la empresa porque permite inmiscuir y comprometer a la familia con la empresa (Tomàs, 2009). La convivencia diaria de los familiares dentro y fuera de la empresa exige la implementación de una comunicación objetiva, mucho más racional y menos afectiva, donde se separen los temas laborales de los familiares; una mala o nula comunicación trae consigo no solo rupturas de índole familiar sino repercusiones a nivel empresarial (Niethardt, 2011) que pueden terminar incluso con la quiebra de la empresa.

En lo que se refiere a la armonía, ésta 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). Una empresa familiar necesita de una familia empresaria sólida y unida (Armendáriz, 2011), las relaciones familiares armónicas suponen una importante ventaja competitiva para una empresa familiar (Fundación Nexia, s.f). La armonía familiar es capaz de impulsar la permanencia en el tiempo de una organización familiar, y es, junto con la rentabilidad uno de factores de éxito de una empresa familiar (Antognolli, 2012), por lo que se debe resaltar la importancia de la comunicación como coadyuvante para el mantenimiento de dicha armonía.

El alcance de los conflictos en un negocio familiar es demasiado amplio al involucrar y afectar no solo a familiares, sino también a empleados, clientes y proveedores entre otros (Rizo, 2012), de ahí la necesidad de evitarlos o resolverlos razonable y constructivamente a través de una adecuada comunicación. Son muchos los beneficios que una comunicación eficiente aporta a una empresa familiar (Garrigues, 2009 y Arrospide, 2009) pero destacan los siguientes: (1) Previene y reduce el número de conflictos; (2) Genera mayor armonía familiar; (3) Hace menos compleja la gestión de la empresa familiar, al minimizar la 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.

Como se puede observar la comunicación y la armonía son el sostén de una empresa familiar aunque, dentro de la realidad empresarial mexicana no se le da la importancia que merecen a pesar de que la mayoría de los autores coinciden en los múltiples beneficios que da el tener un sistema familiar armónico y una comunicación eficiente (Ayón, 2007; Sigala, 2003; Antognolli, 2010; Cortes, 2013). De acuerdo al Censo de Población y Vivienda 2010, Tehuacán cuenta con un total de 13,700 empresas (INEGI, 2010), siendo en su gran mayoría de índole familiar. La industria emplea aproximadamente a 18,595 personas, el comercio a 19,833 personas, y para en el sector servicios laboran 20,355 personas (INEGI, 2010). Las empresas familiares en Tehuacán, al igual que en el resto del país, son cruciales, tanto por la gran cantidad de organizaciones familiares existentes como por su repercusión económica y social; sin embargo su crecimiento se ve limitado debido a deficiencias en sus sistemas de comunicación y en sus relaciones familiares que entorpecen su crecimiento (Bermejo, 2014).

Metodología

El presente estudio se llevó a cabo de septiembre de 2010 a abril de 2011. Es una investigación documental y de campo basada en la aplicación de encuestas a empresas familiares de manufactura, comercio y servicios de la ciudad de Tehuacán. Los sujetos de estudio fueron todas aquellas personas que tuvieran una relación laboral con la empresa familiar (directores, gerentes o empleados familiares y no familiares). Los alcances de la investigación son: exploratorio y descriptivo. Después de realizar una exhaustiva revisión de la literatura, se diseñó el instrumento, (Ver anexo 1) conformado por un total de 95 ítems. El marco muestral se identificó a través del Sistema Automatizado de Información Censal 2009 (INEGI, 2010) mediante el cual se obtuvieron las cifras que permitieron elaborar una tabla por sector de actividad y por estrato de personal ocupado de Tehuacán del año 2009 (Tabla 1). Del universo de 13,700 empresas existentes en Tehuacán durante el 2009, a través del programa Stats TM v.2 se obtuvo una muestra de 374 empresas con un margen de error de 5% y nivel de confianza de 95%. Se calculó una muestra estratificada a partir de la tabla 1, para la cual se consideró también sector de actividad y tamaño de la organización al momento de estructurarla.

Tabla 1. Unidades Económicas de Tehuacán 2009 (frecuencias)

	<i>Industria</i>	<i>Comercio</i>	<i>Servicios</i>	<i>Total</i>
<i>Micro</i>	1820	6788	4521	13129
<i>Pequeña</i>	179	97	164	440
<i>Mediana</i>	66	42	10	118
<i>Grande</i>	7	6	0	13
<i>Total</i>	2072	6933	4695	13700

Fuente: Elaboración propia, basada en el Censo Económico, 2009.

El levantamiento de encuestas se realizó a 342 empresas familiares, de acuerdo al criterio de Sánchez-Crespo (2005). El muestreo fue de tipo aleatorio estratificado para 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%. En la tabla 2 se puede observar la distribución de respuestas según el tipo de empresas.

Tabla 2. Distribución de respuestas de las empresas familiares encuestadas (porcentajes)

Tamaño de la empresa	Giro			Total
	Comercio	Industria	Servicios	
Micro empresa	48.4	15.1	36.5	100
Pequeña empresa	23.0	38.5	38.5	100
Mediana empresa	42.8	28.6	28.6	100
Gran empresa	50.0	50.0	0	100
Total	47.3	16.7	36.0	100

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

Resultados

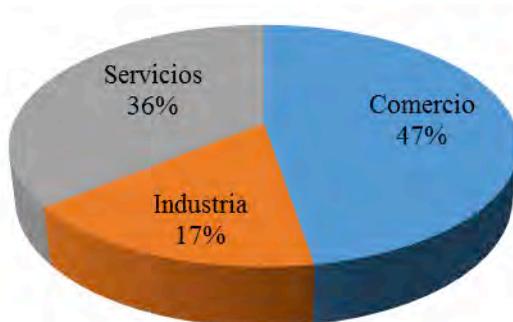
A continuación se presentan los resultados de la investigación divididos en tres secciones, en la primera se presentan las características principales de las empresas familiares de Tehuacán, en la segunda y tercera sección se presenta la contrastación de la hipótesis de trabajo por los métodos de análisis de regresión lineal múltiple y prueba Chi², respectivamente.

Características de las empresas familiares de Tehuacán

En la siguiente sección se muestran algunas de las características más sobresalientes de las empresas familiares de Tehuacán. Las 342 empresas familiares encuestadas se clasificaron de acuerdo al tamaño de la empresa, estratificación propuesta por la Secretaría de Economía: pequeña, mediana y gran empresa.

En la figura 1 se observa que el comercio es la principal actividad económica de Tehuacán con un 47%, seguido por el sector servicios con un 36%, con un porcentaje inferior está la industria con solo un 17% de actividad.

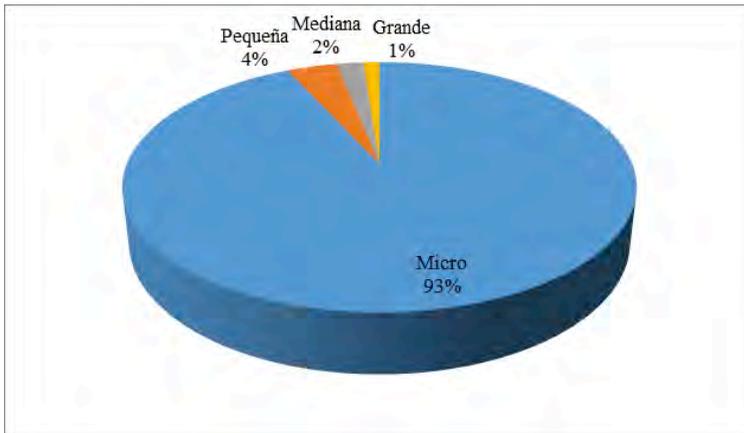
Figura 1: Giro de la empresa



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

En la figura 2 se puede observar un inminente predominio de microempresas en el Municipio de Tehuacán con un 93%, contrastando completamente con el 4% de la pequeña empresa, el 2% de la mediana y tan solo el 1% de grandes empresas.

Figura 2: Tamaño de la empresa



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

Como se observa en la tabla 3, la comunicación de los familiares dentro del negocio familiar es catalogada como buena en términos generales para la mayoría de los tamaños de empresa, excepto para la gran empresa, donde la comunicación es considerada como muy buena con un destacado 75%. La razón de esa diferencia en las grandes empresas con respecto a las de menor tamaño se puede deber a que las empresas grandes cuentan con un sistema de comunicación más formal y estructurado características casi nulas en las micro y pequeñas empresas.

Tabla 3. Comunicación de los familiares en la empresa (porcentajes)

Tamaño de la empresa	Comunicación de familiares en la empresa			Total
	Regular	Buena	Muy buena	
Micro empresa	13.9	57.1	29.0	100.0
Pequeña empresa	0	75.0	25.0	100.0
Mediana empresa	0	57.1	42.9	100.0
Gran empresa	0	25.0	75.0	100.0
Total	12.9	57.4	29.7	100.0

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

La tabla 4 muestra que la comunicación tiende a ser más formal conforme el tamaño de la empresa es mayor, en este caso las reuniones familiares de carácter empresarial tienden a ser más frecuentes en las empresas más grandes.

Tabla 4. Reuniones formales de la familia para discutir temas de la empresa (porcentajes)

	Reunión familiar formal						Total
	Nunca	Cada dos meses	Una vez al mes	Cada quince días	Una vez a la semana	Otra	
Micro empresa	14	35	28	5	14	3	100
Pequeña empresa	8	23	15	8	23	23	100
Mediana empresa	14	43	14	0	29	0	100
Gran empresa	0	25	25	0	25	25	100
Total	14	35	27	5	15	4	100

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

En la tabla 5 acerca de que tan rápida y oportuna es la comunicación en las organizaciones familiares tehuacanas, destaca que el 50% de los microempresarios consideran que la comunicación dentro de su empresa siempre es rápida y oportuna contra un 23.1% y un 28.6 en las pequeñas y medianas empresas respectivamente, esto se debe a que en las microempresas el número de personas que laboran es muy reducido (10 o menos trabajadores de acuerdo a la Secretaría de Economía, 2009), lo que facilita el proceso de comunicación. En cuanto a las grandes empresas, para el 75%, la comunicación en su empresa siempre es rápida y oportuna, este alto porcentaje se debe a que las grandes organizaciones tienen la necesidad de tener un sistema de comunicación formal, muy bien estructurado y poseer las herramientas necesarias que faciliten la comunicación debido a la gran cantidad de empleados que en ellas laboran.

Tabla 5. Comunicación rápida y oportuna (porcentajes)

Tamaño de la empresa	Comunicación rápida y oportuna					Total
	Nunca	Rara vez	A veces sí-a veces no	Frecuentemente	Siempre	
Micro empresa	.3	1.9	14.5	33.3	50.0	100.0
Pequeña empresa	0	7.7	23.1	46.2	23.1	100.0
Mediana empresa	0	0	28.6	42.9	28.6	100.0
Gran empresa	0	0	25.0	0	75.0	100.0
Total	.3	2.0	15.2	33.6	48.8	100.0

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

La tabla 6 muestra el nivel de armonía en los diferentes tamaños de empresa. Se puede observar que para la mayoría de los tamaños, la armonía mejora mientras más grande es la empresa. Esto se puede deber a que conforme una empresa va creciendo su administración se va tornando más profesional lo que conlleva a una disminución de conflictos y a una mejor resolución de problemas, lo que repercute en el nivel de armonía de las familias empresarias.

Tabla 6. Nivel de armonía en la familia (porcentajes)

Tamaño de la empresa	Nivel de armonía en la familia			Total
	Regular	Bueno	Excelente	
Micro empresa	7.2	65.4	27.4	100.0
Pequeña empresa	0	46.2	53.8	100.0
Mediana empresa	0	28.6	71.4	100.0
Gran empresa	0	25.0	75.0	100.0
Total	6.7	63.5	29.8	100.0

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

Aunque la existencia de conflictos y diferencias dentro de cualquier organización es hasta cierto punto normal, la presencia constante de conflictos en una empresa familiar denota inestabilidad en la empresa y en la familia que puede poner en riesgo la continuidad de la empresa familiar. La tabla 7 presenta el número de conflictos ocurridos durante un año de acuerdo a los empresarios familiares entrevistados. Se puede observar la existencia de una manera más constante de problemas en las empresas de menor tamaño. Sin embargo, sobresale que las grandes empresas no presentan ningún conflicto esto debido a que al estar más profesionalizadas, poseen un mejor sistema de comunicación, y además cuentan con las herramientas necesarias para separar los temas de la familia de los de la empresa, lo que minimiza el surgimiento de conflictos.

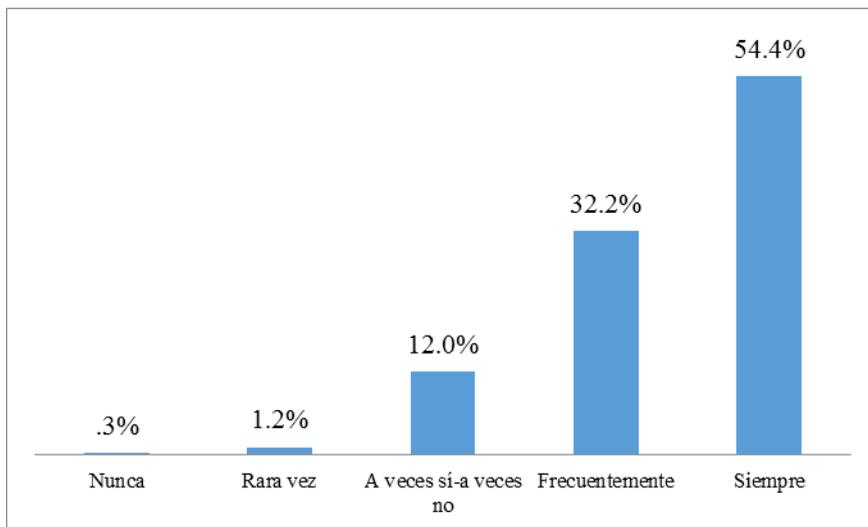
Tabla 7. Número de conflictos en el último año (porcentajes)

Tamaño de la empresa	Conflictos en el último año				Total
	Ninguno	De 1 a 3	De 4 a 7	De 8 a 10	
Micro empresa	73.3	22.0	4.4	.3	100.0
Pequeña empresa	38.5	53.8	7.7	0	100.0
Mediana empresa	57.1	42.9	0	0	100.0
Gran empresa	100.0	0	0	0	100.0
Total	71.9	23.4	4.4	.3	100.0

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

Una parte importante dentro de las organizaciones es la forma en que los problemas son enfrentados y resueltos porque de eso depende en gran parte la armonía de la familia y el crecimiento de la empresa. Las empresas familiares pueden encontrar en los conflictos una oportunidad para aprender, pero eso depende de la disposición de los empresarios familiares para buscar soluciones que satisfagan a ambas partes. La figura 3 muestra la capacidad que las familias empresarias tienen para resolver sus problemas de manera constructiva. El 54.4% de las familias empresarias considera que posee la capacidad de llevar a buen término y aprender de los problemas que se le presentan.

Figura 3: Capacidad de la familia para resolver problemas de manera constructiva



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

Regresión lineal múltiple

De acuerdo al objetivo de esta investigación se planteó la siguiente hipótesis de trabajo:

H1: Las empresas familiares con mayor nivel de comunicación tienen una mejor armonía familiar.

Esta hipótesis de trabajo relaciona los constructos, armonía y comunicación, que están constituidos por variables, las cuáles son elementos de la encuesta. En la tabla 8 se muestran las variables de cada constructo de la hipótesis.

Tabla 8: Constructos y variables de la hipótesis de trabajo.

<i>Constructo armonía</i>	<i>Constructo comunicación</i>
Variables: Nivel de armonía; Armonía-dinero; Falta dinero; Confianza, diálogo y respeto; Armonía entre familiares; Número de conflictos; Conflictos constructivos	Variables: Office; internet; tecnología para la comunicación; comunicación en la familia; plan de comunicación formal; comunicación familia empresa; reunión familiar formal; solución ganar-ganar; comunicación rápida y oportuna; comunicación familiar y no familiar hacia los niveles inferiores de la empresa; comunicación familiar y no familiar hacia los niveles superiores de la empresa; barreras de comunicación.

Fuente: *Elaboración propia, 2014.*

La contrastación de hipótesis se realizó por el método de análisis de regresión lineal múltiple. Se consideraron cuatro intervalos de valores de la pendiente β en la contrastación de hipótesis nula y alternativa, para aceptar o rechazar la hipótesis nula (Tabla 9).

Tabla 9. Criterios de contrastación de hipótesis

<i>Intervalo</i>	<i>Grado de Asociación</i>	<i>Hipótesis validada</i>
$0 \leq \beta < 0.1$	Ninguno	Se acepta la hipótesis nula
$0.1 \leq \beta < 0.3$	Moderada	Se acepta la hipótesis alternativa
$0.3 \leq \beta < 0.7$	Aceptable	Se acepta la hipótesis alternativa
$0.7 \leq \beta < 1$	Significativa	Se acepta la hipótesis alternativa

Fuente: *Elaboración propia, 2014.*

Las tablas 10 y 11 contienen los resultados del resumen del modelo y de ANOVA respectivamente. La variable dependiente es el constructo armonía y la variable independiente está conformada por las variables del constructo comunicación.

Tabla 10. Resumen del modelo

<i>Modelo</i>	<i>R</i>	<i>R cuadrado</i>	<i>R cuadrado corregida</i>	<i>Error tip. de la estimación</i>
1	.804	.646	.634	.07209

Fuente: *Elaboración propia, 2014.*

Tabla 11. ANOVA

<i>Modelo</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>gl</i>	<i>Media cuadrática</i>	<i>F</i>	<i>Sig.</i>	
1	Regresión	3.126	12	.261	50.121	.000

Fuente: *Elaboración propia, 2014.*

La tabla 12 contiene las variables que presentan mayor pendiente β en esta función lineal de regresión múltiple. El “nivel de comunicación familiar” resultó ser la variable más importante de acuerdo al análisis de regresión lineal múltiple.

Tabla 12. Coeficientes de regresión parcial, con la descripción de su asociación, constructo comunicación

<i>Variables</i>	$ \beta $	<i>Significancia</i>	<i>Descripción, Grado de asociación</i>
Nivel comunicación familiar	.311	0.0001	Aceptable
Barreras en la comunicación	.236	0.0001	Moderada
Solución ganar-ganar	.209	0.0001	Moderada
Comunicación Familia empresa	.125	0.0001	Moderada
Office	.114	0.0001	Moderada
Comunicación hacia los niveles Superiores de la empresa	.102	0.0001	Moderada

Fuente: *Elaboración propia, 2014.*

Análisis de Tablas Cruzadas, prueba Chi²

En este apartado se utilizará la prueba Chi² para definir la relación entre variables principales de la hipótesis de trabajo. La tabla 13 contiene los criterios a considerar para la contrastación de la hipótesis de trabajo; se consideraron cuatro intervalos de valores de α (niveles de significancia) para la contrastación de hipótesis nula y alternativa. En este análisis se ha corrido el nivel de significancia utilizado en décadas anteriores, que equivale al 95% o un nivel de significancia inferior a 0.05, el cual se encuentra con la descripción de asociación significativa.

Tabla 13. Criterios para aceptar o rechazar la hipótesis nula H_0 y la hipótesis alternativa H_a

<i>Hipótesis nula H_0</i>	
Se considera que no existe relación entre las variables que se estudian.	
$\alpha > 0.005$	Se acepta la hipótesis nula
<i>Hipótesis alternativa H_a</i>	
Se considera que existe relación de diversos grados entre las variables que se estudian.	
$0.0005 < \alpha \leq 0.005$	Se rechaza la hipótesis nula; se acepta la hipótesis alternativa, y se considera que existe una asociación regular entre las variables.
$0.0001 < \alpha \leq 0.0005$	Se rechaza la hipótesis nula; se acepta la hipótesis alternativa y se considera que existe una asociación fuerte entre las variables.
$\alpha \leq 0.0001$	Se rechaza la hipótesis nula; se acepta la hipótesis alternativa y se considera que existe una asociación significativa entre las variables.

Fuente: Elaboración propia, 2014.

En la tabla 14 se presentan las asociaciones significativas entre las variables principales de los constructos “comunicación” y “armonía” que conforman la hipótesis de trabajo a las que se aplicó la prueba chi cuadrada. En la tabla solo se incluyeron las variables principales, por lo que algunas variables no figuran en ella. El análisis indicó que entre las variables principales existe una relación significativa (0.0001), entre ellas.

Tabla 14. Tabla cruzada de variables principales de los Constructos Comunicación y armonía.

<i>Variables</i>	<i>Chi²</i>	<i>Significancia</i>	<i>Grado de asociación</i>
Nivel de armonía- Nivel comunicación familiar	173.859	0.0001***	Relación significativa
Nivel de armonía- Comunicación Familia empresa	153.457	0.0001***	Relación significativa
Nivel de armonía- Reunión formal comunicación	36.120	0.0001***	Relación significativa
Nivel de armonía- Solución ganar ganar	64.385	0.0001***	Relación significativa
Nivel de armonía- Comunicación rápida y oportuna	75.253	0.0001***	Relación significativa
Armonía dinero- Nivel de comunicación familiar	162.654	0.0001***	Relación significativa
Armonía dinero- Plan de comunicación	28.347	0.0001***	Relación significativa
Armonía dinero- Comunicación familia empresa	66.980	0.0001***	Relación significativa
Armonía dinero- Reunión formal comunicación	48.129	0.002	Relación regular
Armonía dinero- Solución ganar ganar	139.027	0.0001***	Relación significativa
Armonía dinero- Comunicación rápida y oportuna	96.752	0.0001***	Relación significativa
Falta dinero armonía- Nivel de comunicación	131.588	0.0001***	Relación significativa
Falta dinero- Comunicación familia empresa	78.296	0.0001***	Relación significativa

<i>Variables</i>	<i>Chi²</i>	<i>Significancia</i>	<i>Grado de asociación</i>
Falta dinero-Reunión formal	85.144	0.0001 ^{***}	Relación significativa
Falta dinero-Solución ganar ganar	90.515	0.0001 ^{***}	Relación significativa
Falta dinero armonía- Comunicación rápida y oportuna	102.249	0.0001 ^{***}	Relación significativa
Confianza, respeto y diálogo- Nivel de comunicación	139.187	0.0001 ^{***}	Relación significativa
Confianza, respeto y diálogo- Comunicación familia empresa	201.003	0.0001 ^{***}	Relación significativa
Confianza, respeto y diálogo- Reunión familiar formal	59.243	0.0001 ^{***}	Relación significativa
Confianza, respeto y diálogo- Solución ganar ganar	89.505	0.0001 ^{***}	Relación significativa
Confianza, respeto y diálogo- Comunicación rápida y oportuna	121.698	0.0001 ^{***}	Relación significativa
Conflictos constructivos- Nivel de comunicación	151.334	0.0001 ^{***}	Relación significativa
Conflictos constructivos- Comunicación familia empresa	163.883	0.0001 ^{***}	Relación significativa
Conflictos constructivos- Reunión formal	101.478	0.0001 ^{***}	Relación significativa
Conflictos constructivos- Solución ganar ganar	158.885	0.0001 ^{***}	Relación significativa
Conflictos constructivos-Comunicación rápida y oportuna	193.106	0.0001 ^{***}	Relación significativa
Número de conflictos -Nivel comunicación familiar	309.082	0.0001 ^{***}	Relación significativa
Nivel de armonía -Plan comunicación	5.933	0.0001 ^{***}	Relación significativa
Armonía Dinero -Plan comunicación	28.347	0.0001 ^{***}	Relación significativa
Número de conflictos-Comunicación familia empresa	103.312	0.0001 ^{***}	Relación significativa
Número de conflictos-Solución ganar-ganar	165.636	0.0001 ^{***}	Relación significativa
Número de conflictos-Comunicación rápida y oportuna	185.742	0.0001 ^{***}	Relación significativa
Nivel de armonía-barreras de comunicación	47.272	0.0001 ^{***}	Relación significativa
Armonía dinero-Barreras comunicación	94.290	0.0001 ^{***}	Relación significativa
Falta dinero-Barreras comunicación	81.579	0.0001 ^{***}	Relación significativa
Confianza, respeto, diálogo-barreras comunicación	75.588	0.0001 ^{***}	Relación significativa
Número de conflictos-Barreras comunicación	188.485	0.0001 ^{***}	Relación significativa
Conflictos constructivos-barreras comunicación	125.772	0.0001 ^{***}	Relación significativa

^{*}, ^{**} y ^{***} significativo al 10%, 0.5% y 0.01% respectivamente

Fuente: *Elaboración propia, 2014.*

Conclusiones e implicaciones

Este estudio es el primero en su tipo que se realiza a organizaciones familiares de Tehuacán. Las implicaciones de esta investigación abarcan los ámbitos académico, empresarial, incluso el gubernamental, esto debido a su importancia económica y social a nivel nacional. Por medio de la presente investigación se pretende concientizar sobre la necesidad de impulsar a estas organizaciones a su crecimiento para evitar que su ciclo de vida siga siendo tan corto. De acuerdo a los resultados obtenidos se observa

que las empresas familiares en Tehuacán se caracterizan por ser microempresas dedicadas al comercio. Se considera que en México, la comunicación deficiente y la falta de armonía familiar, son dos de las principales causas de fracaso de las empresas familiares (Emyth México, 2012), en el caso concreto de Tehuacán, la comunicación y la armonía, son dos puntos sobre los que hay que trabajar aún más, ya que, aunque en general la armonía y la comunicación tienen un buen nivel, su sistema de comunicación aún es informal, el número de conflictos es alto y necesitan todavía aprender a canalizarlos positivamente hacia el crecimiento de la empresa, además de que la mayor parte de las empresas objeto de estudio requieren implementar herramientas que les permitan mejorar sus niveles de comunicación y armonía (plan de comunicación formal, órganos de familia, protocolo familiar, entre otras). En las empresas familiares de Tehuacán destaca el siguiente fenómeno: mientras más grande es el tamaño de la empresa, mejor es la comunicación y la armonía, esto se debe a que las empresas medianas y grandes están mejor preparadas y tienen un mayor nivel de profesionalización que las empresas de menor tamaño, lo que repercute en un mejor nivel de armonía. Por último, se concluye que sí existe relación entre la comunicación y la armonía en las empresas familiares de Tehuacán. Por lo tanto, se recomienda realizar mejoras en su sistema de comunicación, ya este influyen en su nivel de armonía, factor indispensable de éxito en las empresas de tipo familiar.

REFERENCIAS

- Antognolli, S. (2010, 30 de marzo). La empresa familiar: El juego. *deGerencia.com*. Recuperado de <http://www.degerencia.com/articulo/la-empresa-familiar-el-juego/imp>
- (2012, 1 de julio). Parámetros de gestión. *La Voz*. Recuperado de <http://www.lavoz.com.ar/suplementos/negocios/parametros-gestion>
- Armendáriz, S. (2011, 10 de septiembre). El Consejo Familiar y su entorno. *El Heraldo de Chihuahua*. <http://www.oem.com.mx/elheraldodeCHIHUAHUA/notas/n2222057.htm>
- Arrospide, J. (2009). Comunicación y resolución de conflictos en la empresa familiar. *Cátedra familiar*. Recuperado de http://www.catedrafamiliar.ehu.es/p297-content/es/contenidos/evento/cef_actividades/es_eventos/adjuntos/Josu_Arrospide_Comunicacion_Conferencia.pdf
- Asesores de Empresas Familiares-La Salle (Junio de 2014). Historia de la empresa familiar en México. *Boletín de la Comisión de Desarrollo Asesores de Empresas Familiares-La Salle*, (15), 1-12. Recuperado de http://www.empresasfamiliares-lasalle.mx/sites/default/files/descargables/Historia_de_la_Empresa_Familiar_en_Mexico.pdf
- Ayón, R. M. (Julio-Septiembre 2007). Importancia de la comunicación en las organizaciones, un sistema de comunicación eficiente y un experto en comunicación que lo administre. *Escholarum*, 1(1), 61-65. Universidad Autónoma de Guadalajara. Recuperado de <http://genesis.uag.mx/revistas/escholarum/articulos/negocios/organizacional.cfm>
- Banamex. (2013). *Empresas familiares longevas en México*. Recuperado de https://www.banamex.com/es/conoce_banamex/quienes_somos/prensa/contenido/2014/12_mayo.htm
- Bermejo, M. (2014, 14 de enero). Empresas familiares analizan su futuro. *El Economista*. <http://eleconomista.com.mx/industrias/2014/01/14/empresas-familiares-analizan-su-futuro>
- Cortés (2013). Cómo mejorar los resultados de la Empresa Familiar. *UniversoPYME*. Recuperado de <http://universopyme.mx/?p=607>
- Fundación Heres (2011). Las tendencias de empresa en el marco global. *Fundación Heres*. Recuperado de <http://diadelaempresafamiliar.com>
- Fundación Nexia (2007). Comunicación, confianza y pacto de la familia empresaria. *Biblioteca de la empresa familiar: Carles Ferrer Salat*. Recuperado de <http://www.biblioferrersalat.com/destacamos.php?id=143>
- (s.f.). La unidad como clave para la continuidad de la empresa familiar. *Laempresafamiliar.com*. Recuperado de <http://www.laempresafamiliar.com/networking/fondo-editorial/1441/la-unidad-como-clave-para-la-continuidad-de-la-empresa-familiar>
- Garrigues (2009). *Empresas Familiares de hermanos: Claves de éxito para el trabajo en equipo*. Barcelona, España: Tiffitext.
- IESE Business School (2008). Glosario. *Universidad de Navarra*. Recuperado de http://www.iese.edu/en/files/may08_Nuevas%20entradas_tcm4-14044.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2014). Recuperado de <http://www.inegi.org.mx/>
- 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 (on-line). Recuperado de http://www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_aal2011/general.htm
- Martín, V. (2006). La comunicación en la empresa familiar. Una asignatura pendiente. *UNILCO, Consultores de Empresas Familiares*. Recuperado de <http://www.unilco.com/media/content/94/24072006-la-comunicacion-en-la-empresa-familiar-una-asignatura-pendiente.pdf>
- Niethardt, E. (2011). La comunicación en la empresa familiar. *Niethardt & Asociados, Consultora de Empresas Familiares*. Recuperado de http://www.tuempresafamiliar.com/?La_comunicaci%F3n_en_la_empresa_familiar&page=ampliada&id=362&_s=&_page=

- Official Press (2014, 5 de octubre). Las empresas familiares representan el 70% del PIB mundial. *Official Press*. Recuperado de <http://www.officialpress.net/las-empresas-familiares-representan-el-70-del-pib-mundial/>
- Pallares M. A. (2014). México es el quinto país con más empresas familiares a nivel mundial. *El Financiero*. Recuperado de <http://www.elfinanciero.com.mx/archivo/mexico-es-el-quinto-pais-con-mas-empresas-familiares-a-nivel-mundial.html>
- Poza, E. (2005). *Empresas Familiares*. D.F., México: Thomson.
- Quadratrin, 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]. *Quadratrin* [En línea]. Recuperado de <http://www.quadratindf.com.mx/Nacional/Sociedad/Empresas-mexicanas-fallan-en-planeacion-y-comunicacion>
- Ramírez, J. A. (Abril-Mayo 2013). Familia: Eje central de la empresa longeva. *Valor*, 20, 14-18.
- Rizo, M. (2012, 22 de mayo). Pocas empresas familiares llegan a la tercera generación. *El Universal*. Recuperado de <http://www.eluniversal.com.mx/articulos/70892.html>
- Saló, N. (2005). *Aprender a comunicarse en las organizaciones*. Barcelona, España: Paidós.
- Sánchez-Crespo, A. J. (2005). *La empresa familiar: manual para empresarios. Claves legales para su correcta organización y continuidad*. Bilbao, España: Ediciones Deusto.
- Sigala, H. J. (2003). *La comunicación en la empresa, factor importante para su desarrollo*. Recuperado de <http://www.liderempresarial.com/num101/14.php>
- Tadeo, R. J. (2005). *Comportamientos en la dirección y gobierno de la empresa familiar: análisis empírico de la Profesionalización como garantía de Continuidad*. (Tesis inédita de doctorado). Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España.
- Tomàs, Mireia. (Febrero 2009). Si se hace bien, la comunicación ayuda a unir, implicar, comprometer a los miembros de la familia con la empresa. *IESE Business School University of Navarra, Newsletter de Empresa Familiar*, 43. Recuperado de <http://www.iese.edu/es/ad/catedras/Newsletters2009/Febrero2009.asp>

SOBRE LOS AUTORES

Hilario Díaz Guzmán: Estudio el Doctorado en Dirección de Organizaciones en la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla obteniendo la “Suma Cum Laude” y el premio “Abelardo Sánchez” que otorga UPAEP al mejor promedio de Doctorado. Fue acreedor a una “Mención Honorífica por Investigación” por su tesis doctoral “Los Retos de las empresas familiares ante su continuidad: Caso Tehuacán”. En el 2012 obtuvo el Premio Internacional de Investigación “Arturo Díaz Alonso”, otorgado por la UNAM y la ANFECA en el área de Teoría de la Organización por su estudio “La planeación estratégica en las empresas familiares de Tehuacán y su contribución a la mejora del desempeño”.

Estela Carolina Fuentes García: Licenciada en Comercio Internacional por la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.