

Código JEL: M1-M3-M31-M37

# La gestión de la comunicación en la empresa familiar

Dr. Pedro Pablo MARIN DUEÑAS

Universidad de Cádiz  
pablo.marin@uca.es

Dr. Juan José MIER-TERÁN FRANDO

Universidad de Cádiz  
juanjose.mier-teran@uca.es

Dra. Carmen LASSO DE LA VEGA GONZÁLEZ

Universidad de Cádiz  
carmen.laso@uca.es

Recibido: 08-01-2018

Aceptado: 10-03-2018

## RESUMEN

La importancia de las empresas familiares para la economía nacional es un hecho demostrado, al igual que la relevancia que una adecuada gestión de la comunicación tiene para la consecución de los objetivos empresariales y para la mejora de los resultados. Considerando esta doble perspectiva, el objetivo de esta investigación es el análisis de la gestión comunicativa que las empresas familiares realizan a través de una metodología cuantitativa basada en la realización de una encuesta al personal encargado de gestionar dicha comunicación. De los resultados se desprende que la gestión que la empresa familiar hacer de su comunicación se

encuentra en un estado primario, dedicando pocos recursos a la misma, concluyéndose con una serie de recomendaciones para mejorar dicha gestión.

**Palabras clave:** Empresa familiar; comunicación empresarial; gestión comunicacional.

**Sumario:** 1. Introducción. 2. Qué es una empresa familiar. 3. La importancia de la comunicación en las organizaciones. 4. Método. 5. Resultados de la investigación. 6. Conclusiones. 7. Bibliografía

## The management of communication in the family business

### ABSTRACT

The importance of family businesses to the national economy is a proven fact, as the relevance of proper management of communication has to achieve business objectives and improve results. Considering this dual perspective, the objective of this research is the analysis of communicative management that family businesses conducted through a quantitative methodology based on a survey conducted personnel responsible for managing this communication. The results show that the management that the family business does of its communication is in a primary state, dedicating few resources to it, concluding with a series of recommendations to improve management

**Keywords:** Family business; business communication; communication management.

**Summary:** . Introduction. 2. What is a family business. 3. The importance of communication in organizations. 4. Method. 5. Research results. 6. Conclusions. 7. Bibliography.

### 1. INTRODUCCIÓN

La empresa familiar (EF) es considerada como factor clave para el crecimiento y desarrollo económico asumiendo un papel cada vez más relevante en la economía, así como en los planes y programas económicos de los gobiernos de la mayoría de países del mundo. Éstos tienen interés en contar en sus economías con empresas consolidadas que apoyen la generación de riqueza y favorezcan el beneficio social. La EF puede ser considerada como una de las fuerzas facilitadoras del desarrollo económico local debido, entre otras razones, a su contribución a la generación de empleo, a que estimulan la propiedad privada, a su contribución a las exportaciones y al comercio y, entre otras, a que ayudan a diversificar la actividad

económica de las regiones. También han sido reconocidas como importantes fuentes de innovación y como incubadoras de grandes empresas de mucho éxito.

La importancia de la EF para las economías nacionales es un fenómeno conocido desde los años 70, pero la verdadera conciencia acerca de su potencial es más reciente. Si bien en el imaginario popular se identifica la creación de empleo, riqueza y bienestar con la actividad de las grandes compañías, en el tejido productivo de cualquier país, y especialmente en España, tienen enorme importancia las empresas familiares. Es habitual que la imagen de empresa sea la de las grandes organizaciones, con marcas reconocidas, grandes facturaciones y un alto índice de trabajadores, pero son las empresas familiares las que sostienen la actividad de cualquier economía desarrollada. No significa que las grandes empresas no sean importantes. Todo lo contrario, son fundamentales por su capacidad de influir positivamente en la actividad económica y empresarial de las regiones, pero no se puede obviar el hecho de que las empresas familiares son vitales para el éxito futuro de cualquier economía.

La EF se consolida como foco de desarrollo y elemento clave para el crecimiento económico. Se configuran como actores estratégicos para el desarrollo de la economía, la transformación del aparato productivo y la mejora de la posición competitiva de los países. Contribuyen a la generación de riqueza, empleo, bienestar y mejora en la distribución de los ingresos, mejorando el equilibrio social. Tanto en la economía española como en la europea son la columna vertebral y su papel no ha dejado de crecer en los últimos tiempos.

Las empresas familiares desarrollan su actividad en un entorno de extrema competitividad y con una coyuntura económica que en los últimos tiempos no ha sido la mejor, por lo que para su desarrollo y supervivencia deben implementar nuevas herramientas y estrategias que les permitan competir con garantías de éxito, buscando nuevas formas de gestión que consigan diferenciarlas y hacerlas más rentables. En este sentido, la generación de valor a partir de la comunicación que realizan debe adquirir una relevancia destacada en los modelos de gestión de la empresa familiar, que deben situar a la comunicación empresarial en un lugar estratégico.

El futuro de la EF, enfrentada a una gran competencia y a un entorno muy cambiante, va a depender en gran medida de su capacidad de gestión estratégica en general y, más específicamente, de su capacidad para gestionar su comunicación.

Considerando este entorno y las particularidades propias de la EF, se hace necesario realizar análisis que las estudien en profundidad. Se trata de acercarse a

su realidad diaria, sus recursos, sus estructuras, sus preocupaciones, sus estrategias, etc. y abordar el análisis comunicacional atendiendo a las mismas.

De ahí que el objeto de estudio de esta investigación es el análisis de la actividad comunicativa de la empresa familiar. La elección de este objeto de estudio responde a una doble motivación. En primer lugar, por la importancia que tienen para el desarrollo de cualquier región, constituyéndose como el agente económico fundamental de las economías modernas, por su contribución directa a la creación de empleo e, indirectamente, al progreso económico y social de una comunidad (Camisión, 2000).

Consecuentemente con el creciente peso de la EF en la economía real, la investigación debería haber generado un destacado volumen de literatura. Sin embargo, la Teoría de la Administración y particularmente la Teoría de la Estrategia han dedicado poca atención a su estudio. El debate académico se ha centrado en unas pocas cuestiones: su impacto en el desempeño, la estructura de la organización, la innovación o el debate sobre el tamaño, principalmente.

El estudio específico de la EF y sus problemas y formas de gobierno cuenta con un cuerpo de conocimiento menor en volumen al de la gran empresa. A pesar de que las estadísticas reflejan de manera clara la importancia cuantitativa de empresas familiares, se observa una carencia de estudios sobre este tipo de organizaciones y, si se pone el foco en el campo de la Comunicación Empresarial, el problema se agrava aún más.

Aspectos como la gestión y las estrategias de Comunicación, conceptos como marca, identidad, imagen o reputación corporativas han sido ampliamente tratados en estudios de diversa índole sobre las grandes organizaciones, multinacionales fundamentalmente, y han demostrado su importancia en las mismas. Sin embargo, pocos son los análisis que se han ocupado de observar cómo las empresas familiares desarrollan su comunicación empresarial (García, Rui y Carrillo, 2010). Esta se configura, por tanto, como la segunda motivación que mueve a la elección de este objeto de estudio.

Partiendo de este objeto de estudio, se configura el objetivo principal de esta investigación: analizar la gestión comunicativa de las empresas familiares en una región concreta: la provincia de Cádiz.

Este objetivo principal se articula en una serie de objetivos secundarios, que lo definen y lo conforman y que, sustentados en el objeto de estudio, servirán de fundamento para el diseño de esta investigación y la elección de las herramientas metodológicas que se implementarán durante su desarrollo. Son los siguientes:

1. Medir la importancia que la EF concede a la Comunicación Empresarial
2. Analizar si la inversión en Comunicación Empresarial forma parte de la política empresarial de la EF
3. Conocer cuáles son los principales objetivos que la EF quieren lograr con su actividad comunicativa
4. Determinar si la EF gestiona la Comunicación Empresarial de manera estratégica (a partir de planes de Comunicación) o lo hacen de una manera intuitiva y basada en la improvisación
5. Conocer quiénes son los encargados de gestionar la Comunicación Empresarial en la EF
6. Detectar cuáles son las principales herramientas de Comunicación que la EF utilizan en sus procesos comunicativos

A partir de la consecución de estos objetivos se pretende, en definitiva, mejorar y ampliar el conocimiento que sobre la Comunicación Empresarial se tiene de las empresas familiares

## 2. QUÉ ES UNA EMPRESA FAMILIAR

Gallego (2012) delimita una serie de factores que indican que se está frente a una empresa familiar y que concreta del siguiente modo:

1. Debe existir una empresa, no importa su forma jurídica. Puede, según el autor, tratarse de una sociedad - civil o mercantil- e incluso una empresa individual
2. La propiedad debe pertenecer a un grupo familiar. Como en la normativa mercantil ni civil aparece nada sobre la exigencia de un porcentaje mínimo en manos de un grupo familiar ni se delimita lo que deba entenderse por familia se puede entender, en opinión de Gallego, que será suficiente tener un porcentaje de la propiedad o titularidad del capital que otorgue el control de la empresa, entendiendo el concepto de familia en un sentido amplio.
3. La familia gobierna la empresa. Para este autor eso no significa necesariamente que la familia o alguno de los miembros de la familia gestione directamente la empresa - lo que por otra parte es lo normal, sobre todo en las primeras generaciones- sino que basta que aun cuando la gestión directa, el día a día se deje en manos de profesionales, sin embargo, el gobierno estratégico y de control resida en manos de familiares.
4. La empresa debe tener una voluntad de permanencia más allá de la vida o de la vida activa del fundador y de los actuales titulares. Esta idea de la continuidad da un especial sentido a la empresa familiar, la continuidad de la misma, la voluntad y deseo de los miembros de la familia de su

mantenimiento en el seno del grupo, como un legado a transmitir a las generaciones futuras es clave en opinión del autor.

Por su parte Corona y Téllez (2010:795) ofrecen la siguiente definición genérica y omnicomprensiva de lo que sea una empresa familia:

"Empresa familiar es aquella en la que un grupo familiar está en condiciones de designar al máximo ejecutivo de la compañía, de fijar la estrategia empresarial de la misma, y todo ello con el objetivo de continuidad generacional, basado en el deseo conjunto de fundadores y sucesores de mantener el control de la propiedad y la gestión en la familia".

En cuanto a los principales aspectos organizativos, se pueden establecer una serie de diferencias fundamentales entre la empresa familiar y la empresa no familiar. Así, en cuanto a la estructura organizativa, la EF está menos desarrollada. Conforme se van incorporando familiares al negocio, va creciendo dicha estructura, en cambio, en la empresa no familiar, dicha estructura organizativa está mas desarrollada, crece conforme surge la necesidad. La EF cuenta con una estructura organizacional confusa a lo que se une el hecho de que se suele considerar que las empresas familiares no están profesionalizadas siendo éstas causas principales para la desaparición (Rodríguez, 2008).

Por otro lado, mientras que en la empresa no familiar los procedimientos suelen estar muy estandarizados, en la empresa familiar ocurre todo lo contrario. Las normas están implícitas o son tácitas, mientras que en la ENF lo normal es que se formalicen por escrito. En la misma línea, el diseño de los puestos y la asignación de responsabilidades son difusos en la EF por la clara definición de éstos que se puede encontrar en la ENF. Tanto la toma de decisiones, como la cultura organizativa o la formulación de estrategias depende del patriarca y está influenciada por la familia en la EF, estando menos centralizada y concentrándose en equipos de personas o en las cúpulas directivas en el caso de las empresas no familiares. Finalmente, las EF desarrollan mejor las políticas de responsabilidad social (Craig y Dribell, 2006; Gallo, 2004) que las ENF.

### **3. LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**

A lo largo del siglo XX y, especialmente del siglo XXI, las empresas en general han ido otorgándole mayor protagonismo a la comunicación. Y es que, como ya señalaban Schmetz y Novak (1986) el silencio no es rentable para ningún tipo de empresa o institución. Las empresas deben mantener una relación personal, fluida y estable con sus públicos y no relegar su comunicación a momentos puntuales o a

momentos de crisis. Como afirma Carrascosa (1992:175) “con demasiada frecuencia, las empresas se acuerdan de suscribir la póliza de seguros cuando ya está declarado el incendio”.

Gómez (2007) habla de la importancia de la comunicación para las empresas destacando una serie de razones, que se exponen a continuación:

- A través de ella podemos comunicar el proyecto, los objetivos y las metas a los empleados, haciendo que se sientan integrados en él y que adopten los objetivos de la organización como propios. De esta forma los objetivos y metas individuales irán ligados a los de la organización.
- La comunicación da a conocer y hace evolucionar la cultura de la empresa.
- En aquellas organizaciones con una gestión participativa la comunicación es la encargada de transmitir toda la información necesaria para que la decisión final que se adopte sea la adecuada y la que más convenga.
- La relación con los medios de comunicación ha de ser fluida. Hay que saber cuándo comunicar y cuándo no, sin saturar ni agobiar a los periodistas.
- Una buena comunicación tanto con el entorno interno de la empresa como con el externo evitará los rumores y la información no controlada.
- La comunicación es el nexo a través del cual la organización se convierte en parte integrante de la comunidad, y a la vez se da a conocer a la misma.
- La comunicación actúa como una palanca de cambio. No expresa sólo la identidad de la empresa, sino su identidad proyectada, siguiendo un deseo de anticipación a los deseos de los clientes.

La comunicación, por tanto, debe convertirse en uno de los pilares fundamentales de la empresa, en un recurso básico para el funcionamiento de toda entidad. El problema es que, en muchas ocasiones, se le concede poca importancia a esta función por parte de las organizaciones.

Para Stanton (1989) todas las empresas, con independencia de su tamaño, productos o servicios producidos y situación geográfica, deben comunicarse para sobrevivir. Hoy día, la comunicación se ha convertido en condición indispensable para conseguir una posición favorable en la sociedad y lograr el éxito empresarial. Si bien esta necesidad de comunicar de las organizaciones es tan antigua como la existencia de las mismas, en la actualidad han aparecido nuevas demandas por parte de la sociedad, nuevas audiencias e interlocutores, que a su vez son cada vez más numerosos y están mejor informados, y, por supuesto, un mayor número de medios y canales que obligan a las empresas a situar a la comunicación como uno de los ejes estratégicos en su gestión.

En este sentido se hace imprescindible, por otro lado, extender la comunicación a todos los ámbitos de la empresa y no sólo simplificar la misma a la publicidad que hace la empresa sobre ella misma o sobre sus productos. De hecho, hasta casi este siglo, la comunicación empresarial se reducía a la publicidad y a establecer relaciones con los medios de comunicación para obtener presencia en ellos (Carrillo et al., 2005).

Pero el ámbito de la comunicación es más amplio que la publicidad. La empresa debe comunicar su concepto para crear en el mercado una imagen global sobre lo que ella es y debe hacerlo a partir de un proceso regular y controlado cuyos resultados se muestren a largo plazo. Desde las propias compañías se empieza a valorar el concepto de imagen. La actividad comunicativa que desarrollan, tanto de los productos como de la propia organización, debe traducirse en Imagen Corporativa que refleje su identidad: lo que la empresa es. Este concepto de imagen se convierte en el centro de las comunicaciones empresariales y en el elemento sobre el que giran las relaciones que las empresas establecen con sus públicos.

La comunicación de una organización ya no se puede reducir a la aparición en medios a través de una nota de prensa o la realización de una campaña de publicidad. No puede limitarse a la suma de un conjunto de acciones aisladas, sino que debe entenderse como un proceso integral, donde se pongan en juego toda una gama de herramientas del campo del periodismo, Relaciones Públicas, Marketing, publicidad o recursos humanos de cara a comunicarse no sólo con su entorno inmediato (clientes, competidores, proveedores y público en general) sino también con otros grupos con los que es importante y necesario establecer una relación y a los que, aunque anteriormente se han analizado, se podrían identificar con:

- Sus empleados. Para mejorar el ambiente de trabajo y contribuir, no sólo al logro de las metas empresariales, sino también a la consecución de las metas individuales de cada empleado, el establecimiento de una buena comunicación es clave.
- También los medios de comunicación son un grupo que las organizaciones deben considerar a la hora de desarrollar sus comunicaciones por su posición de intermediarios entre el interior y el exterior de la empresa.
- Otro grupo con el que tienen que establecer relaciones las organizaciones empresariales es la comunidad. Deben dar a conocer sus actividades, su filosofía, su política e incluso su postura ante los problemas de la sociedad. En otras palabras, la empresa debe integrarse en la sociedad en la que desarrolla su actividad.

- Deben desarrollar, también, la comunicación con los organismos públicos y el mundo de la educación, de cara a conocer las actuaciones de uno y otro.
- Finalmente, es importante para las empresas establecer relaciones con la comunidad financiera así como mantener una buena comunicación con otros grupos sociales como pueden ser los sindicatos, grupos de presión, las ONGs...

Es en este punto donde la comunicación en la empresa toma el valor de una herramienta de dirección estratégica. Y es que, como se viene afirmando a lo largo de este trabajo, una organización que no se comunica con sus públicos es una organización que no existe.

#### 4. MÉTODO

Considerando los objetivos e hipótesis propuestos, la encuesta a partir de un cuestionario ha sido el instrumento metodológico elegido, en primer término, para lograr la consecución de los mismos ya que permite “obtener, de manera sistemática y ordenada, información de la población investigada sobre las variables o temas que nos interese conocer” (Pujals, 2001:21).

La encuesta es una de las técnicas de investigación más empleadas en la investigación en Comunicación. Esta herramienta cuantitativa no sólo es una de las más conocidas, sino que, además, es una de las más completas de las utilizadas por los investigadores. Desde el punto de vista científico las encuestas constituyen, sin duda, un instrumento valioso de conocimiento de la realidad social y política y en ese sentido son ampliamente utilizadas en la investigación en ciencias sociales.

El trabajo de campo realizado para el desarrollo de esta fase de la investigación ha sido el siguiente:

- Elaboración de un cuestionario provisional. Para la realización del mismo y debido a la escasez de trabajos previos que analicen la Comunicación en las empresas familiares se ha desarrollado un nuevo cuestionario para esta investigación.

A pesar de esta dificultad, para facilitar esta labor, se han utilizado fuentes secundarias provenientes de trabajos referidos a la Comunicación en las pequeñas y medianas empresas, en grandes empresas y en otras organizaciones e instituciones, que han sido adaptados en función de las necesidades de la presente investigación y que se presentan en la siguiente tabla.

AUTOR	TÍTULO	AÑO
Carrillo, Castillo y Gómez	Imagen y Comunicación en las PYMES	2005
Morales Serrano	La comunicación planificada: estudio cualitativo de las variables estructura, gestión y valores en la comunicación de las organizaciones	2006
Blay Arráez	Gestión y estrategias de comunicación corporativa en los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana	2010
Carretón Ballester	Actitud y actividad de las empresas alicantinas en la comunicación con sus públicos	2010
Pérez Seoane	Estrategias de Comunicación textil en la euro región Galicia-norte de Portugal	2011

Tabla 1. Fuentes secundarias utilizadas para la elaboración del cuestionario. Fuente: elaboración propia

- Debido a las especificidades del cuestionario se procedió a la realización de un pretest para comprobar la validez de la herramienta, con el objeto de encontrar incorrecciones o posibles incoherencias que pudieran afectar a la fiabilidad de los resultados obtenidos con el cuestionario. Se envió dicha propuesta de cuestionario a una muestra con el objetivo de contrastar la validez del mismo.
- Envío de los cuestionarios definitivos a aquellas empresas que forman parte de la población objeto de estudio. Concretamente, el cuestionario se envía a la atención de los responsables de comunicación de las empresas, sea cuál sea el puesto que ocupen en la misma contestando al mismo un total de 121 empresas familiares configurándose como muestra final
- Recepción de los cuestionarios ya respondidos. Una vez recibidos los mismos, se procedió a la tabulación y depuración de los datos.
- Análisis estadístico. Para el análisis de los datos y el tratamiento estadístico de los mismos se ha utilizado el software estadístico SPSS.
- Resultados, análisis de los objetivos y conclusiones.

## 5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

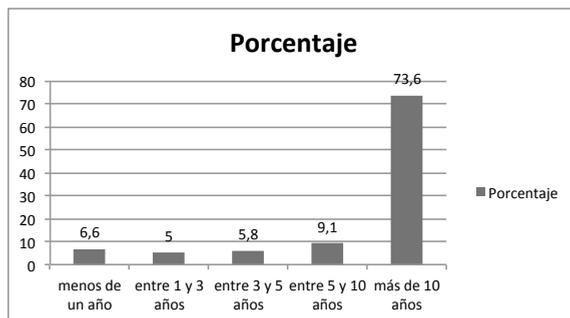


Gráfico 1. Años de funcionamiento. Fuente: elaboración propia

De Lucio et al (2007) indican que el éxito de las empresas está relacionado con la experiencia que acumulan. Para Donoso y Alonso (2000), la antigüedad forma parte de las actitudes y aptitudes del Management.

Por ello se ha incluido esta variable, esperando que las empresas que tengan más desarrollada su Comunicación Empresarial presenten una antigüedad significativamente mayor que las que no.

La mayoría de empresas presentes en la muestra (73,6%) podrían considerarse empresas “maduras”, es decir, llevan funcionando más de 10 años. De hecho 100 de las empresas analizadas tienen una trayectoria empresarial de más de 5 años, lo que permite afirmar que son empresas consolidadas en el mercado.

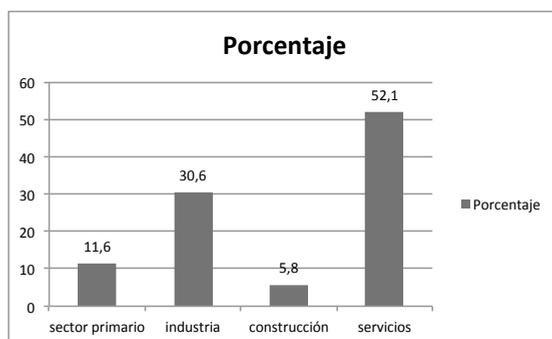


Gráfico 2. Sectores industriales. Fuente: elaboración propia

Tradicionalmente con las empresas del sector servicios las que más se han preocupado por el desarrollo de estrategias de comunicación sólidas (Carrillo et al. 2005) y son, además, este tipo de organizaciones las que componen la mayor parte del tejido empresarial español. En España, el sector Resto de Servicios que incluye

todas las empresas dedicadas a hostelería, transporte y almacenamiento, información y comunicaciones, actividades financieras y de seguros, actividades inmobiliarias, profesionales, científicas y técnicas, actividades administrativas y de servicios auxiliares, educativas, sanitarias y de asistencia social y otro tipo de actividades sociales, incluidos los servicios personales volvió a tener el mayor peso en la estructura de la población de empresas. A 1 de enero de 2017 representaba el 58,7% del total. Junto al sector Comercio (23% del total), representan casi el 82% del tejido empresarial en España (Fuente: INE: Estructura y dinamismo del tejido empresarial en España. Directorio Central de Empresas (DIRCE), 2017).

En este sentido la distribución de la muestra cumple con estas estadísticas y aunque en este caso los datos no son tan contundentes, representando el sector servicios tan sólo el 52% de la población estudiada, mientras el industrial supone un 30,6% de la muestra.

El tamaño empresarial es una de las características más estudiadas en las investigaciones científicas que tratan de determinar el comportamiento empresarial (Arteaga y Medina, 2006) por lo que resulta interesante determinar si existen diferencias entre la dimensión de las mismas en cuanto a la gestión comunicativa que realizan.

En función del número de empleados, en la muestra predominan las microempresas (de 0 a 9 empleados). Como se puede comprobar en el informe Estructura y dinamismo del tejido empresarial en España (INE, 2017), tanto las pequeñas como las medianas empresas tienen un menor peso en el conjunto del tejido empresarial caracterizándose la empresa española por su reducida dimensión. Concretamente, el número de empresas que tiene menos de tres trabajadores supone casi el 83% del total del tejido empresarial español. A tenor de esto, si bien el mayor protagonismo en la muestra es asumido por las microempresas (59,5%) en este caso la diferencia no es tan grande, y las medianas empresas suponen un 30% de la muestra.

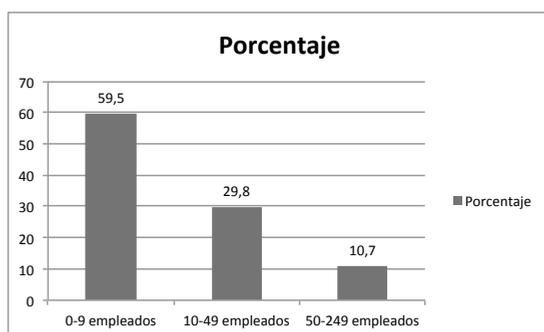


Gráfico 3. Número de empleados. Fuente: elaboración propia

Toda vez que se conocen los principales aspectos que caracterizan a la muestra, se presentan los principales resultados que se desprenden del análisis de los cuestionarios y que son la base para la consecución de los objetivos que se han determinado en este trabajo.

Los responsables de gestionar la comunicación de las empresas familiares fueron cuestionados sobre su percepción ante la comunicación que las organizaciones desarrollan. Concretamente se le plantearon una serie de preguntas que permiten entender la perspectiva que tienen ante esta práctica empresarial y determinar, así, la importancia que le conceden a la comunicación empresarial.

	Importancia de la comunicación interna	Importancia de la comunicación de marketing	Importancia de comunicar la identidad y la imagen	Importancia de la comunicación de crisis
nada	5 (4,1%)	1 (0,8%)	3 (2,5%)	29 (24%)
poco	7 (5,8%)	11 (9,1%)	15 (12,4%)	30 (24,8%)
algo	20 (16,5%)	35 (28,9%)	27 (22,3%)	32 (26,4%)
bastante	41 (33,9%)	46 (38%)	34 (28,1%)	22 (18,2%)
muy	48 (39,7%)	28 (23,1%)	42 (34,7%)	8 (6,6%)

Tabla 2. Importancia de la comunicación. Fuente: elaboración propia

A tenor de estos resultados, se puede concluir que las empresas familiares le dan mucha importancia a la comunicación que las empresas deben implementar en sus estrategia empresarial. Entienden que es importante tanto el desarrollo de la comunicación interna (74%), de la comunicación de Marketing (61%) así como gestionar la comunicación que permite trasladar la identidad de la empresa y alcanzar buena imagen entre los públicos de la organización (62%). En sentido contrario entienden la comunicación de crisis. Tan sólo el 25% de la muestra considera que gestionar la comunicación de crisis sea importante.

	Inversión en comunicación
menos del 1%	33 (27,3%)
entre el 1 y el 5%	61 (50,4%)
entre el 5 y el 10%	18 (14,9%)
más del 10%	9 (7,4%)

Tabla 3. Inversión en comunicación. Fuente: elaboración propia

Los datos que se desprenden de las respuestas a la pregunta sobre la inversión en comunicación (tabla 3) que las empresas familiares realizan contrasta con los

datos con respecto a la importancia que éstas conceden a la gestión de la misma. El porcentaje de organizaciones que invierten más del 5% de su presupuesto en el desarrollo de la comunicación es de 22,3%, siendo aún más bajo el porcentaje que invierte más del 10%, que es tan sólo de 9 empresas (lo que supone el 7,4%). La mayoría de la muestra (50,4%) afirma invertir entre el 1 y el 5% de sus presupuestos en gestionar su comunicación, siendo éste, por tanto, un aspecto a mejorar.

Para el estudio de quién asume las tareas de comunicación en las empresas familiares, se ha diferenciado entre, por un lado, la comunicación externa y la comunicación interna, por otro, considerando que son dos actividades que, si bien deben tener un hilo conductor común fundamentado en la identidad organizativa, sí que se pueden diferenciar y, en el caso concreto de las empresas familiares, la gestión de la comunicación interna cobra especial relevancia por las particularidades propias de este tipo de organizaciones.

Del análisis de la asunción de las tareas de comunicación externa (tabla 4) por parte de las empresas familiares es una persona que no se dedica en exclusiva a estas tareas (66,9%) quien asume las funciones de gestión de esta comunicación. Esta información se ha completado además preguntando por quién es, dentro del organigrama de la organización, el encargado de compaginar sus tareas con la gestión comunicacional. De las respuestas se desprende que, es el director o gerente en la mayoría de los casos (59%) el que, además de las ocupaciones propias de su cargo, se encarga de gestionar las actividades de comunicación externa. Por otro lado, en el 34% de las empresas esa persona responsable de la comunicación no tiene formación en la materia (no se especifica ni su formación ni sus otras ocupaciones) y en el 64% de ellas, la persona que se ocupa de la comunicación, aunque también desempeñe otras actividades en la empresa, sí que cuenta con algún tipo de formación específica en este campo, aunque tampoco se especifica cual.

	Asunción de las tareas de comunicación externa		
existe departamento	3 (2,5%)		
existe una persona en exclusiva	12 (9,9%)		
existe una persona no en exclusiva	81 (66,9%)	Una persona de la empresa sin formación específica en comunicación (34%)	Es el director o gerente (59%)

		Una persona de la empresa con formación específica en comunicación (64%)	Es otra persona (41%)
contrata empresa externa	13 (10,7%)		
no se asumen	12 (9,9%)		

Tabla 4. Asunción de las tareas de comunicación externa. Fuente: elaboración propia

Tan sólo en el 9,9% de los casos una persona en exclusiva (y además profesional de la Comunicación) se ocupa de la misma mientras que un 2,5% de las empresas familiares encuestadas cuentan con un departamento encargado de gestionar la comunicación externa. En este caso, cuando se trata de un departamento, este recibe distintas denominaciones siendo Departamento de Marketing, Departamento de Comunicación o Departamento de Comunicación y Marketing las opciones elegidas mayoritariamente.

Por otro lado, en un 10,7% de los casos la comunicación externa se encarga a una empresa externa, aunque no se especifica qué tipo de empresa es (si una asesoría en Comunicación, una agencia de publicidad, una asesoría empresarial...), ni si se contratan para desarrollar acciones específicas o gestionar la Comunicación de la empresa desde un punto de vista planificado.

Finalmente, un dato que se puede considerar positivo es que tan sólo el 9,9% de las 121 empresas familiares estudiadas nadie asume las funciones propias para la gestión de la comunicación.

	Asunción de las tareas de comunicación interna		
La gestiona el mismo departamento o persona responsable de gestionar la comunicación externa	11 (9%)		
Un departamento o persona responsable de RRHH	24 (19,8%)		

existe una persona no en exclusiva	48 (40%)	Una persona de la empresa sin formación específica en comunicación (20%)	Es el director o gerente (49%)
		Una persona de la empresa con formación específica en comunicación (64%)	Es otra persona (51%)
		Una persona de la empresa con formación en RRHH (16%)	
contrata empresa externa	6 (5%)		
no se asumen	10 (8%)		

Tabla 5. Asunción de las tareas de comunicación interna. Fuente: elaboración propia

En el caso de la comunicación interna (tabla 5) los resultados mejoran, pues en el 52% de los casos es una persona o departamento quién asume las tareas en exclusiva, si bien es cierto que en el 38% de las empresas es un departamento o persona de Recursos Humanos quien se encarga de esta gestión, y no un departamento o responsable de comunicación, con las particularidades que eso conlleva. En cualquier caso se trata de un dato positivo que confirma la importancia que las empresas familiares conceden a la comunicación interna.

Además, aunque no en exclusiva, otro 40% de las organizaciones de la muestra cuenta con una persona que se responsabiliza de alguna manera de esta actividad. Además, en el 80% de la muestra esa persona tiene algún tipo de formación, ya sea en comunicación o cuanto menos, en gestión de RRHH (16%).

Finalmente, tan sólo 10 de las 121 empresas estudiadas no tienen a nadie asumiendo estas tareas, mientras que únicamente 6 externalizan esta tarea de alguna manera, cosa que dificulta su gestión al no vivir el día a día de la organización.

Objetivos de Comunicación	
Incrementar las ventas	92%
Incrementar los ingresos	89%
Atraer a nuevos clientes	82,6%
Lanzar un nuevo producto o servicio	81%
Mejorar el ambiente de trabajo	79%
Mejorar la imagen de la empresa	77,7%
Incrementar ventas	76,9%

Fidelizar y retener a los clientes	74%
Informar sobre alguna promoción o rebaja	73%
Incrementar fidelidad	71,1%
Conocimiento marca	50,4%
Mejorar las relaciones con los proveedores	36%
Presencia medios	35,5%
Fomentar la participación de los trabajadores	32%
Establecer relaciones con otras organizaciones, instituciones o administraciones públicas	23%

Tabla 6. Objetivos de la comunicación. Fuente: elaboración propia

Cuestionados los responsables de comunicación sobre los objetivos que buscan con la puesta en práctica de sus acciones (tabla 6), se confirma que la mayoría de las empresas familiares, con sus actividades de comunicación, ponen el énfasis en la consecución de los objetivos de tipo comercial, como pueden ser incrementar las ventas, los ingresos, hacer nuevos clientes o la mejorar la fidelidad de los mismos. No obstante, para este tipo de organizaciones el logro de objetivos más corporativos y de objetivos de carácter interno, como dar a conocer a la compañía, mejorar la imagen y mejorar el ambiente de trabajo también son tenidos en cuenta. Menos implementados en sus estrategias son objetivos como mejorar las relaciones con los proveedores, tener presencia en medios, fomentar la participación de los trabajadores o establecer relaciones con otros públicos que no son consumidores.

A pesar de contar en mayor medida con personal encargado para la gestión de la comunicación interna, no se puede afirmar que la empresa familiar lo haga de una forma estratégica (tabla 7). El 62,8% de las empresas interpeladas no planifican su comunicación interna, sino que toman decisiones de forma intuitiva e improvisada. El 37,2% restante admite contar con planes para gestionar sus relaciones con los públicos internos.

Si nos centramos en la actividad comunicativa de tipo corporativo, los datos son aún peores. Tan sólo el 28% de las empresas familiares reconoce contar con programas planificados de Comunicación Corporativa. El resto (72%) lo hacen sin contar con una estrategia o sobre la base de un plan.

Sin duda alguna la comunicación de crisis es la que ofrece el peor resultado, el 94% de la empresa familiar reconoce no contar con una planificación estratégica que permita afrontar una crisis en mejores condiciones.

	Planificación estratégica de la	Existencia de un plan integral de			
--	---------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	---------------------------------	-----------------------------------

	comunicación interna	comunicación comercial	comunicación corporativa	comunicación de crisis	comunicación en la empresa
sí	45 (37,2%)	48 (37,9%)	34 (28,1%)	7 (5,8%)	22 (18%)
no	76 (62,8%)	73 (60,3%)	87 (71,9%)	114 (94,2%)	99 (82%)
total	121 (100%)	121 (100%)	121 (100%)	121 (100%)	121 (100%)

Tabla 7. Planificación de la comunicación. Fuente: elaboración propia

Finalmente, se les consultó a las empresas si los distintos planes formaban parte de un programa general, de manera que la gestión comunicativa en la organización se desarrollase de una manera integral o, por el contrario, los planes eran implementados de manera independiente. Los resultados no son muy optimistas, en tan sólo el 18% de la empresa familiar la Comunicación Empresarial integra las decisiones de Comunicación Interna, Corporativa y Comercial.

Con respecto a las herramientas de comunicación interna utilizadas (gráfico 4), el tablón de anuncios, las reuniones informativas, las charlas informales o el correo electrónico se encuentran entre las más utilizadas.

Por el contrario, la revista interna, el manual de bienvenida, las convenciones o los vídeos corporativos apenas son puestas en práctica.

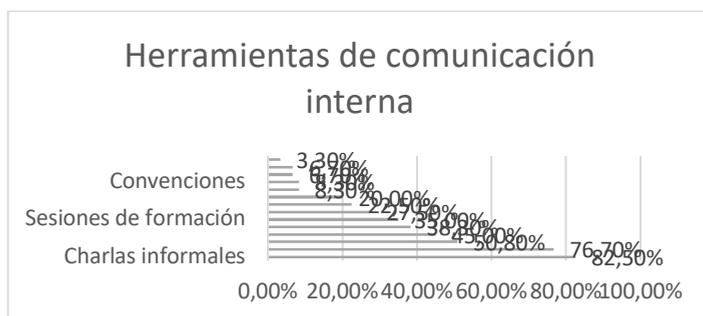


Gráfico 4. Herramientas de comunicación interna. Fuente: elaboración propia

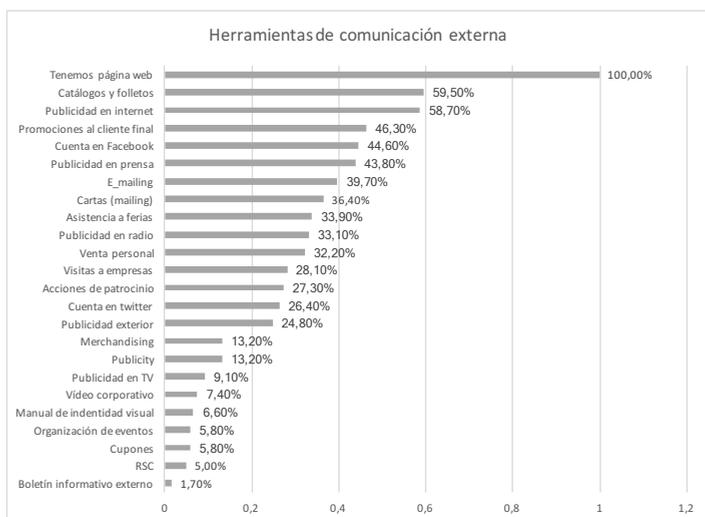


Gráfico 5. Herramientas de comunicación externa. Fuente: elaboración propia

Con respecto a las herramientas de comunicación externa utilizadas (gráfico 5), entre las acciones que más desarrollan las empresas familiares se pueden destacar:

Publicidad en Internet, publicidad en prensa, promociones al cliente final, catálogos, e-mailing, página Web y contar con perfil en redes sociales (twitter o Facebook).

Entre las acciones que menos implementan se pueden encontrar, entre otras: publicidad en televisión o cine, publicidad exterior, acciones de publicity, desarrollo de políticas de RSC, boletín informativo externo, DVD corporativo o la utilización de cupones.

## 6. CONCLUSIONES

La metodología desarrollada en este trabajo y el análisis de los principales resultados alcanzados con su puesta en práctica ha permitido alcanzar los objetivos principales definidos en este trabajo pudiendo afirmar que las empresas familiares de la provincia de Cádiz se encuentran en un nivel básico primario de desarrollo comunicacional: tienen poco desarrollada su actividad comunicativa, e invierten pocos recursos en esta área.

La comunicación empresarial se reduce, fundamentalmente, al establecimiento de relaciones con los clientes, y su gestión se lleva a cabo sin ningún tipo de planificación previa, quedando limitada al desarrollo de algún tipo de acción de

Marketing aislada: principalmente por medio de folletos, catálogos o alguna acción publicitaria en prensa, de promociones al cliente final o a través del contacto directo mediante la fuerza de ventas. La interpretación de la actividad comunicativa es fundamentalmente de producto, dejando de lado a sus públicos internos y, sobre todo, al resto de públicos externos que no son clientes.

La gestión de la comunicación corporativa se encuentra en un estado muy embrionario. Estas acciones se reducen, en el mejor de los casos, a desarrollar algún acto comunicativo de tipo corporativo: el nombre de la empresa, el logotipo, una imagen que lo identifique ante el público, o a través del contacto directo con los proveedores o con otras organizaciones del sector.

La actividad comunicativa que realizan para relacionarse con sus públicos internos es, también, muy limitada. Se centra en el uso de herramientas informales como charlas, reuniones o el empleo del tablón de anuncios, y ofrece muchas carencias en cuanto a su gestión, siendo la baja planificación una de las principales deficiencias que muestran.

Por otro lado no se puede afirmar que la comunicación empresarial de las empresas familiares se haga desde un punto de vista integral, desarrollando planes generales que incluyan los tres tipos de comunicación. Estas empresas desarrollan acciones inconexas y lo hacen de manera fragmentada. No gestionan su comunicación desde un enfoque estratégico y planificado.

Se detectan, además, otras carencias en materia comunicativa. Destacada una falta de profesionalidad generalizada. Adolecen de una falta de estructura comunicativa clara, en la que la carencia de departamentos o personal específico es la nota dominante. No disponen entre su capital humano de profesionales de la comunicación y tampoco contratan servicios externos.

Otra de las lagunas que se detectan es la escasez de recursos destinados a comunicación. Los resultados demuestran que la empresa familiar invierte poco en gestionar su actividad comunicativa.

Esta ausencia de profesionales y de recursos se pone de manifiesto en dos aspectos: por un lado, en la ausencia de planificación. Las acciones que ponen en práctica no están coordinadas, ni pensadas a priori, ni forman parte de un programa o plan estratégico. Las decisiones se toman, en su mayor parte, como fruto de una necesidad puntual y, en muchas ocasiones, basándose en la intuición.

La poca importancia que parece tener la comunicación como función estratégica en la gestión empresarial de las empresas familiares, la ausencia de profesionales

en sus organigramas, así como la escasa inversión en esta actividad parecen evidenciar un escaso interés por las políticas de comunicación, aunque y a pesar de esto, de manera positiva deben entenderse los resultados relacionados con la importancia que conceden a la actividad de comunicación. Las empresas familiares consideran que la actividad comunicativa es una buena herramienta para la marcha de la organización, que puede favorecer el éxito y los resultados de la compañía. Opinan que es importante el establecimiento de relaciones con sus públicos internos, con sus clientes y con el resto de públicos externos y admiten que la comunicación es una buena herramienta para fomentar estas relaciones.

A qué se deben, entonces, estos resultados que evidencian un bajo nivel de desarrollo comunicacional por parte de la empresa familiar. El hecho de que, la mayor parte de estas empresas son pequeñas y medianas empresas parecen explicar esta contradicción.

En este sentido, y como apunta la teoría, la ausencia de recursos, tanto económicos como humanos, influyen muy negativamente en la gestión empresarial que hacen, y la actividad de comunicación no escapa a esta circunstancia. Las empresas familiares son, fundamentalmente microempresas, que cuentan con plantillas muy poco numerosas (el excesivo tamaño reducido de las PYMES es un problema en sí mismo) por lo que les es muy complicado disponer de personal especializado. A pesar de tener una buena predisposición ante la comunicación, esta carencia limita mucho cualquier posible gestión que se vaya a realizar de esta actividad.

Por tanto, las propias desventajas que, por el hecho de ser PYMES tienen estas empresas familiares, parecen explicar, también, la gestión comunicativa que las empresas hacen. Así, el hecho de que les afecten con mayor facilidad los problemas económicos no pudiendo soportar largos períodos de crisis; la falta de recursos financieros y la dificultad que tienen para acceder a los mismos; el hecho de no contratar personal especializado y capacitado por no poder pagar salarios altos; y el que la administración general de la empresa la lleven a cabo los propios dueños, con las limitaciones que esto conlleva, parecen ser buenos indicadores del por qué estas organizaciones presentan un nivel básico de desarrollo comunicacional.

Si bien son conscientes de la importancia de desarrollar actividades de comunicación que les permitan relacionarse con todos sus públicos y mejorar sus resultados, necesitan un fuerte impulso en materia de comunicación empresarial. Necesitan potenciar esta actividad incorporando en su gestión diaria el desarrollo de estrategias comunicativas globales y planificadas que les permitan poder competir en los mercados desde una mejor posición.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- BLAY, R. (2010). *Gestión y estrategias de comunicación corporativa en los sectores tradicionales de la comunidad valenciana. Claves para la integración y desarrollo de políticas de comunicación como activo estratégico empresarial*". Tesis doctoral. Universitat Jaume I.
- CAMISÓN, C. (2000). Reflexiones sobre la investigación científica de la PYME. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 6 (2), p. 13-30.
- CARRASCOSA, J. L. (1992). *Comunicación: Una comunicación eficaz para el éxito en los negocios*. CDN, DL: Madrid.
- CARRETÓN, M. C. (2010). *Actitud y actividad de las empresas alicantinas en la comunicación con sus públicos*. Tesis Doctoral. Universidad de Alicante.
- CARRILLO, M. V., CASTILLO, A., y GÓMEZ, L. (2005). *Imagen y comunicación en las PYMES*. Ed. Fragua: Madrid
- CORONA, J. y TÉLLEZ, J. (2011). *El protocolo familiar"*, en *Empresa Familiar: aspectos jurídicos y económicos*, Ediciones Deusto: Barcelona.
- CRAIG, J. y DIBRELL, C. (2006). The natural environment, innovation, and firm performance: A comparative study. *Family Business Review*, 19 (4), p. 275-288.
- GALLEGO, I. (2012). La empresa familiar. Su concepto y delimitación jurídica. *Cuadernos de Reflexión de la Cátedra Prasa de empresa familiar*, nº14.
- GALLO, M.A. (2004). The family business and its social responsibilities. *Family Business Review*, 17 (2), p. 135-149.
- GARCÍA, M., RUI, F. y CARRILLO, V. (2010). *Comunicación corporativa online. Las pymes en España y Portugal*. II Congreso Internacional Comunicación 3.0. Disponible en: <http://campus.usal.es/~comunicacion3punto0/comunicaciones/002.pdf>

- GÓMEZ, (2007). *La Comunicación en las organizaciones para la mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas*. Tesis doctoral. Universidad de Málaga
- INSTITUTO DE EMPRESA FAMILIAR (2015). “*La empresa familiar en España*”. Disponible en <http://www.iefamiliar.com/upload/documentos/ubhiccx9o8nnzc7i.pdf> (accedido el 20 de septiembre de 2017)
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2017). “*INE: Estructura y dinamismo del tejido empresarial en España*”. Disponible en [http://www.ine.es/prensa/dirce\\_2017.pdf](http://www.ine.es/prensa/dirce_2017.pdf) (accedido el 20 de septiembre de 2017).
- MORALES, F. (2006). *La Comunicación Planificada: estudio cualitativo de las variables estructura, gestión y valores en la comunicación de las organizaciones*. Tesis Doctoral. Universidad Autónoma de Barcelona. Disponible en: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4131/fms1de1.pdf?sequence=1>
- PÉREZ, J. (2011). Estrategias de Comunicación textil en la euronorocción Galicia-norte de Portugal. *Razón y Palabra*, 74.
- PUJALS, P. (2001). *Investigación de mercados*. Servicio de publicaciones de la Universidad Autónoma de Barcelona: Barcelona.
- RODRÍGUEZ, G. (2008). “*Los recursos humanos en la empresa familiar*”. Universitat Oliba CEU. Disponible en <http://www.recercat.net/handle/2072/13827>. (accedido el 20 de septiembre de 2017).
- SCHMERTZ, H y NOVAK, W. (1986). *El silencio no es rentable: El empresario frente a los medios de comunicación*. Planeta: Barcelona
- STANTON, N. (1989). *Las técnicas de comunicación en la empresa*. Ediciones Deusto: Bilbao.

