

Universidad Nacional de Río Cuarto

Facultad de Ciencias Económicas

Secretaría de Posgrado

Especialización en Dirección Estratégica de Recursos

Humanos



***“Trabajo final: Informalidad de la
comunicación en las empresas familiares y
sus consecuencias.”***

Alumno: TAGLIALEGNA, Matías G,

Directora: Norma Martínez de Pérez

2019

Alumno:

Matias Taglialezna

.....

Directora:

Norma Martínez de Pérez

.....

Miembros del jurado:

Cecilia Conci

.....

Daniel Lasheras

.....

Ruth Ramallo

.....

INDICE

	Pág.
1. INTRODUCCION	1
1.1. ¿Por qué analizar el proceso comunicacional interno?	1
2. MARCO TEORICO	7
2.1. Empresa Familiar	7
2.1.1. ¿Qué es una empresa familiar?	7
2.1.2. Los fines y la naturaleza de la empresa y la familia	7
2.1.3. Ventajas y desventajas de la empresa familiar	7
2.1.4. La familia y la empresa: cultura, valores y objetivos	13
2.1.5. Sistemas familiares y sistemas empresariales	13
2.1.6. Confianza y comunicación: base de la cultura fundacional en la empresa familiar	15
2.1.7. La comunicación en la familia empresaria	15
2.2. Comunicación organizacional	16
2.2.1. Definición del concepto	16
2.2.2. Postulados básicos	17
2.2.3. Elementos de la comunicación.	19
2.2.4. Vectores de la comunicación interna.	23
2.2.5. Los conflictos en la comunicación interna: el rumor	25
2.2.6. Objetivos de la gestión de la comunicación interna	27
3. CARACTERIZACION DE LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA	30
4. DESARROLLO DE LA METODOLOGIA	32
4.1. Planteamiento del problema	32
4.2. Hipótesis	32
4.3. Objetivos	32
4.3.1. General	32
4.3.2. Específicos	32
4.4. Métodos y fuentes	32
5. OBSERVACION Y RESULTADOS	33
5.1. Análisis de encuesta realizada a directivos	33
5.2. Análisis de encuesta realizada al personal	38
6. CONCLUSION	44
7. PROPUESTA	47
8. BIBLIOGRAFIA	48
9. ANEXO 1	50
10. ANEXO 2	54

INTRODUCCION

El presente Trabajo Final tiene por finalidad el conocimiento de la comunicación interna dentro de las empresas familiares, considerando que la misma es una de las herramientas más importantes para que la empresa pueda subsistir en el tiempo, desarrollarse y proyectarse mediante la incorporación de las nuevas generaciones de manera armoniosa; la detección de los problemas que se generan en la misma y la propuesta de diferentes recomendaciones con el objetivo de mejorar el proceso comunicacional. Utilizando como herramienta metodológica el análisis cuantitativo y cualitativo de la población bajo estudio.

La misma se basó en observaciones de campo, utilizando como metodología la realización de encuestas y entrevistas a empresas familiares agropecuarias,

El trabajo consta con el desarrollo de 5 títulos, los cuales se mencionan brevemente a continuación:

- **MARCO TEORICO:** consiste en la recopilación de antecedentes, investigaciones previas y consideraciones teóricas que sirven de sustento a la temática a analizar y que permitirán la interpretación de los resultados y las conclusiones.
- **METODOLOGIA:** Se detalla el enfoque, la modalidad, los tipos de investigación, así como también la población y muestra a utilizar.
- **OBSERVACION Y RESULTADOS:** aquí presentaremos la información recopilada en cada una de las empresas y el análisis cualitativo y cuantitativo de la misma.
- **CONCLUSION:** consta de la interpretación de los resultados.
- **PROPUESTA:** aquí se presentan diferentes sugerencias para mejorar y/o implementar un proceso comunicacional adecuado.

¿Porque analizar el proceso comunicacional interno?

La comunicación organizacional interna es un elemento de gran importancia dentro las relaciones humanas. El ser humano por naturaleza, necesita relacionarse con otras personas para poder satisfacer sus necesidades de afecto y socialización, y esto se logra a través de diversos medios de comunicación. Es sabido que la comunicación es el proceso mediante el cual, una persona transmite información a otra persona, y es el objetivo de toda comunicación; en el caso de las empresas en particular la transmisión de información es una actividad diaria y de gran importancia, es por ello que existe la “comunicación organizacional”.

La Comunicación Organizacional Interna y el Desarrollo Organizacional son dos elementos que están estrechamente interrelacionados, ya que el éxito o fracaso de una empresa depende de las personas que laboran en ella, pues son las personas las que definen los objetivos organizacionales, las estrategias para lograrlos, las estructuras, los procesos de trabajo, y son ellas quienes adquieren y utilizan los recursos financieros, tecnológicos, y toman las decisiones acerca de la marcha de la empresa.

Imaginémonos una organización en la que sus integrantes no compartieran información con quienes dependen de ella para lograr sus objetivos; en la que no existieran canales formales de comunicación, y las noticias pasaran de boca en boca a través de la red informal; en la que los jefes nunca dijeran a sus colaboradores lo que esperan de ellos, ni cómo van a ser evaluados, ni les dieran retroalimentación, ni nada que pudiera servirles para desarrollar sus trabajos adecuadamente; en suma, en la que la comunicación fuera totalmente rudimentaria, con grandes deficiencias, distorsiones u omisiones.

Dicha organización desaparecería, inevitablemente en el corto plazo. (Andrade Horacio, 2005).

La comunicación es un proceso vital en toda actividad colectiva, por ello cuando hay poca comunicación o se utiliza un proceso no adecuado, seguramente aparecen los conflictos que se materializan en malos entendidos, rumores, discusiones, y malas relaciones personales.

Detectar los principales problemas de comunicación interna en las empresas es fundamental para proponer acciones correctivas que eliminen las causas que los producen.

Pero ¿Cuáles son algunos de esos problemas más recurrentes?

1. **Desorientación:** cuando la empresa no comunica bien, el discurso se pierde y las líneas estratégicas dejan de estar claras. Si no hay una buena comunicación entre los empleados, cada cual entenderá las cosas a su manera y la inexistencia de un discurso común desorientará a los empleados.
2. **Cultura basada en la desconfianza:** si nadie tiene clara cuál es la realidad, se generarán problemas de desconfianza, conexión y credibilidad.
3. **Desmotivación y pérdida de productividad:** si los trabajadores sienten que no están informados de lo que pasa y que sus opiniones o ideas no importan, dejarán de poner interés y pasión en lo que hacen; y eso los convertirá en empleados pocos productivos.

4. **Deterioro del clima laboral:** si no se deja hablar y escuchar a los empleados, cualquier aspecto puede acabar en negatividad, secretismos y rumores.

Aunque una comunicación perfecta nunca se logra en la práctica, esta existirá cuando un pensamiento o idea se transmita de tal forma que la fotografía mental que percibe el receptor sea la misma que la imaginada por el emisor.

Podemos decir que la comunicación es necesaria para:

- Establecer y defender las metas de la empresa.
- Desarrollar planes para su logro.
- Organizar los recursos humanos en la forma más efectiva y eficiente.
- Seleccionar, desarrollar y evaluar los miembros de la organización.
- Motivar y crear un clima en el cual las personas quieran contribuir.
- Mantener a la empresa en contacto permanente con el entorno que le rodea.

En muchas organizaciones existe una actitud negativa hacia la comunicación interna, consecuencia de los efectos negativos de una mala política de I+C (información + comunicación), pudiendo concretarse en los siguientes 4 puntos:

1. Falta de identificación del trabajador con la organización: ello da lugar a una carencia de motivación y de participación del empleado, lo que, a su vez, origina una disminución en la productividad y una insatisfacción personal.
2. Falta de especificación de funciones y cometidos: distorsiona las relaciones entre las distintas unidades orgánicas, causando conflictos.
3. Desconocimiento de los avances y posibles mejoras: la consecuencia directa es el desaprovechamiento del potencial humano de la organización que, paulatinamente, va quedando técnicamente obsoleto, lo que repercute en la calidad de los productos y servicios ofertados y en la propia imagen de la organización.
4. Creación de un sistema informal de comunicación, debido a la ineficacia del sistema formal: la consecuencia es el imperio del rumor, donde nada referido a la información está bajo control.

Las ventajas de una buena comunicación se logran manteniendo a todos los empleados informados de las decisiones y actos que hace la empresa, generando en ellos un sentido de pertenencia y colaboración que repercutirá en múltiples beneficios para trabajadores y organización.

Saber comunicarse bien es la clave principal para un perfecto entendimiento entre personas o grupos. Dentro de las empresas, debe existir siempre una correcta comunicación que permita mantener informados a todos los trabajadores, acerca de ciertos temas que también les interesan.

Muchas veces se generan múltiples problemas por no existir un correcto flujo de información o ideas. Actualmente, mantener a los empleados de una compañía informados acerca de decisiones y acciones que toma la gerencia, crea en los individuos un sentido de pertenencia y una motivación adecuada, al sentir estos que son parte importante de la empresa y que se cuenta con ellos para decisiones trascendentales que determinaran el futuro de la compañía.

Es importante que existan los canales adecuados para que el personal interno esté al tanto de lo que pasa en una empresa, ya sea por medio de correo electrónico, comunicados en carteleras, reuniones, etc. Es igualmente importante que el mensaje que se vaya a transmitir sea lo más claro posible y de importancia para el personal de la compañía.

Cada empresa debe decidir que herramientas utiliza y cuáles son las más efectivas de acuerdo a sus objetivos y las características propias de la empresa. Abrir diferentes canales de comunicación en diferentes direcciones es fundamental para que una empresa sea competitiva de adentro hacia afuera, para mantener y mejorar la eficiencia y la posibilidad de utilizar el aporte de ideas de todos los integrantes de la organización. Para que haya una buena comunicación interna dentro de la empresa esta debe ser cuidadosamente planificada y reformulada constantemente para que sea efectiva, y pueda aprovechar los beneficios. Se tiene que tener en cuenta las características de los diferentes clientes internos, y elegir los medios adecuados para que haya una comunicación fluida y eficiente en todos los sectores de la empresa.

(Gisbert Soler, V. – Garcia Tripiana, T., 2014)

Las empresas familiares participan de una doble naturaleza, ya que contienen a la familia y a la empresa. No es fácil combinar una institución basada en el amor, con otra basada en intereses económicos. Los padres se comunican con sus hijos a través del afecto. Pero cuando padres e hijos comienzan a trabajar juntos en la empresa, resulta necesario que comiencen a comunicarse con un sistema formal y menos afectivo.

Todo conflicto tiene su origen en la existencia de expectativas diferentes por parte de las personas o grupos que componen una organización.

Si el conflicto proviene, en la mayoría de las ocasiones, de las diferencias en las expectativas, la prevención debe orientarse en este sentido, es decir, en tratar de evitar expectativas discordantes. Para ello, un instrumento es clave: la comunicación.

La comunicación entre los diferentes agentes que conforman las empresas familiares es esencial para que las diferentes percepciones y expectativas sean lo más homogéneas posible y, en consecuencia, las posibilidades de conflicto se limiten a un rango no demasiado peligroso.

A veces, los miembros de las empresas familiares son de la opinión que determinadas cuestiones es mejor no hablarlas o no comunicarlas. Las asimetrías de información (hechos que conocen algunos miembros de la empresa o de la familia pero que desconocen otros) son una de las principales causas de la generación de expectativas diferentes. Son varias las razones, entre las cuales cabe destacar las siguientes:

1. La posible existencia de intereses ocultos, difíciles de explicar a los demás y de justificar racionalmente.
2. El temor al conflicto a corto plazo dilata los procesos de comunicación.
(Casillas, J. C.2014).

La calidad de la comunicación entre los miembros de una familia empresaria es un factor decisivo a la hora de lograr su desarrollo y continuidad. Podríamos decir que uno de los principales obstáculos de una familia empresaria es una defectuosa o inadecuada comunicación entre sus miembros.

Lo primero que debemos tener en cuenta para lograr una comunicación de calidad en la empresa familiar es su referente real. La comunicación no se refiere a nosotros mismos sino más bien a las empresas, al patrimonio familiar y a sus actividades. Cada uno debe aprender a comunicarse en relación al fin que es contribuir a la continuidad y éxito de la empresa familiar.

Para contribuir al éxito empresarial, es decir, a la continuidad a través de las generaciones, la comunicación de calidad necesita tener en cuenta dos aspectos fundamentales.

1. En primer lugar la formación sobre la materia de la comunicación, es decir, la empresa pues si no sabemos nada de empresa será difícil que podamos comunicarnos en relación a ella.
2. En segundo lugar, la formación personal para escuchar a los demás, empatizar, comprender sus puntos de vista y salir de nosotros mismos.

Por lo tanto, formación empresarial (para conocer los temas de empresa) junto a educación personal (para salir de si y comprender a los demás) son los dos aspectos más relevantes a trabajar para mejorar la calidad de la comunicación familiar. (Arbesu, C., 2014)

MARCO TEORICO

EMPRESA FAMILIAR

¿Qué es una empresa familiar?

Podemos afirmar que estamos ante una empresa familiar, cuando la mayoría del capital social y de los puestos administrativos dentro de una empresa se encuentran concentrados en manos de los miembros de una misma familia, que, a su vez, proyecta hacia futuras generaciones la continuidad de la actividad compartida (Calcaterra, 2014).

Los fines y la naturaleza de la empresa y la familia.

Una de estas referencias debe centrarse en los distintos fines que corresponden a dichas instituciones. El fin de la empresa de negocios es ganar dinero, hacer “negocios”, sobre la base de entregar bienes o servicios que son adquiridos libremente y que dejan satisfechos a los adquirientes. La empresa es “para la Sociedad”.

La familia, en cambio tiene por fin la propia convivencia y su fruto es el desarrollo y la maduración de sus miembros, tanto en el terreno individual como social. La familia no es “para la Sociedad”, sino “para la persona” (Ginebra, J. 2005)

Ventajas y desventajas de la empresa familiar

VENTAJAS

- Compromiso

Los individuos que construyen una empresa pueden llegar a sentir pasión por la misma. La empresa es su creación, la alimentan, impulsan su desarrollo y, para muchos de estos empresarios, su negocio en su vida. Esta profunda afición se traduce naturalmente en dedicación y compromiso, lo cual se extiende a todos los miembros de la familia que han llegado a hacer un aporte para el éxito de la empresa. Piensan que tienen una responsabilidad familiar en común y, siempre que no surjan conflictos, todos están dispuestos a consagra mucho más tiempo y energía en el trabajo para el éxito de esta compañía que los que hubieran dedicado a un empleo corriente.

- Conocimiento

Las empresas familiares a menudo tienen sus propias modalidades para hacer las cosas, una tecnología especial o un know-how comercial que no poseen sus competidores: conocimientos prácticos que podrían propagarse rápidamente en una situación comercial habitual, pero que pueden ser escatimados y mantenidos en secreto dentro de la familia.

Esta idea del conocimiento también es importante en relación con la incorporación de los hijos del fundador a la empresa. Estos se han criado escuchando las estrategias del management, imbuidos del entusiasmo del fundador, y cuando llega para ellos el momento de incorporarse pueden haber adquirido ya un conocimiento muy profundo acerca de la empresa.

- Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero

Básicamente, este factor obliga a invertir el tiempo y el trabajo en el proyecto para el cual son necesarios, y a retirar el dinero cuando puede permitírselo. Otro aspecto más del compromiso es que si el trabajo lo requiere la familiar emplea el tiempo necesario para llevarlo a cabo – no hay posibilidades de hora extra, ni bonificaciones especiales por la tarea urgente.

La misma flexibilidad se aplica en relación con el dinero, y en eso reside otra importante distinción entre familias empresarias y no empresarias. La mayor parte de las familias tiene un ingreso fijo derivado de los sueldos o salarios pagados por un empleador, y las únicas decisiones que tiene que tomar conciernen a la forma en que gastara ese dinero. Pero para las familias empresarias, el ingreso no es un elemento fijo de la ecuación doméstica: deben decidir cuánto dinero pueden sacar sin riesgos para la empresa a fin de cubrir sus necesidades, mientras al mismo tiempo preservan la flexibilidad financiera de la firma y sus oportunidades de inversión.

La flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero una vez más conduce a una ventaja competitiva para las empresas familiares. Estas pueden adaptarse rápida y fácilmente a las situaciones cambiantes.

- Planeamiento a largo plazo

Las empresas familiares suelen ser más eficientes que otras en el planeamiento a largo plazo. Los planes estratégicos reducen los riesgos, y permiten a la empresa manejar más eficazmente los acontecimientos imprevistos. También son el sello distintivo de muchos nuevos emprendimientos afortunados y un requisito para la supervivencia a

largo plazo. El hecho de que por lo general las familias tienen una clara visión de sus objetivos comerciales para los próximos 10 o 15 años representa una considerable ventaja. Pero, si bien las familias son eficientes para el planeamiento a largo plazo, no son tan buenas para formalizar sus planes (para describirlos, analizar las conjeturas y comparar los resultados con las previsiones. En resumen, esto significa una ventaja porque existe un pensamiento a largo plazo, pero también es una desventaja porque ese pensamiento está desorganizado.

- Una cultura estable

Por múltiples razones, las empresas familiares suelen tener estructuras estables. El presidente o director tiene habitualmente una experiencia de muchos años y el personal clave del management está firmemente comprometido con el éxito de la empresa y también desempeña sus funciones durante largo tiempo. Las relaciones dentro de la compañía por lo general cuentan con un prolongado periodo para desarrollarse y estabilizarse, como ocurre con los métodos de trabajo y las normas éticas de la compañía.

Sin embargo, como ocurre con algunos otros factores ventajosos para la empresa familiar, una cultura estable muy marcada puede ser un arma de doble filo. Una situación empresarial demasiado estable puede convertirse en un ambiente peligrosamente cerrado, en el cual la actitud es “Lo hacemos de esta manera porque siempre lo hemos hecho así”, y donde nadie piensa en el cambio, ni se pregunta si hacer las cosas de otra manera puede significar hacerlas más eficientemente. De modo que la estabilidad en una empresa familiar es uno de sus originales y más valiosos activos, pero al mismo tiempo, es necesario pensar si una cultura empresarial estable puede llegar a ser de hecho un obstáculo para el cambio y la adaptabilidad.

- Rapidez en la toma de decisiones

En una empresa de estas características, las responsabilidades están por lo general muy claramente definidas y el proceso de la toma de decisiones está deliberadamente circunscrito a uno o dos individuos clave.

- Confiabilidad y orgullo

El compromiso y la cultura estable estriban en el hecho de que la empresa familiar cuenta por lo general con estructuras sólidas y confiables. Muchos compradores

prefieren hacer negocios con una firma que tiene una larga trayectoria y suelen apreciar las relaciones con un management y un personal que no está constantemente cambiando de funciones dentro de la empresa, ni es remplazado por gente de afuera. Además, el compromiso dentro de la empresa familiar no es solo una fuerza oculta, también se manifiesta permanentemente a los clientes bajo la forma de una atención más cordial y esmerada, y un nivel de servicio mucho más alto.

El concepto de orgullo está estrechamente vinculado con la confiabilidad: las personas que manejan firmas familiares por lo general se sienten sumamente orgullosas de su empresa, de haber logrado establecerla y construirla. Y, por su parte, el personal se siente orgulloso por el hecho de estar comprometido con esa familia y con lo que están haciendo.

DESVENTAJAS

- Rigidez

Trasponer las puertas de algunas empresas familiares puede llegar a ser como entrar en un túnel del tiempo. Conceptos como: "Las cosas se hacen de esta manera porque papa lo hizo siempre así" reflejan de qué modo los patrones de conducta pueden llegar a arraigarse en las empresas familiares limitadas por la tradición y maldispuestas para el cambio.

Es muy frecuente que nos sorprendamos haciendo las mismas cosas, de la misma manera y durante mucho tiempo, y esto es aún más frecuente en una empresa familiar: el cambio no solo trae riesgos comerciales, sino que también implica un vuelco en las filosofías y las prácticas establecidas por los antecesores.

- Desafíos comerciales

Los desafíos comerciales que afectan particularmente a las firmas familiares, pueden clasificarse en tres categorías:

- **Modernización de las técnicas obsoletas:** con bastante frecuencia los métodos utilizados en una empresa familiar son un producto histórico, como resultado del desarrollo de la tecnología o de un cambio en el mercado. Estas prácticas repentinamente pueden volverse obsoletas. Las dificultades en esta área no son necesariamente provocadas por cambios drásticos como los efectos tecnológicos de la informática para los

fabricantes de máquinas de escribir. También pueden provenir de sutiles cambios de énfasis en la fabricación del producto o en el marketing que pueden ser tan perjudiciales cuando alcanzan a una letárgica empresa tradicional no preparada para el cambio.

- **Manejo de las transiciones:** en muchas compañías el desafío está representado por una situación en la cual el fundador tiene una edad avanzada y su hijo, el heredero forzoso, está persuadido de que las cosas se deben hacer de una manera diferente. La más leve insinuación de este potencial conflicto puede ser destructiva, causando una gran incertidumbre entre el personal, los proveedores y la clientela. En muchos casos el daño llega a ser aún más serio cuando el hijo comienza a introducir su programa de cambio radical. Por lo tanto, manejar las transiciones es un difícil desafío para la empresa y, sobredimensionado por un posible conflicto familiar, constituye un problema más serio para algunas familias que para otras.
- **Incremento del capital:** en comparación con la amplia gama de alternativas financieras al alcance de las compañías colectivas con una diversificada base de accionistas, las empresas familiares obviamente tienen opciones mucho más limitadas e lo que concierne al incremento de capital. Pero, por encima de eso, estas firmas ponen reparos ante la sola idea de reunir dinero de fuentes externas a la empresa. Esto suele ocurrir con mayor frecuencia en relación con el capital a largo plazo destinado a proyectos importante, como abrir una nueva planta o crear una nueva división, pero también pone de manifiesto una renuencia a recurrir a extraños para hacer sobregiros bancarios u obtener otros recursos a corto plazo que podrían ayudar a la firma en caso de momentánea liquidez. El desarrollo normas de la empresa e incluso la supervivencia de la misma se pueden ver amenazados cuando se escatiman los recursos para proyectos importantes o se manejan ineficientemente durante las crisis pasajeras. El miedo puede adoptar la forma de una ligera aversión por la influencia que puedan adquirir los extraños sobre el modo de manejar la empresa, pero más a menudo la primera impresión que produce es que se trata de una paranoia intensa y profundamente arraigada.

- Sucesión

El paso de una generación a otra en una familia empresaria, y el cambio de liderazgo que eso implica, es un proceso que habitualmente se atraviesa con dificultades. Si uno cambia la conducción de una compañía, como así también su modalidad de manejo, hará surgir una serie de problemas emocionales que tendrán que ser conciliados en forma simultánea.

Elegir a un sucesor puede significar a menudo escoger entre hijos e hijas que hasta el momento se han refugiado en sus propias y secretas aspiraciones de sucesión, a la espera de que el padre se retire. Por su parte, el mismo padre a menudo se muestra ambivalente con respecto a la sucesión porque le preocupa la capacidad de sus hijos y el hecho de favorecer a uno a expensas de los otros. Sin embargo, en lo que concierne a la empresa, el cambio no es simplemente un traspaso de una generación a la otra: es una transformación en la cual la nueva generación reconstruye la organización de acuerdo con sus pautas y sus nuevas ideas acerca del manejo de la compañía, su nuevo desarrollo, su nuevo personal, etc.

- Conflictos emocionales

Los riesgos que implica la sucesión son solo un aspecto del siguiente escollo que deben afrontar las empresas familiares.

En el ámbito familiar, que se fundamenta en aspectos emocionales, prevalece la protección y la lealtad, mientras que, en la esfera empresarial, sustentada en la tarea, rigen el rendimiento y los resultados. La empresa familiar es una fusión de estas dos poderosas instituciones y si bien proporciona el potencial para lograr un rendimiento superior, no es raro que eso también lleve a enfrentar serias dificultades. Esto puede significar que los patrones de conducta (emocionales) que surgen dentro de la empresa, en un contexto comercial, son profundamente irracionales e inapropiados.

- Liderazgo y legitimidad

Una última desventaja que vale la pena destacar se relaciona con el liderazgo, o más bien con su ausencia, cuando nadie dentro de la organización está facultado para hacerse cargo del mismo. Esto llega a ser particularmente serio cuando la empresa ha llegado a la segunda generación e incluso más aun cuando alcanza la tercera.

Por ejemplo, en la segunda generación, la junta directiva puede estar integrada por tres hermanos, cada uno de los cuales ha heredado una parte igual de capital accionario, pero ninguno de ellos ha sido facultado para asumir el control absoluto. Es un error frecuente entre las firmas familiares la renuencia a distribuir el poder. Hasta cierto punto, la situación difícil en la que se encuentran nuestros tres hermanos puede ser a causa de una falla del padre, aunque, para ellos, ya sea demasiado tarde extenderse en el asunto. Es responsabilidad de cada generación resolver sus propios conflictos de manera de estar en condiciones de facultar y legitimizar a la siguiente generación, y los hermanos deben determinar entre ellos donde reside el poder, antes incluso de pensar quien asumirá la autoridad en el futuro. Si no lo hicieran así, el advenimiento de la tercera generación con su mayor número de individuos podría presagiar la catástrofe. (LEACH, Peter, 1993)

La familia y la empresa: cultura, valores y objetivos

En muchos aspectos la empresa familiar es como cualquier otra en la cual se procura generar riqueza, produciendo bienes o proporcionando servicios. Para lograr este objetivo emplea personal con diferentes experiencias, habilidades y metas individuales, pero que se complementa para alcanzar los objetivos de la organización: trabajar tan eficientemente como sea posible para generar ingresos y ganancias.

Sin embargo, la empresa familiar es única en un aspecto clave: sus directores, managers y empleados comparten además de una relación familiar, normas éticas y de conducta que mantienen, en un mayor o menor grado, en su lugar de trabajo. (LEACH, Peter, 1993)

Sistemas familiares y sistemas empresariales.

Un método útil para analizar la relación entre la familia y la empresa consiste en considerar ambos conceptos como dos sistemas.

El sistema familiar es básicamente emocional con sus miembros vinculados por profundos lazos afectivos que pueden ser positivos o negativos.

Dichos lazos, y en buena medida las conductas en las relaciones familiares están influenciadas por el subconsciente (la necesidad de dominio entre hermanos, de los padres ser más fuertes que sus hijos, y así sucesivamente). El sistema familiar también suele ser introvertido, se cultivan los altos valores de la lealtad, la protección y la educación de sus miembros. Además, existe una estructura conservadora que actúa para minimizar el cambio y mantener intacto el equilibrio de la familia.

El sistema empresarial, por otro lado, se basa en el cumplimiento de las tareas. Está construido en torno de las relaciones contractuales donde el personal accede a trabajar a cambio de una remuneración convenida y, en la mayoría de los casos, la conducta está conscientemente determinada. Además, está orientado hacia el mundo exterior (extravertido) toda vez que produce bienes y servicios para el mercado, mientras enfatiza el rendimiento y los resultados. Por último, a fin de asegurar su supervivencia, el sistema empresarial promueve el cambio en lugar de minimizarlo.

En las empresas colectivas estos dos sistemas básicamente incompatibles actúan de forma independiente, pero en las firmas familiares no solo se superponen, sino que son realmente interdependientes. Sus objetivos y prioridades diferentes producen las tensiones características que existen en las firmas familiares, y allí donde se superponen crean serios inconvenientes para el fundador y para los demás miembros de la familia.

El conflicto que surge de la superposición de los sistemas mencionados no puede evitarse completamente. Sin embargo, algunas familias han encontrado ciertas formas de limitar esa superposición, de separar sus vidas familiares y laborales, y de reducir las posibilidades de que surjan problemas como consecuencia de la superposición de valores entre una esfera de acción y la otra.

Intentar separar completamente la vida familiar de la laboral es la primera reacción de mucha gente cuando comienza a ver las señales de peligro. Pero no se puede negar la realidad de la familia y de la conducta humana, y esta estrategia compromete las fuentes de energía que surgen de la relación familiar. Un criterio mucho más eficaz consiste en desarrollar estrategias que ayuden a reconocer y analizar los problemas familiares y empresariales, para luego enfrentarlos de una manera directa a fin de asegurar el correcto equilibrio entre los componentes del sistema. El "correcto equilibrio" es aquel que permite manejar adecuadamente la empresa sin alterar la armonía familiar. Los primeros pasos que deben darse para lograr este objetivo implican profesionalizar la empresa, distribuir el poder y los recursos reflexivamente, adoptar medidas preventivas, y manejar eficazmente las transiciones (en especial la sucesión). (LEACH, Peter, 1993)

Confianza y comunicación: base de la cultura fundacional en la empresa familiar.

La empresa familiar es una organización y como tal organización tiene una determinada cultura que en gran medida viene configurada por el fundador.

La empresa familiar es una organización en tanto que en ella interactúan un determinado número de personas con el fin de lograr unos objetivos en un entorno determinado.

El fundador va creando este número de personas a las que imprime su propia personalidad bien por el ejercicio de su influencia bien por imposición de su autoridad.

En ese proceso, a base de comunicación y confianza, se va desarrollando la cultura de la empresa familiar, cultura que se asienta cuando ese número de personas, familiares o no, ha superado crisis de supervivencia y crecimiento y ha logrado diseñar soluciones para resolver situaciones de adaptación al entorno y también problemas internos de integración.

Cuando el grupo familiar asume una serie de creencias básicas, aprendidas de la experiencia, para a partir de ellas, poder enfrentarse a problemas de adaptación y de integración, se puede decir que dispone de una determinada cultura empresarial y familiar. (RODRÍGUEZ ALCAIDE, José Javier y RODRÍGUEZ ZAPATERO, Maribel, 2007)

La comunicación en la familia empresaria.

La honradez y la confianza en la honradez son cruciales para lograr el consenso en las relaciones familia-empresa.

La honradez, aquí entendida como suministro de información veraz, atemperada y apropiada, es la comunicación que se exige desde la familia a la empresa.

Una información apropiada es aquella que los familiares, reunidos en asamblea familiar, pueden absorber y que les ayuda a reducir sus incertidumbres.

Se cae en deshonestidad cuando el familiar que dirige la empresa oculta y distorsiona aquella información, que deja de ser la apropiada. Cuando en la familia empresaria existe información apropiada se fortalece la confianza y viceversa. (RODRÍGUEZ ALCAIDE, José Javier y RODRÍGUEZ ZAPATERO, Maribel, 2007)

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Definición del concepto

Podemos entender a la comunicación organizacional de tres formas distintas:

Primero, como un proceso social: David K. Berlo (1984), uno de los autores especializados en comunicación, sostenía que la comunicación es el proceso social fundamental. Esta afirmación es muy cierta y por supuesto aplica plenamente al ámbito de las organizaciones. Desde esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y sus diferentes públicos externos.

Segundo, como una disciplina: la comunicación organizacional es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre estas y su medio.

Tercero, como un conjunto de técnicas y actividades: los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tiene en su entorno (por ejemplo, inversionistas, clientes, proveedores, competidores y público en general). En esta acepción, podemos distinguir dos categorías, dependiendo de los públicos a los que se dirige el esfuerzo comunicativo:

- Comunicación interna: conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.
- Comunicación externa: conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.

Postulados básicos

- La comunicación es integral, es decir, abarca una gran variedad de modalidades, todas ellas importantes y todas ellas también presentes en cualquier organización:
 - Interna – Externa, clasificación que distingue los mensajes que se intercambian dentro de la organización de los que se dan entre estas y sus públicos externos.
 - Vertical (ascendente y descendente) – Horizontal – Diagonal.
 - La comunicación vertical es la que se da entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización; es ascendente cuando la información sube de un nivel inferior a otro superior, y descendente cuando viaja en el sentido opuesto.
 - La comunicación horizontal es la que se da entre las personas que están en el mismo nivel jerárquico, sea que formen parte de la misma área o que pertenezcan a áreas distintas.
 - La comunicación diagonal es la que se establece entre las personas de distintos niveles y áreas. La gran transformación que están experimentando las organizaciones desde hace un par de décadas ha hecho este tipo de comunicación (al igual que la horizontal) cada vez más frecuente e importante, debido a la necesidad de conformar equipos de trabajo integrados por personas de diversas procedencias (especialidades, áreas, niveles y funciones).
 - Formal – Informal.
 - La comunicación formal es la que se da a través de las fuentes y/o canales oficiales de la organización.
 - La comunicación informal es la que utiliza la red no oficial de relaciones interpersonales. Generalmente se da de boca en boca y se suele conocer como “radio pasillo”, término que resulta muy gráfico para entender su naturaleza.
 - Interpersonal – Intragrupal – Intergrupal – Institucional.
 - La comunicación interpersonal es, en términos generales, la que se da entre dos o más individuos de la organización.
 - La comunicación Intragrupal se genera entre las personas que pertenecen al mismo equipo de trabajo.

- La comunicación intergrupala se da entre los miembros de diferentes equipos de trabajo.
 - La comunicación institucional, es la que se establece entre la organización como un todo y sus varios públicos internos, utilizando los canales formales establecidos para ello.
 - Verbal – No verbal.
 - La comunicación verbal es la que utiliza la palabra, sea hablada o escrita, para transmitir los mensajes deseados.
 - La comunicación no verbal es la que se da a través de diferentes categorías que conforman el lenguaje corporal, abarcaría todos los signos y sistemas de signos no lingüísticos que comunican o se utilizan para comunicar.
- La comunicación es un sistema, es decir, un conjunto de partes interrelacionadas e inter dependientes que tienen un propósito común. Una organización es un sistema compuesto por subsistemas, que en su mínima expresión podríamos identificar como el técnico (todo lo que tiene que ver con la tecnología, la estructura y los procesos administrativos) y el psicosocial o humano (las personas que la integran); afirmar que la comunicación es un sistema implica que el subsistema técnico y el humano del sistema organizacional, es decir, los medios que se utilizan para enviar información y las personas que se comunican entre sí directamente, están interrelacionados y son interdependientes . Para que la comunicación funcione eficientemente en la organización tiene que hacerlo no sólo en términos de los medios, sino también de las personas: si la comunicación interpersonal es deficiente, la comunicación como un todo también lo será, por más que los medios sean muy sofisticados tecnológicamente hablando.
- La comunicación y la cultura organizacional están íntimamente relacionadas. De hecho, una manera muy extendida de entender a la cultura es como un conjunto de significados compartidos que proporcionan un marco común de referencia y, por lo tanto, patrones similares de comportamiento. En la organización, los medios de transmisión y reforzamiento de la cultura, además de los conceptuales (transmisión verbal, tanto oral como escrita, de la misión, visión, valores, creencias y principios conductuales) son múltiples: símbolos, conductas, políticas, procedimientos y normas, instalaciones y tecnología, por nombrar sólo algunos.

- La comunicación es una responsabilidad compartida: como todos en la organización se comunican, comunicarse bien es una responsabilidad de todos, si bien algunos deben jugar un rol más importante en este sentido por la posición que ocupan o por la información de que manejan. Por lo tanto, el desarrollo de las habilidades de comunicación de las personas, en los distintos niveles y áreas, se ha vuelto una prioridad, sobre todo ahora que las organizaciones están viviendo cambios fundamentales.

Un número creciente de organizaciones están creando áreas especializadas a cargo de comunicadores profesionales, cuya función básica es apoyarlas para facilitar los procesos comunicativos y hacer que esta responsabilidad compartida sea cumplida efectivamente. Es importante que quede definido con mucha claridad el objetivo del área de comunicación y el rol que tienen que desempeñar sus integrantes en la organización, para aprovecharlos al máximo y no generar falsas expectativas. (Andrade Horacio, 2005).

Elementos de la comunicación.

Para que exista comunicación, primero se debe conocer o que se desea transmitir, es decir, el mensaje, el cual constituye el primer elemento de la comunicación. Ahora bien, lo más lógico es que el mensaje que se ha transmitido genere a su vez una respuesta, lo cual nos hace reflexionar sobre los demás elementos de la comunicación, como son, el emisor, el receptor, el canal, el código, y los procesos subsecuentes.

- Emisor y receptor.

El emisor, que también se conoce como fuente de comunicación, transmisor, codificador, encodificador, comunicador, entre otros, es quien inicia la comunicación; puede ser una persona o un grupo de personas que elabora y envía un mensaje. En principio selecciona los signos, señas o símbolos adecuados, y a la postre hace llegar el mensaje al receptor para obtener la respuesta correspondiente.

Una buena comunicación requiere que el emisor se sitúe en el grado de conocimientos del receptor, de tal manera que su mensaje sea lo suficientemente comprensible. (Fernández Collado, Carlos, 2005)

- Código

El código es un sistema de signos con normas de uso y procedimientos. Todos los signos que pueden constituir un código, han sido dotados de significado por los seres humanos, así para que el proceso de comunicación tenga éxito, es preciso que el código sea susceptible de ser interpretado de forma eficaz.

El código más empleado por los involucrados en el proceso comunicativo es la lengua oral o escrita, aunque también existen otros códigos que no utilizan precisamente palabras, sino dibujos, colores, barras, etc., por ejemplo, las señales viales.

(Miguez Pérez, Mónica, 2007)

- Mensaje

El mensaje es la información total que el emisor ha codificado para transmitir y que será captada por el receptor.

Al analizar la calidad del mensaje del interlocutor se puede deducir su educación, instrucción, inteligencia, sensibilidad, etc.

Para comprender mejor la construcción del mensaje, es preciso conocer tres factores: código, contenido y tratamiento.

- Código: Es un conjunto de símbolos que se estructuran de tal manera que tengan algún significado para alguien; por tanto, para que el receptor entienda la información que le transmite el emisor es indispensable que ambos hablen el mismo idioma, es decir, que manejen el mismo código.
- Contenido: El contenido del mensaje lo integra el material seleccionado por el emisor para expresar su propósito.
- Tratamiento: Es el modo o la forma de expresión del mensaje. Este factor implica varios criterios y decisiones por los que puede optar el emisor en relación con el código y el contenido del mensaje.

Ahora bien, el tratamiento implica dos factores:

1. La personalidad del emisor; esto es, sus cualidades psíquicas heredadas y las características adquiridas que hacen al hombre original; la personalidad del emisor se refleja en el tratamiento que le dé a su mensaje.
2. El emisor debe considerar las características objetivas y subjetivas del receptor en el momento de adaptarse a su coeficiente intelectual y emocional, de tal manera que el receptor tenga la suficiente capacidad para asimilar la comunicación o

información, por tanto, el emisor debe seleccionar un código que el receptor pueda entender y decodificar con facilidad. Según Schramm, un mensaje deberá reunir determinadas características para que funcione bien:

- Formularse y entregarse de tal manera que capte la atención del receptor.
- Utilizar signos y un código común al emisor y al receptor para transmitir el significado.
- Despertar necesidades de la personalidad del receptor y sugerir alguna manera de satisfacerlas.
- Sugerir, para satisfacer esas necesidades, una forma adecuada a la situación de grupo en la que se encuentra el receptor en el momento que es impulsado a dar la respuesta deseada.

- Canal

Es el vehículo por medio del cual se transmite, recibe o difunde el mensaje. Al considerar la estructura formal de los canales, se pueden clasificar en naturales y artificiales.

Los canales naturales son los que el hombre posee de manera innata y mediante los cuales se relaciona con el exterior, es el caso de los cinco sentidos: vista, tacto, gusto, olfato y oído. Los canales artificiales, también denominados medios, son los que el hombre ha creado para transportar los mensajes. Estos mecanismos se manifiestan en la radio, la televisión, el teléfono, internet, etc. y, desde luego, afectan de alguna manera las características fisiológicas del receptor.

Antes de comunicarse, el emisor debe elegir el canal o medio adecuado para hacer llegar su mensaje al receptor, por lo tanto, deberá decidir cuáles y cuantos serán los canales necesarios para tener efecto en los cinco sentidos del receptor (es), y el medio a través del cual se transportará el mensaje (escritura, radio, televisión, etc.).

- Codificación

La comunicación se realiza cuando el emisor convierte en una serie de símbolos la información que debe transmitirse. La codificación es importante y necesaria porque la

información únicamente puede transmitirse de una persona a otra por medio de símbolos o representaciones. Dado que la comunicación es el propósito de la codificación, el emisor trata de establecer una correspondencia de significado con el receptor al seleccionar los símbolos.

- Decodificación

La decodificación es el proceso en el cual el receptor interpreta el mensaje, y después lo traduce en información significativa o importante. Es un proceso compuesto de dos fases:

Primero, el receptor necesita percibir el mensaje, de forma posterior lo interpreta.

Entre mayor sea la correspondencia entre la decodificación y el mensaje que desea transmitir el emisor, más eficaz será la comunicación.

- Ruido

El ruido es cualquier factor que perturba o confunde la comunicación, logrando interferir en el acto comunicativo.

Estos factores pueden ser internos o externos; por ejemplo, son internos cuando el receptor no presta la debida atención, y externos cuando el mensaje se distorsiona por otros sonidos del ambiente, como la lluvia, los rayos, la música, etc.

El ruido tiene la cualidad de presentarse en cualquier momento del proceso de comunicación. Aunque, por lo regular, se presenta en la etapa de codificación o decodificación.

Debido a que el ruido puede interrumpir en la comprensión de los mensajes en el proceso de comunicación, es necesario que los miembros de cualquier organización, pongan especial interés en los factores que originen y hagan crecer el ruido, con la finalidad de lograr una mejor comunicación.

Vectores de la comunicación interna.

La comunicación interna debe estar organizada a partir de una estructura multidireccional y multiforme de tal manera que sea un mecanismo vertebrador e integrador de la actividad humana en la organización (Vilafañe,1993;254)



Vector Descendente

La función de este vector comunicacional es la de hacer conocer internamente la historia económica de la empresa y la historia del colectivo humano. Asimismo, el vector descendente tiene por objetivo fortalecer la cultura de la organización y reducir el rumor.

Propone los siguientes consejos:

- Asegurar que todos conozcan y entiendan los principios y metas de la organización.
- Lograr credibilidad y confianza.
- Extender la idea de participación.
- Agilizar los canales de transmisión de la información.
- Fortalecer los roles jerárquicos.
- Favorecer y hacer operativa la comunicación.

Para desarrollar este vector, según Villafañe (1993;255), podemos recurrir a los siguientes soportes:

- a) Publicaciones periódicas.
- b) Noticias o flashes informativos.
- c) Hojas informativas para mandos.
- d) Tablones de anuncios.
- e) Guía práctica de la empresa.
- f) Folletos.
- g) Carteles.
- h) Objetos promocionales.
- i) Videos.

- j) Canales de audio.

Vector Ascendente

El objetivo de este tipo de comunicación es favorecer el dialogo social (Villafañe;1993;256) de la organización para conseguir los siguientes resultados:

- Que todos se sientan protagonistas de la actividad y de los objetivos corporativos.
- Que afloren energías y potencialidades ocultas.
- El máximo aprovechamiento de ideas.
- Favorecer el autoanálisis y la reflexión.
- Estimular el consenso.

Uno de los efectos que debe evitarse en este tipo de comunicaciones es la contaminación producida por la misma escala. Es este sentido, para favorecer la comunicación ascendente podemos recurrir a las siguientes herramientas:

- Sistemas de sugerencias: debe ser motivado por premios y recompensas.
- Jornadas de despachos abiertos: para facilitar la comunicación vertical.
- Notas de obligada respuesta: exige la atención explicita de un supervisor hacia sus empleados.
- Teléfonos de servicio: permite el acceso rápido a la información relativa de la empresa.

Vector Horizontal

El objetivo principal de este tipo de comunicaciones internas es la de poder implicar a todas las personas, pretendiendo alcanzar lo siguiente:

- Favorecer la comunicación de individuos entre los distintos departamentos y en el interior de estos.
- Facilitar los intercambios interdepartamentales.
- Mejorar el desarrollo organizativo.
- Incrementar la cohesión interna.
- Agilizar os procesos de gestión.

De este modo, este tipo de comunicación se plante como la más democrática y dialógica e implica la posibilidad de que el rol del emisor se convierta en un rol pedagógico, que pretende la comprensión de los menajes por parte del destinatario quien también cumplirá un rol activo.

Para que funcione correctamente, este vector requiere tener en cuenta los siguientes aspectos (Villafañe;1993;258):

- El conocimiento de los procedimientos y procesos tanto de gestión como productivos o de servicios por parte de los clientes y proveedores internos.
- El aprendizaje de técnicas que favorezcan la comunicación interpersonal.

Vector Transversal

Este tipo de comunicaciones internas tienen como objetivo “configurar un lenguaje común” que se construye a través de la realización de diferentes actividades acordes con los principios y valores de la organización, para todos los integrantes.

Este vector comunicacional tiene los siguientes objetivos:

- Promover nuevas mentalidades.
- Modificar ciertos comportamientos.
- Elevar el espíritu de trabajo en equipo.
- Hacer más visible el aporte individual.
- Aumentar el rendimiento.
- Ganar en eficacia y satisfacción.
- Incrementar la competitividad.
- Dinamizar el potencial creativo y la innovación.

Para que este enfoque de la comunicación interna tenga éxito, es necesario que esté basado en una serie de elementos importantes:

- Una voluntad decidida de hacer flexibles los accesos a la información desde todos los roles incluidos en el organigrama organizacional.
- La máxima valoración de los reconocimientos individuales y colectivos.
- La creación y desarrollo de un sistema de visualización de los resultados y los procesos corporativos.
- Una línea de acción comunicacional orientada a la calidad total.

Los conflictos en la comunicación interna: el rumor.

La presencia de uno o varios rumores al interior de una organización es inevitable, lo cual nos lleva a afirmar sin riesgos a equivocarnos que no existe una institución que esté exenta de este fenómeno. En todo caso cabría preguntarse a que se debe su existencia. Pero empecemos por definirlo:

“Llamamos rumor a cualquier dato o información nacido de una fuente no oficial” (Avilia Lammertyn;1999;221)

Podemos reconocer la existencia de varios tipos de rumores diferentes al interior de una institución, a saber:

- De amenaza (rumores de paro, cierres, despidos)
- De fantasía (rumores de aumentos, ascensos)
- Agresivos (rumores de conflictos con directivos, problemas éticos)

Un rumor se transmite tanto más rápidamente cuanto mayor sea el interés del receptor sobre el tema en cuestión. Será tanto más fuerte, cuando al interés se le suma un alto índice de verdad comprobable (Avilia Lammertyn;1999;221)

En este sentido, la veracidad del rumor se basa en varios aspectos:

- Tiene un grado de verdad comprobable en abstracto.
- Es emitido por una fuente altamente confiable.
- Su contenido coincide con una apreciación apriorística subjetiva del receptor.
- El asunto del que trata es importante para los receptores.
- Los hechos se relatan en forma ambigua.

Además, durante todo el recorrido que puede hacer un rumor dentro de una institución, se producen diferentes transformaciones:

- Nuevo giro interpretativo.
- Simplificación (se pierden datos superfluos o de poco interés)
- Amplificación (acentuando la importancia de la información)
- Nivelación (tendencia a acortarse y perder detalles)
- Acentuación (percepción, retención y narración de un limitado número de pormenores de contenido mayor)
- Asimilación (los rumores se asimilan de acuerdo a los intereses profesionales, prejuicios, etc.)

Por otro lado, de acuerdo a la intencionalidad del surgimiento del rumor, podemos reconocer dos clases de rumores diferentes:

- Deliberados: cuando operan como técnica para obtener algún beneficio de él.

- Semi – espontáneos: nacen de la deformación producida a partir de una información oficial.

De acuerdo a criterios temporales encontramos tres tipos de rumores:

- Sigiloso (va tomando cuerpo de a poco)
- Impetuoso (corre muy rápido por los pasillos y genera mucho interés)
- Sumergible (surge durante algún tiempo, luego regresa a la clandestinidad para resurgir mas adelante)

Objetivos de la gestión de la comunicación interna

La gestión de la comunicación interna requiere la definición y logro de objetivos de diversa naturaleza: de identidad corporativa, organizacionales, funcionales, estratégicos y comportamentales. (Garcia Jiménez, Jesús, 1998).

- Objetivos de identidad corporativa.

Gestionar la comunicación interna es un lujo solamente alcanzable por empresas de excelencia que han llevado a cabo una previa reflexión global y participada acerca de su particular manera de entender una gestión de calidad total. No puede hablarse de verdadera gestión de la comunicación interna, sin hablar de los objetivos corporativos básicos de una previa gestión cualitativa de la empresa. También es cierto que una gestión cualitativa implica la necesidad fundamental de darla a conocer y comunicarla a todos cuantos trabajan en ella.

Lo primero en el orden lógico y estratégico es tratar de ser buena empresa y después hacer partícipes a todos de ese proyecto. Supuesto el hecho básico de que la comunicación interna no es un fin en sí misma sino uno de los instrumentos y medios fundamentales y un recurso gerenciable de la empresa, el primer objetivo ha de ser, pues, dar a conocer con toda claridad los de la propia empresa (su proyecto) con el fin de implicar en su consecución a todos los actores.

- Objetivos organizacionales.

La gestión de la comunicación ha de basarse ante todo en la definición de objetivos organizacionales. J. Garcia Martin, en su tesis doctoral sobre *La revista interna: Análisis de las comunicaciones en el interior de la empresa vas de gran tamaño (1988-1992)* presentada en la Universidad del País Vasco en 1994, destacaba entre sus conclusiones

que ese tipo de empresas orientan su actividad hacia la comunicación externa, sobre todo la publicidad, haciéndola depender (lo que es un error) del departamento de marketing. La gestión de la comunicación interna era confusa, desordenada y falta de criterios.

La gestión de la comunicación interna ha de orientarse a facilitar estructuras sencillas y directas, con pocos niveles jerárquicos, fluidas y flexibles, con un mínimo de centralización, capaces de respuestas rápidas y creativas a las necesidades. Estructuras integradas, sin burocracia, con unidad de dirección, sin departamentalismos, que facilitan las pautas de intercambio y el dialogo interno; que permitan desburocratizar la dirección y aproximar sus decisiones al cliente interno; que no entorpezcan con su aparato burocrático, ni la acción de los grupos, ni las iniciativas de los innovadores; que respondan, en fin, a la mentalidad del final de los mandos y el comienzo de la era de los animadores.

- **Objetivos funcionales**

La creación de un órgano profesionalizado encargado de la gestión de la comunicación (interna y externa) se ha de proponer ante todo dar unidad y coherencia al programa de comunicaciones, y asignarle el cometido de repartir el saber y el poder; agilizar los procesos; facilitar la relación de tareas; administrar los recursos; favorecer la simbiosis entre los entornos interior y exterior de la empresa; procurar el efecto sinérgico de las funciones; asegurar la transparencia; coordinar las áreas funcionales; dar armonía a las acciones; aprovechar el recurso de la comunicación interna para ayudar a formular necesidades compartidas; a analizar conjuntamente los problemas; a encontrar alternativas; a resolver conflictos y tomar decisiones participadas; democratizar los estilos de dirección; estructurar y cohesionar grupos de trabajo; fomentar la creatividad y el espíritu de iniciativa.

- **Objetivos estratégicos**

El objetivo último de las estrategias comunicacionales es la mejora de la productividad y de la cuenta de resultados. La comunicación interna persigue este objetivo estratégico mediante su apoyo a la evaluación de necesidades, la definición de políticas de impulso, que se apoyan en todos los actores internos: la creación, difusión y respuesta cualificadas de los mensajes pertinentes; el conocimiento y segmentación de los públicos internos; la elección fundada de medios y soportes; la determinación de los escenarios de intervención y de las fases o etapas de la acción comunicacional; la

evaluación continua y correctiva de las desviaciones observadas y el apoyo a las políticas de recursos humanos, especialmente en colaboración con el servicio de formación.

- Objetivos comportamentales (el activo humano)

Maurice Thévenet asigna a la gestión de la comunicación interna los objetivos prioritarios de motivar, satisfacer e implicar a las personas que trabajan en ella. Básicamente su gran objetivo comportamental es la optimización del activo humano. Optimizar comunicacionalmente el activo humano quiere decir asignar a la comunicación interna los objetivos de dar vida al proyecto, movilizar y focalizar las inteligencias, motivar por la acción, orientarse a resultados con orgullo de pertenencia y moral de éxito; optimizar las competencias, capacidades y destrezas de las personas para la comunicación; contribuir a un cambio de actitudes para la participación, la implicación, la innovación y la adaptación a los cambios; hacer coincidir los valores de la persona y los de la organización; contribuir a crear un espíritu de equipo y un clima de confianza, mejorar las conductas de tarea y conductas de relación; y ayudar a promover estilos de dirección participativos y democráticos.

CARACTERIZACION DE LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA.

El presente trabajo de investigación se realizó sobre empresas dedicadas a la actividad agropecuaria, las cuales son miembros CREA (Consortios Regionales de Experimentación Agrícola).

CREA es una asociación civil sin fines de lucro integrada y dirigida por productores agropecuarios que se reúnen en grupos para compartir experiencias y conocimientos. El objetivo principal de la organización es potenciar y asegurar el buen funcionamiento de los grupos para que las empresas que los integran sean económicamente rentables y sustentables en el tiempo.

El Movimiento CREA está conformado por más de 2.000 empresas agropecuarias que se proponen mejorar los resultados de sus organizaciones a través del intercambio de ideas y experiencias. Los miembros CREA trabajan en conjunto para mejorar el proceso de trabajo de la empresa y responden a las necesidades técnicas, económicas y humanas.

La muestra se tomó sobre un total de 15 empresas, las cuales participan bimestralmente de una jornada de intercambio y actualización de contenidos administrativo-contables.

A continuación se identifica cada una de ellas:

1. SAN LORENZO S.A. / SOFELE S.A.
2. EL MOTIVO S.A.
3. EL TALA S.R.L.
4. AGROPECUARIA IMBO S.A.
5. LA ZULEMA S.A.

	SAN LORENZO SA / SOFELE SA	EL MOTIVO SA	EL TALA SRL	AGROPECUARIA IMBO SA	LA ZULEMA SA
Localización	Rio Cuarto – Cba.	Rio Cuarto - Cba.	Rio Cuarto – Cba.	Adelia Maria - Cba.	Bengolea – Cba.
Rubro	Agropecuario	Agropecuario	Agropecuario y transporte	Agropecuario	Agropecuario
Cantidad de Integrantes	17	13	15	13	13
Miembros CREA	SI	SI	SI	SI	SI

Respecto a la composición de sus integrantes, las mismas se componen de la siguiente manera:

	SAN LORENZO SA / SOFELE SA	EL MOTIVO SA	EL TALA SRL	AGROPECUARIA IMBO SA	LA ZULEMA SA
Directivos	5	3	1	1	1
Administrativos	2	4	4	3	3
Personal de campo	10	6	10	9	9

DESARROLLO DE LA METODOLOGIA

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Informalidad de la comunicación en las empresas familiares agropecuarias y sus consecuencias en el desarrollo organizacional.

2. HIPOTESIS

En las empresas familiares prevalece la informalidad de la comunicación al interior y un deficiente desarrollo y profesionalización de las mismas.

3. OBJETIVOS

3.1. General

Analizar las probables causas de los problemas de comunicación en las empresas familiares y sus consecuencias en el desarrollo de las mismas.

3.2. Específicos:

- Identificar y analizar el uso de los medios de comunicación utilizados por las empresas.
- Describir las consecuencias negativas que genera una comunicación ineficiente para desarrollar soluciones.

4. METODOS Y FUENTES:

- Tipo de investigación: Exploratoria - Descriptiva
- Fuentes de datos: Cuestionarios o encuestas a integrantes de empresas agropecuarias familiares de Rio Cuarto, pertenecientes al grupo CREA.
- Técnicas e instrumentos que se utilizarán: Cuestionarios o encuestas a integrantes de empresas agropecuarias familiares de Rio Cuarto, pertenecientes al grupo CREA.
- Tratamiento que se dará a los datos: Análisis cuantitativo.

OBSERVACION Y RESULTADOS

Una vez recolectada la información mediante la aplicación de las encuestas, se procedió a tabular e interpretar los resultados. Para una fácil comprensión se elaboraron tablas y gráficos en las que se detallan de una manera clara todas las cifras relevantes.

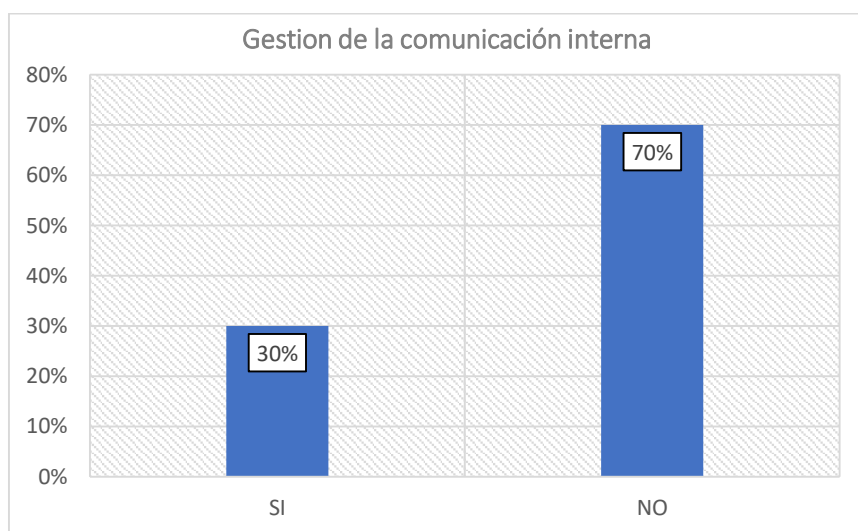
Se realizaron dos tipos de encuestas, una de ellas dirigida a los directivos de cada una de las firmas y la otra al personal en relación de dependencia.

Análisis de encuesta realizada a Directivos.

- **Sobre la función de comunicación interna en su empresa.**

1. ¿Se gestiona en su empresa la comunicación interna como una actividad permanente y planificada?

	Frecuencia	%
SI	3	30%
NO	7	70%
TOTAL	10	100%



Fuente: elaboración propia del autor.

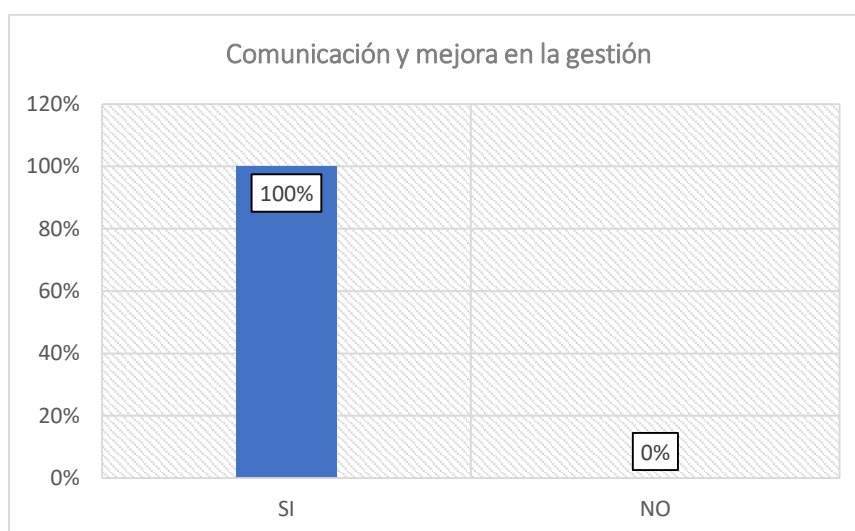
Análisis: del resultado obtenido en este interrogante podemos observar que 7 directivos que representan el 70% del total de encuestados reconocen que en sus empresas no

se gestiona la comunicación interna como una actividad permanente lo que evidencia la falta de importancia que estos le asignan a la misma.

- **Sobre la comunicación al interior de su empresa.**

2. ¿Está de acuerdo con la siguiente declaración? “Buena parte de los problemas en la gestión cotidiana de mi empresa podrían solucionarse con una mejor comunicación entre los colaboradores”

	Frecuencia	%
SI	10	100%
NO	0	0%
TOTAL	10	100%

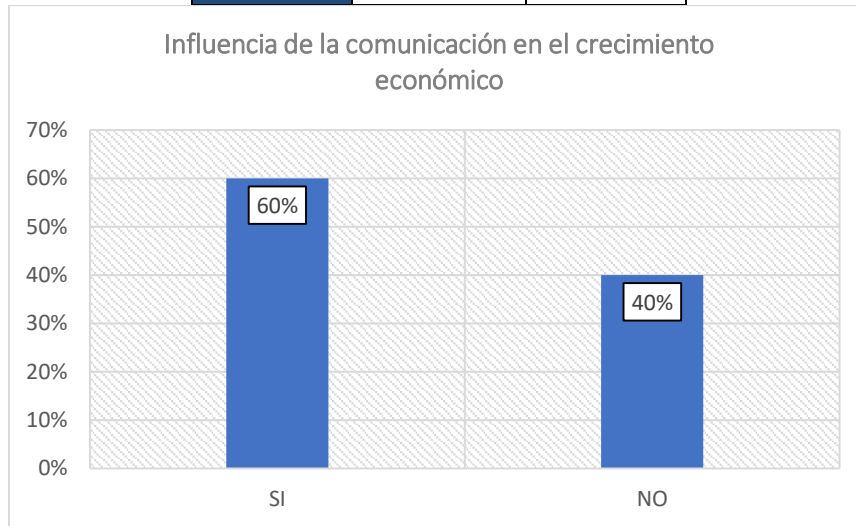


Fuente: elaboración propia del autor.

Análisis: el 100% de las personas encuestadas considera que grande parte de las complicaciones que se suscitan a diario se solucionarían desarrollando una mejor comunicación entre los colaboradores de la empresa. Aquí podemos observar no solo que están de acuerdo con esta afirmación sino que también reconocen de manera indirecta la presencia de problemas ocasionados por la deficiencia en el proceso comunicacional.

3. ¿Considera que una mejor calidad de la comunicación al interior de su empresa favorecería su crecimiento económico?

	Frecuencia	%
SI	6	60%
NO	4	40%
TOTAL	10	100%



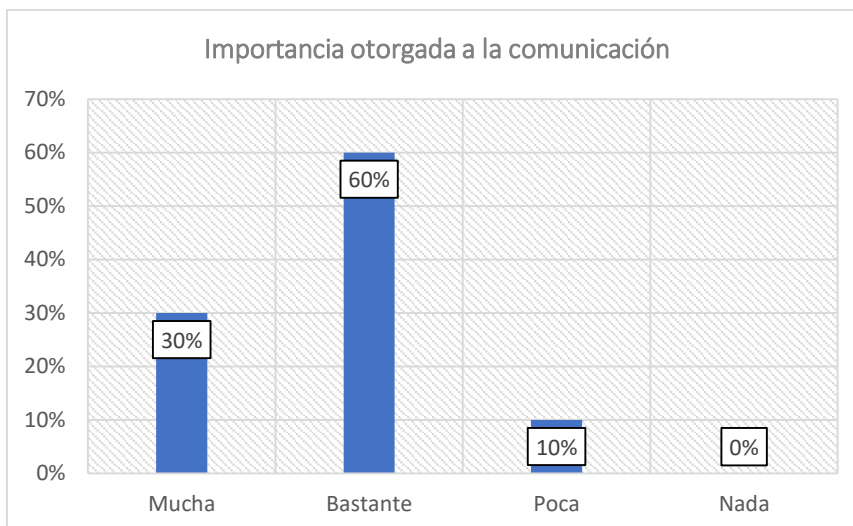
Fuente: elaboración propia del autor.

Análisis: 6 de los 10 directivos encuestados consideran que una mejor calidad en el proceso comunicacional interno de la empresa favorecería su desarrollo económico. En notas aclaratorias al interrogante expusieron que no ven a la comunicación interna como generadora de beneficios económicos directos pero si como un medio o herramienta que les proporcionaría más orden y prolijidad en el trabajo y por ende la posibilidad de estar más alertas a nuevas oportunidades de crecimiento.

Sobre su rol personal en las comunicaciones internas de la empresa

4. ¿Qué importancia real le da a la comunicación en su papel como directivo de la empresa?

	Frecuencia	%
Mucha	3	30%
Bastante	6	60%
Poca	1	10%
Nada	0	0%
TOTAL	10	100%

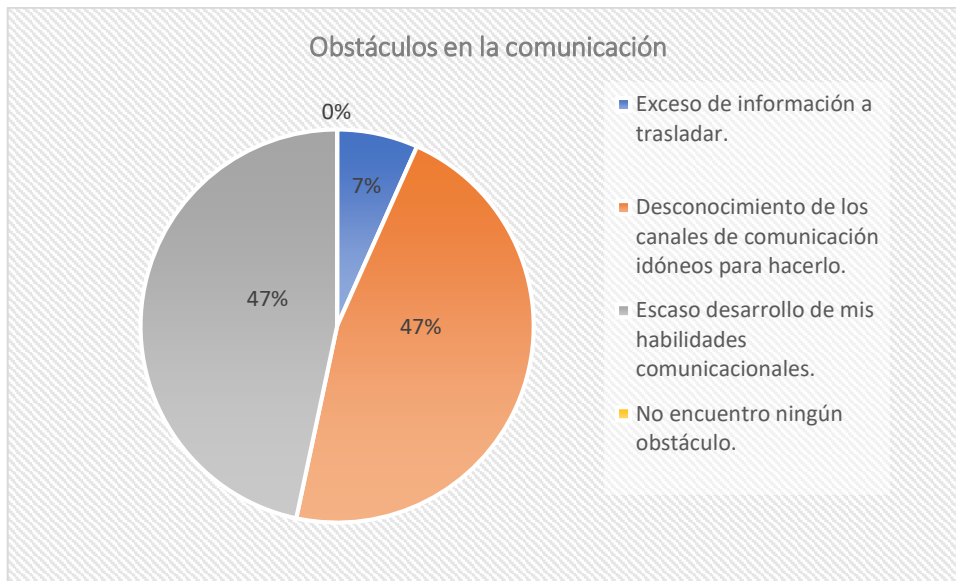


Fuente: elaboración propia del autor.

Análisis: El 60% de los directivos sostienen que le dan bastante importancia a la comunicación dentro del rol que ocupan en la empresa. Es importante destacar la importancia de este resultado ya que evidencia la presencia de interés por desarrollar un sistema comunicacional que funcione correctamente pero seguramente existe alguna otra problemática que dificulta desarrollarlo.

5. ¿Se encuentra con alguno de los siguientes obstáculos al momento de comunicarse con sus empleados?

	Frecuencia	%
Exceso de información a trasladar.	1	7%
Desconocimiento de los canales de comunicación idóneos para hacerlo.	7	47%
Escaso desarrollo de mis habilidades comunicacionales.	7	47%
No encuentro ningún obstáculo.	0	0%
TOTAL	15	100%

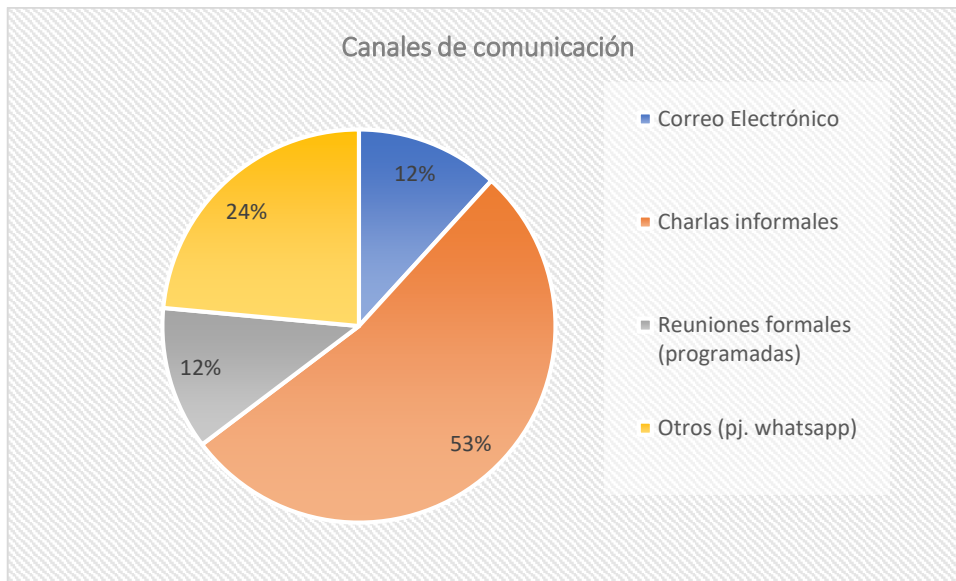


Fuente: elaboración propia del autor.

Análisis: como se observa en el cuadro y grafico anteriores, los encuestados reconocen que tienen algún tipo de obstáculo para comunicarse con sus empleados. Los obstáculos más significativos encontramos: desconocimiento de los canales adecuados para comunicarse y escaso desarrollo de las habilidades comunicacionales.

6. ¿A través de que canales de comunicación se comunica habitualmente con sus empleados?

	Frecuencia	%
Correo Electrónico	2	12%
Charlas informales	9	53%
Reuniones formales (programadas)	2	12%
Otros (p.j. WhatsApp)	4	24%
TOTAL	17	100%



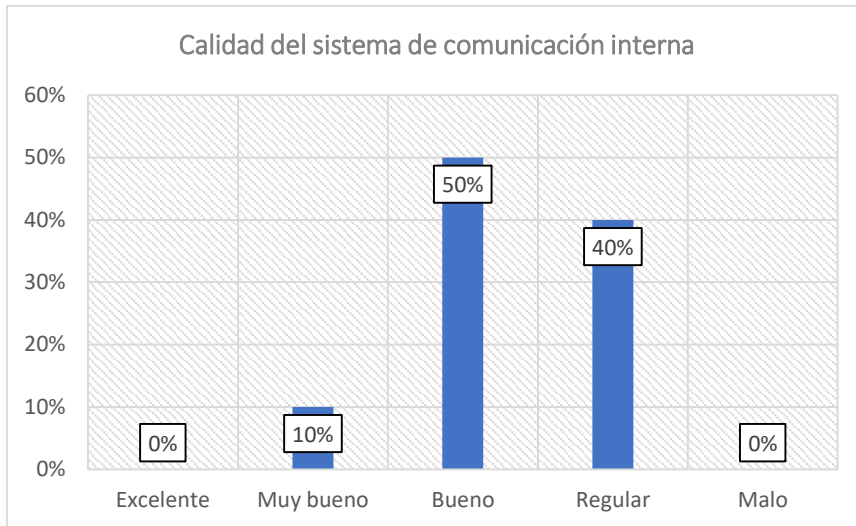
Fuente: elaboración propia del autor.

Análisis: el 53% de las comunicaciones internas que se llevan a cabo dentro de las empresas analizadas se producen mediante charlas informales.

Análisis de encuesta realizada al personal.

1. ¿Cómo es el sistema de comunicación interna de la empresa en la que trabaja?

	Frecuencia	%
Excelente	0	0%
Muy bueno	1	10%
Bueno	5	50%
Regular	4	40%
Malo	0	0%
TOTAL	10	100%

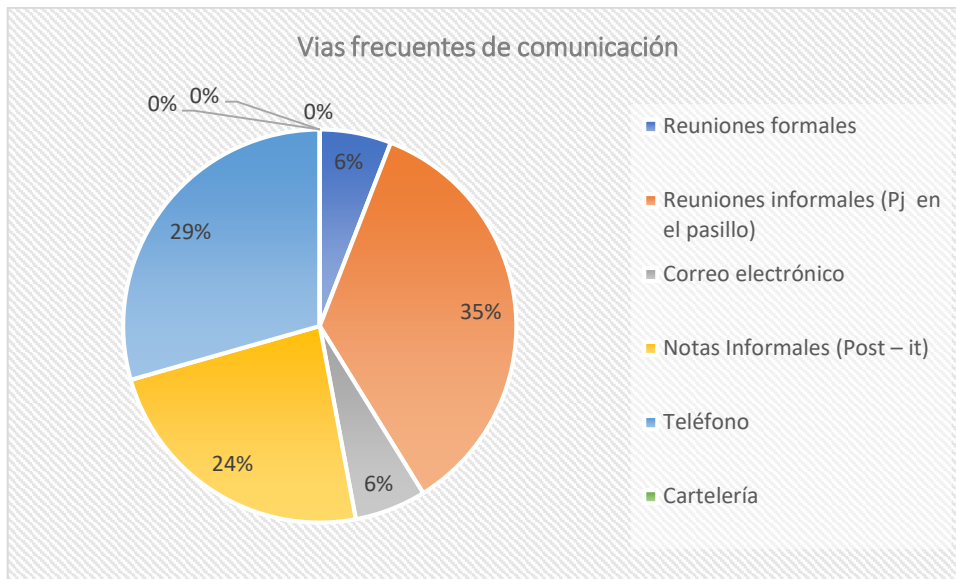


Fuente: elaboración propia del autor.

Análisis: 90% de los trabajadores encuestados califica el sistema comunicacional interno de su empresa entre bueno y regular, revelando la existencia de problemas y la posibilidad de mejoras en el mismo.

2. ¿Cuáles son las vías más frecuentes por las que recibe y/o transmite la información?

	Frecuencia	%
Reuniones formales	1	6%
Reuniones informales (Pj en el pasillo)	6	35%
Correo electrónico	1	6%
Notas Informales (Post – it)	4	24%
Teléfono	5	29%
Cartelería	0	0%
Página de la empresa	0	0%
Otros	0	0%
TOTAL	17	100%

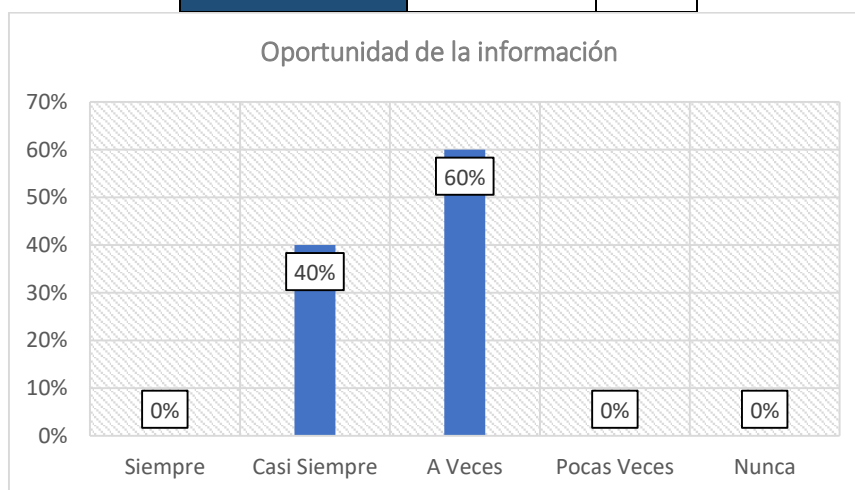


Fuente: elaboración propia del autor.

Análisis: de manera coincidente con la pregunta realizada a los directivos el 35% de los empleados reconoce que las vías más frecuentes de comunicación son las reuniones informales.

3. ¿Se le comunica a tiempo la información que necesita para su trabajo?

	Frecuencia	%
Siempre	0	0%
Casi Siempre	4	40%
A Veces	6	60%
Pocas Veces	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%

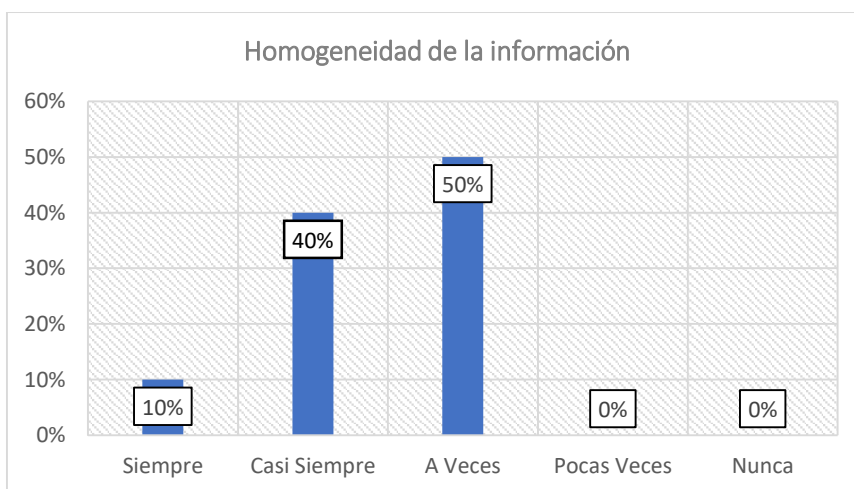


Fuente: elaboración propia del autor.

Análisis: 6 de los 10 trabajadores que encuestados coinciden en que la información necesaria para la realización de sus tareas pocas veces le es informada a tiempo, generando esto retrasos en la ejecución de los trabajos.

4. ¿La información que recibe de sus jefes es homogénea?

	Frecuencia	%
Siempre	1	10%
Casi Siempre	4	40%
A Veces	5	50%
Pocas Veces	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%

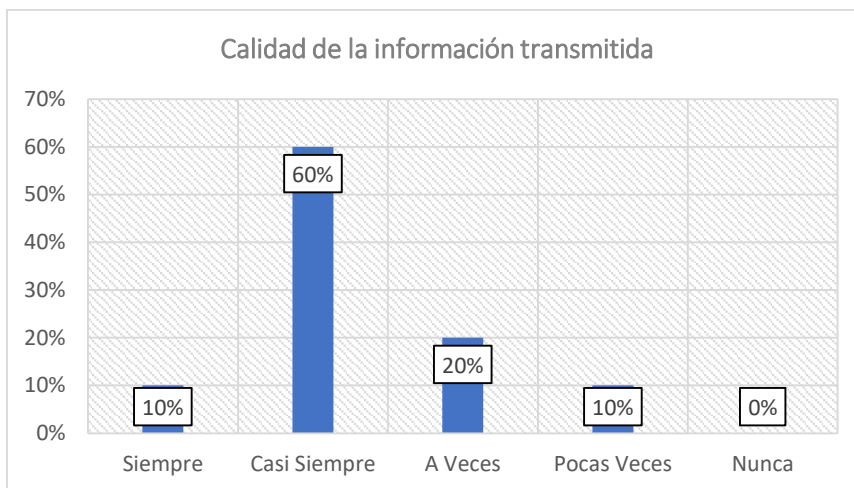


Fuente: elaboración propia del autor.

Análisis: del total de encuestados, el 50% afirma que la información que reciben de sus jefes no siempre es homogénea.

5. ¿Recibe la información necesaria para el correcto desempeño de su trabajo?

	Frecuencia	%
Siempre	1	10%
Casi Siempre	6	60%
A Veces	2	20%
Pocas Veces	1	10%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%

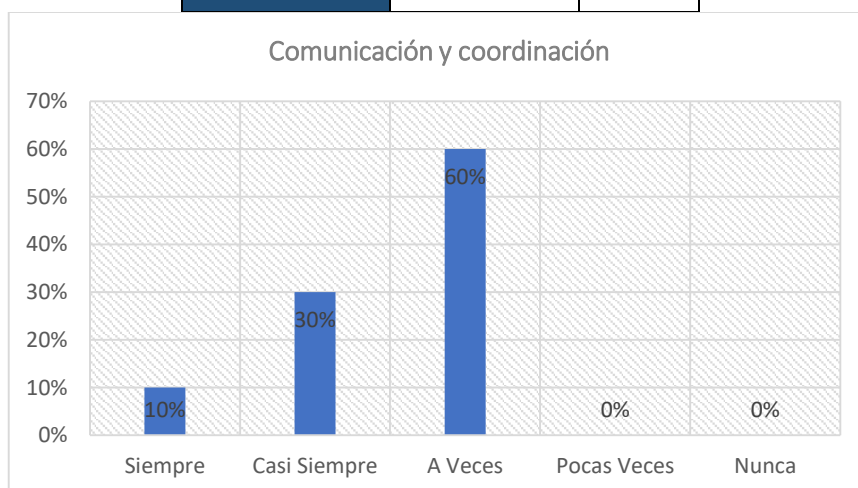


Fuente: elaboración propia del autor.

Análisis: el 60% de los encuestados reconocen que casi siempre reciben la información necesaria para desarrollar sus actividades.

6. ¿La comunicación interna propicia una buena coordinación dentro de la organización?

	Frecuencia	%
Siempre	1	10%
Casi Siempre	3	30%
A Veces	6	60%
Pocas Veces	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%

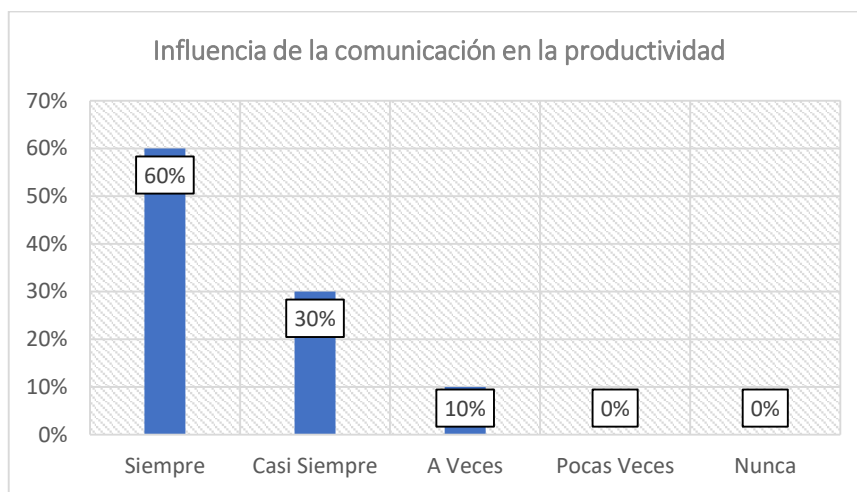


Fuente: elaboración propia del autor.

Análisis: Un 60% de los encuestados considera que la comunicación interna a veces propicia una buena coordinación dentro de la organización, siendo esta deficiente.

7. ¿Considera que una buena comunicación organizacional interna mejoraría la productividad de la empresa en sus diferentes áreas?

	Frecuencia	%
Siempre	6	60%
Casi Siempre	3	30%
A Veces	1	10%
Pocas Veces	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%



Fuente: elaboración propia del autor.

Análisis: del cuadro y grafico precedentes podemos observar que un 60% de los empleados consideran que una buena comunicación organizacional interna mejoraría la productividad de la empresa en sus diferentes áreas. Esto da a notar la importancia que ellos le dan a la comunicación y la necesidad de poner más atención al proceso comunicacional.

CONCLUSION

El presente trabajo final tuvo por objetivo analizar la comunicación interna en las empresas familiares, las probables causas de los problemas de comunicación y sus consecuencias en el desarrollo de las mismas.

La estrategia metodológica estuvo principalmente centrada en realizar un análisis en diferentes empresas familiares del rubro agropecuario, las cuales forman parte a su vez del grupo CREA (Consortios Regionales de Experimentación Agrícola). La información se recopiló mediante dos tipos de encuestas, una dirigida a los directivos y otra a trabajadores de rango inferior.

El motivo de realizar encuestas a personas directivas y empleados fue que se quería hacer un cruce entre las respuestas. Hubo diferencias en las preguntas por los roles desempeñados pero siempre con un hilo conductor hacia los objetivos y lo hipotetizado.

Comenzando por lo preguntado a los directivos y sus respuestas partimos de la idea de indagar si ellos conocían como se gestiona la comunicación en su empresa y si creía que los problemas que pudieran presentarse dependían en alguna medida de disfunciones comunicacionales, si una buena comunicación favorecería el desarrollo económico (que por otra parte es una variable dependiente pero importante). También se preguntó sobre su rol en la comunicación por lo de su lugar en la estructura organizacional, los obstáculos al momento de comunicarse y los canales de comunicación que utiliza normalmente.

A lo que respondieron:

- El 70% de los encuestados reconoce que en sus empresas no se gestiona la comunicación interna (CI) como una actividad permanente y planificada.
- El 60% sostiene que una mejor calidad de la comunicación favorecería el crecimiento económico.
- El 100% comparte que gran parte de los problemas en la gestión cotidiana de las empresas podrían solucionarse con una mejor comunicación entre los colaboradores.
- Si bien no existe la gestión de la CI dentro de las organizaciones, el 60% de los directivos sostienen que le dan bastante importancia al proceso comunicacional. Esto da cuenta de la presencia de posibles problemas a la hora de intentar desarrollarlo. De hecho, cuando se consultó por la presencia de algún tipo de obstáculo al momento de comunicarse, la mayoría de las repuestas se concentraron en dos problemas particularmente:

- Desconocimiento de los canales de comunicación idóneos para hacerlo.
- Escaso desarrollo de mis habilidades comunicacionales.
- Respecto a los canales de comunicación más utilizados habitualmente, el 53% respondió que el medio más utilizado son las charlas informales.

Pasando a las encuestas de los trabajadores se parte de cómo valora el sistema de comunicación, cuales son las vías más frecuentes, si se le comunica la información que necesita para su trabajo, si la información que reciben de sus jefes es homogénea, las vías más frecuentes de comunicación, si es suficiente para el desempeño, si se propicia una comunicación coordinada entre el personal, y si una buena comunicación mejoraría la productividad.

Ahora bien, al analizar los datos brindados por los trabajadores se pudieron obtener los siguientes resultados principales:

- El 90% de los trabajadores consultados califica el sistema comunicacional de sus empresas entre bueno y regular.
- De manera coincidente con la respuesta de los directivos, el 88% se mostró de acuerdo respecto a la informalidad de los medios de comunicación utilizados. Las vías más utilizadas son:
 - Reuniones informales (35%)
 - Notas informales (24%)
 - Teléfono – WhatsApp (29%)
- En las preguntas dirigidas a la calidad de la información recibida por los trabajadores para la realización de sus tareas se obtuvieron los siguientes resultados:
 - En el 60% de los casos la información a veces se les comunica a tiempo.
 - Un 50% reconoce que a veces la información recibida es homogénea.
 - El 60% comparte que la información recibida casi siempre es la correcta.
- En consonancia con los resultados obtenidos en las encuestas a los directivos respecto a la importancia de la CI en el desarrollo de la empresa, el 60% de los encuestados afirma que una buena comunicación siempre mejoraría la productividad de la empresa en las diferentes áreas.

En resumen: Comenzando por los directivos: 1) No está prácticamente planificada la comunicación (un 70% dice que no). 2) Sorprende (ya que contestan un 100%) que concen que buena parte de los problemas de la gestión podría solucionarse con una buena comunicación y no lo llevan a cabo.3) Es incongruente que respondan que le dan

importancia a la comunicación (solo un 10% responden que no). 4) Lo que consideramos más serio son los obstáculos que tienen al momento de comunicarse con sus empleados que se basan “desconocimiento de los canales de comunicación idóneos” (ya que prevalece el uso de la comunicación informal) y “escaso desarrollo de las habilidades comunicacionales”, indicadores muy serios a la hora de administrar y más todavía para liderar, lo que deriva en que consideremos en la propuesta que una capacitación es imprescindible.

Ya pasando a los empleados: 1) Al tratar las vías más frecuentes la informalidad prevalece y está en concordancia con la poca importancia que los directivos le dan en la realidad a la comunicación. 2) También es importante considerar que responden que no es una información homogénea para todos los empleados lo que trae como consecuencia disfunciones, si tendrían que ser comunicaciones dirigidas a toda la planta de empleados. 3) Lo que sorprende es que consideran en un 60% que la información es suficiente para su trabajo lo que es alto aunque tendría que ser extensiva a todos. 4) Lo que de vuelta señalan es un problema sobre la coordinación interna que en un 60% piensan que es solo a veces, lo que coincide con la respuesta de que no es homogénea señalada anteriormente. 5) Y por último hay una coincidencia entre directivos y empleados de que una buena comunicación mejoraría la productividad, ya que ambos consideran en un 60%. Esto último es más que suficiente para que las empresas reavean el tema.

En cuanto a los objetivos definidos para el presente trabajo se ha logrado identificar las causas de los problemas que presenta el proceso comunicacional, resultando desde falta de capacitación a nivel de habilidades comunicacionales a la utilización de medios informales.

Habiendo cumplido los objetivos propuestos, y teniendo en cuenta la hipótesis planteada nos vemos en condiciones de confirmar que En las empresas familiares prevalece la informalidad de la comunicación al interior y un deficiente desarrollo y profesionalización de las mismas.

PROPUESTA

Por todo lo expuesto anteriormente, y tomando en cuenta la observación empírica, creo conveniente sugerir de manera enunciativa algunos métodos y/o herramientas que permitan desarrollar las bases de un sistema comunicacional eficiente.

Como primer paso considero conveniente definir los roles de cada uno de los miembros de la empresa y las actividades que sean inherentes a cada uno de ellos. Esto otorgaría mayor orden y fluidez en las actividades diarias al estar enfocado cada uno en las actividades que le competen.

Luego me ocuparía de consensuar y definir con todos los miembros de la organización los medios y herramientas a utilizar en el flujo de comunicación interna. Algunos puntos a definir:

- Establecer la periodicidad de reuniones formales entre los directivos y el resto de los trabajadores (día, hora y fecha)
- Definir qué información se considera relevante de conocer con mayor frecuencia y desarrollar informes en donde se exponga dicha información.
- Especificar qué medio de comunicación será considerado como medio formal. En mi poca experiencia dentro del mundo empresarial considero que el medio más adecuado para dar formalidad y respaldo a la comunicación es el e-mail.

Otra costumbre y herramienta, que creo es interesante, es mantener un feedback constante desde los directivos hacia el resto de los empleados de manera de corregir a tiempo posibles desvíos y alinear las expectativas.

Por último, para ocasiones en donde se deban tomar decisiones de trascendencia sugiero considerar la posibilidad de contratar a algún profesional especialista en la materia que cumpla el rol de coordinador y mediador de las reuniones que se lleven a cabo con tal fin.

BIBLIOGRAFIA

- Gisbert Soler, V. – Garcia Tripiana, T. 2014. Los problemas de la comunicación en la empresa familiar.
- Carlos Arbesu. 2014. *La calidad de la comunicación en la Empresa Familiar*, <http://www.carlosarbesu.com>
- Calcaterra, G. 2014. *La empresa familiar agropecuaria*, Buenos Aires, Argentina, ERREPAR SA.
- JOSÉ JAVIER RODRÍGUEZ ALCAIDE Y MARIBEL RODRÍGUEZ ZAPATERO, 2007. CONFIANZA, COMUNICACIÓN Y PACTO DE LA FAMILIA EMPRESARIA, Ed. CATEDRA PRASA. (<https://books.google.com.ar/books?id=RQZZ0fKsjZsC&printsec=frontcover&dq=comunicacion+en+la+empresa+familiar&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiYsObqrvLbAhVCvJAKHRtJDzUQ6AEINzAD#v=onepage&q=comunicacion%20en%20la%20empresa%20familiar&f=false>)
- Miguez Perez, Mónica, 2007. Comunicación y comportamiento. Ed. IDEASPROPIAS.
- Andrade, H. 2005. Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. Ed. Netbiblo. (<https://books.google.com.ar/books?id=bwelcBnPNuoC&printsec=frontcover&dq=comunicacion+en+la+empresa+familiar&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiYsObqrvLbAhVCvJAKHRtJDzUQ6AEISzAH#v=onepage&q=comunicacion%20en%20la%20empresa%20familiar&f=false>)
- Fernández Collado, Carlos, 2005. La comunicación en las organizaciones. Ed. Trillas.
- Joan Ginebra. 2005. *Las empresas familiares: su dirección y continuidad*, México, México, Panorama Editorial SA.
- Avilia Lammertyn, Roberto (1999). Relaciones Públicas: estrategias y tácticas de comunicación integradora.
- García Jiménez, Jesús. "La Comunicación Interna". Ed. Días de Santos. Madrid, 1998.
- LEACH, Peter. 1993. La empresa Familiar. 1ª Ed. Buenos Aires- Argentina: Ediciones Granicas S.A. (https://books.google.com.ar/books?id=mo6dJf9EuwAC&printsec=frontcover&dq=definicion+de+empresa+familiar&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj8z7C_qvLbAhVFkJAKHQnKCYkQ6AEIODAD#v=onepage&q=definicion%20de%20empresa%20familiar&f=false)

ANEXOS

ANEXO 1

UNIVERSIDAD NACIONAL DE RIO CUARTO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Especialización: “Dirección estratégica de Recursos Humanos”

Tesis: “Informalidad de la comunicación en las empresas familiares y sus consecuencias”



ENCUESTA SOBRE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA

Indicaciones: Por favor lea atentamente la encuesta (que es anónima) y marque lo que corresponda.

1. ¿Es usted familiar directo de la firma?
 - a. SI
 - b. NO

2. Respecto a las comunicaciones verticales, ¿Dependen de usted directamente o hay otras personas que también tienen esa función?
 - a. Dependen de mi exclusivamente
 - b. Otra persona tiene esa función

3. En caso de que exista otra persona, ¿Qué lugar ocupa su puesto en el organigrama?

.....

.....

Sobre la función de comunicación interna en su empresa

1. ¿Se gestiona en su empresa la comunicación interna como una actividad permanente y planificada?
 - a. SI
 - b. NO

2. ¿Alguna vez se puso en marcha un plan, estrategia o una acción concreta de Comunicación Interna en su empresa?
 - a. SI, ¿Cuáles?

- i.
- ii.
- iii.
- iv.

b. NO, ¿Por qué?

.....

.....

.....

.....

Sobre la comunicación al interior de su empresa

1. ¿Está de acuerdo con la siguiente declaración?

“Buena parte de los problemas en la gestión cotidiana de mi empresa podrían solucionarse con una mejor comunicación entre los colaboradores”

- a. SI
- b. NO

2. ¿Considera que una mejor calidad de la comunicación al interior de su empresa favorecería su crecimiento económico?

- a. SI
- b. NO

3. De acuerdo a lo que usted percibe diariamente, ¿Cuáles son los 3 principales beneficios que ofrece/ofreecería una buena comunicación dentro de su empresa?

- a. Facilita la coordinación de tareas y funcionamiento de áreas de trabajo.
 - b. Promueve un adecuado clima laboral.
 - c. Facilita el cumplimiento de los objetivos de la compañía.
 - d. Otros
- ¿Cuáles?.....
-

c.

Sobre su rol personal en las comunicaciones internas de la empresa

1. ¿Qué importancia real le da a la comunicación en su papel como directivo de la empresa?
 - a. Muchas
 - b. Bastante
 - c. Poca
 - d. Nada

2. ¿Se encuentra con alguno de los siguientes obstáculos al momento de comunicarse con sus empleados?
 - a. Exceso de información a trasladar
 - b. Desconocimiento de los canales de comunicación idóneos para hacerlo
 - c. Escaso desarrollo de mis habilidades comunicacionales
 - d. No encuentro ningún obstáculo
 - e. Otros:.....
.....
.....
.....
.....

3. ¿A través de que canales de comunicación se comunica habitualmente con sus empleados?
 - a. Correo Electrónico
 - b. Charlas informales
 - c. Reuniones formales (programadas)
 - d. Otros:.....
.....
.....
.....
.....

4. ¿A cuáles de estos temas le dedicaría mayor atención y esfuerzo comunicacional en los próximos meses?

- a. Trabajo en equipo e integración de áreas
- b. Misión, visión y valores
- c. Capacitación
- d. Reconocimiento al personal.
- e. Otros:.....
.....
.....
.....
.....

5. ¿Cuál considera que sería la acción comunicacional más efectiva para provocar cambios de comportamiento en sus empleados?

- a. Charlas personales
- b. Cronograma de reuniones periódicas
- c. Dedicar tiempo a momentos de conversación
- d. Mensaje coherente en todos los niveles
- e. Participación de empleados en reuniones de negocio
- f. Reconocer logros y compromiso
- g. Ejemplaridad y coherencia en mi acción personal.

ANEXO 2

UNIVERSIDAD NACIONAL DE RIO CUARTO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

Especialización: “Dirección estratégica de Recursos Humanos”

Tesis: “Informalidad de la comunicación en las empresas familiares y sus consecuencias”



ENCUESTA SOBRE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA

Indicaciones: Por favor lea atentamente la encuesta (que es anónima) y marque lo que corresponda.

1. ¿Cómo es el sistema de comunicación interna de la empresa en la que trabaja?
 - a. Excelente
 - b. Muy bueno
 - c. Bueno
 - d. Regular
 - e. Malo

2. ¿Conoce los diferentes tipos de comunicación interna que existen en la empresa?
 - a. Si
 - b. No
 - c. Algunos

3. ¿Si contestó en forma positiva la pregunta anterior conteste ¿Cómo califica usted a los medios de comunicación interna con los que cuenta la empresa?
 - a. Excelente
 - b. Muy bueno
 - c. Bueno
 - d. Regular
 - e. Malo

4. ¿Cuáles son las vías más frecuentes por las que recibe y/o transmite la información?
 - a. () Reuniones formales
 - b. () Reuniones informales (Pj en el pasillo)

- c. Correo electrónico
 - d. Notas Informales (Post – it)
 - e. Teléfono
 - f. Cartelería
 - g. Página de la empresa
 - h.)
- Otros.....
.....

5. ¿La comunicación organizacional fortalece las relaciones interpersonales entre los trabajadores de la empresa?

- a. Siempre
- b. Casi Siempre
- c. A Veces
- d. Pocas Veces
- e. Nunca

6. ¿Considera que la comunicación interna genera identidad institucional por parte del trabajador hacia la empresa?

- a. Siempre
- b. Casi Siempre
- c. A Veces
- d. Pocas Veces
- e. Nunca

7. ¿La comunicación interna propicia una buena coordinación dentro de la organización?

- a. Siempre
- b. Casi Siempre
- c. A Veces
- d. Pocas Veces
- e. Nunca

8. ¿Considera que una buena comunicación organizacional interna mejoraría la productividad de la empresa en sus diferentes áreas?

- a. Siempre
- b. Casi Siempre

- c. A Veces
- d. Pocas Veces
- e. Nunca

9. ¿Se le comunica a tiempo la información que necesita para su trabajo?

- a. Siempre
- b. Casi Siempre
- c. A Veces
- d. Pocas Veces
- e. Nunca

10. ¿La información que recibe de sus jefes es homogénea?

- a. Siempre
- b. Casi Siempre
- c. A Veces
- d. Pocas Veces
- e. Nunca

11. ¿Recibe la información necesaria para el correcto desempeño de su trabajo?

- a. Siempre
- b. Casi Siempre
- c. A Veces
- d. Pocas Veces
- e. Nunca

12. ¿Quién es la persona que frecuentemente le comunica lo más importante o las tareas formales?

- a. El dueño de la empresa
- b. El responsable de su área
- c. Los compañeros

13. ¿Piensa que una buena comunicación organizacional permitiría mejorar las actitudes de todos los colaboradores?

- a. Siempre
- b. Casi Siempre
- c. A Veces
- d. Pocas Veces

e. Nunca

14. ¿Cree que existen barreras en la comunicación interna, señale cuales (ya sea una o varias)

- a. Deformación
- b. Hermetismo
- c. Falta de claridad
- d. Información a destiempo

15. En su opinión, la mejora de la comunicación interna tendría como resultado (señale una o varias)

- a. Mejorar la gestión
- b. Haría más rápida la toma de decisiones
- c. Permitiría ahorrar costes y aprovechar los recursos

16. En base a su criterio y experiencia, si considera que el proceso de comunicación interna en su empresa carece de formalidad, ¿Qué medidas y/o técnicas adoptaría para mejorar dicho proceso?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....