

LAS PRÁCTICAS COMUNICATIVAS INTERNAS Y SU EFECTIVIDAD  
DENTRO DE UNA EMPRESA FAMILIAR DEL SECTOR ENERGÉTICO

GINNA PAOLA FLECHAS BERNAL  
DIANA PAOLA HERNÁNDEZ RINCÓN

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA  
BOGOTÁ D.C. – II – 2012

LAS PRÁCTICAS COMUNICATIVAS INTERNAS Y SU EFECTIVIDAD  
DENTRO DE UNA EMPRESA FAMILIAR DEL SECTOR ENERGÉTICO

GINNA PAOLA FLECHAS BERNAL  
DIANA PAOLA HERNÁNDEZ RINCÓN

Trabajo de grado para obtener el título de  
Especialista en Gestión Humana de las Organizaciones

Asesor: ESPERANZA BUITRAGO  
Psicóloga

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS  
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA  
BOGOTÁ D.C. – II – 2012

Nota de aceptación

---

Firma decano de la Facultad

---

Firma Primer Jurado

---

Firma Segundo Jurado

Bogotá, D.C. Octubre de 2012

El presente trabajo se lo quiero dedicar a Dios porque la manera como dispone las cosas en mi vida siempre tienen una razón de ser para alcanzar mis más grandes sueños. A mi esposo, Daniel Ávila, porque su amor, comprensión apoyo y ejemplo me inspiran cada día a dar lo mejor de mí. A mis papás y mi hermana que todos los días con sus palabras de aliento me invitan a no desfallecer en la búsqueda de mis objetivos.

Diana Paola Hernández Rincón

Quiero darle gracias a Dios por haberme permitido culminar una meta más en mi vida y porque es Él quien hace posible todo. A mi mamá por su apoyo incondicional en todo momento y por sus palabras de aliento. A mis hermanos porque también fueron parte importante durante mi proceso en la especialización. A mis amigos y compañeros de trabajo porque fueron incondicionales en el alcance satisfactorio de esta meta.

Ginna Paola Flechas Bernal

### Agradecimientos

A todos los profesores que compartieron con nosotras sus conocimientos y experiencias. Estos, día a día, nos llenaban de motivos para seguir creyendo que sí vale la pena formarnos para ser mejores profesionales y así poder contribuir desde nuestra realidad y en nuestro diario vivir a que las áreas de talento humano cumplan la gran misión que tienen en la historia de las empresas.

De la misma manera le agradecemos a la Gerente de “I” por abrirnos las puertas de su empresa para que pudiéramos llevar a cabo esta investigación que además de ser un gran reto, deja en nosotros enormes conocimientos y aprendizajes que podremos aplicar más adelante en próximas experiencias laborales.

## Tabla de Contenido

Introducción .....	11
Justificación .....	14
Planteamiento del Problema .....	17
Objetivos.....	20
Categorías.....	21
Marco teórico.....	24
Marco metodológico.....	53
Tipo de estudio.....	53
Estrategia metodológica.....	53
Muestra .....	54
Discusión.....	56
Conclusiones.....	66
Recomendaciones.....	68
Limitaciones.....	69
Bibliografía.....	70
Apéndices.....	73

## Lista de Figuras

Figura 1. Modelo Perceptivo de Comunicación



## Lista de Apéndices

Apéndice A. Entrevistas

Apéndice B. Matrices

## LAS PRÁCTICAS COMUNICATIVAS INTERNAS, SU EMPLEABILIDAD Y EFECTIVIDAD DENTRO UNA EMRESA FAMILIAR DEL SECTOR ENERGÉTICO

Flechas Bernal, G.P; Hernández Rincon, D.P y Buitrago, E.\*

### Resumen

La presente investigación es un aporte a la misión que tiene todo departamento de gestión humana en cuanto a la importancia del estudio de la estrategia de comunicación organizacional. El objetivo de este estudio se centró en indagar qué significado le otorgan los empleados de una empresa familiar a las prácticas de comunicación interna que emplean en su diario vivir y de esta forma esclarecer posibles elementos que facilitan o dificultan el desarrollo de esta comunicación y que por ende impactan la productividad y el clima laboral.

Esta investigación de enfoque cualitativo por medio de las cuatro entrevistas semiestructuradas que se realizaron a cuatro empleadas de la organización, dos de ellas integrantes de la familia, permitió explorar e interpretar la realidad comunicativa que se vive en la empresa familiar. Se logró esclarecer que los medios de comunicación empleados responden principalmente a las necesidades que van surgiendo con el tiempo dentro de dicha organización. Sin embargo, ya es palpable la necesidad de asumir una postura más proactiva por parte de las directivas para implementar herramientas de comunicación que favorezcan el cumplimiento de los objetivos propuestos.

**Palabras clave:** Comunicación Interna, Empresas familiares, prácticas

### Abstract

The present investigation is a contribution to the mission that has all the human resources areas in the study of communication. The aim of this study is to investigate the meaning employees granted to the practices of internal communication.

This investigation of qualitative approximation allowed to explore the reality of the communication that is found in a family enterprise. All changes response to the needs de people found with time. Nevertheless, know days is more conscience about which are the tools of communication that will help in the fulfillment of the proposed aims.

**Key words:** Communication, Family enterprises, Practices

\*Directora del Proyecto / Project Manager.

## Introducción

El ser humano es un ser social por naturaleza, por esta razón tiene la tendencia a organizarse, cooperar y buscar alianzas con sus semejantes para el beneficio común. Esto da lugar a los agrupamientos, entre los cuales encontramos a la empresa, un sistema social diseñado para lograr metas y objetivos específicos por medio de recursos económicos, materiales y humanos, entre otros (Camacho, 2009).

En todos los espacios donde se agrupan personas, se ve la comunicación como una de las principales herramientas para lograr consolidar dicho agrupamiento. De acuerdo con Contreras (2000), "la palabra comunicación proviene del latín *communis* que significa común. Tanto el latín como los idiomas romances han conservado el especial significado de un término griego (el de *Koinoonia*) que significa a la vez comunicación y comunidad" (p. 2). Esto deja vislumbrar la estrecha relación que existe entre comunicación y comunidad. Entonces, "se está en comunidad porque se pone algo en común a través de la comunicación" (Contreras, 2000, p. 2). El comunicarse con otros es una necesidad del ser humano para crear relaciones, entregarse a sí mismo, aprender y socializar. Por estas razones, la sociedad es el espacio ideal que le brinda las herramientas necesarias al ser humano para la consecución de un mismo fin: el crecimiento individual y colectivo.

Pasquali (1978 citado por Contreras, 2000) afirma que "la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse justo como su esencial ingrediente estructural, y que donde no hay

comunicación no puede formarse ninguna estructura social" (p. 2). Por esta razón, es indispensable reconocer que para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos y significados, y este sistema se construye por medio de un intercambio de símbolos comunes entre las personas que intervienen en el proceso comunicativo (Fernández, 1999 citado en Contreras, 2000).

Por su parte, Habermas (2007) considera que la comunicación es una acción, a lo que nombra acción comunicativa, que se refiere a la interacción de, por lo menos, dos personas que tienen lenguaje y pueden llevar a cabo acciones que les permiten establecer una relación interpersonal. Es decir, que la comunicación es una interacción mediada por símbolos, por aquellos que han sido construidos y reconocidos por la sociedad, que han surgido por medio de un consenso.

Uno de los entes, tal vez, donde se puede evidenciar todo tipo de interacciones personales, canales de comunicación establecidos y prácticas comunicativas es la empresa, uno de los agrupamientos donde se presenta un conjunto de símbolos y significados comunes, puesto que está compuesta por personas que contribuyen al desarrollo por medio de sus habilidades, capacidades y destrezas. En torno a esto existen una serie de procesos y procedimientos que rigen a la empresa. Es necesario que las personas que pertenecen a la empresa utilicen todo su potencial para trabajar en equipo, establecer óptimos canales de comunicación, integrarse mediante el desarrollo

## PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

de habilidades y prácticas comunicativas y determinar una cultura organizacional que la identifique.

De este modo, se busca que las personas sean dirigentes hacia metas comunes e indaguen nuevas formas de realizar sus actividades, dentro de las que se considera importante y relevante la comunicación interna, puesto que de esta se desprende toda actividad que se debe organizar dentro de la empresa y que contribuye a mejorar el desempeño y los procesos que allí se desarrollan.

Es así como esta investigación abordará la comunicación como la principal herramienta de relación con los otros y se centrará, específicamente, en observar las prácticas de comunicación internas que son utilizadas en una organización familiar del sector energético.

### Justificación

Las empresas familiares se han convertido en un modelo importante de empresa para el crecimiento social y financiero de Colombia, por esta razón es que se hace tan importante analizar sus dinámicas y los procesos que permiten que las mismas se mantengan a través del tiempo en un medio tan competitivo como el actual.

Dentro de los distintos aspectos que se deben vigilar en este tipo de organizaciones está la comunicación interna como uno de los procesos fundamentales, pues es una manera de potenciar al ser humano, incentivándolo a trabajar en equipo y a mantener buenas relaciones interpersonales en el medio que lo rodea.

Cuando existen buenos canales de comunicación interna, estos se ven reflejados en las buenas relaciones interpersonales y laborales, en el cumplimiento de las metas y en el compromiso de los empleados. Esto resulta beneficioso para la empresa y mantiene un clima laboral deseado, fidelización de los clientes, fluidez en el manejo de la información, fortalecimiento de la cultura organizacional y sentido de pertenencia.

Por el contrario, si las organizaciones carecen de una estrategia de comunicación organizacional que tenga como objetivo satisfacer las necesidades de comunicación de los empleados, generalmente se crea un ambiente de incertidumbre, rumores, desorientación, falta de motivación,

lentitud en los procesos y retraso en las solicitudes internas lo que se verá reflejado en la cultura y clima organizacional (Moncayo, 2008).

En ocasiones, dentro de las empresas, los empleados no siempre conocen las políticas internas y los planes estratégicos de la compañía, debido a que no hay una formalización y divulgación de los mismos, estos factores que derivan en la informalidad representada en el ineficiente desarrollo de las actividades de cada cargo.

De la misma manera, cuando existe un organigrama pero este no es tenido en cuenta para la creación de los perfiles de cargo, la escala salarial y en general para el desarrollo de los procesos internos de la empresa, se pueden generar inconvenientes como conflictos de autoridad, inconvenientes en los conductos regulares y canales de comunicación.

Según Moncayo (2008), la experiencia comprobada en diferentes empresas demuestra que las ventajas de los canales de comunicación efectivos contribuyen en la disminución de los conflictos, interpretaciones erradas, sentimientos de frustración por parte de los empleados y de los clientes externos de la empresa. Es por estas razones que se hace necesario crear “canales de comunicación de forma organizada y coherente para que la información se mueva hacia arriba, hacia abajo y lateralmente dentro de la estructura organizacional de la empresa” (p. 16). De allí la importancia para los integrantes de la organización de esclarecer y establecer un proceso de claro de comunicación interna, observar si las prácticas de dicho proceso se

acomodan a su cultura, al organigrama, a las políticas, a su razón de ser y si las mismas facilitan que se alcancen los objetivos estratégicos.

Un aspecto fundamental de la comunicación interna es la necesidad de que los empleados conozcan la misión, visión, estrategia, necesidades y objetivos que se han planteado dentro de la organización. Si se sienten identificados y se alinean con la plataforma estratégica, será más fácil que contribuyan con su esfuerzo personal al alcance colectivo de la misma. Por lo tanto, si una organización es culturalmente comunicativa, promoverá el mejoramiento de las relaciones interpersonales, fomentará el trabajo en equipo y contribuirá en la construcción de ideas y sugerencias que construyan un futuro claro y común para todos los integrantes de la organización (Moncayo, 2008).

Es por esto que los gestores de talento humano están llamados a contribuir al desarrollo de este tipo de cultura de comunicación dentro de la organización para que, en el evento en que se presenten situaciones adversas en el negocio, se puedan tratar de una manera adecuada, creando mayor cohesión y sinergia, un alto sentido de pertenencia y responsabilidad en el personal en cada uno de sus puestos de trabajo y desarrollo de sus labores. Otro papel fundamental que debe desempeñar el personal dedicado a esta área es contribuir a la consolidación de herramientas de gestión que le permitan a la organización tener una visión a largo plazo pensando en su permanencia en el entorno en que cual se desenvuelve.



### Planteamiento del problema

Teniendo en cuenta que cada empresa tiene sus particularidades, que se ha construido por las experiencias de sus integrantes y que se ha moldeado dentro de un contexto específico, es importante reconocer, como lo afirma Hall (1996 citado por Moncayo, 2008), “que las organizaciones atrapan y filtran la información, la procesan en términos de lo que ya han aprendido, la interpretan, la cambian y por último actúan sobre ella” (p. 17). Todo este proceso, con el tiempo, es el que construye la historia, la cultura y el *modus operandi* de una empresa. Y es a partir de este mismo proceso que los integrantes de la empresa se involucran, se moldean, se desarrollan y se identifican con la organización para la cual trabajan.

A pesar de que este proceso es tan fundamental, se observa que aún hay algunas organizaciones en las que no se tiene certeza de que exista un determinado proceso de comunicación, debido a que no se identifican qué medios son los utilizados para el óptimo desarrollo del proceso interno y para la aplicación de procedimientos de una manera efectiva. Y en otras empresas, puede ser también que este proceso de comunicación no se ha hecho explícito, lo que en algunas circunstancias puede dificultar la adaptación de un nuevo empleado en sus primeros días dentro de la organización.

En el caso de las empresas de tipo familiar, se evidencia que hay estudios de tipo exploratorio en temas relacionados con el fenómeno de la sucesión en la empresa, la asociatividad entre empresas familiares, las

## PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

dinámicas que se presentan dentro de estas, el papel que juegan las familias dentro de ellas y el análisis en general de los ámbitos económico, jurídico y social, entre muchos otros. Sin embargo, no se ha encontrado mucha información acerca de los procesos comunicativos que se utilizan y son los más óptimos para el desempeño ideal dentro de este tipo de empresas.

Partiendo de la importancia que ejerce la comunicación en las relaciones interpersonales, en el desenvolvimiento de los procesos y en la productividad empresarial, se indagó cuáles son las prácticas de comunicación que más se utilizan y los significados que se le otorgan a la misma en una empresa familiar del sector energético.

Teniendo en cuenta que para los departamentos de Gestión Humana el talento humano con el que cuentan las empresas familiares es uno de los recursos más valiosos, se esclarece la importancia de hacer énfasis en una de las principales herramientas de cohesión: la comunicación interna. Es gracias a esta herramienta que se puede transmitir no solo la historia o los objetivos estratégicos, sino también el alma, el sentido, la razón de ser y el sostenimiento de la empresa. Además, esta herramienta también permite encontrar las soluciones adecuadas en el manejo interno de los procesos, siendo este un hilo conductor no solamente en las relaciones interpersonales, sino también indispensable en el desarrollo de actividades cotidianas.

Fundamentados en la historia de la organización y el contexto en el que se ha desarrollado durante sus aproximadamente veintidós años de constituida

## PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

en el mercado, se observa la importancia de esclarecer qué prácticas comunicativas se emplean dentro de la empresa y cómo estas constituyen la comunicación interna.

Por tal motivo, se buscó entender, reconocer y hacer visibles las prácticas comunicativas que se emplean al interior, para reconocer si las mismas apoyan a construir un ambiente sano, si en este momento son funcionales para el desempeño de sus labores y si aportan a la construcción y consolidación de la plataforma estratégica de la empresa o si, por el contrario, entorpecen el flujo normal de los procesos a través de una barrera.

Por esto, la pregunta conductora de esta investigación fue: ¿Cuáles son, cómo se significan y qué efectividad tienen las prácticas comunicativas de una organización familiar del sector energético?

## **Objetivos**

### Objetivo general:

Comprender los significados de las prácticas comunicativas en una empresa familiar del sector energético para entrever su efectividad en la construcción de los procesos internos.

### Objetivos específicos:

Identificar los diferentes tipos de prácticas comunicativas que se manejan dentro de la organización.

Identificar las diferencias entre las prácticas comunicativas internas de los empleados en relación a las prácticas comunicativas internas de los familiares.

Analizar si las prácticas de comunicación que se emplean dentro de la organización son efectivas y apoyan el desarrollo de la misma.

### Categorías

1. *Comunicación*: Es una interacción mediada por símbolos, por aquellos que han sido contruidos y reconocidos por la sociedad, aquellos que han surgido por medio de un consenso simbólico (Habermas, 2007).

1.1 *Comunicación descendente*: Manera cómo la información es enviada por los superiores a la persona de cargos inferiores y cómo es recibida por ella.

1.2 *Comunicación ascendente*: Manera cómo la información es transmitida por la persona a su superior.

1.3 *Comunicación horizontal*: La que se da entre una persona y sus pares del mismo nivel jerárquico.

1.4 *Comunicación asertiva*: Es una estrategia que busca equilibrio entre el uso del lenguaje y el proceso de emisión y recepción del mismo. Este equilibrio hace referencia a que el transmisor del mensaje no agrede, pero tampoco deja de lado sus observaciones por someterse a las observaciones del otro. (López, 2011).

1.5 *Comunicación analógica*: Es toda aquella comunicación no verbal como “la postura, los gestos, las expresión facial, la inflexión de la voz, la secuencia, el ritmo y la cadencia de las palabras mismas, y cualquier otra manifestación no verbal de que el organismo es capaz” y a través de la cual también se emiten mensajes. (Watzlawick et al, 2002.p. 63).

1.6 *Comunicación escrita*: “Comunicación breve, de contenido limitado que se emplea internamente en las empresas para mantener una

adecuada información entre los diferentes miembros que pertenecen a la organización” (Moncayo, D.2008.Pg. 33).

1.7. *Comunicación verbal*: Tiene la capacidad de utilizar la voz, los gestos y todos los recursos de expresividad de movimientos del hablante. La entonación de la voz, la gesticulación y los movimientos ayudan a interpretar con más exactitud el significado de los mensajes, lo apoyan y complementan.

1.8. *Comunicación informal*: “Comunicación que no hace parte de los programas institucionales no puede localizarse en el organigrama porque no sigue líneas funcionales: sus procesos son espontáneos, no existe un emisor con autoridad ni una fuente reconocida, sus canales y los espacios en donde se da no son oficiales, prima lo conversacional sin formalismo y sus mensajes son fragmentarios, generalmente anecdóticos y de interés personal para los involucrados”. (Restrepo, M. 1991. p.85).

1.8.1 *Rumor*: Tipo de discurso que rueda de boca en boca, un discurso que se puede describir como un relato oral sobre acontecimientos o personas, cuyo origen es indefinido y, aunque impreciso, es creíble y lo suficientemente sugestivo como para seguir abriendo caminos. No obstante, el rumor “no indica una realidad inmediata, sino que traduce una manera de leer la realidad, de recordarla, de organizarla y de cuestionarla” (Restrepo, M. 1991. p.92)

1.8.2 *Chisme*: Tipo de comunicación que tiene la intención de “indisponer a unas personas contra otras” (Restrepo, M. 1991. p.

90). Existe una intencionalidad de hacer daño y la información, que puede o no ser cierta, sí se le atribuye a personas específicas.

2. *Trabajo en equipo*: El trabajo en equipo es un grupo de personas que se reúne para trabajar de manera coordinada en la ejecución de un proyecto que solo logra el resultado cuando trabaja en conjunto. No obstante, cada miembro se especializa en un área determinada que afecta al proyecto, donde cada integrante es responsable de un cometido para sacar el proyecto adelante. (Morelli, 2000).

3. *Relaciones Interpersonales*: Son reacciones de un individuo frente a las de otro. Por eso el ser y el actuar de las personas no se pueden explicar adecuadamente sin acudir a las relaciones del sujeto con otras personas y grupos, es decir, con sus raíces conocidas, porque en estas relaciones es donde se constituye en ser social. (Campabadal, 2005).

4. *Relaciones Familiares*: Las relaciones de parentesco generan un conocimiento recíproco de las reacciones de los demás que simplifica la necesidad de información y favorece el trabajo en equipo. (Ariza y Fernandez, 2002). Razón por la cual se puede observar una reducida comunicación interna entre los integrantes de una familia dentro de una organización.

### Marco Teórico

Cuando dos o más personas se reúnen para trabajar en pro del alcance de unos objetivos específicos, se va consolidando una organización. Organización que; con el tiempo, el establecimiento de políticas, estatutos y demás aspectos estratégicos; tiene como finalidad la constitución de una empresa. Y la empresa es a su vez un espacio que da lugar a la interacción humana donde se espera que las personas sean agentes generadores de cambio que contribuyan a partir de sus decisiones y comportamientos de forma positiva al desarrollo y alcance de los objetivos comunes. Para esto se requiere que cada persona ponga en funcionamiento todo su potencial para el desempeño cabal de las funciones inherentes a cada puesto de trabajo y finalmente al cumplimiento de las metas organizacionales.

Durante todo este proceso y en el momento en que una persona elige hacer parte de una organización, se vuelve partícipe activo de un sistema de creencias y valores que componen la cultura corporativa en la que también tendrá la posibilidad de establecer relaciones con otros seres humanos, y estas relaciones se dan por medio y gracias a la comunicación.

Uno de los ámbitos donde se refleja la realidad social es la empresa espacio que sirve de medio para la interacción humana, debido a que es conformada por grupos sociales que se reúnen con el propósito de consolidarla



mediante el establecimiento de unas metas comunes que satisfagan las necesidades de sí mismos y del entorno en el cual se desenvuelven.

Si se va a hablar de la comunicación que se produce como producto de las interacciones humanas, es indispensable mencionar a la Psicología Social, que además de ocuparse de esta temática de interrelaciones habla de teoría de la comunicación como toda conducta humana. Asensio, 1991; Fitchen, 1992; Galindo, 1991; González, 1995 citado por Ortiz, 1997) Por lo tanto, la comunicación exige finalidad, normatividad y bilateralidad, así como unidad del sentido y del significado.

Por su parte, el Construccinismo Social, según González (2011), asegura que a la comunicación se le puede definir como “un conjunto de conversaciones que se desarrollan en todas partes del mundo y participan, todas ellas, en un proceso que tiende a generalizar significados, comprensiones, conocimientos y valores colectivos” (Gergen, 2005. p. 34). Y es en medio de este proceso, que se desarrolla de manera colaborativa, donde la realidad, que es buena y aceptada por un conjunto de personas, emerge.

Es importante también mencionar que este proceso colaborativo se da gracias a las conversaciones que, según Costa, Perlo & Riestra (2008), son intercambios lingüísticos cotidianos. Por lo tanto, las conversaciones se constituyen en encuentros sociales donde, gracias a la participación de los diferentes interlocutores, se desarrollan las prácticas y rituales sociolingüísticos, que permiten entrever las diferentes redes organizadas de relaciones. En esta

## PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

dinámica es donde se da paso a las prácticas que crean un contexto donde el diálogo es fruto de un pensar juntos. Esto posibilita la creación de relaciones de colaboración, nuevos aprendizajes y realidades innovadoras, lo que conlleva a actuar de una forma coherente y alineada, adoptando planes coordinados de acción para así construir un único contexto organizacional.

Otro concepto imprescindible dentro de este marco epistemológico es el lenguaje: al que se le define como el promotor indispensable para acceder y construir la realidad social. Es por esto que según Cabruja, et al. (2000), las palabras cumplen una función activa, formativa y modeladora que permite estructurar y modificar la realidad a la que se refieren. Como no se pueden separar las descripciones de la acción social, entonces enunciar es inevitablemente realizar un acto. (Austin, 1983). No obstante, vale decir, que las palabras en sí mismas no llevan significado, solo lo generan en virtud del lugar que ocupan en el ámbito de la interacción humana (Gergen, 1996, citado por González, 2011).

En conclusión, es mediante el lenguaje que se pueden informar a los jefes y subalternos de la organización los pensamientos y las decisiones, y también es el medio por el cual las personas se pueden expresar libremente en cualquier ámbito ya sea personal o laboral. Todo esto favorece la construcción de una realidad social y lo que a esta investigación le interesa es conocer la realidad de una empresa familiar del sector energético.

Según Grabinsky (2000, citado por Vélez y Holguín, 2008), la empresa familiar es aquella cuya propiedad, dirección y control de las operaciones está en manos de una familia, donde sus miembros toman las decisiones estratégicas y operativas, asumiendo por completo la responsabilidad de sus acciones. Y por su parte, Escalona (2000, citado por Vélez y Holguín, 2008) asegura que la empresa familiar constituye una unión primordial entre la empresa y los miembros familiares que la integran, fortaleciendo así los valores socioeconómicos.

“La definición más auténtica ha de basarse en la coincidencia de valores importantes de una empresa y de una familia. En este sentido se debe considerar que una empresa es empresa familiar cuando existe un importante nexo de unión entre una empresa y una familia”. (Escalona, 2008, citado por Vélez y Holguín, 2008, p. 20)

Este tipo de empresa se crea cuando las personas que conforman una familia toman el riesgo de convertir la empresa en un medio de vida para la subsistencia y el futuro de próximas generaciones. Ahora bien, Vélez y Holguín (2008) indican que cabe preguntarse si los procesos de administración del personal aplican a la empresa familiar y si los modelos de gestión de recurso humano se ajustan a los requerimientos de este tipo especial de empresas, donde separar los roles empresariales y familiares puede llegar a ser bastante complejo, o si, por el contrario, hoy en día son las empresas familiares las que se ajustan a esos modelos.

En el proceso de consolidación de las empresas de tipo familiar es importante aclarar que no en todas las ocasiones existe un sistema de gestión organizado y definido. Algunas, durante el surgimiento empírico, no toman en cuenta con antelación herramientas de planeación estratégica, que pueden llegar a ser necesarias en el futuro, sino que a medida que va creciendo, desarrollando y consolidando están dispuestos a reaccionar frente a las necesidades que el mismo entorno en el que se desenvuelven les solicita. El único inconveniente de esta situación es que muchas veces se deja de lado esta parte tan importante que se debe tener en cuenta a la hora del óptimo funcionamiento de su proceso interno y que en últimas debe trabajar en pro del cumplimiento de su misión.

De otra parte, se ha observado que a estas empresas en varias oportunidades les interesa más la parte comercial que la parte que tiene que ver con procesos de apoyo como los administrativos y de recursos humanos, dejando de lado temas como el liderazgo, el trabajo en equipo y la comunicación, entre otros, que son temáticas que atraviesan toda la empresa y por medio de las cuales también se obtienen resultados.

Adicionalmente, según Vélez y Holguín (2008), las empresas familiares contienen ciertas singularidades, “la interrelación e interacción entre la propiedad, la familia y el negocio, hace que la racionalidad administrativa obre de manera diferente y que los procesos de gestión y funcionamiento se apalanquen en elementos que mezclan lo operativo, lo emotivo, lo sentimental y, por supuesto, los vínculos o lazos de afinidad” (p. 16 y 17).

Es por este motivo que es tan importante y recomendable que en este tipo de empresas haya un direccionamiento por parte del líder, con el fin de establecer protocolos y políticas que vayan de acuerdo con los principios y cultura de la misma. Entonces, el personal que allí labora, perteneciente o no a la familia, debe crear una dinámica y sentido de pertenencia que lleve implícitos los valores que se han establecido desde la creación de la empresa.

De acuerdo con esto, uno de los mayores retos de la empresa familiar es el logro de procesos de comunicación eficientes, puesto que esta sigue siendo una herramienta indispensable para el desarrollo de las relaciones humanas y de trabajo dentro de la organización. Además, no se puede dejar de lado que, de la misma manera, así como el ser humano se encuentra en constante cambio, la comunicación, sus herramientas y sus concepciones también han evolucionado.

Aunque hoy en días para que exista comunicación es indispensable contar con emisor, un mensaje y en receptor. Valle (2003), afirma que el contexto actual obliga a realizar una gestión de la comunicación, a concebirla como una herramienta estratégica orientada hacia un fin práctico de la productividad empresarial. Eso también se debe a que hoy en día los empresarios han entendido que deben trabajar y propender por una comunicación dialógica con sus trabajadores en donde se reconoce al otro en toda su dimensión para que juntos procuren el bienestar individual y empresarial.

Por lo anteriormente expuesto, se abordó la comunicación desde sus inicios para después indagar sobre la gestión actual que conlleva una comunicación estratégica que contribuya de manera más directa al éxito de la empresa.

Según Tetsuji (1993, citado en Corporación Universitaria Autónoma del Occidente. Fundaprogreso [CUAO] 1993), es preciso unificar conceptos y definir las características del proceso de comunicación. Particularmente dentro de una organización, debemos encontrar en un primer término: 1. La fuente de información que habla de los hechos, el origen del mensaje o las conductas que se desean transmitir. 2. Un emisor, quien es el transmisor de la fuente de información. 3. La codificación como el código por medio del cual el emisor desea enviar el mensaje. 4. El medio o canal que puede ser un medio físico de transmisión de la información. 5. El receptor. Por la naturaleza del mensaje siempre exige tener un destinatario. 6. La decodificación, donde una vez el mensaje es recibido por el receptor, sabemos que el emisor lo codificó de alguna forma, por ello el receptor debe de identificar la idea, el significado. Y 7. La retroalimentación, que es la respuesta que tiene el receptor del mensaje como consecuencia de lo que se quiere transmitir o manifestar.

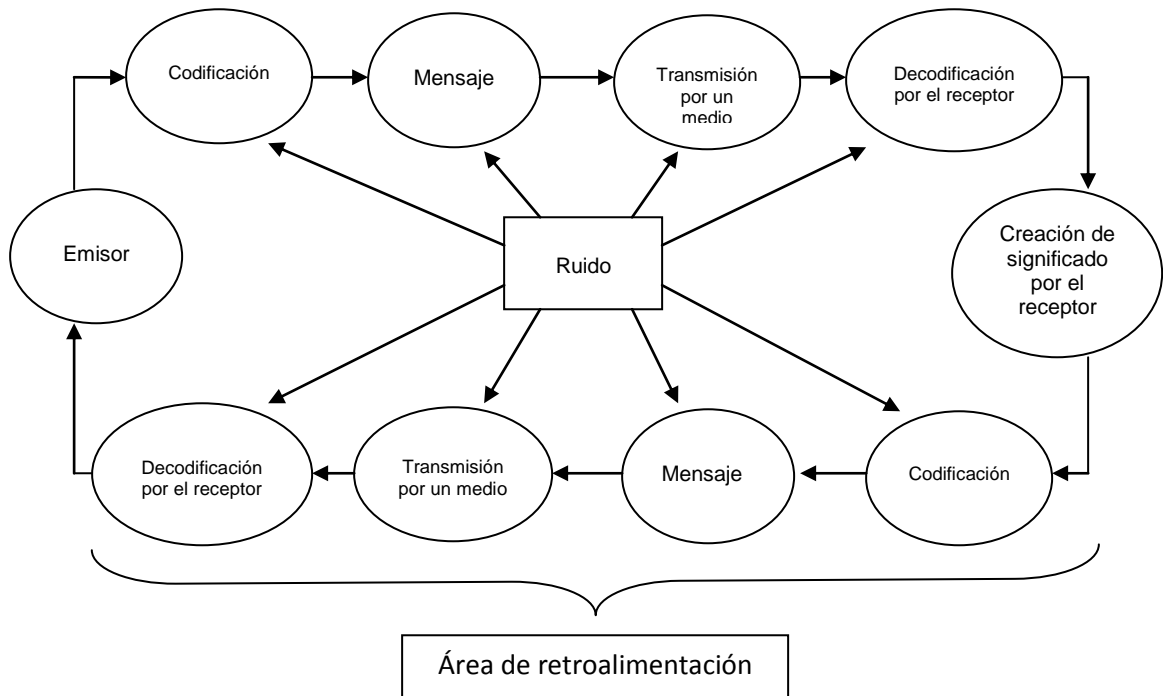


Figura 1: Modelo Perceptivo de Comunicación

Para Tetsuji (1993), del mismo modo que existe un proceso de comunicación, también hay niveles de comunicación en una organización. Estos son principalmente cuatro: 1. Descendente, donde la información es enviada de los superiores a los inferiores. 2. Ascendente, que es el mensaje que debe transmitir el inferior al superior. 3. Comunicación horizontal, entendida como la que encontramos entre personas del mismo nivel jerárquico. Y 4. La comunicación informal.

Esta última, entendida como

## PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

“La comunicación que no hace parte de los programas, institucionales no puede localizarse en el organigrama porque no sigue líneas funcionales: sus procesos son espontáneos, no existe un emisor con autoridad ni una fuente reconocida, sus canales y los espacios en donde se da no son oficiales, prima lo conversacional sin formalismo, y sus mensajes son fragmentarios, generalmente anecdóticos y de interés personal para los involucrados”. (Restrepo, 1991. p.85).

Por su parte, Kinick y Kreitner (2003) aseguran que la comunicación informal puede llegar a ser peligrosa si no se maneja del modo adecuado dentro de la empresa, puesto que la información que se manipula puede quedar en el rumor de pasillo, en el chisme o en el comentario y generalmente se presenta cuando los inferiores no encuentran información pertinente y necesaria por parte de sus superiores. Razón por la cual esta comunicación informal puede dar lugar a una deformación comunicativa. Esto puede ocurrir cuando un empleado modifica intencionalmente el contenido de un mensaje y con ello reduce la exactitud de la comunicación. Desafortunadamente, los empleados tienden a esta práctica con facilidad y esto crea problemas dentro de las organizaciones.

“La deformación es un problema importante en las organizaciones, ya que las modificaciones a los mensajes hacen que se transmitan directivas erróneas, se emitan mensajes no directivos, se comunique información incorrecta y ocurran muchos otros problemas relacionados con la cantidad y calidad de la información”. (Moncayo, 2008. p. 303).



Restrepo (1991) reconoce esta deformación intencional como el chisme, información que tiene como finalidad “indisponer a unas personas con otras” (p.90). Se evidencia entonces la intencionalidad de hacer daño a una persona específica, a quien se le atribuye dicha información que puede ser o no ser cierta.

Por esta razón, es necesario que las organizaciones se concentren en el establecimiento de canales de comunicación específicos que conlleven al buen funcionamiento y crecimiento de la empresa, dando lugar a nuevas prácticas que sean adecuadas y sanas para el manejo de la información dentro de la misma, para evitar que haya lugar al chisme o al rumor. Definido este último como un “tipo de discurso que rueda de boca en boca, un discurso que se puede describir como un relato oral sobre acontecimientos o personas cuyo origen es indefinido y, aunque impreciso, es creíble y lo suficientemente sugestivo como para seguir abriendo caminos. No obstante, el rumor “no indica una realidad inmediata, sino que traduce una manera de leer la realidad, de recordarla, de organizarla y de cuestionarla” (Restrepo, 1991. p.92).

Para evitar dichas circunstancias la comunicación interna debe ser clara y transparente y en lo posible estar fundamentada en protocolos y canales establecidos que sean divulgados y den a conocer las pautas para el manejo de información entre las diferentes áreas y entre los compañeros de trabajo. Es recomendable que este proceso se formalice mediante la comunicación escrita la cual se define como “la comunicación breve, de contenido limitado que se emplea internamente en las empresas para mantener una adecuada

información entre los diferentes miembros que pertenecen a la organización” (Moncayo, 2008. p. 33).

Ahora bien, la comunicación interna debe cumplir con una serie de funciones que llevarán a que los empleados de la organización tengan un alto nivel de desempeño y productividad. Según Moncayo (2008), las funciones son: La función informativa, relacionada con la transmisión, recepción y apropiación de la información. Gracias a esta se transmite al individuo las experiencias sociales e históricas y se forman hábitos, habilidades y convicciones, entre otros. Por su parte, la función afectivo – valorativa hace referencia a la carga afectiva que el emisor otorga a su mensaje. Y finalmente, la función reguladora pretende regular la conducta de las personas. Es por medio de la cual el emisor pretende hacerse entender y de no ser esto posible debe reorientar la comunicación para procurar su comprensión.

Además de las funciones anteriormente mencionadas, la comunicación al interior de las empresas debe cumplir con las siguientes funciones. La función del control, refiere a la manera como se controla el comportamiento individual dentro de las jerarquías y conductos regulares de la empresa. Por su parte, la función de la motivación pretende esclarecer a los empleados qué es lo que se debe hacer. Por ejemplo, el establecimiento de metas específicas, la retroalimentación del desempeño y los refuerzos de comportamientos deseados se convierten en factores de motivación. De la misma manera, encontramos la función de expresión emocional que da lugar al desarrollo de la interacción con otros permitiendo transmitir fracasos y aciertos. Y finalmente, la función de

información contribuye a la solución de problemas y también facilita la toma de decisiones, pues brinda la información requerida y nos permite evaluar las distintas alternativas que se pueden presentar (Moncayo, 2008).

De acuerdo con las prácticas de comunicación que tenga la empresa, los hábitos y habilidades que desarrollen los empleados, tales como el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales y el liderazgo contribuyen de forma positiva o negativa al cumplimiento de metas organizacionales, motivando a que el personal tenga en cuenta dichas variables para determinar los canales informativos que mejor se acomoden a las necesidades de la empresa.

Es por esto que para dar cumplimiento a una de las funciones de la comunicación son fundamentales las relaciones humanas ya que son reacciones de un individuo frente a las de otro. Por eso, el ser y el actuar de las personas no se pueden explicar adecuadamente sin acudir a las relaciones del sujeto con otras personas y grupos, porque en estas relaciones es donde se constituye el ser social. (Campabadal, 2005). Con respecto a esto, Baró (1983, citado por Campabadal, 2005) refiere al respecto que “el ser humano es un animal social por naturaleza, esto equivale a decir que su ser y actuar están referidos o vinculados al ser y actuar de los demás” (p. 53).

Lo social en el ser humano implica entonces la pertenencia a un grupo, la necesaria interacción con los demás miembros del grupo, la incorporación de actitudes básicas de su medio, y a través de la interacción, la construcción de su propio yo (Campabadal, 2005).

Además de ser un elemento facilitador en las relaciones humanas, la comunicación también se puede definir como el elemento integrador entre los objetivos e intereses organizacionales y de la gerencia, pues no se trata solo de un cúmulo de estrategias de información, sino que la comunicación también es el eje dinamizador de cambios actitudinales, permite el posicionamiento de valores y da lugar a la construcción de sentido (Ayala, 1993 citado en [CUAO], 1993).

Por otra parte, Wiegold (1993, citado en [CUAO], 1993) considera que la comunicación dentro de la organización opera como un elemento que es capaz de producir algunas modificaciones en los sujetos y en las comunidades. Cuando las personas desean cambios beneficiosos dentro de la empresa y a su alrededor puede resultar atractivo que ellas revisen sus valores y las creencias que ocasionan adversidad y que no les permiten dicho cambio.

Por las razones anteriormente expuestas, es importante que no se mire a la empresa solo en su esfera externa dejando de lado lo que verdaderamente puede impulsar su éxito y competitividad, es decir, su plataforma estratégica, apoyada en los seres humanos que a través de sus relaciones y la gestión de la comunicación pueden volverla una realidad. De lo contrario, cuando las organizaciones no tienen una clara definición de sus objetivos, metas, estrategias, procesos y procedimientos o, aún cuando teniéndolos claros no los divulgan, se genera un caos interno que se puede notar desde afuera. Es necesario, entonces, establecer diferentes medios que lleven al cabal

cumplimiento del objeto social de la organización y para esto es indispensable el uso de la comunicación interna.

Por otra parte, en el año 2002, Watzlawick, Bavelas & Jackson sugieren que el estudio de la comunicación puede subdividirse en tres áreas. 1. La Sintáctica, que abarca los problemas relativos a la transmisión de la información, ya sea en su codificación, canales, capacidad, ruido, entre otras 2. La Semántica, que hace referencia al significado, donde toda la comunicación que ha sido compartida presupone una convención semántica. Y 3. La Pragmática, que estudia la manera de cómo afecta la comunicación a la conducta.

De esta última es de la que se desprende la tesis de Watzlawick, et al (2002) donde asegura que comunicación y conducta son sinónimas. Toda conducta en una situación e interacción tiene un mensaje, es decir, es comunicación. Actividad o inactividad, palabras o silencio tienen siempre un mensaje e influyen sobre los demás. Los datos de la pragmática no son solo palabras sino también conocimientos no verbales y lenguaje corporal. Así, desde esta perspectiva de la pragmática, toda conducta, y no solo el habla, es comunicación, y toda comunicación, incluso los indicios comunicacionales de contextos impersonales, afecta la conducta. Por lo tanto, la reacción del receptor puede también generar un efecto en el emisor.

Otro aspecto importante a tener en cuenta es el de Morris (1938) y Carnap (1942), citados por Watzlawick et al (2002). Ellos aseguran que nuestra

autoconciencia depende de la comunicación. Para lograr comprendernos a nosotros mismos, necesitamos que otro nos comprenda, y para que ese otro nos comprenda, necesitamos también comprenderlo. Es por esta razón que la comunicación habla de la manera como yo me relaciono con el otro, ya sea este mi jefe, subalterno o par dentro de la organización, de ahí que se tome en cuenta al otro como parte importante en los procesos internos y como constructor de mejores prácticas comunicativas para la consecución de tareas y labores.

Por otro lado, se apoya la premisa de que la comunicación genera reacciones tanto en el emisor como en el receptor, Bateson (1935 citado por Watzlawick et al 2002) asegura que la comunicación no solo transmite información, sino que al mismo tiempo impone conductas, pues cuenta con aspectos referenciales y conativos. Para entender mejor, los aspectos referenciales transmiten los datos de la comunicación y los aspectos connotativos indican la manera como debe entenderse dicha comunicación. Esta última se refiere al tipo de mensaje que debe entenderse y, por ende, se refiere también a la relación entre los comunicantes. Por lo tanto, cuando aceptamos que toda conducta es comunicación, empezamos a visualizar un conjunto multifacético de modos de conducta, puede ser verbal, postural, tonal, contextual, entre otros.

Partiendo de la premisa anterior, Watzlawick et al (2002) asegura que la interacción se puede considerar también como un sistema donde se generan reacciones. Con respecto a esto Lennard y Bernstein (1960 citados por

Watzlawick et al, 2002) aseguran que “por su misma naturaleza, un sistema consiste en una interacción, y ello significa que debe tener lugar un proceso secuencial de acción y reacción para que podamos describir cualquier estado del sistema o cualquier cambio de estado” (p. 117).

La organización es un sistema abierto conformado por seres humanos, el cual debe estar debidamente direccionado, planeado, controlado, coordinado en cuanto a su estrategia, misión y visión. En ello debe existir la interacción de alguna manera evidenciada ya sea por medios escritos, verbales, o no verbales entre su personal con la finalidad de que exista fluidez en el proceso que lleva a cabo. Las áreas o departamentos que forman este sistema y los miembros de cada equipo de trabajo deben estar directamente conectados y relacionados entre sí para el cumplimiento de metas comunes. Sin esto, la organización no cumpliría con la característica de ser un sistema abierto.

Hall y Fagen (1956 citados por Watzlawick et al, 2002) aseguran que un sistema es “un conjunto de objetos así como de relaciones entre los objetos y entre sus atributos” (p. 117), donde los objetos hacen referencia a los componentes o partes del sistema y los atributos son las propiedades de los objetos y las relaciones que mantienen unido al sistema. Entonces, las personas que se comunican con otras personas se entienden como los objetos y los atributos son sus conductas comunicacionales.

De estos diferentes modos de comunicación que existen dentro del sistema, encontramos la comunicación analógica. Que según Watzlawick et al

(2002) es toda aquella comunicación no verbal como “la postura, los gestos, las expresión facial, la inflexión de la voz, la secuencia, el ritmo y la cadencia de las palabras mismas, y cualquier otra manifestación no verbal de que el organismo es capaz” (p. 63) y a través de la cual también se emiten mensajes.

Cuando las personas usan el lenguaje corporal y las emociones como medios para comunicarse con los otros y, adicional a esto lo saben manejar adecuadamente (especialmente las emociones, a lo cual se le llama inteligencia emocional), es posible que el proceso comunicativo en la organización sea más efectivo y más beneficioso para ella, hasta el punto de conseguir que el clima laboral sea el adecuado dentro de cada área y equipo de trabajo que la conforma.

Por lo anterior, existe otro tipo de comunicación que es la asertiva, es una estrategia que busca equilibrio entre el uso del lenguaje y el proceso de emisión y recepción del mismo. Este equilibrio hace referencia a que el transmisor del mensaje no agrede, pero tampoco deja de lado sus observaciones por someterse a las observaciones del otro. Es por esta razón que este tipo de comunicación se relaciona directamente con el control, el autocontrol, la inteligencia emocional y un elevado estado de conciencia. (López, C. año).

Por otro lado, en el sistema encontramos el medio y los subsistemas, donde según Watzlawick et al (2002) el medio es “el conjunto de todos los objetos cuyos atributos al cambiar afectan al sistema y también aquellos objetos



cuyos atributos son modificados por la conducta del sistema” (Hall y Fagen, 1956 citados en Watzlawick, 2002, p. 118). Por su parte, los subsistemas hacen referencia a las subdivisiones que puede tener un sistema, donde los objetos pertenecientes a un sistema pueden ser considerados como parte del medio de otro sistema.

Según Watzlawick(2002), los sistemas en los que nos desenvolvemos los seres humanos, como las organizaciones, se han definido como sistemas abiertos. En esto sistemas encontramos diferentes componentes. Entre los cuales están: 1. La totalidad, que hace referencia a la manera cómo una parte de un sistema está tan relacionada con las otras que un cambio en alguna de ellas provoca un cambio en todas las demás y en el sistema total, se trata de una retroalimentación constante, de un sistema circular. Entendiendo por esto que un sistema es un todo inseparable y coherente. Y 2. La Equifinalidad, que se da por ser un sistema circular y automodificador. Significa que idénticos resultados pueden tener distintos orígenes.

Por esta razón es que es importante que las empresas posibiliten la comunicación entre los diferentes integrantes para contribuir a su buen funcionamiento y cumplimiento de las metas y los objetivos propuestos. Mediante la comunicación se puede dar una respuesta satisfactoria a los clientes internos y a los clientes externos creando en ello seguridad y fortalecimiento en los procesos de la organización y aumentando de manera considerable la productividad de sus colaboradores. Entonces, el establecimiento de canales de comunicación efectivos permite que haya una

mejor interpretación, comprensión y coordinación entre las diferentes áreas que conforman la empresa, generando un buen estado de motivación en el personal y potenciando gran sentido de pertenencia hacia la misma.

Es importante que el recurso humano esté informado y tenga conocimiento de los procesos internos de la empresa para no generar ambientes de incertidumbre, clima laboral no deseado, lentitud en los procesos e incumplimiento de labores y tareas asignadas. Para impedir el funcionamiento de los procesos y el entorpecimiento de las relaciones, es indispensable contar con la inteligencia, iniciativa y creatividad de todo el personal en los proyectos de la empresa, especialmente en los de comunicación. Pues como lo asegura Elias (1998), la comunicación interna se convierte en el medio imprescindible para la integración de las ideas y sugerencias de los trabajadores en una visión compartida por todos.

En el momento en que existe esta visión compartida y todos se sienten parte de la misma, se da lugar al trabajo en equipo, entendido como un grupo de personas que se reúnen para trabajar de manera coordinada en la ejecución de un proyecto que solo logra el resultado cuando trabaja en conjunto. No obstante, cada miembro se especializa en un área determinada que afecta al proyecto, donde cada integrante es responsable de un cometido para sacar el proyecto adelante. (Morelli, 2000).

Para que el trabajo en equipo se constituya, según Morelli (2000), se deben cumplir los siguientes criterios: 1. Complementariedad: Cada integrante

## PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

del equipo maneja un aspecto específico de la temática que desarrollan por lo que se logra construir una imagen más completa del trabajo a desarrollar. 2. Coordinación: Todos los integrantes deben actuar de forma organizada para lograr el proyecto propuesto, para lo que es indispensable que se cuente con una comunicación fluida entre sus integrantes. 3. Comunicación: Para poder coordinar las distintas actuaciones individuales, es indispensable contar con una comunicación abierta entre todos los integrantes. 4. Confianza: Cada integrante del equipo da lo mejor de sí mismo y confía en el buen hacer del resto de sus compañeros. Y 5. Compromiso: Cada integrante del equipo asume responsabilidades específicas y reconoce la autonomía con la que cuenta para el desempeño de sus objetivos, por lo tanto se compromete a poner todo su empeño.

Dentro de un equipo de trabajo podemos identificar dos tipos de roles: 1. El programado, que cuenta con indicaciones establecidas de cómo debe cumplir con el rol. Y 2. El discrecional que otorga un margen de maniobrabilidad de acuerdo con el criterio y la creatividad del sujeto. Si cada integrante del equipo cuenta con una función determinada el resultado del trabajo es mucho más eficaz y logrará trabajar en pro del éxito de la organización (Morelli, 2000).

Tanto en la comunicación interna como en el trabajo en equipo, un personaje clave es el presidente de las compañías. Quien, según D'Aprix (1999), debe caracterizarse por ser un buen líder comunicador. Sobre este tema, Pincus (1994 citado por D'Aprix, 1999) describe la conducta para el rol comunicador de los presidentes de las empresas en su modelo CCOS, donde la

## PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

primera C hace referencia a la coherencia, del decir - hacer, “es crítico para el principal ejecutivo ser coherente en sus palabras y sus acciones” (p. 141). La segunda C significa compasión, “un buen líder debe atender a la retroalimentación que recibe de los trabajadores y mostrarse sensible a los problemas de la gente que conduce”, Pincus (1994 citado en D’Aprix, 1999, p. 141). Se trata, en pocas palabras, de que el jefe tome medidas duras cuando se requieran, pero que estas medidas anticipen las posibles consecuencias y trate de provocar el menor daño posible con las acciones que realiza. Por su parte, la O representa la organización que hace referencia a la capacidad con la que cuenta el presidente de interpretar y analizar las realidades que enfrenta la empresa. Se trata de saber anticiparse y, específicamente en el sector privado, se refiere a poder dialogar sobre las fuerzas del mercado, como lo son la competencia, la globalización, las necesidades de mantener los bajos costos y el impacto de la tecnología. También es indispensable reconocer cómo identificar las prioridades y moldear estas a la estrategia general. Y por último, la S se refiere a ser selectivo, en cuanto a “cómo y cuándo usar su poder de comunicación”, Pincus (1994 citado por D’Aprix, 1999, p. 143). Se debe descubrir cómo generar el impacto cuando se dice algo realmente importante.

Lo anteriormente descrito nos permite evidenciar el importante papel que cumple el principal líder de la organización. Se evidencia cómo, tanto su comunicación verbal como la analógica, comunican y estas a su vez transmiten una información que genera una reacción específica en los subalternos.

D'Aprix (1999) asegura que un presidente debe cumplir al menos cuatro papeles clave de comunicación para conducir exitosamente su organización. La primera es convertirse en narrador de mitos. Esto le permitirá mantener viva las tradiciones heroicas de la organización, se trata de resaltar a aquellas personas que supieron qué hacer en el momento justo para el bienestar de la organización. El presidente debe reconocer quiénes son esos héroes tanto en el pasado como ahora en el presente, ellos sirven como modelos para reconocer las virtudes que la organización necesita para perpetuarse en el tiempo. En resumidas cuentas, D'Aprix (1999) considera que la buena comunicación a menudo se trata de contar historias, hacer que algo cobre vida y hacer que eso se convierta en aquello a lo que uno quiere dedicar por completo su vida.

El segundo papel es el de ser un motivador. El presidente debe ser el primero en alentar a toda la organización. Los estudios han demostrado que los empleados están interesados en ver y oír a sus jefes. D'Aprix (1999), asegura que el hecho que los presidentes se presenten en las reuniones permitirá que haya más conexión entre presidente y empleados, pues el primero será considerado como la mejor fuente de información dentro de la empresa y, de la misma manera, los empleados no podrán decir que no tienen tiempo para reuniones importantes porque el jefe saca el tiempo que se requiere para esto.

El tercer aspecto lo describe D'Aprix (1999), como el que fija el tono, con lo que quiere decir que el presidente debe ser muy cuidadoso en cuanto a su conducta y su ética personal. Si el presidente exige algo, debe ser el primero en cumplir sus propias exigencias. Y por último, el cuarto papel que debe

desarrollar el presidente es el de cuidar el clima humano. En este punto, se requiere que el presidente observe a largo plazo el impacto de la política, las prácticas o de algún otro plan. Se trata de pensar en el bienestar general de las personas que trabajan en la empresa y detener cualquier tipo de decisión que no tenga fundamento o pueda ir en detrimento de los intereses generales.

Dicho liderazgo debe verse reflejado en las empresas de tipo familiar, infortunadamente los líderes de este tipo de organización en ocasiones no tienen el perfil ocupacional y laboral requerido para desempeñar puestos directivos. Por el contrario, se ve reflejado que las personas que conforman la familia se acomodan por unanimidad a cada cargo, sin cumplir con los requisitos necesarios. Y aunque es una tarea de líder hacer respetar los procesos de la empresa en todo el sentido que se le debe dar, se es flexible en este tipo de aspectos, que son importantes para el proceso de desarrollo y consolidación de la empresa.

Según Bermejo (2008), todas las organizaciones familiares cumplen con un proceso de desarrollo y consolidación. El proceso se divide en tres fases. La primera, la denomina el emprendedor familiar, en donde uno de los miembros de la familia, el fundador, toma un impulso para constituir la empresa. Este fundador siempre tendrá el doble reto de dirigir el negocio y gestionar a la familia al mismo tiempo. La segunda fase es denominada por Bermejo (2008) como el Negocio de Familia. Este es el momento en que la empresa trasciende a su fundador y varios integrantes de la familia se empiezan a involucrar en el negocio. Es durante este periodo de consolidación del negocio familiar, donde

## PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

se inicia el desarrollo de una cultura corporativa que sentará las bases para el futuro. Aquí se definirán los valores, las reglas y los principios. Dentro de los valores indispensables que propone Bermejo (2008), se encuentra el deseo de continuidad de la empresa en manos de la familia. Este valor permite crear identidad y marcar las pautas del futuro en el que los demás integrantes de la familia harán crecer el negocio creado por el fundador. Cuando se han definido y asumido los valores, las reglas y los principios es necesario dotarse de algunas herramientas que ayudarán a estructurar y transformar el emprendimiento, en un negocio familiar. Es en este momento que se estructuran los planes a desarrollar y el órgano de gobierno de la empresa, como por ejemplo la asamblea, los planes de sucesión, entre otros. De acuerdo con Bermejo (2008), después de tener estos aspectos claros, se inicia con el planteamiento de los grandes retos futuros encaminados a consolidar un crecimiento empresarial que asegure la competitividad y la rentabilidad, dando lugar así a la tercera fase, denominada como la empresa familiar líder. Empresa donde las relaciones familiares permiten que haya lugar para un conocimiento profundo de los otros, aspecto que en algunas oportunidades simplifica la necesidad de suministrar información y además favorece el trabajo en equipo (Ariza y Fernández, 2002).

Según Bermejo (2008), dentro de este proceso de construcción, desarrollo y consolidación es indispensable contar con un gran líder familiar. Esta persona es la elegida para facilitar los consensos y forjar un espíritu de unión y armonía en el que sobresalga el respeto mutuo, la generosidad, la

lealtad y el compromiso hacia un objetivo común, donde prime el interés general antes que el particular y evitar. Esta persona también está encargada de manejar con sabiduría los posibles conflictos que se pueden presentar. Por esto último, debe ser muy asertivo, porque en algunas oportunidades por evitar, negar o esconder el inconveniente se aplaza la resolución del mismo y lo que se logra es agrandarlo. Lo importante es que cada familia empresaria sea consciente de que la combinación de familia y negocio puede provocar conflictos de intereses, por lo que hay que crear mecanismos de prevención.

Por la razón anteriormente mencionada es que Bermejo (2008) asegura que el líder familiar y empresarial debe desarrollar continuamente una labor preventiva que consiste en trabajar los aspectos culturales de respeto y confianza mutua y contar con la suficiente visión para entender cuándo se pueden producir situaciones de conflicto y así tratar de anticiparlas. Si dentro de los valores culturales que se han establecido se encuentra el respeto por los demás, es más fácil entenderse, dialogar y llegar a un consenso. La empatía, por su parte, permite que se procure comprender otros puntos de vista, escuchar y valorar las opiniones de los demás, lo que crea una atmósfera de confianza que permite un claro reparto de papeles, la delegación y la facilidad para alcanzar los acuerdos establecidos.

Sin embargo, no podemos dejar de lado un eje que atraviesa todo el proceso de concepción, conformación y desarrollo de una empresa familiar. Un eje imprescindible y de mucha importancia: La familia, que puede convertirse en fuente de progreso o en un gran obstáculo para la consecución de los objetivos



corporativos. En algunas circunstancias, aquel líder familiar se siente en la obligación de contribuir y apoyar a su familia, dándole un espacio y delegándole unas responsabilidades dentro del desarrollo de la organización. Esta situación puede volverse un arma de doble filo si no se dejan las reglas, los valores y las políticas claras desde el comienzo.

Para mitigar este posible impacto que puede generar un mal manejo de esta situación, Dyer (1998, citado por Ariza y Fernández, 2002) propone unas directrices para así evitar posibles conflictos a nivel interno en el clima y más bien lograr una incorporación exitosa. Dentro de estas directrices encontramos:

1. La importancia de elaborar una descripción clara del cargo a ocupar.
2. Que las habilidades de estas personas, familiares, correspondan a un trabajo donde puedan desarrollar su máximo potencial.
3. Ser claro a cerca de las oportunidades de crecimiento que se tienen dentro de la empresa.
4. Procurar que el miembro familiar inicie en un nivel inferior de la organización.
5. Designar un mentor que apoye al miembro familiar en sus primeros pasos.
- Y finalmente,
6. Realizar revisiones periódicas frente al rendimiento de dicha persona.

Cuando estas directrices son pasadas por alto, es cuando en su gran mayoría los conflictos organizacionales aparecen. Pues el ambiente o clima laboral se pone tenso al observar situaciones donde priman la falta de equidad y justicia, se presenta un impacto en la estructura organizacional, se da lugar a un mal manejo de la comunicación y del poder logrando con esto que se dificulte la óptima gestión del capital humano. Con respecto a esto, Levinson (1998 citado por Ariza y Fernández, 2002) “las personalidades y las reacciones

emocionales crean cuellos de botella que operan en contra de una gestión eficiente” (p. 3).

Por el contrario, Ginebra (1999, citado por Ariza y Fernández, 2002) considera que valores como la fuerza del cariño, el sentido de pertenencia, la herencia y la personalización del ámbito familiar puede contribuir a que la empresa se consolide. Pues el carácter familiar puede contribuir a que se cree un valor económico, de cambio y eficacia.

Ya sea para el oportuno crecimiento o para ocasionar problemáticas, es indiscutible ver cómo en estas dos concepciones sobre las empresas familiares, se observa claramente la comunicación como una herramienta que cumple un papel netamente indispensable para lograr poner en común lo que se quiere, piensa y espera de una empresa familiar específica.

En el caso específico de esta investigación, la empresa con la que trabajaremos es una empresa familiar del sector energético. Esta empresa fue fundada en enero 21 de 1991 por iniciativa de una joven ingeniera eléctrica y su esposo. Se creó con el objeto de ofrecer Servicios de Ingeniería Eléctrica y de comercializar materiales eléctricos de producción nacional y del extranjero.

Después de tres años y aprovechando la nueva legislación para el sector eléctrico, cuando se decretó el Régimen de los Servicios Públicos (Ley 142) y la Ley Eléctrica (Ley 143), con las que se permitió que los usuarios de los servicios pudieran adquirir libremente los equipos para sus instalaciones, la empresa se enfocó a la comercialización de equipos para la medición eléctrica,

con énfasis en los grandes consumidores de energía eléctrica (con cargas superiores a los 55 kW).

Aunque la actividad económica de la empresa permanece, con el tiempo, las necesidades de los clientes, la visión de futuro y las nuevas tecnologías han dado lugar a que las altas directivas de la empresa extiendan sus horizontes para ofrecer diferentes valores agregados, como la ampliación de la cobertura en el suministro de equipos y servicios de ingeniería que van desde el diseño hasta el montaje y entrega en servicio de subestaciones, tableros de medidores y tableros de distribución, incluyendo el suministro.

Actualmente y con base en la resolución 070 de mayo 28 de 1998, expedida por la CREG (Centro Regulador Gubernamental), la empresa ha decidido enfocarse y especializarse exclusivamente en el cubrimiento de las necesidades como la actualización tecnológica de sus sistemas de medición y mantener la calidad de la potencia eléctrica que tiene los grandes usuarios de energía como son las Compañías Eléctricas de Distribución y los Comercializadores de Energía.

Gracias al crecimiento de la empresa y a los excelentes resultados obtenidos, la empresa decidió ampliar su planta física para también ofrecer capacitaciones sobre los diferentes equipos que comercializa. Hoy en día la empresa cuenta con aproximadamente 45 personas de planta, los cuales están divididos en los procesos estratégicos, operativos y de apoyo.

## PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

La misión y la visión están encaminadas a que la empresa sea reconocida por ser una organización innovadora, responsable y líder en el mercado global, que trabaja con personal íntegro y competente para ofrecer a los clientes soluciones integrales en medición y gestión de energía. Su principal objetivo es mantenerse como una organización sólida, confiable, eficiente y comprometida con el desarrollo sostenible del país.

## Marco Metodológico

### Tipo de estudio

Con el fin de identificar las prácticas de comunicación internas que son empleadas en una empresa familiar del sector energético se hizo necesario realizar un trabajo donde se tuviera interacción con el talento humano que conforma el equipo de trabajo para abordar el tema en mención.

La investigación que se presentó es de tipo cualitativo método Etnográfico, que pretendió recoger una nueva filosofía interpretativa y reconstructiva de la realidad. Con estos diseños, los etnógrafos intentan describir y reconstruir de forma sistemática y lo más detalladamente posible las “características de las variables y fenómenos, con el fin de generar y perfeccionar categorías conceptuales, descubrir y validar asociaciones entre fenómenos, o comparar los constructos y postulados generados a partir de fenómenos observados en escenarios distintos (Goetz y Lecompte citados por Bolaños, García y Salinas, 2004. p. 22).

### Estrategia metodológica

Para el desarrollo de la investigación, se realizaron entrevistas semiestructuradas para posteriormente efectuar un análisis narrativo de contenido, según las categorías iniciales y las emergentes de acuerdo con los

discursos de los participantes. (García, Sierra, Vidal, Contreras, Martínez, y Agudelo, (2008), citado por Herrera, (*sin año*).

Se realizaron cuatro entrevistas semiestructuradas que permitieron ahondar en profundidad las temáticas a tratadas para describir e interpretar la realidad donde se encuentran inmersos los sujetos y el entorno que fue estudiado (Herrera, *sin año*).

Finalmente, se pretende esclarecer a través cuáles son las prácticas comunicativas que más se emplean e identificar cómo están funcionando estas en relación con el desarrollo de la organización

## Muestra

Aleatoriamente se escogieron cuatro cargos: dos personas integrantes de la familia y dos empleados no integrantes de la familia. De la misma manera, se encontraron en los diferentes niveles de cualificación que conforma la empresa y además se procurará abarcar las tres grandes áreas que se encuentran dentro de la organización: Administrativa, Técnica y Comercial. En el nivel estratégico se entrevistó a la ingeniera “J”, quien fue la fundadora de la empresa en el año 1991. Ella es profesional en Ingeniería Eléctrica y ha realizado diferentes cursos de sistemas de gestión y recursos humanos. En cuanto al área Técnica en el nivel Táctico se entrevistó a la ingeniera “S”, quien es especialista en Gestión de Proyectos y está vinculada con la organización

## PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

desde mayo del 2011. Posteriormente, en el área Comercial en el nivel táctico, se entrevistó a la ingeniera “L”, ella es integrante de la familia y también es ingeniera industrial, a la fecha lleva tres años y cuatro meses vinculada a la organización. Finalmente, a nivel operativo se entrevistó a la “M”, quien es bachiller y se encuentra vinculada desde el año 2006 a la organización.

## Discusión

Teniendo en cuenta los resultados encontrados, se puede reconocer que de la misma manera como la empresa se encuentra en crecimiento, constante cambio, aprendizaje y evolución, de la misma manera se encuentra su proceso de comunicación interna. Con el transcurso del tiempo es que se han empezado a detectar cuáles son las necesidades de acuerdo al número de personas que se vinculan laboralmente y se han empezado a descubrir empíricamente los medios más adecuados para fomentar una comunicación interna adecuada.

En un principio cuando la empresa era pequeña y contaba con tan solo unos cuantos empleados, su comunicación interna se fundamentaba en un tipo de comunicación verbal que facilitaba no solo el manejo de información, sino también el fortalecimiento de los vínculos interpersonales que allí se gestaban.

Ahora que la empresa ha crecido porque se ha logrado sostener en el tiempo gracias a la credibilidad y manejo que se le ha dado a la misma, es que se empieza a detectar la necesidad de emplear más una cultura de comunicación de tipo escrito que sea fácil, ágil, directa y oportuna.

De acuerdo con Moncayo (2008), si una organización es culturalmente comunicativa, promoverá el mejoramiento de las relaciones interpersonales, fomentará el trabajo en equipo y contribuirá en la construcción de ideas y sugerencias que construyan un futuro claro y común para todos los integrantes de la organización. Lo que no solo apoyará a la evolución de la organización sino que permitirá que su crecimiento sea sólido y contundente en el mercado.

Teniendo en cuenta lo anterior y partiendo de que la comunicación interna es una herramienta que permite encontrar las soluciones adecuadas en el manejo interno de los procesos, siendo este un hilo conductor no solamente en las relaciones interpersonales, sino también indispensable en el desarrollo de actividades cotidianas y optimización del tiempo, es que se observa la clara necesidad dentro de la empresa de que las altas directivas determinen un



## PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

medio de comunicación interno que facilite y promueva la divulgación de la historia, la plataforma estratégica y los objetivos planteados a ser alcanzados anualmente a sus integrantes, para así lograr una claridad que responda los interrogantes de hacia dónde va, como empleado, cómo participar en esta construcción y al mismo tiempo cómo puede verse beneficiado por la misma.

Adicionalmente, se observa que el proceso comunicativo dentro de la empresa es diferente y depende de cada área, razón por la cual es importante esclarecerla en todas sus direcciones debe esclarecerse, estableciendo prácticas que se empleen adecuadamente y creando canales de comunicación óptimos y confiables. El hecho de que diferentes jefes puedan darle órdenes a una misma persona y que la información sea interpretada de maneras diferentes, puede dar cabida a que se presenten obstáculos en el proceso comunicativo, ocasionando de algún modo choques entre las diferentes áreas de la organización, áreas que deben complementarse y alinearse para el cumplimiento del objetivo estratégico de la misma.

En concordancia con lo anterior, la comunicación interna debe estar alineada con la razón de ser de la empresa y se evidencia que para algunas personas entrevistadas uno de los elementos fundamentales es que existan unas relaciones interpersonales buenas y fundamentadas en el respeto. Si las personas tienen algunas discrepancias dentro de la organización pueden llevar a que los procesos internos en ella no funcionen de la manera como se requiere, porque es posible que en ocasiones conlleven a que el personal se niegue de alguna manera a trabajar en equipo, entre pares o entre áreas de la empresa. Esto puede ocasionar impactos que vayan en detrimento de la empresa y el logro de las metas propuestas por la misma. De este modo se constituyen como elementos para una buena comunicación las relaciones humanas, sean laborales o interpersonales.

Por su parte, el trabajo en equipo se encuentra bastante permeado por la aceptación de las características de liderazgo y comportamiento particulares de cada persona, sean estas funcionales o no. Dando lugar así a que prime un

buen resultado del trabajo a pesar de las condiciones, antes que el buen mantenimiento de las relaciones interpersonales.

Las siguientes expresiones dan certeza frente a esto:

“El impacto si es negativo, no sé como que hemos aprendido como a que la gente como que se va amoldando a que ésta persona es así, que no tienen remedio pero pues si debería haber como un acompañamiento y como ser más fuertes en que la persona acepte a comportarse diferente”

“Igual en todo caso hay la excepción, hay comunicación y en mi área de trabajo hay compañerismo, donde uno nota el apoyo de los otros compañeros... uno ve que las relaciones entre compañeros de diferentes departamentos es buena y hay veces que uno si nota los roces que hay internos entre ellos. Pero yo creo que eso es normal, en toda organización se ve”

“Pues yo veo que hay unos que son muy, pues que se la llevan bien con todo el mundo, que hacen cosas, actividades diferentes, extras, que se tratan muy bien con otros. Veo otros que no se hablan con los unos. O que se comunican mal, o que solo estrictamente lo del trabajo”

“Yo creo que cada uno desde su individualidad trabaja en equipo, pues para que las cosas funcionen uno tiene que trabajar con todos... O sea cada uno trabaja en equipo desde su área. En proyectos todo funciona perfecto, todo somos un equipo y trabajamos muy bien así. Pero si tú vas a ver si trabajamos en equipo ventas y proyectos, no. Entonces yo digo, que más que a nivel individual es entre áreas”

Con respecto a lo anteriormente expuesto, se observa la importancia de mencionar cómo la empresa ha delegado en el departamento de gestión humana la labor de convertirse en mediador de la comunicación. En caso de presentarse conflictos al interior, gestión humana trabajará sobre las afectaciones causadas por la problemática en relaciones interpersonales, dando

paso a que estas situaciones tengan solución por medio del diálogo y gestión de la comunicación. Expresión de ello:

“Pues se acude como a hablar, a tratar de que las personas pues medien o con la ayuda de recursos humanos que haya como un acercamiento”.

Por otro lado, de acuerdo con las respuestas de las entrevistadas, se percibe que es la comunicación verbal la que permite un acercamiento interpersonal. Este medio de comunicación según varias entrevistadas, además de permitirles recibir una respuesta inmediata frente al mensaje emitido, también facilita las relaciones interpersonales que afianzan los valores como la confianza, el respaldo, el apoyo y el reconocimiento. Son estas razones las que permiten observar que para las entrevistadas continúa prevaleciendo la comunicación verbal en su relación con los demás. La prefieren ya sea para dar instrucciones, como la herramienta más idónea para la solución de conflictos o como la mejor forma de comunicarse con los otros sin dejar de lado el modo escrito como evidencia de que la información se transmite. Algunas expresiones que sustentan lo anterior son:

“Hablar con las personas es mucho mejor, más que escribirles un correo”

“Eso funciona mucho mejor, decirle a las personas directamente, que escribirles”

“Entonces a veces, uno se pierde de verdad de sentir que uno se merece como ese momentico en que le digan a uno personalmente las cosas y también de poder uno retroalimentar lo que le están diciendo”.

“...se optó por siempre reportar con un correo pues para que quede como constancia de qué fue lo que se dijo”

“...siempre se ha utilizado los correos electrónicos, pues la verbal siempre va a estar, pero pues siempre hay que reforzarla con un correo para constancia”

“Yo creo que acá la comunicación electrónica digámoslo así es mas como informativa”

Del otro lado, encontramos la comunicación escrita. En cuanto a este medio el inconveniente hasta este momento es que no se ha vislumbrado la manera para que la misma tenga una retroalimentación o respuesta en la ejecución de las funciones. Gracias a las entrevistas se descubre la importancia de manejar los mensajes escritos para que los mismos no se queden únicamente como informativos, sino que por el contrario se pueda realizar una gestión comunicativa que facilite la cohesión, la sinergia y el trabajo en equipo de todos los integrantes de la organización hacia un mismo fin. Y así también se cumpla con la función informativa de la comunicación descrita por Moncayo (2008). En donde la comunicación debe cumplir con un proceso de transmisión, recepción y apropiación de la información.

Aunque aspectos como los procedimientos que conforman la organización se encuentran por escrito. Es indispensable resaltar como lo asegura Moncayo (2008) que es relevante contar dentro de la organización con pautas claras para el manejo de la información entre las diferentes áreas, algunos protocolos para que el personal aprenda a contestar los correos así solo tengan contenido informativo. Así las personas que envían la información no se quedarán con la inquietud sobre si fue o no recibida la misma, el no recibir ningún respuesta puede más adelante ocasionar circunstancias problemáticas y conflictos interpersonales y/o laborales entres personas y/o áreas de trabajo.

Lo anterior se expresa teniendo en cuenta la siguiente respuesta:

“Pues ahora ya todo el mundo se acomoda a la comunicación escrita porque pues es muy difícil ahorita como llamar a todo el mundo, si se puede enviar un mensaje a todos, lo malo de eso es que a veces se leen y a veces no se leen, a veces ni contestan, o de pronto lo leen y no dicen nada, ni siquiera

tienen la delicadeza de decir bueno me llevo la información gracias no, entonces de pronto queda uno con la duda será que lo recibieron o no”.

Por las razones anteriormente expuestas, es que se considera que son las altas directivas las llamadas a generar esta conciencia y fomentar la creación de estas políticas y/o reglas y así generar un efecto cascada que permita crear una cultura donde se gestione la información que se comparte entre personas dentro de los diferentes procesos.

Otro de los aspectos importantes a mencionar es el estilo de liderazgo, entendido grosso modo como la manera cómo un líder de equipo mueve a su gente para lograr los objetivos esperados.

“Lo que pasa es que, pues él, con la familia él es más como más conciliador, como que, pues trata de apoyarse en ellos también, como para decisiones importantes, por lo general los llama y pregunta o llama a uno. Con los empleados si es más como autoritario haga esto”

“Son muchos estilos, pues se ha tratado como de concientizar pues de que las cosas deben ser más o menos, como conciliado y pues que no sea como irrespetar a las personas, no que sea como imponiendo las cosas”

“Pues yo tengo una forma como muy particular, pues yo hablo con la persona y como que acordamos bueno vamos a hacer esto, esto, y esto, pues cuando hay que hacer o ser un algo como fuerte pues..., pero es más conciliadito igual pues todo el mundo es diferente y yo sé que hay jefes que, son como muy verticales en lo que piden o que no lo piden de la mejor forma”

Acá se entrevistó que existen diferentes estilos de liderazgo y que cada uno maneja la comunicación de acuerdo a dicho estilo. Entre estos encontramos en un primer momento el estilo de liderazgo y mando que manejan los jefes de la familia con los demás empleados, donde se puede observar según las respuestas un estilo de liderazgo algo autoritario y a veces con unos tintes de displicencia y poco respeto por el otro o el subalterno.

Aunque este estilo algo autoritario de liderazgo cumple también con la función reguladora de la comunicación que según Moncayo (2008) permite que el emisor controle la conducta del receptor, el mismo parece también que en algunas oportunidades carece de comunicación asertiva.

El estilo de liderazgo anteriormente mencionado, pueda dar lugar a coartar la posibilidad de autonomía con la que se pueden y deberían desempeñar los diferentes empleados de la organización. Este aspecto, se ve claramente expuesto por Morelli (2000), quien asegura que el compromiso de los empleados hacia la empresa se genera en el momento en el que cada integrante asume responsabilidades y reconoce la autonomía con la que cuenta para el óptimo desempeño de sus objetivos.

En segunda instancia, se evidencia el estilo de liderazgo que maneja el líder familiar con el resto de los integrantes de la familia. Este estilo de liderazgo se caracteriza por darle voz a todos los integrantes del equipo donde se respeta su forma de ver y de hacer las cosas. De acuerdo con algunos comentarios este último estilo de liderazgo es el que se desea unificar por medio de acuerdos y protocolos de forma escrita con el resto de la organización. En cuanto a este deseo es indispensable resaltar como lo afirma D'Aprix (1999) que es el Presidente quien debe liderar estos procesos de estandarización. El mismo debe ser coherente, compasivo, organizado y selectivo en cuanto a su poder de comunicación.

El último estilo de liderazgo resalta también la función de motivación que cumple la comunicación, donde al involucrar al personal en qué es lo que se pretende y qué es lo que debe hacer cada uno, los empleados se sentirán como integrantes importantes en la consecución de las metas y los logros propuestos generando así mayor afiliación y pertenecía con la empresa y los resultados de la misma. A diferencia de cuando se desconoce información importante. Esto genera que se cree un ambiente de incertidumbre, lentitud en los procesos y el entorpecimiento de las relaciones, dando así como resultado un clima laboral inapropiado.

El estilo de liderazgo también en muchas oportunidades tiene que ver con los niveles jerárquicos, los cuales son reconocidos por las entrevistadas, sin embargo los canales de comunicación efectivos con los que se deben contar no se han conformado. Esta situación deriva en dos consecuencias importantes a tener en cuenta. El hecho de que una persona pueda recibir órdenes, las cuales debe cumplir, de diferentes jefes de área, en algunas oportunidades puede generar sobrecarga laboral exponiendo en últimas al personal a un riesgo psicosocial. Entendido este último como “aspectos intralaborales, extralaborales, y las condiciones del individuo, los cuales en una interrelación dinámica mediante percepciones y experiencias influye en la salud y el desempeño de las personas” (p. 3. Art. 5 Resolución 2646, 2008).

Adicionalmente, el hecho de que las personas que se encuentren en el nivel de cualificación estratégico de la empresa, sean las únicas con derecho de tomar decisiones, puede dar como resultado que personas en cargos directivos al largo plazo pierdan autonomía, proactividad y posibilidad de acción bajo presión. Dejando completamente de lado la función de la motivación de la comunicación, donde según Moncayo (2008) qué es lo que se debe hacer para que cada uno se sienta parte importante y se responsabilice por la consecución de los objetivos y la visión de la empresa.

En conclusión, este estilo de liderazgo sin dejar al lado el rigor y la autoridad con respeto puede generar cohesión en los equipos de trabajo, esto a su vez impactará la productividad al integrar las ideas y los objetivos de los empleados en pro del cumplimiento de la visión de la organización.

Teniendo en cuenta que esta es una empresa familiar, es indispensable hablar de las relaciones que se tejen dentro de este espacio físico entre los integrantes de la familia y si las prácticas comunicativas internas entre ellos son diferentes de las que se manejan a nivel general.

Partiendo de esta premisa, cabe resaltar que de acuerdo a los resultados de algunas de las entrevista y teniendo en cuenta lo mencionado por Vélez y

Holguín (2008) separar los roles empresariales y familiares puede llegar a ser bastante complejo. Esta situación ha dejado como resultado que haya un impacto en sus relaciones familiares cuando se presentan problemas en el trabajo y viceversa. Esta situación permite entrever como en estas relaciones familiares se ve entremezclado lo operativo, lo emotivo, lo sentimental y, por supuesto, los vínculos o lazos de afinidad.

Aunque este último aspecto favorece para que sus relaciones sean más sólidas y de apoyo, en algunas oportunidades también pueden llegar a complejizar las labores de la empresa en la medida en que como lo afirma una de la entrevistada: “cuando hay como problemas entre ellos pueden haber discusiones en voz alta pues que de pronto afecten como el ambiente”. Estas circunstancias logran generar un fuerte impacto a nivel de clima organizacional, creando un malestar y además instituyendo una diferenciación clara entre los integrantes de la familia y el resto de los empleados. Fomentando así lo que asegura otra entrevistada: “Entonces yo también digo que es como una barrera, pues la que siempre hay entre el dueño y el empleado”.

Adicionalmente, se observa que las prácticas comunicativas que la percepción de algunas entrevistadas es que su comunicación es mínima comparada con el resto de los integrantes de la empresa. Estas circunstancias las atribuyen al nivel de conocimiento que se tienen entre ellos. Dando lugar así que la comunicación de todo tipo entre los integrantes de la familia sea casi nula.

Durante las entrevistas de algunas de las personas, se puede observar que el líder familiar expuesto por Bermejo (2008) sí existe y es este mismo a quien los integrantes de la familia le guarda mayor respeto y es de él de quien se dejan orientar y guiar. No obstante, por el estilo de liderazgo que el mismo maneja, estilo que ha sido expuesto con anterioridad, se puede notar como el doble reto de dirigir el negocio y gestionar a la familia al mismo tiempo se ha dificultado un poco, dando como resultado el malestar general en su familia cuando se presentan inconvenientes de cualquier índole. El hecho de no haber



## PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

establecido políticas que incluyan aspectos familiares, hace que no haya claridad en el estilo de liderazgo, como en el comportamiento y en los canales de comunicación.

Para solventar un poco este aspecto, el líder familiar podría apoyarse una parte fundamental de lo que denomina Bermejo (2008) como la segunda fase: Negocio de Familia en donde se definen los valores, las reglas y los principios que sentará las bases del futuro de la empresa familiar. Esta propuesta comulga muy de la mano con aquello que manifestó una de las entrevistadas en cuanto a la importancia de establecer protocolos y reglas de pongan límites y esclarezcan los canales de comunicación y la manera de liderar y comportarse. Estas actividades permiten obtener las herramientas que estructuran los planes a desarrollar en el presente para que los conduzca al futuro prometedor que un líder familiar proyecta. En últimas esta labor se trata de una labor preventiva para evitar situaciones de conflicto que puedan entorpecer las labores o peor aún afectar generar una ruptura en la confianza y en el respeto que se ha construido también con el tiempo.

Lo anterior apunta también a lograr una gestión de la comunicación, donde el diálogo se presente como una manera de pensar juntos y donde se reconozca al otro en toda su dimensión para que entre todos los integrantes de la empresa procuren por un bienestar individual y colectivo. Esto por medio de la implementación de planes coordinados de acción para así construir un único contexto comunicativo organizacional.

### Conclusiones

1. La comunicación en la empresa familiar es interpretada por las personas desde diferentes perspectivas, de acuerdo a componentes que cada integrante adiciona en el proceso, dentro de los cuales se encuentran los valores, tales como el respeto y la confianza que influyen en el proceso creando condiciones favorables o no favorables en las relaciones entre las personas.
2. La comunicación interna debe ser un medio facilitador entre superior y subordinado para el desempeño eficiente de las labores, sin embargo en los procesos de comunicación internos se encuentran algunas barreras que lo obstaculizan, debido a que no se ha logrado esclarecer canales de comunicación interna efectivos para el desarrollo de procedimientos dentro de la misma.
3. Aunque en la empresa se practica la comunicación escrita y se deja evidencia de la información que se transmite, es necesario que las personas realicen algún tipo de retroalimentación, de forma tal que los procesos internos de comunicación sean óptimos y no se presten para malos entendidos.
4. Dentro de la empresa se evidencian diferentes prácticas de comunicación como: escritas por medio de correos electrónicos y formas de comunicación verbales, las cuales son las que prevalecen allí. Ya que para las personas es mucho más fácil relacionarse, acercarse y darse a entender de esta manera y no por escrito. Pues este último medio en ocasiones ha dado cabida a mal interpretaciones de la información lo que ha truncado procesos internos. Y finalmente las formas de comunicación informal, entendiendo ésta como la comunicación que no está formalizada en la empresa.
5. En esta empresa familiar se encuentra que existen diferencias entre las relaciones que sostienen los miembros de la familia con las relaciones que ellos puedan mantener con el resto del personal, no se puede dejar de lado la existencia de afinidad, una confianza y un conocimiento pleno entre ellos, sin embargo este no se ve reflejado en la comunicación que ellos tienen en la empresa.
6. La empresa cuenta con un líder visible, quien es el fundador, y es la persona que debe direccionar estratégicamente los procesos internos de

## PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

la organización. Sin embargo, debido a su principal interés comercial se observa que deja algo de lado los procesos internos que tienen que ver con la administración del negocio, para el caso de esta investigación, la comunicación interna.

7. Se puede destacar que las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo son de vital importancia en el proceso de comunicación, puesto que este tipo de prácticas hacen que la comunicación se de adecuadamente dentro de la empresa y contribuyen al cumplimiento de la plataforma estratégica de la misma.
8. La empresa ve actualmente la necesidad de crear normas y procedimientos, en cuanto al proceso comunicativo al interior, que lleven a un mejor entendimiento entre los integrantes de la misma y al cumplimiento del objetivo estratégico.
9. Se vislumbra que en la empresa existen varios estilos de liderazgo que llevan a que la comunicación se dé internamente, uno de esos estilos es donde el líder brinda apoyo e incondicionalidad a su equipo de trabajo y otro estilo es el autoritario, del cual una de las entrevistadas da a conocer en su relato, que este tipo de líder le genera temor en el momento de tener que comunicarse de alguna forma con esa persona.

## Recomendaciones

Como primer aspecto se recomienda la elaboración por medio escrito de los protocolos de comunicación, de acuerdo a las practicas y los canales de comunicación más funcionales que se dan en la empresa, lo cuales contendrán la especificación del modus operandi oportuno frente a las situaciones específicas que se presenten respecto al proceso de comunicación interno de la misma.

En segundo lugar se recomienda establecer un único canal de comunicación escrita, teniendo en cuenta que la información que es transmitida debe ser retroalimentada por el receptor dando lugar al cumplimiento óptimo del proceso interno de la compañía y que todos los integrantes de la empresa deben utilizarlo, como lo es el correo electrónico corporativo.

Como tercer punto se recomienda establecer un medio de divulgación de la información que es importante y relevante para la empresa y para sus integrantes, es el caso de la plataforma estratégica organizacional, y temas que tienen que ver con el objeto social propio de la empresa.

### Limitaciones

1. Debido a los compromisos laborales, no se contó con el tiempo suficiente para profundizar en aspectos importantes de la empresa objeto de estudio.
2. Por otra parte debido a que las integrantes del trabajo están inmersas laboralmente en empresas de tipo familiar, se siente que pudo haberse visto sesgado de alguna forma el desarrollo del trabajo ya que los prejuicios puedan afectar la interpretación clara y apegada a la descripción realizada por las personas entrevistadas.

## Bibliografía

- Ariza, J y Fernández, L. (2002). *Familiares Empleados en la Empresa. ¿Un factor de competitividad o un obstáculo para el desarrollo?* Institución Universitaria de la Compañía de Jesús. Iniciativa Emprendedora. Volumen 33, marzo-abril, pp. 63-75. Córdoba – España. Ediciones DEUSTO.
- Bermejo, M. (2008). *Hacia la Empresa Familiar Líder*. Financial Times. Madrid. Prentice Hall.
- Bolaños, G, García, Y, y Salinas, M. (2004). *Módulo: Educación Etnográfica Educativa*. Facultad de Ciencias de la Educación. Colombia. Universidad del Tolima.
- IV Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional*. (1993). Corporación Universitaria Autónoma del Occidente. Cali. Fundaprogreso
- Camacho, H. (2009). *Teoría de la organización y estructura funcional en COFREM*. Recuperado el 17 abril de 2012 en:  
<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/teoria-de-la-organizacion-y-estructura-funcional.htm>
- Contreras, H. (2000). *Modelo de gestión de comunicación para el cambio organizacional y gestión comunicacional: caso Banco de Venezuela/ grupo Santander*. Recuperado el 17 de abril de 2012 en:  
<http://www.monografias.com/trabajos13/tesis/tesis.shtml>

Costa, L., Perio, C & Riestra, R. (2008, noviembre) *Herramientas para la*

*Implementación del Proceso de Diálogo en las Organizaciones*. Argentina.

Redalyc.

D'Aprix, R. (1999). *La Comunicación Para el Cambio. Cómo conectar el lugar*

*de trabajo con las cambiantes demandas del mercado*. Barcelona. Ediciones

Granica.

Elías, J. (1998). *Más allá de la Comunicación Interna*. Barcelona. Gestión 2000.

Fonseca, S. (2005). *Comunicación Oral: Fundamentos y Práctica Estratégica*.

México. Editorial Pearson Prentice Hall

González, L. (2011). *Aspectos Generales del Construccinismo Social I en Antropomedia*. Recuperado el 17 de abril de 2012 en:

<http://www.etnografiavirtual.com/2011/11/17/aspectos-generales-del-construccinismo-social/>.

Herrera, A. (sin año). *Introducción a la Metodología Cualitativa*. Presentación

Diapositivas.

Kinick, A & Kreitner, R (2003). *Comportamiento Organizacional*. Madrid. Mc Graw Hill.

López, C. (2011, julio). *Coaching y Comunicación Asertiva*. Capacitación dada

por la Corporación Educativa Idelco. Bogotá.

Moncayo, D. (2008). *Plan de Comunicación Interna para Parmalat Ltda*. Tesis

para optar para el Título de Comunicador Social, Facultad de Facultad de Comunicación y Lenguaje, Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia.

## PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

Morelli, N. (2000). Trabajo en equipo. Recuperado el 2 de octubre de 2012 en:  
<http://www.marketportal.com.ar/soc/TE.pdf>

Quiroga, H. (2007). *Conceptos Fundamentales de la Teoría de la Acción Comunicativa*. Recuperado el 7 de agosto de 2012 en:  
<http://aquileana.wordpress.com/2007/12/18/junger-habermas-teoria-de-la-accion-comunicativa/>

Ministro de Protección Social, (2008). *Resolución 2646*. Ministerio de Protección Social. Colombia.

Valle, M (2003). *La Comunicación Organizacional de Cara al Siglo XXI*.  
Recuperado el 16 de febrero de 2012 en:  
<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/mvalle.html>

Watzlawick, P, Bavelas, J & Jackson, D. (2002). *Teoría de la comunicación Humana. Interacción, patologías y Paradojas*. Décima edición Empresa Editorial Herder. Barcelona: España.



## Apéndices

## Apéndice A. Entrevistas.

Entrevista No. 1 Jefe. Sector Comercial. Nivel Táctico. (Integrante de la familia)

Entrevistador: Nos encontramos la Jefe... Buenas tardes

RTA: Buenas tardes ¿Cómo está?

E: Bien gracias. Para iniciar con la entrevista. ¿Nos podría contar la historia de la organización?

RTA: Pues, te puedo contar lo que conozco. Hace 21 años llegaron a Bogotá la ingeniera "J", el ingeniero "J", la señora "M" y el señor "J". Ellos empezaron con la idea, el ingeniero "J" y la ingeniera "J" de montar una empresa de ingeniería que suministrara equipos para medición. Él trabajaba en otra empresa que hacía como cosas similares. Y empezaron a trabajar la ingeniera "J" y la ingeniera "M" como en la venta, en la distribución de estos equipos. Ya después el negocio empezó a ser muy rentable entonces el ingeniero "J" también se puso al frente de la empresa, siguieron trabajando los cuatro. Y ya, a partir de eso fueron evolucionando, metiendo más productos y después llegó al ingeniero "F" a trabajar en la empresa. Fue creciendo la empresa, fue creciendo el personal, fueron incorporando productos, servicios también. Después se volvieron representantes también para varias marcas extranjeras de equipos para medición de energía y ya después fueron extendiendo las líneas a lo que es agua y posteriormente lo que es "V" que es el laboratorio de calibración y en los últimos 10 años ha crecido muchísimo, tanto como las líneas de logística, de iluminación, el laboratorio de calibración está abierto desde el 2009. Y bueno, todas esas cosas hasta el día de hoy (risas).

E: ¿En qué año ingresó a la compañía?

RTA: El cuatro de mayo del dos mil nueve.

E: Cuando ingresó, ¿qué empezó a hacer?

RTA: Yo empecé a trabajar en un servicio que se llama Gestión Energética. Que básicamente lo que empezamos a hacer, fue como desarrollarlo, como crear ese servicio acá en la empresa.

E: ¿En qué consiste ese servicio?

## PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

RTA: Nosotros ahorita estamos en capacidad de prestar servicios de auditorías energéticas. Que es ir donde un cliente y evaluar cómo está todo su sistema energético, caracterizarlo. Decirle cómo está funcionando y cómo se puede mejorar. Eso fue lo que entré a hacer.

E: Gracias. Y ahora quisiéramos que nos contara ¿cuáles son los objetivos actuales de la organización?

RTA: Mmmm (pensativa) Ser... líder a nivel nacional en tecnologías de punta para medición de energía, en sistemas de medición de energía y agua.

E: ¿Conoce cuáles son las metas que se han propuesto alcanzar para este año 2012?

RTA: Ehhh... no.

E: Ok. Dentro de sus funciones como Jefe ¿qué tipo de relación tiene con los demás integrantes de la compañía?

RTA: Ehhh, yo creo que todos somos acá como un equipo de trabajo. Digamos... para las cosas que yo hago es muy indispensable contar con el apoyo del personal de arriba como el de abajo. Entonces digamos con el Almacén tengo mucho contacto porque con ellos coordino el despacho de los equipos que yo vendo. Con mis jefes también porque entonces ellos son los que me autorizan muchas veces o me guían para ver cómo manejamos las cosas con los clientes. Con mis iguales también porque por ejemplo ellos son los que me apoyan muchas veces en todo, como en la información técnica, en toda la información que yo no tenga, ellos me apoyan con eso. Entonces, es casi que una relación con todo el mundo.

E: Usted habla de “mis jefes” ¿Quiénes son esos jefes?

RTA: ¿Mis jefes? Todos los que están encima de mí (risas). No, por ejemplo el ingeniero “F”, el ingeniero “J” y la ingeniera “J”. Pues mi jefe directo, digamos que... pues de acuerdo con lo que estoy haciendo ahorita es el ingeniero “F”.

E: ¿Él qué cargo tiene?

RTA: Él es Subgerente.

E: ¿Cuándo tiene inquietudes a cuál consulta?

RTA: A él, según lo que yo estoy haciendo ahorita es al ingeniero “F”.

E: ¿No consultas a nadie más?

## PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

RTA: Generalmente no. Depende del tipo de inquietudes. Todas las que tienen que ver con el desempeño de mis funciones, se las consulto a él. De pronto algunas veces, dependiendo del tema también voy al ingeniero "J". Pero la gran mayoría de veces, siempre voy a donde el ingeniero "F".

E: ¿Cómo ha visto usted que son las relaciones interpersonales dentro de la organización?

RTA: Ehhh, buenas. En general buenas. Pues igual en todas partes hay conflictos entre las personas, hay mal entendidos. Todo ese tipo de cosas, pero pues en general acá todos nos llevamos bien. A excepción de peleas que ha habido entre algunas personas. Igual es una empresa, entonces chisme va a y chisme viene. Entonces, lo que pasa es que si uno le da cabida a todas esas cosas, siempre se le va a hacer un infierno estar trabajando. Entonces, pues... al principio a mi me parecía muy difícil porque eso era una pelea entre todo el mundo. Entonces yo era como sin ganas de venir a trabajar. Y entonces yo entendí que yo tenía que cambiar y ya, yo me llevo muy bien con todo el mundo. Pues yo creo que eso tiene que ver más con el punto de vista de cada uno.

E: Entonces, en cuanto a la comunicación ¿cómo ha sido la evolución desde que ingresó hasta ahora?

RTA: Eh... pues al principio cuando yo entré... pero en el tema de la comunicación ¿con quién?

E: Con las personas en general dentro de la empresa.

RTA: Mira que yo creo que en mi caso, hablando desde mi experiencia ha sido muy bueno. Porque yo al principio digamos que entré a una posición alta dentro de la organización y también puse muchas barreras a las personas por miedo a meterme en chismes a meterme en muchas cosas y entonces no tenía muchos amigos. En este momento las cosas han cambiado mucho para mí, porque yo no sé, como que reaccioné y me di cuenta de que si uno quiere llevarse bien con todo el mundo, uno tiene que empezar eso. Porque uno no puede pretender que alguien te trate a ti bien si tú no eres bien con esa persona. A mí al día de hoy, me parece que yo me llevo bien con todo el mundo. O sea, no hay una persona... he tenido desacuerdos con muchas personas, he tenido problemas pero ya todo está arreglado. En este momento yo me siento muy bien en comunicación con todo el mundo en general.

E: ¿Exactamente qué le hizo generar ese cambio de antes a ahora? ¿Qué le hizo romper esa barrera que puso?

## PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

RTA: Pues no, como evaluar yo misma mi comportamiento y darme cuenta que no me estaba funcionando ser así. Como aislarme del resto de la gente, porque yo me sentía aislada pero la que se estaba aislando era yo.

E: ¿Actualmente tiene personal a cargo?

RTA: No.

E: Entonces, ¿se podría entender que su equipo de trabajo está constituido por usted y sus jefes?

RTA: Ehh, es que eso depende. No, pues el grupo de trabajo yo creo que es desde el cliente. Porque desde que a mí me llega la solicitud del cliente yo hago la gestión, trabajo con mis jefes para ver qué le vamos a presentar y cuando se hace una venta, entonces también forma parte de ahí almacén, hasta don "J" que va y lleva las cosas hasta la que factura que es "N". Para mí todo eso es el equipo de trabajo.

E: Hablando del interior de la empresa ¿Cómo suele comunicarse con su equipo de trabajo?

RTA: Por teléfono, por correo, hablando con ellos personalmente...

E: De estas formas que acaba de mencionar ¿cuál le produce mayor resultado?

RTA: Ehhh... yo pienso que la comunicación escrita es necesaria, porque por ejemplo cuando en algún punto se cometen errores eso permite que uno lo detecte. Sin embargo, hablar con las personas es mucho mejor, más que escribirles un correo porque a veces ni lo han revisado. Entonces, el hecho de yo llamar y decirle venga hágame un favor, también eso funciona mucho mejor decirle a las personas directamente que escribirles.

E: ¿Cuál es el medio preferido que usted tiene para comunicarse cosas importantes con el resto de la empresa?

RTA: Como por ejemplo...

E: Por ejemplo, que usted está desarrollando un proyecto y requiere del apoyo del personal. ¿Cómo lo comunica?

RTA: Lo que pasa es que no me he visto en esa necesidad. Pero yo creería que si lo tuviera que hacer en algún momento, para mí serían válidos los tres medios. O sea un correo electrónico inicialmente porque igual pues puede que mucha gente se informe por ahí. Pero igual, también ir a hablar con las personas me parece más importante porque no es solo escribirles, sino darles

## PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

la importancia que tiene. Es decirles a mí me importa que usted entienda eso por eso me estoy tomando el trabajo de venir y hablar con usted y decirle cómo son las cosas, qué apoyo suyo necesito. Pues me parece mucho más valioso.

E: Cuando la organización tiene que dar a conocer una decisión importante, un cambio de actividades o cualquier tipo de información. ¿Cómo se comunica con el personal?

RTA: Escribe correos.

E: ¿Quién se encarga de escribir estos correos?

RTA: Eso depende es del área, pues del área que esté a cargo... pues casi siempre es gestión humana o calidad.

E: En cuanto a los conflictos ¿Cómo se manejan estos dentro de la organización?

RTA: Pues yo tengo entendido que primero hay una conciliación con recursos humanos y ya después... la verdad no sé. Pero digamos si yo tengo un conflicto lo que yo he hecho es hablar.

E: ¿Con quién?

RTA: Directamente con la persona. Porque igual eso depende también si es algo personal o es algo laboral. Entonces si es algo laboral el conducto regular es con recursos humanos, pero si es algo personal, creo que es mejor entre las dos personas.

E: ¿Cómo se dan las órdenes dentro de la organización?

RTA: Órdenes ¿de qué?

E: Órdenes de superior a subalterno. Como por ejemplo de funciones.

RTA: Pues a mí, los ingenieros me escriben o me llaman y me dicen.

E: Cuándo ha cometido alguna falta en los compromisos que ha adquirido ¿cómo le llaman la atención?

RTA: Hablando.

E: ¿Hablando cómo?, personal, en público ¿Cómo se da esa retroalimentación?

RTA: Pues generalmente es conmigo. Pero digamos, como yo ahorita también formo parte de otra de las empresas, "V", la retroalimentación se hace con el gerente, el ingeniero "F" y conmigo. Pero normalmente, cuando el ingeniero "F"

## PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

tiene alguna retroalimentación, generalmente lo hace siempre lo hace personalmente conmigo.

E: ¿Se ha visto involucrada en alguna situación donde usted observa que la comunicación entre dos personas puede estar fallando ya sea laboral o personalmente?

RTA: Sí, laboral y personal.

E: ¿Cómo lo ha manejado?

RTA: Hablando con esa persona. Incluso a veces en lo laboral, ni siquiera lo he tocado.

E: ¿A qué se refiere?

RTA: Prefiero no decir nada.

E: ¿Por qué?

RTA: Pues porque... no sé. A veces prefiero como ignorar que las cosas pasan y ya. Y borrón y cuenta nueva. Antes como de ponerme a formar como más controversia por las cosas. Prefiero no... ya también dependiendo de la importancia que tenga las cosas. Porque si es algo que uno pueda sobrepasar fácilmente pues uno lo ignora y listo. Pero pues si es algo que ya me está afectando yo sí lo hablo.

E: ¿Cómo determina usted que la está afectando o no?

RTA: Digamos que en algún momento eso pueda entorpecer lo que yo estoy haciendo, de mis funciones y mis metas. O porque de pronto hay una información que no llegó o porque falta comunicación. Por ejemplo a veces digamos con el ingeniero "J", no sé porqué pero yo creo que es algo muy general que todo el mundo le tiene miedo. Yo también le tengo miedo. Entonces claro, por no comunicarme y no contar las cosas, muchas veces pensaba que yo no estaba haciendo nada. Entonces por eso, ahorita mi jefe inmediato es el ingeniero "F".

E: Se dio esa solución como...

RTA: No, pero nadie la dio. Sino que fue pasando, fue pasado y fue pasando, y cómo él ha sido el que me ha estado ahí como apoyándome, dirigiéndome y guiándome todo el tiempo. Entonces pues... así pasó de un momento a otro.

E: Y eso hace que se sienta más cómoda.

RTA: Claro que sí.

E: Cuando usted nos hablaba de que deja pasar los inconvenientes a nivel laboral. ¿Estos inconvenientes suelen ser con personas de menor rango o con sus jefes?

RTA: Ehhhh, no con mis jefes. Digamos que cuando a mi me ha pasado es con “M”, la Jefe de Ventas de Almacén.

E: Una persona de su mismo rango.

RTA: Sí, pues por decirlo porque ella tiene más experiencia. Pero si por decirlo. Pero yo inconvenientes a nivel laboral, con nadie más he tenido.

E: ¿Nos puede comentar a qué se deben esos inconvenientes?

RTA: Pues ha sido como una confusión entre los clientes que yo debo manejar y los que ella maneja. Entonces, ahí se vieron afectados más que todos los clientes.

E: ¿Se podría definir esto como un problema de comunicación?

RTA: Sí, claro. Si porque ella jamás me expresó un disgusto y cuando lo hizo, lo hizo delante de todo el mundo dando quejas. Entonces pues, es muy diferente cuando yo te digo personalmente, esto no me está gustando miremos a ver cómo lo arreglamos. Pero pues no, es diferente cuando se salta a la persona que le está afectando y se hace públicamente.

E: ¿Cómo te hizo sentir esta situación?

RTA: Muy mal, muy muy mal.

E: ¿Cómo se solucionó?

RTA: Pues inicialmente se dio una solución como diciendo cuáles clientes eran de cada quién y hablando de un cliente específico, que digamos que ese cliente iba a ser de las dos. Pero ya después hubo como otra molestia de parte de ella pero yo nunca supe porque. Y pues no sé, y no sé porque yo dije pues no me voy a poner a pelear más por eso. Le dije a mi jefe, le dije al ingeniero “F” y le dije usted verá cómo soluciona eso. Yo estoy de acuerdo con las soluciones que ustedes tomen pero o ya no quiero involucrarme más en esas peleas.

E: ¿Qué se pudo haber manejado con anticipación para prevenir este tipo de conflictos?

## PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

RTA: Yo pienso que cuando a uno algo le molesta, lo tiene que decir inmediatamente. Porque o si no eso es una bolita de nieve que crece, crece, crece y crece y cuando en cualquier momento estalla. Y entonces ¿qué hace uno? Pues acaba con todo el mundo.

E: ¿Cuál es el mejor medio de comunicación que se puede utilizar para esto?

RTA: Para eso... eso depende de lo que a la persona le funcione. Digamos a veces, y me siento mejor hablando, pero a veces yo no soy capaz de hablarle entonces prefiero escribir algo. Ya después esa persona que venga y hablemos, pero eso si ya depende como de cada persona.

E: ¿Qué criterios tiene en cuenta para preferir escribirle a la persona o hablarle?

RTA: Muchas veces mi estado de ánimo, lo que pasa es que yo soy una persona muy sensible, entonces lo que pasa es que muchas veces si me pongo a hablarle a alguien dependiendo de cómo yo esté. De qué tan molesta, de que tan aburrida, angustiada, entonces me pongo a llorar. Entonces a veces yo prefiero escribir un correo, pero a veces si digo no esto sí es algo en lo que debo tomarme la molestia, mirarlo a los ojos y saber si está siendo sincera o no.

E: Volviendo al situación que nos comentó con la Sra. Martha. ¿En algún momento usted le manifestó su descontento frente a la manera como ella manejó la situación?

RTA: Pues se lo dije como ahí, cuando ella estaba ahí. Yo fui y le dije y después nos reunimos el ingeniero "F", el ingeniero "J", ella y yo.

E: ¿En esa reunión se establecieron algunos compromisos para que estas situaciones no se volvieran a presentar?

RTA: Mmm no. Pues digamos que se estableció el acuerdo pero para ese caso en específico.

E: ¿Es decir que es cuando se trata de clientes solamente?

RTA: Exactamente.

E: Estando usted en el lugar de la señora "M", ¿cómo lo habría manejado?

RTA: Si la molestia hubiera sido mía, yo le hubiese ido a hablar. Yo le hubiera dicho mira es que tal cosa me siento así y así, miremos qué podemos hacer. Me parece que es mucho más fácil como una comunicación directa conmigo.

E: A nivel empresarial ¿qué tipo de comunicación prevalece en la empresa?



## PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

RTA: La escrita. Puros correos.

E: ¿Para informar cosas?

RTA: Sí.

E: ¿Pero se da algún tipo de retroalimentación a estos correos?

RTA: ¿Cómo así?

E: ¿Cuando usted envía algún correo se lo responden?

RTA: A veces sí, a veces no. Pues digamos que si yo llamé al Jefe de Almacén preguntándole si hay unos equipos, él siempre me responde. Pero si yo mando un correo diciendo que va a haber una actividad digamos en tal lado, como un boletín informativo que manejábamos acá, nadie responde. O son dos o tres personas.

E: Como sabemos que la empresa fue conformada por la familia, ¿cómo son las relaciones entre la familia?

RTA: Entre las personas de la familia, ¿acá laboralmente?

E: Sí.

RTA: Ehhh. Pues son muy complicadas porque es duro. Porque hay que aprender a manejar eso y muchas veces no hace la diferencia entre familia y trabajo. Digamos por la parte de los jefes, yo me siento, yo no sé si así pero yo creo que el resto también, a nosotros nos exigen mucho más. Además, en el caso que les comenté con "M", estaba brava conmigo acá en el trabajo, y nos reunimos para un cumpleaños y no me saludaba.

E: Es decir que no hay una diferenciación clara de las relaciones.

RTA: No, en mi concepto... osea como que la hay a la hora de exigirnos, porque ellos no quieren que crean que con nosotros son muy laxos. Pero entre nosotros muchas veces no hay esa diferencia porque a veces los disgustos de trabajo trascienden a la familia.

E: ¿En algunos casos, los disgustos de la familia pueden trascender al trabajo?

RTA: Pues no me ha tocado. Pero no porque igual disgusto en la familia qué, no tenemos. Es más del trabajo al familia. Porque es que digamos estamos fuera y el ingeniero "J" es mi tío y estemos en cualquier lado con él para mí sigue siendo mi jefe. Entonces yo me siento nerviosa, yo me siento... donde yo me quede sola con él a mi me empieza a sudar hasta... el ombligo. Pero igual es

## PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

una relación muy buena, porque por nosotros ser familia somos muy unidos, somos pensando en apoyarnos siempre. Eso es muy bueno. Pero a veces es muy difícil diferencias entre mi tío, mi jefe, entre mi hermano, mi jefe. Entonces a veces esas cosas me parece que son como... no sé.

E: El hecho de que las cosas trasciendan ¿hace que la comunicación se vea impactada de alguna manera?

RTA: Pues yo creo que al contrario. Yo creo que son como mejores porque nos tenemos más confianza. Yo lo digo porque por ejemplo yo veo a "M" a "O" sin problema. ¿Qué me pasa a mí? Mi comunicación no es mucho mejor con mis jefes, porque siempre estoy como aterrada de defraudarlos. Entonces para mí son mis jefes acá y afuera.

E: Es decir que dentro de tus relaciones interpersonales hay implícito un componente emocional.

RTA: Sí.

E: ¿Cómo siente usted que se comunican los integrantes de la familia con los demás empleados de la organización?

RTA: ¿La verdad o la mentira?.

E: La verdad por favor.

RTA: Pues es que yo no podría generalizar porque así como hay unos miembros de la familia que son en la comunicación... digamos por ejemplo yo. Yo lo he cambiado porque yo al principio entré y mi comunicación era nula, y ya con todos me hablo. A todo el mundo le hago bromas, le hago chistes, le cuento cosas. En mi caso y digamos a mi nivel, perfecto. Pero igual no significa que todo sea así. Digamos es varía mucho, el ingeniero "F" es diferente que la señora "M", que la ingeniera "O", que el ingeniero "J". Entonces la comunicación de la familia con los demás empleados de la empresa, depende más de la persona.

E: ¿Esto cómo impacta la comunicación interna de la organización?

RTA: Pues me imagino que debe impactar mucho. No porque sea familia, sino porque es que digamos una persona que no se comunique con el resto o que no se interese en los demás, igual va a afectar. Ni siquiera tienen que ser familia, pueden ser trabajadores normales que no lo hacen y eso también afecta.

## PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

E: Entonces no hay ninguna diferencia en la manera como se comunican los miembros de la familia, a cualquier persona de la organización.

RTA: Pues es que eso depende del miembro de la familia. Si a mí me dicen que no hay diferencia de cómo se comunica el ingeniero "J" con todos los empleados a como se comunica "Y" con el resto de los empleados. Pues claro que es diferente, porque el primero es el presidente y el segundo es un practicante. Pero si yo miro, digamos "Y" a mí jamás me ha saludado y el ingeniero "J" es muy serio con todo el mundo. No es porque sea familia o no, sino que eso también depende mucho de las posiciones en las que están esas personas.

E: En el caso que acaba de exponer de "Y" como practicante ¿cómo impacta eso la comunicación con los demás empleados?

RTA: No pues la comunicación la impacta conmigo. Porque digamos que para mí él no existe.

E: Entonces el impacto que se genera es de uno a uno y no de uno a varios.

RTA: Pues yo creería. Pero que pasa, si yo estoy percibiendo eso, seguramente no soy la única persona que lo percibe. Y lo digo porque también he escuchado de personas que también han percibido eso, no es que no habla. Miren yo no juzgo eso porque hay personas demasiado tímidas, pero pues eso le deja a uno como el sin sabor ¿será que es timidez o qué será?

E: ¿Qué ha hecho usted para acercase a él?

RTA: Nada. Porque digamos tú te acercas a una persona en la medida en que esa persona sea abierta para que tú te acerques. Pero si es una persona que tú llegas a almorzar y ni siquiera saluda, ahhh no tú estás almorzando y él llaga y nada.

E: ¿Esta situación que relatas puede tener alguna incidencia en las comunicaciones que él pueda realizar?

RTA: Jamás miro los correos que él manda.

E: ¿Eso cómo podría afectar el desempeño de la compañía?

RTA: Pues me imagino que dependiendo de la información que el mande pues la afectará ¿cierto? Porque si son cosas muy importantes, seguramente sí la afectará.

E: ¿Qué le hace no mirarlos?

## PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

RTA: No sé, yo miro a quién sabe qué será... y lo borro.

E: ¿Le pasa esto con otra persona?

RTA: No, solo con él.

E: ¿A qué se debe?

RTA: Primero no me habla. Además es una persona muy alejada. Cuando tú pones tu barrera a si el otro quiera. Quién sabe por qué la pone porque es muy tímido, porque le da susto, porque uno lo intimida, pero pues de todas maneras cuando a ti te ponen una barrera, tú también la pones. Es que a mí ni me lo presentaron, yo no sé si no estaba, no sé y yo empiezo a recibir correos de un "Y", que una cosa de reciclaje, yo no sé, no. Pero digamos que para mí no es una constante, porque es solo con él.

E: Siendo jefe de área ¿cómo manejaría una situación así si se le presentara para que la comunicación no se vea entorpecida?

RTA: Pero lo que pasa es que acá la comunicación debe llegar a todos los sitios, no solamente a mí como jefe digamos. Donde yo tuviera gente a cargo, no... digamos que el hecho de que yo no esté de acuerdo con algo no significa que las personas no se puedan comunicar.

E: ¿Considera que nos hace falta hablar algo en cuento a la comunicación interna de la organización?

RTA: Miren, lo digo por el ingeniero "J". A mí me parece que siendo él el presidente de pronto... yo no digo que él no sea vierto porque uno entra y lo escucha. Lo que pasa es que a todos nos da miedo entra a hablar. O sea todos le huyen entrar a hablarle. Entonces digamos que siendo el jefe, el gran jefe, el jefe de muchos, pues sería bueno como que él diera la posibilidad de acercársele más.

E: De acuerdo con lo que usted dice, el hecho de que él sea la cabeza visible de la empresa, el líder hace que se importante que puedan comunicarse más fácilmente con él.

RTA: Sí, lo que pasa es que mi tío... él es una persona que da susto ir a hablarle. Entonces por eso es que yo creo que es difícil acercársele a hablarle, incluso lo digo por mí. Porque es para contarle lo que yo estoy haciendo, prefiero escribirle.

E: Esta actividad ¿cómo impacta la comunicación a nivel general de la compañía?

## PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

RTA: Pues como va impactar... si tú no puede ir a hablarle a tu jefe o piensas que no eres capaz. O no sé si sea más un tema mío. Pero en todo caso... por ejemplo "I", una de las ingenieras, cada vez que la llama mi tío Jaime, eso es temblando porque quién sabe qué irá a decirle. O sea todo el mundo ve a Jaime como si fuera si fuera el diablo. Él inspira mucho respeto pero también mucho temor.

RTA: ¿Ese respeto se puede deber al miedo que se le tiene?

E: Pues no sé, yo siempre, toda mi vida lo he respetado muchísimo. Pero no sé qué pensarán los otros. Pero yo pienso que si yo soy la sobrina cómo se sentirán los otros. O yo no sé si es porque yo soy la sobrina que me da más susto. Pero pues yo digo, eso me pasa a mí con mi jefe, yo no sé si a alguien más le pasará con su jefe. Igual él es el jefe de todos acá. Que digamos... no sé... ay no mentiras no sé (se le ve algo confundida y nerviosa).

RTA: Si le pidiéramos que calificara la comunicación interna de uno a diez, siendo uno lo más bajito y diez lo más alto, en cuanto a su funcionalidad, que le ha favorecido en el desarrollo de sus funciones, ¿qué calificación le daría?

E: Un siete.

RTA: ¿Por qué?

E: Porque estamos acostumbrados a hacerlo todo por correo. Entonces, o la información no llegó o no se devolvió, o no sé todas esas cosas. Y me parece que eso es impersonalizar mucho las cosas. Entonces a veces, uno se pierde de verdad de sentir que uno se merece como ese momentico en que le digan a uno personalmente las cosas y también de poder uno retroalimentar lo que le están diciendo. Pero en un coreo, por ejemplo yo a veces leo correos pero estoy ocupada y no tengo tiempo de responderlos. Pero digámoslo yo leyéndolo pienso en muchas cosas. Entonces me permite ver muchas cosas que mejorar. Pero digamos que en cuanto a trabajo si se han presentado muchos inconvenientes, a veces por pereza de llamar a alguien a ver si sí se hizo algo como era, pues claro se equivoca. Entonces claro eso me parece chévere pero hay muchas cosas que mejorar.

E: ¿Cuáles podrían ser sus propuestas para mejorar?

RTA: Pues yo creo que fomentar mucho el trabajo en equipo. Digamos hacer talleres de esos en los que las empresas se van a hacer ahí trabajos en equipo todo el día. Pero que no es organizado por uno, sino por terceros, por gente que no tenga nada que ver, que le importe cinco quién es usted, usted es el presidente, usted es el de la bodega, lo que sea. También, fomentar mucho...

## PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

cómo se dice... digamos la fraternización entre jefes y empleados. Entonces sería muy chévere que se hicieran actividades para integrar. Por ejemplo mi tío Fabio en proyectos somos muy unidos. ¿por qué? Porque un día nos fuimos a comer, nos invito comer y él no se fue siendo el jefe, él se fue siendo un amigo más de todos. Entonces digamos que esas cosas, sea un almuerzo, se un algo acá en la empresa, no importa. Hace que la gente se acerque y cuando tú te acercas con alguien más fácil te comunicas, es más fácil, no te da pena decirle algo, pedirle un favor o decirle que te explique algo.

E: ¿Es decir que está muy relacionada la comunicación con la confianza que se le tiene a la persona y con la relación que se haya construido?

RTA: Sí.

E: Ahorita nos estaba hablando de trabajo en equipo. ¿Comunicación y trabajo en equipo están también íntimamente relacionados?

RTA: En mi concepto sí. Si porque ¿tú cómo esperas trabajar en equipo si no te comunicas? Ahí lo que harías es trabajar por el equipo pero no en equipo. Porque si tú quieres trabajar en equipo claramente te tienes que comunicar con todo tu equipo.

E: Ya que usted lo menciona ¿acá se trabaja más en equipo o por el equipo?

RTA: (Se queda unos segundo pensando). No sé. Yo creo que cada uno desde su individualidad trabaja en equipo, pues para que las cosas funcionen uno tiene que trabajar con todos ¿cierto?. Pero muchas veces tratamos de hacer las cosas solos o muchas veces, que pereza depender de alguien para que le ayude a uno hacer algo. O digamos listo, el área de ventas trabaja en equipo, entre ellas trabajan en equipo, pero entonces a ver si trabajan en equipo con proyectos, no lo hacen. O sea cada uno trabaja en equipo desde su área. En proyectos todo funciona perfecto, todo somos un equipo y trabajamos muy bien así. Pero si tú vas a ver si trabajamos en equipo ventas y proyectos, no. Entonces yo digo, que más que a nivel individual es entre áreas.

E: ¿El hecho de no conocer las metas que se ha planteado la organización para este año, tiene que ver con lo que usted comenta de trabajar en equipo entre áreas?

RTA: No, a mí no me parece. Es que miren, yo a ustedes les dije que no conocía las metas que tenía la organización para este año, pero yo tengo muy claro a donde "I" quiere llegar, o que no sé es que si tú me dices a mí este año vamos a subir el porcentaje de ventas... pues no sé, no sé las metas puntuales. Yo sé que nosotros nos queremos volver líderes acá en Colombia los sistemas

## PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

que ofrecemos. O sea son muchas metas, pero que yo te pueda decir que una de las metas este año es que subamos el cinco por ciento en las ventas, no tengo ni idea. Pero la idea de tú trabajar en una empresa es que la empresa crezca. Mi meta es que "I" crezca, por mi lado una parte por el de ventas otro, por el de proyectos otro. Pero yo pienso que es más la falta de costumbre y egoísmo de trabajar en equipo, eso es lo que lo entorpece.

E: ¿Cómo la autosuficiencia?

RTA: No, ni siquiera es autosuficiencia, es pensar que si yo trabajo en equipo con este ya no voy a ganar tanto. En comercial eso es claro. Que es lo que pasa entre ventas y proyectos, porque como por allá pueden ganar entonces no trabajan en equipo con los de acá.

E: ¿Entonces priman los intereses personales antes que los comunes?

RTA: Sí.

E: Considera que nos hace falta hablar algo más.

RTA: No.

E: Muchas gracias por su colaboración.

Entrevista No. 2 Asistente. Sector Administrativo. Nivel Operativo.

Entrevistador: Bueno, gracias por colaborarnos. ¿Nos podría contar un poco sobre la historia de la empresa?

Rta: ¿Cómo qué? (Mira a una de las entrevistadoras como reclamándole por realizarle esa pregunta)

E: Lo que conozca, hace cuanto está en el mercado...

Rta: "I" está hace como 21 años, eso empezó "I" comenzó como en Febrero del 91, pues como toda empresa empieza pequeñita, empezaron como 6 personas trabajando y ya tenemos casi 60 y pues no sé, la evolución normal de la empresa no. Empezó solo "I", luego ya se amplió a "H" a "S" y lo último que fue "V".

E: Cuando ingreso ¿En qué año entró? Y ¿qué le contaron de la organización?

Rta: Yo entre en el 2007, en noviembre del 2007

E: Cuando entró ¿qué le dijeron?

Rta: Pues me contaron de qué se trataba la empresa, que era lo que nosotros suministrábamos, me dijeron cuáles iban a ser mis funciones, quién iba a ser mi jefe básicamente.

E: Cuando ingresó, ¿a qué cargo ingresó?

Rta: A recepción, yo entré a "I" a recepción.

E: Y ahora está en la subgerencia administrativa ¿cómo fue ese recorrido dentro de la empresa?

Rta: Pues yo llegué, estuve casi 1 año en recepción, tuve una licencia de maternidad, y cuando llegué, llegué al departamento de ventas, en el departamento de ventas trabajé tres años con la señora "M" y con "K" y este año empecé a finales de enero a trabajar con la ingeniera "J".

E: ¿Y le han dado a conocer la razón de ser de estos cambios dentro de la empresa?

Rta. Pues si

E: ¿Qué le dijeron?



## PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

Rta: Cuando yo estaba en recepción la señora “M” me manifestó en varias ocasiones que ella quería que yo trabajara en el departamento de ella, pero pues no sé, no se pudo, en varias ocasiones no se pudo. Cuando yo llegué de la licencia me dijeron que les habían aceptado el cambio y pues ya empecé con ellas, pues ella me dijo que le gustaba mi forma de trabajar para estar en el departamento de ella. Y pues este año con la ingeniera “J” pues si esa si fue una sorpresa total y cuando llegué pues ella también me manifestó que quería que trabajara con ella, pues también fue por unos cambios que se hicieron, la que era la asistente o la que le ayudaba a la ingeniera “J” se fue a trabajar a “V”, o se fue, se apersono de “V”, entonces pues la ingeniera me dijo pues que quería que yo trabajara con ella, pues me imagino que también porque le gustaba

E: ¿Conoce cuales son los objetivos que tiene “I” en este momento?

Rta: No (se muestra como preocupada).

E: No se preocupe, está perfecto. ¿Conoce cuáles son los objetivos que tiene el departamento en el que trabaja?

Rta: Sí (habla con seguridad)

E: Nos podría contar un poco.

Rta. Sí, los objetivos de nosotros, yo estoy básicamente en la... bueno es que no sé ni cómo decirlo (se muestra confundida, como si no supiera cómo expresar lo que está pensando). Nuestro objetivo digámoslo así, el de administración es como que el cliente interno esté satisfecho con todo, que nosotros cumplamos con las necesidades del cliente interno, ¿si me entienden? Esa es, como que todo lo que el cliente interno necesita nosotros lo podamos tener a tiempo y en las mejores condiciones para pues no se obstruya el trabajo.

E: ¿Cómo le dieron a conocer este objetivo?

Rta: Yo lo conocí por medio del procedimiento, cuando me entregaron el procedimiento de administración, ahí lo conocí

E: ¿Qué comunicación ha tenido con su jefe frente a este objetivo?

Rta: Pues todos los días lo tenemos, todos los días tenemos la comunicación porque nosotros tenemos a cargo varias cosas que hacen que estemos todo el tiempo hablando de eso.

E: ¿Cómo suele comunicarse con su jefe?

## PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

Rta: Todo el tiempo hablamos

E: ¿Personalmente?

Rta: Si

E: ¿Sólo personalmente o también se escriben correos?

Rta. Nosotros, es muy raro el correo que nosotros utilizamos, nosotros estamos todo el tiempo en comunicación verbal

E: ¿Cuándo tiene inquietudes a quién consulta?

Rta: Dependiendo de la inquietud

E: ¿Como por ejemplo?

Rta: Pero básicamente es a ella, a mi jefe, es a la que le pregunto cuando tengo alguna inquietud pero pues hay cosas que con otros departamentos o con otras personas

E: ¿A usted quién le da las órdenes?

Rta. La ingeniera "J"

E: Solamente ella o ¿recibe órdenes de alguna otra persona?

Rta: Pues ordenes como tal seria del ingeniero "J" y de ella, pues yo las veo como ordenes de ellos dos y los demás favores.

E: ¿Cuáles y cómo son las relaciones interpersonales dentro de la empresa?

Rta: ¿Las mías con las demás personas?

E: Si y también viceversa.

Rta. Pues yo considero que súper bien, pues yo considero que tengo buena relación con mis compañeros de trabajo.

E: ¿Quiénes considera usted como tus compañeros de trabajo?

Rta: A todas las personas que están dentro de la empresa los considero compañeros de trabajo.

E: ¿Cómo es la comunicación entre las personas dentro de la empresa? ¿Qué tipo de comunicación prima en ellos?

## PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

Rta: Bueno pueda que no sea la más, como se dice, fluida de pronto en ocasiones pero pues se intenta tener buena comunicación, no falta el mal entendido y pero pues me parece que es normal no, que hayan como cosas que no se entiendan de la mejor manera, pero pues yo creo que se intenta tener una buena comunicación

E: Cuando hay estos mal entendidos que usted menciona ¿cómo se solucionan?

Rta: Eh, pues hay reuniones, pues también depende como de los departamentos involucrados, pero pues básicamente hay reuniones para aclarar que fue lo que pasó o ¿Cuál otra sería? O preguntar de nuevo que pasó, como dirigirse a la persona con la que se tuvo el inconveniente de la mala comunicación y pues preguntar qué fue lo que pasó

E: Cuando a usted le suceden estos inconvenientes ¿qué hace?

Rta: Le digo a mi jefe que la embarré

E: Como por ejemplo ¿qué le ha pasado?

Rta: ¿De mala comunicación? Espérense haber, no sé, no recuerdo. Pues de pronto que haya dado una información y a la persona a la que se la di, no la tomó como yo quería dársela, la tomó diferente, o sea las instrucciones son diferentes de pronto eso.

E: Para aclararnos, es decir que su mensaje es uno y al no ser claro llega al otra de otra forma.

Rta: Asiente con la cabeza

E: ¿Cómo se da cuenta de esto?

Rta. Cuando digamos... tomemos un ejemplo, programamos un cheque, eh una recogida de un cheque. Se dio una información y de pronto no fue clara, como que haya dos sucursales digámoslo así entonces no fueron a la que era sino a la otra, entonces nos damos cuenta porque fueron y allá no era. ¿Si me entienden?, entonces cuando vuelven, no es que haya no era, entonces se optó por siempre reportar con un correo pues para que quede como constancia de qué fue lo que se dijo, porque entonces la gente llega no pero es que yo le dije, no pero es que usted no me dijo que era allá, no usted me dijo que era en la otra entonces como para no tener la duda de quién fue el que la embarró, entonces se apoya con un correo.

## PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

E: Cuando suceden estos conflictos ¿se busca al culpable o se asume la responsabilidad?

Rta: La idea es asumirla, pero pues yo creo que siempre habrá o algunas veces habrá la persona que quiera lavarse sus manos, eso creo que pasa en todas partes, pero pues la idea es solucionarlo de la mejor manera ¿no? Y asumir la culpa.

E: ¿Desde la fecha en que ingresó a la empresa hasta hoy ha visto alguna evolución en el proceso de comunicación que se presenta internamente?

Rta: Pues yo creo que, que de pronto antes era más fácil por lo que éramos más poquitas personas, si me entiendes, se trabaja mucho en eso, se hacen muchas cosas para que la comunicación sea pues la más óptima, pero yo creo que era más fácil cuando éramos más poquitos

E: ¿Qué tipo de comunicación usaban en ese momento?

Rta: Pues yo creo que la misma, siempre se ha utilizado los correos electrónicos, pues la verbal siempre va a estar, pero pues siempre hay que reforzarla con un correo para constancia, pero lo que te digo, o sea pero como que se filtraba menos la información cuando éramos más poquitos

E: Cuando habla de filtrar ¿a qué se refieres?

Rta. Digamos que se distorsione, como que se distorsione la información, que se convierta como en un teléfono roto.

E: ¿Y a qué cree que se deba eso actualmente?

Rta: De pronto por lo que yo les digo, o sea no todas las personas tomamos el mensaje de la misma manera una cosa es lo que yo quiera decir, una cosa es lo que ustedes hayan tomado de mi mensaje. Yo lo puedo decir de una manera pero ustedes lo asumen de otra, entonces pueda que eso hace que la comunicación no sea pues la más fluida, y entre más personas, cada persona toma o escucha lo que quiere escuchar, pues yo pienso así, pero pues igual yo pienso que se trabaja mucho en tener una buena comunicación acá

E: ¿Y cómo se trabaja?

Rta: Pues se han hecho muchas, o sea, siempre se ha, se ha hecho énfasis en que seamos muy claros, en que hablemos las cosas, en que por lo menos dentro de los grupos de trabajo todo se hable de la manera más clara, se informe para no tener inconvenientes.

E: Entonces digamos que los medios que se usaban antes son los mismos que los que usan ahora, sin embargo la diferencia radica en el hecho de cómo hay más personas que reciben el mensaje, la información puede verse más distorsionada.

Rta: Exactamente

E: ¿Cómo se solucionan estos conflictos cuando una información es asumida de diferente manera por las personas? ¿Cómo se aclara? o ¿Cómo ha sido manejado en algunas oportunidades?

Rta: Pues lo que les digo, aquí básicamente, es que acá los departamentos a los que más les pasa esto de la comunicación es a ventas con almacén o a iluminación con almacén son los que más chocan al momento de la comunicación, entonces lo que se hace con ellos es tratar de tener una reunión en días específicos para aclarar que fue lo que pasó y por qué pasó, entonces en esas reuniones lo que se hace es como decir bueno para la próxima vamos a tener esto en cuenta para que esto no vuelva a suceder o sea como que tomen acciones correctivas y preventivas para que no vuelva a pasar.

E: Le agradecería para que nos contextualizara un poquito, ¿por qué es que se presenta más este inconveniente entre ellos, que pasa con ellos?

Rta: Porque ellos son el departamento, o sea ese departamento, esos dos departamentos son los que más tienen, tienen que estar muy unidos, pues yo creo más que los demás, porque ellos son como el último proceso, los últimos procesos para entregar al cliente final, ¿si me entienden?. Entonces ventas tiene que pasar cierta información, o iluminación tiene que pasar cierta información al almacén para que ellos hagan la entrega final, ¿si me entienden? Si la información de ventas no es clara, o es clara pero el almacén no la toma de la manera que ellos la expresan, pues ahí va a haber choque y no se va a hacer al cien por ciento efectivo, entonces por eso yo hago énfasis en esos dos departamentos. Los otros departamentos somos como departamentos de apoyo entonces nosotros estamos como un poquito más detrás del telón entonces los que más chocarían en la parte de comunicación son ellos, o son los que, pueda que todos estemos involucrados de la misma manera pero ellos son los que más se hacen ver a la luz por lo que son los que más contacto tienen con el cliente final ¿sí? (mueve su cabeza en para interrogar si se ha comprendido la idea).

E: Usted nos habla de este tipo de conflictos porque tienen que ver con el cliente final, sin embargo hay conflictos que se originan dentro de la

## PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

organización en los grupos de apoyo. ¿Cómo se manejan estos conflictos? o ¿usted como maneja un conflicto cuando se le presenta?

Rta: Cuando se presenta un conflicto pues trato de hablarlo pues con la persona o con el departamento al que corresponda.

E: De forma verbal. Ok. Y cuando la empresa quiere comunicar decisiones importantes o información importante a los departamentos o a las personas generalmente ¿Cómo lo hacen?

Rta: Sería básicamente por un correo, por un correo electrónico y se hacen como reuniones generales como para divulgar lo que se quiere o lo que se tiene pensado, pero básicamente esas decisiones son como más por correo

E: ¿Estos correos reciben algún tipo de retroalimentación? Por ejemplo a la persona que se los envía ¿usted le responde? o le llega la información y hasta ahí.

Rta: No todas las veces, yo personalmente no los respondo todos, o sea, si de pronto es para una capacitación yo lo que hago es ponerlo dentro de mis pendientes pero casi nunca los respondo, no le veo la necesidad de responder.

E: Para usted ¿qué correos ve que tienen la necesidad de ser respondidos?

Rta: No los informativos, sino los que necesitamos obtener alguna respuesta. Digamos algo que mi jefe eventualmente me pregunte entonces yo le respondo si es necesario por correo.

E: Es decir, ¿que en los que se tienen inquietudes?

Rta: Si algo así, más como de pregunta entonces les doy la respuesta pero como informativos no, no los respondo.

E: ¿Cómo se dan las órdenes dentro de la organización? ¿Quién las da?

Rta: Pues, yo creo que eso ya depende como de cada equipo de trabajo, las órdenes las da como el jefe de proceso, pues yo creo que eso tiene previa autorización de los ingenieros no, pero pues los encargados cada jefe de proceso pues no creo que alguien permita o algún jefe de proceso permita que otro jefe x venga a darle órdenes a su equipo de trabajo.

E: ¿Y cuando estas órdenes se dan normalmente como se dan? ¿por qué medios?

## PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

Rta: Pues yo creo que también depende del jefe, por lo menos sí, bueno yo tengo que ver con el ingeniero "J" y él a mi básicamente son llamadas, "M" necesito esto, esto y esto, igual pues el no es jefe mío pero pues.

E: Y en la experiencia laboral que ha tenido en otros cargos ¿Cómo se daban las órdenes?

Rta: Con la señora "M" era verbal, con ella es, pero ella si no, ella básicamente no es, el contacto era más personalizado digámoslo así con ella.

E: ¿A qué cree que se debe que la información se maneje por correo electrónico o de manera verbal?

Rta: Pues, no sé, yo creo que como a la facilidad de comunicación que tenga cada persona no, o sea si yo soy, si no me queda fácil expresarme verbalmente, yo envío un correo y me evito el oso, pero si yo me comunico más fácil frente a frente pues lo digo y me evito el escribir, si depende como de la persona también.

E: ¿Usted considera que hay diferencias entre la comunicación que se da internamente con tus compañeros de trabajo a la que se da con el cliente externo?

Rta: Si hay diferencia porque dentro de la empresa va a haber más confianza, entonces la comunicación puede ser más fluida y puede ser un poco más descomplicada. Con el cliente externo ya va a ser más formal entonces vas a restringir algunas palabras, vas a restringir digamos información, o sea, no sé si, no va a ser igual de fluida a con un compañero con el que tu llevas dos años en la misma área ¿sí? no sé si respondí la pregunta si.

E: ¿Qué tipo de comunicación crees que prevalece en este momento en la empresa internamente?

Rta: ¿La que más se utiliza? No sé, yo creería según mi punto de vista la verbal, yo creo que acá la comunicación electrónica digámoslo así es mas como informativa, es muy poca la que se utiliza como por órdenes o como por protocolo ¿sí?, yo diría que se utiliza más la verbal

E: O sea que digamos que la electrónica es informativa y la otra ya es en cuanto a las relaciones de funciones, como decisiones y eso, eso ya es más como verbal, ya lo otro si es como para cuando uno necesita dejar evidencia de que si se informó, como para que alguien no diga no es que a mí no me dijeron, que pena pero ahí había un correo. Esa es como la prueba contundente.

## PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

Rta: Exactamente, es más como por eso como por dejar evidencia de que si se envió, digamos que fue una capacitación, si no fue, fue porque no quiso no porque no se le haya informado.

E: Cuando usted quiere dar a conocer algo, alguna inconformidad, no sé o alguna opinión o sugerencia o comentario ¿Suele hacerlo o evita hacerlo?

Rta: Depende

E: ¿De qué depende?

Rta: De la persona a la que sea, si es digamos con mi jefe, yo a ella le digo todo, o sea yo con ella no tengo restricciones de decirle lo que pienso o lo que siento, pero si me ha pasado, aunque yo tengo buena comunicación con todas las personas si hay ciertas cosas que evito, prefiero como reservármelas.

E: ¿Y a qué se debe eso?

Rta: A la forma de ser de las personas, si como a la personalidad

E: ¿Qué choca con usted o por qué se da?

Rta: Pues eso no es muy frecuente, pero si yo creo que es más como personas que chocan con uno.

E: Teniendo en cuenta que esta es una empresa familiar ¿Considera usted que la comunicación entre los miembros de la familia es diferente a la que hay entre los otros empleados?

Rta: A veces pienso que hay mucha comunicación entre las demás personas que entre la misma familia. O sea ustedes me preguntan si digamos los jefes tienen mejor comunicación con la misma familia de los que trabajan acá ¿sí? No, a veces pienso que hay mejor comunicación con las demás personas que entre ellos mismos.

E: ¿A qué se debe eso?

Rta: Porque entre ellos ya se conocen, o sea yo creo que ellos solamente comentan las cosas que son realmente importantes y que necesitan una autorización de ellos pero las demás cosas yo creo que nos las comentan. En cambio uno comunica más sus cosas, uno transmite más fácil la información que los mismos familiares porque entre ellos ya hay confianza y como que hay mas conocimiento de ay él no dice nada hagámosle que él no dice nada.



## PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

E: ¿Su comunicación con ellos es diferente a la que mantiene con los otros empleados de la empresa?

Rta: Es diferente porque uno siempre, digamos con los muchachos o con las muchachas con las que trabajamos pues hay un poquito más de confianza, con ellos es de más respeto, pero se trata de tener una buena comunicación

E: Bueno, algo que es importante resaltar acá es que hay una diferencia clara entre quienes son los miembros de la familia y quienes no ¿consideras usted que la comunicación entre estos dos grupos varía de acuerdo con las circunstancias? Por ejemplo en una fiesta de integración

Rta: Empezando que ellos no van, entonces la mayoría no va

E: ¿A qué cree que se deba que ellos no vayan?

Rta. Pues a veces lo hemos visto como clasistas, como, pues pensamos que son como elitistas, no se quieren como integrar con nosotros, pues yo a veces lo he visto así.

E: ¿Qué opina o cómo les hace sentir a los otros empleados ese comportamiento?

Rta: Pues la idea sería no comentarlo, o sea hacer caso omiso a la situación y si no van es cuestión de ellos.

E: ¿Pero eso tiene algún impacto adentro?

Rta: Claro todo el mundo dice así, o sea uno lo dice pero uno ya sabe, o sea, nosotros el año pasado hicimos la fiesta de disfraces y nosotros invitamos a todo el mundo pero tu invitas, pero sabes que la mayoría, o la mayoría ellos no van a ir, si me entiendes, porque no les gusta o porque simplemente no quieren pero pues que lo hagan una vez uno dice bueno es que no querían, pero varias veces en varios eventos entonces ya como que vuelve

E: ¿Eso de alguna manera puede impactar la comunicación dentro de la organización?

Rta. Pues yo creo que no, pues uno ya sabe, como que a que se atiene, que como que en esas cosas uno como que con ellos no va a contar, para el caso de una integración, entonces no pues no fueron, pues yo lo veo así, por lo menos a mí no me afecta.

E: ¿Pero eso no afecta digamos la comunicación que usted tiene con ellos a nivel interno?

## PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

Rta: A mí no, o sea personalmente no.

E: ¿Y a tus compañeros?

Rta. No sé, no sé si a ellos les afecte, pero como yo veo las cosas no

E: Si nosotras le pidiéramos que calificara de uno a diez la comunicación interna qué tan funcional es para usted, que tan productiva es para usted en los diferentes ámbitos de la empresa o con las diferentes personas que se relaciona? siendo uno lo menor y diez lo más alto ¿cuánto le pondría?

Rta: 8

E: ¿Debido a qué?

Rta: Siempre van a haber falencias, aunque se intente tener una buena comunicación siempre habrá algo que pues que falte, no todo va a ser perfecto

E: ¿Como qué le parece a usted que hace falta dentro de esta organización?

Rta. No sé me corcharon.

E: Por ejemplo que relación le funciona a usted en la que usted diga la comunicación está uno A

Rta. Con "K". Mi amiga de ventas,

E: De esas características que tiene la comunicación con "K", ¿qué traería a la organización que hacen falta?

Rta: Lo que pasa es con "K" es diferente porque ella es mi amiga entonces la comunicación con ella es total es cien por ciento yo creo que para poder tener una comunicación así si tendríamos que todos ser muy amigos, pero pues eso no se puede con todo el mundo.

E: ¿Qué factores incluiría de esa relación que tiene con su amiga en la organización, así no fuera muy amiga con el resto de la organización?

Rta: No sé

E: Por ejemplo de lo que usted dice somos muy amigas, cuando uno es muy amigo hay confianza, entonces el hecho de que haya confianza aporta o contribuye a que haya un buen flujo de comunicación. ¿Considera que de pronto aquí hace falta confianza?

Rta: De pronto si

## PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

E: ¿Qué otro tipo de cosas considera usted, que podría contribuir a que la comunicación no estuviera en un ocho sino en un diez?

Rta. La empatía.

E: Entendida esta como...

Rta: Digamos como lo de la química dentro de nosotros mismos

E: Esa química ¿en cuanto a qué?

Rta: Eso sería en todo, no sé hay no sé por qué me hacen preguntas tan difíciles. (Se sonríe como si le diera pena)

E: La empatía en cuanto a entenderte mejor, en cuanto a ponerme en tus zapatos ¿qué tipo de empatía?

Rta: Como a entender a entendernos mejor

E: Cuando usted nos dice entendernos mejor se me viene a la cabeza de pronto hay problemas de comunicación o se presentan inconvenientes porque la gente asume de pronto cosas que... ¿las asume mal y eso pasa?

Rta: Sí

E: ¿Cómo pasa?

Rta: Pues lo que yo les digo, yo quiero decir algo pero las personas lo toman de otra manera y eso pasa mucho cuando uno escribe, yo puedo escribir algo pero tú lo lees de otra manera.

E: ¿Y eso influye en que la comunicación que más emplee sea la verbal?

Rta: Sí, sí porque ha pasado que la información se toma diferente a lo que yo quiero decir, entonces me parece que es más fácil explicarlo verbalmente.

E: Considera que nos hace falta abordar algo de la comunicación interna que se maneja dentro de la compañía.

Rta: Ninguna

E: ¿Tiene algo más para decir?

Rta: No

E: Gracias por su colaboración.

Rta: Con mucho gusto.

## Entrevista No. 3. Director. Sector Técnico. Nivel Táctico.

Entrevistador: Nos encontramos con la ingeniera “S” quien ocupa en cargo de Directora. Ingeniera nos podría contar por favor la historia de la organización.

Rta: La organización comenzó hace más o menos veinte años. Comenzó por un proyecto familiar que lo lideraba quien es actualmente nuestro presidente y la ingeniera “J” y alguno de sus hermanos. Este proyecto con base hacia la experiencia de ellos y en base a la experiencia que tuvieron en su formación académica y en su experiencia laboral. Fue paulatinamente creciendo. De allí en el crecimiento que ha tenido pues ha venido incorporando varios integrantes los cuales hoy en día son los líderes del proceso y pues han ido aumentando sus líneas de negocio. Inicialmente inició como una importadora de equipos eléctricos y pues hoy en día ya tienen líneas de negocio. Así como a groso modo.

E: Cuando ingresó a la empresa, ¿qué le contaron de la empresa?

Rta: Qué me contaron de la empresa... básicamente lo que hacía de manera global, me presentaron el organigrama de manera general. Me hicieron una inducción más o menos al cargo, lo que son los procesos de apoyo de la compañía y el recorrido por la empresa, la presentación de los compañeros, el reglamento de trabajo y mis funciones y... ya.

E: ¿Conoce cuáles son los objetivos de la organización?

Rta: Los objetivos de la organización... bueno ahí estaríamos hablando de la planeación estratégica que tiene la organización. Puntualmente no la conozco completa, pero sí tengo idea de alguna de ellas. Uno de los que les puedo referenciar, que son los objetivos de ella es incluir la metodología PMI dentro de la ejecución de proyectos. Otro de ellos es la parte de HSQ y... (se queda pensativa) no en este momento me acuerdo de esos no más.

E: ¿Cómo se enteró de esos objetivos? Se los contaron o...

Rta: Me di cuenta con el tiempo y pues porque estoy involucrada directamente con uno de ellos, que es el de PMI, y el otro es pues por las actividades que han hecho los compañeros.

Rta: Ingeniera ¿cuáles son las principales funciones que usted desempeña en la organización?

Rta: En este momento las funciones que tengo es coordinar la ejecución de los proyectos que salen por el área de ingeniería y licitaciones, apoyar los proyectos que salen en proyectos AMI y AMR que son los de la ingeniera Olga y apoyar la parte de licitaciones cuando me lo piden, hacer la parte de compras del área de proyectos... así. Esas tareas básicas

E: ¿Quién le da las órdenes en su labor? ¿Tiene algún jefe directo?

Rta: (Risas) ¿quién me da las órdenes? Mi jefe directo es el ingeniero "F", pues él me da básicamente los lineamientos. Pero entonces de acuerdo a las funciones que yo realizo, yo interactúo con muchas personas. Recibo órdenes de la ingeniera "O", del ingeniero "J" principalmente.

E. El hecho de tener tres jefes o tres personas que le dan órdenes, ¿cómo impactan la realización de sus labores?

Rta: En la priorización porque hay momentos en los que todos necesitan las cosas. Entonces, uno de ellos es la priorización, en niveles de responsabilidad lastimosamente uno resulta haciendo las tareas por nivel jerárquico y pues termina delegando otras. Otro impacto es la sobrecarga laboral que uno termina o llevándose trabajo pa' la casa o trabajando más horas y... eso.

E: ¿Cuándo tiene inquietudes a quién consulta?

Rta: Al ingeniero "F". Pues yo voy y le pregunto a él. Lo que pasa es que él es el que más rápido me da las respuestas. Primero el ingeniero "F" o si no al ingeniero "J" porque son las personas que están más cerca de uno, que uno más fácilmente los puede contactar, bien sea porque uno va y los busca al puesto o los llama y le contestan a uno o un correo.

E: ¿Cómo son las relaciones interpersonales dentro de la organización?

Rta: ¿De manera general o puntual?

E: De las dos maneras.

S: Pues de manera general, es un ambiente de trabajo, desde mi punto de vista, armonioso. Igual en todo caso hay la excepción, hay comunicación y en mi área de trabajo hay compañerismo, donde uno nota el apoyo de los otros compañeros. En las otras áreas pues... cuando uno no trabaja con ellos sino todo el tiempo uno ve que las relaciones entre compañeros de diferentes departamentos es buena y hay veces que uno si nota los roces que hay internos entre ellos. Pero yo creo que eso es normal, en toda organización se ve.

## PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

E: ¿Ha habido cambios significativos en la comunicación desde que usted ingresó a la empresa hasta ahora?

Rta: No. Pues a medida que uno obtiene confianza con el jefe, pues aumenta la comunicación y con los compañeros ¿pero más? No.

E: Usted toca en este momento el componente de la confianza. ¿Usted cree que el componente de la confianza impacta la funcionalidad de la comunicación que maneja?

S: Lo que pasa es que cuando tú conoces más una persona y te has hablado con ella, entonces uno ya sabe cómo es y le conoce muchas de las muletillas que tiene y uno ya sabe identificar digamos el estado de ánimo de la persona es muy fácil. Porque uno dice si está de mal genio yo no me voy a poner a llevarle otro problema. Diferente de cuando uno está conociendo a la persona, es más complicado ese tema, pues uno no sabe cómo actúa, no conoce muchas circunstancias. Entonces al comienzo es más difícil pero después ya cuando uno conoce a la persona, conoce el manejo de la empresa y las actividades que uno hace pues ya es muy fácil porque uno ahí ya pregunta por cosas muy puntuales.

E: ¿Esta confianza no importa a qué nivel jerárquico sea? A los ingenieros que acabas de mencionar a aquellos que te dan órdenes y a tus compañeros, ¿les hablas con la misma tranquilidad?

Rta: Pues depende. Porque hay momentos en los que cuando uno está defendiendo un punto de vista, ahí la comunicación cambia. Pero cuando uno está hablando de un tema normal o general pues yo creo que el nivel de conversación es el mismo. Pero ya cuando son temas puntuales ya no. Cuando uno defiende el punto de vista de uno o algo así no.

E: ¿Quién conforma su equipo de trabajo en este momento?

Rta: Está el ingeniero "F", el ingeniero "J", la señora "C", "I", el ingeniero "M" y ahorita que nos acompaña el ingeniero "J".

E: ¿Cómo es la comunicación entre ese equipo de trabajo?

S: Entre los más antiguos pues es más fluida, porque pues el tiempo que uno ha vivido, las cosas que uno puede compartir. Con las personas nuevas, pues es mientras ellos se acoplan con uno y básicamente es eso.

## PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

E: De acuerdo con lo que usted está diciendo, ¿en el momento en que una persona nueva llega a la organización se acopla al modo de comunicación que se tiene dentro de la organización?

Rta: No que se acopla, sino que es mientras que pierde la timidez. Si mientras uno pierde el miedo ya empieza a hablar con los compañeros, ya uno encuentra no solo los temas laborales sino también temas de interés en otro momento.

E: ¿Por cuáles medios se comunican normalmente?

Rta: Pues los que estamos así cerquita pues uno de le dice, oye tal cosa y también depende el grado de importancia de la información. Si son cosas importantes, en mi caso yo envío el mail y también voy y le digo a la persona o la llamo.

E: Es decir que emplea las dos.

Rta: Cuando son cosas importantes, cuando la ejecución de algunas tareas o algunas respuestas dependen de eso.

E: ¿Es decir que sí recibe retroalimentación de los correos o recibe la retroalimentación de manera global?

Rta: En ocasiones uno recibe la retroalimentación bien sea por el correo o porque uno va y le dice y le dicen no sí tal cosa. ¿En otros? A uno como que le queda la duda de si sería que recibió el correo. Porque uno sí muchas uno le envía el correo a la persona porque no se puede comunicar con ella y en esos casos es cuando uno... mmm será que recibió el correo o qué.

E: ¿Cómo ha manejado esas situaciones cuando no sabe si lo recibieron o qué?

Rta: Pues ahí toca... digamos cuando son decisiones importantes o decisiones en las cuales yo creo que no tengo la competencia para tomar voy a donde mi jefe o si no voy a donde el ingeniero "J", si él no está voy a donde la ingeniera "J". Pero trato como de darle una solución. Y ya si no están ellos, pues ya le toca a uno como tomar la decisión y asumir los riesgos que tengan esas decisiones.

E: A nivel general hay alguna preferencia por algún tipo de comunicación ¿por algún medio de comunicación?

Rta: Yo diría que primero la verbal y luego el mail.

E: ¿A nivel organizacional?

Rta: Sí.

E: Con respecto al tipo de comunicación que considera prevalece en la empresa ¿para usted es funcional? ¿Tiene los resultados que uno esperaría?

S: Mmmm, pues a veces... si me hablan de porcentajes yo le podría un setenta treinta. Es que depende, es que no siempre me va a funcionar. No siempre la persona va a tomar o lo que yo necesito a la respuesta que me de. Mejor dicho si es una decisión de una actividad para poderle responder a un cliente ¿por qué uno la envía por escrito? Porque puede ser que la persona no lo haga por X o Y motivo y después tenemos un inconveniente, entonces hay veces que por eso uno lo deja por escrito.

E: Como para dejar la evidencia de que se dijo.

Rta: Sí, para dejar la evidencia. Porque pues ustedes saben que las cosas son como muchas. Otras veces hay unos temas que uno habla, digamos que no están relacionadas con el cliente pero se dijo el tema y pues se quedó esperando los resultados porque nunca llegaron. O sea nunca se actúo.

E: Cuando se presentan ese tipo de inconvenientes ¿cómo son manejados por la empresa?

Rta: Pues desafortunadamente... o sea... se planeta el tema. En muchas ocasiones pues no se actúa, ah sí sí sí y ahí queda. Aunque uno vuelve a recalcar pues no... puede ser porque para las otras personas puede que no sea importante, porque en el momento pues no tiene la pertinencia.

E: ¿A qué persona se dirige para solicitar los resultados de eso?

Rta: Pues generalmente esos temas los trato con la alta gerencia que son los ingenieros.

E: ¿Cómo se dan las órdenes dentro de la organización?

Rta: Verbales y escritas.

E: ¿De qué manera?

Rta: Cortés.

E: ¿Siempre?

Rta: No, no siempre. (Risas)

E: ¿Qué otra manera utilizan?



Rta: ¿Para dar una orden? ¿Que yo la de o que me la den a mí?

E: Ambas

Rta: Pues depende mucho de la persona que la de y la forma de ser de la persona. Y pues también lo que yo les decía, pues que conozca a la persona y sepa cómo es la persona. Hay personas que generalmente le piden el favor, oye mira tal cosa. O hay veces es haga. Pero entonces uno ya sabe que la persona es así, pues no se pone a echarle tiza a la cosa sino ya. Cuando yo doy una orden a mí me gusta pedir el favor y tratar de que las personas se sientan como que importante con lo que me va a ayudar... o sea por favor ayúdenme, agradezco la colaboración, su colaboración es importante. Porque yo sé que con eso los voy a motivar y voy a lograr que me colaboren.

E: Usted acaba de tocar un tema y es muy importante, el de la motivación. En el estilo de comunicación que se maneja dentro de la organización ¿se motiva a los empleados a participar de las cosas, o normalmente no?

Rta: Mmmm, pues yo creería que falta un poquito más de motivación.

E: ¿En qué aspecto?

Rta: De pronto cuando la gente tiene ideas y si no es el momento de hacerlos, entonces sí demostrar la importancia que eso tiene y evaluar todo después. Otro es como eh... como incentivar a la gente y todos los incentivos no son plata. De pronto en ese tipo de cosas. Cuando la gente apoya, desde mi punto de vista muy personal, cuando hay personas que apoyan mucho la compañía y que dan mucho de su parte, que ponen mucho. Digamos que cambian muchas cosas personales por la compañía. Yo creo que por lo menos a ellos toca darles incentivos. Y vuelvo y recalco, todos los incentivos no son plata. En eso yo creo que si hace falta trabajar.

E: Con respecto eso que nos dice de reconocer a las personas que dan y que le aportan tanto a la compañía. ¿Se hace algún reconocimiento a esas personas, en cuanto a que se le comunica a los otros integrantes de la empresa que esa persona está trabajando de manera excelente para apoyar a la compañía o simplemente se queda entre el jefe y el subalterno?

Rta: Pues yo lo... en la actividad que hicieron a fin de año si se destacó el reconocimiento digamos a los... como al empleado de cada departamento. Lo he visto también en almacén donde hay empleado del mes, ¿pero que yo lo haya visto en otro lado? No. De pronto lo que ustedes dice, que se queda ahí con el jefe.

E: ¿Considera que hay alguna diferencia entre la comunicación que se maneja internamente a la comunicación que se maneja con el cliente externo?

S: Sí, claro. Porque con el cliente... una de las cosas que yo digo es que el cliente siempre tiene la razón o hay que creer dársela a él. La forma del trato que se le debe dar, tratar de atenderle sus necesidades. Y otra cosa es que los grandes... la forma como... pues los grandes clientes están manejados por los líderes de procesos y pues ellos ya tienen sus estrategias de comunicación con ellos. Entonces sí, sí es diferente.

E: Estas estrategias que usted nos está mencionando que tienen los líderes de proceso con sus clientes externos, ¿son comunicadas al resto del personal o solo las manejan ellos?

Rta: Pues desde mi punto de vista, de acuerdo a lo que yo hago. Pues son muy puntuales porque son tareas que les tocan a ellos que son de gestión comercial. No sé si ellos las comparten con las personas que también hacen esa actividad... ahí sí no les puedo decir.

E: Teniendo que esta es una de tipo familiar ¿cómo son las relaciones con los integrantes de la familia?

Rta: ¿Yo con ellos?

E: (Asienten con la cabeza)

Rta: Pues desde mi punto de vista y de manera general, pues normales. Uno cada uno está pensando en sus actividades, en sus funciones. Pues hay momentos en los que hay la excepción en todo caso pero compañeros, normal.

E: ¿A qué se refiere con excepción?

Rta: Pues hay momentos en los que uno dice, hay pero tal cosa, pero es por el momento porque digamos hay un rollo o alguna cosa y uno... siempre tiende a pensar que al que le van a dar la razón es al de la familia. Eso es lo que uno tiende a pensar... pero pues...

E: Y..., ¿pasa o no pasa?

Rta: Pues que yo haya tenido una discusión... tuve una pero pues no... manifesté mi inconformidad y ya. Pero ya de ahí no pasa. En el tiempo que llevo acá no he tenido más inconvenientes.

## PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

E: ¿Las relaciones de los integrantes de la familia, son diferentes a las relaciones de los integrantes de la familia con los demás empleados de acuerdo con lo que usted ha podido percibir?

Rta: Pues hay una cosa que es... la confianza que ellos se tienen, que ellos ya saben, se conocen muy bien. Y la posición o el respeto que uno siempre tienen hacia ellos. Entonces yo también digo que es como una barrera, pues la que siempre hay entre el dueño y el empleado. Que uno siempre le tiene como que el respeto a ellos. Yo creo que es más eso. Pero pues las veces que yo he compartido con ellos, pues normal.

E: ¿Con todos los integrantes de la familia?

Rta: Pues yo he tenido la oportunidad de estar al tiempo con tres, cuatro y pues no me he sentido así como que mal. Normal.

E: ¿Considera que nos hace falta hablar de algo con respecto a la comunicación interna de la organización?

Rta: No pero sí de pronto me gustaría que se comenzara a trabajar en comunicación asertiva, en otros temas importantes.

E: Cuando usted habla de comunicación asertiva y que se debería empezar a trabajar ¿a qué se refiere?

Rta: Digamos ahhh... cuando se dan órdenes, a ese tipo. Algo muy importante es la forma como se dicen las cosas, porque muchas veces es la personalidad de la persona y uno como no sabe que es así, entonces uno cree que es que me está regañando, es que está bravo. Ese tipo de cosas.

E: Como manejar diferentes tipos de comunicación, ¿que permitan algo más fluido dentro de la empresa?

Rta: Sí.

E: Bueno, pues muchísimas gracias.

Rta: Bueno.

**ENTREVISTA No. 4 Gerente y Subgerente. Sector Administrativo. Nivel Estratégico (Integrante de la familia)**

Entrevistador: Nos encontramos con la ingeniera “J” ella es la gerente general de la empresa vamos a iniciar la entrevista. ¿Nos puede contar un poco sobre la historia de la organización?

Rta: Bueno la empresa comenzó más o menos hace 22 años, pues comenzó de una forma muy familiar con mi esposo “J” buscamos una alternativa para que yo pudiera trabajar independiente entonces pues en el inicio constituimos la empresa y yo me dediqué en la parte técnica a hacer planos, con el tiempo como él trabajaba en la parte comercial pues pensamos en la posibilidad de traer algo para vender para que ayudara pues porque la parte de los planos pues no era muy lucrativa, muy rentable y de todos modos era mucho trabajo. Pero con el tiempo queríamos como crecer y enfocarnos en la parte comercial porque él siempre fue muy comercial de hecho pues él trabajaba era en licitaciones en una empresa.

Entonces cuando él consiguió como una pequeña representación, buscamos una oficina y entonces ahí si pues tuvimos una sede pequeñita pero entonces la idea era él me mandaba pues los clientes y ellos me compraban y teníamos un pequeño stockcito en la empresa. Bueno... después con el tiempo él consiguió más productos y nos fuimos de la oficina que teníamos a un local más comercial y conseguimos la primera persona que nos ayudara que es una persona de la familia “M”. Ya con ella pues se empezó a ver qué pues que ella tenía también la fortaleza de las ventas y todo eso y entonces empezamos a crecer. Luego pues empezó a llegar más gente, más personas y pues ya empezamos como a trabajar pero en la parte comercial de todos modos yo siempre tuve como la administración pues y las otras personas hacían la parte de ventas.

Ya como en el 99 ó 2000 pues compramos la sede de la 100 la casa grande y ya pues ya teníamos digamos 6 empleados más o menos entonces fue cuando “J” ya decidió vender la parte que tenía donde él trabajaba que era también una sociedad y pues ya se dedicó de lleno a la empresa, entonces ya pues empezamos a crecer, a buscar otros productos, otros negocios, más gente. Pues ahí hemos estado creciendo poco a poco y en los últimos años pues el desarrollo y el crecimiento han sido pues mucho más grande.

Hace más o menos 6 años vimos la necesidad de tener una bodega porque antes teníamos la mercancía en la casa, en el garaje, entonces compramos una

## PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

bodega en Rionegro, la de acá al lado. y pues ya ahora tenemos esta otra sede no sé, es más crecimiento y luego pues pensamos en otra bodega y ahí vamos, esa es como la historia.

E: ¿Cuántas personas de la organización conocen la historia?

Rta: Pues no sé, en la última charla con todas las empresas creo que se habló algo, pues de pronto (se ve pensativa) yo creo que ni la mitad.

E: ¿Y qué tan importante considera usted que los empleados sepan acerca de la historia?

Rta: Pues sí es importante que los empleados conozcan la historia de la empresa.

E: ¿Cuáles son los objetivos actuales de la empresa?

Rta: Los objetivos pues... dentro de los objetivos es ser líderes en la parte de medición y también... como traer los últimos desarrollos tecnológicos aplicados a esas áreas, pues mantener un crecimiento, una rentabilidad pues que sea acorde como a las expectativas de los socios.

Pues también tenemos los objetivos personales y para el personal. Empezamos con la familia de lograr como cierto apoyo, que cada uno tenga como por lo menos lo necesario y que pueda también dentro de la empresa como desarrollarse profesionalmente, y pues hacer esto extensivo a todo el personal.

E: ¿Cuáles son las principales funciones que desempeña la ingeniera en este momento?

Rta: Pues las funciones más son básicamente administrativas, pues yo hago como el manejo de toda la parte financiera, el manejo de los bancos, los pagos, pagos al exterior, las compras, la cartera, en cierto modo el manejo de nomina, pues con recursos humanos el manejo del personal y mucha otras, entre otras.

E: Cuando nos hablaba un poco sobre los objetivos de la organización, ¿los empleados tienen claro cuáles son los objetivos? o ¿conocen las metas que se han planteado para que trabajen en consecución de estas?

Rta: Pues hemos visto que no lo tienen muy claro, pues en el primer encuentro que hubo de trabajo en equipo pues se les contó algo pero pues lo que se ha sondeado es que no tienen muy claro como los objetivos de la empresa, así en conjunto no. De pronto tiene claro de cada departamento o de cada área pero en sí se ve que hay una falencia como en transmitirles a ellos los objetivos de la empresa.

E: ¿Y se hace algo por retroalimentarles a ellos los objetivos generales o se ha trabajado en esta parte?

Rta: Pues desde el punto de vista de calidad se ha hecho algo. Sí en la parte de divulgación sobre todo gracias a los procedimientos de planeación estratégica, desde el punto de vista de calidad es un requisito. También pues si ha habido digamos con otra persona del grupo una inquietud muy grande, con "JJ" que es el gerente de "H", pues con él hemos estado hablando como de hacer un trabajo para fortalecer los equipos donde se incluye que ellos sepan pues cuáles son los objetivos de la empresa y cómo encajan ellos como dentro de ese objetivo, como para que ellos vean porque están ahí, porque es importante el equipo de cada uno, queremos trabajar en eso.

E: Digamos que entonces ya se están creando como los primeros pinitos o las ideas para desarrollar un proceso de comunicación frente a esto. ¿Qué impacto cree usted que podría tener este proceso de comunicarles los objetivos a los empleados?

Rta: Pues yo creo que es muy importante, pues porque de pronto ellos ven, o ven solo como el pedacito donde ellos están pero no, pues no logran ver que los objetivos son muy altos de pronto que con el aporte de cada uno pues se puede llegar a esos objetivos o de pronto a veces no ven como la importancia de las cosas que hacen, la importancia del cliente, como que no lo relacionan con los objetivos de la empresa entonces si es importante muy importante.

E: Dentro de esta comunicación pues a pesar de que usted tenga un cargo tan importante dentro de la organización seguramente tiene un equipo de trabajo más a la mano ¿Quién constituye este equipo de trabajo para usted, para que usted pueda desempeñar de manera optima sus funciones?

Rta. No te entiendo.

E: Es más fácil digamos hacerle esta pregunta a una persona que tenga un cargo inferior, sin embargo usted como gerente general también tiene que tener digamos un micro equipo de trabajo, como una base, o sea las personas con las que más se comunica, ¿quiénes constituyen ese equipo de trabajo para usted?

Rta: Pero con respecto a esta misión o en general ¿quién es mi equipo de trabajo?

E: Si

## PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

Rta. Pues yo tengo un... pues mi equipo de trabajo en la parte administrativa, pues prácticamente está conformado por... primero tengo que trabajar con "J" que es el Presidente, con "P" que está en Recursos Humanos, con contabilidad que ya para la parte administrativa pues está muy de la mano, con las personas que me ayudan a ejecutar toda la parte operativa de mi trabajo, con la niña de recepción, mejor dicho con todo el mundo.

E: Es amplio el quipo de trabajo, y ¿cómo se maneja la comunicación en este equipo de trabajo, como funciona?

Rta: Pero depende, pues digamos, casi todo el mundo, pues el canal directo soy yo, pues no hay como, digamos con mi asistente pues casi todo el mundo va donde ella cuando necesita algo y luego ella pues me pregunta tal cosa, digamos pues con recursos humanos pues el canal es directamente con "P", como con los jefes de cada área con las que me comunico.

E: Y normalmente ¿Qué tipo de comunicación usan personal, escrita?

Rta: Más personal que escrita, para algunas cosas pues se hace escrito, digamos para cuando queremos como informarle a todo el mundo algo, pero por lo general verbal.

E: Cuando se hace esa información escrita que nos menciona ¿Hay algún tipo de retroalimentación o es solo informativa como tal?, o sea ¿Hay contestación a esos escritos que se emiten?

Rta: Pues en algunos casos.

E: ¿Cómo en cuales casos?

Rta: Pues a veces se manda digamos un comunicado para algo y pues la gente o confirma, contesta, no sé, a veces no contesta nada, en algunos casos, a veces son cosas bastante críticas y no hay eco no hay contestación.

E: ¿Cómo maneja la empresa este tipo de situaciones, cuando son correos importantes y no hay retroalimentación o contestación frente a estos correos?

Rta: Pues toca recurrir a hacerlo verbalmente, o llamar uno por uno o entonces ponerle copia a otra persona que mueve el resto.

E: ¿Normalmente la comunicación que más prevalece acá es la escrita?

Rta: En mi área no, se maneja la verbal.

E: A nivel general ¿qué considera usted?

## PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

Rta: Pues hay de todo no, pues si hay mucha comunicación escrita, pero pues verbal también.

E: Con respecto a la comunicación ¿siente que ha habido algún cambio significativo desde el inicio hace aproximadamente 22 años a ahora?

Rta: Claro, si porque pues son circunstancias diferentes, es diferente ya trabajar con muchas personas pues es diferente y estar pues ya en dos sedes pues digamos a veces ni hablamos con las personas de otras áreas porque como que no hay la oportunidad.

E: ¿Cómo son las relaciones interpersonales dentro de la empresa?

Rta: Pues son variaditas, de todo un poquito, si pues en general hay, pues si se ve de todo pero pues yo pienso que pues son más o menos bien.

E: ¿Qué es eso de más o menos?

Rta: Depende, ¿interpersonales entre quienes?

E: De los empleados, o sea como el clima que usted cree que impera acá.

Rta: Pues yo veo que hay unos que son muy, pues que se la llevan bien con todo el mundo, que hacen cosas, actividades diferentes, extras, que se tratan muy bien con otros. Veo otros que no se hablan con los unos. O que se comunican mal, o que solo estrictamente lo del trabajo. Como en todo pues no diría ni que son remalas ni que son rebuenas como un término medio.

E: ¿El término medio es funcional frente a lo que necesita la organización?

Rta: No siempre, porque a veces digamos hemos visto que la forma como se comunican o como no se comunican si interfiere en las cosas laborales, pues grave, si porque a veces resulta que no se pueden ni hablar para cosas de trabajo o si, hay circunstancias.

E: ¿Cómo se manejan dentro de la organización este tipo de circunstancias?

Rta: Pues cuando se ve que ya está afectando como mucho, pues se acude como a hablar, a tratar de que las personas pues medien o con la ayuda de recursos humanos que haya como un acercamiento, en últimas se acudiría al comité de convivencia pero pues no ha funcionado mucho. Más bien como que se trata de organizar en recursos humanos como que pues les ayude como que a limar asperezas sería, que hagan acuerdos y concilien, pues cuando dejan, porque hay situaciones que “no tengo nada que hablar con esta persona” o “no quiero” o “no me interesa”.



E: ¿No son asequibles a ese arreglo?

Rta: Algunos son asequibles a que alguien les colabore o qué, pero otros no.

E: ¿Se tienen identificadas esas personas o de acuerdo con las situaciones es que deciden o no hablar?

Rta. Pues si hay personas que son más bien identificadas pero a veces hay casos en que uno no cuenta con que eso fuera a pasar o cosas de momento y que se solucionan.

E: El hecho de que haya personas de pronto identificadas con respecto a la comunicación o que no tienen las habilidades que se necesitan para poderse comunicar con los otros y limar esas asperezas ¿cómo impacta el rendimiento, el clima de la organización como tal?

Rta: Pues el impacto si es negativo, no sé como que hemos aprendido como a que la gente como que se va amoldando a que ésta persona es así, que no tienen remedio pero pues si debería haber como un acompañamiento y como ser más fuertes en que la persona acepte a comportarse diferente, pero pues no se hace como que se trata de decir bueno pues es así, ya lo perdimos, si haber

E: ¿Cómo se dan las órdenes acá dentro de la empresa?

Rta: Pues ahí si les digo que, pues depende como del jefe ¿no?, hay todo tipo de jefes. No sé si me preguntan en mi caso o en todos los casos.

E: ¿En su caso?

Rta: Pues en mi caso, pues yo tengo una forma como muy particular, pues yo hablo con la persona y como que acordamos bueno vamos a hacer esto, esto, y esto, pues cuando hay que hacer o ser un algo como fuerte pues, pero es más conciliadito igual pues todo el mundo es diferente y yo sé que hay jefes que, que son como muy verticales en lo que piden, o que no lo piden de la mejor forma o depende como estén, otros que son demasiado condescendientes otros muy queridos, entonces no es como una forma unánime no.

E: Por lo que usted nos dice ¿acá se respeta la manera de mando de todos los jefes? De cada uno, no hay como unas reglas establecidas que digan bueno la forma de comunicarse con el personal es esta o la de darle ordenes es esta o no hay como un solo estilo de liderazgo sino que...

Rta: Son muchos estilos, pues se ha tratado como de concientizar pues de que las cosas deben ser más o menos, como conciliado y pues que no sea como

## PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

irrespetar a las personas, no que sea como imponiendo las cosas sino, pero no hay nada pues como escrito o dicho o hablado que vamos a hacer esto, vamos a tratar a las personas así no.

E: ¿Cree que esto podría funcionar?

Rta. Pues sería muy bueno, sería bueno como si tener por escrito como unos criterios, unas políticas como más, que se hablara entre todos los líderes para tratar de todos tener el mismo estilo o por lo menos de no hacer cosas que puedan impactar negativamente, porque es muy difícil todos tener el mismo estilo.

Rta: Claro es complicado porque cada quien tiene una manera de liderar, y de hacer, y cada quien tiene una concepción diferente. Hablando de la comunicación... ¿considera que hay diferencias entre la comunicación que se sostiene con el cliente externo a la comunicación que se tiene dentro de la empresa?

Rta: Pues obviamente dentro de la empresa pues las cosas son como más abiertas, con el cliente pues sobre todo el personal debe tratar de... pues de que no se enteren de pronto de todo lo que pasa al interior, de que pues ellos vean como en la empresa el respaldo, pues las cosas bien no las malas, pues de eso se trata.

E: Debe haber cierta confidencialidad con ciertas cosas hacia afuera.

Rta: Si y de todos modos pues el cliente pues la idea, el vendedor tiene que mantener la imagen de la empresa en alto y no como ventilar, pues esa es la idea no, aunque a veces se cuelan cosas

E: Con respecto a eso, ya que hablábamos como de las directrices, o los criterios para la forma de liderar hay de pronto directrices o criterios para la forma como se deben comunicar el personal los clientes.

Rta: No

E: ¿Cómo cree que funcionaría este tema?

Rta: Pues debería ser algo como, pues que nazca como de las directivas hacia los vendedores, como decir bueno vamos a, el cliente se va a manejar así o así, pues es también como cosa de orden y de programar cómo va a ser el trato con los clientes, si es algo necesario yo creo.

E: Como unos lineamientos

Rta: Sí.

E: ¿Teniendo en cuenta el cargo que usted ocupa en la empresa, le permite tener acceso a más información? ¿Le suelen llegar quejas sobre la comunicación que hay en la empresa, sobre el modo de manejo?

Rta: Sí, pues sobre todo en una época en que pues que la empresa era más pequeña, pues de hecho, pues yo resolvía toda esa clase de situaciones, pero en este momento pues se trata de canalizar como hacia recursos humanos o de que ellos hablen. Digamos a veces como de animarlos a que hablen primero con su jefe inmediato y traten de.... de organizar sus cosas al interior y luego pues sí, si hay dificultades que medien con recursos humanos.

E: ¿Qué tipo de comunicación prevalece en este momento en la compañía?

Rta: No entiendo a que se refieren.

E: Prevalece mas la verbal, prevalece mas la escrita, la informal, la directa...

Rta: Pues depende del área, pues ahorita hay como mucha comunicación escrita, pues ya con el internet pues muchas personas, de hecho digamos entre ventas y almacén interactúan mucho por el correo electrónico o si queremos mandar algún mensaje que le llegue, hay mucho ahorita, hay mucho por el correo, pues sin dejar atrás la verbal porque, pero yo creo que si claro ahorita, hace 10 años nadie utilizaba el correo, ahorita todo es escrito prácticamente, pues a eso tendemos no

E: ¿Eso es funcional o no funciona para la empresa?

Rta: Pues ahora ya todo el mundo se acomoda a la comunicación escrita porque pues es muy difícil ahorita como llamar a todo el mundo, si se puede enviar un mensaje a todos, lo malo de eso es que a veces se leen y a veces no se leen y como dice "P", a veces ni contestan, o de pronto lo leen y no dicen nada, ni siquiera tienen la delicadeza de decir bueno me llego la información gracias no entonces de pronto queda uno con la duda será que lo recibieron o no, que pensaron, pero igual hay muchas cosas que si se, pues es una forma de comunicación que es fácil y que es económica y en este tiempo pues que también es rápido y funciona o funciona.

E: ¿Es como funciona o la hacemos funcionar?

Rta: Pues a eso se tiende ya nadie, ya casi nadie habla sino que ya todo el mundo manda un correito y ya.

## PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

E: Claro, de una u otra manera eso permite dejar evidencia, las palabra se las suele llevar el viento. Ahora teniendo en cuenta que es una empresa familiar ¿cómo fluyen las relaciones de familia dentro de la empresa?

Rta: Pues como todo unas son buenas, unas son regulares y otras son malas, pues la ventaja es que la familia es solo por un lado, sería muy difícil con las dos familias, pues es difícil pero pues de todos modos el respeto entre la familia, pues de todos modos hay una cabeza que es como la que alinea al resto y el resto pues en ocasiones claro hay roses o lo que sea pero pues existe como ese respeto hacia esa persona y cuando ya pues digamos entre ellos hay problemas o lo que sea se trata como de mediar, de mejorar.

E: Usted dice que hay una persona que es como la figura, el líder. ¿Esta persona es el presidente?

Rta. Sí

E: ¿Qué tipo de comunicación maneja él con su familia dentro de la empresa?

Rta: Verbal, si pues de todos modos él, pues bueno igual se hacen correos y todo eso, pero pues...

E: ¿La comunicación que manejan los integrantes de la familia entre ellos, es diferente a la comunicación que manejan con los empleados?

Rta. Yo creo que si claro.

E: ¿En qué cree que radica la diferencia?

Rta: Pues en la misma familia, pues la diferencia es que, por lo general casi todos se comunican con los empleados de una forma más, digamos, como más dominante, son como de una tendencia como, bueno como de jefe a subalterno, pero a veces un poco autoritaria, entre ellos pues por lo general es una comunicación diferente, más familiar.

E: Normalmente cuando las empresas son familiares los conflictos familiares suelen volverse empresariales y lo empresariales familiares. A la familia ¿le pasa esto?

Rta: Pues, digamos en algunos casos pues como que las relaciones afectan las relaciones de familia, pues lo que pasa dentro de la empresa, pero pues se ha tratado como de que no trascienda tanto, afecta más de pronto de allá para acá.

E: ¿De la familia hacia la empresa?

Rta: Sí.

E: ¿Cómo en qué aspectos? Que tengan una pelea y la traen a la empresa...

Rta: Que se discutan cosas aunque no necesariamente, pues digamos en términos generales la familia no tenemos problemas serios, a veces cuando hay como problemas entre ellos pueden haber discusiones en voz alta pues que de pronto afecten como el ambiente, pues en alguna época fue presente pero en este momento se ha como aprendido como a cerrar la puerta, pero obviamente si a veces afecta.

E: Volviendo al tipo de liderazgo que maneja el líder visible ¿es igual con los miembros de la familia y con los demás empleados o hay algunas diferencias? ¿En cuanto a su manera de comunicarse con los empleados que por ejemplo los miembros de la familia es verbal, con los otros empleados es igual o aquí varia digamos ya se va al espacio escrito? es decir ¿su forma de liderar es igual con los integrantes de la familia que con el resto de los empleados?

Rta: No creo, lo que pasa es que, pues él, con la familia él es más como más conciliador, como que, pues trata de apoyarse en ellos también, como para decisiones importantes, por lo general los llama y pregunta o llama a uno; con los empleados si es más como autoritario haga esto.

E: La forma que usted nos ha manifestado es que prevalece un liderazgo autoritario de parte de los integrantes de la familia con respecto a los otros empleados es algo general en la familia

Rta: Yo creo que si

E: ¿A qué cree que se deba eso?

Rta: Pues de pronto como a la confianza, o no sé como que se, de pronto es algo que, como más emocional, que como la confianza es solo entre los miembros de la familia y pues hay algunos asesores o hay algunas personas que han logrado como llegar pero siempre hay como esa diferenciación, los unos son empleados, en cambio los otros son como el consejero, el hermano.

E: Considera que nos hace falta hablar algo con respecto a la comunicación interna que se maneja dentro de la empresa, sobre las prácticas o que nos haga falta hablar, o de pronto que quiera comentar que no hayamos abordado. O de algún tema que usted considere que está relacionado con la comunicación.

Rta: Pues siempre me ha inquietado la parte de establecer como un protocolo de familia, lo que yo le comentaba a la jefe de recursos humanos, como para... Porque es que el problema es que cuando uno empieza un proyecto de pronto no se alcanza a imaginar esto como crece digamos, nosotros hace 20 años pues llamamos la familia venga ayúdeme en esto, usted que está haciendo, si ellos fueron llegando como por casualidad unos, otros porque iban terminando sus carreras y entonces este puede ayudar acá o éste oye que les colaboro, pero uno como que no se imagina a donde van a llegar las cosas, ni que fuéramos a tener 60 personas a cargo o que la empresa creciera tanto. Porque si uno decía bueno hagámosle, siempre ha sido pero entonces la empresa empieza a crecer y como desde el principio no hubo como esas normas ni nada sino que todo ha sido por las buenas entonces... Pues siempre he tenido como la inquietud de hacer la reunión y pues ya se lo he dicho a algunos de los miembros que son como más abiertos como de reunirnos y bueno ya estamos aquí, entonces cómo vamos a hacer, con unas cosas como establecidas, un protocolo, unas reglas.

E: ¿Sí algo que sea como más formal entre ellos como empleados de la organización y la comunicación no se vuelva tan informal?

Rta: Sí y lo de los límites, digamos a veces pues se consiente que ellos traten a las personas como ellos creen pues porque nunca ha habido como un parámetro que les diga bueno aquí es así, se habla con las personas así, si, sino que todo ha sido como lo que vaya saliendo. Pero eso es como un producto de... pues si como se va creciendo la empresa y uno ni se da cuenta, le decía yo a "J" a qué horas estamos metidos en esto y lo que empezó como una forma de ganarse la vida pues ya es algo como, si una empresa, que ya somos un grupo, que ya es tanta gente y que, entonces si es complicado.

E: ¿Ha visto la necesidad como de hacer algo?

Rta: Desde hace muchos años que hubo tantos problemas de comunicación, pues es que hace 5 años no había departamento de recursos humanos, entonces imagínense, pues creíamos poder manejar todo y de todos modos nosotros tenemos formación como ingenieros, pero no tenemos una formación como primero que todo pues como de la parte humana, o si entonces todo se ha dado como por la necesidad el momento pues ya que estamos en este punto y eso hablábamos con "JJ" que hablo mucho que hay como que trabajar de otra forma.

E: Si o sea el enano se creció, y se ve la necesidad de empezar a formalizar las cosas en cuanto a la comunicación y a las prácticas.

## PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

Rta: Y muchas personas de la familia llegaron porque no tenían un trabajo, y a veces y sabemos que el perfil que tienen no aplica para los cargos que tienen, entonces uno no puede decirle a su familia chao, complicado. O nos comunicamos y salimos adelante o ya cuando uno ve que cualquier cosa puede pasar pues puede ser riesgoso para la empresa, digamos al nivel de la familia pues es mucho más serio.

Ingeniera muchas gracias

Apéndice B. Matrices.

SUJETO 1: Jefe. Sector Comercial. Nivel Táctico. (Integrante de la familia)

CATEGORÍA	SUB CATEGORÍA		TEXTO	INTERPRETACIÓN
Comunicación			<p>- “A veces prefiero como ignorar que las cosas pasan y ya. Y borrón y cuenta nueva. Antes como de ponerme a formar como más controversia por las cosas”.</p> <p>- “... ya también dependiendo de la importancia que tenga las cosas. Porque si es algo que uno pueda sobrepasar fácilmente pues uno lo ignora y listo. Pero pues si es algo que ya me está afectando yo sí lo hablo... que en algún momento eso pueda entorpecer lo que yo estoy haciendo, de mis funciones y mis metas. O porque de pronto hay una información que no llegó o porque falta comunicación”.</p> <p>- “Digamos a veces, y me siento mejor hablando, pero a veces yo no soy capaz de hablarle entonces prefiero escribir algo. Ya después esa persona que</p>	<p>“L” prefiere evitar cualquier tipo de confrontaciones, no obstante en el momento en que siente que la situación problemática puede afectar la consecución de sus objetivos y metas, ahí ya asume un papel activo frente a la problemática y actúa. Generalmente le da importancia al diálogo personal pues le permite también leer la sinceridad en los ojos de la persona con la que se está comunicando.</p> <p>La respuesta de “L” frente a situaciones problemáticas, se encuentra permeada por el sentir, por la emoción o el sentimiento que puede embargarla como resultado de la situación. Esto puede moverla a actuar o a tomar distancia y emplear un modo de dar a conocer su opinión de una manera más impersonal y espera que sea el otro el que se acerque para solucionar las cosas.</p>



		<p>venga y hablemos, pero eso si ya depende como de cada persona... Entonces a veces yo prefiero escribir un correo, pero a veces si digo no esto sí es algo en lo que debo tomarme la molestia, mirarlo a los ojos y saber si está siendo sincera o no”.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- “Jamás miro los correos que él (el practicante) manda... pues me imagino que dependiendo de la información que él mande pues la afectará ¿cierto? Porque si son cosas muy importantes, seguramente sí la afectará”.</li><li>- “Lo que pasa es que acá la comunicación debe llegar a todos los sitios, no solamente a mí como jefe digamos... el hecho de que yo no esté de acuerdo con algo no significa que las personas no se puedan comunicar”.</li><li>- “Pues me imagino que debe impactar mucho. No porque sea familia, sino porque es que digamos una persona que no se comuniquen con el resto o que no se interese en los demás, igual va a afectar. Ni siquiera tienen que ser familia, pueden ser trabajadores normales que no lo hacen y eso también</li></ul>	<p>Aunque esta persona prefiere relacionarse con los demás de manera personal, al parecer cuando decide no darle importancia a una persona, rompe cualquier tipo de comunicación que pueda establecer con el mismo. Si la persona no se acerca a conversarle, ella</p>
--	--	--	--

			afecta”.	<p>no cambiará su postura sin importar si la información que la otra persona emite es importante o no. Esta situación permite entrever que el vínculo emocional frente a esta relación está totalmente roto.</p> <p>Podemos inferir que para esta persona, además de ser importante interrelacionarte con lo demás, este vínculo debe estar permeado por algún tipo de emoción de lo contrario, el vínculo perderá todo tipo de importancia y se romperá por completo cualquier canal de comunicación. El mayor impacto de esa situación es que la comunicación puede verse afectada a cualquier nivel si alguno de los integrantes no se comunica y no se interesa por los demás.</p>
	Comunicación descendente		- “Cuando el ingeniero “F” tiene alguna retroalimentación, generalmente lo hace siempre personalmente conmigo... él ha sido el que ha estado ahí como apoyándome, dirigiéndome y guiándome todo el tiempo”.	En este espacio vuelve a aparecer nuevamente la importancia de una relación interpersonal permeada por una emoción de gratitud con su jefe. Quien además de dirigirla en el ámbito profesional, se ha convertido en su apoyo y guía constante. Esto permite evidenciar como se ha creado un vínculo seguro, de confianza y respaldo con su jefe

PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

				inmediato.
	Comunicación ascendente:		<ul style="list-style-type: none"> <li>- “¿Mis jefes? Todos los que están encima de mí (risas)”.</li> <li>- “Pues mi jefe directo, digamos que... pues de acuerdo con lo que estoy haciendo ahorita es el ingeniero “F””.</li> <li>- Le dije a mi jefe, le dije al ingeniero “F” y le dije usted verá cómo soluciona eso. Yo estoy de acuerdo con las soluciones que ustedes tomen pero yo ya no quiero involucrarme más en esas peleas”.</li> </ul>	<p>Aunque “L” reconoce que su jefe directo es un solo ingeniero, por la manera como se expresa percibe que no hay claridad frente a los canales de comunicación que se manejan dentro de la empresa. Al parecer es claro que existen niveles jerárquicos que otorgan la potestad de dar órdenes a aquellos que se encuentran jerárquicamente por debajo de ellos.</p> <p>Acá se pueden resaltar varios aspectos: Se puede percibir cómo el vínculo de apoyo que se ha generado en esta relación jefe – colaboradora, se presenta de parte de la subalterna hacia a su jefe. A quien además acude a la hora de resolver una situación conflictiva y le otorgar un gran voto de confianza a las decisiones que él tome, antes que tener involucrarse más en las situaciones que le pueden generar malestar.</p>
	Comunicación horizontal:		- “Con mis iguales también porque por ejemplo ellos son los que me apoyan muchas veces en todo, como en la	Con sus pares también se observa la importancia que le otorga a una relación fundamentada en el apoyo. Razón por la

## PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

			<p>información técnica, en toda la información que yo no tenga, ellos me apoyan con eso”.</p> <p>- “Problema laboral... pues ha sido como una confusión entre los clientes que yo debo manejar y los que ella maneja. Entonces, ahí se vieron afectados más que todos los clientes... Si porque ella jamás me expresó un disgusto y cuando lo hizo, lo hizo delante de todo el mundo dando quejas... Pero pues no, es diferente cuando se salta a la persona que le está afectando y se hace públicamente”.</p>	<p>cual, también espera que en el momento de presentarse una situación problemática se puedan sentar las partes a conversar antes de que se haga pública la situación. Aquí evidenciamos nuevamente la importancia que le otorga a la relación personal para así también poder leer las emociones en la otra persona con la que se está comunicando.</p>
	Comunicación asertiva		<p>- “En este momento las cosas han cambiado mucho para mí, porque yo no sé, como que reaccioné y me di cuenta de que si uno quiere llevarse bien con todo el mundo, uno tiene que empezar eso. Porque uno no puede pretender que alguien te trate a ti bien si tú no eres bien con esa persona”.</p> <p>- “A mí al día de hoy, me parece que yo me llevo bien con todo el mundo. O sea, no hay una persona... he tenido</p>	<p>De la misma manera como “L” propende por mantener un diálogo personal, considera que también es importante mantener el respeto hacia el otro. Igualmente, se evidencia que considera indispensable ser ejemplo y dar la pauta para mantener una buena comunicación que permita el establecimiento de buenas relaciones interpersonales.</p>

## PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

			<p>desacuerdos con muchas personas, he tenido problemas pero ya todo está arreglado. En este momento yo me siento muy bien en comunicación con todo el mundo en general”.</p> <p>- “Yo pienso que cuando a uno algo le molesta, lo tiene que decir inmediatamente. Porque o si no eso es una bolita de nieve que crece, crece, crece y crece y cuando en cualquier momento estalla. Y entonces ¿qué hace uno? Pues acaba con todo el mundo... Si la molestia hubiera sido mía, yo le hubiese ido a hablar. Yo le hubiera dicho mira es que tal cosa me siento así y así, miremos qué podemos hacer. Trabajar en comunicación asertiva...”.</p>	
	Comunicación analógica:		<p>- “Porque es que digamos estamos fuera y el ingeniero “J” es mi tío y estemos en cualquier lado con él para mí sigue siendo mi jefe. Entonces yo me siento nerviosa, yo me siento... donde yo me quede sola con él a mi me empieza a sudar hasta... el ombligo”</p> <p>- “... por ejemplo “I”, una de las ingenieras, cada vez que la llama mi tío</p>	<p>Dentro de la comunicación analógica que más se evidencia en este relato es que cuando se trata de las relaciones laborales, personales y/o familiares con el que es su tío y al mismo el presidente de la compañía, la acompañan permanentemente el nerviosismo y el temor. Nerviosismo y temor que también los evidencia en varios de los integrantes de la organización.</p>

			<p>Jaime, eso es temblando porque quién sabe qué irá a decirle. O sea todo el mundo ve a “J” como si fuera si fuera el diablo. Él inspira mucho respeto pero también mucho temor”.</p> <p>- “¿La verdad o la mentira?”</p>	
	<p>Comunicación escrita</p>		<p>- “Por correo... yo pienso que la comunicación escrita es necesaria, porque por ejemplo cuando en algún punto se cometen errores eso permite que uno lo detecte. Sin embargo, hablar con las personas es mucho mejor, más que escribirles un correo porque a veces ni lo han revisado. Entonces, el hecho de yo llamar y decirle venga hágame un favor, también eso funciona mucho mejor decirle a las personas directamente que escribirles”.</p> <p>- “...un correo electrónico inicialmente porque igual pues pude que mucha gente se informe por ahí”.</p> <p>- “Pero si yo mando un correo diciendo que va a haber una actividad digamos en tal lado, como un boletín informativo que manejábamos acá, nadie responde.</p>	<p>Aunque reconoce la importancia de la comunicación escrita a la hora de detectar errores y ser un medio masivo para informar, asegura que muchas veces no se conoce si la información fue recibida o no porque muy pocos o ninguna persona responde. Así que para ella prevalece la comunicación personal, asegura que prefiere darle importancia al emisor, prefiere poder establecer vínculos, interrelacionarse con sus compañeros y se evidencia que le agrada más recibir la retroalimentación de manera personal.</p>

## PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

			<p>O son dos o tres personas”.</p> <p>- “Porque estamos acostumbrados a hacerlo todo por correo. Entonces, o la información no llegó o no se devolvió, o no sé todas esas cosas. Y me parece que eso es impersonalizar mucho las cosas. Entonces a veces, uno se pierde de verdad de sentir que uno se merece como ese momentico en que le digan a uno personalmente las cosas y también de poder uno retroalimentar lo que le están diciendo”.</p>	
	Comunicación verbal:		<p>- “Por teléfono... hablando con ellos personalmente”.</p> <p>- “Pero igual, también ir a hablar con las personas me parece más importante porque no es solo escribirles, sino darles la importancia que tiene. Es decirles a mí me importa que usted entienda eso por eso me estoy tomando el trabajo de venir y hablar con usted y decirle cómo son las cosas, qué apoyo suyo necesito. Pues me parece mucho más valioso”.</p> <p>- “Pero digamos si yo tengo un conflicto</p>	<p>Considera fundamental que el otro se sienta reconocido e importante. Esto puede dar como resultado una red de apoyo más sólida a la hora de desempeñar algún trabajo.</p>

## PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

			lo que yo he hecho es hablar”.	
		Chisme	- “Igual es una empresa, entonces chisme va a y chisme viene. Entonces, lo que pasa es que si uno le da cabida a todas esas cosas, siempre se le va a hacer un infierno estar trabajando. Entonces, pues... al principio a mi me parecía muy difícil porque eso era una pelea entre todo el mundo. Entonces yo era como sin ganas de venir a trabajar”.	Observa el chisme como algo que obstruye totalmente la tranquilidad y la paz interior hasta el punto en que puede desmotivar a la persona a cumplir con sus responsabilidades. Además, de que esto puede generar peleas entre los diferentes integrantes de una empresa.
Trabajo en equipo			- “Yo creo que todos somos acá como un equipo de trabajo. Digamos... para las cosas que yo hago es muy indispensable contar con el apoyo del personal de arriba como el de abajo. Entonces digamos con el Almacén... Con mis jefes también... Con mis iguales también... Entonces, es casi que una relación con todo el mundo”.  - “No, pues el grupo de trabajo yo creo que es desde el cliente. Porque desde que a mí me llega la solicitud del cliente yo hago la gestión, trabajo con mis jefes para ver qué le vamos a presentar y	Al parecer en este aspecto considera que todos los integrantes de la organización deben trabajar con el mismo empeño y dedicación, no importa su nivel jerárquico o la relación laboral que tenga con la empresa. A la hora de trabajar en equipo es indispensable que no haya diferenciación por el nivel del cargo o por su afiliación familiar o laboral con la empresa, para lo que es importante trabajar en la unión entre jefes y subalternos. Donde también es indispensable la buena comunicación.  Para lograr las metas propuestas



## PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

		<p>cuando se hace una venta, entonces también forma parte de ahí almacén, hasta don “J” que va y lleva las cosas hasta la que factura que es “N”. Para mí todo eso es el equipo de trabajo”.</p> <p>- “...yo creo que fomentar mucho el trabajo en equipo. Digamos hacer talleres de esos en los que las empresas se van a hacer ahí trabajos en equipo todo el día. Pero que no es organizado por uno, sino por terceros, por gente que no tenga nada que ver, que le importe cinco quién es usted, usted es el presidente, usted es el de la bodega, lo que sea. También, fomentar mucho... cómo se dice... digamos la fraternización entre jefes y empleados”.</p> <p>- “Pero yo pienso que es más la falta de costumbre y egoísmo de trabajar en equipo, eso es lo que lo entorpece”.</p> <p>- “Yo creo que cada uno desde su individualidad trabaja en equipo, pues para que las cosas funcionen uno tiene que trabajar con todos... O sea cada uno trabaja en equipo desde su área. En proyectos todo funciona perfecto, todo somos un equipo y trabajamos muy</p>	<p>considera indispensable el trabajo en equipo. De acuerdo con las responsabilidades que le competen dentro de la organización considera que necesita que diferentes personas, ubicadas en diferentes áreas de la empresa, se alineen para que todo fluya de la mejor manera y se pueda responde a la necesidad del cliente de manera oportuna.</p> <p>Lo único que al parecer entorpece el trabajo en equipo es la competencia que se puede presentar entre áreas, ya sea por el número de ventas o por los mejores resultados. Esta situación hace que haya trabajo en quipo dentro de la empresa, pero de manera selectiva.</p>
--	--	--	---

			<p>bien así. Pero si tú vas a ver si trabajamos en equipo ventas y proyectos, no. Entonces yo digo, que más que a nivel individual es entre áreas... es pensar que si yo trabajo en equipo con este ya no voy a ganar tanto. En comercial eso es claro”.</p> <p>- Si porque ¿tú cómo esperas trabajar en equipo si no te comunicas? Ahí lo que harías es trabajar por el equipo pero no en equipo. Porque si tú quieres trabajar en equipo claramente te tienes que comunicar con todo tu equipo”.</p>	
<p>Relaciones Interpersonales</p>			<p>- “Ehhh, buenas. En general buenas. Pues igual en todas partes hay conflictos entre las personas, hay mal entendidos. Todo ese tipo de cosas, pero pues en general acá todos nos llevamos bien. A excepción de peleas que ha habido entre algunas personas...y entonces yo entendí que yo tenía que cambiar y ya, yo me llevo muy bien con todo el mundo. Pues yo creo que eso tiene que ver más con el punto de vista de cada uno”.</p>	<p>Para esta persona, las relaciones interpersonales se encuentran permeadas por las emociones y los sentimientos y además, dependen del punto de vista de aquellos que se encuentran inmersos en las mismas.</p> <p>No obstante, es indispensable contar con la disposición y apertura de las partes para lograr generar un vínculo, porque en el momento en que alguna persona ponga una barrera difícilmente el resto del personal se le puede acercar.</p>

## PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- “Al principio digamos que entré a una posición alta dentro de la organización y también puse muchas barreras a las personas por miedo a meterme en chismes a meterme en muchas cosas y entonces no tenía muchos amigos”.</li> <li>- “Entonces la comunicación de la familia con los demás empleados de la empresa, depende más de la persona”.</li> <li>- “Porque digamos tú te acercas a una persona en la medida en que esa persona sea abierta para que tú te acerques”.</li> <li>- “No pues la comunicación la impacta conmigo. Porque digamos que para mí él no existe... Miren yo no juzgo eso porque hay personas demasiado tímidas, pero pues eso le deja a uno como el sin sabor ¿será que es timidez o qué será?... Además es una persona muy alejada. Cuando tú pones tu barrera a si el otro quiera. Quién sabe por qué la pone porque es muy tímido, porque le da susto, porque uno lo intimida, pero pues de todas maneras cuando a ti te ponen una barrera, tú también la pones.”</li> </ul>	<p>Sin embargo, el impacto de este último aspecto dentro de la organización es mayor o peor dependiendo del rango y el cargo que ocupe la persona que pone la barrera entre sí mismo y los demás.</p>
--	--	--	---

## PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

			<p>- “Si a mí me dicen que no hay diferencia de cómo se comunica el ingeniero “J” con todos los empleados a como se comunica “Y” con el resto de los empleados. Pues claro que es diferente, porque el primero es el presidente y el segundo es un practicante. Pero si yo miro, digamos “Y” a mí jamás me ha saludado y el ingeniero “J” es muy serio con todo el mundo. No es porque sea familia o no, sino que eso también depende mucho de las posiciones en las que están esas personas”.</p> <p>- “Muchas veces mi estado de ánimo, lo que pasa es que yo soy una persona muy sensible, entonces lo que pasa es que muchas veces si me pongo a hablarle a alguien dependiendo de cómo yo esté. De qué tan molesta, de que tan aburrida, angustiada, entonces me pongo a llorar”.</p>	
Relaciones Familiares			- “Pues son muy complicadas porque es duro. Porque hay que aprender a manejar eso y muchas veces no hace la	La línea divisoria entre relaciones laborales y relaciones familiares es muy tenue, hasta el punto en que en algunas

			<p>diferencia entre familia y trabajo. Digamos por la parte de los jefes, yo me siento, yo no sé si así pero yo creo que el resto también, a nosotros nos exigen mucho más. Además, en el caso que les comenté con “M”, estaba brava conmigo acá en el trabajo, y nos reunimos para un cumpleaños y no me saludaba”.</p> <p>- “Pero igual es una relación muy buena, porque por nosotros ser familia somos muy unidos, somos pensando en apoyarnos siempre. Eso es muy bueno. Pero a veces es muy difícil diferencias entre mi tío, mi jefe, entre mi hermano, mi jefe”.</p> <p>- “Yo creo que son como mejores porque nos tenemos más confianza... Mi comunicación no es mucho mejor con mis jefes, porque siempre estoy como aterrada de defraudarlos. Entonces para mí son mis jefes acá y afuera”.</p>	<p>circunstancias llega a volverse invisible, impidiendo así aislar las cosas del trabajo de los aspectos familiares. Normalmente, son estos últimos los que se ven afectados por los primeros haciendo también que muchas veces las figuras familiares se pierdan al ser remplazadas permanentemente por las laborales.</p> <p>A pesar de esta circunstancia los lazos familiares son muy fuertes y cuentan con mucha confianza, además prestan un gran apoyo tanto al interior como al exterior de la empresa.</p> <p>No obstante, es importante realizar la diferenciación entre relaciones familiares y comunicación con la familia, pues está última se ve atravesada permanentemente por el temor de defraudar a las personas que más se quiere. Es seguramente, por esta misma razón que se considera que el nivel de exigencia con los empleados familiares de parte de las directivas es mucho mayor.</p>
--	--	--	--	--

## CATEGORIAS EMERGENTES

**SUJETO 1: Integrante de la Familia**

<b>CATEGORÍA EMERGENTE</b>	<b>TEXTO</b>	<b>INTERPRETACIÓN</b>
Estilo de liderazgo	<p>- “Por ejemplo a veces digamos con el ingeniero “J”, no sé porqué pero yo creo que es algo muy general que todo el mundo le tiene miedo. Yo también le tengo miedo. Entonces claro, por no comunicarme y no contar las cosas, muchas veces pensaba que yo no estaba haciendo nada”.</p> <p>- “A mí me parece que siendo él el presidente de pronto... yo no digo que él no sea abierto porque uno entra y lo escucha. Lo que pasa es que a todos nos da miedo entra a hablar. O sea todos le huyen entrar a hablarle. Entonces digamos que siendo el jefe, el gran jefe, el jefe de muchos, pues sería bueno como que él diera la posibilidad de acercársele más”.</p> <p>- “... él es una persona que da susto ir a hablarle. Entonces por eso es que yo creo que es difícil acercársele a hablarle, incluso lo digo por mí. Porque es para contarle lo que yo estoy haciendo, prefiero escribirle... si tú no puede ir a hablarle a tu jefe o piensas que no eres capaz. O no sé si sea más un tema mío”.</p>	<p>Aunque su relación con su jefe inmediato es de apoyo y guía, su relación con el jefe de todo el personal, es decir el presidente es totalmente diferente.</p> <p>Al parecer el estilo de liderazgo del presidente hace que “L” se sienta intimidada. Ella percibe que el temor es un sentimiento que acompaña las relaciones interpersonales y laborales que se crean con él. Esto se le puede atribuir al poco interés que se evidencia de su parte por acercarse al resto del personal.</p> <p>Estas circunstancias dan lugar a que la comunicación con él se prefiera escrita para evitar experimentar sensaciones de temor y angustia a la hora de mantener un diálogo con él.</p>

## PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

	- “Pero pues yo digo, eso me pasa a mí con mi jefe, yo no sé si a alguien más le pasará con su jefe. Igual él es el jefe de todos acá”.	
Valores	- “Cuando tú te acercas con alguien más fácil te comunicas, es más fácil, no te da pena decirle algo, pedirle un favor o decirle que te explique algo”.	Cuando las relaciones interpersonales y laborales cuentan con el valor de la confianza entre las partes, esto no solo facilita la comunicación sino también el flujo del trabajo en equipo y el apoyo es más tangible en estas relaciones.

## SUJETO 2: Asistente. Sector administrativo. Nivel operativo (empleado)

CATEGORÍA	SUB CATEGORÍA		TEXTO	INTERPRETACIÓN
Comunicación			<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Bueno pueda que no sea la más, como se dice, fluida de pronto en ocasiones pero pues se intenta tener buena comunicación, no falta el mal entendido y pero pues me parece que es normal no?, que hayan como cosas que no se entiendan de la mejor manera,</li> </ul>	A pesar de que reconoce que en la comunicación se encuentran algunos obstáculos que dificultan la comprensión, “M” busca alguna manera para superarlos creando canales que le faciliten la comprensión del mensaje entre las diferentes partes.

			<p>pero pues yo creo que se intenta tener una buena comunicación”.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Pues yo creo que, que de pronto antes era más fácil por lo que éramos más poquitas personas, si me entiendes, se trabaja mucho en eso, se hacen muchas cosas para que la comunicación sea pues la más optima, pero yo creo que era más fácil cuando éramos más poquitos...”</li> <li>• “Se ha hecho énfasis en que seamos muy claros, en que hablemos las cosas, en que por lo menos dentro de los grupos de trabajo todo se hable de la manera más clara, se informe para no tener inconvenientes”.</li> <li>• “Digamos que se distorsione... como que se distorsione la información, que se convierta como en un teléfono roto”</li> </ul>	<p>Según su relato el proceso de comunicación se da de una manera más óptima cuando el número de integrantes es menor.</p> <p>“M” considera que la información que se transmite debe ser coherente y clara para quien la recibe pues es preciso evitar dar mal la información a la hora de comunicarse para evitar conflicto interpersonales y/o laborales.</p>
	Comunicación		<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Cuando yo estaba en recepción la señora “M” me manifestó en varias ocasiones que ella quería que yo</li> </ul>	<p>En este espacio se reconoce la eficiencia del desarrollo de las</p>



## PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

	descendente		<p>trabajara en el departamento de ella cuando yo llegué de la licencia me dijeron que les habían aceptado el cambio... pues ella me dijo que le gustaba mi forma de trabajar para estar en el departamento de ella. Y pues este año con la ingeniera "J" pues si esa si fue una sorpresa total y cuando llegué pues ella también me manifestó que quería que trabajara con ella... pues me imagino que también porque le gustaba".</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• "Pues ordenes como tal seria del ingeniero "J" y de ella... no creo que alguien permita o algún jefe de proceso permita que otro jefe "x" venga a darle órdenes a su equipo de trabajo".</li> <li>• "... yo tengo que ver con el ingeniero "J" y él a mi básicamente son llamadas, "M" necesito esto, esto y esto, igual pues el no es jefe mío pero pues".</li> </ul>	<p>labores que desempeña "M". Aspecto que le genera emoción. Sin embargo se evidencia que no hay un establecimiento claro de protocolos para informar a los subordinados acerca de los ascensos o cambios de puestos de trabajo dentro de la organización, esto se hace de una manera informal.</p> <p>Conoce la existencia de la jerarquización de la empresa por tanto identifica quienes son los jefes dentro de la organización y por esta razón ella está dispuesta a seguir las órdenes del jefe de su jefe inmediato. No obstante, piensa que los jefes de las diferentes áreas se respetan el trabajo que desarrollan los diferentes equipos de trabajo.</p>
	Comunicación ascendente		<ul style="list-style-type: none"> <li>• "Pero básicamente es a ella, a mi jefe, es a la que le pregunto cuando tengo alguna inquietud".</li> </ul>	<p>Se percibe que con entre "M" y su jefe inmediata existe un vínculo comunicativo, también de</p>

## PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Le digo a mi jefe que la embarré”</li> </ul>	apoyo y respaldo porque sin importar la situación, por crítica que ella sea, la comunica directamente a su jefe.
	Comunicación horizontal		<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Pues lo que les digo, aquí básicamente, es que acá los departamentos a los que más les pasa esto de la comunicación es a ventas con almacén o a iluminación con almacén son los que más chocan al momento de la comunicación, entonces lo que se hace con ellos es tratar de tener una reunión en días específicos para aclarar que fue lo que pasó y por qué pasó, entonces en esas reuniones lo que se hacen es como decidir entre ellos bueno para la próxima vamos a tener esto en cuenta para que esto no vuelva a suceder o sea como que tomen acciones correctivas y preventivas para que no vuelva a pasar”</li> </ul>	Se percibe que no existe un protocolo para la comunicación entre departamentos, el entrevistado siente que ocasionalmente la comunicación no llega en forma clara lo que implica que pueden cometerse errores, ya que se da cabida a interpretaciones.
	Comunicación asertiva		<ul style="list-style-type: none"> <li>• “La empatía... Digamos como lo de la química dentro de nosotros</li> </ul>	“M” considera que la mejor manera de relacionarse con los demás es

## PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

			mismos... Como a entender a entendernos mejor”	procurando comprender lo que piensa, siente y necesita el otro, en sus palabras se trata de “ponerse en los zapatos del otro”. Esto nos permite evidenciar cómo el componente emocional llega a ser indispensable para relacionar con los otros.
	Comunicación escrita		<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Yo lo conocí por medio del procedimiento, cuando me entregaron el procedimiento de administración, ahí lo conocí”.</li> <li>• “Entonces se optó por siempre reportar con un correo pues para que quede como constancia de qué fue lo que se dijo... entonces como para no tener la duda de quién fue el que la embarró, entonces se apoya con un correo”.</li> <li>• “Pues yo creo que la misma, siempre se ha utilizado los correos electrónicos, pues la verbal siempre va a estar, pero pues siempre hay que reforzarla con un correo para constancia, pero lo que te digo, o sea pero como que se filtraba menos la información cuando éramos más poquitos”.</li> </ul>	<p>“M” considera que la comunicación escrita es importante especialmente en temas protocolarios, normativos en general asegura que es básicamente informativa.</p> <p>La persona entiende que la información escrita evidencia hechos y es una forma de sustentar situaciones específicas, especialmente cuando se cometen errores para que haya una persona que asuma las consecuencias de ese error.</p> <p>En el relato de “M” se percibe que la información que es transmitida por medio escrito no tiene retroalimentación alguna por lo cual ella prefiere dejar evidencia de la información enviada en el evento de</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Sería básicamente por un correo, por un correo electrónico y se hacen como reuniones generales como para divulgar lo que se quiere o lo que se tiene pensado, pero básicamente esas decisiones son como más por correo... No todas las veces, yo personalmente no los respondo todos, o sea, si de pronto es para una capacitación yo lo que hago es ponerlo dentro de mis pendientes pero casi nunca los respondo, no le veo la necesidad de responder”.</li> <li>• “Yo creo que acá la comunicación electrónica digámoslo así es mas como informativa”.</li> <li>• “Exactamente, es más como por eso como por dejar evidencia de que si se envió, digamos que fue una capacitación, si no fue, fue porque no quiso no porque no se le haya informado”.</li> </ul>	<p>presentarse cualquier irregularidad. También Percibe que entre mayor cantidad de población trabajando en la empresa haya, mayor es la filtración y tergiversación de la información.</p> <p>Decididamente encuentra importante la comunicación escrita vía correo electrónico por que permite como se dijo anteriormente tener evidencia de lo planteado. Sin embargo se muestra selectiva entre lo que responde y lo que no de acuerdo con sus intereses.</p>
	<p>Comunicación verbal</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Pues todos los días lo tenemos, todos los días tenemos la comunicación porque nosotros</li> </ul>	<p>“M” plantea como relevante la comunicación verbal, las reuniones grupales para la</p>

		<p>tenemos a cargo varias cosas que hacen que estemos todo el tiempo hablando de eso”.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• “Eh, pues hay reuniones, pues también depende como de los departamentos involucrados, pero pues básicamente hay reuniones para aclarar que fue lo que pasó o ¿Cuál otra sería? O preguntar de nuevo que pasó, como dirigirse a la persona con la que se tuvo el inconveniente de la mala comunicación y pues preguntar qué fue lo que pasó”.</li><li>• “Se ha hecho énfasis en que seamos muy claros, en que hablemos las cosas, en que por lo menos dentro de los grupos de trabajo todo se hable de la manera más clara, se informe para no tener inconvenientes”.</li><li>• “Cuando se presenta un conflicto pues trato de hablarlo pues con la persona o con el departamento al que corresponda”.</li><li>• “Yo diría que se utiliza más la</li></ul>	<p>solución de problemas de carácter laboral y reuniones cara a cara para la solución de conflictos. Piensa que resulta importante entablar relaciones personales tanto con su superior como con sus iguales en el trabajo.</p> <p>Reitera la importancia de que se aprovechen los espacios comunicativos, así mismo que haya claridad en el lenguaje a la hora de transmitir la información tanto en la forma escrita, como en la verbal, para evitar confusiones o interpretaciones de esta información.</p> <p>En su concepto los mensajes son mejor entendidos si se dan en forma verbal, considera que lo escrito se presta a mayor tergiversación.</p>
--	--	--	--

## PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

			<p>verbal”.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Pues lo que yo les digo, yo quiero decir algo pero las personas lo toman de otra manera y eso pasa mucho cuando uno escribe, yo puedo escribir algo pero tú lo lees de otra manera... porque ha pasado que la información se toma diferente a lo que yo quiero decir, entonces me parece que es más fácil explicarlo verbalmente”.</li> </ul>	
Trabajo en equipo			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esos dos departamentos son los que más tienen, tienen que estar muy unidos, pues yo creo más que los demás, porque ellos son como el último proceso, los últimos procesos para entregar al cliente final...</li> </ul>	Piensa que el trabajo en equipo es importante en la organización pero no hace evidente en su respuesta que exista una comunicación fluida entre los diferentes departamentos para el cumplimiento de las labores.
Relaciones Interpersonales			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pues yo considero que súper bien, pues yo considero que tengo buena relación con mis compañeros de trabajo.</li> </ul>	Entiende como fundamentales las buenas relaciones interpersonales en la satisfacción laboral, y se identifica a sí misma como muy social, con buenos canales de comunicación con los compañeros en general.
Relaciones			<ul style="list-style-type: none"> <li>• A veces pienso que hay mucha</li> </ul>	Aunque se reconoce que hay

## PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

Familiares			comunicación entre las demás personas, que entre la misma familia	comunicación entre los miembros de la familia, es evidente que hay algún tipo de diferenciación entre ellos y el resto del personal de la organización. Sin embargo la percepción que el personal tiene es que no hay comunicación mucha comunicación entre ellos.
------------	--	--	---	--

CATEGORÍA EMERGENTE	TEXTO	INTERPRETACIÓN
Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si hay diferencia porque dentro de la empresa va a haber más confianza, entonces la comunicación puede ser más fluida y puede ser un poco más descomplicada... fluida a con un compañero con el que tu llevas dos años en la misma área.</li> <li>• Es diferente porque uno siempre, digamos con los muchachos o con las muchachas con las que trabajamos pues hay un poquito más de</li> </ul>	<p>En la respuesta de la entrevistada no se evidencia la introyección de valores por cuenta de la comunicación dentro de la empresa.</p> <p>“M” percibe que la amistad y la comunicación fluye más entre amigos. Estas amistades en general son entre pares.</p> <p>Denota la subordinación y equipara el respeto con</p>

## PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

	<p>confianza... con ellos es de más respeto...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es diferente porque ella es mi amiga (asistente de ventas) entonces la comunicación con ella es total es cien por ciento yo creo que para poder tener una comunicación así si tendríamos que todos ser muy amigos, pero pues eso no se puede con todo el mundo.</li> </ul>	<p>el distanciamiento entendido como falta de confianza.</p> <p>La comunicación es más efectiva y más fluida entre las personas que llevan mayor tiempo trabajando juntas.</p>
--	--	--

## SUJETO 3: Director. Sector Técnico. Nivel Táctico. (Empleado)

CATEGORÍA	SUB CATEGORÍA		TEXTO	INTERPRETACIÓN
Comunicación			- “Qué me contaron de la empresa... básicamente lo que hacía de manera global, me presentaron el organigrama de manera general. Me hicieron una	Para “S” la comunicación está regida por parámetros muy claros. Cuando se trata de defender un punto de vista persona en el ámbito laboral, lo hace con ahínco,



			<p>inducción más o menos al cargo, lo que son los procesos de apoyo de la compañía y el recorrido por la empresa, la presentación de los compañeros, el reglamento de trabajo y mis funciones y... ya”.</p> <p>- “...cuando uno está defendiendo un punto de vista, ahí la comunicación cambia. Pero cuando uno está hablando de un tema normal o general pues yo creo que el nivel de conversación es el mismo”.</p> <p>- “Lo que pasa es que cuando tú conoces más una persona y te has hablado con ella, entonces uno ya sabe cómo es y le conoce muchas de las muletillas que tiene y uno ya sabe identificar digamos el estado de ánimo de la persona es muy fácil”.</p>	<p>diferente de cuando dialoga con diferentes personas de la organización.</p> <p>De la misma manera se plantea la posibilidad de que entre mayor nivel de cercanía y conocimiento no solo del ámbito laboral, sino también de los compañeros de trabajo se maneja una comunicación más fluida y espontánea. Esta es una comunicación a la que se deben adaptar las personas nuevas que ingresan a la organización.</p>
	<p>Comunicación descendente</p>		<p>- “Mi jefe directo es el ingeniero “F”, pues él me da básicamente los lineamientos. Pero entonces de acuerdo a las funciones que yo realizo, yo interactúo con muchas personas. Recibo órdenes de la ingeniera “O”, del ingeniero “J” principalmente... En la</p>	<p>“S” percibe que existe claridad frente a la estructura jerárquica que se maneja dentro de la empresa. Entonces las personas que se encuentran por encima de ella, independientemente del área a la que pertenezcan, están en el derecho de darle órdenes. Estas órdenes en algunas</p>

			<p>priorización porque hay momentos en los que todos necesitan las cosas. Entonces, uno de ellos es la priorización, en niveles de responsabilidad lastimosamente uno resulta haciendo las tareas por nivel jerárquico y pues termina delegando otras. Otro impacto es la sobrecarga laboral que uno termina o llevándose trabajo pa' la casa o trabajando más horas y... eso".</p> <p>- "Cuando yo doy una orden a mí me gusta pedir el favor y tratar de que las personas se sientan como que importante con lo que me va a ayudar... o sea por favor ayúdenme, agradezco la colaboración, su colaboración es importante. Porque yo sé que con eso los voy a motivar y voy a lograr que me colaboren".</p>	<p>oportunidades carecen de comunicación asertiva. Igualmente es importante señalar, que esta situación además de generarle trabajos en horas extra, tiene a esta persona en un alto riesgo psicosocial por la sobrecarga laboral que esta situación le genera.</p> <p>Al parecer cuando le corresponde el turno de dar órdenes, le agrada hacerlo de una manera totalmente diferente a como ella las recibe. Por su parte le agrada comunicar las órdenes de una manera diferente, le interesa que la gente se sienta parte importante de la consecución de un objetivo específico y piensa que el lenguaje que se use en las solicitudes puede llegar a motivar a la persona a participar de un modo más activo.</p>
	<p>Comunicación ascendente:</p>		<p>- "Al ingeniero "F". Pues yo voy y le pregunto a él. Lo que pasa es que él es el que más rápido me da las respuestas".</p> <p>- "Primero el ingeniero "F" o si no al ingeniero "J" porque son las personas</p>	<p>Se percibe que "S" tiene la estructura jerárquica y el conducto regular claramente definido. Ella siente que no puede salirse de la norma y que a pesar de su cargo no se siente en la capacidad de tomar decisiones para las que puede llegar a tener las competencias, antes de</p>

## PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

			<p>que están más cerca de uno, que uno más fácilmente los puede contactar”.</p> <p>- “Cuando son decisiones importantes o decisiones en las cuales yo creo que no tengo la competencia para tomar voy a donde mi jefe o si no voy a donde el ingeniero “J”, si él no está voy a donde la ingeniera “J”. Pero trato como de darle una solución. Y ya si no están ellos, pues ya le toca a uno como tomar la decisión y asumir los riesgos que tengan esas decisiones”.</p> <p>- “Pues generalmente esos temas los trato con la alta gerencia que son los ingenieros”.</p>	<p>esto prefiere acudir a los diferentes jefes de la organización para así evitarse más adelante posibles problemas con los mismos.</p>
	Comunicación horizontal:		<p>- “Si, mientras uno pierde el miedo ya empieza a hablar con los compañeros, ya uno encuentra no solo los temas laborales sino también temas de interés en otro momento”.</p>	<p>La comunicación entre pares y con otros compañeros de la empresa se ve permeada por el nivel de conocimientos y tiempo que lleve dentro de la empresa. Estos dos componentes, permiten que la persona se sienta con mayor tranquilidad para dialogar de temas tanto laborales como personales.</p>
	Comunicación asertiva		<p>- “... me gustaría que se comenzara a trabajar en comunicación asertiva...”</p>	<p>“S” considera importante trabajar en la</p>

## PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

			<p>cuando se dan órdenes, a ese tipo. Algo muy importante es la forma como se dicen las cosas, porque muchas veces es la personalidad de la persona y uno como no sabe que es así, entonces uno cree que es que me está regañando, es que está bravo. Ese tipo de cosas”.</p>	<p>comunicación asertiva a la hora de dar órdenes, para sí evitar posibles malestares en los colaboradores a los que les son dadas estas órdenes.</p>
	<p>Comunicación analógica:  Metáfora.</p>		<p>- “(Risas) ¿quién me da las órdenes?”</p> <p>- “Porque uno dice si está de mal genio yo no me voy a poner a llevarle otro problema... pues uno no sabe cómo actúa, no conoce muchas circunstancias”.</p>	<p>Nuevamente aparece el factor tiempo, como aquel que permite aprender a conocer a las personas, el funcionamiento de la empresa y las labores que debe y puede desempeñar una persona dentro de la organización. Esto a su vez da a conocer parámetros de comportamiento y de relación con los demás, incluyendo los jefes.</p>
	<p>Comunicación escrita</p>		<p>- “Si son cosas importantes, en mi caso yo envío el mail”</p> <p>- “Mejor dicho si es una decisión de una actividad para poderle responder a un cliente ¿por qué uno la envía por escrito? Porque puede ser que la persona no lo haga por “X” o “Y” motivo y después tenemos un inconveniente, entonces hay veces que por eso uno lo deja por escrito... Sí, para dejar la evidencia”.</p>	<p>La comunicación escrita es más empleada para dejar evidencia de las decisiones tomadas, de los compromisos adquiridos, entre otros para así librarse de posibles malentendidos.</p> <p>No obstante, “S” percibe también que este medio pierde todo su potencial cuando no se recibe ningún tipo de respuesta o retroalimentación de la información o el mensaje enviado.</p>

## PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

			<p>- “En ocasiones uno recibe la retroalimentación bien sea por el correo o porque uno va y le dice y le dicen no sí tal cosa. ¿En otros? A uno como que le queda la duda de si sería que recibió el correo. Porque uno sí muchas uno le envía el correo a la persona porque no se puede comunicar con ella y en esos casos es cuando uno... mmm será que recibió el correo o qué”.</p>	
	Comunicación verbal:		<p>- “Pues los que estamos así cerquita pues uno le dice, oye tal cosa y también depende el grado de importancia de la información... y también voy y le digo a la persona o la llamo”.</p> <p>- “Yo diría que primero la verbal y luego el mail”</p> <p>- “Otras veces hay unos temas que uno habla, digamos que no están relacionadas con el cliente pero se dijo el tema y pues se quedó esperando los resultados porque nunca llegaron. O sea nunca se actúo.”</p>	<p>La comunicación verbal se relaciona más por la cercanía con las personas y la importancia de la información que se maneje. A pesar de que la comunicación escrita deja evidencia, se emplea más la comunicación verbal a nivel general en la organización.</p> <p>Sin embargo, de la misma manera como ocurre con la comunicación escrita, muchas veces la información verbal también se queda sin ningún tipo de retroalimentación o respuesta.</p>
Trabajo en equipo			<p>- “Está el ingeniero “F”, el ingeniero “J”,</p>	<p>El tiempo es percibido por “S” como un</p>

## PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

			<p>la señora “C”, “I”, el ingeniero “M” y ahorita que nos acompaña el ingeniero “J”.</p> <p>- “Entre los más antiguos pues es más fluida, porque pues el tiempo que uno ha vivido, las cosas que uno puede compartir. Con las personas nuevas, pues es mientras ellos se acoplan con uno y básicamente es eso”.</p> <p>- “Es un ambiente de trabajo, desde mi punto de vista, armonioso... comunicación y en mi área de trabajo hay compañerismo, donde uno nota el apoyo de los otros compañeros”</p>	<p>factor determinante a la hora de relacionarse con su equipo de trabajo. La comunicación es más fluida con aquellos a los que más se conocen y con lo que también más se ha compartido.</p> <p>Aquellos que llegan nuevos al equipo de trabajo deben acoplarse a la manera de proceder y actuar del resto, ara esto se requiere tiempo. Al lograrlo el trabajo se vuelve armonioso, dando lugar así al apoyo y al compañerismo.</p>
Relaciones Interpersonales			<p>- “... uno ve que las relaciones entre compañeros de diferentes departamentos es buena y hay veces que uno si nota los roces que hay internos entre ellos. Pero yo creo que eso es normal, en toda organización se ve”.</p> <p>- “Pues hay momentos en los que uno dice, hay pero tal cosa, pero es por el momento porque digamos hay un rollo o alguna cosa y uno... siempre tiende a</p>	<p>Las relaciones interpersonales son identificadas en su gran mayoría como positivas. Sin embargo, se señala una diferenciación entre los empleados no familiares y los que sí son familiares. Esto se debe a que existe una creencia en que los empleados familiares van a tener siempre alguna ventaja y respaldo sobre aquellos que no son familia, generando así un sentimiento de desventaja en algunas situaciones.</p>

## PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

			pensar que al que le van a dar la razón es al de la familia. Eso es lo que uno tiende a pensar... pero pues...”	
Relaciones Familiares			- “Pues hay una cosa que es... la confianza que ellos se tienen, que ellos ya saben, se conocen muy bien. Y la posición o el respeto que uno siempre tienen hacia ellos. Entonces yo también digo que es como una barrera, pues la que siempre hay entre el dueño y el empleado. Que uno siempre le tiene como que el respeto a ellos”.	<p>El personal percibe que hay un gran nivel de confianza entre los integrantes de la familia, razón por la cual muchas veces obvian sus opiniones o se reduce la necesidad de comunicarse entre ellos.</p> <p>No obstante, también se realiza una diferenciación entre los empleados familiares y los demás trabajadores. Y estas circunstancias, posiblemente son las responsables de que se en algunas situaciones se perciba la existencia de una resistencia o barrera entre estos dos grupos de personas. Al parecer en algunos momentos esto puede ser entendido como respeto hacia los dueños de la organización.</p>

**SUJETO 3: Director. Sector Técnico. Nivel Táctico. (Empleado)**

<b>CATEGORÍA EMERGENTE</b>	<b>TEXTO</b>	<b>INTERPRETACIÓN</b>
----------------------------	--------------	-----------------------

## PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

Estilo de liderazgo	<p>- “Hay personas que generalmente le piden el favor, oye mira tal cosa. O hay veces es haga. Pero entonces uno ya sabe que la persona es así, pues no se pone a echarle tiza a la cosa sino ya”.</p> <p>- “De pronto cuando la gente tiene ideas y si no es el momento de hacerlos, entonces sí demostrar la importancia que eso tiene y evaluar todo después”.</p> <p>- “Otro es como ehhh... como incentivar a la gente y todos los incentivos no son plata. De pronto en ese tipo de cosas. Cuando la gente apoya, desde mi punto de vista muy personal, cuando hay personas que apoyan mucho la compañía y que dan mucho de su parte, que ponen mucho. Digamos que cambian muchas cosas personales por la compañía. Yo creo que por lo menos a ellos toca darles incentivos. Y vuelvo y recalco, todos los incentivos no son plata. En eso yo creo que si hace falta trabajar”.</p>	<p>“S” manifiesta que en ocasiones el estilo de liderazgo es algo autoritario y piensa que no se muestra interés por las ideas o propuestas que dan a conocer los subalternos. Piensa también que hace falta reconocimiento por parte de los jefes hacia los subalternos cuando se han esforzado por sacar adelante un proyecto. Pues en muchas oportunidades a pesar de que los proyectos no hacen parte de sus responsabilidades, dejan de lado sus cosas personales por el compromiso que tienen hacia la empresa.</p> <p>Por estas razones “S” es que percibe la necesidad de buscar algún mecanismo de incentivos que promueva las ideas, el compromiso y el trabajo de los empleados.</p>
Valores	<p>- “A medida que uno obtiene confianza con el jefe, pues aumenta la comunicación y con los compañeros”.</p>	<p>“S” manifiesta que la confianza y el buen nivel de comunicación son directamente proporcional.</p>



## PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

## SUJETO 4: Gerente. Sector administrativo. Nivel Estratégico (Integrante de la familia)

CATEGORÍA	SUB CATEGORÍA	TEXTO	INTERPRETACIÓN
Comunicación		<p>“Pues siempre he tenido como la inquietud de hacer la reunión y pues ya se lo he dicho a algunos de los miembros que son como más abiertos como de reunirnos y bueno ya estamos aquí, entonces cómo vamos a hacer, con unas cosas como establecidas, un protocolo, unas reglas”.</p> <p>“Desde hace muchos años que hubo tantos problemas de comunicación, pues es que hace 5 años no había departamento de recursos humanos, entonces imagínense, pues creíamos poder manejar todo y de todos modos nosotros tenemos formación como ingenieros, pero no tenemos una formación como primero que todo pues como de la parte humana”.</p>	<p>“J” ve la necesidad de establecer protocolos y políticas dentro de la organización con el fin unificar los criterios para la comunicación entre los miembros de la misma.</p> <p>Es consciente de la importancia del departamento de gestión humana para que la comunicación se de entre todas las personas y entre las diferentes áreas y que ésta sea más amable y mas social.</p>
	Comunicación descendente	“De pronto de cada departamento o de cada área pero en sí se ve que hay una falencia como en transmitirles a ellos los objetivos de la empresa”	“J” comprende que el personal subordinado que no es parte de la historia de la empresa no tiene clara la misión y visión de la misma. Percibe que las directivas tiene

## PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

				falencias en la comunicación para que ellos puedan llegar a entender la plataforma estratégica de la organización
	Comunicación horizontal:		“Con él (gerente de otra de las empresas del grupo) hemos estado hablando como de hacer un trabajo para fortalecer los equipos donde se incluye que ellos sepan pues cuáles son los objetivos de la empresa y cómo encajan ellos como dentro de ese objetivo”	“J” se considera como par en todas las decisiones importantes de la empresa. “J” es parte de la solución, le corresponde de acuerdo con su criterio estimular la parte comunicativa a nivel horizontal para que la comunicación descendente sea más fluida de este modo involucrar a los subordinados en el proceso comunicativo.
	Comunicación asertiva		- “Son muchos estilos, pues se ha tratado como de concientizar pues de que las cosas deben ser más o menos, como conciliado y pues que no sea como irrespetar a las personas, no que sea como imponiendo las cosas...”	“J” desea que prime un diálogo en conjunto y las decisiones sean consensuadas, para lo que es indispensable que los jefes de las distintas áreas respeten al personal y las opiniones de los mismos.
	Comunicación escrita		“Para algunas cosas pues se hace escrito, digamos para cuando queremos como informarle a todo el mundo algo”  “Pues a veces se manda digamos un comunicado para algo y pues la gente o confirma, contesta, no sé, a veces no contesta nada, en algunos casos, a veces son cosas bastante críticas y no hay eco no hay contestación... o entonces ponerle copia a otra persona	La comunicación escrita prevalece para eventos en que la información debe llegar al grupo en general, “J” la considera como un medio rápido, económico y moderno, a lo que se debe tender.  Manifiesta que no siempre la comunicación escrita es retroalimentada así las cosas sean consideradas importantes,

PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

		<p>que mueve el resto”.</p> <p>“Pues ahorita hay como mucha comunicación escrita, pues ya con el internet pues muchas personas, de hecho digamos entre ventas y almacén interactúan mucho por el correo electrónico o si queremos mandar algún mensaje que le llegue ... ahorita todo es escrito prácticamente, pues a eso tendemos no?...”</p> <p>“Pues ahora ya todo el mundo se acomoda a la comunicación escrita porque pues es muy difícil ahorita como llamar a todo el mundo, si se puede enviar un mensaje a todos, lo malo de eso es que a veces se leen y a veces no se leen y como dice “P”, a veces ni contestan, o de pronto lo leen y no dicen nada, ni siquiera tienen la delicadeza de decir bueno me llegó la información gracias, no. Entonces de pronto queda uno con la duda será que lo recibieron o no, que pensaron, pero igual hay muchas cosas que si se, pues es una forma de comunicación que es fácil y que es económica y en este tiempo pues que también es rápido y funciona o funciona... ya casi nadie habla sino que ya todo el mundo manda un correito y ya”.</p>	<p>convirtiéndose esta en solo información. De la misma manera, en algunas circunstancias el hecho de que no se reciba ningún tipo de respuesta genera malestar inquietudes en el receptor frente a las opiniones que los emisores tengan de los mensajes escritos que han sido enviados. Sin embargo, hasta el momento no se ha tomado ninguna medida para mejorar en este aspecto.</p> <p>Le reconoce la importancia a la comunicación escrita en la parte de estandarización, pues permite que los mensajes le lleguen a todas las personas de la organización en el mismo sentido.</p> <p>Reconoce que la comunicación escrita sirve como medio para la optimización del tiempo.</p>
--	--	--	--

## PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

	Comunicación verbal		<p>“Más personal que escrita... pero por lo general verbal”.</p> <p>“Pues toca recurrir a hacerlo verbalmente, o llamar uno por uno”.</p> <p>“Pues debería ser algo como, pues que nazca como de las directrices hacia los vendedores, como decir bueno vamos a, el cliente se va a manejar así o así, pues es también como cosa de orden y de programar cómo va a ser el trato con los clientes, si es algo necesario yo creo”.</p>	<p>Considera que la comunicación verbal es la que prevalece en la organización.</p> <p>Reconoce que es importante que mediante este tipo de comunicación exista un proceso especialmente para el manejo de estrategias comerciales con los clientes.</p>
Trabajo en equipo			<p>“Primero tengo que trabajar con “J” que es el Presidente, con “P” que está en Recursos Humanos, con contabilidad que ya para la parte administrativa pues está muy de la mano, con las personas que me ayudan a ejecutar toda la parte operativa de mi trabajo, con la niña de recepción, mejor dicho con todo el mundo”.</p>	<p>Reconoce la importancia del trabajo en equipo y está relacionada, por el cargo que desempeña, en los procesos de toda la organización.</p> <p>Tiene claro que la eficiencia solamente se obtiene con el trabajo en equipo y ella es factor importante de ese engranaje.</p>
Relaciones Interpersonales			<p>“Pues son variaditas, de todo un poquito... pero pues yo pienso que pues son más o menos bien”.</p> <p>“Pues yo veo que hay unos que son muy, pues que se la llevan bien con todo</p>	<p>Reconoce que existen diversos tipos de personalidades dentro de la organización lo que influye en el trato y en las relaciones que se dan entre ellos. Entiende que las buenas relaciones interpersonales optimizan</p>

## PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

		<p>el mundo, que hacen cosas, actividades diferentes, extras, que se tratan muy bien con otros. Veo otros que no se hablan con los unos. O que se comunican mal, o que solo estrictamente lo del trabajo. Como en todo pues no diría ni que son remalas ni que son rebuenas como un término medio”.</p> <p>“El impacto si es negativo, no sé como que hemos aprendido como a que la gente como que se va amoldando a que ésta persona es así, que no tienen remedio pero pues si debería haber como un acompañamiento y como ser más fuertes en que la persona acepte a comportarse diferente, pero pues no se hace como que se trata de decir bueno pues es así, ya lo perdimos, si haber”.</p>	<p>el trabajo, que en general las relaciones dentro de la organización son buenas, que hay individuos que no son muy accesible y el resto de la población no entra en controversia sino simplemente lo acepta.</p> <p>“J” entiende que es un área en la que la organización de la cual hace parte como cabeza debe fortalecer (la comunicación) para mejorar las relaciones interpersonales.</p>
Relaciones Familiares		<p>“Pues como todo unas son buenas, unas son regulares y otras son malas, pues la ventaja es que la familia es solo por un lado, sería muy difícil con las dos familias... de todos modos hay una cabeza que es como la que alinea al resto y el resto pues en ocasiones claro hay roses o lo que sea pero pues existe como ese respeto hacia esa persona y cuando ya pues digamos entre ellos hay problemas o lo que sea se trata como de mediar, de mejorar”.</p>	<p>De acuerdo con el relato se percibe que para la familia existe un líder al que se escucha y además se respeta más que a cualquier otro integrante.</p> <p>“J” percibe que los conflictos interpersonales entre los integrantes de la familia afectan las relaciones tanto laborales como familiares, aunque considera que hay más impacto en las relaciones laborales cuando los conflictos se han</p>

PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

		<p>“Entre ellos pues por lo general es una comunicación diferente, más familiar”.</p> <p>“En algunos casos pues como que las relaciones afectan las relaciones de familia, pues lo que pasa dentro de la empresa, pero pues se ha tratado como de que no trascienda tanto, afecta más de pronto de allá para acá”.</p> <p>“Cuando hay como problemas entre ellos pueden haber discusiones en voz alta pues que de pronto afecten como el ambiente, pues en alguna época fue presente pero en este momento se ha como aprendido como a cerrar la puerta, pero obviamente si a veces afecta”.</p>	<p>presentando a nivel familiar.</p> <p>En algunas oportunidades “J” percibe que aunque se ha mejorado en el manejo de los conflictos entre hermanos en los espacios o instalaciones físicas de la organización, hace falta seguir trabajando en esta temática para así evitar inconvenientes a nivel del clima organizacional..</p>
--	--	---	--

CATEGORÍA EMERGENTE	TEXTO	INTERPRETACIÓN
Estilo de liderazgo	“Pues en mi caso, pues yo tengo una forma como muy particular, pues yo hablo con la persona y como que acordamos bueno vamos a hacer esto, esto, y esto, pues cuando hay que hacer o ser un algo como fuerte pues, pero es más conciliadito igual pues todo el mundo es diferente y yo sé que	“J” si pretende ser un puente entre los integrantes de la familia que tienen el manejo administrativo y los trabajadores operativos.  Adicionalmente, “J” percibe que el estilo de liderazgo de los integrantes de la familia,

	<p>hay jefes que, que son como muy verticales en lo que piden, o que no lo piden de la mejor forma o depende como estén, otros que son demasiado condescendientes otros muy queridos, entonces no es como una forma unánime no”</p> <p>“Son muchos estilos, pues se ha tratado como de concientizar pues de que las cosas deben ser más o menos, como conciliado y pues que no sea como irrespetar a las personas, no que sea como imponiendo las cosas sino, pero no hay nada pues como escrito o dicho o hablado que vamos a hacer esto, vamos a tratar a las personas así no”</p> <p>“Pues en la misma familia, pues la diferencia es que, por lo general casi todos se comunican con los empleados de una forma más, digamos, como más dominante, son como de una tendencia como, bueno como de jefe a subalterno, pero a veces un poco autoritaria”</p> <p>“Lo que pasa es que, pues él (Presidente), con la familia él es más como más conciliador, como que, pues trata de apoyarse en ellos también, como para decisiones importantes, por lo general los llama y pregunta o llama a uno; con los empleados si es más como autoritario haga esto”</p> <p>“Sí y lo de los límites, digamos a veces pues se</p>	<p>incluyendo al presidente, con el resto de los empleados es dominante y un poco autoritaria. Diferente de lo que ha podido observar entre los integrantes de la familia, el presidente procura manejar un liderazgo más conciliador con los demás integrantes de su familia.</p> <p>“J” considera importante que se establezca por escrito no un mismo tipo de liderazgo para todos los jefes de los departamentos, pero si le agradaría poder crear un documento en el que se deje claro y por escrito algunas normas de comportamiento hacia los empleados, dejar claros unos límites que se fundamente en el respeto hacia los demás y así evitar un impacto negativo en el clima organizacional.</p>
--	---	--

## PRÁCTICAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EMPRESA FAMILIAR

	<p>consiente que ellos traten a las personas como ellos creen pues porque nunca ha habido como un parámetro que les diga bueno aquí es así, se habla con las personas así, si, sino que todo ha sido como lo que vaya saliendo”</p> <p>“Pues sería muy bueno, sería bueno como si tener por escrito como unos criterios, unas políticas como más, que se hablara entre todos los líderes para tratar de todos tener el mismo estilo o por lo menos de no hacer cosas que puedan impactar negativamente, porque es muy difícil todos tener el mismo estilo”.</p>	
Valores	<p>Pues de pronto como a la confianza, o no sé como que se, de pronto es algo que, como más emocional, que como la confianza es solo entre los miembros de la familia y pues hay algunos asesores o hay algunas personas que han logrado como llegar pero siempre hay como esa diferenciación, los unos son empleados, en cambio los otros son como el consejero, el hermano</p>	<p>El valor de la confianza “J” lo percibe más a nivel familia, lo que les permite tener un mayor grado de acercamiento y entendimiento entres ellos, creando de la misma manera una diferenciación con los demás empleados de la organización.</p>