

**UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES**

**ESPÍRITU SANTO**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

Trabajo de investigación que se presenta como requisito para la obtención del título de Licenciatura en Comunicación Corporativa.

**TESINA:**

IDENTIFICACIÓN DE FALENCIAS COMUNICACIONALES

EN EMPRESAS FAMILIARES

(Trabajo realizado en 2 empresas de la ciudad de Guayaquil)

**AUTORA:**

ANA VERÓNICA ZURITA VELÁZQUEZ

**TUTORA:**

LCDA. MARLENE MOSQUERA

GUAYAQUIL, MARZO DEL 2010

*Dedico este trabajo a Dios que me enseñó a luchar por lo que quiero, después a mis padres que con su esfuerzo supieron sacarme adelante y hacer de mí una persona de bien y a mis hermanos que están conmigo en todo momento.*

## **Agradecimiento**

Agradezco a Dios por sobre todas las cosas porque sin él, no podría seguir adelante. A mis padres por el esfuerzo que hicieron para culminar mis el trabajo de investigación. A mis hermanos por apoyarme en cada momento durante la tesis.

A todas las personas que me ayudaron con sus conocimientos y fueron parte de la investigación, y las empresas que me apoyaron con la información para realizar el trabajo, sin olvidar a Paola Donoso y Evelyn Mateo quienes me apoyaron durante todo el trabajo de investigación.

Finalmente a todos los que directivos que conforman en la facultad de comunicación, que fueron parte importante para el desarrollo de la investigación.

## INDICE GENERAL

RESUMEN.....	7
1. TÍTULO.....	8
2. PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA.....	8
3. OBJETIVOS.....	9
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	9
3.2 OBJETIVO ESPECÍFICO.....	9
4. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACION DE LA INVESTIGACIÓN.....	9
4.1 JUSTIFICACIÓN.....	9
4.2 DELIMITACION DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
5. MARCO REFERENCIAL.....	13
5.1 ANTECEDENTES.....	13
5.2 MARCO TEÓRICO.....	15
5.3 MARCO CONCEPTUAL.....	20
6. METODOLOGÍA PROPUESTA.....	36
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	36
6.2 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.....	37
6.2.1 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	37
6.2.2 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS.....	37
6.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	37
7. ANÁLISIS .....	37
7.1 EMPRESA A.....	37

7.2 EMPRESA B.....	37
8. FÓRMULA PARA OBTENER LA MUESTRA DE LA EMPRESA A Y LA EMPRESA.....	38
9. ANÁLISIS DE LA ENCUESTAS A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA A Y B .....	40
10. CUADRO COMPARATIVO DE LAS EMPRESAS A Y B CON CONCEPTOS DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	48
11. PRESUPUESTO.....	51
12. CONCLUSIONES.....	52
13. RECOMENDACIONES.....	54
14. PROGRAMA DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	55
15. BIBLIOGRAFIA.....	70

## **ANEXOS**

ANEXO 1 HISTORIA DE LA EMPRESA A.....	72
ANEXO 2 ENTREVISTAS A DIRECTIVOS DE LA EMPRESA A.....	73
ANEXO 3 HISTORIA DE LA EMPRESA B.....	78
ANEXO 4 ENTREVISTA A DIRECTIVOS DE LA EMPRESA B.....	82
ANEXO 5 FORMATO DE LA ENCUESTA A EMPLEADOS DE LA EMPRESA A Y B.....	86

## INDICE DE GRAFICOS

1. GRÁFICO 1.....	40
2. GRÁFICO 2.....	41
3. GRÁFICO 3.....	42
4. GRÁFICO 4.....	43
5. GRÁFICO 5.....	44
6. GRÁFICO 6.....	45
7. GRÁFICO 7.....	46
8. GRÁFICO 8.....	47

## 1. RESUMEN

El objetivo de este trabajo es informar sobre las diferentes situaciones comunicacionales que se presentan en las empresas familiares y que en ocasiones se enfrentan con obstáculos que dificultan su eficacia. Bajo este concepto se busca que los miembros de la organización familiar cumplan con las tareas establecidas y a la vez se facilite el manejo de información para lograr el cumplimiento de los objetivos.

Con el resultado de la tesina, se propone elaborar formularios y/o programas que logren determinar las distintas falencias a nivel de comunicación interna de las empresas familiares y de este modo poder interpretar soluciones para cada una de ellas. Es decir, crear una herramienta que amplíe el campo de percepción sobre el nivel de comunicación de las empresas familiares y tomar correctivos cuando estos sean necesarios y poder elevar la eficiencia y crear un nivel de confianza para obtener el balance correcto entre familia y la empresa.

Para este trabajo de investigación se analizaron dos empresas de la ciudad de Guayaquil. La primera empresa, a la que denominaremos Empresa A, cuenta con 20 empleados y a la fecha lleva dos generaciones en el mercado (38 años), se dedica a la importación, distribución y venta de insumos para la agroindustria en Ecuador. La segunda empresa, ahora denominada B, tiene 25 empleados, lleva tres generaciones (36 años en el mercado), y se dedica a la importación y distribución de artículos de temporada (navideñas, librería, juguetería, artículos para la confección).

Las 2 empresas, presentan problemas de comunicación interna debido a los lazos familiares que mantienen e influyen directamente en la forma de cómo se trabaja, dentro de la organización.

## **1. TITULO**

Identificación de falencias comunicacionales en empresas familiares  
(Trabajo realizado en 2 empresas de la ciudad de guayaquil)

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Los seres humanos somos seres netamente sociales y por lo tanto necesitamos mantenernos comunicados en todo momento y en diferentes aspectos, situación por la que reconocemos que la comunicación es parte indispensable de la vida y base de las relaciones humanas. Para que la comunicación se desarrolle de forma natural, debe de existir disponibilidad de parte de los interlocutores para facilitar su manejo y aún más, que exista el ambiente propicio. En las organizaciones adicionalmente debe de existir libertad de expresión, ética, relaciones interpersonales eficaces que permitan su desarrollo de forma óptima.

Se ha podido constatar que tanto en pequeñas, como en medianas empresas, que cuentan con una menor cantidad de empleados. Carecen de ciertos departamentos especializados en áreas vitales para el buen funcionamiento de una organización, como podría ser Recursos Humanos, área que facilitaría la designación de tareas y actividades de los empleados, ya sean estos dueños o contratados de la empresa, situación que aminoraría los conflictos comunicacionales que se generan por falta de organización y coordinación de labores. Así como el control de calidad necesario para su correcto funcionamiento.

Ante estas situaciones nos planteamos la pregunta ¿Cuál es el medio o programa más adecuado para identificar falencias comunicacionales y re-establecer una comunicación interna eficaz en empresas familiares?

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1.- OBJETIVO GENERAL**

Determinar las falencias comunicacionales más frecuentes que se presentan en las empresas familiares.

#### **3.2.- OBJETIVO ESPECIFICO**

- Identificar los errores más comunes en comunicación interna en las empresas familiares.
- Plantear programa comunicacional interno para afrontar las falencias detectadas.
- Determinar los medios comunicacionales que apoyarán el desarrollo del programa propuesto.

### **4. JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **4.1 JUSTIFICACIÓN**

La finalidad del presente trabajo es servir de base de datos para las futuras investigaciones sobre temas comunicacionales en empresas familiares, aportando información que llame a reflexión y acción sobre las actividades y medios comunicacionales que deben desarrollarse en las empresas para efectivizar la comunicación interna, y por ende obtener resultados de eficacia y productividad.

Para esta investigación se tomaron muestras de las dos empresas antes mencionadas, habiendo efectuado entrevistas a sus directivos y encargados de comunicación interna, además de encuestas realizadas a todo su personal de trabajo.

Es conocido que la comunicación es una herramienta de vital importancia que ayuda a evitar el fracaso de las empresas cuando presentan conflictos. La empresa A lleva dos generaciones en el mercado, mientras que la empresa B, tiene tres, y coinciden en que presentan irregularidades en su comunicación interna.

Durante la investigación se confirmó que el mayor inconveniente encontrado en las empresas familiares, es la comunicación, debido a la informalidad que se imprime cuando esta se lleva a cabo entre varios miembros de la familia, como por ejemplo: Padres con hijos, entre hermanos, entre primos, etc. Así es que durante este trabajo, la empresa A, informó que conocen las fallas comunicacionales, las mismas que se dan entre el Gerente (Padre) con tres de los socios (hijos), al momento de tomar decisiones sobre diversos temas que atañe a la organización. Según la información obtenida de la empresa B, se determinó que hay mayores conflictos y en diversas áreas, los mismos que han involucrado a varios miembros de la familia, quienes para evitar mayores confrontaciones que arruinen las relaciones familiares, decidieron desvincularse de la empresa. Además, adicionalmente a afectado a varios empleados, que teniendo un buen rendimiento laboral, fueron suspendidos y otros renunciaron voluntariamente, por los diversos inconvenientes que mantuvieron con sus pares jerárquicos, pero que a su vez los unían lazos familiares.

Una característica propia de la empresa familiar es que ***“Quién ejerce el poder, es jefe de una familia...y sus decisiones empresariales se entrecruzan con los intereses familiares”***.

Esta situación hace que la comunicación interna merezca mayor atención, pues además de las relaciones entre los colaboradores, están las relaciones entre los miembros de la familia que trabaja en la empresa y que debe desarrollarse de forma óptima y fluida.

En la empresa A<sup>72</sup> los conflictos en el campo familiar interfieren en el campo laboral, lo cual crea situaciones incómodas tanto para el personal no familiar de la empresa como para los mismos miembros de la familia. Sin embargo esto sucede solo al momento de tomar decisiones en las reuniones.

En la empresa B, las deficiencias en la comunicación originan una serie de dificultades tanto a los directivos no familiares que participan en la gestión, como en los miembros familiares de la siguiente generación en proceso de incorporarse a la empresa. Cuando en la empresa no existe un diálogo fluido, pueden verse afectadas las relaciones interpersonales; lo mismo sucede cuando se imparten órdenes cruzadas.

Dentro de una microempresa los que la conforman: padres, hijos, tíos, hermanos, primos son el elemento esencial de la organización. Sin embargo muchas veces los motivos de discrepancias y / o desacuerdos, se presentan al tomar decisiones importantes dentro de una empresa familiar.

Tomar las decisiones se torna un poco complicado en el sentido de que la cabeza de una organización familiar se ve afectada por los conflictos emocionales que influyen negativamente. Esto se debe a que están determinadas por un componente afectivo, generacional y hereditario que hace que este proceso se convierta en una lucha.

## 4.2 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El trabajo de tesina se llevó a cabo en dos empresas familiares de la ciudad de Guayaquil. Para objeto de este tema, el enfoque fue el área administrativa y operativa de la organización con el fin de establecer la efectividad y/o falencias que se producen en comunicación.

Para la propuesta que se desea plantear, se efectuó un análisis de comunicación interna, que nos permite determinar falencias comunes y poder plantear un programa y medios de comunicación para manejar de forma efectiva la comunicación interna en las empresas familiares.

Los directivos de la empresa A no coinciden en criterios al momento de la toma de decisiones, los cuales tampoco son compartidos con el resto de sus colaboradores. Esta situación obstaculiza el proceso comunicacional, provocando la demora en la consecución de los objetivos propuestos en el tiempo planificado. Dando como hecho, de que se cuida tanto a sus clientes internos como externos, debido a que la rotación de empleados no es alta y sus clientes son fieles a la empresa, tomando en cuenta que también forman parte de la comunicación interna, pues esta es un reto para las organizaciones pequeñas y medianas que son parte del siglo XXI.

La empresa B<sup>78</sup> en cambio tiene problemas de comunicación en el sentido de que no se ha establecido límites de hasta donde, o hasta que área pueden involucrarse los ejecutivos.

Gran parte del personal encuentra las órdenes dadas hasta cierto punto confusas ya que sus jefes tienden a contradecirse y/u opacar la autoridad que le fueron entregadas. Olvidando por completo que la comunicación interna de una empresa no solo trata de mantener claros

los mensajes entre los miembros de la familia sino entre todos los colaboradores de la empresa para así llegar a la meta propuesta y satisfacer a los clientes.

Una organización se vuelve rentable y competitiva, cuando a más de obtener una buena estructura organizacional, es elemental la comunicación interna, por ser un medio significativo que ayuda a alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa. Así, de esta manera se estará creando una cultura dentro de la organización, no solo entre los mandos altos sino también entre los colaboradores, evitando así conflictos y cultivando un ambiente de motivación.

## **5. MARCO REFERENCIAL**

### **5.1. ANTECEDENTES**

Sabemos que la comunicación interna es un medio muy importante para la toma las decisiones en una organización. Otras gestiones también prevalecen con el mismo grado de importancia. Entre ellas podemos mencionar: el planificar la sucesión de mandos y transmitir la cultura de la empresa a los futuros colaboradores. La comunicación defectuosa puede representar un problema en la primera etapa del desarrollo, orientada al producto. Incluso cuando la empresa es todavía suficientemente pequeña para que el dueño pueda hacer de todo y tomar todas las decisiones importantes, es decir, cuando sólo una persona es la fuente de toda la información dentro de la firma, la comunicación falla a causa del ritmo de crecimiento empresarial y de la excesiva reserva. En esta etapa prematura, el problema no constituye necesariamente una deficiencia. Pero, a medida que se profesionaliza la empresa con la descentralización del control, la comunicación precisa y apropiada se hace imprescindible para el proceso de gestión de la misma. Cuando los empleados no

reciben la información que puede afectar su rendimiento, eso no sólo dificulta su desarrollo personal, sino también el trabajo en equipo que es esencial para crear una organización estable<sup>1</sup>.

En la empresa B como en muchas culturas empresariales existen secretos, se puede notar cuando cierta información es compartida con algunos mandos, mientras que otros quedan. La pregunta es: ¿A qué se debe esta situación? Esto nace simplemente porque el fundador de la empresa y/o dueño de la misma habla poco, no profundiza en ciertos ámbitos importantes, sus explicaciones son mínimas, lo cual impide que las futuras y las actuales generaciones tengan una información clara y completa. Este tipo de problema dificulta de cierta manera que los miembros de la siguiente generación en proceso de ingreso a la empresa puedan desempeñarse de manera eficiente.

Es aquí donde podemos apreciar que la empresa B tiene problemas de cultura de comunicación dentro de la organización, ya que en las organizaciones la comunicación entre padres e hijos debe ser menos afectiva y más racional, pues es un sistema al que se debe responder de forma distinta. Por eso podemos decir que las organizaciones familiares tienen doble naturaleza: La empresa y La Familia, lo cual hace su coexistencia algo complicado. Es necesario tomar en cuenta que la comunicación debe cambiar para que consecuentemente se maneje la empresa correctamente.

---

<sup>1</sup> La empresa familiar. Extraído el 22 de julio diciembre, 2010 de [http://books.google.com.ec/books?id=mo6dJf9EuwAC&pg=PA147&dq=comunicacion,+empresa+familiar&hl=es&ei=WuBFTMW6GYG8lQfh16jqBA&sa=X&oi=book\\_result&ct=res ult&resnum=3&ved=0CDQQ6AEwAg#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.ec/books?id=mo6dJf9EuwAC&pg=PA147&dq=comunicacion,+empresa+familiar&hl=es&ei=WuBFTMW6GYG8lQfh16jqBA&sa=X&oi=book_result&ct=res ult&resnum=3&ved=0CDQQ6AEwAg#v=onepage&q&f=false)

La empresa B pasa a la tercera generación y presenta también un aumento en su nómina familiar. Debido a que al inicio eran 3 personas, y actualmente son 6 personas dentro de la empresa, permitiendo que crezca la dimensión Institucional y aumente con ella la complejidad de la comunicación laboral. En la empresa A solo existen dos generaciones. El conjunto de actividades efectuadas para la creación y mantenimiento de las buenas relaciones con y entre sus miembros permite identificar el problema que está afectando a la misma y encontrar soluciones rápidamente, con respecto a la B.

## **5.2.- MARCO TEÓRICO**

Como en cualquier tipo de comunicación, es elemental que al emitir un mensaje no se encuentren ruidos. Por ello es muy importante la forma en que se emite el mensaje. Tenemos un emisor y un receptor los cuales son substanciales dentro de la comunicación interna.

Es de suma importancia ya que “La escucha es una de las competencias fundamentales en el proceso de comunicación. Más aún, probablemente sea uno de los aspectos más sobresalientes. Es imposible llegar al mutuo entendimiento cuando la comunicación es unilateral”<sup>2</sup>, así lo resaltan los expertos de Dale Carnegie, quienes agregan que el desarrollo de las relaciones interpersonales depende desde un principio del

---

<sup>2</sup> **La Manera Rápida y Fácil de Hablar Eficazmente.** Los principios y la aplicación práctica de expresar a sí mismo ante los grupos de personas. Carnegie & Associates, Inc.

líder, quien deberá adoptar una actitud de compromiso, accesibilidad y sensibilidad en el proceso.

Las relaciones interpersonales en una empresa pueden lesionarse cuando no existe un diálogo fluido o cuando se dan órdenes cruzadas, lo cual obviamente genera confusión en la persona que debe acatar la orden.

En un estudio en el que se da una serie de claves y pautas para mejorar la comunicación interna y lograr mejores relaciones interpersonales dentro de una compañía, sea cual sea su naturaleza, Dale Carnegie Training sugirió:

“Ayude a las personas a entender cómo su trabajo se ajusta a las metas de la empresa. Es natural el querer contribuir y hacer la diferencia en su empresa. Es por ello que es tan importante para los gerentes que indiquen claramente la manera cómo cada persona en el equipo añade algo al panorama total. Explicando cómo cada miembro del equipo ayuda en el avance. Incrementando la confianza”.<sup>3</sup>

Cada miembro de la organización aporta de alguna manera a cumplir la meta establecida por su compañía. Es necesario no solo dejarlo

---

<sup>3</sup> **Basil Bernstein** sociólogo y lingüista británico, conocido por sus aportes a la Sociología de la educación.

implícito o manifestarlo como una labor que están obligados a cumplir, sino también que sientan la importancia de su aporte a la empresa.

Como se menciona en el libro marketing en el siglo XXI, escrito por Rafael Muñiz González:

“...la comunicación interna está dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.”<sup>4</sup> Y es que si no sabemos cuidar a nuestro cliente interno, no podremos dar respuestas satisfactorias a los clientes externos.

Sin embargo, para que exista una correcta comunicación por parte de las familias empresariales se debe tener en cuenta un factor muy importante, que es el de crear una cultura basada en la honestidad, lealtad y confianza. Cultura que nace desde la cuna de la familia y luego se la fusiona con la de la empresa.

---

<sup>4</sup> **Marketing en el Siglo XXI.** 3ª Edición escrito por Rafael Muñiz González

El inicio del siglo XXI viene marcado por un entorno económico altamente competitivo que va a obligar a las empresas a hacer un esfuerzo especial para lograr la entera satisfacción de las necesidades de sus clientes. Pero conseguirlo sólo es posible si se saben aplicar con rigor y profundidad las diferentes herramientas estratégicas de las que dispone el marketing, las cuales lejos de ser patrimonio exclusivo de las grandes compañías aportan a las pymes una visión dinámica y actual, lo que les permite dar respuestas prácticas a los permanentes retos del mercado.

Este tipo de cultura al cual nos referimos, no es fácil, se necesita de mucho apoyo y esfuerzo por parte de los fundadores.

“La cultura de una familia empresarial se crea a base de tirones y empujones; son tira y afloja, desarrollados por los fundadores sobre el grupo de personas que les rodean, familiares o extraños. El grupo humano no se va a configurar de modo espontáneo ni accidental, sino que se conforma bajo la dirección del padre o hermanos fundadores a fin de conseguir unos determinados objetivos mediante la acción común. El fundador contrata al personal, ajeno a la familia y, más tarde, va incorporando a sus hijos. Esa cultura empresarial familiar no se consolidará si los familiares no aceptan unas creencias básicas y elementales”.<sup>5</sup>

La comunicación interna actualmente es uno de los retos profesionales del siglo XXI, en donde la meta no es solo retener al cliente sino al empleado que mejor desempeño muestre en la organización. Pero esto no es un lujo, ni mucho menos algo exclusivo de las empresas. Muy pocas organizaciones se rigen a este tipo de comunicación ya que su uso en la práctica no es tan fácil como se plantea, pero es una herramienta útil en el área ya que ayuda a implementar cambios, estrategias y objetivos organizacionales de la manera correcta.

---

<sup>5</sup> El Dr. José Javier Rodríguez Alcaide y la Dra. Maribel Rodríguez Zapatero en su libro “Confianza, comunicación y pacto de la familia empresarial”.

Existen cuatro redes de comunicación:

- Ascendente: La cual toma lugar cuando una persona de mando bajo se dirige a su superior, bien sea un mando medio o alto.
- Descendente: La cual toma lugar cuando un jefe se dirige a cualquier personal del mando medio o bajo.
- Horizontal: Cuando personas del mismo nivel de mando se comunican entre si.
- Mixta: La cual esta enfocada en la mezcla de la comunicación descendente y ascendente.

Por tanto, no se debe construir la casa por el tejado, más bien es necesario que la comunicación interna deje de ser la asignatura pendiente de una empresa. Se debe recordar que ella constituye una herramienta clave para alcanzar los objetivos estratégicos. No solo contribuye a evitar el rumor, propiciando así un clima de confianza y motivación, sino que también hace que la empresa sea más competitiva y rentable.

“La comunicación interna trabaja en la concepción y el desarrollo de la cultura corporativa, es decir, las ideas y conceptos cualitativos que definen a la organización.”<sup>6</sup>

Las deficiencias en la comunicación originan una serie de dificultades, tanto para los directivos no familiares que participen en la gestión, como

---

<sup>6</sup> Libro “El Auge de la comunicación corporativa” por Benito Suárez, capítulo 2.

para los miembros familiares de la siguiente generación en proceso de incorporación a la empresa.

Cuando en una empresa no existe un diálogo eficaz fluido, pueden afectarse las relaciones interpersonales; lo mismo sucede cuando se imparten órdenes cruzadas.

### **5.3 MARCO CONCEPTUAL**

Una empresa familiar:

“Es un negocio donde los miembros de una determinada familia se unen entre sí para trabajar, tomar decisiones, cumplir ciertas tareas y distribuirse los beneficios de forma justa. Es bueno que la familia permanezca unida, siempre y cuando alguno de sus miembros no obstaculice la labor que le compete en el seno de la empresa”.<sup>7</sup>

La comunicación organizacional en la empresa familiar:

Se es necesario realizar un estudio para identificar las necesidades empresariales y familiares. Analizando todas las formas de comunicación utilizadas: reuniones internas y almuerzos. Y se hará un estudio de clima laboral donde existen instrumentos de comunicación interna que ayudarán a mantener la comunicación organizacional en la empresa familiar.

---

<sup>7</sup> Citado por Miranda Luna Adrián.

La comunicación interna:

Son las actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes con el objetivo de proveer comunicación, unión, motivación y así alcanzar las metas establecidas por la organización.

Método de la comunicación interna en la empresa:

“La comunicación es un proceso vital en las empresas. Y en la familia: es afectiva, informal, implícita, está condicionada por la historia familiar y se basa en una jerarquía natural por roles (padres, hijos, hermanos). La comunicación en la empresa: es operativa, formal, explícita, está condicionada por la cultura de la empresa y la profesionalidad. El proceso de comunicación tiene dos elementos esenciales, el verbal y el no verbal. Por ello resulta conveniente conocer algo sobre las técnicas de comunicación”.<sup>8</sup>

Las relaciones públicas:

“Son las actividades y programas de comunicación creados para sostener buenas relaciones con los diferentes públicos de la organización”.

---

<sup>8</sup> Citado por Guerra, 2005

La publicidad:

“Los mensajes emitidos a través de medios masivos de difusión con el objetivo de incrementar la venta de los productos o servicios de la organización“.

La publicidad institucional:

“Es la actividad de las relaciones públicas, que evoca en los públicos una imagen favorable de la organización“.

### **Diferencias entre una empresa familiar y una empresa no familiar.**

La familia como tal es la que directamente la hace mejor o peor, a diferencia de la no familiar, que no tiene esos recursos en sus manos. Esta condición es una energía que necesita un espacio donde manifestarse, una dirección que la conduzca de forma conveniente, una frecuencia de encuentros familiares para integrarla y que permitan crear unas sinergias y unos valores que le den una razón de ser. Las empresas familiares han de hacer frente a tres grandes desafíos de cara al futuro:

- La Globalización y la Internacionalización de los negocios.
- El ingreso de la competencia en su estructura y en su cultura familiar.
- Trabajar para que el negocio resulte rentable y sostenible, el que es común a todas las empresas.

Mientras que los otros dos son exclusivos de esta clase de compañías:

“Seguir siendo de propiedad familiar y procurar por todos los medios que la familia se mantenga unida. Para ello el protocolo familiar aporta a los miembros las bases que ayudarán a regular las relaciones entre la familia y la empresa, profesionalizando los procesos de dirección estratégica y conservando en la familia los valores que hacen fuerte a una empresa familiar”.<sup>9</sup>

## **COMUNICACIÓN**

La comunicación podría definirse como la transferencia de información de un emisor a un receptor asegurándose de que este último la comprenda.

La teoría de las relaciones humanas creó una presión sensible sobre la administración para modificar las maneras rutinarias de dirigir las organizaciones. Este enfoque adquirió cierta imagen popular y obligó a los administradores a:

- Asegurar la participación de los estratos inferiores de la empresa, en la solución de problemas.
- Incentivar la franqueza y confianza entre los individuos y los grupos en las empresas.

La comunicación cumple con dos propósitos principales:

---

<sup>9</sup> Citado por Guerra, 2005

“1) proporcionar información para que las personas puedan desempeñar sus tareas correctamente; y 2) proporcionar las actitudes necesarias para promover la motivación, la cooperación y la satisfacción en los cargos. Estos dos propósitos en conjunto, promueven un ambiente que conduce a formar espíritu de equipo y a lograr un mejor desempeño en las tareas”.<sup>10</sup>

La función de la comunicación es ser el medio gracias al cual se unifica la actividad organizada. En las organizaciones, la comunicación vincula a los integrantes para lograr un propósito común. En un sentido más amplio, su propósito fundamental es llevar a cabo el cambio influyendo sobre la acción en beneficio de la organización.

La comunicación resulta esencial para el funcionamiento interno de las organizaciones, debido a que integra las funciones administrativas y es necesaria para:

- Establecer y difundir las metas.
- Desarrollar planes para lograr dichas metas.
- Organizar eficazmente los recursos humanos y técnicos.
- Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización.

---

<sup>10</sup> Citado por Guerra, 2005

- Dirigir, orientar y crear un clima que incentive la participación de sus integrantes.
- Controlar el desempeño de los integrantes.

La comunicación además de facilitar las funciones administrativas de la organización,

“Es indispensable para relacionar a ésta con su medio externo. Mediante el intercambio de información, los administradores toman conciencia de las necesidades de los clientes, la disponibilidad de los proveedores, las demandas de los accionistas, las regulaciones gubernamentales y las preocupaciones de la comunidad. En síntesis, a través de la comunicación cualquier organización se convierte en un sistema abierto que interactúa con su ambiente”.<sup>11</sup>

### **Tipos de Comunicación**

- **Comunicación lateral:** según algunos autores, esta comunicación en sentido único puede resultar más rápida dado que le proporciona al emisor por un lado cierta seguridad psicológica y protege su poder e independencia manteniendo cierta distancia con los receptores. Ahora bien, como el emisor no puede saber si

---

<sup>11</sup> De La Iglesia, 2009

el receptor ha captado correctamente su mensaje, hay un gran riesgo de que la información comunicada sea imprecisa y esto puede repercutir en que la tarea sea realizada de manera incorrecta. En conclusión, la comunicación en sentido único corre el riesgo de no ser comunicación en lo absoluto ya que comunicar no es sólo enviar una información y llegar al objetivo sino también es estar seguro que realmente ha llegado al interesado y éste la ha comprendido.

- **Comunicación recíproca:** “En este tipo de comunicación el emisor da un mensaje, el receptor puede hacer preguntas y dar su opinión, lo cual garantiza que el mensaje llegue con mayor precisión y exactitud. La comunicación recíproca significa la instauración de feedback entre los interlocutores de iguales o diferentes niveles jerárquicos. Cuanto más recíproco y tolerante es el clima de la comunicación, hay menos riesgo de que el contenido de los mensajes sea alterado y es más abundante la información. La experimentación muestra que este método puede ser ruidoso y desordenado apareciendo en las organizaciones bajo la forma de feedback parásito”.<sup>12</sup>

### **Barreras de la comunicación**

- **Segregación adaptativa:** tiende a conservar las comunicaciones entre grupos en un nivel óptimo por el uso de barreras selectivas. Este tipo de barreras le evita al usuario una búsqueda fastidiosa del servicio susceptible de resolver su problema y permite que los otros servicios no sean molestados inútilmente.

---

<sup>12</sup> De La Iglesia, 2009

- **Segmentación inadaptada:** consiste en erigir barreras contra la comunicación como defensa contra los stress entre grupos impidiendo la transmisión de informaciones importantes. Este proceso cumple una función similar al aislamiento dado que consiste en proteger a los individuos y grupos evitándoles un enfrentamiento que implicaría a la vez tensión, reconocimiento mutuo y favorecería una estrategia de poder basada en la independencia.

Algunos ejemplos de las barreras mencionadas pueden ser los siguientes:

- **Falta de planeación:** con demasiada frecuencia las personas empiezan a hablar y escribir sin primero pensar, planear, y definir el propósito del mensaje. Sin embargo, conocer las razones de una directiva, seleccionar el canal más idóneo y elegir el momento apropiado, pueden mejorar enormemente el entendimiento y reducir la resistencia al cambio.
- **Mensajes mal expresados:** La idea del emisor podrá perder claridad si se escogen mal las palabras, hay omisiones, incoherencia, una mala organización de ideas, etc. Esta falta de precisión puede evitarse con un mayor cuidado al codificar el mensaje
- **Pérdida por la transmisión o mala recepción:** en una serie de transmisiones de una persona a la siguiente, el mensaje va perdiendo precisión. La

mala retención de información es otro problema grave, esto hace necesario la repetición del mensaje y el uso de varios canales de comunicación.

- Falta de atención y evaluación prematura: escuchar exige una total atención y autodisciplina, significa evitar una evaluación prematura de lo que otra persona tiene que decir. Una tendencia común es juzgar, aprobar o rechazar lo que se dice, en lugar de tratar de entender el marco de referencia de quien habla.
- Desconfianza, amenazas y temor: en un clima que contenga estas fuerzas, cualquier mensaje será visto con escepticismo. La desconfianza puede ser resultado de una conducta inconsistente por parte del superior o puede deberse a experiencias pasadas en la que el subordinado fue castigado por proporcionar honestamente información desfavorable pero verdadera en el sentido, a la luz de las amenazas, que pueden ser reales o imaginarias, las personas tienden a ser más rígidas, a estar a la defensiva, a distorsionar la información. Lo que se necesita es un clima de confianza, que facilite la comunicación franca y abierta.
- Período insuficiente de ajuste al cambio: el propósito de la comunicación es realizar cambios y

éstos afectan a las personas de diferentes maneras, por ello es importante no forzar el cambio antes de que las personas puedan ajustarse a sus implicaciones.

- Sobrecarga de información: el hombre responde a la sobrecarga de información ignorándola ó no comunicándola, por ello la filtración puede ser útil cuando la información más urgente e importante se procesa primero y los mensajes menos importantes reciben menor prioridad.

### **Canales de comunicación interna**

Los medios o canales de comunicación son el método de difusión que se emplea para enviar el mensaje. Estos pueden dividirse a grandes rasgos:

- Los canales mediatizados son los que requieren de algún tipo de tecnología para la producción de mensajes y el contacto entre la fuente y el receptor o receptores no es directo, sino a través de algún vehículo físico externo. Ejemplo de este tipo de canales lo constituyen la radio, la televisión, el teléfono, entre otros.<sup>13</sup>
- Los canales directos dependen de la capacidad y habilidad individual para comunicarse con otros cara a cara. Por ejemplo, hablar, escuchar, indicios no verbales, entre otros.

---

<sup>13</sup> (Citado por Gonzalez, 2009)

Fernández Collado, por su parte clasifica los canales de comunicación en:

- Medios de comunicación masiva.
- Medios de comunicación pública.

Tiene como esencia la comunicación interpersonal: la voz, el gesto, la mímica.

- Intercambios profesionales, reuniones, celebraciones.

- Medios de comunicación en las organizaciones:

- Teléfono, fax, correo, exhibiciones audiovisuales, memorándum, reportes escritos, radio, buzón de opiniones para empleados

### **Abordaje por parte del consultor de problemas de comunicación**

La comunicación es el instrumento por excelencia para la transmisión de conocimientos. Dentro de una organización hay numerosos interlocutores y cada uno de ellos tiene una jerarquía que influye en el volumen y contenido de los intercambios con otros interlocutores dependiendo del status de cada uno. En una organización, es imposible que cada individuo o unidad de trabajo se pueda comunicar con todos los miembros en virtud de...

- Limitación de los soportes de comunicación.
- Limitación de las posibilidades cognitivas y operativas del individuo.
- El imperativo de que las informaciones adecuadas tienden a pasar por el centro de decisión.

Estos tres condicionamientos imponen un intercambio de información por medio de canales estructurados en redes con una regularidad y racionalidad indispensables.

“Desde el punto de vista del individuo, la red formal de comunicación, determina el canal que hay que seguir para cada categoría de problemas”.<sup>14</sup>

### **Grupos y equipos laborales**

Un grupo podría definirse como la unión de dos o más personas que interactúan mutuamente de modo tal que cada persona influye en todos los demás miembros y a su vez es influida por éstos. A su vez, cada grupo podría definirse desde una o varias de las siguientes características:

- **Percepción de los miembros:** se basa en el supuesto de que tales miembros deban ser conscientes de su relación con los demás.
- **Motivación:** los individuos se unen a un grupo porque creen que éste satisfacerla alguna necesidad.
- **Objetivos:** los miembros entran en contacto para lograr un objetivo.

---

<sup>14</sup> (De La Iglesia, 2009)

- **Organización:** un grupo es un sistema organizado, donde los individuos se interrelacionan de modo que el sistema lleve a cabo una función.
- **Interdependencia:** los miembros pueden ser interdependientes respecto a una dimensión o varias.
- **Interacción:** es una forma de interdependencia.

La división del trabajo fracciona al sistema organizativo en subsistemas que no son más que grupos compuestos por individuos que se conocen, se relacionan y están en interdependencia funcional y psicológica. A veces a partir de estos grupos formales se crean grupos informales. El grupo es creador de normas y reglas que orientan comportamientos y opiniones. La pertenencia al grupo es la esencial de la relación que mantiene el individuo con la organización. (De La Iglesia, 2009).

## **Evaluaciones**

También existen diferentes variables que se pueden usar para medir el nivel de confianza y raciocinio hacia los familiares que ocupen puestos de importancia en una empresa y de esta forma determinar una inteligencia racional.

Se debe entender que el fundador no está obligado a ejercer el cargo de poder juzgar o medir a cada uno de sus integrantes. Debido a que existe la mejor opción de delegar o contratar a un consultor o asesor que permita hacer una evaluación a fondo, de un punto de vista externo y que no se encuentre afectado por sentimientos familiares. Claro está, que se

deberá comunicar a todos los integrantes de la empresa sobre el acto a cometerse para lograr un acuerdo sobre el mismo.

Para poder tener una evaluación de inteligencia racional, se debe formular preguntas como las que se muestran en los anexos del libro “Confianza, comunicación y pacto de la familia empresaria”<sup>15</sup>:

- Se hacen esfuerzos para entender las ideas de los miembros de la familia respecto del negocio.
- Es más fácil evitar el conflicto entre nosotros que arriesgar una ruptura en las relaciones familiares.
- Los miembros de la familia comparten la visión sobre el futuro del negocio.
- En nuestra familia el expresar las ideas personales es perturbador o desalentador.
- Una vez entrados en el negocio, los miembros de la familia conocen claramente la clase de comportamiento esperado de cada uno de ellos y lo que cada uno de ellos debe hacer.
- Los miembros de la familia se sienten seguros unos con otros a la hora de reconocer errores y pedir perdón.
- La familia se reúne regularmente para revisar los objetivos a largo plazo e implementar los planes.

---

<sup>15</sup> El Dr. José Javier Rodríguez Alcaide y la Dra. Maribel Rodríguez Zapatero en su libro “Confianza, comunicación y pacto de la familia empresaria”.

- Nosotros podemos contar con cada otro para perseverar en nuestros compromisos.
- Hay ciertas cuestiones que la familia evita discutir.
- Evitamos estar juntos como familia, excepto en el negocio.
- Los empleados familiares reciben valoraciones regularmente según logros y resultados.
- Los miembros de la familia muestran apoyo, coraje, y aprecio por el talento de otros familiares.
- Podemos fácilmente discutir problemas y llegar a soluciones mutuamente aceptables.
- Nuestras acciones reflejan la regla no escrita “Piénsalo, pero no los digas”.
- Hablar abiertamente normalmente crea problemas en la familia.
- Los empleados reconocen que los miembros de la familia trabajan juntos para el bien del negocio más que por el bien individual o ganancia familiar.
- Los miembros de la familia pueden libremente expresar sus sentimientos, valores y creencias.
- Miembros de la familia tienen que tratar con expectativas que no son claras, papeles y responsabilidades borrosas.
- Buscamos tiempo para planificar juntos y crear estrategias específicas para crecer y gerenciar el negocio.

- Nosotros experimentamos el presente y anticipamos el futuro con un sentido compartido de la esperanza y el optimismo.
- Los miembros de la familia no entienden a la perfección lo que de ellos se espera.
- Nos relacionamos de modo abierto y honesto cuando hablamos de la familia y de la empresa.
- No resolvemos las crisis y los conflictos son recurrentes.
- Los miembros de la familia se critican directamente e indirectamente los unos a los otros.
- Los miembros de la familia comprenden realmente los puntos de vista de los otros miembros.
- Trabajar conjuntamente en la empresa beneficia tanto a la familia como al negocio.
- Entramos muy fácil colaborar, comprometernos y llegar al consenso.
- De manera consistente la información es participada por todos.
- Nosotros hemos creado estructuras diferentes y procedimientos para abordar las cuestiones familiares, de la empresa y de la propiedad.
- Evitamos discutir cuestiones controvertidas.
- Tenemos una comprensión clara y total de hacia dónde va el negocio.

- La entrada de miembros de la familia se ve siempre en relación con las decisiones de la empresa familiar.
- No hay mejor carrera u oportunidad que la que ofrece la empresa familiar.
- Los miembros de la familia están siempre muy confiados respecto de sus capacidades.
- Creo que nosotros, como empresa familiar, tenemos la clase de relaciones que permiten enfrentarnos a cualquier dificultad que aparezca en el camino.

Ahora bien según el nivel de la empresa, existirán preguntas que se aumentarán o se formularán de manera especial para determinar falencias por cada área.

## **6. METODOLOGIA PROPUESTA**

Pre-experimental causal, es decir que se van a determinar las causas de un hecho que ya se ha suscitado en el tiempo.

### **6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación es de tipo descriptiva porque se va describir las características de los medios tradicionales y digitales que están disponibles para la comunicación interna corporativa, por medio de entrevistas. Y cuantitativa por que se realizaron encuestas a empleados de la empresa.

### **6.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **6.2.1 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.**

Se ha utilizado la observación sistemática en la encuesta y la entrevista a profundidad.

### **6.2.2 TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS.**

Se utilizan las técnicas estadísticas.

### **6.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población que se tomará para realizar la investigación serán dos empresas familiares en la ciudad de Guayaquil

La muestra que se tomará dos muestras, empresa A y B para la investigación a las cuales se realizarán entrevistas a directivos y encargados de la comunicación interna de las diferentes empresas familiares. Entre ellos, el vicepresidente de la Empresa B, Ing. Ana Zurita Alvear, y el Gerente General de la Empresa A Ing. Agr. Manuel Donoso Bruque.

## **7. Análisis.**

### **7.1 Empresa A**

Esta empresa Familiar se dedica a la importación y distribución de semillas e insumos agrícolas. La comunicación de esta empresa es a base de mails y reuniones no planificadas. La visión de la empresa no es compartida lo que provoca conflictos en el momento de tomar las decisiones.

### **7.2 Empresa B**

Esta empresa familiar se dedica a la importación y distribución de artículos de temporada (juguetería, librería, artículos para la confección, artículos de playa). La comunicación de esta empresa se basa en

reuniones semanales y mails. La visión de la empresa no es compartida ni por el personal familiar, ni por el no familiar.

Debido a los conflictos de comunicación entre los hermanos, el fundador que ya no se encontraba al mando de la empresa, tuvo que regresar para hacerse cargo de la misma, cierto es que quien constituyó las políticas de la empresa, salió por los problemas de comunicación familiar, quien actualmente recibe información. Lo cual llevó a que siete miembros de la familia salieran debido a los graves conflictos al momento de tomar decisiones, en cada una de las áreas que ocupaban.

#### **8. Fórmula para obtener la muestra de la empresa A y la empresa B.**

Para efectos de la recolección de la información se tomó una muestra a los empleados de las siguientes empresas:, Empresa A y Empresa B de la ciudad de Guayaquil. El tamaño de la muestra se estimó, mediante el sistema del muestreo aleatorio simple, utilizando la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 Npq}{e^2 (N-1) + z^2 pq}$$

Donde:

n = tamaño necesario de la muestra.

Z = margen de confiabilidad (para este caso: 94% de confiabilidad, Z = 1.89).

e = margen de error (se espera que no sea superior a 5%)

p = 0.6 (se decide trabajar en condiciones desfavorables de muestreo).

$$q = 0.6$$

N= tamaño de la población de cada empresa.

Una vez obtenida la información, se procedió a procesarla mediante el uso de programas estadísticas disponibles. Para el análisis de los resultados, se evaluaron los datos obtenidos en el procesamiento de la información.

Para obtener el número de personas a encuestar en cada empresa.

#### **Empresa A**

$$N = \frac{(1.89)^2 (20) (0.6) (0.6)}{(0.06)^2 (20-1) + (1.89)^2} = \quad \quad \quad \mathbf{7.06 \text{ personas}}$$

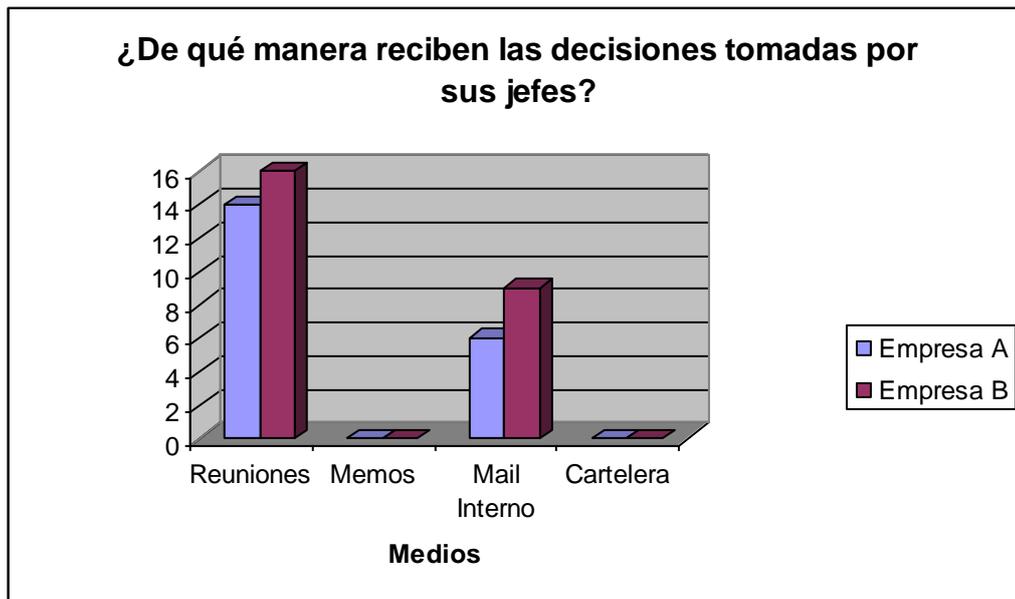
#### **Empresa B**

$$N = \frac{(1.89)^2 (25) (0.6) (0.6)}{(0.06)^2 (25-1) + (1.89)^2} = \quad \quad \quad \mathbf{8.78 \text{ personas}}$$

En este caso como son muy pocas empleados en la empresa, decidí realizar a todos los empleados las entrevistas. Que son 25 empleados

## 9. Análisis de la Encuestas a los empleados de la empresa A y B

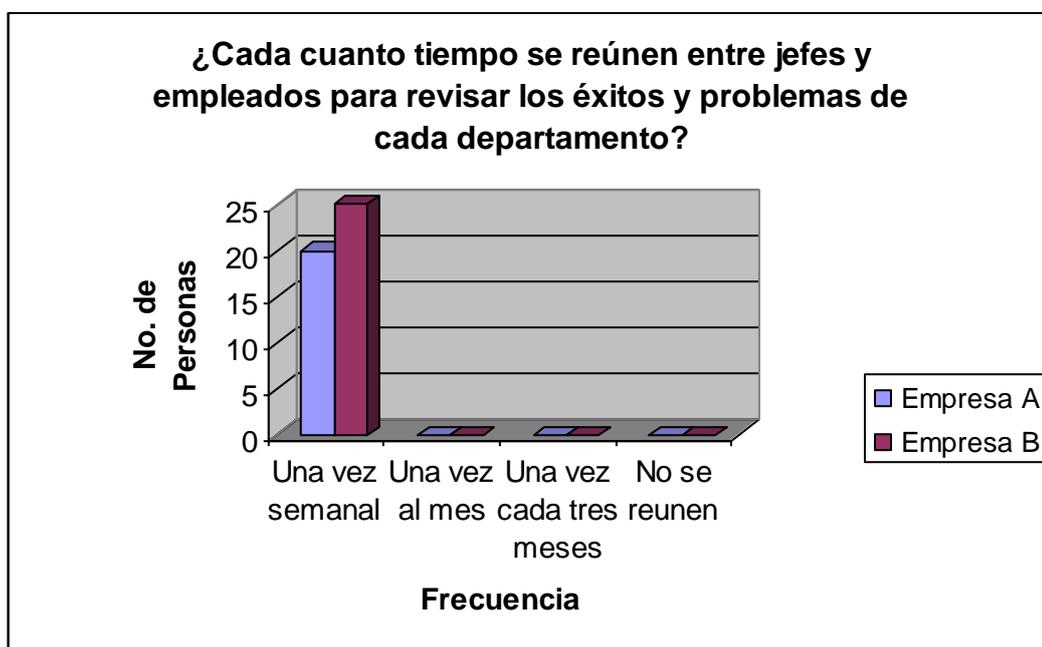
### Pregunta 1



**Gráfico 1**

Según las personas encuestadas, tanto de la empresa A como de la empresa B reciben las decisiones tomadas a través de reuniones. También podemos notar que el personal de la empresa B más que el de la A recibe las decisiones tomadas por mail interno.

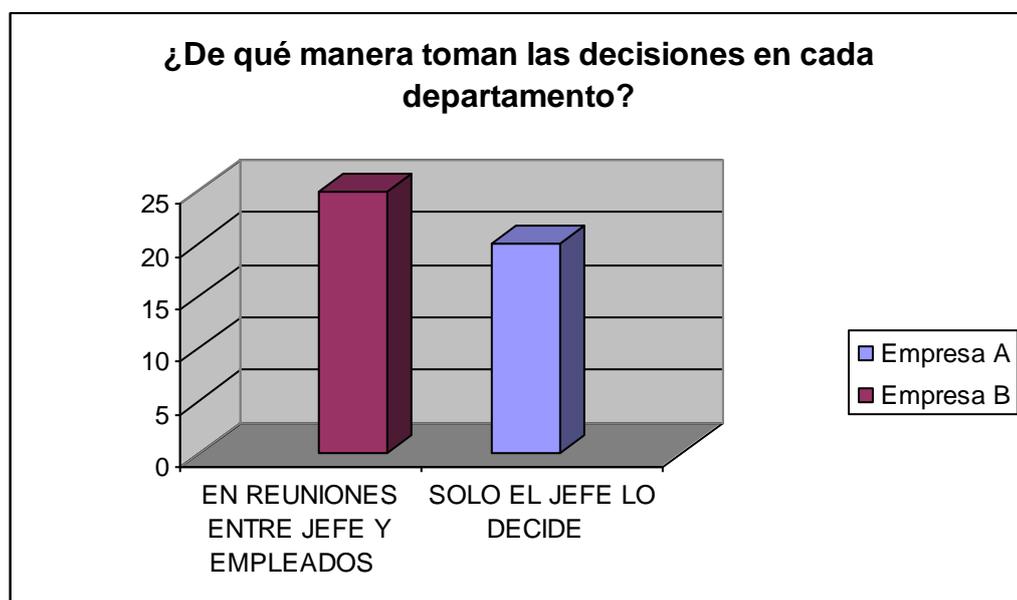
## Pregunta 2



**Gráfico 2**

Las encuestas indican que todo el personal de las empresas A y B tienen reuniones semanales para revisar los éxitos y problemas de cada departamento.

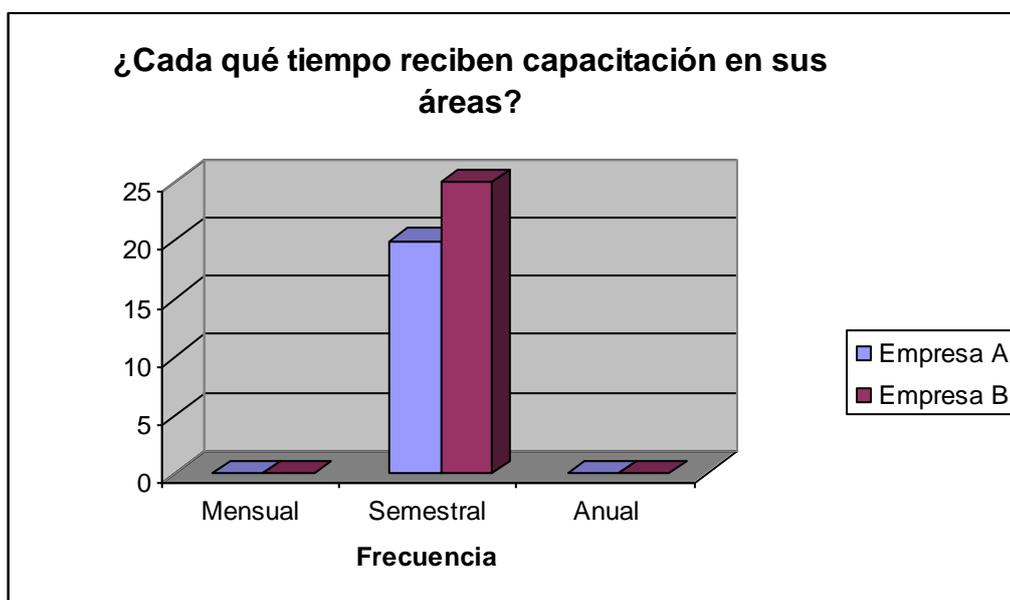
### Pregunta 3



**Gráfico 3**

Como resultados de las encuestas obtuvimos que en la empresa A, las decisiones en cada departamento son tomadas únicamente por el jefe. A diferencia de la empresa B, cuyo personal coincide en que estas decisiones se toman por igual, entre jefes y empleados, en las reuniones semanales.

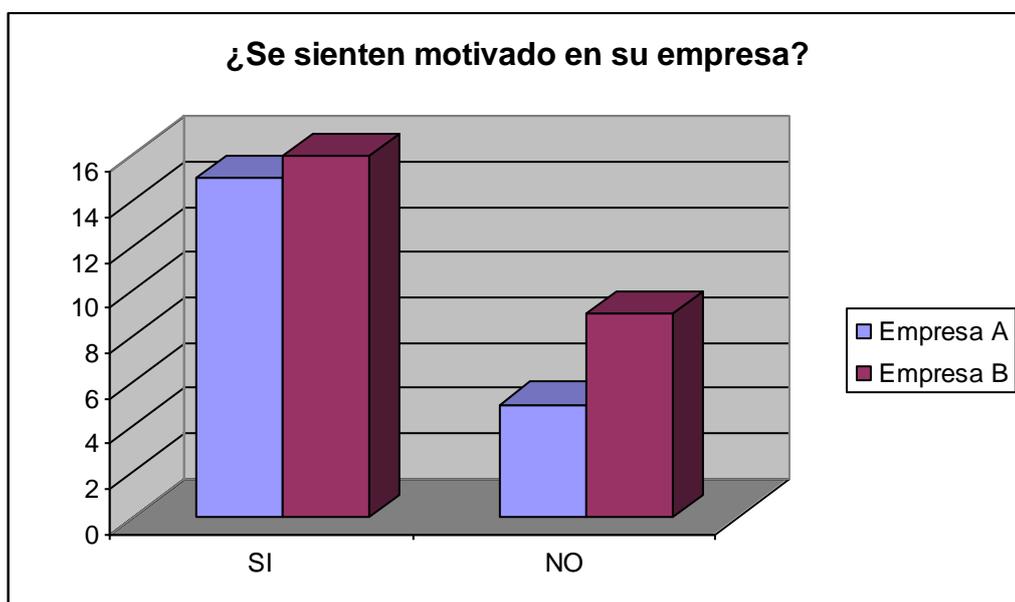
#### Pregunta 4



**Gráfico 4**

Todas las personas encuestadas tanto en la empresa A como en la B, reciben capacitación en sus áreas cada seis meses.

### Pregunta 5



**Gráfico 5**

Según las personas encuestadas, en las dos empresas existen un alto porcentaje de motivación, lo cual crea un ambiente laboral estable y cómodo, además de crear en sus colaboradores un sentido de pertenencia a la compañía. Sin embargo notamos que el nivel de desmotivación es mas alto en la empresa B que en la empresa A.

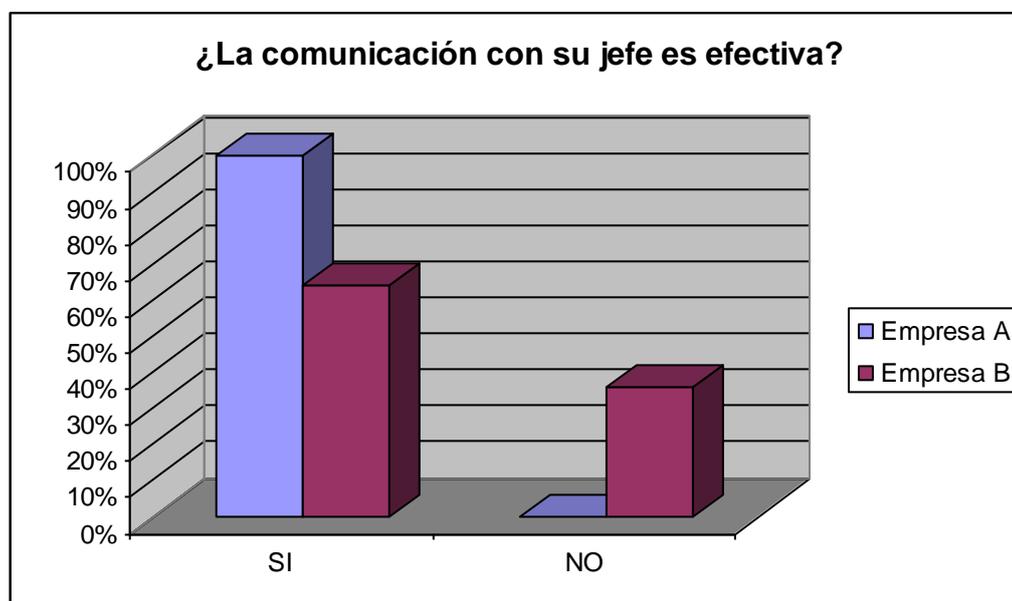
### Pregunta 6



**Gráfico 6**

En ambas empresas, las personas encuestadas son motivadas en términos no monetarios, bien sea por premios o felicitaciones debido a su buen desempeño en su área.

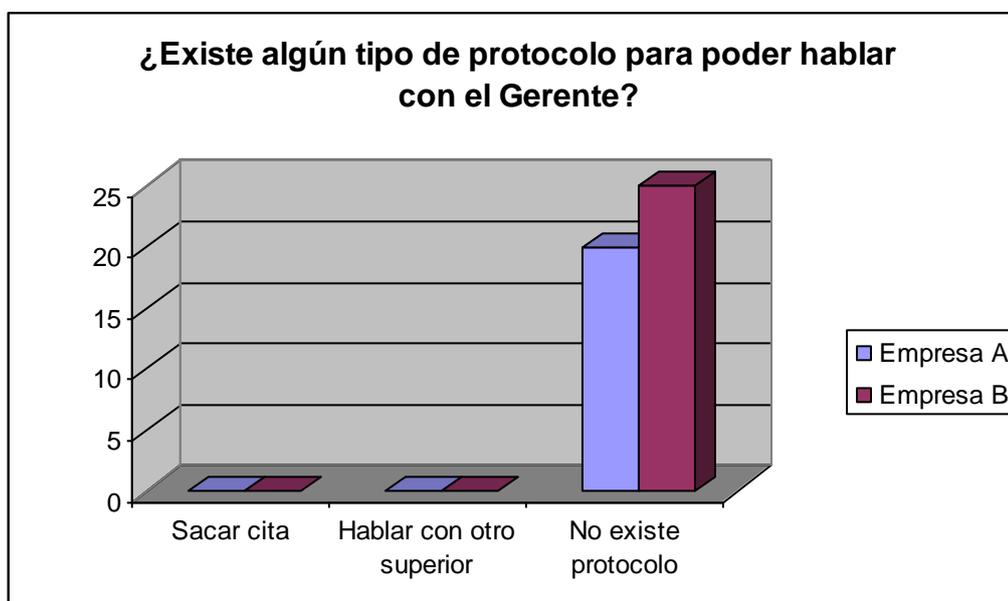
### Pregunta 7



**Gráfico 7**

Previo a la entrevista se explicó a los encuestados que la comunicación efectiva se entenderá como una comunicación directa, sin barreras o ruidos en el mensaje u orden recibida. El personal encuestado de la empresa A coincide que la comunicación con sus jefes, es efectiva, mientras que en la empresa B, el 64% considera que la comunicación con sus jefes es efectiva y el 36 % considera que mantienen una comunicación conflictiva.

### Pregunta 8



**Gráfico 8**

Previo a la entrevista se explicó al personal encuestado que protocolo se entenderá como las reglas a seguir al momento de comunicar una decisión o sugerencia al gerente general o presidente de la empresa. Es necesario no saltarse rangos, es decir, no hay la libertad de comunicarse directamente con el jefe máximo sin antes comunicarse con su jefe directo. Según las personas encuestadas las empresas A y B no utilizan ningún protocolo para poder hablar con el jefe de la empresa.

**10. Cuadro comparativo de las empresas A y B con conceptos de comunicación interna.** (Basado en el análisis realizado a continuación se detalla las sugerencias conforme a las teorías y conceptos de comunicación establecidos o previamente establecidos en la conceptualización.)

Procedimiento y medios de comunicación	Empresa A		Empresa B	
	SI	NO	SI	NO
El desarrollo de las relaciones interpersonales depende desde un principio del líder, quien deberá adoptar una actitud de compromiso, accesibilidad y sensibilidad en el proceso		X		X
Es un negocio donde los miembros de una determinada familia se unen entre sí para trabajar, tomar decisiones cumplir ciertas tareas y distribuirse los beneficios de forma Justa. Es bueno que la familia permanezca unida, siempre y cuando alguno de sus miembros no obstaculice la labor que le compete en el seno de la empresa		X		X
La comunicación en la empresa: es operativa, formal, explícita, está condicionada por la cultura de la empresa y la Profesionalidad. El proceso de comunicación tiene dos Elementos esenciales, el verbal y el no verbal. Por ello resulta conveniente conocer algo sobre las técnicas de Comunicación.	X			X

**10. Cuadro comparativo de las empresas A y B con conceptos de comunicación interna.** (Basado en el análisis realizado a continuación se detalla las sugerencias conforme a las teorías y conceptos de comunicación establecidos o previamente establecidos en la conceptualización.)

Mensajes mal expresados: La idea del emisor podrá perder claridad si se escogen mal las palabras, hay omisiones, incoherencia, una mala organización de ideas, etc. Esta falta de precisión puede evitarse con un mayor Cuidado al codificar el mensaje.				
		X		X

### Análisis

De acuerdo al cuadro comparativo que podemos observar en líneas anteriores, la empresa A y B no se encuentran bajo las normas y / o parámetros de lo que es una buena comunicación interna, debido a que le fundador desde el inicio de la empresa no desarrolló las relaciones interpersonales, desmotivando al equipo humano.

La comunicación interna no esta dirigida al trabajador por lo tanto no se pretende retener a los mejores en el entorno. Sin embargo la empresa esta consciente que para tener un buen equipo de trabajo es necesario seleccionar a sus trabajadores mediante un proceso riguroso, un ejemplo puede ser cuando buscan un técnico en un punto de venta y cumple el perfil establecido. Es por eso que escogen a los mejores trabajadores y obtienen resultados óptimos.

Cumplen con las debidas tareas y distribución de trabajos, manteniendo unida la familia. Mantiene la cultura de la empresa y

profesionalidad, tienen conocimiento de las técnicas de comunicación. Evitan los malos entendidos en la decodificación del mensaje.

Con respecto a la empresa B podemos observar en el cuadro comparativo que no mantienen una buena comunicación interna, ya que su fundador no tomó los debidos parámetros en la forma de dar un mensaje, y mantener a los directivos en la misma dirección. No estableció un cargo específico para cada colaborador, sobrepasando así los límites de las relaciones interpersonales. Además de que no motivan al equipo humano de ninguna manera. A diferencia de la empresa B, la empresa A se mantiene unida al momento de tomar decisiones, distribuir responsabilidades y beneficios. Y lo hace de una manera justa.

En ambas empresas la comunicación es directa lo cual evita que haya mensajes mal expresados. Si bien es cierta ninguna empresa familiar o no familiar esta exenta de problemas, ambas evitan gran parte de ellos teniendo una comunicación interna muy informal lo que procura claridad en los mensajes recibidos y enviados.

<b>DESCRIPCION DE LAS EMPRESAS A Y B</b>		
	<b>EMPRESA A</b>	<b>EMPRESA B</b>
<b>AÑOS EN EL MERCADO</b>	38 AÑOS	36 AÑOS
<b>GENERACIONES</b>	2	3
<b>ACTIVIDAD EN EL MERCADO</b>	IMPORTACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE INSUMOS AGRICOLAS	IMPORTACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ARTICULOS DE TEMPORADA
<b>NÚMERO DE EMPLEADOS</b>	20	
<b>ACTIVIDAD DEL FUNDADOR</b>	ACTIVO	ACTIVO
<b>COMUNICACIÓN INTERNA</b>	CARECEN	CARECEN

## 11. PRESUPUESTO

En la siguiente tabla mostramos lo que se gastó para realizar este proyecto.

<b>RUBRO</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>Nº UNIDADES</b>	<b>VALOR UNIDAD</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
<b>Papelería</b>	<b>Resmas</b>	3	\$5.00	\$ 15.00
<b>Copias</b>	<b>Hojas</b>	500	\$0.05	\$25.00
<b>Insumos de Oficina</b>	<b>Caja de Clips</b>	5	\$ 0.60	\$ 3.00
	<b>Grapas</b>	2	\$ 0.60	\$ 1.20
	<b>Plumas</b>	5	\$ 0.80	\$ 4.00
	<b>Liquid Paper</b>	2	\$ 1.50	\$ 3.00
	<b>TOTAL</b>			<b>\$ 51.20</b>

## **12. CONCLUSIONES**

Los errores más comunes de la comunicación interna respecto a las empresas analizadas son que no existen límites preestablecidos para los familiares de la empresa. Por lo que es común encontrar a un familiar hurgando en el área de otro familiar, dando órdenes propias y desacatando la orden establecida por el familiar jefe de esa área, incluso cuando el familiar que hurga pertenece a otra área. También se ha hallado desacuerdos entre los familiares al momento de tomar decisiones y conflictos ocasionados por desautorización de un familiar que ocupa un cargo más alto. Por ejemplo, el jefe del departamento contable da la orden de que se presente los informes todos los viernes. Y de repente llega el gerente y ordena entregárselos el día lunes a primera hora, lo cual generará confusión en el empleado. En ocasiones los fundadores de la empresa familiar son pasivos y solo actúan cuando su presencia es necesaria. Lo que hace que decidan respecto a situaciones de las cuales no están completamente al tanto, ocasionando contradicciones entre lo que ellos proponen y lo que los familiares activos de la empresa consideran necesario realizar.

En la actualidad el medio de comunicación más utilizado es la intranet. En las empresas familiares que analizamos, es común notificar a los empleados sobre las decisiones tomadas o cambios o noticias por medio del mail empresarial. Pero este no es un medio eficiente cuando es necesario tener un feedback inmediato para tomar una decisión que afectará a todas las áreas. En este caso se realizan las reuniones

semanales, las cuales le permiten tener respuestas útiles de todas las áreas en ese mismo instante y llegar a una decisión provechosa para la empresa. Es por eso que se considera la reunión semanal como el medio más eficaz para la comunicación interna de una empresa familiar.

Una empresa familiar envuelve no solo en los problemas que existen en el entorno laboral sino también los conflictos que existen en la familia como tal. Por lo que vemos que la línea entre áreas, responsabilidades, autoridad y decisiones no es del todo clara ni para el empleado ni para el jefe, sea familiar o no. Es necesario especificar a cada persona el cargo que ocupa, su responsabilidad y hasta donde puede decidir algo, para así evitar malos entendidos y por ende problemas. La reunión semanal también servirá como medio de control para mantener una comunicación interna que sea en lo posible armoniosa y efectiva.

### **13. Recomendaciones**

#### **En la empresa A:**

- Tener una planificación para las reuniones: las reuniones de la empresa deben de realizarse semanalmente, donde se reúnen los directivos, técnicos de la empresa para conocer los problemas y cambios que se quieren realizar en cada departamento, ya que viajan a las diferentes provincias y así conocer las novedades que se presentan con sus en la empresa.
- Crear una cultura organizacional: el fundador que sigue al mando de la empresa debe desde el momento de hoy , tomar la decisión, de que cada seis meses se realizará una evaluación a todo el personal tanto a directivos como a

operativos de la organización, para de esta manera tener conocimiento de que si se esta cumpliendo y logrando los objetivos de la empresa

- Crear departamento de comunicación organizacional: para poder crear este departamento se necesita, primero contratar al jefe del departamento quien tendrá conocimientos de comunicación interna, en la rama de comunicación corporativa, adicional que tenga experiencia en el manejo de la comunicación interna de una empresa.

#### **En la empresa B:**

- Definir bien los cargos: En el momento de que un familiar o no familiar ingrese a la empresa a laborar, debe tener bien definido su cargo, y establecidos sus roles, además debe de tener conocimientos sobre el área al que esta aplicando, si bien es cierto es muy importante que tenga experiencia si es que esta aplicando a ser jefe de alguna área.
- Crear una cultura organizacional: El fundador de la empresa quien actualmente se encuentra al mando, debe realizar cada seis meses evaluaciones a sus colaboradores , directivos , operarios de la organización, para saber si se están cumpliendo los objetivos de la empresa, y si están realizando con efectividad su trabajo en cada departamento.
- Crear departamento de comunicación organizacional: Para crear este departamento se debe contratar al personal con experiencia en el área , adicional que haya estudiado en la rama de comunicación corporativa, para tener orden en la comunicación interna de la empresa, donde ya no se impartan

las ordenes cruzadas por ciertos directivos que se inmiscuyen en áreas que no les corresponden.

#### **14. PROGRAMA DE COMUNICACIÓN INTERNA**

Debemos entender para la integración del programa de comunicación interna, no es necesario que el fundador deba ejercer el rol de evaluador. Al contrario, es mejor la intervención de un ente externo, para determinar con un punto de vista ajeno a los sentimientos familiares y sea imparcial al momento de emitir los resultados.

La finalidad, de organizar una evaluación empresarial permitirá comprometer a los integrantes familiares y no familiares, ha esforzarse por el bien común de la empresa. Esto a su vez, empujara a los miembros de la familia superarse en sus metas profesionales y ser merecedores del puesto que ocupan y ser ante los ojos de los trabajadores un símbolo de confianza, de que están en la empresa por méritos propios y a la vez un ejemplo de confianza familiar con un interés común.

Dentro de las distintas variables que el consultor o asesor deberán obtener por medio de la evaluación son 3 puntos importantes:

- Determinar falencias.
- Capacidad e integridad laboral.
- Sistemas de comunicación interna.

## **Determinar falencias**

El primer punto es el más importante de todos debido que se logrará obtener una serie de información que permita ver como se encuentra la empresa a un nivel de comunicación interna. Y, es donde el empleado en general, sentirá que está siendo escuchado y que su participación es muy importante.

Para la realización o ejecución de este punto se recomienda hacer lo siguiente:

- Reuniones individuales donde se le formule una serie de preguntas sobre el estado anímico con respecto a la empresa y familiar.
- Determinar sus metas profesionales.
- Cómo siente a la empresa como tal.
- Cómo se encuentra sus facultades y capacidades laborales.
- Cuál es el interés por seguir creciendo profesionalmente.
- Siente un apoyo por parte de la empresa y sus compañeros.
- Cómo identifica a sus compañeros de trabajo.
- Realizar reuniones generales por departamentos y formar grupos de conversación para opiniones y debates y ver

comunes denominadores sobre puntos que afecten a la empresa como aspecto laboral.

- Preguntar si conoce sobre sus labores en la empresa y si tiene alguna dificultad al momento de recibir órdenes.
- Preguntar si siente una organización.

Además de las evaluaciones que se hacen al personal laboral, también se debe realizar a los miembros de la familia y determinar su nivel profesional y emocional para buscar mejoras para cada uno de ellos. Estas ayudas pueden ser desde cursos hasta charlas motivacionales.

### **Capacidad e integridad laboral.**

Una vez que se determina las falencias generales de la empresa, se debe esclarecer la participación de los miembros de la familia que intervengan en la empresa con la finalidad de medir su nivel en cada uno de ellos.

Para este punto también se tomará en cuenta a los empleados que deseen escalar o buscar un nivel que llene sus expectativas. Con la finalidad de desarrollar sus talentos a beneficio de ellos y de la empresa.

Las evaluaciones se realizaran de modo académico y de aptitudes, en forma individual. Donde el resultado será confidencial y se entrevistará para dar las soluciones que se identifiquen en el momento para el individuo que esté realizando el examen.

El resultado de esta evaluación personalizada, permitirá comprometer al ejecutivo y determinar cuáles son sus falencias dentro de la empresa y

en el ambiente familiar, para buscar soluciones alternas inmediatas y que empujen al mejoramiento personal. Beneficiando en gran parte a todo el equipo de trabajo, ya que, el familiar o ejecutivo, podrá ver sus errores desde otro punto de vista y corregirlos a la brevedad.

Tanto en las evaluaciones del primer ítem como el del segundo, se recomienda que estas sean en tiempos determinados no muy lejanos, con la finalidad de mantener el espíritu competitivo y la confianza. Se recomienda que se evaluara cada 6 meses.

### **Sistemas de comunicación interna.**

Se debe buscar un mejor control de calidad y no se refiere al manejo de los servicios o producciones. En este caso nos referimos al manejo de las comunicaciones internas donde se debe tener en cuenta los canales de comunicación para todo el establecimiento, buscando sistemas de tráfico efectivo y eficiente.

Para la elaboración de un buen tráfico de mensajes se deberá estructurar según la cantidad y necesidad de cada departamento, según la empresa que lo requiere. Entre las más comunes tenemos:

#### **1. Técnico virtual**

Cuando la empresa está creciendo y sea cual fuese su razón comercial y/o social, llega el momento de la necesidad de poder comunicarse de manera rápida y efectiva y más aún si tiene distintas sucursales o puntos de trabajo y la presencia personal es casi imposible.

Para este requerimiento se debe establecer medios tecnológicos tales como:

- Redes / intranet

Para esta acción se necesitará de un servidor que cumpla las expectativas y necesidades de la empresa y un mantenimiento completo de las computadoras que estén conectadas al mismo.

La actualización de los medios tecnológicos permite que la empresa no tenga problema en el desempeño de sus ordenadores y programas que estén usando, sean estos contables o cualquier otro requerimiento del momento. Esto a su vez, permitirá la creación de medios de seguridad y filtros al momento de impartir mails, internet, redes sociales, etc. Que puedan afectar a la empresa y así determinar quien tendrá uso de este servicio.

- Mails

Se debe entender que existen 2 formas de hacer llegar un correo, sea este físicamente, en el cual debe existir un departamento de mensajería que haga llegar correctamente los correos. Y la segunda es de modo digital que puede ser correos electrónicos por medio de un dominio personal de la empresa o servicio de mail masivos como Hotmail, yahoo, gmail, etc. Todo estará sujeto a las funciones del servidor.

Para este caso, si la comunicación es interna, se recomienda el uso de mails de dominio personal que no estén ubicados en la net (internet o web sites), sino más bien en la intranet.

- Memos digitales

Por lo general van de la mano con los mails de dominio personal o en la intranet y estos pueden ser hechos en un documento tipo doc o blocks de notas digitales para ser enviados de una computadora a otra.

- Video conferencia

Gracias a la tecnología, se puede establecer conferencia o emitir ordene y reportes sin necesidad de estar físicamente en una reunión. Esta puede ser hecha vía remota o de computadora a computadora o en su mayor función desde un monitor a un grupo de personas.

Para esta herramienta, se recomienda que solamente personas especializadas tengan acceso al mismo, salvo el caso sea una comunicación publicitaria, se buscara una mejor imagen.

- Llamadas telefónicas

Todos entendemos el significado de una llamada telefónica y su función, pero en relación a una empresa, nos referimos al uso de extensiones y sus códigos bien establecidos para cada departamento.

- Fax

El uso del fax al igual que el de los mails o memos digitales, deben cumplir con un distintivo común o en su caso un membrete seguido con la firma o pie de página correspondiente a quien lo emite, para de esta manera

poder interpretar bien su orden e identificación del mismo.

- Web site

Un sitio web es un elemento bien funcional al momento de comunicar lo que es la empresa, su misión, visión y objetivos y si se lo estructura y diseña de un modo correcto haciendo participe a todo el personal en general, tendrá un efecto positivo, demostrando la importancia y valores que posee la empresa.

También el web site, se puede incluir formularios que permitan el recibimientos de comentarios, opiniones o solicitudes tanto a nivel interno, como externo.

- Diapositivas

Dentro la comunicación interna, esta la implementación de la identidad, logrando que todos la sientan como tal y la defiendan o se sientan orgullosos de llevarlas. Razón por la que incluso las presentaciones, se recomienda usar fondos o presentaciones que contengan la imagen de la empresa en todo momento.

El uso de una identidad dentro de las diapositivas o en cualquier aspecto, crear una cultura de orden y confianza. Como también la facilidad de elaborar guías que faciliten y efectivicen el trabajo.

- Rotuladores digitales

Los rotuladores digitales pueden a su vez ser pantallas de televisión que muestren mensajes de

positivismo o información relevantes generales que se deseen comunicar todo el personal importante, teniendo en cuenta todos los filtros necesarios.

Como se indicaba hace un momento, la implementación de tecnología, es una herramienta muy útil según las necesidades de cada empresa. Se debe tener en cuenta que la misma puede evolucionar o implementarse para cada requerimiento que se desea desempeñar con efectividad.

## 2. Técnico estructural

Nos referimos a medios físicos que permitan a todo el personal expresar sus necesidades, pensamientos o inquietudes tales como:

- Buzón de sugerencia:

Para permitir entregar o hacer llegar ideas para que la empresa pueda mejorar.

Se recomienda que estén ubicadas por cada departamento y que su recolección sea cada dos meses. Sin embargo es recomendable hacer notorio la importancia de las sugerencias y hacer pública si existe alguna idea interesante e invitar a la persona responsable a que comente de modo personal e individual un mejor planteamiento de su idea.

- Pizarra y/o corcho

Este método tradicional es en su parte muy eficaz, que permite a los empleados expresar sus ideas o

nutrirse de información que los ayude u oriente a seguir adelante, de un modo informal y de fácil acceso.

- Boletines informativos

Los boletines informativos son muy importantes y deben ser constantes para mantener al día de lo que sucede en torno a la empresa, logrando evitar falsos testimonios o esclareciendo ideas para cualquier eventualidad.

La información que se colocará deberá ser concisa y bien explicada y determinar si es dirigida a un grupo o en general, permitiendo una mayor recepción del mensaje. Sin olvidar especificar la fecha y tema al que corresponde.

- Calendarios de eventos y temas

Es importante elaborar un cronograma de actividades dentro del mes, cada 3 meses o para el año.

Dentro de las actividades y eventos se pueden mencionar festividades locales o empresariales como aniversarios e incluso cumpleaños del personal. También especificar evaluaciones o cualquier otro requisito que ayude al usuario estar atento y tener todo listo a tiempo, logrando como efecto una organización y atención por parte de todo el personal.

Se recomienda año a año elaborar una serie de calendario, con fechas predeterminadas y que se pueda ajustar a eventos contemporáneos, según la necesidad.

Y que los mismos sean entregados de manera digital e impresos de manera que lo pueda ver todo el mundo y ser entregados de manera portable, es decir, que puedan colocarlo en sus escritorios, bolsos, etc.

### 3. Técnico humano

El ser humano como tal, es un ser de aprendizaje que si no se orienta su desempeño será el de sobrevivir a su modo que crea sea el más adecuado, sin pensar que sus acciones puedan ayudar o perjudicar a tu entorno.

De ahí la importancia, que se debe crear manuales y reglamentos tanto para los ejecutivos como para el empleado en general. Que explique detalladamente el funcionamiento y lineamientos de la empresa y como se espera el comportamiento de cada individuo, sin excepción.

Sin embargo, hay que considerar, que la motivación es una herramienta efectiva que permite empujar al individuo hacia adelante y es su importancia de elaborar charlas inductivas para la misma, crear programas de capacitación y dar a conocer las metas de la empresa y sus fundadores.

Al hacer partícipe a todo el personal, se sentirá un nivel de confianza mucho mayor, debido que notaran la importancia de cada uno de ellos, importancia que marca la diferencia al buscar un bien común, el bien de la búsqueda de ser un mejor individuo en lo profesional y familiar.

Hay que mencionar que los principios que se presentan para el programa de comunicación interna, tiene un proceso y no se debe descuidar.

Los elementos que se han presentado, son básicos y generales, que deberán ser ajustados a las necesidades de cada empresa, dentro de un estudio realizado con la finalidad de lograr la tan deseada comunicación entre los miembros de la familia, los empleados y toda la empresa.

# CUESTIONARIO SOBRE INTELIGENCIA RELACIONAL

CUESTIONES		SIEMPRE	FRECUENTE	A VECES	RARA VEZ	JAMÁS
1	Se hacen esfuerzos para entender las ideas de los miembros de la familia respecto del negocio.					
2	Es más fácil evitar el conflicto entre nosotros que arriesgar una ruptura en las relaciones familiares.					
3	Los miembros de la familia comparten la visión sobre el futuro del negocio. En nuestra familia el expresar las ideas personales es perturbador o desalentador.					
4	Una vez entrados en el negocio, los miembros de la familia conocen claramente la clase de comportamiento esperado de cada uno de ellos y lo que cada uno de ellos debe hacer.					
5	Los miembros de la familia se sienten seguros unos con otros a la hora de reconocer errores y pedir perdón.					
6	La familia se reúne regularmente para revisar los objetivos a largo plazo e implementar los planes.					
7	Nosotros podemos contar con cada otro para perseverar en nuestros compromisos.					
8	Hay ciertas cuestiones que la familia evita discutir.					
9	Evitamos estar juntos como familia, excepto en el negocio.					
10	Los empleados familiares reciben valoraciones regularmente según logros y resultados.					
11	Los miembros de la familia muestran apoyo, coraje, y aprecio por el talento de otros familiares.					
12	Podemos fácilmente discutir problemas y llegar a soluciones mutuamente aceptables.					
13	Nuestras acciones reflejan la regla no escrita "Piénsalo, pero no los digas".					
14	Hablar abiertamente normalmente crea problemas en la familia.					
15	Los empleados reconocen que los miembros de la familia trabajan juntos para el bien del negocio más que por el bien individual o ganancia familiar.					
16	Los miembros de la familia pueden libremente expresar sus sentimientos, valores y creencias.					

# CUESTIONARIO SOBRE INTELIGENCIA RELACIONAL

## No. CUESTIONES

SIEMPRE FRECUENTE A VECES RARA VEZ JAMÁS

No.	CUESTIONES	SIEMPRE	FRECUENTE	A VECES	RARA VEZ	JAMÁS
17	Miembros de la familia tienen que tratar con expectativas que no son claras, papeles y responsabilidades borrosas.					
18	Buscamos tiempo para planificar juntos y crear estrategias específicas para crecer y gerenciar el negocio.					
19	Nosotros experimentamos el presente y anticipamos el futuro con un sentido compartido de la esperanza y el optimismo.					
20	Los miembros de la familia no entienden a la perfección lo que de ellos se espera.					
21	Nos relacionamos de modo abierto y honesto cuando hablamos de la familia y de la empresa.					
22	No resolvemos las crisis y los conflictos son recurrentes. Los miembros de la familia se critican directamente e indirectamente los unos a los otros.					
23	Los miembros de la familia comprenden realmente los puntos de vista de los otros miembros.					
24	Trabajar conjuntamente en la empresa beneficia tanto a la familia como al negocio.					
25	Entramos muy fácil colaborar, comprometernos y llegar al consenso.					
26	De manera consistente la información es participada por todos.					
27	Nosotros hemos creado estructuras diferentes y procedimientos para abordar las cuestiones familiares, de la empresa y de la propiedad.					
28	Evitamos discutir cuestiones controvertidas.					
29	Tenemos una comprensión clara y total de hacia dónde va el negocio.					
30	La entrada de miembros de la familia se ve siempre en relación con las decisiones de la empresa familiar.					
31	No hay mejor carrera u oportunidad que la que ofrece la empresa familiar.					
32	Los miembros de la familia están siempre muy confiados respecto de sus capacidades.					
33	Creo que nosotros, como empresa familiar, tenemos la clase de relaciones que permiten enfrentarnos a cualquier dificultad que aparezca en el camino.					

FECHA: \_\_\_\_\_

NOMBRE: \_\_\_\_\_

CARGO: \_\_\_\_\_

TIEMPO QUE LLEVA LABORANDO: \_\_\_\_\_

FECHA DE NACIMIENTO: \_\_\_\_\_

1. Estado civil:

soltero           casado

2. Si tiene hijos indique cuantos tiene y sus edades:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Cómo se encuentra su situación familiar:

muy buena           buena           regular           mala

4. Posee algún problema de salud o dolencia física

no

si (indique cual sería) \_\_\_\_\_

5. Cómo se cataloga usted:

sociable           reservado           aislado

6. Con respecto a las amistades, es para usted:

muy importante           normal           ninguna

7. Tiene algunas metas (profesionales o personales), principales:

no

si (cuáles sería)          a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

c. \_\_\_\_\_

8. Se siente preparado profesional y anímicamente (el por qué):

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. Tiene algún interes por seguir creciendo profesionalmente:

no

si (indique qué le gustaría) \_\_\_\_\_

10. Siente la capacidad de poder seguir estudiando o seguir ampliando sus conocimientos:

si  no

11. Tiene conocimientos de centros o medios educativos que le permitan evolucionar intelectualmente:

si  no

12. Siente que la empresa le está ayudando a cumplir sus metas.

si  no

13. Le han ofrecido, a usted, la oportunidad de poder brillar dentro de la empresa

no

si (indique) \_\_\_\_\_

14. Conoce usted a cabalidad sus órdenes de trabajo:

si  no

15. Siente alguna confusión al momento de realizar una orden de trabajo:

si  no

16. Siente, usted, un desorden en la empresa

no

si (de un listado) \_\_\_\_\_

17. Cómo es su ambiente de trabajo:

bueno  regular  recomienda cambios

18. Sugerencias: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## 15. Bibliografía

Berenstein, M. (27 de Julio de 2009). *Emprendedores News*. Recuperado el 16 de abril de 2010, de <http://www.emprendedoresnews.com/tips/%C2%BFcomo-ser-un-buen-gerente.html>

Carnegie, D. (Mayo de 2010). *Inversiones Exitosas*. Recuperado el 21 de Mayo de 2010, de <http://www.inversiones-exitosas.com/2010/05/consejos-para-mejorar-la-comunicacion.html>

De La Iglesia, G. (2009). *Scribd*. Recuperado el 12 de abril de 2010, de <http://www.scribd.com/doc/7297284/Psicologia-Laboral-y-Organizacional>,

Gonzalez, R. (2009). *Monografias*. Obtenido de <Http://www.monografias.com/trabajos64/diagnostico-comunicacion-interna/diagnostico-comunicacion-interna2.shtml>Abordaje

Guerra, I. R. (Febrero de 2005). COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. Cuba. Obtenido de COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

Miranda, A (s.f.). *Análisis Periodísticos*. Recuperado el 27 de abril de 2010, de [http:// analisisbcs.com/publimx/ analisisbcs.com/periodico/index.php?option=com\\_content&view=article&id=10:empresas-familiares-plan-de-vida-o-de-negocio&catid=1:portada](http:// analisisbcs.com/publimx/ analisisbcs.com/periodico/index.php?option=com_content&view=article&id=10:empresas-familiares-plan-de-vida-o-de-negocio&catid=1:portada)

Mendinueta, N. S. (21 de 11 de 2009). *¿Cómo se logra una marca y/o empresa de éxito?* Recuperado el 23 de Abril de 2010, de <http://www.data-red.com/cgi-bin/articulos/ver.pl?id=2009112142940>

Muñiz González, R. (2006). *Marketing XXI*. Recuperado el 18 de abril de 2010, de <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>

Couret, D. (2008). *La Empresa Familiar*. Recuperado el 15 de Abril de 2010, de <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/inicioempresa/empfam.htm>

# **ANEXOS**

## **ANEXO 1**

### **HISTORIA DE LA EMPRESA A**

La empresa A fue creada en 1998 al haber sido escogido para representar en el Ecuador a la compañía HAZERA QUALITY SEEDS de Israel. El Ing. Manuel Donoso Bruque Gerente General y creador de dicha compañía ah estado a su cargo por 12 años siendo más que un gerente un amigo para sus colaboradores y un apoyo para los agricultores de nuestro país, haciendo énfasis en la pos-venta e incentivando la producción agrícola con la investigación y desarrollo de nuevos materiales.

Con el pasar del tiempo surgieron nuevas necesidades de nuestros productores y hemos complementado con nuevos productos como son Fertilizantes, turba, bandejas germinadoras, piola tomatera, sistema de riego y productos para la ganadería somos una empresa que crece para el bien de los productores Ecuatorianos sin dejar de lado el apoyo constante y personalizado que nos caracteriza.

En el 2008 la empresa está tomando un nuevo giro ya que ha venido creciendo y complementándose con nuevos productos para el agro, en busca de posesionarnos en la mente de nuestros consumidores como una empresa agrícola que trabajamos para dar soluciones agropecuarias se tomo la decisión de crear un nombre que sea fácil de recordar y que implique al sector en el que estamos dirigidos de ahí parte el nacimiento de empresa A.

## **ANEXO 2**

### **ENTREVISTAS A DIRECTIVOS DE LA EMPRESA A**

#### **ENTREVISTA # 1**

**Nombre:** Manuel Donoso Bruque

**Cargo:** Gerente General

**Empresa:** Empresa A

#### **Misión**

Empresa A creada para ofrecer al sector agrícola una nueva variedad de hortalizas de alta tecnología y de insumos para el agro con un equipo de colaboradores con experiencia, que ofrece su servicio al agricultor para una producción eficiente y sostenida

#### **Visión**

Liderar el sector horticultor con nuevas tendencias y tecnologías, producir fuentes de trabajo y de ingresos vía producción intensiva, huertos familiares – caseros con la asesoría de un equipo especializado que caracteriza a la compañía.

#### **Objetivos de la empresa**

La empresa A tiene por compromiso el éxito de los agricultores y la calidad de vida de los consumidores.

Estos objetivos se logran por medio de las características avanzadas de las nuevas variedades híbridas de la empresa. Para la empresa A, la agricultura es una ciencia avanzada, de rápido desarrollo e innovadora, desarrollando productos cuidadosamente definidos, diseñados y aplicados para satisfacer las necesidades específicas de sus clientes.

- Mayor posicionamiento de mercado
- Incremento de nuestras ventas

- Nuevas líneas de productos
- Nuevos proveedores internacionales
- Área de Germinación y Comercialización de Plantines
- Producción de productos propios

**Número de familiares que trabajan en la empresa: 20**

**Número de empleados familiares: 4**

**Número de empleados no familiares: 16**

**1.- ¿Qué departamento maneja la comunicación interna de su empresa?**

Si se maneja comunicación interna en la empresa, pero no existe un departamento encargado.

**2.- ¿Cuáles son los procedimientos de comunicación en la empresa?**

Intranet, reuniones

**3.- A través de que medio le llegan los mensajes de disposiciones de su o los jefes...**

Mail y reuniones

**4.- Reciben capacitación al ingresar a la empresa, les enseñan la misión, visión, objetivos de la empresa**

No

**5.- ¿Constan con algún reglamento de la empresa?**

No

**6.- Le entregan por escrito el reglamento de la empresa**

No

**7.- ¿Qué prefiere usted revisar: el mail, la cartelera, el celular, el memo, reuniones o verbalmente?**

Mail.

**8.- ¿Cómo considera, qué es la comunicación interna de la empresa?**

- EXCELENTE
- MUY BUENA
- BUENA (X)
- REGULAR
- MALA

*\* Si la respuesta es excelente, muy buena, buena, regular pase a la pregunta 10, si la respuesta es mala pase a la pregunta 9*

**9.- ¿Por qué opina que hay una comunicación mala o regular en la empresa?**

**10.- ¿Qué recomendaría para solucionar el problema de comunicación interna en su empresa?**

Crear el departamento de comunicación interna.

## **ENTREVISTA # 2**

**Nombre:** Manuel Donoso Bruque

**Cargo:** Gerente General

**Empresa:** Empresa A

### **1.- ¿Quién fundó la empresa?**

El fundador Ingeniero agrónomo Manuel Donoso Bruque, como gerente general, fundó la empresa en el año 1998.

### **2.- ¿Qué familiares trabajan en la empresa?**

Actualmente se encuentran:

- Fundador – Gerente General
- Hija 1 – Presidenta
- Hijo 2 – Gerente Financiero
- Hija 3 – Departamento Administrativo

### **3.- ¿Cómo los escogieron para sus cargos?**

Cumplen con el nivel de estudio requerido en cada uno de los casos.

### **4.- ¿Qué miembros de la familia no laboran en la empresa y por qué?**

Ya que se encuentran atravesando por la segunda generación, solo están el fundador y los hijos

### **5.- ¿Existe algún tipo de problema familiar dentro de la empresa?**

Problemas graves no, solo desacuerdos en algunas decisiones.

### **6.- ¿Qué tipo de problema?**

Al momento de tomar decisiones con respecto al manejo de la empresa.

### **7.- ¿Quiénes son los directivos de la empresa?**

- Gerente General
- Presidente
- Gerente Financiero
- Departamento Administrativo

**8.- ¿Qué personas trabajaban en la época del conflicto?**

Todos los directivos que conforman la empresa.

## **ANEXO 3**

### **HISTORIA DE LA EMPRESA B**

Con 36 años en el mercado y parte esencial del patrimonio empresarial Guayaquil la Empresa B, ubicada en la calle Pío Montufar 236 y 10 de Agosto; es símbolo de la constante búsqueda de liderazgo, crecimiento y desarrollo, a través de la oferta de productos de baja calidad.

El Sr. Lelis Zurita Velasco y la Sra. Ana Alvear Haro, dueños y fundadores de la empresa con el nombre Empresa B, inicia con un taller de confección textil, ubicada en el barrio Portete 1403 y Guaranda; dedicada a la producción de vestidos de niños y adolescentes.

El punto de venta donde se distribuía la ropa, estaba ubicado en 10 de agosto y 6 de marzo. Para iniciar con el negocio de venta de ropa, el señor Zurita, compra una casa en mal estado ubicada en 10 de Agosto y 6 de marzo.

Debido a la rápida y creciente expansión demográfica de la ciudad, señor Zurita y esposa, ven la oportunidad de ampliar su portafolio de productos con el fin de satisfacer la demanda creciente de aquella época.

Con el objetivo de suplir con la demanda del mercado, dieron un valor agregado a la venta de ropa, la venta de artículos para la confección.

Su objeto social es satisfacer las necesidades del mercado local con artículos para la confección, adicional la venta de ropa para niños, adolescentes (bautizos, quinceañeras, primera comunión), haciendo énfasis en los eventos sociales que realizan la venta de productos (globos, invitaciones, apliques para decorar, tortas artificiales), porque en

aquella época, el éxito del negocio estaba en los eventos sociales, antes de que los chinos entren en el mercado.

La Empresa logra mejorar sus niveles de rentabilidad, porque compra directamente de China y Panamá, obteniendo significativos descuentos.

Desde 1974 hasta el 2000, la Empresa B, vivió una época de bonanza, compra la casa ubicada en la calle Pio Montufar 236 y 10 de Agosto centro de la ciudad de Guayaquil, donde funciona actualmente uno de los puntos de venta; en aquella época, se caracteriza por la orientación hacia el producto, donde el costo del mismo no era un factor limitante a la hora de la compra; por el contrario se especula con los precios, y se obtienen amplios márgenes de ganancia.

La situación anteriormente descrita, fue muy favorable para la empresa, porque se genera excelentes flujos de efectivo y alta rotación del producto.

Después del milenio, empieza para la Empresa una etapa difícil; porque cambia radicalmente la orientación del negocio, pasa del producto a la orientación hacia el cliente como eje central de la actividad comercial. Los flujos de caja disminuyen notablemente hasta llegar al punto de no contar con el circulante suficiente para efectuar las compras necesarias para la operación normal del negocio.

Ante esta situación, los fundadores, decidieron hacer participar a sus cuatros hijos de la administración del Almacén, de esta manera se encargarían de los aspectos macro de la organización. A partir de ese momento, la organización comienza un proceso de reestructuración y orientación hacia el cliente, para superar la crisis económica que atravesaba el país.

Según William Zurita Alvear y Ana Zurita Alvear hijos, la Empresa después de su llegada ha presentado los siguientes cambios:

La Empresa, efectúa una capacitación para los vendedores de mostrador, quienes se convierten en la principal fuerza impulsadora de las ventas; porque son ellos los que orientan a los clientes a la compra.

Se moderniza física y tecnológicamente la Empresa, al igual que se incrementa la rotación de inventario y se amplía el portafolio de servicios de la organización, se capacita al personal en atención y servicio al cliente.

La Empresa, actualmente cuenta con proyectos a mediano plazo de expansión, y a largo plazo, pretende expandir el mercado hacia otras provincias y ciudades.

La Empresa inicia como taller de confección textil de la ciudad de Guayaquil; el objetivo de la Empresa empieza a cambiar cuando gracias a la visión de sus dueños hace gestiones para importar productos. Los productos se venden sin importar el precio

El hijo del fundador se propuso modernizar las instalaciones, como por ejemplo: la implementación de un sistema contable y control de inventarios. De igual forma se capacitó al personal para que aprendan a utilizar estos sistemas y se adapten a esta nueva etapa. También rediseño el enfoque de la empresa, antes solamente era cumplir con la meta de ventas. Actualmente su enfoque se orienta a satisfacer al cliente sin dejar a un lado el cumplimiento de las ventas planificadas.

La Empresa ha definido las áreas funcionales con el personal que se maneja en ella, se tiene establecidas las funciones, deberes, responsabilidades, requisitos, entre otros, para cada cargo. Los

empleados son: (1) Gerente, (1) Secretaria auxiliar, (2) cajera, (10) vendedores de mostrador, (4) bodega y (1) asesor contable. La mayoría de las personas cumplen con los requisitos y requerimientos exigidos por el cargo.

La dirección de la empresa está a cargo del gerente, quien toma las decisiones cuando se trata de inversiones y préstamos. El grupo familiar también se encarga de tomar decisiones que los afecten directamente como por ejemplo, la creación de un departamento.

La Empresa cuenta con una gran ventaja en el ámbito de manejo de la tecnología, cuenta con seis computadores conectados en red, con acceso a Internet, lo que hace eficiente el manejo. La información de la Empresa, cuenta con un programa contable que le genera un sistema de información confiable y oportuno; permite con facilidad tener información sobre proveedores, cartera, flujo de efectivo, entradas y salida del almacén.

Cuenta con programas de capacitación para cada área. Podemos mencionar por ejemplo, si acaso hay algún cambio en las leyes de tributación se envía a los empleados del área contable a los cursos gratuitos que ofrece el SRI en distintos horarios. La Empresa esta interesada y comprometida en el desarrollo intelectual de sus colaboradores porque se ha dado cuenta del beneficio que esto significa, pensar primero en la superación personal de cada uno de ellos, es una política de su gestor William Zurita Alvear.

## **ANEXO 4**

### **ENTREVISTA A DIRECTIVOS DE LA EMPRESA B**

#### **ENTREVISTA #1**

**Nombre:** Ana Zurita Alvear

**Cargo:** Vicepresidente

**Empresa:** Empresa B

#### **Misión**

Somos una empresa de distribución de artículos de temporada, orientada a satisfacer las necesidades para asegurar su éxito comercial.

#### **Visión**

Nuestro compromiso es la excelencia

#### **Objetivos de la empresa**

Mejorar la rentabilidad y utilidades de la empresa en un 50%

**Número de familiares que trabajan en la empresa:** 10

**Número de empleados no familiares:** 15

**Número de empleados de empleados:** 25

**1.- ¿Qué departamento maneja la comunicación interna de su empresa?**

Ninguno.

**2.- ¿Cuáles son los procedimientos de comunicación en la empresa?**

Por medio de reuniones

**3.- A través de que medio le llegan los mensajes de disposiciones de su o los jefes...**

Mail o reuniones

**4.- Reciben capacitación al ingresar a la empresa, les enseñan la misión, visión, objetivos de la empresa**

Si

**5.- ¿Cuentan con algún reglamento de la empresa?**

En el momento de la inducción se le entrega una carpeta con el reglamento de la empresa.

**6.- Le entregan por escrito el reglamento de la empresa**

Si

**7.- ¿Qué prefiere usted revisar: el mail, la cartelera, el celular, el memo, reuniones o verbalmente?**

Mail

**8.- ¿Cómo considera, qué es la comunicación interna de la empresa?**

- Excelente
- Muy buena
- Buena (x)
- Regular
- Mala

*\* Si la respuesta es excelente, muy buena, buena, regular pase a la pregunta 10, si la respuesta es mala pase a la pregunta 9*

**9.- ¿Por qué opina que hay una comunicación mala o regular en la empresa?**

**10.- ¿Qué recomendaría para solucionar el problema de comunicación interna en su empresa?**

Dar soluciones a los posibles problemas de la empresa, a través del intranet.

## **ENTREVISTA #2**

**Nombre:** Ana Zurita Alvear

**Cargo:** Vicepresidente

**Empresa:** Empresa B

**1.- ¿Quién fundó la empresa?**

Inicia sus actividades como persona natural en el año 1974, la fundó como empresa el Sr. Lelis Zurita Velasco gerente general y Sra. Ana Alvear Haro presidente, en Guayaquil el 8 de julio de 2004

**2.- ¿Qué familiares trabajan en la empresa? (hermanos, hijos, etc., nombres)**

Actualmente se encuentran:

- Lelis Zurita Velasco-----Gerente general
- Ana Alvear Haro-----Presidente
- Ana Zurita Alvear-----Vicepresidente
- Lelis Zurita Alvear-----Gerente de ventas
- Werner Haro Zurita-----Ejecutivo de ventas
- Patricia de Zurita-----Supervisora de ventas

### **3.- ¿Cómo los escogieron para sus cargos?**

Cada uno cumple con el nivel de preparación requerido y experiencia en el área para cada puesto de trabajo.

### **4.- ¿Qué miembros de la familia no laboran en la empresa y porqué?**

Dos de los miembros, quienes son accionistas, no laboran actualmente uno debido a sus ocupaciones profesionales y dos por problemas de comunicación, pero cabe indicar que ellos reciben mensualmente información de la empresa.

### **5.- ¿Existe o existió algún problema al cambiar o ceder el mando general de la empresa?**

Si, hubo discrepancia por parte de un hermano al ascender al mando general a uno de sus hermanos por tener los conocimientos requeridos y experiencia en el negocio. Por lo cual el primero tomó la decisión de salir de la empresa para no tener problemas familiares y de comunicación que afecten a la misma. Pero esto significó la salida de más personas que son parte de la familia.

### **6.- ¿Qué tipo de problema?**

Falta de comunicación y desacuerdos dentro de la familia.

### **7.- ¿Quiénes son los directivos de la empresa?**

- Gerente General
- Presidente
- Vicepresidente
- Gerente de ventas
- Ejecutivo de ventas
- Supervisora de ventas

## **8.- ¿Qué personas trabajaban en la época del conflicto?**

Los dos fundadores, los cuatro hijos y seis nietos.

### **ANEXO 5**

#### **FORMATO DE LA ENCUESTA A EMPLEADOS DE LA EMPRESA A Y B**

##### **EDAD:**

##### **1.- ¿DE QUÈ MANERA RECIBEN LAS DECISIONES TOMADAS POR SUS JEFES?**

2. REUNIONES
3. MEMOS
4. MAIL INTERNO
5. CARTELERA

##### **2.- ¿CADA CUANTO TIEMPO SE REUNEN ENTRE JEFES Y EMPLEADOS PARA REVISAR LOS EXITOS Y PROBLEMAS DE CADA DEPARTAMENTO?**

- UNA VEZ SEMANAL
- UNA VEZ AL MES
- UNA VEZ CADA TRES MESES
- NO SE REUNEN

##### **3.- ¿DE QUE MANERA TOMAN LAS DECISIONES EN CADA DEPARTAMENTO?**

- EN REUNIONES ENTRE JEFE Y EMPLEADOS
- SOLO EL JEFE LO DECIDE

##### **4.- ¿CADA QUE TIEMPO LOS CAPACITAN?**

- MENSUAL
- BIMESTRAL
- TRIMESTAL
- CADA 6 MESES
- ANUAL

**5.- ¿SIENTEN MOTIVACION?**

- SI
- NO

*\* SI LA RESPUESTA ES **SI**, PASE A LA PREGUNTA 6, SI ES **NO** PASE A LA 7.*

**6.- ¿DE QUE MANERA SE SIENTEN MOTIVADOS?**

- AUMENTO DE SUELDO
- PREMIOS , FELICITACIONES

**7.- ¿LA COMUNICACIÓN CON SU JEFE ES EFECTIVA?**

- SI
- NO

**8.- ¿EXISTE ALGUN TIPO DE PROTOCOLO PARA PODER HABLAR CON SU JEFE?**

- SACAR CITA.
- PASAR POR OTRO JEFE, O HABLAR CON OTRO SUPERIOR ANTES DE HABLAR CON SU JEFE.
- NO EXISTE PROTOCOLO