

**Recepción:** 08 de julio de 2014

**Aceptación:** 31 de julio de 2014

**Publicación:** 28 de agosto de 2014

# LOS PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

---

## COMMUNICATION PROBLEMS IN THE FAMILY BUSINESS

Víctor Gisbert Soler<sup>1</sup>

Tamara García Tripiana<sup>2</sup>

1. Doctor Ingeniero Industrial. Departamento de Estadística e Investigación Operativas Aplicadas y Calidad. Universidad Politécnica de Valencia UPV. E-mail: [vgisber@eio.upv.es](mailto:vgisber@eio.upv.es)
2. Licenciada en Administración de Empresas por la Universidad Politécnica de Valencia UPV. E-mail: [tagartri@epsa.upv.es](mailto:tagartri@epsa.upv.es)

## RESUMEN

La mala comunicación puede ser una pesadilla para cualquier empresa u organización, pequeña o grande. La falta de comunicación puede venir en diferentes formatos o modelos, desde el Director Ejecutivo que no expresa la visión de la compañía hasta el personal de ventas que no escucha a sus clientes. Como resultado de la falta de comunicación, la organización puede perder la moral, el enfoque, el rendimiento y los clientes.

## ABSTRACT

The bad communication can be a nightmare for any company or organization, small or big. The lack of communication can come in different forms, from the Executive Director who does not express the vision of the company up to the personnel of sales that does not listen to his clients. As result of the lack of communication, the organization can lose morality, approach, performance and clients.

## PALABRAS CLAVE

Motivación, comunicación interna, ambiente de trabajo, planificación, interrelación

## KEY WORDS

Motivation, internal communication, environment of Word, planning, interrelation

## INTRODUCCIÓN

Gran parte de los problemas internos de las organizaciones están directamente relacionados con una mala gestión de la comunicación interna.

No resolverlos a tiempo termina por afectar a otras áreas de la organización y pueden acabar enrareciendo el ambiente y debilitando las relaciones entre los directivos y empleados.

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

### Pero ¿cuáles son algunos de esos problemas más recurrentes?

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

La comunicación se puede definir, en términos generales, como la transmisión de información de una persona (emisor) a otra persona (receptor), de tal manera que esta última llega a comprender el mensaje recibido.

A nivel individual la comunicación es importante porque satisface las necesidades de información de los empleados, tanto las relativas a aspectos técnicos, como de coordinación o de motivación.

Por otra parte, la mala comunicación es la fuente de conflictos personales más frecuentes debido a que los individuos pasan cerca del 70% de sus horas de vigilia comunicándose, siendo la falta de comunicación eficaz una de las fuerzas que restringen el exitoso desempeño del grupo.

Ningún grupo puede existir sin la comunicación, es decir, la transferencia de significados entre sus miembros, difundiéndose así la información y las ideas. Aunque la comunicación para que sea útil debe ser entendida; por tanto, la comunicación debe incluir tanto la transferencia como el entendimiento del significado.

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

Podemos decir que la comunicación es necesaria para:

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

El flujo correcto de la información es un factor importante de integración en cualquier colectivo. Las estructuras de la organización se cohesionan o se resquebrajan, según sea el grado y la intensidad que la comunicación adquiere en su interior.

La comunicación eficaz hace que las personas se sientan importantes. Es una forma insustituible de demostrarles que se les tiene en cuenta, que son importantes. Cuando esta información es vertical y descendente debe haber correspondencia entre lo que se dice, se “comunica” y lo que se “hace”, es decir, la comunicación debe ser honesta.

La comunicación puede y debe conseguir equipos cohesionados o su carencia o mala utilización puede convertir la organización en una serie de compartimentos estancos, donde la gente se agrupa según el nivel de información que logra de determinadas fuentes.

El proceso de identificación de los empleados con la organización no es automático, sino que depende de una serie de condiciones y procesos.

Los empleados tienen múltiples fuentes de información. No dependen en absoluto de lo que se dice por los canales formales de la empresa.

Lo primero que hay que conocer son las prioridades de la dirección. En función de ellas podremos conocer qué se puede esperar, y qué se puede conseguir. También debemos conocer cuáles son las expectativas, deseos, temores e inquietudes del personal.

Toda persona tiene interés y necesidad de conocer hacia dónde va la organización y a través de qué medios puede conseguir los objetivos, qué se espera de ellos y qué se puede esperar de los demás de forma individual y de la empresa como colectivo.

En la política de comunicación de una organización podemos decir que hay varios objetivos:

- Generar un conocimiento y entendimiento de lo que pasa en la organización.
- Lograr que los responsables cumplan el papel de transmisores activos de la comunicación.

No se trata sólo de informar sobre hechos, sino de qué es lo que significan para la empresa.

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

➤ Falta de identificación del trabajador con la Organización.

Ello da lugar a una carencia de motivación y de participación del empleado, lo que, a su vez, origina una disminución en la productividad y una insatisfacción personal.

➤ Falta de especificación de funciones y cometidos.

Distorsiona las relaciones entre las distintas unidades orgánicas, causando conflictos.

➤ Desconocimiento de los avances y posibles mejoras.

La consecuencia directa es el desaprovechamiento del potencial humano de la Organización que, paulatinamente, va quedándose técnicamente obsoleto, lo que repercute en la calidad de los productos y servicios ofertados, y en la propia imagen de la Organización.

➤ Creación de un sistema informal de comunicación, debido a la ineficacia del sistema formal.

La consecuencia es el imperio del rumor, donde nada referido a la información está bajo control.

## METODOLOGÍA

Para esta investigación, se tomarán como base algunos de los apartados descritos por Jesús García Jiménez (2000) [1], y por Carlos Federico González [2], considerando:

- ❖ **Técnicas de investigación cuantitativa:** son descriptivas del fenómeno de la comunicación e imagen interna, pero aportan precisión y fiabilidad a sus resultados. Estas técnicas permiten trabajar con el nivel consciente de los públicos investigados y expresan los resultados en cifras y datos mensurables. La investigación cuantitativa se apoya en la *observación* y en el *método experimental*, pero sobre todo en la *encuesta estadísticamente representativa* de los diversos públicos internos, a partir de la definición del universo y del objeto de estudio.
- ❖ **Técnicas de investigación cualitativa:** permiten perfilar los atributos específicos de las comunicaciones internas de la organización. Las técnicas cualitativas de investigación han de ser aplicadas a grupos reducidos de los públicos internos, respecto a los cuales no se tiene una representatividad estadística, pero sí tipológica. Las técnicas cualitativas son: la *entrevista libre*, la *entrevista en profundidad*, la *entrevista semiestructurada*, las *reuniones de grupo de discusión libre*. Dentro de la investigación cualitativa, se considera a la *observación participante* como una técnica de importancia para este trabajo. Como es una técnica etnográfica de recogida de datos, es muy útil en el estudio de la cultura y del comportamiento organizacional, y se basa en la convivencia en el centro de trabajo del investigador con los sujetos a analizar.

La entrevista libre, se aplica a las personas que forman el grupo de opinión informado, para que sus aportaciones permitan la elaboración del guión básico que ha de seguirse en la aplicación de las técnicas cualitativas.

La entrevista en profundidad, se aplica individualmente. Su eficacia depende de dos elementos: la elección pertinente del sujeto que ha de entrevistarse y la calidad técnica de análisis que centran su objeto en el nivel semiótico de la conducta, en el terreno motivacional y en la zona subconsciente e inconsciente de la personalidad.

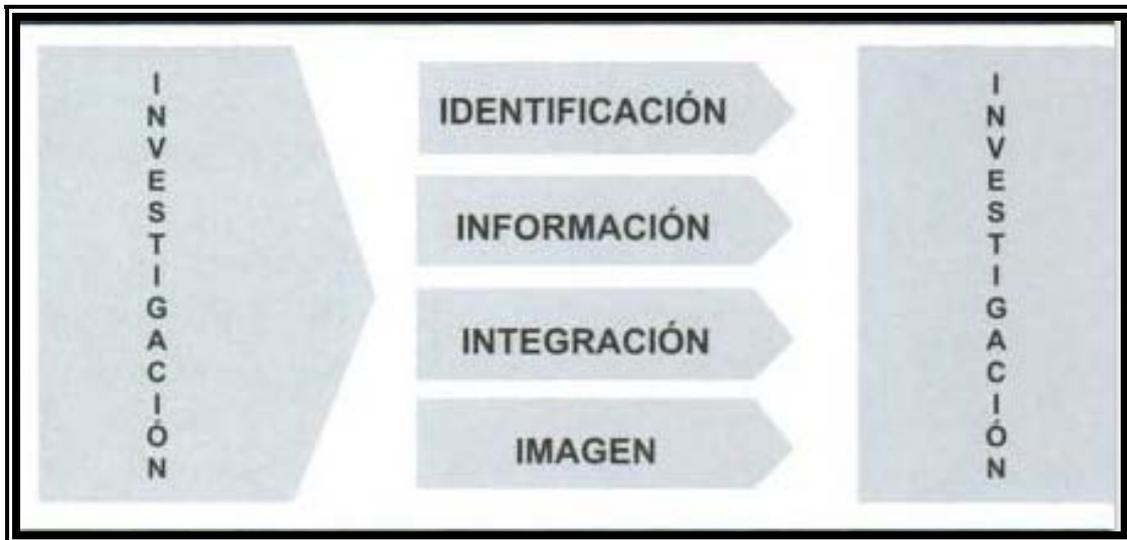
La entrevista semiestructurada, posee un valor relativo y complementario a los resultados de la entrevista libre.

Las reuniones del grupo de discusión libre se aplican colectivamente, son técnicas psicosociológicas y grupales de gran calor y eficacia. Ésta depende del acierto en la configuración del grupo pertinente y su dificultad en la observación de un multílogo, que es la forma comunicacional de todo grupo.

Según el libro *comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica* escrito por Horacio Andrade [3], el principal objetivo de la comunicación interna es respaldar el logro de los objetivos institucionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa, proponiéndoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su

integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios.

Como se observa en la política o fin de la investigación, tiene cuatro objetivos específicos: identificación, información, integración e imagen. De esta forma, “tenemos el modelo de las cinco íes”, que se puede representar de la siguiente manera:



**Figura 1:** modelo de las cinco íes

- ❖ La Investigación busca:
  - Conocer la problemática existente en materia de comunicación y sus causas.
  - Definir las necesidades de información de la empresa hacia su personal.
  - Detectar las necesidades de información del personal y su grado actual de satisfacción.
  - Evaluar la efectividad de los medios de comunicación con los que cuenta la empresa.
  - Evaluar el resultado obtenido con los esfuerzos de mejora.
- ❖ La Identificación busca:
  - Reforzar la cultura de la empresa.
  - Generar o mantener el orgullo de pertenencia.
  - Desarrollar identificadores o elementos simbólicos.
- ❖ La Integración busca:
  - Mejorar el clima de comunicación en la empresa.
  - Fomentar la colaboración y el trabajo en equipo entre personas, áreas y niveles.

- Desarrollar las habilidades de comunicación interpersonal de los colaboradores.
- ❖ La Imagen busca:
  - Facilitar la creación de una imagen favorable y consistente de la organización entre sus públicos, se derivan cuatro grandes objetivos específicos:
    - Favorecer la identificación de los colaboradores con la empresa y su sentido de pertenencia a ella, a través del reforzamiento constante de la cultura organizacional.
    - Asegurar que los colaboradores cuenten con la información confiable, suficiente y oportuna, que les permita conocer las cosas importantes que sucedan en la empresa y desempeñar su trabajo de manera óptima.
    - Fomentar la integración con y entre los colaboradores de la empresa.
    - Proyectar una imagen favorable y consistente de la empresa y de sus productos y servicios entre sus públicos internos, que sea congruente con la que se maneja hacia el exterior.

## RESULTADOS

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

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

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

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

Cada empresa debe decidir qué herramientas utiliza y cuáles son las más efectivas de acuerdo a sus objetivos y las características propias de la empresa. Abrir diferentes canales de comunicación en diferentes direcciones es fundamental para que una empresa sea competitiva de adentro hacia afuera, para mantener y mejorar la eficiencia y la posibilidad de utilizar el aporte de ideas de todos los integrantes de la organización.

Para que haya una buena comunicación interna dentro de la empresa esta debe ser cuidadosamente planificada y reformulada constantemente para que sea efectiva, y pueda aprovechar los beneficios. Se tiene que tener en cuenta las características de los diferentes clientes internos, sus características y elegir los medios adecuados para que haya una comunicación fluida y eficiente en todos los sectores de la empresa.

## CONCLUSIONES

La principal conclusión de todo lo aquí tratado es que la comunicación en la empresa es algo esencial.

Como hemos visto la comunicación en la empresa es muy importante en dos frentes muy diferenciados pero íntimamente relacionados:

❖ La productividad

Para que haya la máxima productividad es imprescindible una comunicación eficaz entre los distintos departamentos. Una buena comunicación llevará a la optimización de beneficios, por lo que es muy importante cuidarla.

❖ Los empleados

Si existe una comunicación buena entre los trabajadores y la dirección, ésta acarreará un beneficio mutuo, ya que, los directivos sabrán cuales son las necesidades de sus empleados y los empleados se sentirán más involucrados en la empresa.

Para que esto se lleve a cabo se necesitan una serie de herramientas mencionadas anteriormente, como lo son las entrevistas a los empleados y clientes, además de realizar continuas reuniones para que los empleados se sientan motivados e informados en todo momento de la situación de la empresa para lograr los objetivos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andrade, Horacio. *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. <http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=bwelcBnPNuoC&oi=fnd&pg=PA71&dq=BUENA+COMUNICACION+EN+LAS+EMPRESAS&ots=gmFlytZRv-&sig=vH-5G0Qxp5zSXS1BwuX8K5qaDkE#v=onepage&q=BUENA%20COMUNICACION%20EN%20LAS%20EMPRESAS&f=false>

García Jiménez, Jesús. *Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica*. [http://books.google.es/books?id=KilceG\\_59dMC&pg=PA149&hl=es&source=gbs\\_toc\\_r&cad=3#v=onepage&q=CUALITATIVA&f=false](http://books.google.es/books?id=KilceG_59dMC&pg=PA149&hl=es&source=gbs_toc_r&cad=3#v=onepage&q=CUALITATIVA&f=false)

González Pérez, Carlos Federico. "Para una buena comunicación, lo mejor es empezar por dentro". *La Comunicación Interna en el Centro Cultural y Museo Jorge Pasquini López*. <http://www.centro-de-semiotica.com.ar/ComunicInterna.html>