



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUYO
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y HUMANIDADES

“COMUNICACIÓN INTERNA Y TENSIONES EN EMPRESAS FAMILIARES”

BASAÑES CANTONI, Candela Federica

San Juan, Febrero 2026



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUYO
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y HUMANIDADES

“COMUNICACIÓN INTERNA Y TENSIONES EN EMPRESAS FAMILIARES”

Trabajo integrador Final de Licenciatura en Recursos Humanos

BASAÑES CANTONI, Candela Federica

Directora: Esp. GUILLÉN, María Florencia

Tutor: Lic. IMPARADO, Valeria

San Juan, Febrero 2026

Nota:

Nombres y Firmas de los miembros del Tribunal de Trabajo Final.

Título Nombre Apellido

Título Nombre Apellido

Título Nombre Apellido

FIRMA DEL ALUMNO

.....

CONSIDERACIONES ESPECIALES

.....

ÍNDICE

I INTRODUCCIÓN.....	5
1.1 Justificación.....	5
1.2 Planteo del problema.....	7
1.3 Objetivo general.....	8
1.4 Objetivos específicos	8
1.5 Antecedentes.....	9
1.6 Marco teórico.....	11
II METODOLOGÍA.....	25
III RESULTADOS.....	29
IV DISCUSIÓN/CONCLUSIÓN.....	40
V BIBLIOGRAFÍA.....	45
VI ANEXOS.....	47
Anexo I.....	47
Anexo II.....	48
Anexo III.....	50
Anexo IV.....	53

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación

El siguiente trabajo de investigación se enfoca en un estudio de caso cuyo propósito es conocer y analizar la relación entre la comunicación interna y las tensiones en una empresa familiar, con un enfoque específico en una empresa de transporte y logística, ubicada en la provincia de San Juan, Argentina. Este proyecto responde a una serie de razones fundamentales y objetivos específicos que se delinearán a continuación.

La comunicación interna y la gestión de tensiones son aspectos críticos en cualquier organización, pero en las empresas familiares, donde las relaciones personales y profesionales están estrechamente entrelazadas, estos aspectos adquieren una relevancia particular. En el caso de la empresa bajo estudio, se han identificado desafíos significativos relacionados con la claridad y efectividad de la comunicación interna, así como con la gestión de conflictos entre los miembros de la familia y los empleados. Estas problemáticas no solo afectan el clima laboral y la satisfacción de los empleados, sino que también tienen un impacto directo en la dinámica organizacional, y consecuentemente en la productividad.

El propósito de esta investigación es aportar evidencia empírica sobre la relación entre la comunicación interna y variables organizacionales clave, como el desempeño, la dinámica organizacional y la productividad, en una empresa familiar del sector transporte y logística.

A través del análisis de los canales de comunicación, la gestión de conflictos y el desarrollo de políticas y procedimientos formales, esta investigación busca identificar estrategias efectivas que puedan ser implementadas para mejorar estos aspectos críticos. La finalidad última es proporcionar recomendaciones prácticas que puedan ser aplicadas no solo en esta empresa, sino también en otras empresas familiares enfrentando desafíos similares.

Las motivaciones detrás de esta investigación incluyen la observación directa de problemas de comunicación y de gestión de conflictos en la entidad familiar, así como la falta de estudios específicos que aborden estas cuestiones en el contexto de empresas familiares en la región de San Juan. A nivel académico,

este estudio contribuirá al cuerpo de conocimiento en el campo de Recursos Humanos, proporcionando aportes valiosos sobre cómo implementar la gestión de la comunicación interna y los conflictos en empresas familiares.

La temática abordada es de gran importancia para la disciplina de Recursos Humanos, ya que la comunicación interna efectiva y la gestión de conflictos son fundamentales para el buen funcionamiento de cualquier organización. Este trabajo de estudio ofrece un análisis detallado y contextualizado de una empresa familiar específica en el sector de transporte y logística. El mismo, al abordar tanto los desafíos como las soluciones prácticas, puede servir como referencia para futuros estudios y prácticas empresariales.

En el contexto actual, las empresas familiares representan una proporción significativa del tejido empresarial en muchas economías, incluida la de Argentina. Sin embargo, a pesar de su prevalencia, enfrentan desafíos únicos relacionados con la superposición de roles familiares y laborales. La comunicación efectiva y la gestión de conflictos son esenciales para navegar estos desafíos y asegurar la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de estas empresas. Este estudio, se basa en la premisa de que, al mejorar estos aspectos, se pueden derivar beneficios tangibles que impacten positivamente en la empresa y, por extensión, en la comunidad empresarial local.

Históricamente y en términos de investigación, la comunicación interna y la gestión de conflictos en empresas familiares han sido temas de interés creciente, pero aún existe una necesidad de estudios específicos que aborden estas cuestiones en diferentes contextos y sectores. Este estudio contribuirá a llenar esta brecha, ofreciendo un análisis enfocado y relevante de la empresa estudiada y proporcionando un modelo que puede ser replicado o adaptado para otras empresas familiares.

En resumen, la selección de este tema responde a la necesidad de abordar problemáticas críticas que afectan a las empresas familiares en términos de comunicación interna y gestión de tensiones, con el objetivo de proporcionar soluciones prácticas y contribuir al desarrollo del conocimiento en el campo de Recursos Humanos.

1.2 Planteo del Problema

El problema de investigación se centra en la relación entre la comunicación interna y las tensiones organizacionales en empresas familiares, específicamente la que se estudia, una empresa de transporte y logística ubicada en la provincia de San Juan, Argentina. Este estudio busca responder a la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la relación entre la comunicación efectiva y el desempeño en la productividad de una empresa familiar de logística y transporte?

Este interrogante surge a partir de varias problemáticas identificadas dentro de la empresa mencionada:

1. Falta de claridad en la comunicación interna: ¿De qué manera se vincula la comunicación interna dentro de la empresa familiar con las dinámicas relacionales entre los miembros de la familia y los empleados?
2. Gestión de conflictos interpersonales: ¿Cómo se gestionan los conflictos interpersonales entre los miembros de la familia y/o entre la familia y los empleados, y de qué manera la comunicación interna influye en la resolución de estos conflictos?
3. Resolución de conflictos laborales: ¿Cómo se abordan y resuelven los conflictos entre los empleados no familiares? ¿Existen políticas y procedimientos formales para la gestión de conflictos laborales y cómo se comunican y aplican en la empresa?

Abordar estos interrogantes permitirá comprender en profundidad cómo la comunicación interna y la gestión de conflictos afectan la dinámica organizacional y, por ende, el desempeño en la empresa bajo estudio. Además, se buscará identificar estrategias efectivas para mejorar estos aspectos críticos, contribuyendo a la optimización de la gestión de la empresa familiar, que en un futuro puede ser considerada como un modelo a imitar por otras empresas familiares que enfrentan desafíos similares en el sector de transporte y logística y también fuera de ese ámbito.

1.3 Objetivo general

El objetivo de esta investigación es:

Analizar la relación entre la comunicación interna y el desempeño y productividad en la empresa familiar de transporte y logística.

1.4 Objetivo específicos

- Identificar las principales prácticas y canales de comunicación interna presentes en la empresa familiar de transporte y logística.
- Descubrir los desafíos de la empresa familiar de transporte y logística, en términos de comunicación interna y gestión de conflictos.
- Conocer los factores organizacionales y familiares intervinientes en la dinámica de la comunicación interna.

1.5 Antecedentes

La comunicación interna ha sido ampliamente reconocida en la literatura académica como un factor estratégico dentro de las organizaciones, debido a su impacto directo e indirecto en el desempeño laboral y la productividad. Diversas investigaciones sostienen que una comunicación interna eficaz permite alinear los objetivos organizacionales con las tareas individuales, mejorar la coordinación entre áreas y fortalecer el compromiso de los trabajadores con la organización.

En este sentido, Chiavenato (2017) sostiene que la comunicación interna constituye un proceso clave en la gestión del capital humano, ya que facilita la transmisión de información, la retroalimentación y la toma de decisiones. Una comunicación clara y fluida contribuye a reducir errores operativos, minimizar conflictos y aumentar la eficiencia de los procesos productivos, favoreciendo el logro de los objetivos organizacionales.

Desde una perspectiva empírica, estudios realizados en distintos sectores productivos han evidenciado una relación positiva entre la comunicación interna y el desempeño laboral. Investigaciones desarrolladas en organizaciones de servicios y logística indican que los trabajadores que perciben una comunicación interna adecuada presentan mayores niveles de motivación, compromiso y cumplimiento de objetivos, lo cual repercute favorablemente en la productividad organizacional.

Asimismo, la comunicación interna se encuentra estrechamente vinculada con el clima laboral y la cultura organizacional. Robbins y Judge (2018) destacan que los canales de comunicación, tanto formales como informales, influyen en la percepción de apoyo organizacional y en la satisfacción laboral de los empleados. Estos factores actúan como variables mediadoras entre la comunicación interna y el desempeño, promoviendo conductas colaborativas y orientadas al logro de resultados.

En el ámbito de las empresas familiares, la comunicación interna adquiere características particulares debido a la superposición de roles familiares y laborales. Diversos autores señalan que, si bien la cercanía y la confianza propias de este tipo de organizaciones pueden facilitar los procesos

comunicacionales, también pueden generar ambigüedades en la transmisión de la información y en la toma de decisiones. Estudios exploratorios en empresas familiares del sector transporte y logística evidencian que la ausencia de políticas formales de comunicación interna puede afectar la coordinación operativa y la productividad, especialmente en contextos de crecimiento organizacional.

En esta línea, Bernal Herrera y Gutiérrez Vázquez (2020) desarrollaron una investigación titulada *Mediación empresarial y coaching en la transformación pacífica de conflictos de empresas familiares*, publicada en la Revista de la Facultad de Derecho de la Universidad Autónoma de Nuevo León. El estudio analiza las principales características de las empresas familiares y las dificultades que enfrentan en la gestión de conflictos internos, destacando la necesidad de preservar las relaciones laborales, administrativas y directivas para evitar impactos negativos en la productividad, el crecimiento y la proyección empresarial.

Los autores destacan la importancia de los mecanismos alternativos de resolución de conflictos como estrategias adecuadas para este tipo de organizaciones. En particular, señalan que el coaching, desde su enfoque ontológico, puede constituir una herramienta eficaz para la gestión positiva de los conflictos en empresas familiares, contribuyendo a asegurar la continuidad y el desarrollo organizacional.

Finalmente, el estudio concluye que la interacción constante entre personas con diferentes formas de pensamiento y comportamiento genera inevitablemente conflictos interpersonales e intergrupales. En este sentido, una organización que procura mantener un clima laboral estable y positivo debe implementar estrategias orientadas a la resolución pacífica de los conflictos, generando herramientas que impacten favorablemente en los trabajadores y, en consecuencia, en la productividad y el éxito sostenido de la empresa. Este enfoque resulta especialmente relevante en las empresas familiares, donde la continuidad de las relaciones interpersonales es un factor clave para la sostenibilidad del proyecto empresarial.

1.6 Marco teórico

5.1. Introducción

Las empresas familiares representan una parte significativa del entramado empresarial global, desempeñando un papel crucial en diversas industrias, incluida la industria del transporte. Estas empresas no solo son entidades económicas, sino que también encarnan historias de persistencia, valores arraigados y una conexión profunda con la comunidad. En el caso específico de las empresas familiares en el sector del transporte, estas organizaciones enfrentan desafíos y oportunidades únicas, moldeadas por dinámicas familiares que influyen tanto en sus estructuras internas como en sus estrategias de negocio.

En el contexto de una empresa de transporte familiar, la dinámica de gestión está íntimamente ligada a los valores familiares y a la preservación del patrimonio socioemocional. Este concepto, desarrollado por Gómez-Mejía et al. (2011), subraya cómo las decisiones estratégicas y operativas están moldeadas no sólo por consideraciones financieras, sino también por la búsqueda de la continuidad generacional y la preservación de un legado familiar.

La literatura académica destaca que las empresas familiares a menudo enfrentan desafíos únicos relacionados con la sucesión, la profesionalización y la gestión del conflicto intrafamiliar (Lansberg, 1999; Handler, 1994). Estos desafíos pueden influir directamente en la capacidad de la empresa para innovar, competir y adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio. Sin embargo, también poseen fortalezas inherentes, como una mayor cohesión y compromiso con los empleados y clientes.

La elección de un modelo de negocio internacional o la expansión a nuevas áreas geográficas son decisiones estratégicas cruciales para las empresas familiares en el transporte (Basco & Perez- Rodríguez, 2009). Estas decisiones no solo afectan la estructura y operaciones de la empresa, sino que también impactan en la dinámica familiar y en la gestión de las relaciones intergeneracionales.

En este marco teórico, exploramos cómo las empresas familiares en el sector del transporte equilibran la profesionalización con la preservación de valores familiares, examinando modelos teóricos y aplicaciones prácticas que ilustran estos procesos. Al hacerlo, buscamos comprender cómo estas dinámicas pueden influir en el rendimiento empresarial y en la sostenibilidad a largo plazo de las empresas familiares en el contexto específico del transporte. Para ello, a continuación, consideraremos un entramado de líneas teóricas que nos permitirá analizar la empresa familiar en cuestión, EnviAr, desde una perspectiva multidimensional. En este sentido se toman como referencias: 1) la teoría de la Comunicación Organizacional: su definición y perspectivas, los retos fundamentales y el contexto en empresas familiares; 2) la teoría de Empresas Familiares: su definición y relevancia, el modelo tridimensional de Gersick (1997) y la gestión de conflictos y su sostenibilidad.; 3) la teoría del Conflicto: su definición e implicancias en las empresas familiares, los modelos y estrategias para la resolución de conflictos en empresas familiares; 4) la teoría del Comportamiento organizacional: su definición y perspectivas, los factores y dinámicas organizacionales en las empresas familiares; y por último, 5) la teoría de Dinámica de grupo: su definición e implicancias en las empresas familiares y las estrategias propuestas. . Luego de una breve descripción de cada una de las líneas anteriormente mencionadas, dicho sustento teórico nos permitirá indagar y analizar a la luz de las mismas la dinámica organizacional de la empresa familiar en cuestión.

5.2 Teoría de la Comunicación Organizacional

El complejo mundo de las organizaciones durante esta segunda década del siglo XXI coloca a la comunicación como el centro de la escena en un entorno cambiante y acelerado. En este escenario, el avance de las comunicaciones tecnológicas presenta importantes desafíos para un gerenciamiento estratégico y efectivo en un mundo global. En este sentido, Miller (2012) considera a la comunicación organizacional como un factor fundamental para un gerenciamiento exitoso de cualquier organización, favoreciendo la coordinación y el control de actividades. A partir de la segunda mitad del siglo

XX, diversos autores han intentado definir el campo de acción de la comunicación organizacional, entre ellos podemos mencionar a continuación:

- Katz y Kahn (1966) perciben a la comunicación organizacional como "el flujo de información, es decir, el intercambio de información y la transmisión de mensajes con sentido, dentro del marco de una comunicación compleja" (p. 23).
- Zelko y Dance (1965) se interesaron principalmente por las "habilidades" de comunicación que se dan en los negocios y en las profesiones, considerando la comunicación organizacional interdependiente entre las comunicaciones internas (ascendentes, descendentes y horizontales) y las comunicaciones externas (relaciones públicas, ventas y publicidad).
- Lesikar (1972) compartió las perspectivas previas de Zelko y Dance (1965) y añadió una tercera dimensión: las comunicaciones personales, el intercambio informal de información y sentimientos entre los individuos que forman la organización.
- Grimbaum (1971, 1972) sugiere analizar la comunicación interna y externa de manera separada y le asigna a la comunicación un rol de coordinación entre los objetivos de la organización y los objetivos personales (Aguirre y León, 2013, p. 19).

Con respecto a esta última definición, se considera la definición de comunicación externa e interna brindada por Andrade (2005) quien sostiene que es fundamental al analizar el proceso comunicativo de una organización. Podemos distinguir dos categorías que dependen de los públicos a los que se dirige la acción del proceso comunicativo, a saber:

- Comunicación interna: se refiere a la serie de actividades realizadas por la organización para generar buenas relaciones entre los diferentes actores de la misma a través de diferentes canales de comunicación con el objetivo de informarlos, integrarlos y motivarlos y de esa manera, a través de su trabajo, favorecer el logro de los objetivos organizacionales.

- Comunicación externa: se refiere a los mensajes realizados por la organización dirigidos a públicos externos con el propósito de mantener u optimizar dichas relaciones.

Andrade (2005) contempla que ambos tipos de comunicación deben responder a una dinámica sincronizada en pos de una meta en común. Asimismo, este autor postula que la comunicación interna es una responsabilidad social y compartida por cada uno de los actores que pertenecen a la organización, siendo de vital importancia, el desarrollo de habilidades de comunicación en las personas que pertenecen a las diferentes áreas. Andrade propone el Modelo de las “Cinco ies” que contempla cuatro objetivos principales: identificación, información, integración e imagen, los cuáles permitirán determinar las fortalezas, debilidades, determinar los problemas y las oportunidades existentes a través de la definición de instrumentos adecuados necesarios para este proyecto de investigación.

Por otro lado, es importante incluir la perspectiva de Philip Clampitt (2000) quien considera que la comunicación organizacional es un proceso complejo y la analiza en función de seis retos fundamentales para una comunicación efectiva que incluyen: manejo de la información, selección apropiada de los canales de comunicación, desarrollo de un sistema de retroalimentación eficiente, comunicación sobre los cambios organizacionales, comunicación interdepartamental, y generación de la comunicación para una innovación eficiente. Además, destaca la importancia del contexto en donde se desarrolla la comunicación organizacional, ya que ejerce una compleja e importante influencia en la dinámica comunicacional de la organización.

En este sentido, es importante destacar que el contexto de la empresa a investigar es el de las empresas familiares. Por lo tanto, se puede afirmar que las empresas familiares presentan un contexto particular para la comunicación organizacional, influyendo en la dinámica organizacional y la gestión de conflictos (Galve Górriz & Salas Fumás, 2011). Por ello, pasaremos a describir la Teoría de las empresas familiares y posteriormente la Teoría del Conflicto.

5.3. Teoría de las Empresas Familiares

Las empresas familiares constituyen una parte esencial y vital de la economía global, representando una significativa proporción del total de empresas en diversos países. Estas organizaciones no solo son importantes por su capacidad de generar empleo y riqueza, sino también por su impacto en la cohesión social y el desarrollo comunitario. La interacción entre la familia y la gestión empresarial introduce una dinámica única que influye en todos los aspectos de la operatividad y longevidad de la empresa (Galve Górriz y Salas Fumás, 2011, p. 1).

Definir una empresa familiar puede ser complejo debido a las variaciones en las estructuras familiares y empresariales. Sin embargo, comúnmente se considera una empresa familiar aquella en la que una o más familias poseen una parte significativa de la propiedad y ejercen control sobre la gestión y las decisiones estratégicas (Sánchez Pulido, 2021, p. 3; Galve Górriz y Salas Fumás, 2011, p. 4). En este tipo de organizaciones, la influencia de la familia es perceptible en la cultura empresarial y en la toma de decisiones, reflejando los valores y objetivos familiares (Sánchez Pulido, 2021, p. 15).

Las empresas familiares tienen una relevancia especial en el panorama empresarial debido a varias razones. En primer lugar, representan una porción significativa del sector privado en muchas economías, generando empleo y contribuyendo al PIB. En segundo lugar, estas empresas suelen tener una visión a largo plazo, centrada en la sostenibilidad y la continuidad a través de generaciones, lo que puede traducirse en prácticas empresariales más responsables y comprometidas con el bienestar de las comunidades en las que operan (Sánchez Pulido, 2021, p. 6). Además, la estrecha relación entre los propietarios y la empresa genera una alineación de intereses que puede resultar en una gestión más comprometida y eficaz (Galve Górriz y Salas Fumás, 2011, p. 5).

Entre los modelos de análisis de las empresas familiares, se considera que el modelo tridimensional propuesto por Gersick et al. (1997), es una herramienta analítica que contempla tres dimensiones clave: la propiedad, la empresa y la familia. Este modelo permite entender la complejidad y las dinámicas internas

de las empresas familiares al reconocer las diferentes etapas de desarrollo que atraviesan en cada una de estas dimensiones (Sánchez Pulido, 2021, p. 10).

1. Propiedad: Esta dimensión examina la evolución de la propiedad familiar desde un único propietario hasta la diversificación y distribución de la propiedad entre múltiples miembros de la familia (Sánchez Pulido, 2021, p. 24). Las decisiones sobre la propiedad incluyen la planificación de la sucesión y la transferencia de acciones, lo cual es crucial para la continuidad y estabilidad de la empresa.
2. Empresa: Considera el crecimiento y desarrollo de la empresa, desde su fundación hasta su expansión y profesionalización (Sánchez Pulido, 2021, p. 25). En esta dimensión, se analizan aspectos como la estructura organizativa, la estrategia empresarial y la gestión operativa. Las empresas familiares a menudo enfrentan el desafío de equilibrar la profesionalización con la preservación de los valores familiares (Galve Górriz y Salas Fumás, 2011, p. 6).
3. Familia: Esta dimensión se centra en las relaciones familiares y cómo afectan al negocio. La dinámica familiar puede influir significativamente en la toma de decisiones, la gestión de conflictos y la planificación de la sucesión (Galve Górriz y Salas Fumás, 2011, p. 7). Mantener un equilibrio entre los intereses de la familia y las necesidades del negocio es crucial para la sostenibilidad a largo plazo de la empresa familiar.

El modelo tridimensional permite a las empresas familiares analizar su situación actual y planificar su desarrollo futuro, considerando los desafíos y oportunidades en cada una de las dimensiones (Sánchez Pulido, 2021, p. 30). Este análisis de la cultura familiar, nos conduce al estudio de la Teoría del Conflicto y las diferentes propuestas para gestionar las tensiones emergentes de manera efectiva y positiva acorde al objetivo común de la organización.

5.4. Teoría del Conflicto

El estudio del conflicto en empresas familiares es crucial para comprender cómo las dinámicas familiares y empresariales interactúan y afectan el desempeño organizacional a largo plazo. La teoría del conflicto proporciona un marco conceptual para analizar las causas, manifestaciones y estrategias de manejo del conflicto dentro de estas organizaciones únicas.

El conflicto en empresas familiares puede surgir de diferencias en valores, metas, percepciones de justicia, rol familiar y expectativa de carrera. Según Chrisman, Chua y Litz (2004), los conflictos familiares y empresariales deben manejarse de manera distinta debido a sus diferentes dinámicas y consecuencias potenciales.

Gómez-Mejía, Cruz, Berrone y De Castro (2011) destacan que la gestión efectiva del conflicto en empresas familiares no solo implica la resolución de disputas, sino también la preservación de la riqueza socioemocional, que incluye elementos como la identidad familiar, el control, el compromiso emocional y la continuidad generacional (p. 110).

El manejo de conflictos en las empresas familiares es un aspecto crítico para su éxito y continuidad. Los conflictos pueden surgir debido a la superposición de roles familiares y empresariales, las diferencias en los objetivos personales y profesionales, y las expectativas divergentes entre los miembros de la familia (Sánchez Pulido, 2021, p. 14). Para gestionar eficazmente estos conflictos, es esencial implementar estrategias claras, como la formalización de procesos de toma de decisiones, la creación de consejos familiares y la facilitación de comunicación abierta y honesta entre los miembros de la familia (Sánchez Pulido, 2021, p. 29).

1. Comunicación Abierta: Fomentar una comunicación abierta y transparente entre los miembros de la familia es esencial para prevenir y resolver conflictos. Esto incluye la creación de foros regulares para discutir asuntos empresariales y familiares, así como la implementación de políticas claras para la toma de decisiones (Pérez López, 2011, p. 21).

2. **Gobernanza Familiar:** Establecer estructuras de gobernanza familiar, como consejos de familia y juntas directivas, puede ayudar a formalizar el proceso de toma de decisiones y reducir la posibilidad de conflictos. Estas estructuras permiten que los miembros de la familia participen de manera constructiva en el negocio y proporcionan un marco para abordar las disputas (Sánchez Pulido, 2021, p. 30).
3. **Planificación de la Sucesión:** La planificación anticipada de la sucesión es crucial para asegurar una transición suave del liderazgo y la propiedad de una generación a otra. Un plan de sucesión bien elaborado puede ayudar a minimizar los conflictos relacionados con la sucesión y garantizar la continuidad del negocio (Galve Górriz y Salas Fumás, 2011, p. 8).
4. **Mediación y Asesoramiento:** En situaciones de conflicto, la mediación y el asesoramiento de terceros neutrales pueden ser útiles para resolver disputas y restaurar la armonía familiar. Los mediadores profesionales y los asesores familiares pueden ofrecer perspectivas imparciales y ayudar a las familias a encontrar soluciones aceptables para todas las partes involucradas (Sánchez Pulido, 2021, p. 32).

Para la resolución efectiva de los conflictos en las empresas familiares, es necesario conocer los diferentes modelos y estrategias que se pueden implementar. En este sentido se detallan a continuación:

● **Modelos para la resolución de conflictos**

1. **Modelo de Competencia (Competing):** En este modelo, las partes buscan satisfacer sus propios intereses a expensas de los intereses de la otra parte. Es útil en situaciones donde se necesita una decisión rápida y efectiva, pero puede dañar las relaciones a largo plazo (Chrisman et al., 2004, p 560).
2. **Modelo de Colaboración (Collaborating):** Busca soluciones que satisfagan las necesidades y preocupaciones de ambas partes, promoviendo la cooperación y la comunicación abierta. Este modelo

puede fortalecer las relaciones y generar soluciones creativas y sostenibles (Gómez-Mejía et al., 2011, p. 120).

3. Modelo de Compromiso (Compromising): Las partes buscan un acuerdo donde ambas hacen concesiones para llegar a un punto medio aceptable. Este enfoque es útil cuando las partes tienen metas compatibles, pero diferencias en sus preferencias (Chrisman et al., 2004, p 565).
4. Modelo de Evitación (Avoiding): Evitar el conflicto temporalmente para permitir que las emociones se calmen y se puedan considerar soluciones más racionales. Sin embargo, prolongar la evitación puede llevar a problemas más graves y tensiones acumuladas (Gómez-Mejía et al., 2011, p. 115).
5. Modelo de Acomodación (Accommodating): Una parte cede a los intereses de la otra, priorizando la relación familiar sobre las ganancias empresariales inmediatas. Este modelo puede fortalecer los lazos familiares, pero puede llevar a la explotación si no se maneja adecuadamente (Chrisman et al., 2004, p. 570).
6. Modelo de Negociación (Negotiating): Se busca un acuerdo mutuamente beneficioso a través de negociaciones efectivas que consideren tanto los intereses familiares como empresariales. Este enfoque requiere habilidades de comunicación y negociación avanzadas (Gómez-Mejía et al., 2011, p. 130).

• Estrategias de Manejo de Conflictos

Además de los modelos de resolución de conflictos, existen estrategias específicas para gestionar los conflictos en empresas familiares:

1. Clarificación de Roles y Responsabilidades: Establecer roles claros y definir responsabilidades puede reducir los malentendidos y conflictos.

2. Comunicación Abierta y Transparente: Fomentar una comunicación abierta puede prevenir malentendidos y facilitar la resolución de conflictos.
3. Mediación y Arbitraje: Utilizar mediadores externos puede ayudar a las partes a llegar a un acuerdo imparcial y evitar la escalada de conflictos.
4. Desarrollo de Normas y Procedimientos: Establecer normas y procedimientos formales para la toma de decisiones y la gestión de conflictos puede proporcionar estructura y claridad.

La teoría del conflicto en empresas familiares ofrece un marco sólido para comprender y gestionar las complejidades inherentes a estas organizaciones. La aplicación adecuada de modelos, estrategias y prácticas de manejo de conflictos no solo facilita la resolución de disputas, sino que también fortalece las relaciones familiares y empresariales, promoviendo la sostenibilidad y el éxito a largo plazo (Chrisman et al., 2004; Gómez-Mejía et al., 2011).

Las empresas familiares presentan un conjunto único de características y desafíos que requieren una comprensión profunda y estrategias de gestión específicas. La integración de teorías como la del modelo tridimensional de Gersick y la implementación de prácticas eficaces de manejo de conflictos son esenciales para asegurar la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de estas organizaciones. La adopción de buenas prácticas en la comunicación, la gobernanza y la planificación de la sucesión puede contribuir significativamente al éxito a largo plazo de las empresas familiares.

5.5 Teoría del Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional es un campo de estudio multidisciplinario que examina cómo las personas actúan dentro de las organizaciones. Comprende el análisis de individuos, grupos y estructuras en contextos organizacionales, con el objetivo de mejorar la efectividad organizacional y el bienestar de los empleados (Robbins & Judge, 2019).

El comportamiento organizacional se define como el estudio y la aplicación del conocimiento acerca de cómo las personas actúan dentro de las

organizaciones. Este campo se ocupa de la conducta humana, la dinámica interpersonal y grupal, así como los procesos organizativos que ocurren dentro de las organizaciones (Robbins & Judge, 2019, p. 8).

El comportamiento organizacional puede ser estudiado desde diversas perspectivas teóricas, como la perspectiva de sistemas, la perspectiva de contingencia, y la perspectiva de recursos humanos, entre otras. Estas perspectivas ofrecen enfoques diferentes para comprender el comportamiento dentro de las organizaciones y cómo afecta el rendimiento organizacional (Robbins & Judge, 2019, p. 17-40).

Los factores que influyen en el comportamiento organizacional incluyen variables individuales, grupales y organizacionales. Estos factores pueden ser culturales, estructurales, psicológicos y socioemocionales, y afectan cómo las personas se comportan y toman decisiones en el contexto laboral (Robbins & Judge, 2019, p. 4280).

Al analizar el comportamiento organizacional, es fundamental considerar tres factores muy significativos como la motivación, el liderazgo y la cultura organizacional, que a continuación se detallan:

- La motivación: se refiere a las fuerzas internas y externas que dirigen el comportamiento de los empleados hacia el logro de metas organizacionales. Las teorías de la motivación, como la teoría de Maslow y la teoría de Herzberg, ofrecen marcos para entender qué motiva a los empleados y cómo se pueden mejorar los niveles de motivación en el trabajo (Robbins & Judge, 2019, p. 186-220).
- El liderazgo: implica la capacidad de influir en los empleados para alcanzar metas organizacionales. Las teorías de liderazgo, como la teoría de los rasgos, la teoría conductual y la teoría contingente, ofrecen diferentes enfoques para entender cómo los líderes emergen y se desarrollan, así como su impacto en los seguidores y en el desempeño organizacional (Robbins & Judge, 2019, p. 340-380).

- **Cultura Organizacional:** se refiere al conjunto de valores, creencias, normas y comportamientos que comparten los empleados dentro de una organización. Esta cultura guía cómo se comportan los empleados, cómo toman decisiones y cómo interactúan dentro de la organización. La cultura organizacional es un factor clave en la efectividad organizacional y puede ser un factor distintivo en el éxito de una organización (Robbins & Judge, 2019, p. 570-600).

El comportamiento organizacional es un campo de estudio vital para entender cómo las organizaciones funcionan y cómo se puede mejorar su efectividad. Comprender los factores que influyen en el comportamiento humano dentro de las organizaciones, como la motivación, el liderazgo y la cultura organizacional, es fundamental para gestionar y liderar eficazmente en el entorno empresarial actual.

Una corriente teórica que está muy relacionada con la teoría del comportamiento organizacional es la teoría de la dinámica de grupo que contribuirá al análisis de los procesos grupales al interior de la empresa familiar en este estudio.

5.6 Teoría de la Dinámica de Grupo

La Teoría de la Dinámica de Grupo, es fundamental para entender cómo los grupos interactúan y funcionan dentro de las organizaciones. Este campo de estudio analiza cómo las relaciones entre los miembros del grupo, así como los procesos grupales, afectan el rendimiento y la cohesión del grupo (Forsyth, 2018).

La dinámica de grupo se define como los procesos y relaciones interpersonales que ocurren entre los miembros de un grupo. Estos procesos incluyen la comunicación, la toma de decisiones, la resolución de conflictos y la cohesión del grupo, entre otros aspectos (Forsyth, 2018, p. 5).

La dinámica de grupo se estudia en diversos contextos organizacionales, incluyendo empresas familiares, donde los vínculos personales y familiares

pueden influir significativamente en la dinámica y funcionamiento del grupo (Eisenhardt, 1989, p. 540).

Con respecto a la propuesta de esta corriente teórica en el marco de las empresas familiares, la dinámica de grupo puede ser única debido a las relaciones familiares entrelazadas con las relaciones laborales. Es crucial implementar estrategias que promuevan la comunicación efectiva, la toma de decisiones consensuada y la resolución constructiva de conflictos entre los miembros familiares y no familiares del equipo. (Gersick et al., 1997, p. 42).

La Teoría de la Dinámica de Grupo, proporciona un marco teórico valioso para entender cómo los grupos pueden trabajar de manera más efectiva y cohesionada. En el contexto específico de empresas familiares, comprender y manejar las dinámicas grupales es esencial para promover un ambiente de trabajo armonioso y productivo.

A partir de las líneas teóricas anteriormente descritas, se puede afirmar que los procesos de comunicación y la gestión de tensiones juegan un papel crucial en el desempeño organizacional. La comunicación efectiva permite la transmisión clara y precisa de información dentro de la organización, facilitando la coordinación y la toma de decisiones (Robbins y Judge, 2019, p. 410). Además, la gestión adecuada de tensiones contribuye a un ambiente de trabajo más armonioso y productivo, reduciendo los conflictos y mejorando la satisfacción laboral (Gersick et al., 1997, p. 210).

La comunicación organizacional, según Robbins y Judge (2019), es fundamental para la coordinación de actividades y la toma de decisiones dentro de la empresa. Esto asegura que todos los miembros estén en la misma página, permitiendo a la empresa ser más eficiente y adaptativa en su entorno competitivo (p. 420).

Gersick et al. (1997) discuten cómo la gestión de tensiones en empresas familiares puede afectar tanto el desempeño organizacional como las relaciones personales dentro del grupo. La habilidad para manejar conflictos de manera constructiva es crucial para mantener la cohesión del grupo y asegurar la continuidad del negocio a través de las generaciones (p. 220).

Ante lo expuesto, también se considera que la efectividad de la comunicación influye significativamente en el comportamiento organizacional y la dinámica de grupo. Una comunicación clara y abierta promueve la cohesión del grupo, facilita la resolución de conflictos y mejora el compromiso de los empleados (Forsyth, 2018, p. 280). Por otro lado, la falta de comunicación o una comunicación deficiente puede generar malentendidos, desconfianza y disfunción dentro del grupo (Robbins y Judge, 2019, p. 420).

Forsyth (2018) explica cómo las dinámicas de grupo pueden ser afectadas por la calidad de la comunicación entre los miembros. Una comunicación efectiva permite establecer normas claras, roles definidos y expectativas compartidas, facilitando la colaboración y el trabajo en equipo (p. 300).

Asimismo, el liderazgo familiar juega un rol fundamental en la mediación de conflictos y en la generación de una cultura organizacional positiva que fomente la comunicación abierta y la resolución de tensiones de manera constructiva. En este sentido, el liderazgo familiar en empresas familiares desempeña un papel crucial en la mediación de conflictos y la generación de una cultura organizacional positiva. Líderes y familiares eficaces no solo deben tener habilidades de gestión y liderazgo, sino también la capacidad de manejar relaciones familiares complejas en un contexto laboral (Gersick et al., 1997, p. 150). Promueven una comunicación abierta y transparente, facilitando la resolución de tensiones de manera constructiva y fortaleciendo la cohesión del grupo (Eisenhardt, 1989, p. 560).

Eisenhardt (1989) investigó cómo los líderes en empresas familiares pueden actuar como mediadores en conflictos interpersonales y grupales, utilizando su influencia para promover una cultura organizacional que valore la colaboración y la comunicación efectiva (p. 550).

II. METODOLOGÍA

Diseño del estudio

El presente trabajo de investigación se llevará adelante en una empresa familiar de transporte y logística, ubicada en la provincia de San Juan.

El alcance de la investigación es descriptivo, donde se procede a describir variables a estudiar, se evalúan y recolecta información de las mismas. (Hernández Sampieri et al., 2006). La dimensión temporal es de tipo transversal, ya que los datos se obtienen en un solo momento, sin tener en cuenta su evolución en el tiempo.

El enfoque que se utiliza es mixto. Por un lado, se implementa el enfoque cualitativo, donde se recolecta información sobre las respectivas variables de estudio, para descubrir y afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. Y por el otro lado se implementa el enfoque cuantitativo, donde se recolectan datos para luego cuantificarlos.

Instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos que se utilizan para la recolección de datos son: por un lado, una entrevista la cual está dirigida al dueño de la empresa (**Anexo I**), donde se realiza de manera personal, y se graba por medio de un dispositivo tecnológico con el consentimiento del entrevistado.

Sabino (1882) entiende que la entrevista es una forma específica de interacción social, siendo una de las herramientas más importantes de conversación. Puede adoptar diversas formas, desde una sesión informal hasta llegar a una sesión de preguntas y respuestas debidamente estructurada y detallada.

En este sentido, el autor sostiene que la entrevista es un diálogo, donde el entrevistador hace una serie de preguntas al entrevistado con el fin de conocer mejor sus ideas, sus sentimientos, su forma de actuar. No resulta fácil dar reglas generales de actuación dado que su modo de desarrollarse está fuertemente influido por componentes subjetivos. Sin embargo, el entrevistador es el que dirige la entrevista, domina el diálogo, presenta al entrevistado y el

tema principal, hace preguntas adecuadas con su interés de estudio y cierra la entrevista (Sabino, 1992).

Luego se procede a realizar una encuesta, la cual está orientada a los empleados administrativos de la empresa en cuestión (**Anexo II**). La misma se envía por mail en formato Google Form.

Según García Ferrando (1993), una encuesta es un instrumento que se aplica a partir del cuestionario, que se realiza sobre una muestra representativa de un grupo más amplio, en el marco de la vida cotidiana, empleando métodos estandarizados de interrogación. Su propósito es obtener mediciones cuantitativas de diversas características, tanto objetivas como subjetivas de la población. Las encuestas, que son el método más común, se llevan a cabo de manera ocasional y puntual para medir la opinión pública sobre temas de interés.

Población de estudio

La población de estudio está conformada por el total del personal administrativo, compuesto por 35 colaboradores que actualmente se encuentran trabajando en la empresa. La encuesta está dirigida a estos empleados, mientras que al dueño de la empresa se le realiza una entrevista.

Operalización de las variables

VARIABLES	DIMENSIÓN	INDICADORES
COMUNICACIÓN INTERNA	CANALES DE COMUNICACIÓN	<input type="checkbox"/> WhatsApp <input type="checkbox"/> Mail <input type="checkbox"/> chat interno de la empresa <input type="checkbox"/> Comunicación telefónica <input type="checkbox"/> Comunicación personal <input type="checkbox"/> Otros (mencionar)
	CONFLICTOS EN LA COMUNICACIÓN	<input type="checkbox"/> EXTREMADAMENTE FRECUENTE <input type="checkbox"/> MUY FRECUENTE <input type="checkbox"/> FRECUENTE <input type="checkbox"/> POCO FRECUENTE <input type="checkbox"/> PARA NADA FRECUENTE
	DESAFÍOS EN LA COMUNICACIÓN INTERNA	<input type="checkbox"/> FALTA DE CLARIDAD EN LOS MENSAJES <input type="checkbox"/> RETROALIMENTACIÓN INSUFICIENTE ENTRE JEFES Y EMPLEADOS <input type="checkbox"/> BARRERAS TECNOLÓGICAS QUE DIFICULTAN LA COMUNICACIÓN <input type="checkbox"/> FALTA DE OPORTUNIDADES PARA LA COMUNICACIÓN INFORMAL <input type="checkbox"/> Otros (mencionar)
DESEMPEÑO DE LOS COLABORADORES	TAREAS	<input type="checkbox"/> MUY BUENO <input type="checkbox"/> BUENO <input type="checkbox"/> REGULAR <input type="checkbox"/> MALA
	RETROALIMENTACIÓN DE LOS JEFES	<input type="checkbox"/> MUCHAS VECES <input type="checkbox"/> ALGUNAS VECES <input type="checkbox"/> POCAS VECES <input type="checkbox"/> CASI NUNCA <input type="checkbox"/> NUNCA
DINÁMICA ORGANIZACIONAL	COMUNICACIÓN ENTRE DIFERENTES DEPARTAMENTOS	<input type="checkbox"/> EXCELENTE <input type="checkbox"/> MUY BUENA <input type="checkbox"/> MALA <input type="checkbox"/> MUY MALA

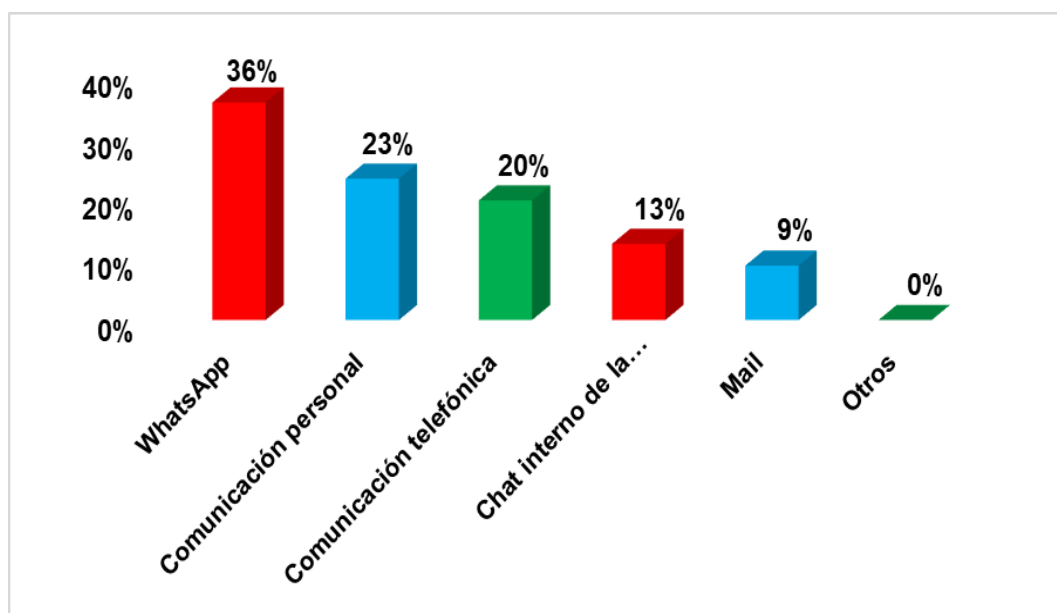
PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA	IMPACTO DE LA COMUNICACIÓN	<input type="checkbox"/> EXCELENTE <input type="checkbox"/> MUY BUENA <input type="checkbox"/> BUENA <input type="checkbox"/> REGULAR <input type="checkbox"/> MALA
	RETROALIMENTACIÓN POR PARTE DE LOS JEFES	<input type="checkbox"/> EXCELENTE <input type="checkbox"/> MUY BUENA <input type="checkbox"/> BUENA <input type="checkbox"/> REGULAR <input type="checkbox"/> MALA

III. RESULTADOS

Análisis de datos cuantitativos

A continuación, se presenta el análisis de los resultados obtenidos. La información fue lograda a través de una encuesta donde se tomó como muestra a 35 empleados del sector administrativo de la empresa familiar de transporte y logística ubicada en la provincia de San Juan.

Gráfico N.º 1: Canales de comunicación interna.

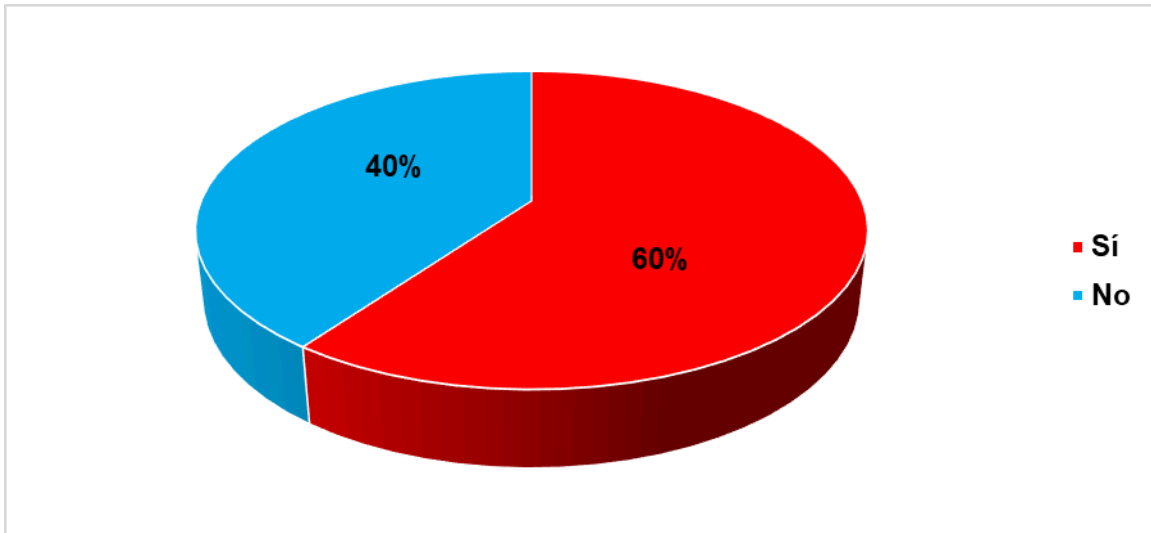


Fuente: Elaboración propia

Como pregunta inicial, se buscó conocer cuáles son los canales de comunicación interna que utilizan los empleados administrativos en la empresa para comunicarse con sus compañeros de equipo, y la mayoría, el 36%, manifiestan que usan WhatsApp. Luego, un 23% de los encuestados indican que se comunican de forma personal, mientras que un 20% de los mismos lo hacen de manera telefónica. Además, el 13% de los subordinados señalan que su forma de comunicación es por medio del chat interno de la empresa, mientras que un 9% lo hace a través de emails. Para finalizar, nadie señaló que utilice algún otro medio de comunicación.

A su vez, se buscó conocer si utilizan los mismos canales para comunicarse con sus superiores, obteniendo las siguientes respuestas:

Gráfico N° 2: Canales de comunicación con superiores

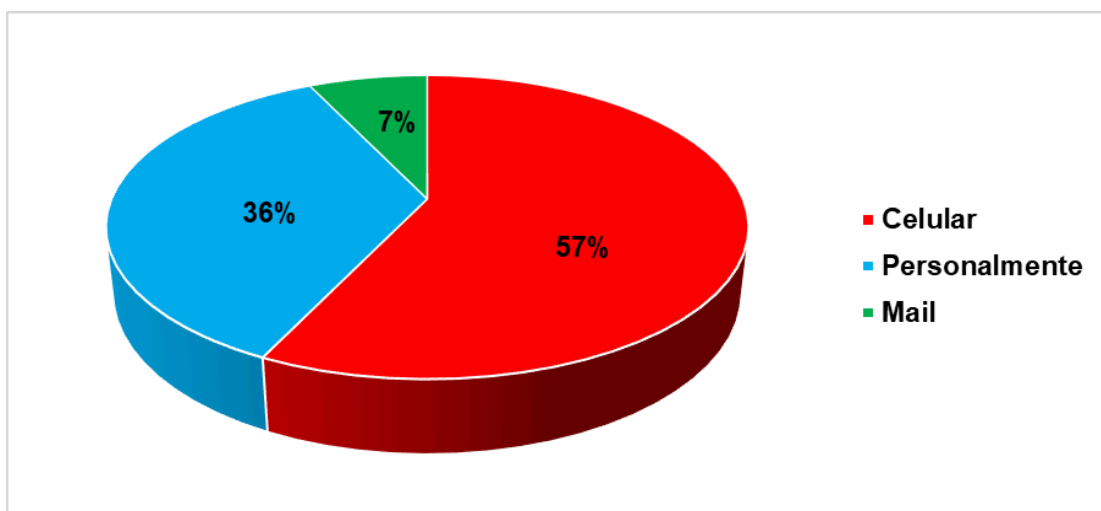


Fuente: Elaboración propia

En el presente gráfico se puede apreciar que el 60% de los empleados administrativos indica que utiliza los mismos medios de comunicación con sus pares y superiores. Por el contrario, el 40% restante manifiesta que no lo hace.

En relación a la pregunta realizada, se solicitó a los encuestados que indicaron no utilizar el mismo medio de comunicación para dirigirse a sus superiores que detallaran cuál utilizan, obteniendo las siguientes respuestas.

Gráfico N° 3: Canales de comunicación alternativos con superiores.

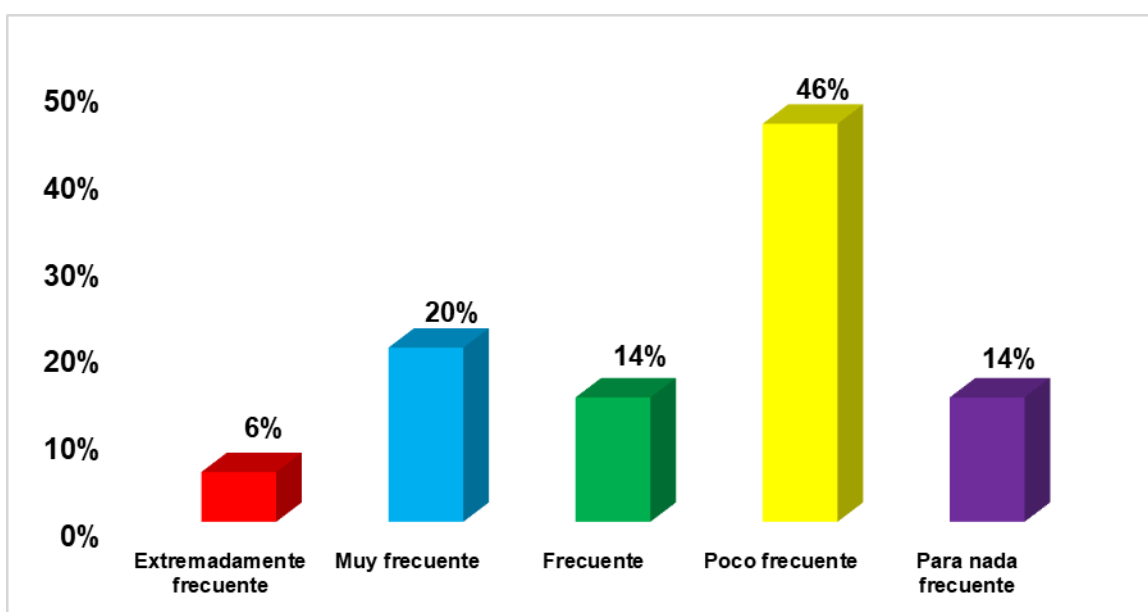


Fuente: Elaboración propia

El 57% de los administrativos manifestaron que el canal elegido para comunicarse con sus superiores, distinto al utilizado para dirigirse con sus compañeros, es por medio del celular. Luego, un 36%, afirman que el medio empleado es hacerlo de forma personal, mientras que el 7% restante optan por utilizar el Mail.

Con la información recolectada se puede ver que, si bien no utilizan el mismo medio para comunicarse con sus pares y superiores, el canal utilizado termina estando entre los mismos que utilizan otros encuestados para relacionarse con sus compañeros.

Gráfico N° 4: Frecuencia de conflictos de comunicación con compañeros



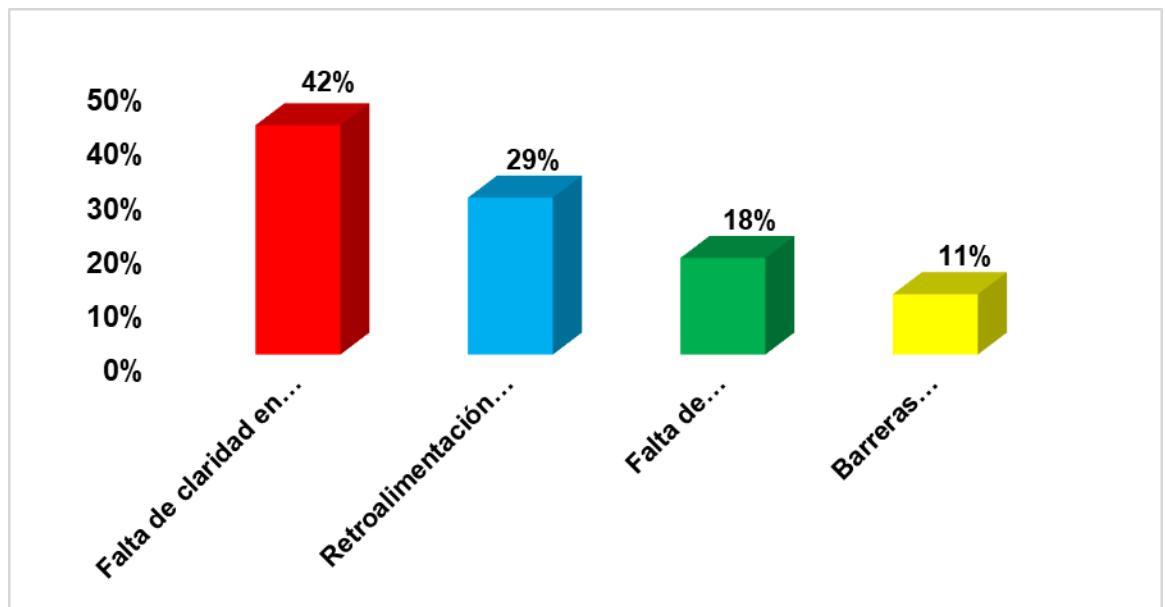
Fuente: Elaboración propia

Se puede observar, que solamente un 6% de los encuestados, la minoría, consideran que se presentan conflictos en la comunicación interna entre sus compañeros y jefes de forma extremadamente frecuente, mientras que un 20% de los mismos indican que se generan altercados de manera muy frecuente. Además, el 14% de los administrativos sostienen, que dichos problemas se producen en forma frecuente.

Por otro lado, el 46% de los consultados, señalan que los conflictos se dan de manera poco frecuente. Por último, para el 14% restante de dichos encuestados, existen dificultades en la comunicación interna entre pares y superiores de forma para nada frecuente.

Otro punto de interés, fue conocer qué desafíos creen los encuestados que deben enfrentar en relación a la comunicación interna que se establece en la empresa, dándole la posibilidad de elegir más de una opción.

Gráfico N° 5: Desafíos de la comunicación interna

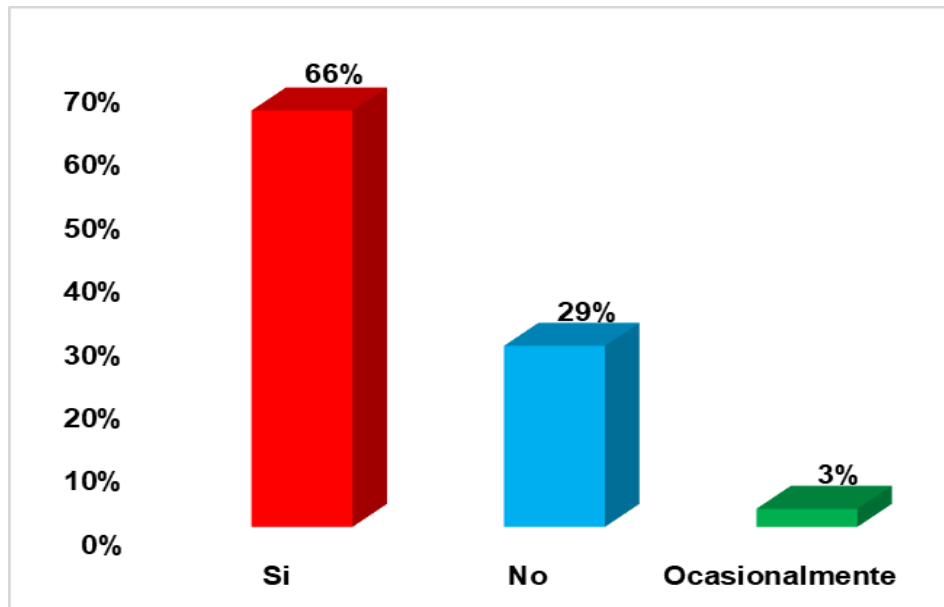


Fuente: Elaboración propia

Con el 42% de las respuestas, los administrativos señalan que los desafíos que deben enfrentar, relacionados a la comunicación interna que se establece en la empresa, están estrictamente ligados a la falta de claridad en los mensajes. A su vez, un 29% de los encuestados indican que los obstáculos surgen debido a una insuficiente retroalimentación por parte de los jefes. Luego, el 18% concuerda en que la falta de oportunidades para la comunicación informal genera las complicaciones necesarias a enfrentar. Para finalizar, el 11% restante sostiene que las barreras tecnológicas dificultan la comunicación interna que se establece en la empresa de logística y transporte estudiada.

En relación con la pregunta realizada, se indagó respecto a si los administrativos consideran que la comunicación interna impacta en su desempeño, frente a ello, los encuestados señalaron lo siguiente:

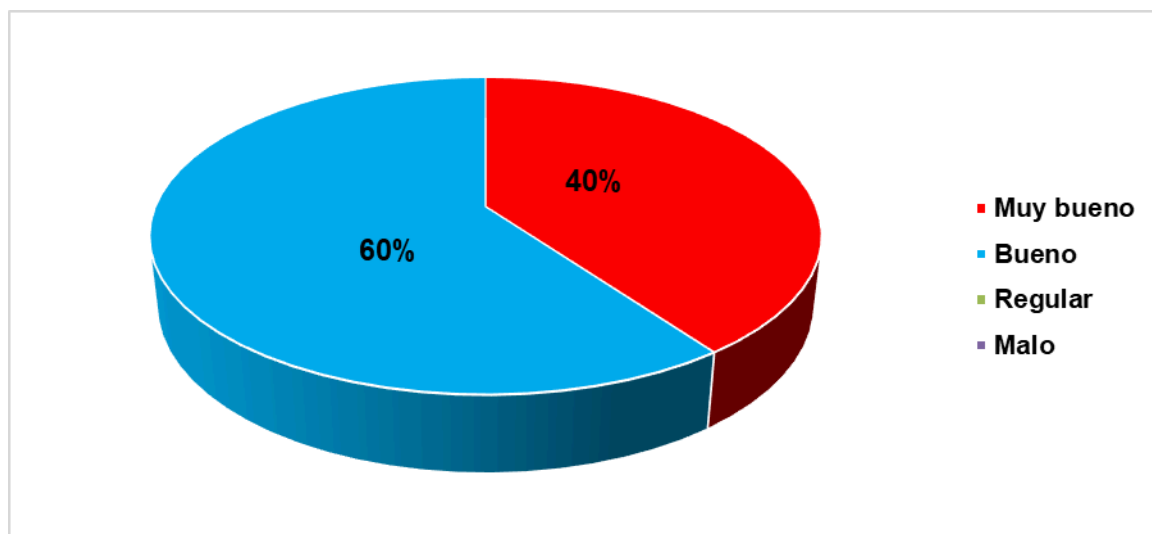
Gráfico N° 6: Impacto de la comunicación interna en el desempeño laboral.



Fuente: Elaboración propia

A partir de las respuestas obtenidas, el 66% de los encuestados afirma que la comunicación interna sí afecta su desempeño laboral. Por el contrario, el 29% de los administrativos sostiene que no influye en su productividad. A su vez, solamente un 3% indica que la comunicación interna quizás u ocasionalmente podría influir en su desempeño profesional respectivamente.

Gráfico N° 7: Desempeño laboral

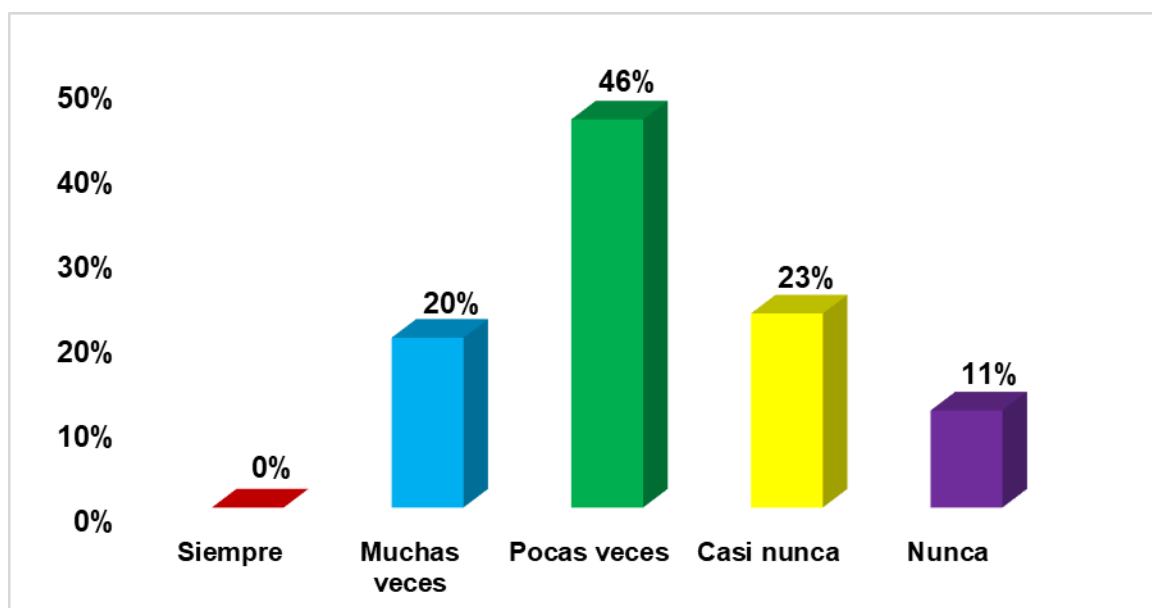


Fuente: Elaboración propia

El 60% de los empleados administrativos considera que el desempeño laboral en las tareas que realiza es bueno, mientras que el 40% restante estima que dicho desempeño es muy bueno. Ninguno de los encuestados señala que su nivel de productividad en las tareas realizadas sea regular o malo.

Continuando con la encuesta, se consultó a los subordinados si reciben retroalimentación de las tareas y actividades laborales que realizan por parte de sus jefes.

Gráfico N° 8: Recibe retroalimentación de actividades que realiza.

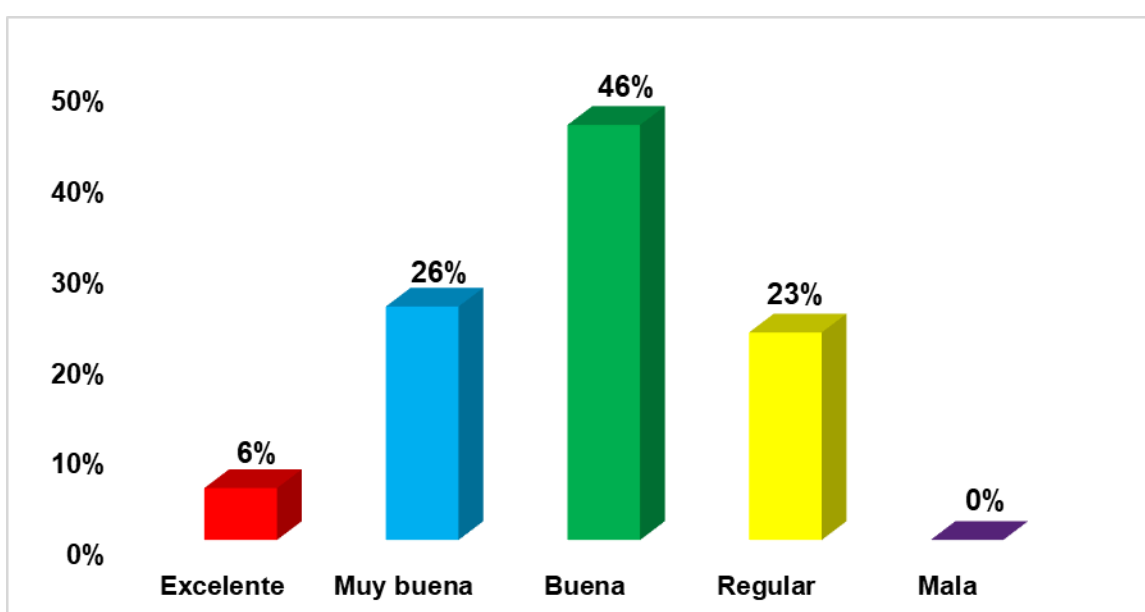


Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se puede observar que el 20% de los administrativos consideran que muchas veces reciben retroalimentación de las tareas y actividades laborales que realizan por parte de sus jefes. Luego, el 46% de los encuestados manifiestan que pocas veces reciben una devolución por su labor diario. A su vez, un 23% señala que casi nunca tienen respuestas favorables por parte de sus superiores, mientras que el 11% restante indica que nunca. Para la variable siempre, no se tuvo ninguna respuesta.

Otro foco de atención para analizar fue conocer cómo es la comunicación entre las diferentes áreas de la empresa.

Gráfico N° 9: Comunicación entre áreas de la empresa.

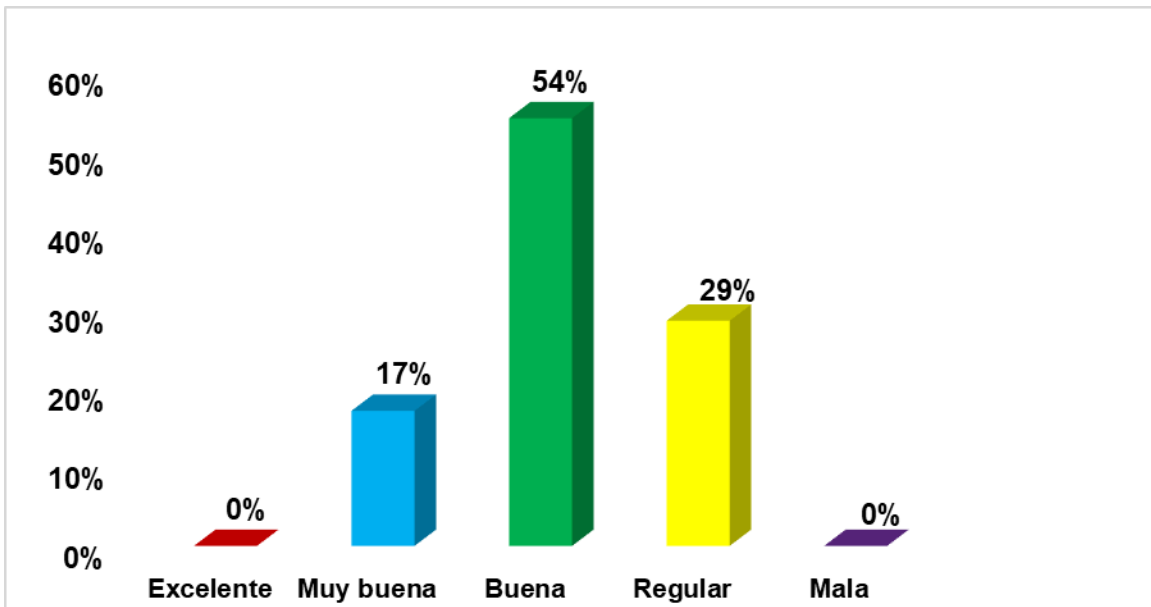


Fuente: Elaboración propia

Para la minoría de los encuestados, solamente el 6%, la comunicación entre las diferentes áreas de la empresa es excelente. Luego, un 26% considera que la relación de intercambio entre los diversos sectores es muy buena. El mayor porcentaje de los empleados administrativos, el 46%, indica que la comunicación es buena con sus pares de otras áreas, mientras que el 23% restante, la estima como regular. Ninguno de los subordinados señaló que su intercambio con otros sectores sea malo.

Finalizando, lo último que se indago fue conocer cómo creen los empleados administrativos que es el impacto de la comunicación interna en la productividad de sus actividades laborales, donde señalaron lo siguiente:

Gráfico N° 10: Impacto de la comunicación interna en la productividad de sus actividades laborales



Fuente: Elaboración propia

Para el 17% de los empleados administrativos de la empresa de transporte y logística, el impacto de la comunicación interna en la productividad de sus actividades laborales es muy bueno. A su vez, para la mayoría, el 54%, el efecto de dicha comunicación interna en su rendimiento y eficiencia es bueno. Finalizando, el 29% restante de los encuestados opinan que los influye de manera regular. Vale resaltar que no se tuvieron contestaciones para las variables excelente y mala, siendo los extremos de las posibles respuestas.

Análisis de los datos cualitativos

Para dar comienzo a este apartado, en primer lugar, se intentó conocer cuáles son los canales de comunicación interna que utiliza la empresa, y el entrevistado respondió que: *“En la empresa se utilizan con mayor frecuencia canales de comunicación tradicionales y digitales como el correo electrónico, las llamadas telefónicas y WhatsApp. También contamos con un chat interno corporativo, sin embargo su uso es limitado”*

En relación al impacto de la comunicación interna actual en el desempeño laboral de los empleados, el entrevistado comenta *“(...) la comunicación interna en el desempeño laboral es variable”*; en algunas ocasiones es buena y en otras no tanto. Muchas veces hay roces, y malos entendidos, algo que se debe rever y mejorar para alcanzar los objetivos laborales. Asimismo, el jefe comenta que se está trabajando y poniendo foco en los problemas que surgen a raíz de la mala comunicación.

No obstante, ante la falta de comunicación efectiva y la calidad del trabajo, el impacto es notorio. El entrevistado menciona que *“hay una relación directa (...)”*. La falta de comunicación clara provoca errores, descoordinación y falta de alineación en los proyectos, lo que repercute negativamente en la calidad del trabajo realizado. En cuanto a las dificultades que se enfrentan por la comunicación interna algo conflictiva, se destaca que, por medio de esto se producen malos entendidos, pérdida de tiempo, tareas incompletas o mala ejecución de las mismas.

Sin embargo, a raíz de esto, la retroalimentación no se hace muy presente por parte de los jefes; el entrevistado comenta que: *“La retroalimentación no se realiza de forma constante. Generalmente se brinda solo ante errores graves (...)”*. Pero en varias ocasiones, no suele remarcarse las tareas que se realizan mal, o a medias, algo que el entrevistado reconoce que está mal.

Asimismo, la retroalimentación es clave para el desarrollo de los empleados. Si no se realiza, podría haber falta de motivación o desconocimiento sobre el rendimiento individual.

La falta de comunicación interna afecta a los equipos de trabajo, de esta manera lo expresa el entrevistado. Una comunicación deficiente afecta directamente la colaboración entre compañeros de trabajo, un problema que, como bien se aclara desde el principio, se está trabajando en la empresa.

Ahora bien, el entrevistado manifiesta que, *“los problemas de comunicación también surgen entre diferentes sectores, provocando conflictos, falta de comprensión en los mensajes y dificultades en el trabajo conjunto”*.

Otro factor importante es, como la falta de comunicación influye en la toma de decisiones de la empresa, y por medio de la entrevista realizada se conoció que, la falta de comunicación puede llevar a decisiones incorrectas o ineficaces. Es crucial que los responsables de tomar decisiones reciban la información adecuada a tiempo.

La comunicación interna debe ser fluida entre los compañeros de la misma área y diferentes sectores, pero un punto relevante también es la comunicación entre la gerencia y los empleados, donde acá también se percibe un grado de poca comunicación, donde se establecen algunas barreras, ya que en gran medida los directivos no suelen hablar con los colaboradores, directamente se encargan los jefes de área.

Para finalizar, en la entrevista se indagó sobre en qué medida la falta de comunicación afecta la productividad general de la empresa, y el entrevistado expresó que: *“Si bien el impacto en la productividad no es permanente, en determinadas situaciones la falta de comunicación provoca retrasos y errores que repercuten el rendimiento en general”*. Esto determina la necesidad de implementar mejoras en las estrategias comunicativas para optimizar los resultados organizacionales.

En conclusión, mejorar la comunicación interna no sólo fortalecería las relaciones laborales, sino que también podría incrementar la productividad general de la empresa. Las prácticas comunicativas deben ser revisadas y ajustadas para garantizar que todos los miembros de la organización estén alineados, informados y motivados a alcanzar los objetivos comunes.

IV. DISCUSIÓN/CONCLUSIÓN

La presente investigación tuvo como objetivo general analizar la relación entre la comunicación interna y el desempeño y la productividad en una empresa familiar del sector de transporte y logística. A partir del abordaje metodológico mixto implementado, que combinó técnicas cuantitativas y cualitativas, fue posible obtener una visión integral de los procesos comunicacionales internos y de su incidencia en la dinámica organizacional. Los resultados obtenidos permiten afirmar que la comunicación interna constituye un elemento estratégico para el funcionamiento de la empresa, influyendo de manera directa e indirecta en el desempeño de los trabajadores, en la toma de decisiones y en la eficiencia operativa.

En relación con el primer objetivo específico, orientado a identificar las principales prácticas y canales de comunicación interna presentes en la empresa, se concluye que la organización utiliza predominantemente canales de carácter informal, tales como la comunicación interpersonal directa y la mensajería instantánea a través de aplicaciones como WhatsApp. Si bien estos medios facilitan la inmediatez en la transmisión de información y resultan funcionales para la resolución de situaciones operativas cotidianas, presentan limitaciones significativas en términos de formalidad, trazabilidad y claridad de los mensajes. La ausencia de un canal institucional único y claramente definido genera una comunicación fragmentada, lo que dificulta la correcta difusión de lineamientos, normas y objetivos organizacionales, afectando la coherencia interna de los procesos comunicativos.

Asimismo, se identifican diferencias en los canales utilizados según el interlocutor, observándose mayor informalidad en la comunicación entre pares y mayores restricciones en la comunicación con los niveles jerárquicos superiores. Esta situación puede generar barreras comunicacionales, inhibir la participación de los colaboradores y limitar el flujo bidireccional de la información, aspecto fundamental para una gestión eficaz de los recursos humanos.

Respecto al segundo objetivo específico, vinculado a los desafíos que enfrenta la empresa en materia de comunicación interna y gestión de conflictos, los

resultados evidencian la ausencia de mecanismos sistemáticos de retroalimentación sobre el desempeño laboral. La falta de instancias formales y periódicas de feedback genera incertidumbre en los trabajadores respecto de las expectativas organizacionales y de los criterios de evaluación, lo que puede impactar negativamente en la motivación, el compromiso y la mejora continua. Si bien la organización aborda los errores de mayor gravedad mediante reuniones puntuales, se observa una gestión predominantemente reactiva de los conflictos, sin estrategias preventivas ni espacios estructurados de diálogo que permitan detectar y corregir problemáticas antes de que se intensifiquen.

En relación con el tercer objetivo específico, referido a los factores organizacionales y familiares que intervienen en la dinámica de la comunicación interna, se concluye que la condición de empresa familiar ejerce una influencia significativa en los procesos comunicacionales. La informalidad en las relaciones laborales, la superposición de roles familiares y organizacionales, y la centralización de la toma de decisiones en determinados miembros de la familia generan ambigüedades en la comunicación y dificultan la delimitación clara de responsabilidades. Estas características propias de las empresas familiares, si bien pueden favorecer la cercanía y la confianza, requieren ser gestionadas de manera profesional para evitar tensiones, conflictos latentes y distorsiones en la transmisión de la información.

En cuanto a la relación entre la comunicación interna, el desempeño y la productividad, los resultados indican que, si bien no todos los trabajadores perciben un impacto directo e inmediato de la comunicación sobre su productividad individual, una proporción significativa reconoce que las deficiencias comunicacionales influyen en su eficiencia laboral y en la calidad de las tareas realizadas. Esto sugiere que una comunicación interna clara, estructurada y coherente contribuye a optimizar los procesos de trabajo, reducir errores, mejorar la coordinación entre áreas y favorecer una toma de decisiones más informada, aspectos clave para el desempeño organizacional.

En síntesis, la investigación permite concluir que, aunque la empresa cuenta con diversos canales de comunicación interna, estos no resultan suficientemente eficaces para garantizar una dinámica organizacional fluida y alineada con los objetivos estratégicos. La falta de formalización de los

canales, la escasa retroalimentación y las particularidades propias de la empresa familiar impactan negativamente en el clima laboral, el desempeño de los colaboradores y la productividad general. En este sentido, se considera necesario avanzar hacia la profesionalización de la comunicación interna mediante la implementación de canales formales, la institucionalización de prácticas de feedback continuo y el desarrollo de estrategias de gestión que contemplen tanto los aspectos organizacionales como los vínculos familiares. De este modo, la empresa podrá fortalecer su gestión de recursos humanos, mejorar su eficiencia operativa y alcanzar un crecimiento sostenido en el tiempo.

Recomendaciones

A partir de los resultados obtenidos y de las conclusiones desarrolladas en la presente investigación, se formulan las siguientes recomendaciones orientadas a fortalecer la comunicación interna y su impacto en el desempeño y la productividad de la empresa familiar de transporte y logística analizada.

En primer lugar, se recomienda diseñar e implementar un sistema formal de comunicación interna, que permita unificar y organizar los canales utilizados en la empresa. Resulta conveniente definir un canal institucional principal para la difusión de información relevante, procedimientos, comunicados oficiales y lineamientos estratégicos, complementado por canales secundarios destinados a la comunicación operativa diaria. Esta medida contribuirá a reducir la dispersión de la información, minimizar errores y garantizar mayor claridad y coherencia en los mensajes transmitidos.

Asimismo, se sugiere establecer criterios claros para el uso de los distintos canales de comunicación, diferenciando los tipos de mensajes que deben circular por medios formales e informales. Si bien las herramientas de mensajería instantánea pueden mantenerse como apoyo para situaciones urgentes o de coordinación operativa, su utilización debería estar regulada para evitar la informalidad excesiva y la pérdida de información relevante.

En relación con la gestión del desempeño, se recomienda institucionalizar prácticas sistemáticas de retroalimentación, tales como reuniones periódicas de feedback entre superiores y colaboradores. Estas instancias deberían orientarse no solo a la corrección de errores, sino también al reconocimiento de logros, la clarificación de expectativas y el establecimiento de objetivos individuales alineados con los objetivos organizacionales. La implementación de una cultura de retroalimentación continua favorecerá la motivación, el compromiso y la mejora del desempeño laboral.

Respecto a la gestión de conflictos, se sugiere desarrollar estrategias preventivas, incorporando espacios formales de diálogo y comunicación ascendente que permitan a los colaboradores expresar inquietudes, sugerencias o dificultades antes de que se transformen en conflictos abiertos. Asimismo, resulta pertinente capacitar a los mandos medios y a los miembros de la familia involucrados en la gestión en habilidades de comunicación,

liderazgo y resolución de conflictos, con el fin de fortalecer un clima laboral saludable.

En cuanto a los factores propios de la empresa familiar, se recomienda clarificar y delimitar los roles y responsabilidades, diferenciando las funciones familiares de las organizacionales. La formalización de organigramas, descripciones de puestos y procesos de toma de decisiones contribuirá a reducir ambigüedades comunicacionales y a mejorar la transparencia interna. Esta profesionalización de la gestión permitirá preservar los valores familiares sin afectar la eficiencia organizacional.

Finalmente, se sugiere incorporar la comunicación interna como un eje estratégico de la gestión de Recursos Humanos, integrándola a los procesos de planificación, evaluación del desempeño y desarrollo organizacional. La medición periódica del clima laboral y de la percepción de los empleados sobre la comunicación interna permitirá monitorear los avances y realizar ajustes continuos. De esta manera, la empresa podrá fortalecer su desempeño organizacional, incrementar su productividad y consolidar un crecimiento sostenible en el tiempo.

V. BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, M. E., & León, L. (2013). *Comunicación organizacional en la práctica*. Tirant lo Blanch.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica*. Nebiblo.
- Basco, R., y Pérez Rodríguez, M. J. (2009). Studying the family enterprise holistically. *Family Business Review*, 22(1), 82-95.
- Bernal Herrera, L. L., & Gutiérrez Vázquez, R. L. (2020). Mediación empresarial y coaching en la transformación pacífica de conflictos de empresas familiares. *Revista de la Facultad de Derecho de la Universidad Autónoma de Nuevo León*, XX(X), xx-xx.
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano* (4.ª ed.). McGraw-Hill.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. A. (2004). A unified systems perspective of family firm performance: An extension and integration. *Journal of Business Venturing*, 19(6), pp. 617-631.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. A. (2004). *A unified systems perspective of family firm performance: An extension and integration*. *Journal of Business Venturing*, 19(6), pp. 1-8.
- Clampitt, P. G. (2000). *Perspectives on organizational communication: Finding common ground*. Guilford Press.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Construcción de teorías a partir de la investigación de estudios de caso. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Forsyth, D. R. (2018). *Dinámica de grupo* (7a ed.). Cengage Learning.
- Galve Górriz, C., & Salas Fumás, V. (2011). *El recambio generacional en la empresa familiar: El caso de la Empresa Familiar X*. Universidad de Zaragoza, p. 1-8.

- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generación a generación: Ciclos de vida de la empresa familiar*. Harvard Business Review Press.
- Gómez-Mejía, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, 5 (1), 653-707.
- Grimbaum, A. A. (1971). *Communication in organizations: An analysis of internal and external communication*. Praeger Publishers.
- Handler, W. (1994). Succession in family business. A review of the research. *Family Business Review*, 2(2), 133-157.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. Wiley.
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations: realizing the dream of families business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lesikar, R. V. (1972). *Business communication: Theory and application*. Irwin.
- Miller, K. (2005). *Communication Theories: Perspectives, Processes and Contexts*. MacGrow-Hill Co.
- Pérez López, S. (2011). *Empresas de familia: Conceptos y modelos*. Editorial Universitaria, p. 9
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Comportamiento organizacional* (17.ª ed.). Pearson Educación. Sánchez Pulido, L. (2021). La empresa familiar: Marcos teóricos y estado del arte. *Càtedra d'Empresa Familiar de la UdL*, pp. 11-23; 12-32
- Zelko, S. R., & Dance, F. E. X. (1965). *Communication in business and industry*. Duxbury Press.

VI. ANEXOS

Anexo I: Entrevista para el dueño de la empresa.

1. ¿Cuáles son los canales de comunicación interna que se utilizan en la empresa actualmente?
2. ¿Cómo describiría el impacto de la comunicación interna actual en el desempeño laboral de los empleados?
3. ¿Ha notado alguna relación entre la falta de comunicación efectiva y la calidad del trabajo?
4. ¿Qué dificultades ha enfrentado debido a la falta de claridad en la comunicación interna? ¿Cómo se abordan estas dificultades?
5. ¿Realiza retroalimentación a sus colaboradores por las tareas que realizan?
6. ¿Cómo afecta la falta de comunicación interna a la dinámica de su equipo?
7. ¿Ha observado alguna consecuencia en las relaciones laborales entre departamentos debido a problemas de comunicación?
8. ¿De qué manera influye la falta de comunicación en la toma de decisiones dentro de la empresa?
9. ¿Cómo percibe la comunicación entre la dirección y el resto del personal? ¿Es efectiva?
10. ¿En qué medida cree que la falta de comunicación clara afecta la productividad general de la empresa?

Anexo II: Respuestas de la entrevista

1. *En la empresa se utilizan con mayor frecuencia canales de comunicación tradicionales y digitales como el correo electrónico, las llamadas telefónicas y WhatsApp. También contamos con un chat interno corporativo, sin embargo su uso es limitado.*

2. *El impacto de la comunicación interna en el desempeño laboral es variable. En algunas ocasiones resulta adecuada, pero en otras genera conflictos, malentendidos y roces entre compañeros de trabajo, y esto afecta el cumplimiento eficiente de los objetivos.*

3. *Claramente sí, hay una relación directa. La comunicación poco clara genera errores, descoordinación y falta de alineación en los proyectos, afectando de forma negativa la calidad del trabajo realizado.*

4. *Las dificultades que detecto con frecuencia son malos entendidos, pérdida de tiempo en horario laboral, actividades incompletas o mal realizadas. Estas situaciones suelen abordarse mediante reuniones puntuales cuando los errores son significativos, aunque no existe un sistema preventivo o sistemático de resolución.*

5. *La retroalimentación no se realiza de forma constante. Solamente cuando se detectan errores de gravedad se procede a realizar reuniones para saber que pasó. Asimismo, reconozco que se debe mejorar ese aspecto, y los sectores deben tener reuniones frecuentes, más allá de los errores.*

6. *Una comunicación deficiente repercute de forma negativa en la dinámica del equipo, creando un clima laboral tenso, por lo cual dificulta la colaboración entre compañeros de trabajo.*

7. *Sí, los problemas de comunicación también surgen entre diferentes sectores, provocando conflictos, falta de comprensión en los mensajes y dificultades en el trabajo conjunto.*

8. *Influye negativamente en la toma de decisiones, una comunicación mala o deficiente, termina con la toma de decisiones incorrectas o poco eficaces, por la falta de información clara.*

9. *La comunicación entre la dirección y los trabajadores presenta debilidades. Se presentan obstáculos, ya que la interacción suele estar mediada por los jefes de cada sector, lo que limita la comunicación directa.*

10. *Si bien el impacto en la productividad no es permanente, en determinadas situaciones la falta de comunicación provoca retrasos y errores que repercuten el rendimiento en general.*

Anexo III: Encuesta para empleados administrativos.

1. ¿Cuáles son los canales de comunicación interna que utiliza para comunicarse con sus compañeros de equipo?
 - WhatsApp
 - Mail
 - Chat interno de la empresa
 - Comunicación telefónica
 - Comunicación personal
 - Otros.....mencionar
2. ¿Utiliza estos mismos canales para comunicarse con sus superiores?
 - Sí
 - No
 - Ns/Nr
3. En caso que la respuesta sea NO, ¿qué canales utiliza?
Mencionar.....
4. ¿Con qué frecuencia se presentan conflictos en la comunicación interna entre sus compañeros y jefes?
 - Muy frecuente
 - Frecuente
 - Poco frecuente
 - Para nada frecuente
5. ¿Qué desafíos cree usted que debe enfrentar en relación a la comunicación interna que se establece en la empresa?
 - Falta de claridad en los mensajes
 - Retroalimentación insuficiente por parte de los jefes

- Barreras tecnológicas que dificultan la comunicación
 - Falta de oportunidades para la comunicación informal
6. ¿Cree que la comunicación interna impacta en su desempeño laboral?
- Sí
 - No
 - Ns/Nr
7. ¿Cómo considera su desempeño laboral en las tareas que realiza?
- Excelente
 - Muy bueno
 - Bueno
 - Regular
 - Malo
8. ¿Recibe retroalimentación de las tareas y actividades laborales que realiza por parte de sus jefes?
- Siempre
 - Muchas veces
 - Pocas veces
 - Casi nunca
 - Nunca
9. ¿Cómo es la comunicación entre las diferentes áreas de la empresa?
- Excelente
 - Muy buena
 - Buena
 - Regular
 - Mala

10. ¿Cómo cree que es el impacto de la comunicación interna en la productividad de sus actividades laborales?

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala

Anexo IV: Tablas

Tabla N° 1: ¿Cuáles son los canales de comunicación interna que utiliza para comunicarse con sus compañeros de equipo?

VARIABLES	Cantidad	Porcentaje
WhatsApp	20	36%
Comunicación personal	13	23%
Comunicación telefónica	11	20%
Chat interno de la empresa	7	13%
Mail	5	9%
Otros	0	0%
TOTAL	56	100%

“Fuente: Elaboración propia”

Tabla N° 2: ¿Utiliza estos mismos canales para comunicarse con sus superiores?

VARIABLES	Cantidad	Porcentaje
Sí	21	60%
No	14	40%
TOTAL	35	100%

“Fuente: Elaboración propia”

Tabla N° 3: En caso que la respuesta sea NO, ¿qué canales utiliza?

VARIABLES	Cantidad	Porcentaje
Celular	8	57%
Personalmente	5	36%
Mail	1	7%
TOTAL	14	100%

“Fuente: Elaboración propia”

Tabla N° 4: ¿Con qué frecuencia se presentan conflictos en la comunicación interna entre sus compañeros y jefes?

VARIABLES	Cantidad	Porcentaje
Extremadamente frecuente	2	6%
Muy frecuente	7	20%
Frecuente	5	14%
Poco frecuente	16	46%
Para nada frecuente	5	14%
TOTAL	35	100%

“Fuente: Elaboración propia”

Tabla N° 5: ¿Qué desafíos cree usted que debe enfrentar en relación a la comunicación interna que se establece en la empresa? (Marque todas las opciones que corresponda)

VARIABLES	Cantidad	Porcentaje
Falta de claridad en los mensajes	19	42%
Retroalimentación insuficiente por parte de los jefes	13	29%
Falta de oportunidades para la comunicación informal	8	18%
Barreras tecnológicas que dificultan la comunicación	5	11%
TOTAL	45	100%

“Fuente: Elaboración propia”

Tabla N° 6: ¿Cree que la comunicación interna impacta en su desempeño laboral?

VARIABLES	Cantidad	Porcentaje
Si	23	66%
No	10	29%
Ocasionalmente	1	3%
TOTAL	35	100%

“Fuente: Elaboración propia.”

Tabla N° 7: ¿Cómo considera su desempeño laboral en las tareas que realiza?

VARIABLES	Cantidad	Porcentaje
Muy bueno	14	40%
Bueno	21	60%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
TOTAL	35	100%

“Fuente: Elaboración propia”

Tabla N° 8: ¿Recibe retroalimentación de las tareas y actividades laborales que realiza por parte de sus jefes?

VARIABLES	Cantidad	Porcentaje
Siempre	0	0%
Muchas veces	7	20%
Pocas veces	16	46%
Casi nunca	8	23%
Nunca	4	11%
TOTAL	35	100%

“Fuente: Elaboración propia”

Tabla N° 9: ¿Cómo es la comunicación entre las diferentes áreas de la empresa?

VARIABLES	Cantidad	Porcentaje
Excelente	2	6%
Muy buena	9	26%
Buena	16	46%
Regular	8	23%
Mala	0	0%
TOTAL	35	100%

“Fuente: Elaboración propia”

Tabla N° 10: ¿Cómo cree que es el impacto de la comunicación interna en la productividad de sus actividades laborales?

VARIABLES	Cantidad	Porcentaje
Excelente	0	0%
Muy buena	6	17%
Buena	19	54%
Regular	10	29%
Mala	0	0%
TOTAL	35	100%

“Fuente: Elaboración propia”