

LA COMUNICACIÓN ASERTIVA COMO HERRAMIENTA PARA LA GESTION DEL
TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES EN VILLAVICENCIO (META)



LUCERO LIZETH LOPEZ BERNAL
MARIA JOSE ROLDAN CUARTAS



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL
VILLAVICENCIO
2025

LA COMUNICACIÓN ASERTIVA COMO HERRAMIENTA PARA LA GESTION DEL
TALENTO HUMANO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES EN VILLAVICENCIO (META)

LUCERO LIZETH LOPEZ BERNAL

MARIA JOSE ROLDAN CUARTAS

Artículo académico presentado como requisito para optar al título de Especialista en Gerencia
Empresarial

Asesor

Mg. CAMILA DEL PILAR LEYTON ARIZA

Máster en Dirección y Gestión en Marketing, Comunicación y Publicidad

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL
VILLAVICENCIO

2025

Autoridades Académicas

P. Álvaro José ARANGO RESTREPO, O.P.

Rector General

P. Mauricio Antonio CORTÉS GALLEGO, O.P.

Vicerrector Académico General

P. Luis Antonio ALFONSO VARGAS, O.P.

Rector Seccional Villavicencio

P. Adrián Mauricio GARCÍA PEÑARANDA, O.P.

Vicerrector Académico Seccional Villavicencio

Mg. Julieth Andrea SIERRA TOBÓN

Secretaria General Seccional Villavicencio

Mg. Mario Fernando PRIETO DELGADILLO

Decano de la Facultad de Administración De Empresas Agropecuarias

La comunicación asertiva como herramienta para la gestión del talento humano en las empresas familiares en Villavicencio (Meta)

*Lucero Lizeth López Bernal*¹

*María José Roldan Cuartas*²

*Camila Del Pilar Leyton (Dir)*³

Resumen

Este estudio analiza cómo las falencias en la comunicación interna afectan la motivación de los trabajadores en cuatro empresas familiares de Villavicencio. El problema central se basa en identificar las causas comunicativas que generan desmotivación, considerando factores propios del modelo familiar, como la informalidad en los procesos, la falta de retroalimentación y la ausencia de seguridad psicológica. El objetivo general fue identificar las debilidades comunicativas que disminuyen la motivación laboral dentro de estas organizaciones. La metodología empleada combinó un enfoque mixto: se aplicaron encuestas estructuradas a 130 empleados para medir asertividad comunicativo, seguridad psicológica y motivación, y se realizaron entrevistas semiestructuradas con directivos para profundizar en prácticas de liderazgo y dinámicas de comunicación. Los hallazgos muestran una comunicación predominantemente unilateral, escasa claridad en los roles, dificultades en el uso de canales digitales y temor a expresar desacuerdos por posibles conflictos familiares. Esto deriva en bajo reconocimiento, poca participación en decisiones y percepciones negativas del clima laboral. En conclusión, se evidencia que la comunicación en las empresas familiares aún se rige por patrones tradicionales que limitan la expresión abierta y reducen la motivación. Fortalecer la asertividad, profesionalizar los canales y promover seguridad psicológica son acciones clave para mejorar el desempeño organizacional.

Palabras clave: Comunicación organizacional; Comunicación interna; Asertividad; Empresas familiares; Gestión de recursos humanos; Motivación de los empleados

¹Autor: Administración Financiera; Estudiante de la Universidad Santo Tomas, CVLAc, Correo: Lucerolopez@ustavillavicencio.edu.co

² Autor: Administración de Empresas Agropecuarias; Estudiante de la Universidad Santo Tomas, CVLAc, Correo: Mariaroldan@ustavillavo.edu.co

³ Director: Máster en Dirección y Gestión en Marketing, Comunicación y Publicidad; Docente adscrito Universidad Santo Tomás, CVLAc, Correo: Camilaleyton@ustavillavicencio.edu.co

Abstract

This study analyzes how shortcomings in internal communication affect worker motivation in four family-owned businesses in Villavicencio. The central problem is based on identifying the communicative causes that generate demotivation, considering factors inherent to the family-business model, such as informality in processes, lack of feedback, and the absence of psychological safety. The general objective was to identify the communicative weaknesses that reduce work motivation within these organizations.

The methodology used combined a mixed approach: structured surveys were administered to 130 employees to measure communicative assertiveness, psychological safety, and motivation, and semi-structured interviews were conducted with managers to deepen the understanding of leadership practices and communication dynamics.

The findings show predominantly one-way communication, limited clarity of roles, difficulties in the use of digital channels, and fear of expressing disagreements due to potential family conflicts. This results in low recognition, limited participation in decision-making, and negative perceptions of the work climate.

Keywords: Organizational communication; Internal communication; Assertiveness; Family-owned enterprises; Human resources management; Employee motivation

Introducción

En cualquier organización, la forma en que hablamos, escuchamos y nos entendemos es el verdadero motor que impulsa el trabajo. En esencia, la comunicación interna no es solo un flujo de información; es el pegamento que mantiene unido al equipo y la fuente principal de motivación. Cuando esa comunicación es asertiva —clara, directa y respetuosa, como proponen Emmons y Alberti (2008)— se abre un espacio seguro donde las personas se sienten valoradas, capaces de expresar ideas y contribuir plenamente, sembrando una confianza genuina.

Esta dinámica ideal se vuelve compleja, incluso tensa, en el universo de las empresas familiares, que son tan vitales en el tejido económico de Villavicencio, Meta. Aquí, el desafío no es solo técnico, sino emocional. ¿Cómo le hablas a tu jefe cuando también es tu padre, tu tío o tu hermano? Es habitual que el afecto y el temor a fracturar el vínculo familiar lleven a evitar

conversaciones difíciles o a tolerar ambigüedades. Esta mezcla contamina el ambiente, creando un feedback ineficaz, roles confusos y, en última instancia, una profunda desmotivación en los empleados que no son de la familia (Gómez-Betancourt et al., 2017).

Este estudio es crucial porque va más allá de señalar el problema; busca entender cómo sanarlo. En lo académico, conectamos tres conceptos vitales: la asertividad gerencial, la seguridad psicológica (el sentirse seguro para hablar sin miedo a ser castigado, según Edmondson, 2019) y la motivación real de los empleados. A nivel profesional, ofrecemos a los líderes de estas empresas una hoja de ruta práctica. No necesitan grandes reestructuraciones, sino cambios en las "microprácticas" de conversación diaria y reglas sencillas para manejar los canales digitales, garantizando así la lealtad y el buen desempeño de su gente.

A pesar de que sabemos que la buena comunicación motiva, la literatura carece de evidencia robusta sobre un elemento central: el papel mediador de la seguridad psicológica en las empresas familiares. No basta con que el gerente sea asertivo; la clave está en si esa asertividad logra crear un ambiente donde el empleado se siente psicológicamente seguro para responder. Nuestra investigación se enfoca en esa relación, analizando cómo la ambigüedad de roles y la improvisación digital impiden que ese clima de seguridad florezca, algo esencial en nuestro contexto.

Para darle voz a esta realidad, esta investigación se realizó en cuatro empresas familiares pilares de Villavicencio (Agro LP, ARC, Tecnifrenos y Marandua). Aplicando una estrategia mixta y escuchando directamente a 130 trabajadores logramos ir más allá de los números. Los hallazgos revelaron patrones consistentes: una alarmante falta de feedback, una fragmentación caótica de los canales digitales y, sobre todo, una cultura donde se prefiere evitar el conflicto antes que gestionarlo.

El objetivo general de este artículo es identificar los puntos débiles que apagan la motivación de los empleados, producto de la mala gestión comunicativa interna, guiado por la pregunta de investigación: ¿Cuáles son las principales falencias que tienen los empresarios de las empresas familiares en el departamento para motivar el talento humano? Nuestra tesis (hipótesis alternativa) es que la percepción sobre el clima laboral y la comunicación interna está moldeada por el tradicionalismo de estas culturas organizacionales, y los hallazgos sugieren que la asertividad del liderazgo solo se convierte en motivación intrínseca cuando se construye activamente un canal que es, ante todo, seguridad psicológica.

Marco teórico

La comunicación asertiva se ha convertido en un componente esencial dentro del mundo organizacional, especialmente porque permite interacciones claras, respetuosas y efectivas en los equipos de trabajo. En este sentido, autores como Emmons y Alberti (2008) destacan que la asertividad no solo mejora la precisión de los mensajes, sino que también fortalece la confianza entre los individuos. A partir de ello, diversas investigaciones evidencian que cuando las empresas incorporan este tipo de comunicación, logran reducir errores, prevenir malentendidos y facilitar la gestión directiva, lo que a su vez fortalece el ambiente laboral (García & Forero, 2019). Además de impactar los procesos organizacionales en general, la comunicación asertiva también influye directamente en la percepción de satisfacción y compromiso de los colaboradores, tal como lo señalan Rubio y Yáñez (2020). En consecuencia, este tipo de comunicación adquiere una especial relevancia en las empresas familiares, donde las dinámicas afectivas, la flexibilidad estructural y la cercanía emocional pueden generar tensiones y conflictos si no se gestionan adecuadamente. De hecho, las empresas familiares suelen enfrentar desafíos derivados de diferencias generacionales, rivalidades internas o estilos de liderazgo autoritarios, lo que puede afectar el desempeño y la productividad (Gómez-Betancourt et al., 2017). Por lo tanto, la asertividad se convierte en una herramienta clave para equilibrar los vínculos afectivos con la profesionalización de la gestión.

A partir de este contexto, es necesario comprender primero la naturaleza de las empresas familiares. Estas organizaciones, creadas con el propósito de trascender generacionalmente (Chua, Chrisman & Sharma, 1999), representan una parte importante del tejido empresarial regional, incluido el de Villavicencio. Sin embargo, su estructura basada en relaciones personales puede generar complejidades como informalidad en las funciones, liderazgo empírico y canales obsoletos de comunicación, por lo que la asertividad se vuelve indispensable para mitigar estas dificultades y orientar a la empresa hacia sus objetivos (Gersick et al., 1997).

En relación con lo anterior, la comunicación asertiva también desempeña un papel fundamental en la gestión del talento humano, especialmente en empresas familiares donde prevalecen prácticas empíricas y ausencia de políticas técnicas (Chiavenato, 2017). Por ello, implementar canales claros y directos facilita procesos como la inducción, la evaluación del desempeño o la definición de roles, contribuyendo a una gestión más profesional y eficiente. Asimismo, la asertividad tiene un impacto directo en la salud psicológica de los colaboradores,

dado que promueve la claridad, reduce la incertidumbre y fortalece la confianza dentro de la organización. Siguiendo lo planteado por Warr (2013), una comunicación adecuada actúa como un regulador del bienestar psicosocial; en empresas familiares, esto ayuda a disminuir presiones derivadas del nepotismo y tensiones afectivas, favoreciendo la estabilidad emocional y el bienestar laboral (Salanova, 2009). De igual manera, la comunicación asertiva incide en la motivación laboral. Desde la teoría de Herzberg, se resalta la importancia de que el trabajador se sienta reconocido, escuchado y respaldado; condiciones que se logran mediante la claridad, el respeto y la apertura comunicativa. Así, los colaboradores desarrollan mayor lealtad, autonomía y sentido de pertenencia. Por otro lado, el asertividad también es esencial para fortalecer la cultura organizacional, especialmente en empresas familiares caracterizadas por el tradicionalismo. Una comunicación clara y objetiva permite alinear los valores institucionales con el comportamiento laboral, favoreciendo relaciones más transparentes y equitativas. Sumado a ello, la modernización ha impulsado la transición hacia la comunicación digital interna, lo cual representa un reto para empresas familiares habituadas a métodos tradicionales. En este escenario, la asertividad digital, expresión clara, escritura empática y tiempos adecuados de respuesta, resulta clave para evitar malentendidos y mantener la cohesión organizacional.

Finalmente, el liderazgo dentro de las empresas familiares también se transforma a partir de la comunicación asertiva. Los líderes, especialmente aquellos que provienen de generaciones fundadoras, deben adoptar estilos basados en la escucha activa, el feedback constructivo y el respeto, para lograr influir, guiar y motivar adecuadamente a sus equipos. Esto es especialmente relevante en Villavicencio, donde muchas empresas atraviesan procesos de sucesión generacional que requieren líderes capaces de comunicarse de forma efectiva para alcanzar los objetivos empresariales.

Metodología de investigación

El estudio se desarrolló en la ciudad de Villavicencio en el departamento del Meta, una zona de amplio desarrollo comercial y una economía diversificada, el mercado local cuenta tanto con empresas convencionales como con organizaciones familiares. Por tal motivo el enfoque investigativo se direcciona hacia estas últimas por lo que se analizan formalmente registradas, con

trayectoria mínima de tres años. Se trabajo con 4 empresas y dos niveles de informantes: empleados y propietarios/gerentes.

El estudio se realizó en cuatro empresas familiares de la ciudad de Villavicencio, de las cuales se resguarda su razón social para mantener la confidencialidad, pero que se trataran con los nombres de Empresa Agro LP, Empresa ARC, Tecnifrenos y Marandua.

La empresa Agro LP, dedicada al rubro agronómico desde 1980 por miembros de una misma familia, es un almacén con venta y comercialización de productos agropecuarios al servicio de los ganaderos y agricultores, actualmente cuenta con 75 trabajadores y tiene una línea jerárquica netamente familiar.

La empresa ARC, institución de tradición familiar fundada en 1979, cuenta con 92 empleados, dedicándose al sector de la construcción, actualmente gerenciada por su fundador y en la línea de media jerarquía se encuentran otros miembros de la familia.

Empresa Tecnifrenos ML. Fundada en 2021, cuenta con 50 trabajadores, es una organización que surgió de otra empresa familiar pionera en el rubro de la comercialización de autopartes, se encuentra gerenciada por su fundadora y mantiene la misma cultura organizacional adquirir en la empresa fuente, basa en el n tradicionalismo y liderazgo informal.

Empresa Ferretería Marandua, creada en 1976, conserva su trayectoria familiar con una nómina de 45 trabajadores, dedicada al rubro de la construcción y el bricolaje, gerenciada por un sucesor de la familia fundadora, varios de los miembros se desempeñan en sectores de mejor jerarquía dentro de la misma organización.

Tipo de estudio

El desarrollo de la presente investigación se enmarca bajo un carácter descriptivo, en donde se señalan la fragilidad de los canales de comunicación y la repercusión que esto genera en la estructura de los recursos humanos y el arduo proceso que conlleva alinear su gestión con los objetivos organizacionales y mantener un adecuado procedimiento de compensación en las cuatro empresas analizadas, al indagar sobre el bienestar del personal y el clima laboral de las mismas hay que basarse en contrastaciones a través de la experiencia y los fundamentos teóricos existentes. El ambiente en el que se desarrolló el estudio en un departamento colombiano con diversidad de sectores económicos. La unidad de análisis primaria fue la empresa familiar formalmente

registrada con trayectoria mínima de tres años. Se trabajó con 4 empresas y dos niveles de informantes: empleados y propietarios/gerentes.

De acuerdo con el tipo de investigación descriptivo, el método analítico es el que permite analizar cada uno de los componentes (gerentes y trabajadores) que permitirán desarrollar el análisis sobre La comunicación asertiva como herramienta para la gestión del talento humano en las empresas familiares de Villavicencio, partiendo de la percepción de líderes y colaboradores, frente a la formalización técnica organizacional.

La población objeto de investigación fue de 130 trabajadores, que componen las cuatro empresas familiares de Villavicencio estudiadas, distribuidos de la siguiente manera: Empresa Agro LP 33, Empresa ARC 33, Tecnifrenos ML 32, Ferretería Marandua 32. Lo anterior, teniendo en cuenta el nivel de satisfacción laboral manifestado por los colaboradores.

Instrumentos y variables

Asertividad comunicativa del gerente: índice compuesto con ítems de claridad de pedidos, explicitación de razones, respeto en desacuerdos y cierre de acuerdos, informados por la evidencia sobre comunicación ejecutiva y sus efectos relacionales (Men, 2021; Yue et al., 2021). A su vez forja la seguridad psicológica que se puede definir como la escala abreviada ampliamente usada en contextos de equipo, enfocada en seguridad para hablar, pedir ayuda y reconocer errores (Edmondson & Bransby, 2023). Y Calidad de comunicación digital interna: subescalas de idoneidad de canal, bidireccionalidad, coherencia intercanal y transparencia base (Tkalac Verčič et al., 2024; Wuersch et al., 2024). La motivación laboral: medida multidimensional que distingue regulaciones controladas y formas autodeterminadas, con puntaje específico para motivación intrínseca (Van den Broeck et al., 2021).

Para el procedimiento los cuestionarios se aplicaron presencial y en línea, asegurando anonimato y voluntariedad.

La fiabilidad interna se evaluó con alfa de Cronbach (objetivo $\geq .70$). En la cualitativa, las entrevistas siguieron una guía flexible orientada a prácticas de feedback, manejo de conflictos, reglas de canal y efectos percibidos en motivación. Se registraron notas de campo, se transcribieron audios y se implementó codificación abierta y axial con triangulación entre dos analistas para fortalecer la validez interpretativa.

Ética. Se obtuvo consentimiento informado, se resguardó confidencialidad mediante seudonimización. No se recabaron datos sensibles personales

Procedimiento y calidad de datos

Los cuestionarios se aplicaron presencial y en línea, asegurando anonimato y voluntariedad. La fiabilidad interna se evaluó con alfa de Cronbach (objetivo $\geq .70$). En la cualitativa, las entrevistas siguieron una guía flexible orientada a prácticas de feedback, manejo de conflictos, reglas de canal y efectos percibidos en motivación. Se registraron notas de campo, se transcribieron audios y se implementó codificación abierta y axial con triangulación entre dos analistas para fortalecer la validez interpretativa.

Fuentes y técnicas para recolección de información

Fuentes Primarias

Para la realización de la presente investigación, en el trabajo de campo se utilizó la técnica de la encuesta y de la entrevista, en la primera se aplicó un cuestionario por el método Likert con escalas cualificadas, esta técnica permitió identificar la percepción que tienen los gerentes y trabajadores de las empresas analizadas frente a los canales de comunicación.

En la segunda, se realizó una mesa de trabajo con los líderes principales de cada una de las cuatro empresas para identificar los canales de comunicación y el nivel de formalización incorporado.

Ética. Se obtuvo consentimiento informado, se resguardó confidencialidad mediante seudonimización y se aseguró disponibilidad de resultados agregados a las empresas participantes. No se recabaron datos sensibles personales.

Resultados y diagnósticos

Los resultados se presentan por los datos derivados de la encuesta aplicada a los trabajadores, lo que permitió identificar la percepción de los mismos frente a los canales de comunicación empresarial. Para esto se les realizó una serie de preguntas sobre la comunicación

organizacional. Para la realización de la encuesta fue necesario tomar una muestra poblacional de los colaboradores quienes fueron los que arrojaron los resultados obtenidos.

De acuerdo al tipo de investigación descriptivo, el método analítico es el que permite analizar cada uno de los componentes (gerentes y trabajadores) que permitirán desarrollar el análisis sobre La comunicación asertiva como herramienta para la gestión del talento humano en las empresas familiares de Villavicencio, partiendo de la percepción de líderes y colaboradores, frente a la formalización técnica organizacional. El diseño transversal limita inferencias causales fuertes. El uso de autorreportes introduce riesgo de deseabilidad social y varianza común, mitigado parcialmente con anonimato y con fuentes múltiples de datos (empleados y gerentes). El muestreo por cuotas no es probabilístico y reduce generalización; sin embargo, la triangulación con evidencia cualitativa y la consistencia con la literatura

reciente otorgan plausibilidad externa (Edmondson & Bransby, 2023; Tkalac Verčič et al., 2024; Baumgart et al., 2024).

A continuación, se presentan los datos obtenidos del diagnóstico de la percepción que tienen los empleados:

Tabla 1. *Resultados del diagnóstico de la percepción AGRO LP*

PREGUNTA	SI	%SI	NO	%NO
1 ¿Tiene usted claridad absoluta sobre cuales son sus funciones dentro de la empresa?	24	72.7%	9	27.3%
2 ¿Recibe periódicamente feedback de su superior en cuanto a su desempeño laboral?	8	24.2%	25	75.8%
3 ¿Siente que la crítica de sus superiores se da en forma directa y respetuosa?	5	15.2%	28	84.8%
4 ¿Siente que es escuchado cuando expresa una idea?	17	51.5%	16	48.5%
5 ¿Siente que los canales de comunicación interna de la empresa con los trabajadores son eficientes?	13	39.4%	20	60.6%

Análisis

AGRO LP muestra que los trabajadores saben lo que deben hacer reflejando un 73% de respuestas positivas en relación de la claridad de las funciones; sin embargo, existe un problema fuerte en la retroalimentación, la forma de criticar y la eficiencia de la comunicación interna. Esto implica jefes poco comunicativos y poca cultura de comunicación asertiva.

Tabla 2. *Resultados del diagnóstico de la percepción ARC*

PREGUNTA	SI	%SI	NO	%NO
1 ¿Tiene usted claridad absoluta sobre cuáles son sus funciones dentro de la empresa?	29	87.9%	4	12.1%
2 ¿Recibe periódicamente feedback de su superior en cuanto a su desempeño laboral?	12	36.4%	21	63.6%
3 ¿Siente que la crítica de sus superiores se da en forma directa y respetuosa?	9	27.3%	24	72.7%
4 ¿Siente que es escuchado cuando expresa una idea?	20	60.6%	13	39.4%
5 ¿Siente que los canales de comunicación interna de la empresa con los trabajadores son eficientes?	18	54.5%	15	45.5%

Análisis

ARC es la empresa con mejor claridad de funciones y una escucha más positiva. Aun así, la retroalimentación y la crítica respetuosa siguen siendo bajas, lo que evidencia problemas en la comunicación, a pesar de esto un alto índice de los empleados se muestran escuchados, lo que podría tener un trabajo colaborativo en su aplicación para generar una organización con más armonía laboral.

Tabla 3. *Resultados del diagnóstico de la percepción TECNIFRENOS*

PREGUNTA	SI	%SI	NO	%NO
1 ¿Tiene usted claridad absoluta sobre cuáles son sus funciones dentro de la empresa?	18	56.3%	14	43.7%
2 ¿Recibe periódicamente feedback de su superior en cuanto a su desempeño laboral?	5	15.6%	27	84.4%
3 ¿Siente que la crítica de sus superiores se da en forma directa y respetuosa?	5	15.6%	27	84.4%
4 ¿Siente que es escuchado cuando expresa una idea?	23	71.9%	9	28.1%
5 ¿Siente que los canales de comunicación interna de la empresa con los trabajadores son eficientes?	14	43.8%	18	56.3%

Análisis

Tecnifrenos ML destaca por la excelente escucha hacia los empleados, pero al mismo tiempo tiene los niveles más bajos de feedback y crítica respetuosa. Esto significa que los empleados pueden hablar, pero no reciben respuestas constructivas ni guía desde los superiores

Tabla 4. *Resultados del diagnóstico de la percepción TECNIFRENOS*

1 ¿Tiene usted claridad absoluta sobre cuáles son sus funciones dentro de la empresa?	22	68.8%	10	31.2%
2 ¿Recibe periódicamente feedback de su superior en cuanto a su desempeño laboral?	9	28.1%	23	71.9%
3 ¿Siente que la crítica de sus superiores se da en forma directa y respetuosa?	13	40.6%	19	59.4%
4 ¿Siente que es escuchado cuando expresa una idea?	14	43.8%	18	56.2%
5 ¿Siente que los canales de comunicación interna de la empresa con los trabajadores son eficientes?	9	28.1%	23	71.9%

Análisis

Marandúa tiene una claridad aceptable en funciones y un nivel de crítica respetuosa un poco más alto que las otras empresas. Sin embargo, la comunicación interna es la más baja, lo que afecta la escucha y la retroalimentación.

Resultados cualitativos

Se concluye que para lograr el buen desempeño del recurso humano en las empresas familiares de Villavicencio, es de vital importancia la elaboración de buenos procesos que se implementan con un plan de mejora basado en una reforma de los canales de comunicación interna que refleje la implementación de la asertividad, considerando que se evidenció un sistema obsoleto que crea falencias en el desempeño laboral, por lo que las medidas preventivas a tomar deben encaminarse hacia la formalización del sistema laboral interno.

Las empresas presentan claridad en las funciones, pero tienen un déficit fuerte en comunicación asertiva, especialmente en:

- Retroalimentación,
- Crítica respetuosa,
- Canales de comunicación interna.

ARC presenta mejores indicadores generales, mientras que Tecnifrenos y Marandúa requieren mayor intervención en comunicación interna y trato respetuoso. Las cuatro empresas deben mantener constante análisis y actualización de los procesos, enfocarse en mantener un clima laboral sin tensiones ya que el desafío de las organizaciones se da por comprender que cuanto más

eficiente sean las herramientas de comunicación para el clima laboral, los resultados climáticos futuros serán mejores.

La dependencia de recursos humanos se debe desarrollar en sinergia con la dinámica institucional estrechando los vínculos entre los colaboradores, líneas jerárquicas medias y la gerencia, todo esto reformando la cultura del tradicionalismo generacional en las empresas familiares, se debe fomentar su aplicación en pro del fortalecimiento institucional basados en los objetivos, misión y visión institucional, manteniendo un compromiso ético y de responsabilidad compartida, considerando necesario un arduo trabajo de recursos humanos el cual garantizará un proceso de calidad y de mejoramiento continuo.

Discusión integrada

La convergencia de resultados ratifica tres ideas. Primero, la asertividad no es una técnica aislada, sino un estilo coherente que estructura la conversación del día a día: cómo se formulan pedidos, cómo se justifica una decisión, cómo se cierran acuerdos y cómo se procesa el desacuerdo. Cuando ese estilo se despliega con consistencia, la seguridad psicológica crece y la motivación intrínseca encuentra condiciones de florecimiento, en línea con la evidencia sobre climas de aprendizaje y desempeño (Edmondson & Bransby, 2023;

Van den Broeck et al., 2021). Segundo, los canales digitales internos requieren reglas mínimas para no convertirse en un ecosistema de interferencias: sin pautas de “cuándo, quién y para qué”, la sobrecarga informativa degrada la atención y disipa el sentido de prioridad (Tkalac Verčič et al., 2024; Wuersch et al., 2024). Tercero, la particularidad de la empresa familiar exige reglas de frontera: explicitar cuándo habla el rol y cuándo la familia, y cómo se tramitan los desacuerdos para evitar la percepción de arbitrariedad. Estas reglas sostienen la legitimidad y permiten que la asertividad no sea percibida como autoritarismo, sino como claridad respetuosa (Baumgart et al., 2024; Martin et al., 2016; Yuan et al., 2023).

Conclusiones

El estudio concluye que la asertividad comunicativo de la gerencia en empresas familiares se asocia con mayor motivación intrínseca de los empleados y que la seguridad psicológica actúa

como un canal explicativo relevante. Las principales falencias que dificultan motivar al talento humano son: la evitación sistemática de conversaciones difíciles, la confusión entre lazos familiares y roles laborales, la preponderancia de monólogos organizacionales sobre el diálogo y la improvisación en la gestión de canales digitales. La intervención eficaz no demanda estructuras complejas, sino consistencia en microprácticas de conversación, reglas de frontera y pautas simples para los canales.

Recomendaciones para estudios futuros e implicaciones políticas

En términos de política pública y de apoyo empresarial, las cámaras de comercio y programas de fortalecimiento de pymes familiares pueden incorporar módulos breves de entrenamiento en asertividad, escucha activa y manejo de desacuerdos, acompañados de guías de gobierno familiar que incluyan protocolos de comunicación para momentos críticos como sucesión, evaluación del desempeño y reconocimiento. La institucionalización de rondas de feedback bidireccional trimestrales y la adopción de acuerdos de canal—por ejemplo, definiciones claras de qué asuntos van a reuniones, correos o chats—son medidas de bajo costo con retornos esperables en clima, coordinación y retención (Men, 2021; Yue et al., 2021; Tkalac Verčič et al., 2024). Para estudios futuros se recomienda que tomen en cuenta ampliar el alcance territorial y sectorial, incorporar mediciones longitudinales para evaluar cambios en motivación tras intervenciones de comunicación, y emplear diseños cuasi- experimentales que comparen empresas con y sin rutinas formales de asertividad y seguridad psicológica. Asimismo, conviene estudiar el rol de la congruencia LMX en empresas familiares y su relación con justicia organizacional y compromiso, aprovechando la evidencia acumulada sobre la importancia de compartir una visión similar de la relación jefe– colaborador (Martin et al., 2016; Yuan et al., 2023).

Implicaciones

Las implicaciones gerenciales son inmediatas. La motivación del talento humano puede potenciarse mediante tres palancas: claridad asertiva en pedidos y razones, rutinización del feedback con acuerdos observables y gobernanza mínima de canales digitales. En el plano teórico, los hallazgos contribuyen a integrar marcos de comunicación interna, seguridad psicológica y

motivación autodeterminada en el contexto singular de la empresa familiar, donde la distinción de roles y la explicitación de límites se convierten en condiciones de posibilidad para la eficacia comunicativa (Edmondson & Bransby, 2023; Van den Broeck et al., 2021; Baumgart et al., 2024). Metodológicamente, la estrategia descriptiva confirma la utilidad de combinar cuantificación de efectos con explicaciones situadas, generando insumos replicables para diseños de intervención.

Recomendaciones

Estas recomendaciones están dirigidas a los propietarios, gerentes y líderes de las empresas familiares en Villavicencio para mitigar las falencias identificadas y fortalecer la motivación del talento humano a través de la comunicación asertiva y la seguridad psicológica. Forjando factores claves para el Liderazgo y la Comunicación Asertiva (Microprácticas), Estas acciones buscan mejorar la calidad de las interacciones cotidianas entre gerentes y empleados.

Fomentar la Escucha Activa y la Claridad Asertiva

Acción: Los líderes deben recibir entrenamiento específico en asertividad y escucha activa para asegurar que los pedidos, instrucciones y decisiones se formulen con claridad, respetando la dignidad del colaborador, y que las críticas se den de forma directa y oportuna, nunca en público (Men, 2021).

Resultado Esperado: Reducir la incertidumbre, el temor al fracaso y la sensación de injusticia por críticas irrespetuosas o ambiguas (evidenciado en la Tabla 3).

Institucionalizar el Feedback Bidireccional

Acción: Implementar rondas de feedback trimestrales estructuradas, donde tanto el gerente como el empleado compartan percepciones de desempeño y expectativas. El objetivo no es solo evaluar, sino escuchar activamente y generar acuerdos observables.

Resultado Esperado: Combatir el patrón generalizado de falta de retroalimentación periódica (Tabla 2) e incrementar el sentido de reconocimiento, factor clave en la motivación (Herzberg).

Recomendaciones Estructurales y de Gobernanza Familiar

Estas acciones abordan la complejidad de la dualidad familia-negocio y la ambigüedad de roles, elementos críticos identificados en los resultados cualitativos.

Establecer "Reglas de Frontera" Claras:

Acción: Desarrollar un protocolo de comunicación que explicita cuándo un miembro de la familia habla desde su rol gerencial (autoridad formal) y cuándo desde su lazo familiar (relación personal). Se deben definir espacios y canales para temas de negocios y temas familiares por separado (Baumgart et al., 2024).

Resultado Esperado: Mitigar la ambigüedad de roles que contamina la retroalimentación y la toma de decisiones, mejorando la percepción de justicia organizacional.

Formalizar Roles y Funciones:

Acción: Elaborar o actualizar urgentemente los manuales de funciones para todos los puestos, asegurando que los colaboradores tengan "claridad absoluta sobre cuáles son sus funciones" (como se señaló en la Tabla 1).

Resultado Esperado: Reducir la informalidad y la superposición de decisiones, brindando al colaborador la base técnica para un desempeño sin temor a la confusión.

Recomendaciones sobre Canales Digitales Internos (Operacional)

Estas acciones buscan organizar el flujo informativo para garantizar su eficiencia y mitigar la "fragmentación digital" encontrada.

- Crear Pautas de Uso para Canales Digitales:
- Acción: Definir acuerdos de canal o "Netiqueta interna" que establezcan qué asuntos van a qué medio. Por ejemplo:
- WhatsApp/Chat: Para comunicaciones urgentes y coordinación rápida.
- Correo Electrónico: Para consignas formales, solicitudes y documentación de acuerdos.
- Reunión Presencial: Para abordar conflictos, dar feedback sensible o tomar decisiones estratégicas (Tkalac Verčič et al., 2024).

Resultado Esperado: Aumentar la eficiencia y reducir la sobrecarga informativa y las contradicciones que generan estrés laboral (como se refleja en la Tabla 5, sobre la ineficiencia de los canales).

Garantizar la Coherencia y Bidireccionalidad Digital:

Acción: Asegurar que los canales digitales permitan la voz del empleado (bidireccionalidad) y no se limiten a ser "monólogos organizacionales".

Referencias

- Baumgart, A., Bell, R., & Wiid, J. (2024). Internal communication and family business: A perspective article. *Journal of Family Business Management*, 14(5), 1031–1036. [10.1108/JFBM-10-2023-0224](https://doi.org/10.1108/JFBM-10-2023-0224)
- Dong, S., Li, Q., & Zhang, R. (2025). Internal communication dimensions, transformational leadership and employee advocacy. *Frontiers in Communication*, 10, 1560270. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2025.1560270>
- Edmondson, A. C., & Bransby, D. P. (2023). Psychological safety comes of age: Observed themes in an established literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 55–78. I: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-055217>
- Khan, M., Vrontis, D., & Thrassou, A. (2024). Do you dare to speak up at work? *Journal of Public Relations Research*, 36(4), 363–384. https://doi.org/10.1080/1062726X.2024.2412074?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle
- Martin, R., Guillaume, Y., Thomas, G., Lee, A., & Epitropaki, O. (2016). Leader– member exchange (LMX) and performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 69(1), 67–121. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/peps.12100>
- Men, L. R. (2021). The impact of startup CEO communication on employee relational and behavioral outcomes: Responsiveness, assertiveness, and authenticity. *Public Relations Review*, 47(4), 102078. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102078>
- Pérez-Fuentes, M. C., Gázquez Linares, J. J., Molero Jurado, M. M., & Martínez, Á. M. (2021). Communication Styles Inventory—Brief: Adaptation and validation for Spanish nursing. *International Journal of Health Planning and Management*, 36(5), 1486–1499. <https://doi.org/10.1002/hpm.3188>

- Sinitsyna, E., & Lapiņa, I. (2023). The role of internal communication on employee outcomes: A systematic review. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 27(4), 1–17. <https://doi.org/10.1177/23197145231209643>
- Tkalac Verčič, A., Verčič, D., Čož, S., & Špoljarić, A. (2024). A systematic review of digital internal communication. *Public Relations Review*, 50(1), 102400. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2023.102400>
- Van den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., & Gagné, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational Psychology Review*, 11(3), 240–273. <https://doi.org/10.1177/20413866211006173>
- Wuersch, L., Frick, N. R. J., & Breitenacker, R. J. (2024). Using a digital internal communication strategy for developing digital HR capabilities. *International Journal of Strategic Communication*, 18(1), 80–101. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2024.2330405>
- Yuan, Z., Sun, U. Y., Effinger, A. L., & Zhang, J. (2023). Being on the same page matters: A meta-analytic investigation of leader–member exchange agreement. *Journal of Applied Psychology*, 108(9), 1540–1558. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/apl0001089>
- Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2019). Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust. *Public Relations Review*, 45(3), 101779. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.04.012>
- Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2021). Examining the effects of internal communication and emotional culture on employees' organizational identification. *International Journal of Business Communication*, 58(2), 169–195. <https://doi.org/10.1177/2329488420914066>