



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
METROPOLITANA
Unidad Iztapalapa



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
METROPOLITANA
Unidad Azcapotzalco



XX Congreso Internacional de Análisis Organizacional (XX CIAO)
“Fenómenos organizacionales emergentes en Latinoamérica frente a la crisis global: Homenaje a Guillermo Ramírez Martínez, 20 años realizando el CIAO”

Comunicación y Clima Organizacional en una empresa familiar del Sector

Chocolatero en Tabasco, México

Mesa Temática: MIPyMes y Empresa Familiar

Modalidad de la ponencia: Investigación Concluida

Lizeth del Rocio López Hernández

ORCID 0000-0002-1523-987X

Mexicana

Lizabeth_lh96@hotmail.com

Gabriela Hidalgo Quinto¹

ORCID 0000-0002-0441-0299

Mexicana

gabriela.hidalgo@ujat.mx

Jannet Rodríguez Ruiz

ORCID 0000-0001-7667-5854

Mexicana

greciaegipto@hotmail.com

Javier Toledo García

javitoledo33@hotmail.com

ORCID: 0000-0003-0328-2245

Edna María Gómez López

ORCID: 0000-0002-5100-6897

edna.gomez@ujat.mx

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Av. Universidad s/n Zona de la Cultura. Col.Magisterial

86040. Centro, Tabasco, México

Cartagena de Indias, Bolívar, Colombia, del 3 al 7 de octubre de 2022

¹ Autor de correspondencia

Comunicación y Clima Organizacional en una empresa familiar del Sector Chocolatero en Tabasco, México

Resumen

El objetivo de esta investigación fue realizar un Diagnóstico Organizacional en una empresa familiar del Sector Chocolatero del municipio de Comalcalco, Tabasco, el cual permitió conocer la comunicación y el clima organizacional que prevalecía en la organización durante la pandemia de COVID 19. El enfoque teórico se considera desde el enfoque funcionalista de la comunicación que se concentra en el análisis de la función de la comunicación en la organización, vista como una variable que influye en la productividad y efectividad de la misma. La metodología fue mixta, a partir del diseño de instrumentos que permitieron realizar el diagnóstico organizacional y al mismo tiempo, contrastar la percepción de la administración a partir de la entrevista semi estructurada y la encuesta aplicada al personal de la organización. Los resultados del diagnóstico muestran que existe una buena comunicación, debido principalmente a la integración lograda entre el personal, la interacción cotidiana y la relación interpersonal con el propietario de la organización, quien brinda oportunidad a todos para su crecimiento, el reconocimiento al trabajo y las prestaciones otorgadas, generando un clima laboral positivo.

Palabras clave: Comunicación, Clima Organizacional, Diagnóstico, Empresa Familiar.

Introducción

La comunicación es el medio más importante en las organizaciones de todo tipo, permitiendo que la relación entre el personal y los directivos sea armoniosa, de unidad y familiarización entre los que conforman la empresa, principalmente en aquellas de tipo familiar.

Debido a los acontecimientos que se dieron en marzo de 2020 con motivo de la propagación del virus SARS-COV-2, México tomó medidas de seguridad para la población, lo cual implicó el cierre del comercio y las escuelas en todos sus niveles, afectando en gran medida la situación económica de la población, ya que, quien no tuvo oportunidad de trabajar desde el hogar, perdió su trabajo o sus salarios y prestaciones fueron reducidas.

Tabasco no fue la excepción, y tuvo que acatar las disposiciones del Gobierno Federal, a través de la Secretaría de Salud y las empresas tuvieron que cerrar sus puertas, siendo afectado en diversos sectores como el económico, laboral, social y recreativo. Esto implicó que todo tipo de organizaciones tuviera que diseñar estrategias para poder mantenerse en el mercado.

Con el paso del tiempo y la llegada de las vacunas a nuestro país, poco a poco las empresas fueron siguiendo las medidas sanitarias establecidas por el gobierno para poder abrir nuevamente sus puertas. Se diseñaron normas de seguridad que permitieran el trabajo en los diversos espacios, así como la interacción entre los trabajadores con las restricciones establecidas, con la finalidad de evitar o limitar los contagios entre estos.

“Conforme la pandemia ha ido avanzando, las organizaciones han ido integrando total o parcialmente estas recomendaciones y reajustando sus enfoques, actividades y modelos de negocio, esto es, la forma en la que crean y entregan valor a sus clientes” (Seddon et-al., 2004, como se citó en García-Madurga et-al, 2021, pág. 3).

Es una certeza que las organizaciones no estaban preparadas para enfrentar el cambio generado por el SARS-COV-2, lo que llevó al despido de trabajadores o la reducción de sus jornadas laborales. Una de las formas de conocer el efecto que las empresas han tenido durante la pandemia, aunque no se limita solo a esta situación, es llevar a cabo un diagnóstico organizacional, que permita identificar el efecto que la situación provoca en las relaciones entre el personal de la empresa.

México es uno de los principales productores de cacao a nivel internacional, Gallegos (2020) menciona en su nota del Diario Presente que la producción de cacao en México está en manos de 37 mil productores y sus familias y la mayoría perteneciente al sector social de los estados de Tabasco (68%), Chiapas (31%), y Guerrero (1%).

Albert (2019) describe que en el estado de Tabasco se cuenta con una superficie cultivada de cacao de 40 mil 832 hectáreas, de las cuales dependen 31 mil 139 familias, propietarias de 35 mil 967 predios, distribuidos en 450 comunidades de 10 municipios: Comalcalco, Cárdenas, Cunduacán, Huimanguillo, Jalpa de Méndez, Paraíso, Teapa, Centro, Tacotalpa, y Nacajuca. Actualmente 11 mil 092 hectáreas tienen certificación como cacao orgánico para beneficio de 6 mil 617 productores, los cuales habitan en 312 comunidades pertenecientes a 8 municipios diferentes, “10 de los 17 municipios se de-

dican al cultivo del cacao, siendo los más destacados Comalcalco, Cárdenas, Cunduacán y Huimanguillo los cuales generan el 87% de la producción de cacao en el estado” (CEDRSSA, 2020, pág. 3).

La zona de la Chontalpa se caracteriza por la producción de cacao, siendo una de sus actividades principales la elaboración del chocolate, el cual poco a poco ha ido ganando lugar en el contexto internacional gracias a la elaboración de este producto por parte de empresas tabasqueñas, muchas de las cuales se encuentran localizadas en el municipio de Comalcalco y que tienen origen familiar.

Esta investigación toma como marco contextual a una empresa familiar dedicada a la producción de cacao y a la elaboración de chocolate, en la cual trabajan principalmente habitantes de la localidad. La mayoría del personal depende económicamente de este trabajo, por lo que la pandemia vino a alterar en gran medida a sus hogares, sin embargo, la organización pudo mantener de manera limitada, y acatando las medidas de sanidad establecidas a nivel nacional, la producción y el trabajo de las personas para ofrecerles un poco de seguridad económica y familiar.

Uno de los factores que más influye para que una organización pueda seguir manteniéndose a flote, es la comunicación la cual permite que exista un flujo de información adecuado entre el personal y genere un clima de confianza que permita seguir desarrollando su trabajo. Lo que se presenta entonces, es cómo estos factores han sido parte de la empresa familiar para el logro de sus objetivos.

El estudio se trabaja desde la perspectiva funcionalista la cual concibe a la organización como una máquina y objeto “los funcionalistas creen que la Coes una actividad objetiva

y observable que puede, por lo tanto, ser medida, clasificada y relacionada con otros procesos organizacionales” (Guillén et al, 2017, pág. 45) a partir de lo anterior se explica que los funcionalistas de la CO estudian las estructuras formales e informales de la comunicación, sus prácticas relacionadas con la producción, la satisfacción del personal y el mantenimiento de la organización y su innovación. Desde esta perspectiva, se realizan diagnósticos diseñados para detectar y corregir las prácticas de la comunicación que impiden o limitan la producción o eficiencia de la organización (Guillén et-al, 2017).

Como parte de esta perspectiva funcionalista, podemos considerar el enfoque de contingencia (Burns y Stalker, 1961; Woodward, 1965; Lawrence y Lorsch, 1967) el cual se basa en los principios de la teoría de los sistemas y explica que la eficiencia de una organización es resultado del grado en que esta se adapta a las variables situacionales – tecnología, ambiente, personas, cultura, entre otros- en los que se inserta (Fernández, 2001).

El papel trascendental de la comunicación ante estos escenarios emergentes en la sociedad y en las empresas, tal como describe Garcia-Madurga et-al (2021) corresponde a las nuevas directrices de adaptación al cambio, modificando las estructuras internas en una empresa, desde las formas de liderazgo, el clima laboral, los canales comunicativos de forma interna y externa, que permitan que las organizaciones continúen con el flujo constante de producción.

Es por lo anterior que este trabajo tiene como finalidad analizar los datos obtenidos sobre el diagnóstico organizacional, en etapa de pandemia, enfocándonos en los factores de

comunicación, los canales que se utilizan en el proceso de una empresa familiar chocolatera y cómo esto originó un cambio en el clima laboral entre los trabajadores-jefes y su interrelación para mejora de dicha esta empresa.

El clima laboral es una variable que actúa entre el contexto organizativo, en su más amplio sentido, y la conducta que presentan los miembros de la comunidad laboral, intentando racionalizar qué sensaciones experimentan los individuos en el desarrollo de sus actividades en el entorno del trabajo. (Patterson et-al., 2005, como se citó en Olaz, 2013, pág. 11).

La comunicación organizacional en las empresas familiares.

Lomov (1989) define a la comunicación “es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes. Incluye la conducta del ser humano, actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano. Puede ser verbal, o no verbal, interindividual o intergrupala” (pág. 89).

Es por lo que las empresas a través de sus directivos, deben generar procesos comunicativos efectivos que permitan generar buenas relaciones con el personal, respetando las jerarquías, siguiendo las instrucciones, y en general manteniendo un clima de armonía entre todos sus miembros para el logro de sus metas.

Por otra parte, las empresas familiares (EF)² son estructuras económicas de importancia en México. De acuerdo con datos del gobierno y como menciona Reus (2022), en el diario *El Financiero*, estas organizaciones representan entre el 70 y 90 por ciento de los negocios en México, sin embargo, esto no ha sido un camino fácil, debido a los acontecimientos de estos dos años de pandemia.

Grabinsky (2020) define a una empresa familiar como “aquella cuya propiedad y control de las operaciones están a cargo de dos o más miembros de una familia o grupos de familias. Ellos toman todo tipo de decisiones asumiendo por completo la responsabilidad sobre sus acciones” (pág. 18). Las EF son consideradas actores primordiales para el crecimiento y desarrollo económico. Olaz et-al (2014) explican que las empresas familiares tienden a exponer elementos explicativos del clima laboral, de acuerdo con la importancia, el impacto, el negocio, el prestigio de la empresa, los valores de la empresa, la influencia familiar, los valores compartidos, y la separación entre los valores de familiares/personales.

Por su parte, Batista (2022) manifestó que aquellos atributos ambivalentes que distinguen a las empresas les permitió atravesar de mejor manera que otras organizaciones esta situación tan delicada como fue la crisis provocada por la pandemia. De acuerdo con Álvarez (2022) esto permitió que principalmente durante la pandemia, las empresas familiares fortalecieran su desarrollo y mejoraran las condiciones que permitieron sobrellevar la crisis económica, reinventando e innovando el mercado en el que se desarrollaban, con uso de las nuevas tecnologías de la comunicación, abriendo paso al uso de las

² A partir de este punto, se hace referencia a las empresas familiares como EF

plataformas digitales, y cambiando las directrices comunicativas internas que se tenían, brindando un nuevo enfoque a su negocio. Esto de acuerdo con el estudio realizado por el *Centro de Empresas Familiares del Egade Business School*. (Milenio, 2020).

Las empresas familiares poseen como característica principal el compromiso, la confianza, la visión a largo plazo y rapidez en la toma de decisiones, que crean fortalezas que permiten resistir las crisis, de los diferentes niveles, mejorando las condiciones de trabajo, consolidando la unión entre trabajadores y reforzando los lazos y valores que los caracterizan, pues su evolución y el núcleo que estas poseen se basan en los valores familiares que se inculcan desde casa, y más si son del tipo tradicional, que heredan los legados familiares.

Cabe destacar que la EF dedicada a la producción de chocolate, objeto de esta investigación, se encuentra en un entorno competitivo en la misma región, pues existe más de una empresa productora de chocolate, que ha sido reconocida a nivel nacional e internacional, y sigue registrándose la creación de otras más en el mismo contexto, lo cual provoca una fuerte competencia por el mercado.

De acuerdo con Miranda (2019) la gestión y las estrategias comunicativas de las EF chocolateras giran en torno a su marca, la imagen, su target, la identidad y sobre todo la reputación corporativa que tienen en la rama empresarial de su mismo sector, pues el prestigio brinda oportunidades para mejorar y conocer más sobre sus estructuras internas, permitiendo adaptarlas, mejorarlas o modificarlas, de forma que sea beneficiosa para ellas.

De igual forma el desempeño de los trabajadores influye en buena medida, en el entorno del cual son participes, originando que el prestigio y la calidad de los productos pueda ser reconocido. Pezet (1994) estudió el clima organizacional en una empresa de proceso de cacao y encontró que existe una actitud satisfactoria con los beneficios ofrecidos por la empresa, los cuales se manifiestan en el alto grado de afiliación entre trabajadores, revelando una adecuada gestión.

Del Cacao al Chocolate

La empresa chocolatera objeto de este trabajo, basa su producción agrícola en el cacao que ella misma produce, con la cual elaboran una amplia variedad de productos. Se encuentra ubicada en el sureste de México, en el municipio de Comalcalco, Tabasco, y se puede definir como una empresa familiar que planta, cultiva, corta y procesa su propio cacao orgánico, de forma sustentable e inicio su producción en 1987. Cuenta con 60 hectáreas de plantaciones, un área de fermentado y secado de la semilla, además de área de producción del chocolate. De acuerdo a las cifras obtenidas por el Diario Expansión (2010): “Cada año produce 700 toneladas de fruto, y coloca en el mercado entre 500 y 700 toneladas de cacao procesado.” (párr. 7)

En esta empresa, trabajan directamente más de 80 familias, e indirectamente 300 familias más, su crecimiento ha permitido ayudar a crear más de 30 microempresas, que incluyen Cacaoteros, Artesanos, Chocolateros, Eléctricos y Mecánicos, muchos de ellos viven en la zona cercana a la hacienda chocolatera.

Su misión está enfocada en la elaboración de auténticos productos derivados del cacao, que cumplan con la máxima calidad. Su visión por otra parte se enfoca en consolidarse

como empresa reconocida a nivel internacional por la calidad y autenticidad de sus productos. Considerando lo anterior, no se hace uso de productos químicos en sus cultivos y los procesos agrícolas en su variedad de cacao criollo, por lo que han recurrido a técnicas más sustentables para el medio ambiente, creando su propio abono fertilizante por medio de compostas, y cuentan con una gran variedad de fauna silvestre que hace que sus plantaciones tengan un ambiente agradable de visitar.

Antes de volverse una productora de chocolate, la empresa ya elaboraba productos terminados como pasta de cacao, manteca y cocoa, aunque su nombre comercial era diferente, sin embargo este fue modificado para darle un toque más distintivo y familiar. En sus inicios se dedicaron a elaborar golosinas con diferentes porcentajes de cacao, sin embargo, no olvidaron sus orígenes y no dejaron de producir sus productos originales, innovaron y agregaron a la colección, productos como el polvillo, chocolate en polvo, mezclaron nuevos productos como chocolate con café (moka), pinole y avena con canela, además de sus creaciones hechos con estos productos, como son el frappé, los helados, paletas, bolis y dulces fríos. Lo anterior lleva a un crecimiento en el mercado, dirigido a diversos públicos y con productos orgánicos y 100 por ciento naturales, como el cacao natural en polvo, miel multifloral, nibs de cacao, chocolates amargos y semi amargos.

Al ser una empresa familiar, se constituye sobre una base firme de valores en su empresa, principalmente *la calidad, la armonía, el liderazgo, el bienestar social, y la pasión* por lo que se hace, permitiendo que forme una estructura consolidada en las raíces familiares que logra que el clima laboral sea armonioso y efectivo para sus trabajadores y los supervisores, demostrando en sus productos que la calidad tiene un toque a calidad

de familia. Lo anterior ha permitido que la empresa se vaya abriendo camino en el mercado local y nacional, como uno de los principales chocolates artesanales, a la par que sus competidores, a tal grado de exportar cacao al extranjero y comenzar a posicionarse a nivel internacional.

Gracias al trabajo realizado y de acuerdo al blog Paseo Tabasco (2020) la empresa contaba para ese año con 7 sucursales ubicadas en Villahermosa y Comalcalco, 2 en Monterrey, distribuidores en Guadalajara, Querétaro, Saltillo y otras partes de la República Mexicana, también han firmado convenios con empresas como OXXO para la distribución de su producto. De igual forma, se modernizó y creó centros de distribución *online* como Amazon, Dilmun Mercado, Mercado Libre, y su página web, destacando sus productos como chocolate real con almendras, con arroz inflado, con nuez, con cacahuete, con ajonjolí y con avellana. Siendo estos últimos los productos que han posicionado a esta EF como uno de los mejores productores chocolateros.

El Diagnóstico Organizacional en la Empresa Familiar Chocolatera.

Bernal (2011) define al diagnóstico de comunicación organizacional como el análisis de los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización en sus diversos niveles, examinando los canales comunicativos y generando cadenas de poder en una organización. Este proceso va más allá de solo evaluar los efectos situacionales de una organización, incluyen estrategias para mejorar las estructuras comunicacionales y concebir nuevas formas de reestructurar una organización de forma eficaz.

Desde luego que se tiene un margen de diferencia de la comunicación organizacional que Trelles (2000) explica como un conjunto de mensajes e interrelaciones, que influyen

en los procesos que se producen en cualquier entidad, influida por ellos; modificando la construcción de significados, símbolos que se van a integrar en la imagen global de la entidad. En este contexto, el diagnóstico comunicacional permite una identificación de los elementos generales comunicativos, sus características, la forma de aplicación y los canales que emplean, mejorando la evaluación y modificación de los problemas que se presenten en la organización. Los métodos y técnicas que se aplican para la medición varía de acuerdo con la problemática, las estrategias, los factores internos y los escenarios presentados, pues no existen estándares para una diagnóstico específico.

Una de las formas más efectivas de realizar un buen diagnóstico son las auditorías y consultorías organizacionales, la que Kopec (1986) define como estrategias de asesoría que permite la evaluación, a través de diversos métodos y fases, que busca detectar la problemática en una organización, que busca evaluar el nivel de satisfacción de los empleados de acuerdo con la percepción que tienen del clima laboral y la cultura organizacional existente en la organización.

Un elemento importante dentro de la comunicación organizacional es la comunicación interna, Fuentes (2021) la define como:

La comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. (párr.1)

La comunicación interna en la empresa chocolatera se divide en formal e informal, las formales se enfocan en reuniones cara a cara, en forma general con una frecuencia se-

manal, con el objetivo de dar informes, instrucciones, novedades, etc. Las reuniones tienen lugar con los encargados de cada área, quienes retransmiten la información a los demás empleados. El tipo de comunicación en la empresa puede describirse como flexible, es descendente, ascendente y horizontal (Goldhaber, 1984, p. 134).

El Coordinador de Turismo de la empresa, mencionó que no utilizan medios como memorándums, oficios, carteles, tableros, entre otros, esto, debido a que establece que los empleados no las utilizan o no leen estos medios de comunicación.

Las líneas comunicativas en la organización se destacan de la siguiente manera:

- Comunicación lineal. Se da entre colaboradores de un mismo nivel o posición en la organización. Mejora el trabajo en equipo, mayormente dentro de una misma área.
- Comunicación ascendente. Son los mensajes de los trabajadores hacia quienes ocupan posiciones más altas según el organigrama de la empresa. Expresa las preocupaciones, deseos, iniciativas de los colaboradores y tiene el objetivo de que el personal sea y se sienta parte de los objetivos y los planes de la compañía.
- Comunicación descendente. Se origina en los puestos directivos y va dirigida a los demás trabajadores según el organigrama. Se comunica la visión, metas, estrategias, planes y proyectos de la organización, entre otros tipos de información. El objetivo es motivar a los colaboradores y potenciar su identidad colectiva.
- Dimensión interpersonal. Se genera en diversas áreas de la organización y posee mensajes variados que dependen de las áreas o equipos de trabajo. Predomina la palabra oral.

- Dimensión intrapersonal. Generada por los integrantes de la empresa, quienes tienen roles de conducción. Por ejemplo, los mensajes de los líderes antes de emitir sus directivas.

En esta EF se utiliza los medios locales, nacionales e internacionales como medio externo, aquellos que se interesan por las actividades productoras y de procesamiento del cacao, esto a través de las visitas que diversos medios de comunicación han realizado a la hacienda para la realización de entrevistas, investigaciones, o bien fotografiar la cultura que da origen al chocolate, siendo principalmente medios dedicados a la difusión cultural.

Por su parte, la empresa ha colocado algunos carteles en todo el recorrido turístico, con el objetivo de generar una experiencia (para los visitantes en la hacienda) que pueda ser compartida en redes sociales y convertir a los turistas en difusores de la empresa. También utiliza los medios multimedia digitales, como son redes sociales y su página web, para promocionar sus productos, como el caso de Facebook, en la que se encuentran diferentes recursos como videos e imágenes, además de descripciones sobre la calidad, sabor e ingredientes del chocolate.

De igual manera, la empresa de Chocolates maneja su red de Instagram, teniendo un contenido creativo (lo podemos observar en sus imágenes, reels, IGTV) e interactivo con su audiencia en Instagram a través de los llamados GiveAway, lo cual consiste en sortear algún producto entre su audiencia, llamando la atención e incentivando la participación de sus clientes.

Metodología.

El trabajo se realizó desde un enfoque mixto, el cual Hernández-Sampieri et-al (2014, pág. 534) describen como procesos de análisis de datos cualitativos y cuantitativos, para analizar datos recabados del fenómeno de estudio. Favoreciendo la recolección y análisis de los datos obtenidos en este estudio, que permite el análisis de los datos con relación a la comunicación y el clima laboral que hay en la empresa familiar Chocolatera. Su diseño es no experimental con alcance descriptivo, pues detalla de manera objetiva los resultados que se obtuvieron.

Uno de los primeros avances en la investigación, fue la realización de un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de la organización, esta técnica ayuda a identificar las oportunidades y mejorar las condiciones que se presenten para un mejor desempeño.

Para conocer la percepción de los empleados y con el objetivo de comparar y complementar los resultados, se realizó una encuesta que fue compuesta por 18 empleados, por motivos de las actividades de la empresa y por el contexto de la pandemia generada por el COVID-19. Las dimensiones de análisis fueron la comunicación organizacional y el clima laboral. Las respuestas fueron diseñadas a partir de una escala de Likert.

Por otro lado, se realizaron dos entrevistas, la primera al propietario – gerente de la empresa, y otra entrevista con el trabajador más antiguo en la empresa, quien tiene la función de Coordinador de Turismo. Debido a las condiciones en las que se llevó a cabo la investigación, la observación jugó un papel muy importante para identificar actividades y relaciones desarrolladas entre el personal durante su trabajo.

Resultados.

Como resultado del análisis FODA se presentan los resultados.

Tabla 1 Análisis FODA de la Empresa Familiar

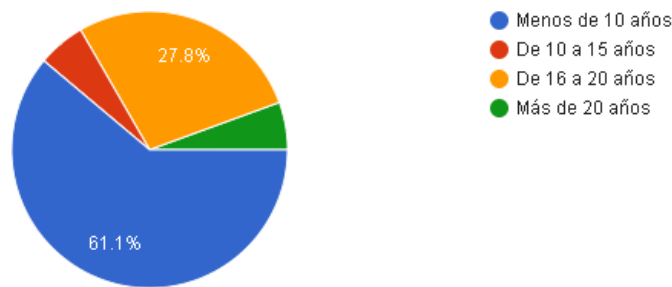
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Producto Injerto como Materia prima. 2. Poseen un control intensivo de calidad y productos innovadores (más de 300 productos). 3. Su producto es único, no contiene grasas saturadas o vegetales. 4. Cuentan con diversos métodos de motivación para su personal. 5. Supervisan la imagen externa de la empresa – Hacienda. 6. Buscan el bienestar emocional de los trabajadores. 7. Establecen normas de comportamiento para regular las relaciones de trabajo. 8. Realizan Capacitación cuando detectan un problema mediante servicios de consultoría. 9. Empleado del mes, cada 15 días se coloca a algún trabajador en el puesto de jefes para fortalecer el liderazgo y reforzar la experiencia. 10. Los empleados tienen altas oportunidades de progresar en su realización personal. 11. Las fórmulas aplicadas en su producto y su servicio los mantienen como identidad que es supervisado por un jefe de área. 12. Lideran cuestiones de responsabilidad social, ya que el 90% de los trabajadores son de comunidad rural. 13. Están orgullosos del cultivo simbiótico. 14. La comunicación es ascendente, descendente y transversal. 15. Buena relación y estabilidad en la comunicación de la empresa. 16. Todos los jefes son personas con experiencia en la empresa 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizar los medios de comunicación y redes sociales 2. Satisfacer la demanda Internacional. 3. La empresa es ejemplo para chocolateros de altura que respetan su marca 4. Permiten visualizar el proceso y transformaciones del cacao.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. No utilizan memorándums, oficios o medios indirectos. 2. El propietario - gerente es muy flexible y carece de actitud estricta cuando se requiere. 3. No cuentan con un área de Recursos Humanos. 4. No hay un control o filtro de contratación. 5. Los trabajadores aprenden en la empresa. 6. Tienen producción limitada 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competidores con una alta demanda en el mercado. 2. Los Tabasqueños no valoran el producto local. 3. La inseguridad en el Estado.

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos a través de la encuesta aplicada a los trabajadores muestran los siguientes resultados.

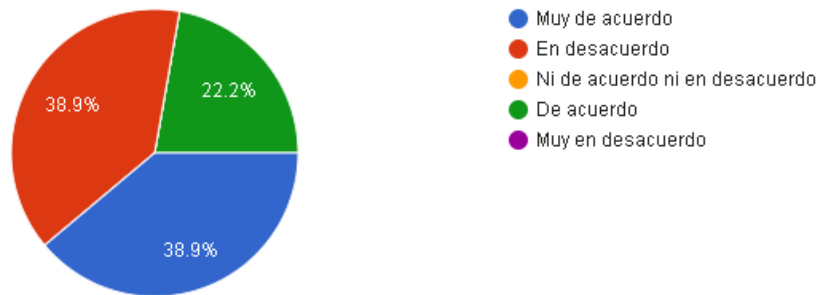
La mayoría de los encuestados (11) tienen menos de 10 años trabajando en la empresa solo 5 personas mencionan que tienen de 16 a 20 años en CACEP, lo que denota que la empresa representa una estable fuente de trabajo, sin embargo, también se puede observar que la empresa sabe cuándo renovar

Gráfico 1 Antigüedad Laboral



Más del 50 por ciento siente que la comunicación es buena, un 70.1 % menciona que es positiva, es decir 14 de los encuestados, solo 4 personas están en desacuerdo, es probable que haya un problema generado por una brecha generacional que genere alguna barrera de comunicación lo que haga que esas 4 personas estén en desacuerdo. Así como sus relaciones laborales como compañeros de trabajo. De igual forma consideran que la comunicación con sus directivos es responsable, eficiente y concreta, ya que reciben las indicaciones de cuáles son sus funciones y el trabajo a desempeñar.

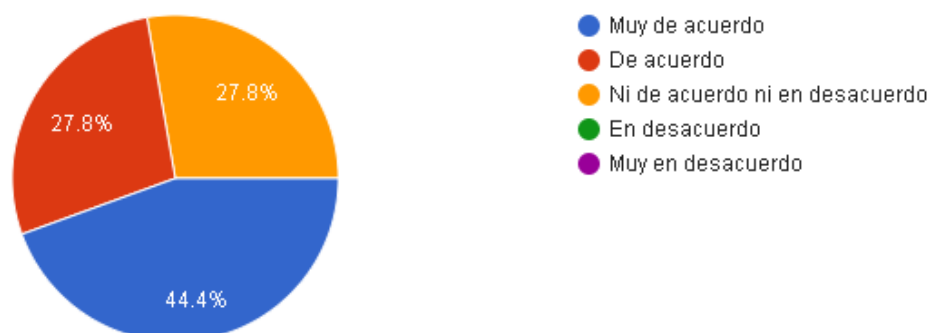
Gráfico 2 Comunicación entre el personal



La comunicación entre directivos y trabajadores es frecuente, por lo que hay una constante supervisión que refuerza el liderazgo al estar pendientes de los trabajadores y la comunicación ascendente tiene lugar, lo que equilibra la falta de RRHH, ya que el trabajador tiene oportunidad de expresarse con los directivos. Aunque las opiniones varían, más del 50% siente que los directivos reconocen su esfuerzo, aunque unos pocos (4) consideran que no existe motivación o les es significativo el reconocimiento.

La mayoría de los trabajadores consideran que hay un clima de respeto mutuo, y de igual forma consideran que pueden progresar gracias a la empresa y la creatividad y el ingenio son valorados en la empresa; y más del 80% cree que el esfuerzo extra que deba realizar es compensado.

Gráfico 3 Oportunidad de crecimiento



De manera general podemos decir que los trabajadores reconocen que el clima laboral es positivo y adecuado, se sienten reconocidos por la organización, lo cual pudo constatarse a partir de la observación del entorno laboral. Les gusta el trato que reciben y están conformes, sin embargo, consideran que se deben utilizar estrategias más adecuadas para motivarlos, en los que se considere la variedad de edades entre el personal.

Consideran que la comunicación es buena, flexible y respetuosa, lo que permite relaciones de trabajo cordiales, aunque un par de empleados consideran que es importante que se respeten los días festivos.

Los empleados mencionan que siempre impera el respeto entre trabajadores y jefes, las instrucciones son claras, hay oportunidad de réplica, la empresa ha representado para los trabajadores una oportunidad de progreso personal y una fuente de trabajo para sus familias, algo que se destaca y es congruente por la generosidad, empatía y flexibilidad que caracteriza al director general, según la descripción del señor Coordinador de turismo acerca del liderazgo del director general.

Lo anterior se complementa con la información recabada a través de la entrevista semi-estructurada que fue aplicada al jefe de área (Coordinador de turismo) y al director general-propietario de la empresa, además de obtener información positiva de los empleados, orientada a los objetivos de identificar las características de la comunicación interna, con el fin de describir el ambiente laboral.

Un aspecto que no fue considerado pero que se destaca en la empresa, es la responsabilidad social que se refleja en la contratación del personal local. Cabe señalar que la empresa no cuenta con un área de Recursos Humanos, y al momento de contratar a las

personas de la zona no hay un filtro que genere un control en la contratación del personal, el recurso humano que tiene que ser capacitado en la misma empresa y por los mismos trabajadores, lo que en palabras del Coordinador de turismo, es una pérdida de tiempo, sumando a esto, el nepotismo del que sufre, debido a que es una empresa familiar.

Conclusiones.

Finalizando el trabajo de diagnóstico organizacional de la empresa familiar chocolatera y de acuerdo al análisis que se realizó, se observó que las principales fortalezas en esta empresa, es su calidad en los productos 100% natural, no obtienen químicos y conservadores, cultiva su propia materia prima, por lo que hace que sea más distintiva, tienen un buen nivel de producción y distribución en otros estados de la república mexicana, y están abriéndose paso en la industria internacional, ofreciendo una variedad de productos y servicios.

De acuerdo con Pezet (1984) el clima organizacional en una EF debe destacar la buena relación y estabilidad en la comunicación interna, generar confianza y consolidar los valores de esta misma, ya que mencionan que todos los encargados de las áreas son personas con experiencia, establecen normas de comportamiento para regular las relaciones de trabajo, realizan capacitación cuando detectan un problema, realizan servicios de consultoría para la evaluación de sus áreas, los empleados tienen altas oportunidades de progresar en su realización personal, tienen buenas prestaciones de ley.

Los principales problemas que se pueden destacar conforme al análisis es que es una empresa que no tiene un sistema comunicativo de oficios (memorándums, oficios o medios indirectos), de igual forma el gerente general es un jefe flexible y comprensivo con

los trabajadores, pese que la empresa cuenta con un clima laboral efectivo, es necesario considerar la creación de un departamento de recursos humanos, para llevar un mejor control de los empleados y de los procesos que se desarrollan en la empresa, permitiendo que los procesos de contratación sean equitativos, debido al crecimiento exponencial de la empresa, en los últimos años, adecuando a las necesidades actuales.

Lista de referencias

Albert, W. (21 de noviembre de 2019). Festival del chocolate, con sabor a Tabasco. Recuperado el 14 de marzo de 2022, de Diario Presente en <https://bit.ly/39kSSw2>

Bernal, T. M. (2011). Diagnóstico de comunicaciones. Fondo de empleados grupo éxito Presente. En C. U. Lasallista, *Tesis para Licenciatura de comunicación y periodismo*. Caldas: Universidad de La salle Caldas. Obtenido de <https://bit.ly/3tsCe4g>

Centro de Estudios para el Desarrollo Rural Sustentable (CEDRSSA). (24 de enero de 2020). *Centro de Estudios para el Desarrollo Rural Sustentable y la Soberanía Alimentaría*. Recuperado el 15 de marzo de 2022, de <https://bit.ly/3zxcLue>

Expansión. (15 de agosto de 2010). La fábrica de chocolate. *Expansión*, pág. 3. <https://bit.ly/3Hh7hWo>

Fernández C. (2001) *La Comunicación humana en el mundo contemporáneo*. McGraw-Hill, México, 2001.

Fuentes, V. A. (2021). *QuestionPro*. Recuperado el 19 de abril de 2022, de <https://bit.ly/3xldA1Z>

Gallegos, J. R. (25 de mayo de 2020). Al cacao y chocolate de Tabasco, el COVID-19 no los detiene, se realiza exportación. *Diario Presente*. Recuperado el 14 de abril de 2022, de <https://bit.ly/3xJtMQN>

García-Madurga, M.A., Grillo-Mendez, A.J., y Morte-Nadal, T. (2021). La adaptación de las empresas a la realidad COVID: una revisión sistemática. *Retos Revista de*

Ciencias de la Administración y Economía, 11(21), 55-70.
doi:<https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.04>

Guillén G., Padilla L.A & Espinosa S. (2017) Fortalecimiento del gremio de la comunicación organizacional en México, en *La comunicación para las organizaciones en México*. Rebeca Illiana Arévalo Martínez y Griselda Guillén Ojeda. Coordinadoras. Tirant humanidades. México

Grabinsky, S. (2020). La crisis del coronavirus y sus repercusiones en las empresas familiares en México y el mundo. En U. N. México, *Cuaderno de Gobernabilidad y fiscalización* (págs. 7- 82). México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. M. (2014). *Metodología de la investigación*. D.F., México: McGraw-Hill. Recuperado el 14 de marzo de 2022

Kopec, A. J. (1986). *La auditoría de las comunicaciones en comunicación integral*. Medellín: Editorial Clave.

Lomov, B. F. (1989). *El problema de la comunicación en psicología*. La Habana: Ciencias sociales

Milenio. (03 de julio de 2020). Pandemia fortalece a las empresas familiares; destacan su labor social. *Milenio*. Obtenido de <https://bit.ly/39prLzQ>

Miranda, J. (2019). *Gestión de Marca en la Industria Chocolatera en Tabasco [Tesis de Maestría, UJAT]*. Villahermosa: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Obtenido de <https://bit.ly/2U8jnwq>

- Olaz, Á. (2013). El clima laboral en cuestión. Revista bibliográfico-descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. (L. G. Encinas, Ed.) *Apoato. Revista de ciencias sociales*(56), 1-35. Obtenido de <https://bit.ly/3MEDeck>
- Paseo Tabasco. (2020). *Paseo Tabasco*. Recuperado el 03 de mayo de 2022, de <https://bit.ly/3zzsmd1>
- Patterson, M.G., West, M.A.; Shackleton, V.J.; Dawson, J.F.; Lawthom, R.; Maitlis,S., Robinson, D.L. y Wallace, A.M. (2005). Validación de la medida del clima organizacional: vínculos con las prácticas de gestión, la productividad y la innovación. *Revista de Comportamiento Organizacional*, 26(4), 379-408. doi:<https://doi.org/10.1002/job.312>
- Pezet, C. (1994). Clima organizacional en una empresa de proceso de cambio. En *Tesis de posgrado*. Universidad Femenina del Sagrado Corazón. Obtenido de <https://bit.ly/3NOdtHR>
- Reus, J. L. (10 de febrero de 2022). Empresas familiares representan el 90% de las unidades de negocio de México. *El Financiero*. Recuperado el 27 de abril de 2022, de <https://bit.ly/3xsiMGd>

