

## **TRABAJO FIN DE GRADO**

Curso académico 2014-15

## **LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA PYME**



**Alumna:** M<sup>a</sup> Mercedes Mateo Llopis

**Tutor:** Julio Naranjo Berenguer

Curso de Adaptación al Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos  
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche  
Universidad Miguel Hernández Elche (UMH)

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>Pág. 2</b>
<b>2. CARACTERÍSTICAS DE LA PYME</b>	
2.1. Definición organizacional de la PYME.....	<b>Pág. 4</b>
2.2. Entorno de actuación .....	<b>Pág. 7</b>
2.3. Cultura empresarial.....	<b>Pág. 9</b>
2.4. Gestión directiva.....	<b>Pág. 11</b>
<b>3. LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA PYME.....</b>	<b>Pág. 13</b>
3.1. Parámetros de la comunicación interna.....	<b>Pág. 15</b>
3.1.1. Flujos de la comunicación	
3.1.2. Naturaleza de la comunicación	
3.1.3. Sistemas de comunicación	
3.2. Comunicación interna en la Mediana Empresa.....	<b>Pág. 20</b>
3.3. Comunicación interna en la Pequeña Empresa.....	<b>Pág. 24</b>
3.4. Comunicación interna en la Micro Empresa.....	<b>Pág. 27</b>
3.5. Comunicación interna en las Start-up.....	<b>Pág. 30</b>
3.6. Comunicación interna en las Empresas Familiares.....	<b>Pág. 32</b>
<b>4. CONCLUSIONES GENERALES</b>	
4.1. De la PYME como organización empresarial.....	<b>Pág. 35</b>
4.2. De la comunicación interna en la PYME.....	<b>Pág. 37</b>
4.3. De la Función de RR. HH en la PYME.....	<b>Pág. 41</b>
<b>5. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>Pág. 42</b>

## ***1. INTRODUCCIÒN***

---

*La comunicaci3n interna en la PYME* es un proyecto que se enmarca dentro de la asignatura de RR.HH del programa de adaptaci3n al plan Bolonia, impartida en la UMH, y cuyo prop3sito es ahondar en una de las funciones de RR.HH, la comunicaci3n interna, en el marco de las empresas consideradas PYME.

Encontramos ejemplos de PYME all3 donde miremos, y como cualquier organizaci3n necesita de la comunicaci3n para desarrollar su labor. De acuerdo con las premisas de Carlos Ongallo\*<sup>1</sup> “todas las organizaciones tienen normas impl3citas y expl3citas para comunicarse, y est3n íntimamente relacionadas con la pol3tica de la organizaci3n”. Lo que resulta evidente es que la Comunicaci3n como herramienta organizativa no es exclusiva de las grandes empresas; se emplea de manera distinta dependiendo del contexto en que se d3e y del receptor al que se dirija ¿c3mo lo gestionan en la PYME, micro-PYME o Start-up?

Es sobre este conjunto de organizaciones empresariales, las PYME en sus diferentes categor3as, que se analizar3n los par3metros de comunicaci3n interna como funci3n de RR.HH. ¿Que nivel de profesionalizaci3n tiene la PYME en el 3rea de la comunicaci3n y de RR.HH? A lo largo del trabajo se desarrollar3n las caracter3sticas generales de la comunicaci3n interna en la PYME y se tratar3 de establecer pautas o gu3as generales con el fin de lograr una mejora en las relaciones empresariales; teniendo en cuenta que, las particularidades y diferencias de cada organizaci3n deben analizarse de manera individual.

Finalmente, como diplomada en RR.HH, es un objetivo intentar identificar de qu3 manera puede interactuar un profesional de RR.HH en el 3mbito de la PYME, aquellas organizaciones que representan, en definitiva, el 99,9% de las empresas en Espa3a.

Hay que tener presente que, si bien el objeto de este trabajo es profundizar en la comunicaci3n interna en las PYME, no es un estudio cient3fico, sino una s3ntesis de las cuestiones b3sicas sobre el desarrollo de la comunicaci3n interna en este tipo de organizaciones, las PYME.

---

\*<sup>1</sup> Carlos Ongallo: “Manual de Comunicaci3n. Gu3a para gestionar el Conocimiento, la informaci3n y las relaciones humanas en empresas y organizaciones”. P3g. 29

Para elaborar este trabajo se ha acudido, por una parte, a publicaciones sobre las PYME como organización empresarial, con el fin de entender las características generales de este tipo de organización (que se desarrollan en el apartado 2).

En esta búsqueda de información habría que destacar que los estudios sobre las PYME como organización cada vez son más abundantes. Se podría decir que ahora más que nunca se tiene en cuenta la relevancia de las PYME y se observa, a nivel europeo, nacional y local, un intento en profundizar en las vicisitudes que plantean este tipo de empresa (ventajas, problemática, función social, desarrollo empresarial, etc.). La Comisión Europea\*<sup>1</sup> ha manifestado que “las PYME son el motor de la economía europea, constituyendo una fuente fundamental de puestos de trabajo, espíritu empresarial, innovación e integración social para la UE”. Por ello, de un tiempo a esta parte, las instituciones están centrando su atención en mejorar el tejido empresarial de la PYME, favorecer su creación con inversiones y atender a las situaciones particulares de cada organización. Se trata de desarrollar todo el potencial de la PYME en la actual economía global y para ello la comunicación se hace indispensable y una vía de desarrollo para las organizaciones.

Por otro lado, se ha consultado bibliografía general sobre la comunicación interna en las organizaciones (referencias concretas a la comunicación interna en PYME, micro PYME o empresas Start-up no son abundantes). En este sentido cabe destacar el trabajo desarrollado por la Organización Dynamic SME, una organización virtual creada como lugar de encuentro de académicos internacionales pertenecientes a Universidades europeas (de Alemania y España), y sudamericanas (de Argentina y Brasil) para estudiar y desarrollar prácticas de gestión en las PYME a través de diferentes contextos.

En cuanto a la comunicación interna se refiere, es un área muy estudiada y que desde los años 70 hasta la actualidad se aborda desde una perspectiva multidisciplinar, como herramienta de gestión relacionada con áreas como la psicología, las ciencias empresariales, los RR.HH o el marketing. En este trabajo se entiende la comunicación interna como una herramienta de gestión indispensable para el buen funcionamiento de las organizaciones empresariales o humanas, y que tal como plantea Ongallo\*<sup>2</sup>, debe trabajarse como:

- Instrumento de mejora de la eficiencia y la calidad
- Agente transmisor de la cultura organizativa
- Herramienta para la resolución de los conflictos
- Elemento integrante de las estrategias

---

\*<sup>1</sup> “Retrato de las PYME 2014” por el Ministerios de Industria, Energía y Turismo

\*<sup>2</sup> Carlos Ongallo: “Manual de Comunicación. Guía para gestionar el Conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones”. Pág. 5-6

## **1. CARACTERÍSTICAS DE LAS PYME**

---

### **2.1. DEFINICIÓN ORGANIZACIONAL DE LA PYME**

En primer lugar debemos definir la PYME como organización, desglosando la variedad de empresas que se dan dentro de este grupo. Es fundamental delimitar el tipo de PYME, ya que la comunicación variará dependiendo de la propia estructura.

La definición general de PYME como Organización\*<sup>1</sup> la vamos a expresar como:

“La coordinación planificada de las actividades de un conjunto de personas para el logro de un objetivo común y explícito, a través de cierta división del trabajo y de una jerarquía de autoridad y de responsabilidad; configurando un sistema abierto de relaciones interpersonales, donde se desarrolla un sistema de comunicación”, así como una cultura y know-how (aunque no siempre se sea consciente de ello).

En nuestro entorno encontramos toda clase de PYME, como aquellas que forman parte de:

- CEOE (Confederación Española de Organizaciones Empresariales)
- CEPYME (Confederación Española de Pequeñas y Medianas Empresas)
- COEPA (Confederación Empresarial de la Provincia de Alicante)
- AEFA (Asociación de la Empresa Familiar de la Provincia de Alicante)
- Asociaciones locales de empresarios (ejemplos: ASEMVEGA, ADEPSA, AEBS etc.)

Según el Directorio Central de Empresas (DIRCE), a 1 de enero del 2013, según datos oficiales publicados<sup>\*2</sup>, en España había 3.142.928 empresas existentes, de las cuales el 99,9% eran PYME (de 1-249 trabajadores) y el 0,1% grandes empresas (de 250 y más trabajadores).

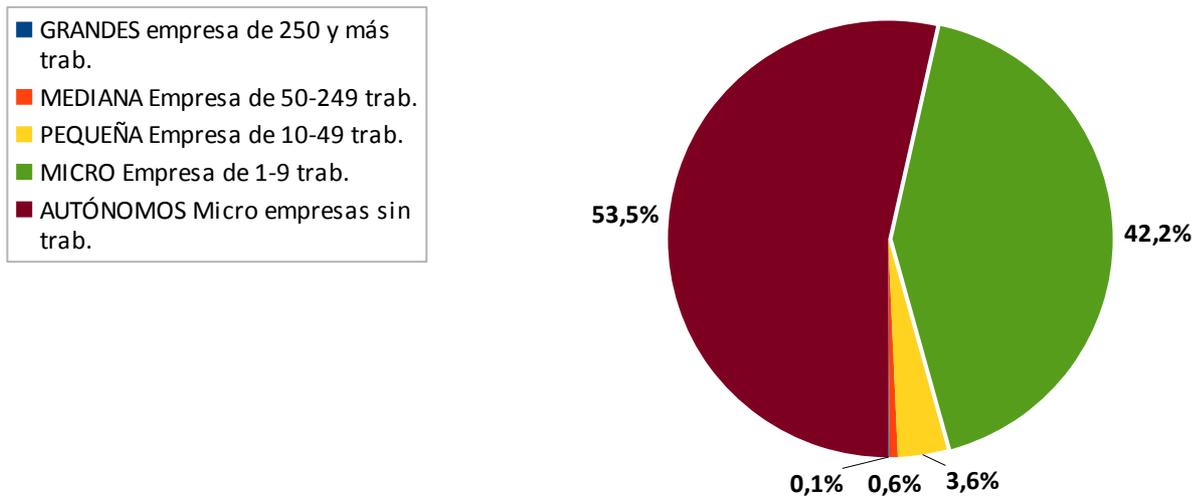
El **gráfico 1** muestra una clasificación general del tipo de PYME en base al número de trabajadores<sup>\*3</sup>, donde se considera PYME aquellas que cumplen los criterios establecidos en la recomendación 2003/361/CE de la Unión Europea, que entro en vigor el 01 de enero de 2005.

---

<sup>\*1</sup> “El libro de las habilidades de comunicación” Carlos J. Van – der Hofstadt Román (Pág. 188-189)

<sup>\*2</sup> y <sup>3</sup>Tabla 1. Empresas según estrato de asalariados y porcentaje total en España. Publicación “Retrato de las PYME 2014” por el Ministerios de Industria, Energía y Turismo

**Gráfico 1: % de Empresas según N° trabajadores en España**



- Sólo el 4,20% son empresas de entre 10 y 249 trabajadores; el 95,80% restante eran empresas de menos de 10 trabajadores.
- El 55,88% de PYME con menos de 10 trabajadores no tenían trabajadores, eran autónomos.
- El 44,12% está representado por las PYME con hasta 9 trabajadores.

La estructura organizativa de la PYME también está influenciada por las características particulares atendiendo a los sectores de actividad\*1. No requerirá de la misma estructura organizativa una empresa dedicada al sector industria, que al sector servicios, o más concretamente, dedicada a la moda, a la pesca, a la construcción, a la agricultura, a la venta de zapatos etc.

Además de estas clasificaciones, las PYME pueden ser:

A) Empresas Start-up\*2

- Es una PYME de reciente creación de base tecnológica. También se les llama EBT (Empresas de Base Tecnológica).
- Los promotores de una Startup no suele ser superior a 5.
- Es una empresa de alta proyección dada la innovación que inyectan en los servicios/ productos ofrecidos.
- Suele despertar el interés de inversores privados.
- El objetivo es ser comprada por otra empresa más grande que quiera hacer suya la tecnología o la inversión desarrollada, o que por si misma crezca como organización.

---

\*1 *Tabla 3. Distribución sectorial por tamaño de empresa. Publicado "retrato de las PYME 2014" por el Ministerios de Industria, Energía y Turismo*

\*2 *"Gestión Creativa de las Start-up". Pág. 22*

## B) Empresas Familiares

La definición oficial de Empresa Familiar fue aprobada en Bruselas por el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF). En España existe el Instituto de la Empresa Familiar donde recoge toda la información que se deriva de este tipo de empresas. Los rasgos diferenciadores de la Empresa Familiar\*<sup>1</sup> son:

- Cualquier tipo de empresa puede ser familiar, no tiene por qué ser PYME.
- La propiedad de la empresa está en manos de una o varias familias. A medida que se produce un mayor tránsito generacional, la propiedad se divide en más ramas o grupos de parentesco.
- Al menos un miembro del grupo familiar participa en el gobierno y/o en la gestión de la empresa. La familia interviene de forma decisiva en la administración y dirección.
- Existe una vocación de continuidad, de transmisión de los valores empresariales propios a la familia. Hay una estrecha relación entre propiedad y gestión y entre la vida de la empresa y la vida de la familia.

Según el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, en España\*<sup>2</sup>, el número de empresas familiares con las características anteriormente definidas representan el 63,6% del total de empresas de España, muchas de ellas son PYME.

A lo largo del trabajo se desarrollarán las características de la comunicación interna en los siguientes tipos de PYME:

### 1. PYME en función de nº de trabajadores:

- Mediana Empresa
- Pequeña Empresa
- Micro Empresa

### 2. PYME en función de su naturaleza:

- Start-up
- Empresa Familiar

---

\*<sup>1</sup> Instituto de la Empresa Familiar. [www.iefamiliar.com](http://www.iefamiliar.com)

\*<sup>2</sup> "Retrato de las PYME 2014" por el Ministerios de Industria, Energía y Turismo

## **2.2 ENTORNO DE ACTUACIÓN DE LA PYME**

Las organizaciones, cualquiera que sea su naturaleza, todas se ven afectadas por los aspectos cambiantes del entorno, (remanente de la crisis, sectores de actividad, nichos, cambios financieros y legislativos), que obviamente influyen en la manera de abordar la gestión y comunicación de la empresa. ¿Qué factores afectan a la configuración empresarial de una PYME?

El informe “**España 2018**”<sup>\*1</sup> exponen ocho bloques con reformas que van desde el aumento del tamaño de la empresa hasta la aceleración de la economía del conocimiento, con el fin de impulsar la productividad y el empleo en el país y avanzar hacia una economía basada en la innovación, la productividad y la competitividad.

- 1. Internacionalización de la actividad empresarial:** Mercados o zonas de producción nuevos para mejorar la competitividad. El Consejo Empresarial para la competitividad (CEC) propone seguir apostando por la internacionalización de la empresa española, en concreto “aumentar en 35.000 el número de empresas exportadoras regulares en cuatro años para generar más de 700.000 empleos”.
- 2. Terciarización de la economía:** De acuerdo con los datos publicados por el INE (Instituto Nacional de estadística) el sector servicios tiene gran relevancia en la economía, alrededor de un 40 % de las empresas pertenecen a la hostelería y el turismo. <sup>\*2</sup>Las competencias demandadas a los trabajadores de este sector están variando, y en las empresas de servicios resulta fundamental la iniciativa, responsabilidad y calidad del trato al cliente. Los empleados deben:
  - Contar con habilidades interpersonales y de comunicación
  - Ser flexibles para manejar distintos problemas
- 3. Segmentación de la demanda de consumo<sup>\*3</sup>:** los de bienes y servicios de mayor calidad y valor añadido y los de bajo precio. Esta demanda cambiante requiere modelos de producción y empleados flexibles y procesos de innovación continua.
- 4. Cambios Sociales:** Cambios demográficos y culturales tanto de los clientes y proveedores como de los trabajadores, que requerirá de una gestión y desarrollo de personas.

---

<sup>\*1</sup> Informe “España 2018”. Consejo Empresarial para la competitividad (CEC).

<sup>\*2</sup> y <sup>3</sup> Material impartido por el profesor Julio Naranjo. Asignatura Gestión Estratégica de los RR. HH. UMH

5. **Cambios Tecnológicos:** Los cambios tecnológicos se producen a un ritmo cada vez más rápido y van aumentando los empleos basados en el conocimiento, así como una apuesta por la innovación. La tecnología aplicada a los procesos, a los servicios y a la administración va en aumento, siendo un campo de actuación para empresas (Start-up).
6. **Cambios Económicos:** Tanto a nivel estatal como europeo, hay que tener en cuenta la globalización comercial y la legislación impositiva para las empresas.

Charles Darwin describía en “El origen de las especies” (1859) que, la única posibilidad para sobrevivir y prosperar ante los cambios de un entorno nuevo es la adaptación. La adaptación requerirá de las personas y organizaciones fortaleza emocional y capacidad sistémica para emprender tareas de definición y resolución de nuevos problemas en situaciones desequilibrantes, incómodas o bajo presión.

El entorno sigue cambiando y como resultado de los cambios en el entorno se producen cambios organizativos para reforzar la competitividad y la supervivencia de las organizaciones. Cada caso requiere de un análisis distinto, no obstante lo que siempre se ha destacado de las PYME es que, por lo general, presentan una mayor capacidad de adaptación al entorno que otras estructuras empresariales.

Actualmente las PYME se enfrentan al reto de adaptarse a un nuevo entorno, que está exigiendo mayor profesionalización, mayor internacionalización y mayores habilidades personales y de comunicación a las organizaciones.

Las PYME tiene nuevos retos a los que adaptarse, nuevos modos de ver e interpretar las posibilidades del actual mercado, aprender y generar nuevas posibilidades de desarrollo para la empresa. Todo cambio conlleva una cierta incertidumbre, y es muy importante aprender a saber comunicar los cambios para desarrollar y generar empresas rentables y con continuidad en el tiempo.

### 2.3. CULTURA EMPRESARIAL

---

Podemos decir que la cultura organizacional describe los aspectos esenciales de las organizaciones, constituidos por los valores, creencias, percepciones básicas, que se concretan en las organizaciones a través de procedimientos, organigramas, tecnología, información, conductas, hábitos y comportamientos. Algunos aspectos de la cultura de una empresa son más visibles, no siendo así en aquellos que están relacionados con el aspecto socio psicológico a nivel individual y grupal, pero todo configura la cultura de la organización.

Granell \*<sup>1</sup> define el término cultura como “aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social; esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los valores, creencia, actitudes y conductas.”

Schein\*<sup>2</sup> plantea la cultura como “Un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.”

Las pautas culturales de las PYME varían según la organización y fundamentalmente depende de la gerencia. Así, la cultura es particular en cada organización, no obstante, la cultura empresarial de la PYME debería orientarse:

#### ***Hacia la empresa:***

Por lo general, suele haber buena disposición de los empleados de las PYME hacia la empresa, con alta lealtad. Tanto el trabajador como el fundador consideran fundamental el beneficio de la empresa para la continuidad en el puesto y del negocio y para lograrlo es necesaria la cooperación y reciprocidad de confianza. Esta confianza representa un pilar muy importante para el buen funcionamiento de la organización, pero debe gestionarse, sobre todo en momentos de incertidumbre y cambio. La orientación hacia la empresa se refuerza con la percepción de pertenecer a un conjunto, y la PYME debería comunicar los valores de la empresa para entenderla como un entidad.

---

\*<sup>1</sup> *Éxito Gerencial y Cultura. Granell H. Ediciones IESA. (1997). Pág. 2*

\*<sup>2</sup> *Organizational Culture and Leadership” Schein (1992).*

### **Hacia el cliente:**

La satisfacción y las expectativas que tiene el cliente en el resultado final del servicio debe ser un objetivo en las PYME. En este sentido, el responsable en definitiva de la relación con los clientes, debe considerarse clave. Aprender a escuchar efectivamente a los clientes, reinventar las ofertas constantemente y demostrar interés y eficacia en el desempeño de su trabajo, constituye un elemento fundamental a la hora de una continuidad en el negocio. \*1“Una buena y efectiva atención al cliente requiere de habilidades comunicativas e incide de manera directa en la imagen de la empresa”.

### **Hacia la tecnología y la innovación:**

La cultura orientada hacia la tecnología no es tan común en las PYME, aunque dependiendo del sector pueden ser clave los puestos de trabajo relacionados con la mejora tecnológica y la innovación. Actualmente las empresas Start-up surgen con gran potencial innovador, ya sea para desarrollar e integrar en su producción o para alianzas estratégicas con otras empresas. De cualquier manera, las Start-up son empresas actuales donde la tecnología se hace imprescindible (en comunicación, en procesos de producción, en valor añadido a servicios etc.)

La tendencia de la cultura organizacional de las PYME parece estar enfocada hacia el liderazgo emprendedor y la calidad total\*2 considerando el factor humano y social: “Estas prácticas están basadas en determinados principios y valores como el compromiso compartido (O.Dell, 1996), las relaciones de trabajo a largo plazo (Cappelli y Crocker-Hefter, 1996), la igualdad en el trato hacia los empleados (Schuler y Jackson, 1987) y sobre todo la conciencia de promover empleados totalmente identificados con la cultura empresarial (Devana et al., 1984); cuestión fundamental para llevar a cabo una gestión de la calidad total (Blackburn y Rosen, 1993). La PYME tiene que configurar culturas orientadas hacia estos valores con el fin de conseguir los mismos resultados en cuanto a calidad que la gran empresa y lo tiene que hacer a través de prácticas de recursos humanos que creen el clima adecuado para la mejora de la calidad”.

Esta nueva cultura emprendedora requiere de nuevas prácticas y destrezas y las PYME deben aprender a tener un estilo innovador y comunicativo que implica saber reinventar desde las ofertas empresariales hasta el concepto de identidad como organización.

---

\*1 Carlos J. Van-der Hofstadt Román “El libro de las habilidades de comunicación”. Pag. 13

\*2 “Relación entre gestión de la calidad total y dirección de recursos humanos en la PYME. La necesidad de un cambio en la cultura. Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa.” Pág. 6. Santiago Gutiérrez Broncano y Mercedes Rubio Andrés

## 2.4. GESTIÓN DIRECTIVA

---

En toda PYME encontramos la figura del *director-gestor* y su objetivo es dirigir y gestionar la organización. Las funciones y herramientas de la gestión directiva pueden ser muy diversas en las PYME, algunas contarán con herramientas de análisis de procesos y finanzas, con consejo de administración, auditorías, etc. Mientras que otras cuentan con herramientas de análisis y de comunicación más básicas pero no por ello menos eficaces.

La siguiente lista de palabras: organigrama, cadena de mando, jerarquía, departamento, dirección por objetivos, manual de procedimientos, planificación, ciclo presupuestario, manual de puesto de trabajo, jefes, subordinados etc. refleja los parámetros de dirección que han dominado en las organizaciones durante el siglo XX. No obstante, en última instancia\*<sup>1</sup> “lo que limita el rendimiento de cualquier empresa no es el modelo operativo ni de negocios, sino el modelo de management”. Es decir, nuestra manera de concebir en qué consiste la empresa.

Tal como *Henry Mintzberg* concebía el término *Management*\*<sup>2</sup> “suele utilizarse el término “directivo” como una categoría única y diferenciarla de otros conceptos como *“liderazgo”* y *“comunicación”*, pero las barreras entre un concepto y otro no están clara y se relacionan de maneras distintas creando distintos modelos”. Desde este punto de vista, no se entiende el concepto directivo sin un modelo de liderazgo y un sistema comunicativo para organizar a un grupo de personas.

Puede que no todas las PYME reflejen el concepto de gestión directiva tal como se concibe la palabra (departamentos, subordinados, objetivos, evaluación del rendimiento etc.), pero como organización debe ser pensada y reflexionada, hay que dirigirla, organizarla, analizarla, comprenderla y proyectarla en el tiempo. Se trata de realizar un management en la PYME que permita su durabilidad y continuidad.

Lo que parece que marca la diferencia del éxito o supervivencia de una organización es el liderazgo, ya sea ejercido por empresarios o por directivos, que deben orientar el camino de los trabajadores y conseguir su implicación. Es importante un plan de acción para alcanzar los objetivos y poder mejorar los resultados y para ello hay que conocer las necesidades y expectativas de la organización y a sus miembros y llevar una gestión continua.

---

\*<sup>1</sup> *“El futuro del Management” Gary Hamel. Ed. Paidós Ibérica 2008*

\*<sup>2</sup> *“La naturaleza del trabajo directivo” Henry Mintzberg. Ed. Ariel 1983*

La gerencia de una PYME, en la mayoría de los casos, se ejerce por el fundador, que no tiene por qué haber tenido formación en materia directiva. En muchas PYME el fundador es trabajador y conoce perfectamente el proceso de producción de su producto, pero no se ha centrado en concreto en sus funciones como gerente. La gerencia la ha ido aprendiendo con la experiencia y puede ser una ventaja a la vez que un inconveniente.

Una de las mayores ventajas es que todo el personal humano de la PYME ha crecido y madurado junto, han experimentado juntos el devenir de una empresa que “ha ido” o “va” bien. Esto hace que la confianza, la cercanía y la motivación se fomenten, pero también puede desembocar en pensar que esa es la única manera de hacer las cosas en la organización.

Uno de los problemas que plantea la gerencia de una PYME es la continuidad. Antes o después habrá cambios en la gerencia, ya sea por sucesión, por jubilación, por traspaso, etc. Este suele ser un punto crítico para las PYME, y la organización debe estar preparada para los cambios que un nuevo gerente (ya sean los hijos, un desconocido o un trabajador que lleva mucho tiempo) pueda introducir con el fin de garantizar la continuidad del negocio. El nuevo gerente debe hacer frente a los retos concretos que se le presenten para garantizar la continuidad, aunque suponga un cambio de estilo de la gerencia.

En la PYME la gestión directiva y su sistema de comunicación es clave para la supervivencia, sobre todo en momentos de incertidumbre. La gestión directiva debe orientarse hacia la innovación y el liderazgo, y debe adquirir capacidades comunicativas para gestionar la organización.

\*<sup>1</sup>William Bridges y Susan Mitchell, dos expertos en materia de liderazgo, insisten en que un elemento clave en la transición de una empresa es la comunicación, que ellos denominan las 4 P:

1. Comunicar el **Propósito**: ¿qué haremos a partir de ahora? ¿Adonde iremos y por qué lo debemos hacer?
2. Describir el **Panorama**: El presente y el del futuro deseado
3. Explicar el **Plan**: ¿Cómo llegaremos? ¿Cuál será la ruta a seguir?
4. Comunicar la **Parte de contribución de los colaboradores**: ¿Qué puedes y debes hacer tú como miembro de la organización para ayudar a avanzar hacia el objetivo?

---

\*<sup>1</sup> *William Bridges y Susan Mitchell. Leading Transition: A New Model for Change*

### **3. LA COMUNICACION INTERNA EN LAS PYME**

---

Como se ha expuesto, dentro de una organización se necesita el constante uso de la comunicación. Nos comunicamos para\*<sup>1</sup> “trabajar en equipo, enseñar a otros, dirigir, negociar, atender a clientes, resolver conflictos. Sin comunicación no es posible ejercer el liderazgo, las relaciones humanas hacia dentro o fuera de la empresa y el desarrollo personal”.

La comunicación en una organización debe considerarse vital, ya que gracias a ella el trabajo en equipo es más eficiente, ayuda a tener un ambiente laboral adecuado donde los malentendidos disminuyen y se suma en productividad, facilita que los objetivos se cumplan, además de promover actitudes favorables entre los participantes y para la organización. Carlos Ongallo se refiere a la comunicación interna como “vehículo” para que “la maquinaria organizativa” funcione y es importante crear una estructura y parámetros para comunicarse abiertamente y de manera eficaz dentro de la organización, y no darlo por hecho.

La comunicación en una empresa implica:

- Relacionarse con los trabajadores
- Relacionarse con Proveedores
- Relacionarse con la Administración
- Relacionarse con los clientes
- Relacionarse con la comunidad

Estas relaciones personales y laborales se desarrollan a través de:

1. Flujos de comunicación Externa - de la empresa hacia fuera de su organización
2. Flujos de comunicación Interna - de la empresa hacia dentro de su organización

A lo largo del proyecto se profundizará en cómo las PYME desarrollan la **comunicación interna**, qué características presentan y cómo podría mejorar. Lo que hay que tener presente es que la comunicación interna no se desarrolla de la misma manera en todas las empresas y depende de:

- N° de personas que configuran la empresa y sector de actividad
- Estilo de gerencia y cultura de la empresa.

---

\*<sup>1</sup> *Ronald Adler , Jeanne Marquarte (1983). Communicating at Work Principles and Practices for Business and the Professions.*

\*1”La comunicación interna que desarrolle una organización debe abarcar tres ámbitos:

- El personal, relacionado con el salario y condiciones laborales
- El laboral, relacionado con las tareas (qué debe hacer, cómo y qué se espera del trabajador).
- El empresarial, relativo a conocer las metas, misión, visión y políticas de empresa.”

El objetivo de la comunicación interna debe ser comunicar sobre lo que sucede en la empresa, qué cambios ocurren, cuáles son los problemas actuales, qué se proyecta hacia el futuro, y mantener motivados a los empleados para mejorar su rendimiento y el de la empresa, permitiendo que\*2:

- “La organización sea capaz de adaptarse más rápidamente y eficientemente ante cambios, ya sean internos o externos, pues la información fluye con dinamismo, igual que el entorno.
- Los empleados puedan tomar decisiones de manera más independiente que antes, ya que se les han brindado las herramientas necesarias y tienen el conocimiento requerido para que sus decisiones apunten a los objetivos y metas.
- Al apuntar todos a la misma dirección, se complementen los esfuerzos de los trabajadores, por lo que es más fácil lograr los objetivos deseados.”

Para el buen funcionamiento de la comunicación es fundamental el feedback, “comprobar” si el contenido y la intención de lo que se quería comunicar efectivamente se ha producido, o si por el contrario había reticencias, barreras, ruidos, actitudes defensivas/agresivas o interpretaciones erróneas. \*3“La intención que el receptor atribuye al emisor durante el proceso de comunicación y las diferentes combinaciones de herramientas de la comunicación que el emisor utiliza, configuran:

- El estilo de comunicación (inhibido, agresivo o asertivo).
- La impresión que causamos en los demás al comunicarnos (positiva o negativa).

Se trata de que la comunicación no esté limitada al concepto de información. La información es unidireccional (del emisor al receptor), y la comunicación se produce en varios sentidos, es dinámica (cada emisor se convierte en receptor alternativamente). La comunicación implica a todos y requiere un determinado modelo organizativo y liderazgo.”

\*1 *Organización Dynamic SME* <http://www.dynamic-sme.org/es1/sites/default/files/Comunicacio%CC%81n%20Interna.pdf>

\*2 *“Manual de Comunicación: Guía para gestionar el Conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones.” Carlos Ongallo. (Pág. 69)*

\*3 *Carlos J. Van-der Hofstadt Román. “El libro de las habilidades de comunicación”. (Pag. 42)*

### **3.1 PARÁMETROS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA**

Hasta este punto se han analizado las características a nivel organizativo que presentan las PYME:

- Naturaleza heterogénea según el tipo de estructura (por nº de trabajadores, sector, familiar)
- Incidencia de los cambios en el entorno. Necesidad de adaptarse continuamente.
- Relevancia de la gestión directiva, estilo de liderazgo y cultura empresarial.

Estas características influyen de manera decisiva a la hora de desarrollar la comunicación interna en la PYME, que es un hecho en la organización. Si bien cada caso requiere de un análisis particular, para analizar la comunicación interna en las PYME vamos a tener en cuenta los siguientes parámetros generales\*<sup>1</sup>:

#### **A) Flujos de comunicación interna:**

Valora la dirección de la comunicación dentro de la organización.

**Horizontal:** La comunicación entre individuos de igual estatus dentro de la organización.

La comunicación horizontal permite la coordinación del trabajo, la planificación de actividades y es esencial para favorecer la interacción de las personas que se encuentran en el mismo nivel, que pueden interactuar con otras áreas y desarrollar trabajos en equipo.

**Vertical:** La comunicación entre individuos de diferente estatus dentro de la organización.

- **Descendente:** La comunicación de superiores a subordinados.

La comunicación descendente se utiliza, en general, para transmitir indicaciones respecto de la tarea, explicar los propósitos, informar sobre normas y procedimientos, enviar feedback a los subordinados o comentar objetivos, las metas y la filosofía o cultura de la empresa.

- **Ascendente:** La comunicación de subordinados a superiores.

La comunicación ascendente se emplea preferentemente para informar sobre los resultados o efectos de las tareas, las acciones ejecutadas, las opiniones sobre las prácticas y políticas de la organización, necesidades, sugerencias, etc.

**Diagonal:** La comunicación entre individuos de distinto estatus ubicados en diferentes líneas de mando. Se suele dar en los grupos de trabajo o desarrollo de proyectos.

---

\*<sup>1</sup> “Comunicación organizacional interna: procesos, disciplina y técnica.” Andrade, H. (2005).

### **B) Naturaleza de la comunicación interna:**

Valora si la comunicación se efectúa dentro o fuera de la estructura jerárquica de la empresa.

**Formal:** Es la propia organización la que establece las vías de comunicación siguiendo los niveles jerárquicos y los protocolos establecidos. Se emplea para transmitir órdenes e instrucciones, o cuestiones relacionadas con el trabajo.

**Informal:** Es la que surge espontáneamente entre los miembros de una empresa movidos por la necesidad de comunicarse, sin seguir los cauces oficiales, lo cual permite agilizar muchos trámites, y en ocasiones permite obtener información adicional. La comunicación informal suele darse entre los individuos de manera oral y es más habitual entre personas del mismo estatus en la organización.

### **C) Medio de Comunicación**

Valora los canales/ herramientas que se utilizan para comunicarse.

**Por escrito** a través de:

1. Herramientas impresas o visuales: tablón de anuncios, cartas, plantilla de pedidos, circulares, manuales, reportes, información operativa, indicaciones de trabajo, informes de reuniones etc.
2. Herramientas de comunicación basada en la tecnología: Página web, mails, planning de entregas, intranet, dropbox etc.

Los medios de comunicación por escrito más habituales\*<sup>1</sup> son:

- *Manual de empleado:* Información relacionada con la empresa que todo empleado debería conocer. Puede incluir la historia de la empresa, sus normas internas, su misión y valores, las políticas de recursos humanos, pautas de seguridad etc.
- *Newsletters/ publicaciones de empresa:* El objetivo es informar a los empleados, en forma de folleto interno (en papel o digital).y que abarca todas las áreas: datos de la empresa, premios concedidos, testimonios, artículos, felicitaciones, etc.
- *Circulares:* Es un mensaje que se envía a todos los miembros de la empresa o a una parte para dar a conocer información concreta, ordenes, sugerencias o convocatorias.
- *Cartelería:* Es un efectivo medio de comunicación siempre que se ubique en un lugar concurrido por los empleados, con fácil acceso visual. Resulta importante actualizarlo periódicamente y fechar cada publicación.

---

\*<sup>1</sup> Organización Dynamic SME <http://www.dynamic-sme.org/es1/sites/default/files/Comunicacio%CC%81n%20Interna.pdf>

**Verbal** a través de:

1. Comunicación persona: reuniones, charlas informales, conversaciones cara a cara, convivencias etc..
2. Comunicación no en persona: telefónica, wassup, videoconferencia, Viber, Face-time, etc.

Es sabido que la mayor parte de lo que se comunica no es verbal y depende de cómo se comunica. La comunicación en persona utiliza el lenguaje corporal, y permite transmitir y a la vez observar sentimientos y emociones. La mayor ventaja de la comunicación en persona es que, se crean y fortalecen lazos entre los trabajadores y logra que se identifiquen con quienes trabajan y con la organización, no obstante el no escuchar e interrumpir constantemente, puede deteriorar el canal y la comunicación, incluso la relación personal; los participantes pueden no ser honestos o el gerente no tener capacidad comunicativa.

Básicamente lo que la comunicación en persona precisa para integrarla en la estructura organizativa\*<sup>1</sup>, es realizar reuniones presenciales:

- *Reuniones de todo el personal*: Es útil cuando se quiere comunicar información clave o crítica, cuyas implicaciones abarquen a todo el personal, tales como decisiones de los dueños o la directiva, bienvenida de nuevos empleados.
- *Reuniones departamentales*: Anualmente para comunicar información de rutina como avances anuales en proyectos, planes, reportes anuales o cuando es necesario para comunicar temas repentinos de gran importancia.
- *Reuniones de equipos de trabajo*: Se puede hacer semanal, quincenal o mensualmente para tratar cuestiones que vayan surgiendo en el proyecto, proceso o actividad, ver avances de lo planeado para ese período de tiempo.
- *Reuniones de pequeños grupos de personas de distintas divisiones*: Particularmente cuando se quiere ver la recepción de las distintas divisiones ante cambios, como nuevos proyectos.
- *Reuniones individuales*: Es recomendable cuando los temas a comunicar son delicados, como la continuidad, poca productividad, falta de capacitación, actitudes a mejorar, etc. También cuando es importante obtener feedback de esa persona sobre algún tema o presenta dificultades para comunicarse.

---

\*<sup>1</sup> Organización Dynamic SME <http://www.dynamic-sme.org/es1/sites/default/files/Comunicacio%CC%81n%20Interna.pdf>

### C) **Sistemas de comunicación:**

Los sistemas de comunicación permiten a la organización, además de marcar y desarrollar la actividad, consolidar su estructura interna, determinando las posiciones y los roles de cada uno de los miembros.

Una característica que presentan las PYME, por su tamaño generalmente, es que no existirá un departamento de recursos humanos que desarrolle una estrategia de comunicación y su posterior evaluación. Estas funciones las desempeñan los gerentes, la propiedad o asesores externos.

Para implementar un buen sistema de comunicación interna se tiene que tener en cuenta que no hay una estructura ni una herramienta ideal para la mejora de la comunicación, dependerá de cada situación particular. Dynamic SME\*<sup>1</sup> recoge que el proceso para implementar un Sistema de Comunicación Interna se puede organizar en:

#### 1ª Etapa -Análisis de la situación actual de la organización

- ➔ **Cuáles son los objetivos generales o metas:** Hasta qué punto el personal lo comparte.
- ➔ **Cuántas personas forman la gerencia y los trabajadores:** Toma de decisiones y relación de puestos de trabajo.
- ➔ **Quién trabaja en la empresa:** Se trata de identificar datos personales de los trabajadores como edad, género así como costumbres, actitudes y hábitos que determinan la diversidad cultural de la organización.
- ➔ **Qué herramientas de comunicación se usan:** Formal/ informal, oral/ escrito, cómo se intercambia información y cómo podría mejorar.
- ➔ **Cuáles son las necesidades de información y formación:** Sobre qué se está informando y sobre qué no y qué debería informarse. Es esencial saber cuál es la información que está faltando comunicar, entre y hacia los empujados y cuales son las necesidades profesionales y personales de los trabajadores. Se trata de que los empleados tengan confianza para implicarse, que aportes sus ideas, y fomentar el aprendizaje y la innovación.
- ➔ **Existe feedback de los trabajadores:** El feedback es fundamental en el funcionamiento de la comunicación en la empresa. Si no existe genera ruidos, retarda los procesos y modifica las decisiones sobre la marcha, se incrementan los errores y la insatisfacción.

---

\*<sup>1</sup> Organización Dynamic SME <http://www.dynamic-sme.org/es1/sites/default/files/Comunicacio%CC%81n%20Interna.pdf>

## 2ª etapa – Desarrollo de una estrategia

La estrategia que desarrolle una organización es particular. Hume\*<sup>1</sup> advierte que algunos principios a tener en cuenta en el momento de desarrollar la estrategia de comunicación interna son:

- Pensar en estrategias a largo plazo
- Definir claramente los valores y principios de trabajo en la empresa
- Ser consistentes en los mensajes.

## 3ª etapa – Monitoreo, evaluación y actualización de las estrategias de comunicación

Monitorear implica asegurarse de que las tácticas definidas estén siendo implementadas como fueron planteadas y a tiempo, y realizar cambios en caso de no ser así. Esto se puede hacer a través de encuestas anuales o informalmente mediante charlas casuales con los empleados, lo cual es recomendable si la empresa es pequeña. De cualquier manera, deben existir registros de dicha evaluación para determinar el avance y cambios logrados.

Seguida la evaluación, hay que realizar modificaciones o actualizaciones de la estrategia. Los problemas o necesidades pueden ir surgiendo o cambiando, que a la vez puedan ir modificando los objetivos.

Partiendo de una situación en la que ya se tiene implementada una estrategia de comunicación interna, en este caso en la PYME, los cambios que se deben adoptar ante las diversas situaciones que se pueden plantear (crisis económica, fallecimiento, jubilación, expansión...) implica sobre todo, cambios de actitud, predisposición y unión.

---

\*<sup>1</sup> Cf. Hume, J. (2001) *Internal Communication Toolkit* pág. 5

### 3.2. LA COMUNICACIÓN INTERNA EN MEDIANA EMPRESA

*El 0,6% de las PYME son Medianas Empresas (de 50-249 trabajadores)*

*Ejemplo de Mediana Empresa son “Camping Marjal”, “Neumáticos Soledad” o “Pikolinos”.*

En una Mediana Empresa suele haber una definición de puestos y responsabilidades, una cadena de mando, métodos de valoración y control de departamentos y puestos de trabajo. En la mayoría de este tipo de PYME encontraremos un organigrama, más o menos definido, más o menos real, pero existe la intención de establecer la jerarquía de mando, la división del trabajo y la coordinación de los departamentos. Un organigrama básico de la mediana empresa puede ser:



Hay medianas empresas con estructuras más complejas, y a este organigrama se le puede añadir líneas de producción, de asesoramiento externo, departamento de calidad, diseño, relaciones institucionales, etc. El organigrama tendrá una estructura adaptada a las necesidades de cada organización. De cualquier manera, la mediana empresa presenta una estructura más compleja que el resto de PYME y tiende a la jerarquización y la despersonalización del puesto de trabajo.

En las Medianas Empresas suele haber un departamento de RR.HH y un sistema de comunicación implantado, pero la comunicación no se suele desarrollar desde el departamento de RR.HH, sino desde la gerencia. Las funciones de RR.HH de las medianas empresas adquieren fundamentalmente niveles logísticos y operativos, responden más a tareas administrativo laborales que a estratégicas de personal, y además se tiende a asignar a los mandos intermedios responsabilidades compartidas con la función de RR. HH. Por su parte, la gerencia ha delegado funciones para ocuparse de tareas estratégicas de la organización, relacionadas con el concepto de “Management”.

En cuanto a la comunicación horizontal, indiscutiblemente es necesaria en la organización para que funcione la cooperación y coordinación entre los distintos departamentos. La comunicación horizontal es fundamental para que la cadena de trabajo tenga un buen resultado y se cumpla en tiempo y calidad las expectativas del cliente. Es importante que los departamentos estén integrados y cuenten con componentes que les permita interactuar y coordinarse constantemente.

En las Medianas Empresas, la comunicación horizontal plantea más retos que en otro tipo de PYME por el simple hecho que hay que coordinar a más gente en más departamentos. La comunicación horizontal en la mediana empresa suele ser formal y por escrito, y el mayor problema que plantea cuando se tienen implantadas herramientas y medios de comunicación, es que los departamentos trabajen de manera individual y no desarrollen una perspectiva global de su trabajo. Pueden surgir tensiones entre departamentos por errores de comunicación y una tendencia a resaltar los fallos de los demás. Si cada departamento sabe qué debe hacer, en qué tiempo debe hacerlo y con quién debe coordinarse, habrá una correcta comunicación horizontal.

En relación a la comunicación vertical, los canales de comunicación descendentes están bastante implantados, se dan desde los directivos a través de los jefes de departamento y hasta los empleados, el camino de la comunicación es más largo pero suele ser más profesional y formal. La delegación no sólo es de funciones, también de toma decisiones en coordinadores o directivos.

En este tipo de PYME, la figura de los coordinadores o directivos medios es habitual y se centra en la supervisión de departamentos y la consecución de los objetivos. Debe tenerse en cuenta:

- El ángulo de control de la persona responsable y la delegación de funciones para una buena coordinación y comunicación.
- La capacidades comunicativas de los coordinadores para no obstaculizar los flujos de comunicación.
- Deben conocer el sistema de valores, la cultura de la organización y las estrategias que se quieren desarrollar.

Dependerá del estilo de comunicación y de la cultura de la empresa que los trabajadores ejerzan eficazmente la comunicación ascendente. La gerencia debe fomentar este tipo de comunicación, ya que si bien tiene que respetar la cadena de mando y la autoridad delegada, tiene que controlar que el sistema de comunicación de la organización funcione eficazmente.

La gerencia debe ser consciente de que si delega funciones para atender otras de índole distinta, la comunicación vertical es indispensable para saber exactamente qué sucede y para supervisar la correcta comunicación horizontal. La gerencia debe promover la comunicación interna, pero también debe supervisarla y corregirla. No debe quedarse en un mensaje transmitido sin más, sino que debe aplicarla en primera instancia.

Es relevante que las Medianas Empresas trasladen la importancia de la comunicación interna a los miembros de su organización y no sólo sea una cuestión de la gerencia. Así, se forma a coordinadores, directores medios, jefes de sección, etc. en una efectiva comunicación interna para que puedan desarrollar sus funciones de manera eficaz o se anima a los trabajadores a desarrollar la comunicación ascendente.

Para lograr una adecuada comunicación horizontal y vertical es imprescindible que se integren canales de comunicación entre departamentos y con la gerencia. Los más habituales son:

- E-mail: De naturaleza formal y basado en la tecnología.
- Contacto en persona: Dependerá si los departamentos se encuentran ubicados en una misma oficina o están descentralizados en distintos centros de trabajo.
- Telefónico: Ya sea por llamada o por mensajes, wassup.
- Manual de procedimiento: Donde se detalla el proceso y los departamentos implicados en cada fase hasta llegar a la entrega del producto o prestación de servicio.
- Reuniones departamentales: donde se establezcan los objetivos y las herramientas para alcanzarlos. Así como dificultades y mejoras en el proceso de trabajo.
- Reuniones de coordinadores, directores medios o jefes de sección semanal o quincenalmente. El contenido de las reuniones suele tratar tanto decisiones sobre problemas surgidos, como planificaciones, revisión de datos, etc.
- Reuniones de toda la empresa: Se pueden hacer anualmente o semestral y se comunican los objetivos alcanzados y los nuevos, estrategias decididas, valores, y en general información que todos los miembros de la organización deben conocer.
- Manual del empleado/ Manual de acogida: Donde se especifican las condiciones generales de los empleados, disponibilidad de servicios (uso de comedor, de guardería, de bonos de manutención), información general de la empresa que se comunica a un nuevo trabajador, etc.

En cuanto a la naturaleza de la comunicación, predomina la comunicación formal (e-mails, actas de reunión, informes trimestrales etc.) y se desarrolla la comunicación tecnológica: página web, boletín de noticias etc. También se tiende a fomentar la comunicación informal mediante la celebración de eventos de empresa o jornadas de convivencia.

Un punto a destacar en la comunicación interna de las Medianas Empresas es que suelen desarrollar el concepto de la identidad tanto de sus productos o servicios como de la organización. La diferenciación de marca, el valor añadido, se comunica internamente para que el cliente a través del trabajador y el propio trabajador lo perciba. En la mayoría de los casos, quien tiene el contacto directo con los clientes es el trabajador, su trato al cliente y su manera de comunicar inciden directamente en la satisfacción del cliente, en la imagen de la empresa y en el logro de los objetivos.

Para comunicar internamente identidad corporativa, las medianas empresas pueden utilizar:

Canales formales:

- Reuniones para comunicar sus productos y servicios a los trabajadores, cómo son y en qué se diferencian.
- Reuniones o boletín de noticias para comunicar a los trabajadores los valores, cultura e imagen de la empresa, premios concedidos, descuentos a trabajadores en productos o servicios, patrocinio o colaboración con otras entidades (asociaciones sin ánimo de lucro, eventos deportivos, conservación del medio ambiente, etc...)

Canales informales:

- Convivencias de los miembros de la organización, celebración de actividades extra-laborales, eventos de empresa, etc.
- Reconocimiento personal como por antigüedad ej. 25 años en la empresa, por nacimiento de hijos, cumpleaños etc. Se podría decir que se refiere a la consideración individual del trabajador.

Hay que tener en cuenta que la comunicación debe ser eficaz. Lo que se comunique tiene que ser coherente con la realidad. Si el producto o servicio final dista mucho de lo que se ha dicho que es, se crearán ambigüedades, desconfianza e insatisfacción por parte de clientes. Lo mismo ocurrirá con el trabajador en relación a la organización.

### 3.3. LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA PEQUEÑA EMPRESA

*El 3,6% de las PYME son Pequeñas Empresas (de 10-49 trabajadores)*

*Ejemplo de Pequeña Empresa “Femauto”, “Hotel la Laguna”, “Quesos Cantó” o “Tecnobox”*

En la Pequeña Empresa, la organización de puestos de trabajo varía en función de número de personas que forman la organización y del sector en el que operen. Por lo general no cuentan con gran cantidad de departamentos, que suelen tener funciones bastante diferenciadas, y la comunicación se suele centrar en una misma persona. El problema fundamental que puede presentar la comunicación en este tipo de organización es que esté muy centralizada, la gerencia organiza, supervisa y decide. La estructura formal de una pequeña empresa podemos representarla de la siguiente manera:



Las pequeñas empresas presentan estructuras más simples, donde generalmente hay escasos manuales de procedimientos o circulares informativas y las funciones específicas de los puestos de trabajo no suelen estar por escrito; se traducen en las propias del puesto según la categoría salarial que establece el convenio. Las funciones se suelen agrupar de la siguiente manera:

- Departamento de producción: elaboración de producto (queso, pan, cajas etc.) o prestación del servicio (mecánica, informática, impresión, etc.).
- Departamento de administración: Incorpora tanto tareas de administración como de atención al cliente (llamadas de teléfono, quejas, recepción del cliente, etc.).
- Departamento comercial: venta y distribución del producto o servicio. Trato con el cliente.
- Gerencia: Toma las decisiones y supervisa. En las Pequeñas Empresas, los empresarios, que generalmente son los dueños, supervisan directamente las gestiones financieras, la producción, realizan negociaciones, acuerdos con proveedores, captación de clientes y suelen concentrar todas las decisiones de contratación, remuneraciones y despidos del personal.

Desde la óptica de las pequeñas empresas, sólo una pequeña proporción contemplan un departamento de RR.HH. y suele limitarse a una tarea administrativa laboral que está externalizada en la mayoría de los casos. Es el gerente quien toma las decisiones sobre la distribución y especificación de funciones, decide los puestos de trabajo necesarios, aunque es posible la delegación en un coordinador o encargado de confianza.

La comunicación horizontal, si bien es imprescindible en la organización, no es la que predomina en este tipo de empresas a la hora de organizar el trabajo en sí mismo, aunque depende del sector en el que operen. La comunicación horizontal suele desarrollarse de manera formal y oral, y por tanto el ambiente de trabajo, la relación entre las personas y el cumplimiento del servicio dependerá mucho de las actitudes y del estilo de comunicación. Los conflictos entre el personal de la organización merman considerablemente la comunicación horizontal y la capacidad organizativa en las pequeñas empresas.

En la relación a la comunicación vertical, suele ser la que vertebra la comunicación en las pequeñas empresas. La comunicación vertical, tanto ascendente como descendente, de la gerencia hacia los trabajadores y en sentido inverso, que suele caracterizarse por ser de manera personal. Dada la pequeña dimensión de la empresa, resulta posible que el empresario establezca relaciones directas con cada uno de sus trabajadores.

Esto plantea una ventaja que es que si la gerencia ejerce un estilo y liderazgo adecuado la comunicación es eficiente y se logra una gran implicación del personal, pero si la figura de la gerencia no es apreciada, o se pone en duda el criterio de las decisiones, se generará desconfianza y tensiones. Llegado este punto hay que hacer una revisión de la comunicación interna. Para ello la gerencia debe ser consciente de su labor como líder de la organización y coger las riendas de la organización, establecer nuevos canales de comunicación e implicar a sus trabajadores para los cambios.

Las pequeñas empresas, dependiendo de su tamaño, no suelen tener directores medios, sino miembros de confianza que ayudan en la gestión y no suelen tomar decisiones. En este sentido la comunicación diagonal no es muy relevante.

En cuanto a la naturaleza de la comunicación en las pequeñas empresas, los trabajadores suelen tener trato de manera formal e informal. En muchos casos llevan trabajando juntos bastante tiempo, se conocen y están habituados a trabajar con ese equipo de trabajo.

Las herramientas de comunicación que suele utilizarse en la pequeña empresa son:

- Manuales de instrucciones de maquinaria: Información técnica sobre elaboración de producto, medidas de seguridad.
- Listado de productos y servicios
- Plantilla de pedidos
- Contacto en persona: a través de reuniones espontáneas de trabajadores y la gerencia y reuniones de toda la plantilla.
- Telefónico: Ya sea por llamada, por mensajes, wassup etc.

Un aspecto que resulta importante en la pequeña empresa, en términos de comunicación interna, es que aquellos trabajadores que habitualmente entren en contacto con clientes, deben estar informados de lo que se le ha comunicado al cliente previamente (listado de productos, de precios, ofertas, acuerdos etc.). En este sentido, para una eficiente atención al cliente (clave para las PYME), los trabajadores deben conocer lo que se le comunica al cliente y la gerencia debe fomentar este tipo de comunicación interna.

La gerencia es clave en las pequeñas empresas y no debe caer en el error de creer que la organización es estática y la comunicación es un hecho, sino que se debe trabajar sobre ello. Un aspecto que la pequeña empresa debe fomentar es la comunicación de la cultura organizacional.

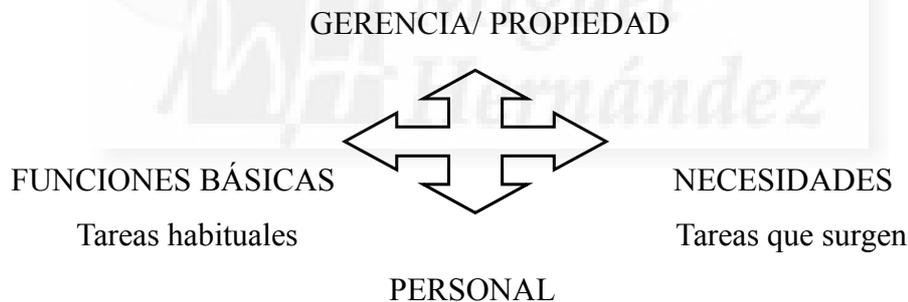
### **3.4. LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA MICRO EMPRESA**

*El 42,2% de las PYME son Micro Empresas. (de 2-9 trabajadores)*

*Ejemplo de Micro empresas “Cerveza Ilice Agusta”, “Supermercado Gloria”, “Taller Diloma” o “Toldos Blanca”.*

En la Micro Empresa el número de trabajadores es reducido y en muchos casos el día a día transcurre en el mismo lugar de trabajo. Se trata en muchos casos de trabajadores que tiene relaciones personales entre sí fuera de la organización (son parientes, amigos o conocidos). Estos factores hacen que la comunicación entre ellos se dé a priori sin dificultad, pero no por el simple hecho de que exista comunicación se ejerce de manera correcta.

La estructura de la Micro empresa se caracteriza porque no hay departamentos formales. Tampoco existe un desglose de funciones o procesos a ejecutar en el trabajo de manera formal, pero se saben. Se han dividido funciones básicas y pueden asignarse a personas concretas o que se realicen por personal diferente según la necesidad y la complejidad de la tarea. La estructura organizativa es muy flexible y se puede representar de la siguiente manera:



En la Micro empresa destaca que:

- Hay funciones básicas asignadas a trabajadores particulares (ej. recuento de caja en supermercado, reparación vehículo por mecánicos, montaje toldo por un técnico etc.)
- Hay tareas más o menos habituales o surgidas de nuevas necesidades que pueden desarrollarse por distintas personas, dependiendo de la carga de trabajo, de las capacidades y de la confianza de la gerencia en el trabajador. Por lo general, los trabajadores desarrollan mayor polivalencia (pueden en un momento determinado hacer funciones de otra persona por necesidad en ese momento).
- Es la gerencia quién toma las decisiones, distribuye el trabajo y participa directamente.
- No existe departamento de RR.HH ni sistemas de comunicación formal implantados.

La comunicación interna en una micro PYME puede resultar muy parecida a la que se genera en los grupos de trabajo, que se desarrolla más adelante. \*<sup>1</sup>”En los grupos de trabajo tanto la información como los conocimientos son más completos al aunarse capacidades de varios sujetos, lo que supone la presencia de diversidad de enfoques y una visión heterogénea y más amplia que ayude a la solución de problemas.” Las Micro Empresas pueden entenderse como grupos de trabajo participativos\*<sup>2</sup> donde todos se comunican directamente con todos.

Atendiendo a los parámetros de comunicación interna que desarrollan las micro empresas, la comunicación horizontal en la organización se caracteriza por ser bastante fluida, y puede ser tanto formal como informal:

- Facilidad de encontrarse en el mismo lugar de trabajo
- Los trabajadores llevan bastante tiempo en ese puesto de trabajo y conocen perfectamente cómo tienen que trabajar y con quién.

Los problemas que puede tener la comunicación horizontal es ante la incorporación de un trabajador nuevo al que hay que transmitirle ese know-how que el resto de la organización comparte, y la actualización de los procesos de producción y aplicación de la nueva tecnología (nuevas capacitaciones). Habrá que trabajar junto con los miembros de la organización para que el equipo se adapte a los cambios y aprendan habilidades nuevas que su puesto precisa.

La comunicación vertical existe aunque no esté procedimentada:

- Las reuniones formales surgen de manera espontánea. Adjudicación de funciones.
- Cada trabajador sabe su cometido y si tiene dudas pregunta directamente.
- Existe una jerarquización sabida en la organización. Se sabe “quién manda”.

La comunicación vertical suele darse correctamente, ya que el personal tienen contacto con el jefe-gerente y si existe cualquier tipo de duda, problema o complicación se acude a él para buscar una solución o consejo. El gerente tiene claro la importancia de la comunicación ascendente ya que así conoce de primera mano lo que sucede (aunque colabora en el trabajo diario no puede desarrollar por si mismo todas las tareas). Además mantiene conversaciones (charlas) individuales que de algún modo las podemos clasificar como encuestas de actitud, para conocer si los trabajadores tiene algún tipo de problema, las inquietudes y sugerencias.

---

\*<sup>1</sup> Carlos J. Van-der Hofstadt Román. “El libro de las habilidades de comunicación”. (Pag. 187)

\*<sup>2</sup> Carlos J. Van-der Hofstadt Román. “El libro de las habilidades de comunicación”. Figura 14.2 (pág. 192)

La naturaleza de la comunicación en la Micro empresa se desarrolla de manera personal (reuniones espontáneas, contacto fuera del horario laboral, confianza para tratar temas de la organización de manera abierta). La comunicación interna se da tanto de manera formal como informal, y la naturaleza es fundamentalmente oral.

Las principales herramientas de comunicación interna que emplean las Micro empresas son:

- Manuales de instrucciones de maquinaria
- Listado de productos /precios
- Notas o recordatorios
- Teléfono
- Contacto en persona

Como se ha mencionado anteriormente, la comunicación en persona es muy efectiva, pero puede conllevar problemas por malentendidos que llegan a afectar de manera personal a los miembros de la organización. La relación laboral y la relación personal de los trabajadores va bastante unida en las micro empresas, y por ello saber afrontar los conflictos personales es una habilidad muy importante para la gerencia y para el buen funcionamiento de la organización. Saber gestionar personas. En este sentido, la labor de gestor de personas o de RR.HH. lo realizan los propietarios de las empresas.

En la Micro empresa resulta imprescindible el “buen hacer” de la gerencia, dirigen al grupo hacia el éxito de la organización y la continuidad. Es determinante el liderazgo de los propietarios y las habilidades de comunicación, sobre todo en momentos de incertidumbre y cambio.

### 3.5 LA COMUNICACIÓN INTERNA EN START-UP

---

La manera de desarrollar la comunicación interna de las Start-up tiene bastantes similitudes a la de los grupos de trabajo, creando un modelo participativo o liderazgo colaborativo.\*<sup>1</sup> “Los grupos de trabajo constituye prácticamente una necesidad, pues resulta improbable que una persona sola pueda desenvolverse a cualquier nivel profesional de forma individual”.

\*<sup>2</sup>“Hay una serie de condiciones que deben darse entre los miembros de los grupos de trabajo:

- Una necesidad mutua de compartir habilidades y conocimientos
- Que los miembros puedan complementar sus perfiles
- Una relación de confianza, no forzosamente amistad, que les permita delegar y parcelar su trabajo, sabiendo que “el otro” cumplirá su parte.”

\*<sup>3</sup>“La manera como se desarrolle la convivencia e integración de esas diferentes ideas, creencias, valores y actitudes, y en general, diferentes intereses y puntos de vista, y la forma como se resuelvan los conflictos que la interacción humana genera, va a estar mediatizada por la comunicación que exista tanto en el entorno de la organización como en los miembros que la integran. De cómo todo esto se produzca va a depender la eficacia de la organización y la satisfacción de sus miembros. De ahí la importancia de las habilidades de comunicación en relación al trabajo en grupo.”

\*<sup>3</sup> La comunicación interna en los grupos de trabajo puede traducirse de la siguiente manera :

- **Comunicación Oficial:** Comunicación formal entre los integrantes del grupo de trabajo que debe ajustarse a la política interna de la organización.
- **Comunicación informal:** Comunicación informal entre los integrantes del grupo (que no tienen por qué ajustarse a la política de la empresa, pero que siguen estando influenciados por el orden formal).
- **Los líderes** de los grupos de trabajo”

Las herramientas de comunicación que pueden resultar útiles son:

- Contacto en persona: reuniones informales y formales, espontáneas o planificadas.  
A través de la tecnología: mails, videoconferencias (skype), telefónicas (llamadas, wassup)

---

\*<sup>1</sup>, <sup>3</sup> Carlos J. Van-der Hofstadt Román. “El libro de las Habilidades de Comunicación”. Pag. 187-188

\*<sup>2</sup> Joan Antón Ros Guasch. Tesis Doctoral “Análisis de Roles de trabajo en equipo” (2006) Pág. 69

En relación al trabajo en equipo, debe tenerse en cuenta\*<sup>1</sup>:

- *Trabajar con otros no es lo mismo que integrar un equipo:* No siempre la participación de varias personas en una tarea implica un equipo de trabajo. Los verdaderos equipos generan sinergia. Por lo general esto se logra en grupos pequeños cuyos miembros tienen habilidades técnicas e interpersonales, y toman decisiones sobre la base del aporte de todos.
- *El rol de un coordinador es central:* Pocos grupos funcionan sin alguna forma de liderazgo. Dependiendo del tipo de equipo, la coordinación puede recaer en el jefe habitual, decidirse por votación o ser un cargo rotativo. El coordinador debe ayudar al grupo a fijar objetivos, organizar el trabajo y articular las relaciones. Su rol debe estar orientado no sólo a la tarea en sí, sino al mantenimiento del grupo.
- *Trabajar en equipo no es estar de acuerdo en todo:* Gran parte del valor del desempeño en equipo está en la diversidad de visiones y su debate para lograr el objetivo. Las distintas perspectivas y conocimientos aportan resolución de problemas.
- *Un buen equipo genera experiencia de crecimiento personal:* La base de los equipos exitosos es la confianza mutua y el desempeño exitoso a través de la integración, que suele dejar huella personal en los miembros.

Las mayores ventajas de un buen trabajo en grupo es que contribuye a la aceptación y el apoyo a las soluciones como resultado de la participación, y por el mismo motivo, a la legitimidad de las decisiones tomadas. También es generador de nuevas ideas y de sinergias, de posibilidades e innovación. El trabajo en equipo también promueve el sentimiento y el interés colectivo.

Entre las desventajas que puede plantear el trabajo en equipo se encuentran\*<sup>2</sup> :

- Resulta habitualmente mucho más lento y puede favorecer el conformismo y la reducción de juicios críticos por el deseo de pertenecer al grupo.
- Se puede producir el control y la manipulación del grupo por parte de unos pocos, reduciéndose el esfuerzo individual.
- Pueden surgir conflictos entre las personas que integran el grupo. Las personas, además de ser el más importante capital de cualquier organización, supone también la principal y más habitual fuente de conflictos.

---

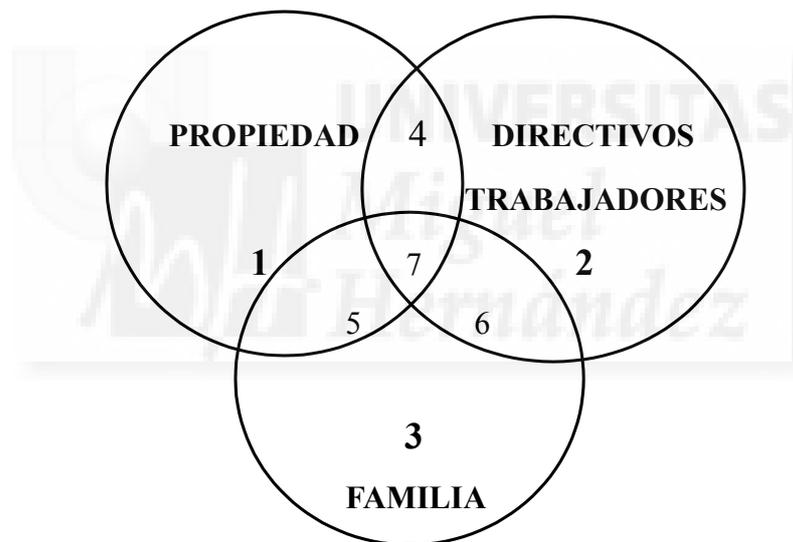
\*<sup>1</sup> y <sup>2</sup> Joan Antón Ros Guasch. Tesis Doctoral “Análisis de Roles de trabajo en equipo” (2006)

### **3.6 COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA FAMILIAR**

La empresa familiar no tiene por qué ser PYME, pero muchas empresas familiares lo son. El sistema de comunicación interna de una empresa familiar será muy parecido al de cualquier otra empresa de su tamaño:

- Flujos de comunicación (vertical/horizontal/diagonal)
- Naturaleza de la comunicación (formal/ informal)
- Medio de comunicación (escrito/ oral)

No obstante, lo que caracteriza la comunicación interna de la empresa familiar es que la interacción entre empresa y familia puede dar lugar a un entramado complejo de relaciones, representado de la siguiente manera\*<sup>1</sup>:



- 1: Personas con participación en la propiedad de la empresa
- 2: Directivos y trabajadores de la empresa
- 3: Miembros de la familiar
- 4: Trabajadores o directivos no familiares con participación en la propiedad
- 5: Familiares propietarios que no trabajan en la empresa
- 6: Familiares que trabajan en la empresa pero no son propietarios
- 7: Trabajadores o directivos familiares con participación en la propiedad.

---

\*<sup>1</sup> Fuente: Gersick K. E.; Davis J. A.; Hampton, M. M.; Lansberg, I. 1997. *Desempeño de Empresas Familiares*

La comunicación interna en la empresa familiar está vinculada a la familia/ propietarios. Esto puede ser una gran ventaja que suele caracterizar a la empresa familiar \*<sup>1</sup>“el comportamiento vinculado del trabajador y la transmisión de los valores de la organización, así como el compromiso y pertenencia al grupo”.

No obstante, los lazos familiares también pueden generar conflictos. Esto suele suceder cuando la organización crece y va aumentando el número de familiares en la organización. Se pueden crear conflictos que entorpezcan y obstaculicen los canales y medios de comunicación interna y en consecuencia el resultado final y el cumplimiento de objetivos\*<sup>2</sup>:

- “Conflictos basados en relaciones interfamiliares e intrafamiliares
- Conflictos basados en los distintos intereses de accionistas
- Conflictos basados en la relación entre gestores y familiares
- Conflictos relacionados con los trabajadores (sobre funciones desarrolladas, responsabilidad ejercida, implicación y actitudes, capacitación, condiciones de trabajo etc.)”

\*<sup>3</sup>“Gran parte de las limitaciones de la empresa familiar tiene su origen en las relaciones entre los miembros de la propiedad y su gestión. Con el fin de que las empresas familiares puedan perdurar en el tiempo de manera satisfactoria y siendo competitiva, se pueden aplicar instrumentos organizativos” y de comunicación para controlar los conflictos particulares que la empresa familiar puede generar.

- A) Reuniones de Familia: Donde se integran todos los miembros de la familia que trabajan en la organización o no, y se puede tratar cualquier tipo de tema relacionada con la organización. Es de naturaleza informal. Las Reuniones de Familia se desarrollan más en la micro y pequeña empresa.
- B) El Consejo de Familia:\*<sup>3</sup> Suele darse en la mediana empresa. Es un órgano de carácter decisorio de la familia que debería integrar a todos los miembros de las familias y generaciones, con independencia de que trabajen o no en la empresa. Sus principales funciones son:
- Resolver los problemas que se produzcan entre la familia y la empresa.
  - Dirigir y organizar la sucesión en la empresa
  - Diseñar, revisar y actualizar el Protocolo Familiar.

---

\*<sup>1</sup>, <sup>2</sup> y <sup>3</sup> Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana empresa. “Guía para la pequeña y mediana empresa familiar”. [www.ipyme.org](http://www.ipyme.org)

C) Protocolo Familiar: Suele darse en la mediana empresa. Es un acuerdo marco entre los miembros de la familia, donde se regula\*<sup>1</sup>:

- Las relaciones económicas entre los miembros de la familia y la propia empresa.
- Mayoría exigible para la adopción de acuerdos.
- Consideraciones sobre el origen de la empresa, filosofía y ámbito de actividades.
- Funciones a desarrollar y cualificación exigible a los familiares que sean trabajadores.
- Normas que regulen la incorporación y salida familiares (matrimonio, herencia, etc.)

Las limitaciones que la empresa familiar puede presentar se ponen de manifiesto con el crecimiento de la empresa y se convierten en críticas en el momento de la sucesión, \*<sup>2</sup>“la mayoría de las empresas familiares no sobrevive a la tercera generación. Actualmente, son muchas las empresas que, en los próximos años, van a verse inmersas en un proceso de sucesión generacional y en este proceso es imprescindible la colaboración de las partes que van a intervenir (actitudes) y requiere de una planificación reflexiva (capacidades), ya que pueden surgir tensiones:

- Resistencia del fundador a aceptar el retiro.
- Tensiones entre los candidatos a suceder.
- Tensiones entre fundador y candidatos.
- Tensiones entre fundador y sucesor por criterios de gestión.
- Tensiones con el resto de trabajadores”

Todos estos conflictos pueden transmitirse a través la organización, igual que lo hicieron en su momentos los valores iniciales, y repercutir negativamente en el desempeño, en la relación entre los trabajadores o departamentos, división del grupo, bloqueo de la información, duplicidad de funciones por falta de confianza, desapego de la empresa, etc. La empresa familiar debe considerar importante el relevo y la sucesión generacional, porque puede desembocar en la no supervivencia de la organización. En este proceso resulta decisivo:

- Una adecuada formación. La formación de los sucesores no debe quedarse en aspectos técnicos, propios de un desempeño profesional, sino también en los aspectos personales.
- La capacidad de liderazgo y de estilo comunicativo. Los miembros de la organización deben reconocer al nuevo “patrón”.
- Adecuación objetiva del puesto de trabajo a las capacidades y actitudes de los trabajadores, sean familiares o no.

---

\*<sup>1</sup> y <sup>2</sup> Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana empresa. “Guía para la pequeña y mediana empresa familiar”. [www.ipyme.org](http://www.ipyme.org)

## **4. CONCLUSIONES GENERALES**

---

### **4.1 PYME COMO ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL**

En primer lugar, tras el estudio de la información recabada sobre las organizaciones consideradas PYME, sabemos que representan el 99,9% de las empresas en España, producen las 2/3 partes del PIB y sostienen el 75% del empleo. Y es por ello que en los últimos tiempos el estudio de la PYME como organización empresarial se considera tan importante. Pero para comprender bien cada organización PYME, hay que analizar los aspectos particulares que le afectan a cada una, ya que, aunque guardan similitudes no son iguales las unas a las otras. **La naturaleza de la PYME es heterogénea.** Como punto de partida para estudiar la PYME hay que tener en cuenta:

A) las **características internas** que la configuran, en función de:

- El tamaño de la organización
- El sector de actividad
- Management o gestión directiva (liderazgo, sistema de comunicación y cultura)

B) los **aspectos externos** que configuran el entorno actual de cada PYME

Bajo mi punto de vista, considero que lo que marca la diferencia en el desarrollo empresarial de las PYME es la gestión directiva/ gerencia, que debe ser consciente del rol que debe desarrollar y desde donde se debe impulsar la gestión de personas, la reflexión sobre el negocio y los cambios. A las PYME, como organización, les sería útil elaborar un **plan estratégico** que recoja las decisiones que se han adoptado y se van adoptando hacia el objetivo de ser más competitiva en su entorno de negocios, logrando objetivos. Se trataría de cambiar la manera de gestionar, pasar del punto de vista operativo al estratégico. Con la elaboración de un plan de acción estratégico se puede dar un paso hacia la profesionalización de la gestión en las PYME, desarrollando un pensamiento estratégico en el equipo de trabajo y que permita dirigir el día a día de la empresa y su continuidad. Por lo general, las PYME se adaptan más rápidamente al entorno, pero necesitan desarrollar **visión estratégica** para aprovechar las oportunidades y crecer, y no caer en un estancamiento que pueda suponer el cierre. Las PYME deben proveerse de información sobre las consecuencias de los cambios del entorno y cómo interiorizarlos en su organización, con decisiones coherentes con su misión y manera competitiva. El entorno cada día es más cambiante y exige profesionalización en la dirección de empresas. Esto es importante en el tejido empresarial de las PYME, donde suelen ser menos los recursos disponibles y existe menor **cultura directiva** del negocio. Considero que sería muy positivo que el término desarrollado sobre **“management”** se aplique en las PYME.

Además, es importante tomar en consideración la relevancia de las acciones de **innovación** en la PYME. Suele decirse que las PYME innovan en los primeros tiempos pero a medida que crecen y se van consolidando lo dejan de lado, ya sea por los cambios en la capacitación que implica y/o porque se encarece. En este sentido hay que valorar como una herramienta más las acciones y proyectos que se desarrollan, como puede ser:

- A través de Universidades y Centros de Desarrollo Local (Foros y premios para empresas emergentes/ o a la innovación)
- A través de subvenciones Europeas o Nacionales (a la innovación en la PYME)

En lo que se refiere a las empresas familiares, el **cambio generacional constituye un reto concreto**, y es necesario que se trabaje hacia la profesionalización, la creación de Protocolos de Familia que disminuyan la posibilidades de conflictos y apuesten por mejorar los procesos, la cooperación y la gestión de personas.

En cuanto a las empresas consideradas Start-up, el **Mapa del Emprendimiento en España 2014**, realizado por Spain Startup en base a los casi 3.000 proyectos presentados a la Startup Competition 2014, define este tipo de organizaciones por las siguientes características:

- En un 95% de los casos es la motivación y entusiasmo, el espíritu emprendedor y la búsqueda de oportunidades lo que mueve a los emprendedores y no la necesidad.
- El emprendedor medio en España es un varón, de entre 35 -44 años, sobre todo en el sector tecnológico, con formación universitaria y experiencia previa en el trabajo.
- La capacidad de trabajo y de liderazgo son imprescindibles para el buen desempeño.
- La financiación es el gran reto con el que se encuentran los emprendedores. El 77% de los proyectos se ponen en marcha con recursos propios, el 27% con apoyo familiar y a penas un 7% con créditos bancarios.
- Solo el 1% de las startup llega a alcanzar los 50 empleados.

Desde mi punto de vista, esta nueva tipología de organización, que por su tamaño se considera PYME, integra conceptos que el entorno está exigiendo: profesionalización, internacionalización, innovación, liderazgo, trabajo equipo y comunicación. Pero dado que son relativamente jóvenes, el tiempo dirá si se trata de organizaciones con continuidad y si evolucionan hacia otro tipo de estructuras organizativas.

## 4.2 LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS PYME

---

Hoy día se habla de la comunicación como una herramienta estratégica de la empresa del siglo XXI, capaz de ser una ventaja competitiva atendiendo a las particularidades de cada caso. A lo largo del trabajo he intentado reflejar el concepto de comunicación como herramienta vehicular para la gerencia, la cultura, el liderazgo, las capacidades organizativas y el desarrollo personal. Tal como plantea Carlos Ongallo\*, “la comunicación interna va a permitir a los miembros de cualquier organización humana interrelacionarse y transmitirse información con el objetivo de lograr el fin propuesto por dicha organización y mejorar la cohesión y relaciones entre sus miembros”.

La comunicación interna es una herramienta imprescindible para coordinar, supervisar, acordar, sugerir, etc. Las PYME deben reflexionar sobre los sistemas de comunicación, los estilos comunicativos y la idoneidad para su empresa. Desde mi punto de vista, uno de los mayores errores de las PYME es que no se valora la comunicación como tal, se da por hecho que existe y no se entra en analizar qué puede mejorar. La comunicación interna no se traduce en ingresos como otras áreas de la organización y es probable que no se valore o que no se le preste atención.

Como punto de partida, para valorar la comunicación interna de la PYME, se debe desarrollar antes un **análisis interno** de la organización. Se puede aplicar el propuesto por Grant\*<sup>2</sup>, y también podemos aplicar el **análisis sobre la comunicación interna** que plantea Dynamic SME y que se ha desarrollado en este trabajo en el apartado de “Sistemas de Comunicación”. De cualquier manera, del análisis interno que se realice, la gerencia obtendrá información que apunte la toma de decisiones para mejorar en competitividad, productividad, imagen, comunicación etc.

**La figura de la gerencia es fundamental** porque sobre ella recae la toma de decisiones estratégicas y de ella dependerá el devenir de la organización. La gerencia debe tomar consciencia de la importancia de sus decisiones y de cómo afecta al resto de miembros lo que sucede en la organización. La comunicación interna en la PYME debe desarrollarse por la gerencia para canalizar toda la información que se genera (laboral, de producción, de las expectativas del cliente, de los cambios organizativos, etc.), y tiene que establecer **canales de comunicación** y ser consciente del **estilo de liderazgo** que ejerce.

---

\*: Carlos Ongallo “Manual de Comunicación. Guía para gestionar el Conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones”. Pág. 4

\*<sup>2</sup> Modelo Robert M. Grant (2006). Figura 5.4 . La relación entre recursos, capacidades y ventaja competitiva. P.189

En este trabajo se ha pretendido analizar los conceptos y parámetros básicos de la comunicación interna aplicados en los distintos tipos de PYME. No se pueden elaborar conclusiones exactas, más bien es una síntesis de los aspectos a evaluar y de herramientas de utilidad en lo que a comunicación interna se refiere y que cada organización PYME debe valorar de manera particular. Bajo mi punto de vista, la comunicación interna en las organizaciones es imprescindible pero no responde a una ciencia exacta. En PYME en concreto puede ser muy distinta de una organización a otra y va íntimamente ligada a las actitudes y a la capacidad de analizar, de mejorar, de liderar y de tener un visión de colectivo y no sólo individualista.

Teniendo en cuenta el estudio de Carlos Ongallo\*<sup>1</sup> “decir que una organización posee una buena comunicación interna equivale a decir que aquella:

- Conoce la importancia de la comunicación interna para lograr un mejor funcionamiento de todas las áreas de la organización.
- Sabe atajar los conflictos que surgen en la organización de una forma clara y en ningún caso traumática.
- Conoce cada una de las herramientas de comunicación interna y las aplica según las circunstancias, sin dejar de lado ninguna de las formas de comunicación (descendente, ascendente, horizontal) y ponderando su uso según las necesidades de los miembros de la organización.
- Es capaz de asignar recursos para la implantación y mejora de la comunicación interna. La organización es consciente de que, si mejora la comunicación interna, logrará acercarse al éxito estratégico”.

La comunicación interna en las Medianas Empresas, podemos concluir que se caracteriza por:

- Su estructura está representada en un organigrama.
- Existe un departamento de RR. HH.
- La comunicación horizontal tiene procedimientos formales implantados.
- La comunicación vertical no está centralizada; evitando ralentizar la toma de decisiones y ganando importancia la figura de coordinadores o responsables de equipo.
- La gerencia valora la comunicación interna.
- Se comunican no sólo aspectos laborales, también los valores o la marca de la organización.

---

\*<sup>1</sup> Carlos Ongallo: “Manual de Comunicación. Guía para gestionar el Conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones”. Pág. 7

En líneas generales, las Medianas Empresas, por su tamaño y estructura, tienden a la jerarquización y depersonalización de los puestos de trabajo, intentando definir el proceso operativo de cada fase del producto/ servicio. Este aspecto es importante pero deben tener en cuenta que el componente que hace funcionar esos procesos operativos son los trabajadores. Bajo mi punto de vista, un posible error en el que puede caer la Mediana Empresa es reflexionar más sobre su estructura y procesos que sobre quienes lo desempeñan.

En este sentido, es importante que tanto la gerencia como los directores medios valoren, ejerzan y fomenten la comunicación interna entre los miembros de la organización, fundamentalmente en su dirección vertical ascendente\*<sup>1</sup> “La comunicación interna en las organizaciones es un proceso basado en la reciprocidad que permite, de un lado, la transmisión correcta de información (..) con el fin de que éste la entienda y produzca en él el comportamiento y la acción esperados; de otro, el flujo ascendente de información espontánea de la base, que refleja su voluntad consciente y deliberada de expresarse y dar a conocer sus intereses, inquietudes, reacciones y dificultades. La necesidad de información libre y espontánea es suscitada y facilitada a la vez por las estructuras, los procedimientos y los canales adecuados y por el reconocimiento y la sanción oficial por parte de la dirección y la jerarquía de la libertad de expresión del personal (...) que no tiene por qué suponer una pérdida de poder y prestigio”.

En lo que se refiere a la comunicación interna en las Pequeñas Empresas, se puede concluir que:

- La comunicación está centralizada en la figura de la propiedad/gerencia.
- El departamento de RR.HH. no es habitual y suele estar externalizadas las funciones.
- La comunicación horizontal suele desarrollarse de manera formal y oral.
- La comunicación vertical, descendente y ascendente, se da satisfactoriamente si la gerencia es valorada y apreciada.
- La comunicación informal suele producirse.

Bajo mi punto de vista, las mejoras que pueden realizarse en la pequeña empresa en el ámbito de la comunicación interna están relacionados con la gerencia. En el sentido de que ésta descentralice la toma de decisiones y se dedique a tareas directivas, promoviendo la entrada de nuevas ideas. Además sería positivo que se estableciera una comunicación interna vertical y horizontal formal (ej. reuniones periódicas y canales horizontales entre departamentos), mediante la cual la gerencia se informase de lo que ocurre ahora que ocupa otro rol. Finalmente, sería recomendable que desde este nuevo rol de la gerencia se impulsase un análisis interno y una definición de la identidad de la organización, que implicaría una revisión de funciones, objetivos y misión.

---

\*<sup>1</sup> Carlos Ongallo: “Manual de Comunicación. Guía para gestionar el Conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones”. Pág. 31

Por su parte, la comunicación interna en las Micro Empresas se caracteriza por:

- No hay organigrama formal ni departamento de RR.HH.
- La comunicación (horizontal y vertical) no suele estar procedimentada pero fluye con dinamismo entre los miembros de la organización, pareciéndose al que se desarrolla en los grupos de trabajo.
- La naturaleza de la comunicación es fundamentalmente en persona y oral.
- Por lo general, la gerencia tiene capacidades comunicativas que le permite gestionar personas.

Llama la atención que la gerencia ejerza esta función vinculada a los RR.HH., la gestión de personas, que parece ser un concepto relativamente “nuevo” y que desde mi punto de vista, en la Micro Empresa es condición imprescindible para su éxito. Un aspecto que se podría mejorar en la Micro Empresa es la formación de trabajadores y gerencia, así como una revisión de los canales de comunicación, fundamentalmente hacia el cliente (comunicación externa a través de los empleados). Si los empleados tiene relación con los clientes debe ser una prioridad la comunicación interna en esta materia.

En lo que se refiere a la comunicación interna en las Start-up:

- Las herramientas de comunicación formal empleadas son de base tecnológica, que resulta más útil para compartir información y desarrollar reuniones, presenciales o no; comunicar al grupo o de manera individual.
- La comunicación informal entre los miembros del grupo incide en el logro o no de los objetivos.
- El grupo debe estar unido y orientado y la labor del coordinador y el estilo de liderazgo son determinante.

Finalmente, la comunicación interna en la empresa familiar presenta los siguientes retos:

- Establecer canales de comunicación interna entre la familia y la empresa.
- Promover herramientas para la resolución de conflictos.
- Revisar los valores que se están comunicando.
- Adecuación objetiva del puesto de trabajo a las capacidades y actitudes de los trabajadores, sean familiares o no.

### 4.3 DE LA FUNCIÓN DE RR.HH EN LAS PYME

Desde el ámbito de actuación de las PYME, no siempre valoran las funciones de RR.HH como esenciales para la organización y deben profundizar en su aplicación, ya sea reconociendo su labor y ejerciéndola correctamente por el gerente, por un departamento específico o a través de la contratación externa.

En lo que se refiere a las pequeñas y micro empresas, no hay un departamento de RR.HH como tal y la labor de RR.HH es compartida por la gerencia y un asesor externo. **La gestión y desarrollo de los empleados se realiza por la gerencia**, y las tareas administrativas están externalizadas.

En el caso de las medianas empresas, suele haber un departamento de RR.HH, aunque las funciones desarrolladas siguen respondiendo más a **tareas administrativo-laborales**, que a estratégicas de personal y de gestión de personas. Estas funciones, las estratégicas, las sigue desarrollando, por lo general, la gerencia. También se avanza hacia la **descentralización de la función de RR.HH**, las empresas vuelven a asignar a los mandos intermedios responsabilidades compartidas con la función de RR.HH.

Un aspecto que destaca en la gestión de RR.HH en PYME, fundamentalmente en medianas empresas, es que la figura del **asesoramiento individualizado** en materia de management y de RR.HH ha cogido fuerza, ya provenga de instituciones públicas, sociales o empresariales. Los nuevos roles que la función de RR.HH está desempeñando, fundamentalmente bajo la forma de asesoramiento externo a empresas son:

- Gestor de capital humano y del talento
- Facilitador del conocimiento
- Gestor internacional de RR.HH.

Bajo mi punto de vista, las PYME deben poner en valor las funciones que desarrolla el departamento de RR.HH y construir ventaja competitiva basándose en sus Recursos Humanos a través de la Gestión de Personas:

- Unos buenos empleados
- Una manera eficiente de dirigirlos
- Un liderazgo creíble y de confianza.

Esta forma de gestionar los RR.HH. va íntimamente unida al desarrollo de la comunicación interna en la empresa, que debería considerarse como una función prioritaria del departamento de RR.HH.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

---

- “Análisis de Roles de trabajo en equipo” Joan Antón Ros Guasch. Tesis Doctoral (2006)
- “Communicating at Work Principles and Practices for Business and the Professions” Ronald Adler , Jeanne Marquarte (1983).
- “Comunicación interna”.Organización Dynamic SME  
<http://www.dynamicsme.org/es1/sites/default/files/Comunicacio%CC%81n%20Interna.pdf>
- “Comunicación organizacional interna: procesos, disciplina y técnica.” Andrade, H. (2005). España: Gesbiblo S.L
- “Desempeño de Empresas Familiares” Gersick K. E.; Davis J. A.; Hampton, M. M.; Lansberg, I. 1997.
- “Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones” Grant, R.M. (2006). Madrid: Civitas, (5ª ed.)
- “El futuro del Managenet” Gary Hamel. Ed. Paidos Ibérica (2008)
- “El libro de las habilidades de comunicación” Carlos J. Van – der Hofstadt Román.
- “España 2018” . Informe del Consejo Empresarial para la competitividad (CEC).  
[www.consejoempresarialparalacompetitividad.es](http://www.consejoempresarialparalacompetitividad.es)
- “Éxito Gerencial y Cultura”. Granell H. Ediciones IESA. (1997).
- “Gestión Creativa de las Start-up”. Publicación Netbiblios (2014)
- “Gestión Estratégica de los RR. HH.” Material impartido por el profesor Julio Naranjo. Universidad Miguel Hernández.

- “Guía para la pequeña y mediana empresa familiar”. Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa. [www.ipyme.org](http://www.ipyme.org)
- Instituto de la Empresa Familiar. [www.iefamiliar.com](http://www.iefamiliar.com)
- “Internal Communication Toolkit” Cf. Hume, J. (2001)  
[www.civicus.org/view/media/CIVICUSInternalCommunicationToolkit.pdf](http://www.civicus.org/view/media/CIVICUSInternalCommunicationToolkit.pdf)
- “La naturaleza del trabajo directivo” Henry Mintzberg. Ed. Ariel (1983)
- “Leading Transition: A New Model for Change” William Bridges y Susan Mitchell.  
Publicación Eaton & Associates Ltd..  
[www.croweassociates.co.uk/wpcontent/uploads/2013/08/WilliamBridgesTransitionandChangeModel.pdf](http://www.croweassociates.co.uk/wpcontent/uploads/2013/08/WilliamBridgesTransitionandChangeModel.pdf)
- “Manual de Comunicación: Guía para gestionar el Conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones.” Carlos Ongallo. Editorial Dykinson 2007
- “Organizational Culture and Leadership” Schein (1992).
- “Relación entre gestión de la calidad total y dirección de recursos humanos en la PYME La necesidad de un cambio en la cultura. Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa ISSN: 1989 – 1725. Santiago Gutiérrez Broncano y Mercedes Rubio Andrés
- “Retrato de las PYME 2014” Publicación por el Ministerios de Industria, Energía y Turismo  
[www.ipyme.org](http://www.ipyme.org)

