



# UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

---

**Maestría en Dirección de Recursos Humanos.**

Tesis:

*La comunicación interna en las Pyme.*

Autor:

Lic. Pablo Andrés Torrissi

Director de Tesis:

Lic. Eduardo Girardi

Fecha:

Noviembre de 2007.

Agradecimientos:

A mi esposa e hijos, por entender la importancia de este trabajo.

A los directivos y colaboradores de Laboratorios Mar, por la paciencia, ayuda y fuente de inspiración.

A los alumnos de la cátedra Psicología Institucional de la UNLZ, por su aporte en el trabajo de campo.

A mi Director de tesis por compartir sus conocimientos.

Al Director y los profesores de la Maestría por los contenidos y la buena voluntad para que esta tesis se termine lo mejor posible.

De todo corazón, **MUCHAS GRACIAS!!**

## INDICE

---

### **CAPITULO I**

<b>Introducción.</b>	<b>7</b>
I.1 Objetivo General.	<b>8</b>
I.2 Formulación de Hipótesis	<b>9</b>

### **CAPITULO II**

<b>Encuadre Teórico.</b>	<b>10</b>
II.1 Integración de los Recursos Humanos.	<b>12</b>
II.2 Dirección de RR.HH. en pyme	<b>15</b>
II.3 Comunicación externa e interna.	<b>17</b>
II.4 Influencia de otras disciplinas y ciencias.	<b>19</b>
II.4.1 Psicología.	<b>19</b>
II.4.2 Psicología Social.	<b>19</b>
Acciones y funciones.	<b>20</b>
II.4.3 Administración y Organización del trabajo	<b>20</b>
II.4.4 Relaciones Públicas.	<b>21</b>
Acciones y funciones.	<b>21</b>
II.4.5 Sociología.	<b>22</b>
II.4.6 Antropología.	<b>22</b>
II.4.7 Estadística.	<b>23</b>
II.4.8 Semiología.	<b>23</b>
II.5 Concepto de Comunicación.	<b>23</b>
II.6 Introducción del Concepto Pyme.	<b>26</b>
II.6.1 Definición de empresa.	<b>27</b>
II.6.2 Característica de la empresa.	<b>27</b>
II.6.3 Clasificación según su magnitud.	<b>28</b>
II.6.4 Índice de importancia y mortalidad de las Pymes en el mundo.	<b>30</b>
II.6.5 La importancia de las Pyme en la creación de empleo.	<b>32</b>
II.6.6 Principales problemas, Recursos Humanos y su relación con la comunicación interna.	<b>34</b>
II.7 La importancia de la comunicación interna y las normas de certificación.	<b>37</b>
II.7.1 Normas ISO 9000.	<b>37</b>

II.7.2 Marco Histórico.	37
II.7.3 Las normas ISO 9000 y sus beneficios.	39
II.7.4 Certificación en Pyme.	40
II.7.5 Certificación y Comunicación Interna.	42
II.8 Resumen del marco teórico.	43

### **CAPITULO III**

<b>Descripción del Trabajo de Campo.</b>	<b>44</b>
III.1 Tipo de estudio.	44
III.2 Formulación de Hipótesis.	44
III.3 Técnicas e instrumentos en la recolección de datos.	44
III.4 Fundamentación del cuestionario.	45
III.5 Unidad de análisis.	46

### **CAPITULO IV**

<b>Procesamiento y Análisis.</b>	<b>48</b>
IV.1 Procesamiento de los resultados.	48
IV.2 Los resultados obtenidos.	48
IV.2.1 Resultados del nivel operativo.	48
IV.2.2 Resultados del nivel directivo.	53
IV.3 Interpretación de los resultados.	56
IV.3.1 La percepción sobre la planificación de la comunicación interna.	61
IV.3.2 Integración en la toma de decisiones.	62
IV.3.3 Importancia de las reuniones de trabajo.	63
IV.3.4 Análisis de los resultados del nivel directivo.	65
IV.3.5 Comparación de las respuestas más relevantes del nivel operativo con nivel directivo.	67
IV.3.6 Procesamiento e interpretación de las respuestas abiertas.	69

**CAPITULO V**

<b>Datos Anexos a la propia investigación.</b>	<b>72</b>
V.1 Comentarios sobre los datos anexos a la propia.	<b>80</b>

**CAPITULO VI**

<b>Conclusiones.</b>	<b>81</b>
VI.1 La integración en la empresa.	<b>82</b>
VI.2 La relación vincular.	<b>85</b>
VI.3 Trabajar para la integración.	<b>86</b>
VI.4 Realidad psíquica institucional.	<b>86</b>
VI.5 Las Funciones.	<b>88</b>
VI.6 Aportes a la gestión de RR.HH.	<b>89</b>

<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>90</b>
---------------------	-----------

<b>ANEXOS</b>	<b>93</b>
---------------	-----------

*“Los hombres tienen necesidad de hablar. Su alma, henchida de preocupaciones, de molestias o de alegrías, aspira a manifestarse. Las palabras son vehículo del alma y permiten a los hombres comunicarse entre sí. Los taciturnos sufren con frecuencia mucho por no saber explicarse. La timidez, el temor de no ser comprendidos, la ausencia de personas dispuestas a escucharles, los paralizan. En efecto, pocos hombres son para sus hermanos, compañeros acogedores y tranquilizadores, porque pocos hombres se olvidan totalmente de sí para escuchar al otro”.*

*Michel Quoist, Triunfo.*

## **CAPITULO I**

### **Introducción.**

La gestión de comunicación corporativa ha desarrollado en los últimos años una gran variedad de producciones teóricas. Sobre esta base muchas empresas han armado dentro de sus estructuras desde gerencias hasta departamentos o sectores con responsables específicos para administrar las comunicaciones corporativas

Ya sea por no darle al tema la importancia que merece o por diferencias de criterios según la teoría a la que se adhiere en muchas empresas han quedado pendientes algunos aspectos de vital importancia en el tema de las Comunicaciones Corporativas, como por ejemplo las definiciones de las tareas, la profesionalización de esas tareas y sus responsables la puntualización de las consecuencias positivas y negativas que se dan a partir de la administración estratégica de la comunicación corporativa.

Considerando que el proceso de Comunicación Interna, planificada o no, es algo que se da permanentemente en las empresas, sus consecuencias serán analizadas y las conclusiones aportaran beneficios en la materia.

Para hablar de la gestión de Comunicación Corporativa, debemos entenderla como una actividad con aspectos multidisciplinarios, es decir que se apoya en factores que son comunes y que al mismo tiempo son aportados desde diferentes enfoques disciplinarios como pueden ser la economía, la psicología, las relaciones humanas, organización y administración de empresas, relaciones públicas, la sociología, etc. Las consecuencias de esto las menciona Juan Benavides Delgado<sup>1</sup> cuando dice: "***todo ello produce una falta de identidad en***

---

<sup>1</sup>BENAVIDES DELGADO, Juan. Problemas conceptuales y metodológicos en el ámbito del director de comunicaciones. En: Benavides Delgado, Juan; [y otros]. *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona, Gestión 2000, 2001. cap. 1, p 21.

***las disciplinas que estudian la comunicación y los problemas aplicados de los que esta se preocupa***". Con lo cual se genera una gran dificultad para unificar criterios en la materia y más aún encontrar acuerdos entre quienes desarrollan aportes teóricos y académicos sobre el tema, puesto que cada uno está claramente influenciado por su formación de Base.

Pudiendo ver la influencia de las teorías multidisciplinarias que componen Planificación Estratégica y Dirección de Recursos Humanos, surge este trabajo con el fin de explorar los diferentes estilos de administrar la estrategia de comunicación institucional interna y sus efectos diferenciales en los indicadores de desempeño de recursos humanos en las organizaciones productivas.

### **I.1 Objetivo General.**

El objetivo de este trabajo es explorar y describir:

#### ***La Comunicación Interna en las Pyme.***

El marco dentro del cual se realiza este trabajo es:

Explorando la relación existente entre la administración estratégica de la comunicación interna en empresas cuyo capital mayoritario es de origen nacional, no tiene mas de 100 empleados y este radicada en La Ciudad de Buenos Aires o el Conurbano de la Provincia de Buenos Aires.

El objetivo general para la función de comunicación en las organizaciones podría ser: desarrollar e implantar estrategias de comunicación que respalden a la organización en el logro de sus objetivos, ofreciendo recursos efectivos de coordinación, apoyando los procesos de cambio y reforzando la integración del personal.

## **I.2 Formulación de Hipótesis.**

Partiendo de la premisa que la comunicación interna, planificada o no es algo que se da de forma permanente en todas las organizaciones, independientemente de su tamaño, facturación, cantidad de personal empleado o el origen de su capital accionario.

Por tratarse de un estudio de tipo descriptivo no es imprescindible la formulación de una hipótesis, no obstante ello, teniendo en cuenta que la misma permitirá un análisis más enfocado de determinados indicadores y la posterior elaboración de conclusiones más precisas es que el presente estudio parte de la siguiente hipótesis:

***Existe poca planificación de las comunicaciones internas en las pyme.***

A partir de estas interpretaciones generales, este trabajo espera describir como se esta trabajando hoy en empresas pyme y si existe o no una planificación de las comunicaciones internas. Resaltando que no abundan las producciones teóricas focalizadas en organizaciones de esas características, es que se trata de realizar un aporte original sobre el tema y referir a la comunicación interna como aspecto clave de la función del área de RRHH.

## **CAPITULO II**

### **Encuadre Teórico.**

Muchas veces se vincula a la Comunicación Corporativa como una herramienta que únicamente puede ser utilizada para la construcción y desarrollo de la Imagen Corporativa de una empresa pero solamente en una concepción limitada de lo que es la Imagen Corporativa, pues ya que muchas veces podemos encontrar variables de índole comunicativas en el análisis de la Imagen otras tantas veces se trasciende a estas variables. Se Debe tener en cuenta que La Imagen Corporativa es una consecuencia del comportamiento que una empresa tiene, como así también de la Cultura de esa empresa. La Imagen es una construcción en la mente de un tercero sobre la que se puede influir .Así J. Benavides<sup>2</sup> dice que: ***“...el concepto de imagen corporativa se refiere a todo el conjunto de categorías mentales, a partir de las cuales los grupos sociales y los sujetos comprenden y definen una organización...”***

Resulta evidente que la comunicación es un elemento vital en la vida de las organizaciones. Los procesos organizativos requieren, siempre, de procesos comunicativos paralelos.

Todos los actos de las personas son interpretados a través del lenguaje ya que se los carga constantemente de significados lingüísticos. Según Herrero Mitjans<sup>3</sup> podemos decir, ***“... que la comunicación organiza a la organización y que ese trabajo mantiene activos los vínculos comunicacionales entre las personas...”***.

---

<sup>2</sup>. BENAVIDES DELGADO, Juan. Problemas conceptuales y metodológicos en el ámbito del director de comunicaciones. En: Benavides Delgado, Juan; [y otros]. *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona, Gestión 2000, 2001. cap. 1, p 36.

<sup>3</sup> MITJANS HERRERO, Saturnino. Construyendo la organización. En su: La comunicación incomunicada. Buenos Aires: Temas, 2005. p. 96

Por eso puede afirmarse que todos los miembros de una organización tienen responsabilidades de comunicación en tanto que, para el desempeño de cualquier función, es necesario algún tipo de procedimiento para recopilar, procesar y emitir mensajes, así como para almacenar información. En este sentido Joan Costa<sup>4</sup> nos expresa: ***“La comunicación aplicada es esencialmente estratégica. No solo se inserta en la estrategia general de la empresa, de la misma manera que lo hacen las finanzas, la producción o el marketing, sino que incluso contribuye a definirla (a la estrategia general) y la hace realizable y controlable...”***.

Que la comunicación resulte adecuada para el logro de los objetivos de una organización determinada es, entonces, una responsabilidad compartida por todos sus integrantes, por ende todos deben participar de la responsabilidad de administrar todo el flujo de información que circula dentro de las empresas. Al respecto Elías y Mascaray<sup>5</sup> dicen: ***“Las empresas interpretan los acontecimientos a través de su propia cultura; es decir, los hechos se desenvuelven no solo por su propia dinámica, sino por el modo en que la organización les atribuye significado o los interpreta.”***

Sin olvidar que resultaría ingenuo esperar que todas las necesidades de comunicación de una organización se pudieran satisfacerse solamente con la colaboración de personas que normalmente están muy ocupadas haciendo su trabajo, cumpliendo con responsabilidades de otra índole. De ahí la necesidad de que todas las personas entiendan la importancia de los procesos de comunicación apropiados en relación con los objetivos de la organizacional. Elías y Mascaray<sup>6</sup> dicen: ***“...lo ideal sería contar con la participación activa y comprometida de la totalidad del personal que integra la***

---

<sup>4</sup> COSTA, Joan. El director de comunicación. En: BENAVIDES Delgado, Juan; [y otros]. *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona: Gestión 2000, 2001. cap. 1, p 51.

<sup>5</sup> ELÍAS Joan y MASCARAY José. La cultura organizacional y la intracomunicación. En su: *Más allá de la comunicación interna. La intracomunicación*. Barcelona: Gestión 2000, 2003. cap. 4, p. 76.

***plantilla de la empresa. Sin embargo, según el grado de implantación de la comunicación y el hábito de participar que se tenga en la empresa, no siempre será posible lograr un planteamiento tan general. En esos casos, que son la mayoría, resulta imprescindible contar con una masa crítica de personas comprometidas con el proyecto.”***

## **II.1 Integración de los Recursos Humanos.**

En este Trabajo intenta introducirse en la importancia y para que sirve administrar las comunicaciones internas y el sustancial aporte que le da la gestión de los RR.HH. ya que son aspectos propios de esa función. Para esto empieza por afirmar que si únicamente se centra en las comunicaciones externas, todo el trabajo invertido será en vano si no se cuenta con un Frente Interno alineado detrás de los Objetivos de la organización.

Hoy la realidad exige ser eficientes en la administración de los recursos disponibles, ya que de esto depende el futuro de las instituciones en el contexto actual.

Por eso será muy importante que todos los que ejercen funciones dentro de una institución comprendan la importancia que tiene su tarea, cualquiera sea el puesto que ocupen.

Entonces bien, teniendo en cuenta que en las empresas existen diferentes recursos.

RECURSOS ECONOMICOS.

RECURSOS MATERIALES.

RECURSOS FINANCIEROS.

RECURSOS HUMANOS.

---

<sup>6</sup> ELÍAS Joan y MASCARAY José. La cultura organizacional y la intracomunicación. En su: Más allá de la comunicación interna. La intracomunicación. Barcelona: Gestión 2000, 2003. cap. 19, p.208

Todos estos Recursos deben ser administrados, dijimos de manera eficiente. La responsabilidad recae en los seres humanos que administran esos recursos.

Cabe destacar esto ya que es muy importante pues no se esta hablando de Recursos Humanos sino SERES HUMANOS QUE ADMINISTRAN RECURSOS.

Por ejemplo Rene Kaës<sup>7</sup> sostiene *... "la institución nos precede, nos sitúa y nos inscribe en sus vínculos y sus discursos; pero con este pensamiento que socava la ilusión centrista de nuestro narcisismo secundario, descubrimos también que la institución nos estructura y que trabajamos con ella relaciones que sostienen nuestra identidad..."*, a los efectos de entender como se vinculan las personas dentro de las empresas nos excede ya la posible concepción del sujeto y su integración dentro de un grupo y nos lleva a una visión mas compleja que es el sujeto como parte de un grupo que lo contiene es a la vez ese grupo parte de una empresa.

Partiendo de una visión del sujeto individual, la del sujeto inmerso en un grupo y la del grupo como parte de otros grupos que forman la empresa, donde la persona es influida y además con su pertenencia influye sobre el comportamiento de ese grupo, el cual no es indiferente a las individualidades que lo componen sino variable en su dinámica. De ahí la implicancia de la gestión de RR.HH.

Comprender esta diferencia conceptual según los teóricos actuales, será el gran desafío hacia el futuro. Todas las empresas dependerán del grado de integración que les den a sus colaboradores y estos son los únicos en aportar un verdadero Valor Agregado Diferencial.

Vale para esto recrear un antiguo cuento que dice:

***...Bajo un sol abrasador, decenas de picapedreros medievales realizaban su dura tarea en una llanura silenciosa.***

---

<sup>7</sup> KAËS, Rene. Realidad psíquica y sufrimiento en las instituciones. En: Kaës, Rene [y otros]. La institución y las instituciones: estudios psicoanalíticos. Buenos Aires: Paidós, 1996. p.16.

*Sus rítmicos golpes apenas rasgaban el imponente silencio reinante. Súbitamente, como una mágica aparición, irrumpen en el lugar una horda de curiosos, se abalanzan sobre los atónitos picapedreros. Sin mayores preámbulos, le descerrajan a quemarropa la siguiente pregunta al picapedrero más próximo: "-*

*¿Qué está haciendo?"*

*"- ¿¡Pero...no ven que estoy picando piedras!?", responde el hombre sin dejar de descargar su pesada masa sobre una piedra situada a escasos centímetros, luego de un interminable, casi insoportable para estos hombres, instante de reflexión.*

*Corren ansiosos hacia el segundo picapedrero y le disparan la misma pregunta.*

*"- Pues es evidente, me gano la vida, el pan cotidiano para mi y para mi familia" responde el segundo individuo, tras un muy breve intervalo en el que aprovecha para apoyar su pesada masa.*

*Algo desconcertados se lanzan sobre un tercer picapedrero y una vez más repiten, la única pregunta que parecen poder formular hasta el hartazgo buscando una respuesta en común.*

*En esta ocasión el sujeto se toma su tiempo. Apoya su herramienta, seca su frente mojada con el reverso de su mano, otea el horizonte y luego de un largo y profundo suspiro, ante la desesperación de los curiosos, responde con voz clara y firme:*

*"- ¿¡Acaso no se dan cuenta!? ¡Estamos construyendo la catedral!"...*

Para trabajar al nivel del tercer picapedrero se requiere de coherencia discursiva, acuerdo, difusión del objetivo común y confianza con el objeto de alcanzar la alineación detrás del mismo. Si bien cada uno tiene la posibilidad de elegir el grado de compromiso,

también es cierto que la forma en que se les comunicó su tarea fue influyente a la hora de tomar posición.

## **II.2 Dirección de RRHH. en Pyme.**

Es habitual en las pyme ver como se confunden las funciones y los límites de quienes las dirigen, esta confusión es entendible y hasta necesaria en los primeros años de existencia puesto que el rol del dueño además de tal, es también dar una visión general de lo que el quiere desarrollar como empresario en base a su formación, vivencias y valores. Así es como van desarrollando una tradición o estilo de llevar adelante cada empresa y la cultura impuesta por el fundador se afirma con el paso del tiempo y el solo hecho de permanecer va generando un comportamiento empresario sujeto a experiencias pasadas y no priorizan el planeamiento estratégico.

Cambiar el enfoque de supervivencia por el de crecimiento implica un desafío pues requiere de vencer la resistencia al cambio tanto de el o los dueños como del personal.

A medida que se van superando diferentes crisis se ve la necesidad asignar las funciones específicas y delegar la toma de decisiones, para ello se deben considerar las competencias de las personas que participan del proceso y en referencia a esto Jorge R. Vázquez<sup>8</sup> nos señala, ***“...es frustrante ver como excelentes especialistas que trabajan juntos no logran un producto final satisfactorio. Las causas mas frecuentes de los fracasos suelen encontrarse en la imposibilidad manifiesta de superar bloqueos comunicacionales que no permiten articular un lenguaje común o generar acciones consensuadas...”***

Por las características que se dan en estructuras pyme generalmente recae en el dueño la capacidad de influir en los

colaboradores para que acepten su visión del negocio y se sumen a la consecución del objetivo. Este hecho está directamente relacionado con el estilo de liderazgo que ejerza y con su capacidad de transmitir el verdadero estado de las cosas y el rumbo que se sigue, evitando que el personal se sienta ajeno al objetivo general de la empresa. A esto se refiere Emiliano Gómez López<sup>9</sup> cuando dice, ***“...la generación y propagación de rumores dentro de las organizaciones se da por la escasez o falta absoluta de información procedente de los niveles directivos. Estos rumores, que por lo general crean alarma, confusión, temor o desmoralización, podrían ser evitados o al menos atenuados, si los dirigentes practicasen una política de comunicación abierta, directa y continua con todos los integrantes y en todos los niveles de la organización.”***

---

<sup>8</sup> VAZQUEZ, Jorge Rubén. Características de los equipos de trabajo. En su: Dirección Eficaz de Pymes. Buenos Aires: Macchi, 2006.p.38.

<sup>9</sup> GÓMEZ LÓPEZ, Emiliano. Tres requisitos del liderazgo eficaz. En su: El Liderazgo Ético. Buenos Aires: Gestión 2000, 2006. p. 131.

### **II.3 Comunicación externa e interna.**

Un aspecto fundamental a tener en cuenta en el análisis de las acciones de Comunicación es la diversidad de estilos y formas como así también de sujetos que la ponen en práctica. A tal efecto y para definir el ámbito del presente trabajo, debemos dividir en dos grandes grupos a la Comunicación Corporativa. Según la bibliografía consultada, por un lado a la comunicación externa y por el otro a la comunicación interna. Como consecuencia de esta división surgen los destinatarios de esa comunicación y así podemos definir la existencia de dos públicos bien marcados y definidos y cada uno destinatario de un tipo de comunicación diferente. Nos referimos al Público Externo y al Público Interno.

Dentro de la comunicación externa podemos definir a todas las personas u organizaciones que no tienen información ni relación con lo que pasa en el día a día de la empresa más allá de los diferentes tipos de vínculos que existan, pues dentro de lo que se define como Publico Externo se encuentran:

Los clientes, los proveedores, el gobierno, los medios de comunicación, las asociaciones vecinales, los familiares de los empleados.

Jaume Fita<sup>10</sup>, en Comunicación en programas de crisis dice ***... "la relación de la empresa con el exterior y lo que esta quiera transmitir dependerá en gran medida del conocimiento de sí misma que tenga, de la transmisión de esa imagen a sus públicos internos y de la posición a nivel de la competencia que ocupe en el espacio geográfico determinado..."***

En tanto que en el público interno se encuentran a los empleados los accionistas o dueños de las empresas a quienes de una u otra manera se los relaciona con el más fiel reflejo de cual es la exacta representación de la empresa.

---

<sup>10</sup>FITA, Jaume. Metodologías de comunicación. En su: Comunicación en programa de crisis. Barcelona: Gestión 2000, 1999. p.110.

También puede observarse el alto grado de implicancia que tienen los modelos de comunicación interna en la delegación efectiva y la toma de decisiones. Las empresas en el siglo XXI se están centrando en el trabajo en equipo y la descentralización de la toma de decisiones para lo que requieren visiones apropiadas en todos los niveles y un compromiso ya no con el objetivo de cada sector sino que involucrado con los resultados de toda la empresa.

James E. Grunig expresa,<sup>11</sup> ***... "las organizaciones menos estructuradas establecen menos restricciones a sus empleados. Se adaptan a ellos tanto como los empleados deben adaptarse a la organización..."***

No cabe duda que para que esto se de deben estar informados todos los responsables en las decisiones y como todos los sectores son participes y dejan de ser dependientes para tomar un rol mas activo el circuito que traslada la comunicación debe estar muy cuidadosamente programado y nada debe ser librado a la improvisación o a la libre interpretación ya que esto desencadenaría una suma de malos entendidos o de criterios tomados sobre premisas falsas o no del todo correctas.

---

<sup>11</sup> GRUNIG, James E. Relaciones con los empleados y miembros de asociaciones. En: Grunig, James E.; Hunt, T. Dirección de relaciones públicas. Barcelona: Gestión 2000, 2000. (Clásicos de las Relaciones Públicas). p370.

## **II.4 Influencia de otras disciplinas y ciencias.**

### **II.4.1 Psicología.**

Aporta el conocimiento individual, conductas, motivaciones, necesidades, el "YO".

En los procesos de Comunicación resulta primordial conocer las inclinaciones humanas, como por ejemplo las ideas de una persona acerca de lo agradable o desagradable que, aunque solo sea en la imaginación, crea profundos resentimientos, y por eso al tratar con seres humanos hay que considerarlos en su individualidad y en su conjunto, con sus miedos y sus ideales, tradiciones, razones y sinrazones.

Motivación, personalidad y conducta son aspectos propios de la psicología que están directamente vinculados con la tarea.

### **II.4.2 Psicología Social.**

Psicología social, rama de la psicología que estudia cómo el entorno social influye directa o indirectamente en la conducta y comportamiento de los individuos.

Los psicólogos sociales se interesan por el pensamiento, emociones, deseos y juicios de los individuos, así como por su conducta externa. Los fenómenos psíquicos internos pueden deducirse a partir de ciertas peculiaridades de la conducta y comportamiento externos. La investigación ha demostrado que el individuo es influido por los estímulos sociales al estar o no en presencia de otros y que, en la práctica, todo lo que un individuo experimenta está condicionado en mayor o menor grado por sus contactos sociales. Consideran el lenguaje y la comunicación como algo central en la organización de la vida social.

### **Acciones y funciones.**

Establecen las condiciones en que los grupos humanos resuelven sus conflictos de forma cooperativa o competitiva y las múltiples consecuencias que presentan. También se ha estudiado cómo el grupo induce la conformidad y cómo actúa con los miembros disconformes.

Interviniendo en el éxito de las relaciones personales ya que este, está ligado a la salud física y mental.

Facilitando la comprensión de las relaciones entre los miembros de los grupos en conflicto, y diagnosticar y ayudar a corregir los problemas en la productividad del grupo y la organización.

### **II.4.3 Administración y Organización del trabajo.**

Teoría de la organización, en economía, marco de análisis del proceso de toma de decisiones en las grandes organizaciones. El análisis económico tradicional tiende a analizar las actuaciones de la empresa como el resultado de una decisión unitaria, mientras que la teoría de la organización reconoce que en las corporaciones el proceso de toma de decisiones suele estar descentralizado y que éstas no dependen sólo del objetivo de maximización de beneficios o ganancias, sino también de su estructura organizativa. Por ello, la toma de decisiones en las empresas suele tener en cuenta la necesidad de limitarse a obtener beneficios satisfactorios, sin necesidad de maximizarlos, debido a la obligación de conjugar los diversos objetivos de las distintas partes que componen la organización. Cuando las decisiones se adoptan de forma colectiva sólo se suelen tener en cuenta todos los objetivos de la empresa y no sólo el de maximización de beneficios, pero también suelen ser más lentas

#### **II.4.4 Relaciones Publicas.**

Son un conjunto de ciencias, actos y técnicas que a través de un proceso de comunicación institucional estratégica y táctica, tiene por objeto mantener, modificar o crear una imagen de personas o instituciones, para obtener una opinión favorable del público que se relaciona. Es una función directiva que crea, desarrolla y pone en práctica políticas y programas destinados a influenciar a la opinión pública o estimular la reacción pública respecto a una idea, un producto o una organización.

#### **Acciones y funciones.**

En la industria, el personal de relaciones públicas mantiene informado a los directivos sobre los cambios de opinión de diversos sectores sociales cuya opinión puede afectar a la empresa: trabajadores, accionistas, consumidores, proveedores, o el Gobierno. Estos profesionales aconsejan a los ejecutivos sobre las consecuencias que podría tener una determinada acción -o las consecuencias de no emprender una acción- sobre el comportamiento de los agentes implicados. Cuando se ha tomado una decisión, los profesionales de las relaciones públicas se encargan de comunicar esta información al público, utilizando métodos que favorezcan la comprensión, el consentimiento, o lograr una determinada respuesta del público.

El profesional de las relaciones públicas es un especialista en el arte de la comunicación y la persuasión. Su trabajo requiere desempeñar varias funciones, entre las que destacan las siguientes: 1. programación, es decir, analizar los problemas y las posibilidades, definir objetivos, determinar el público al que se dirige la información, y recomendar y planificar las distintas actividades a seguir; 2. escribir y editar materiales, como anuncios en prensa, discursos, informes para los accionistas, información sobre el producto y publicaciones para los trabajadores; 3. plantear la información de la manera más ventajosa; 4. organizar determinados acontecimientos, como una rueda de prensa, premios, exhibiciones y demostraciones; 5.

asesorar sobre la comunicación con el público, interno o externo en lo que incluye la redacción de discursos; 6. investigar y evaluar mediante entrevistas, materiales de referencia y varias técnicas de prospección de mercado 7. gestionar los recursos mediante la planificación, el establecimiento de presupuestos, y la contratación y preparación de empleados para lograr estos objetivos. Para poder analizar la opinión pública, manejar los medios de comunicación de masas, dirigir las actividades de publicidad por correo, hacer publicidad institucional, editar publicaciones, películas y vídeos, y organizar acontecimientos especiales se requiere una experiencia especializada.

#### **II.4.5 Sociología.**

Esta ciencia estudia el comportamiento de los seres humanos en sociedad considerando que la conducta de los seres humanos muestra pautas regulares y recurrentes, las personas no son criaturas aisladas, sino que son seres sociales. El manejo de conceptos tales como roles, status, prestigio, estima, grupo, grupo de pertenencia y de referencia, dinámica grupal, al igual que la metodología de Investigación Social resulta imprescindible en el diseño de cualquier acción de Comunicación.

#### **II.4.6 Antropología.**

Es el estudio del origen, características y desarrollo de los grupos humanos como genero biológico y de las comunidades como creadoras de culturas.

La Antropología Social está más acotada en el estudio de los sistemas de parentesco, organización política, procedimientos legales y ritos religiosos. Desarrolla reconstrucciones o comparaciones, atendiendo a la descripción y análisis de lo dado y orientado a la posibilidad de aplicación de los conocimientos para generar cambios

culturales dirigidos a satisfacer necesidades de administraciones o gobiernos.

#### **II.4.7 Estadística.**

La estadística como técnica se refiere a los métodos que se aplican para recopilar, organizar, resumir, presentar y analizar datos numéricos, modalidades o cualidades relativas a un conjunto de individuos o hechos que se observan a los efectos de describir situaciones y extraer conclusiones basadas a los citados procedimientos.

#### **II.4.8 Semiología.**

Es la ciencia que estudia la vida y las leyes de los signos en la vida social. Se pueden considerar tres dimensiones propias del signo:

La semiótica: es la relación entre el signo y lo que éste denota.

La sintáctica: es la relación de los signos ente sí.

La pragmática: es la relación entre los signos y aquellos que los utilizan.

En todo proceso de comunicación el lenguaje puede considerarse como lengua o como habla, es decir, como el conjunto global de reglas sintácticas y semánticas de una lengua determinada o atendiendo a sus manifestaciones individuales.

#### **II.5 Concepto de Comunicación.**

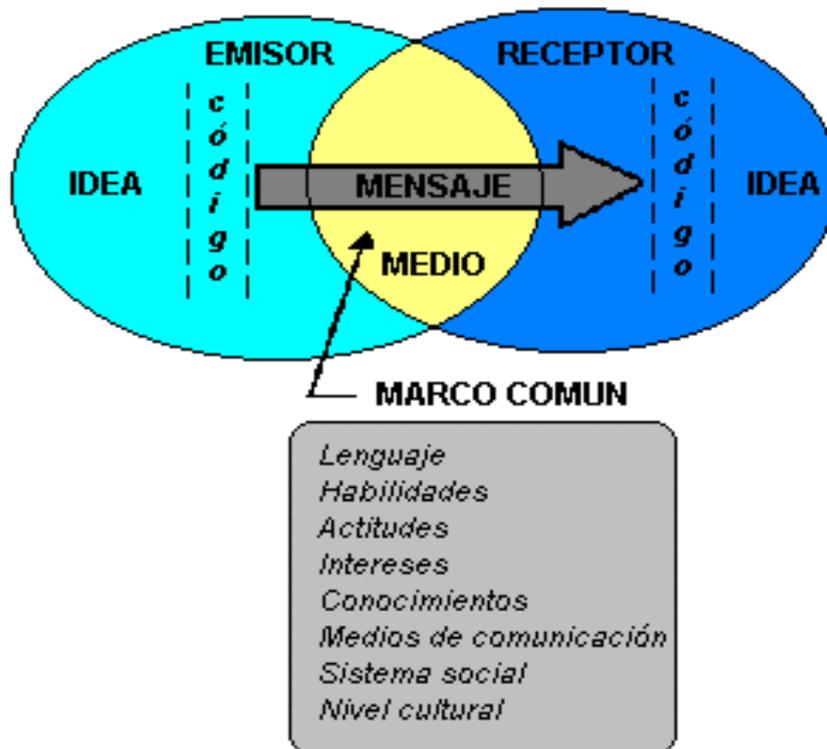
La palabra Comunicación proviene del latín **communis** que significa común. Tanto el latín como los idiomas romances han conservado el especial significado de un término griego (el de Koinoonia)

que significa a la vez comunicación y comunidad. También en castellano el radical común es compartido por los términos comunicación y comunidad. Ello indica a nivel etimológico la estrecha relación entre "comunicarse" y "estar en comunidad". En pocas palabras, se "está en comunidad" porque "se pone algo en común" a través de la "comunicación"

### La Comunicación

El funcionamiento de las sociedades humanas es posible gracias a la comunicación. Esta consiste en el intercambio de mensajes entre los individuos.

Desde un punto de vista técnico se entiende por comunicación el hecho que un determinado mensaje originado en el punto A llegue a otro punto determinado B, distante del anterior en el espacio o en el tiempo. La comunicación implica la transmisión de una determinada información. La información como la comunicación supone un proceso; los elementos que aparecen en el mismo son:

**Cuadro 1**

- Código. El código es un sistema de signos y reglas para combinarlos, que por un lado es arbitrario y por otra parte debe de estar organizado de antemano.
- El proceso de comunicación que emplea ese código precisa de un canal para la transmisión de las señales. El Canal sería el medio físico a través del cual se transmite la comunicación.
- En tercer lugar debemos considerar el Emisor. Es la persona que se encarga de transmitir el mensaje. Esta persona elige y selecciona los signos que le convienen, es decir, realiza un proceso de codificación; codifica el mensaje.
- El Receptor será aquella persona a quien va dirigida la comunicación; realiza un proceso inverso al del emisor, ya que descifra

e interpreta los signos elegidos por el emisor; es decir, descodifica el mensaje.

- Naturalmente tiene que haber algo que comunicar, un contenido y un **proceso** que con sus aspectos previos y sus consecuencias motive el Mensaje.
- Las circunstancias que rodean un hecho de **comunicación** se denominan Contexto situacional (situación), es el contexto en que se transmite el mensaje y que contribuye a su significado.

La consideración del contexto situacional del mensaje es siempre necesaria para su adecuada descodificación

E. Pichón. Riviere<sup>12</sup> " nos plantea: ***"Comunicación es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes. Incluye todo proceso en el cual la conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano. Puede ser verbal, o no verbal, interindividual o intergrupala..."***. Esto hace del proceso de comunicación algo mucho más complejo.

## **II.6 Introducción del Concepto Pyme.**

Desarrollar el concepto de Pymes, su problemática, sus defectos como empresa, y de que manera influyen los procesos de comunicación en la administración de los Recursos Humanos. El mayor desafío que enfrentan las pyme es dejar de ser estructuras poco flexibles con muy poca propensión al cambio que solo miran hacia atrás, para convertirse en empresas con dirección flexible, cultura participativa y capaz de gestionar cambios permanentes. En este sentido Jorge R. Vázquez<sup>13</sup> señala ***"el camino señalado no es una postura***

---

<sup>12</sup> PICHÓN-RIVIERE, Enrique. Del Psicoanálisis a la psicología social. En su: El Proceso grupal. Buenos Aires: Nueva Visión, 1975.p.89.

<sup>13</sup> VAZQUEZ, Jorge Rubén. Las pymes del tercer milenio. En su: Dirección Eficaz de Pymes. Buenos Aires: Macchi, 2006.p.7.

*declamativa, sino que debe ser un esfuerzo serio y continuo para dejar atrás formas de conducción verticalitas, rígidas, autoritarias, no participativas, rutinarias y programadas en exceso, orientadas exclusivamente a la mejora de sus procesos o que focalicen solo en el entorno competitivo para detectar necesidades de renovación y cambio de sus productos y servicios".*

### **II.6.1 Definición de empresa.**

Es una organización económica donde se combinan los factores productivos para generar los bienes y servicios que una sociedad necesita para poder satisfacer sus necesidades, por lo que se convierte en el eje de la producción.

### **II.6.2 Característica de la empresa.**

Fin económico: Busca crear bienes y servicios para la sociedad.

Objetivo: Busca maximizar las ganancias.

Fin Mercantil: Busca producir para el mercado.

Tiene responsabilidad con la sociedad el cual está motivado por las utilidades.

Asume riesgo:

Está sujeta a los factores que determinan comportamiento y estado de la empresa.

En Argentina, el Ministerio de Economía fija los límites entre Grandes Empresas (Ges) y PyMEs a partir de tres variables: Personas Ocupadas, Ventas Anuales y Activos Netos. La resolución también establece diferencias de acuerdo al tipo de actividad económica:

Como variante se separan las categorías de acuerdo a la cantidad de personas ocupadas.

**Cuadro 2:** Clasificación de Categorías de Empresas de acuerdo al personal ocupado

Denominación	Comercio y Servicios	Industria y Transporte
Microempresas	Hasta 3 personas	Hasta 10 personas
Pequeñas Empresas	Entre 4 y 15 personas	Entre 11 y 50 personas
Medianas Empresas	Entre 16 y 100 personas	Entre 51 y 300 personas

Fuente: Ministerio de Economía

Para simplificar aún más, algunos autores consideran Micro a los establecimientos de menos de 5 personas; PyMEs entre 6 y 100 y Grandes a más de 100.

### **II.6.3 Clasificación según su magnitud.**

Estas son algunas de las variables que se tienen en cuenta para determinar la magnitud de las empresas. Cada país tiene sus propios topes, sobre todo en lo que respecta a la cantidad de personal, que en general oscila entre 50 y 500 personas. Así se consideraría que una empresa es:

Pequeña: hasta alrededor de 50 personas

Mediana: entre 50 y 500

Grande: más de 500

Esto depende del país y del sector productivo o de servicios en el que realice sus actividades. Además esos topes se van actualizando de acuerdo con la realidad económica y social. En Argentina, el Ministerio de Economía estableció los topes para que las empresas sean consideradas Pyme, a los efectos de las diferentes medidas de apoyo, tanto a lo que se refiere a la política económica, como a lo fiscal, a la crediticia y otros.

### **Caracterización de pequeña y mediana empresa:**

Sector Industrial.

Personal Ocupado 300 empleados

Sectores Comercial y de Servicios.

Personal ocupado 100 empleados

Sector Minero.

Personal ocupado 300 empleados

Sector transporte.

Personal ocupado 300 empleados

### **La pequeña y mediana empresa.**

Características

La definición de pymes se ha realizado en dos formas:

a) Cuantitativa: cantidad del personal o facturación.

b) Cualitativa: indica que la empresa es una pyme si cumple con dos o más de las siguientes características:

- Administración independiente (generalmente los gerentes son también propietarios).

- Capital suministrado por los propietarios.
- Fundamentalmente área local de operaciones.

#### **II.6.4 Índice de importancia y mortalidad de las Pymes en el mundo**

España: "El 80% de las empresas quiebran en los primeros cinco años", según García Ordóñez, de la Universidad de Cádiz. "Las estadísticas nos hablan de una elevada mortalidad en las empresas de nueva creación: según datos de 2003, más del 70% de los negocios no llegan a los cuatro años de vida" ("Emprendedor XXI", de La Caixa)

Fuente: <<http://datospymes.com/modules/news/article.php?storyi>>

México: "Al cumplir 10 años, solamente el 10% de las empresas maduran, tienen éxito y crecen" (Francisco Yáñez). De acuerdo con Cetro-Crece, "el 75% de las nuevas empresas mexicanas debe cerrar sus operaciones apenas después de dos años en el mercado".

Fuente: <<http://datospymes.com/modules/news/article.php?storyi>>

Estados Unidos de América: "El promedio de vida de las empresas es de seis años y más de un 30% no llega al tercer año"

Fuente: <<http://datospymes.com/modules/news/article.php?storyi>>

Chile: un estudio en el que se le dio seguimiento a 67.310 empresas creadas en 1996, indicó que el 25% de ellas desapareció en el primer año, un 17% en el segundo año, el 13% en el tercer año y un 11% en el cuarto año, según informa Rodrigo Castro.

Fuente: <<http://datospymes.com/modules/news/article.php?storyi>>

Japón: Para tener una idea de las características del sector de empresa de pequeña y mediana dimensión, las cifras estadísticas de Japón indican que representan el 99% del total de los

establecimientos, el 77% de las fábricas instaladas y el 50,2% de las ventas minoristas y mayoristas del país. Fuente:  [<http://datospymes.com/modules/news/article.php?storyi>](http://datospymes.com/modules/news/article.php?storyi)

En la comunidad europea: las Pymes representan más del 95% de las empresas de la comunidad, concentran más de las dos terceras partes del empleo total; alrededor del 60% en el sector industrial y más del 75% en el sector servicios. Fuente:  [<http://datospymes.com/modules/news/article.php?storyi>](http://datospymes.com/modules/news/article.php?storyi)

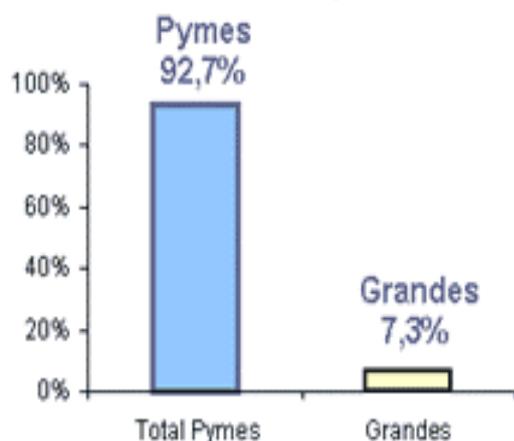
Argentina: "Sólo el 7% de los emprendimientos llega al 2º año de vida y sólo el 3% de los emprendimientos llega al 5º año de vida" (Asociación Argentina para el Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa). Fuente:  [<http://datospymes.com/modules/news/article.php?storyi>](http://datospymes.com/modules/news/article.php?storyi)

### II.6.5 La importancia de las Pymes en la creación de empleo.

Las empresas chicas y medianas lideraron el proceso de generación de empleo privado: el 92,7% de los puestos de trabajo creados entre 2003 y 2004 en el sector privado fueron en Pymes, mientras que las grandes firmas solo participaron del 7,3% restante.

Según un informe de la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME) en base a la encuesta permanente de Hogares que difunde el INDEC, y datos relevados por el Ministerio de Trabajo, surge que, entre el primer trimestre de 2003 y el último trimestre de 2004 se crearon en el país 1.634.000 empleos en relación de dependencia, de los cuales 1.515.000 fueron contratados por Pymes y solo 119.000 por firmas de mayor tamaño.

**Las Pymes lideran la creación de empleo**  
(Participación de las empresas en la creación de empleo)  
Años 2003 y 2004



Fuente: CAME en base a datos del INDEC y Ministerio de Trabajo.

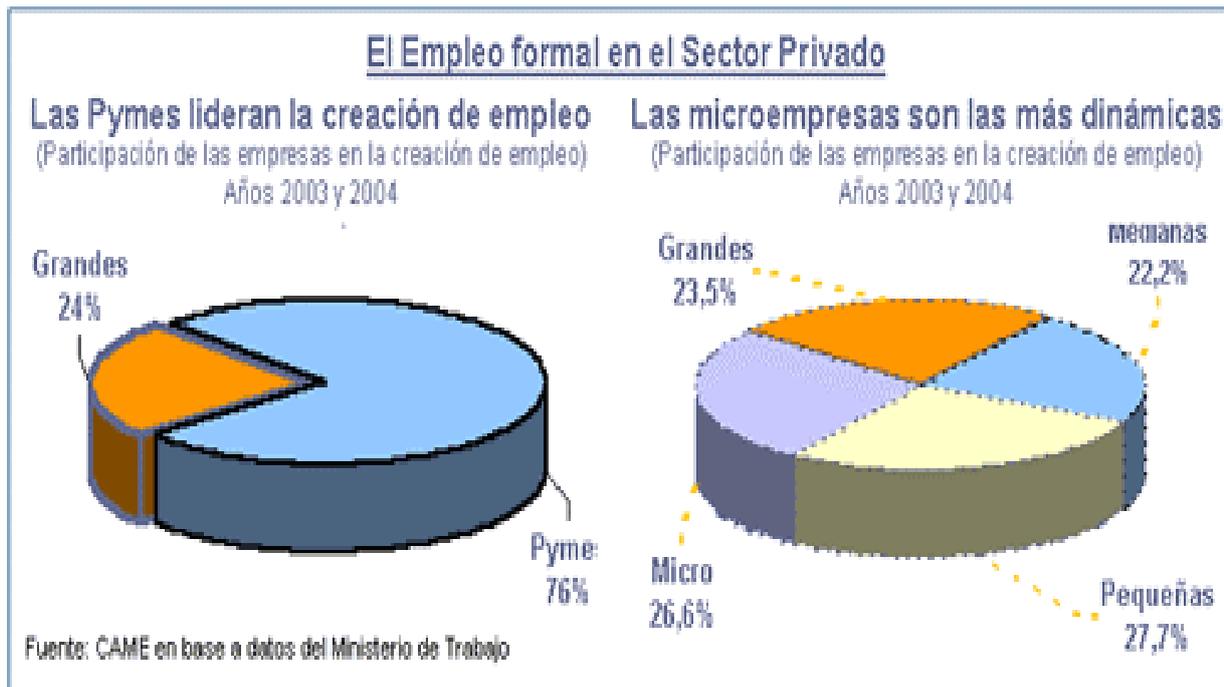
- El 36,5% del empleo creado en 2003 y 2004 fue en el sector comercio, incluyendo restaurantes y hoteles. En total ese sector, con fuerte participación de empresas Pymes, creó 596.385 empleos.
- La Industria manufacturera fue el segundo sector más dinámico: generó el 24,5% del empleo (400.577 puestos de trabajo)
- Las empresas de la construcción crearon 245.623 empleos (15%).

Fuente: [www.redcame.org.ar](http://www.redcame.org.ar)

La participación de las Pymes en la creación de empleo formal también viene siendo muy importante. Siguiendo las estadísticas del Ministerio de Trabajo, se puede estimar que, el 76,8% del empleo en blanco creado en 2003 y 2004 fue en empresas Pymes

En el ciclo de destrucción de empleo: las empresas grandes cuando debieron despedir personal, lo hicieron. En cambio las firmas de menor tamaño resistieron cuanto pudieron. Esa resistencia se debe a la relación más personalizada que generalmente tienen las Pymes con su personal.

Por otro lado en el ciclo de creación de empleo: las firmas más chicas tomaron la iniciativa, lo que coincide con la iniciativa que tuvieron las Pymes en el proceso de inversiones que se dio en la etapa post crisis.

**Cuadro 3:**

Fuente: [www.redcame.org.ar](http://www.redcame.org.ar)

Como se puede observar, las microempresas fueron las que más empleo crearon en los últimos dos años calendario. Del total de empleo formal generado en esos meses, el 54,3% se dio en pequeñas y microempresas, en cambio el 22,2% de la mano de obra contratada en 2003 y 2004 fue por empresas medianas y 23,5% por grandes firmas.

### **II.6.6 Principales Problemas, Recursos Humanos y su Relación con la Comunicación Interna.**

Un claro ejemplo del estado de las Pyme en el Conurbano Bonaerense se ve en este informe realizado por la Fundación Observatorio PyME que es una entidad sin fines de lucro, fundada por la Università di Bologna, la Organización Techint y la Unión Industrial Argentiel

El total estudiado es de 7239 empresas de la zona norte, oeste y sur del Conurbano Bonaerense y publicada en Mayo de 2005.

Un tercio de las empresas declara no tener ningún tipo de problemas, entre las restantes los tres problemas más frecuentes, se

refieren a: la falta de crédito, problemas de demanda y a dificultades internas de organización.

#### **Cuadro 4:**

Principales problema de las Empresas

Principales Problemas	Total de Empresas Pyme Conurbano Bonaerense %
NINGUNO	28.7
ACCESO AL CREDITO	20.7
INSUFICIENTE DEMANDA	15.5
<b>ORGANIZACIÓN INTERNA</b>	<b>13.8</b>
ALTOS COSTOS	13.0
ALTOS IMPUESTOS	12.5
MAL GOBIERNO	10.5
COMPETENCIA EXTRAJERA	9.9
FALTA DE CAPITAL	9.9
CALIDAD DE MATERIA PRIMA	8.5
FALTA DE PERSONAL CALIFICADO	8.1
INSEGURIDAD	6.3
PROBLEMAS FINANCIEROS	4.3
SUMINISTRO DE SERVICIOS	3.8
BAJA RENTABILIDAD	2.0
DIFICULTADES PARA EXPORTAR	0.6
TOTAL	100 %

Fuente Fundación Observatorio Pyme/ Conurbano Bonaerense/ año 2005

<http://www.ec.gba.gov.ar/Estadistica/FTP/Pymes>

El mismo informe se refiere al nivel de instrucción de los asalariados, se ve que el 40% de los mismos tienen estudios secundarios o superiores completos y que el 55% tiene primaria completa mientras que el 4% tienen primaria incompleta o no tienen escolaridad. En cuanto a las actividades de capacitación durante el año 2003 solo el 37% de las empresas estudiadas realizaron este tipo de actividades para su personal.

**Cuadro 5**

Nivel de instrucción formal del personal asalariado y empresas con actividades de capacitación durante 2003.

ZONA	% de asalariados con estudios secundarios o mas completos	% de asalariados con primaria completa	% de asalariados con primaria incompleta	% actividades de capacitación personal
Total Conurbano bonaerense	40.4	55.3	4.3	37.2

Fuente: Fundación Observatorio Pyme/ Conurbano Bonaerense/ año 2005

<http://www.ec.gba.gov.ar/Estadistica/FTP/Pymes>

De estos datos se puede afirmar que el problema de organización interna aparece como importante a la hora de compararlo con la problemática pyme en general y que este trabajo recorre los aspectos a resolver dentro de las empresas relacionados con la comunicación interna como una de las mejores herramientas disponibles y al mismo tiempo conociendo la Heterogeneidad desde el punto de vista de la educación formal que presentan las empresas pyme en Argentina es de vital importancia para desarrollar cualquier posible solución puesto que muchas veces se aplican las mismas soluciones para empresas diferentes y con distintos niveles de estructura o profesionalismo.

## **II.7 La importancia de la Comunicación Interna y las normas de certificación.**

### **II.7.1 Normas ISO 9000.**

ISO<sup>14</sup> es la denominación que recibe la Agencia Internacional de Normalización (International Organization for Standardization) que agrupa en su seno cerca de cien países.

Nuestro país está representado por el Instituto Argentino de normalización (IRAM).

La Agencia Internacional de Normalización está conformada por aproximadamente 180 comités técnicos, cada comité es responsable de diversas especialidades, siendo el comité CT 176 el que se ocupa del tema calidad.

El propósito de la Agencia Internacional de Normalización es el desarrollo de normas para

Facilitar el intercambio universal de bienes y servicios.

Promover la cooperación en actividades intelectuales, científicas, tecnológicas, y económicas.

El resultado de las actividades de la Agencia Internacional de Normalización es dado a conocer a través de la publicación de las normas que elabora.

### **II.7.2 Marco Histórico.**

Los conceptos en que se basan las modernas normas de aseguramiento de calidad son los que utilizaban los artesanos en la antigüedad, es decir planificaban sus tareas, desarrollaban sus

---

14

Wikipedia. *Preguntas y respuestas acerca de las normas ISO 9000* [en línea] <[http://es.wikipedia.org/wiki/Normas\\_ISO\\_9000](http://es.wikipedia.org/wiki/Normas_ISO_9000)>.

herramientas, obtenían sus materias primas, hacían los trabajos y verificaban sus resultados.

La necesidad de utilizar normas de calidad se hace presente a mediados del siglo XIX cuando comienza a desarrollarse la producción en masa.

La evolución se produce muy rápidamente a partir de principios de siglo mereciendo destacarse los siguientes hitos:

1900, Inspección como actividad.

1930, Muestreo estadístico.

1950, Prácticas de aseguramiento de calidad en empresas.

1970, Idem a nivel nacional.

1979, Normas para el aseguramiento de la calidad, BS 5750.

1987, Basadas en la BS 5750 se editan las normas ISO serie 9000.

1994, Se realiza la última revisión de las normas base.

Las normas ISO serie 9000, han tenido una gran difusión y aplicación en todo el mundo.

Utilizar las normas ISO 9000 como modelo de gestión de aseguramiento de calidad.

Las normas ISO 9000 de 1994 estaban principalmente pensadas para organizaciones que realizaban proceso productivo y con la revisión de 2000 se ha conseguido una norma bastante menos burocrática para organizaciones de todo tipo, y además se puede aplicar sin problemas en empresas de servicios e incluso en la administración pública. Por su sencillez han permitido su aplicación generalizada sobre todo en pequeñas y medianas empresas.

### **II.7.3 Las normas ISO 9000 y sus beneficios.**

Su implantación en estas organizaciones, supone una gran cantidad de ventajas para las empresas. Los principales beneficios son:

Reducción de rechazos e incidencias en la producción o prestación del servicio.

Aumento de la productividad

Mayor compromiso con los requisitos del cliente.

Mejora continua.

La familia de normas apareció por primera vez en 1987 teniendo como base una norma estándar británica (BS), y se extendió principalmente a partir de su versión de 1994, estando actualmente en su versión 2000.

La principal norma de la familia es: ISO 9001:2000 - Sistemas de Gestión de la Calidad - Requisitos.

Y otra norma es vinculante a la anterior: ISO 9004:2000 - Sistemas de Gestión de la Calidad - Fundamentos y Vocabulario.

Para verificar que se cumple con los requisitos de la norma, existen unas entidades de certificación que dan sus propios certificados y permiten el sello. Estas entidades están vigiladas por organismos nacionales que les dan su acreditación.

Para la implantación, es habitual que apoye a la organización una empresa de consultoría, con el firme compromiso de la dirección de que quiere implantar el Sistema, ya que es necesario dedicar tiempo del personal de la empresa para implantar el sistema de calidad.

Estos criterios son fundamentales para contar con óptimas prácticas comerciales, como por ejemplo:

- Establecer metas de calidad
- Garantizar que los requerimientos del cliente se entiendan y satisfagan

- Capacitar a los empleados
- Controlar los procesos de producción
- Recurrir a proveedores que puedan ofrecer un producto de calidad
- Corregir los problemas y garantizar que no vuelvan a ocurrir.

Las empresas registradas pueden colocar el sello de Registro de Calidad en sus materiales de mercadeo. Así, podría ofrecerles a los clientes la certeza de que su empresa tiene definido un buen Sistema de Administración de Calidad.

Los beneficios del registro incluyen:

- Expansión en el mercado
- Reconocimiento externo
- Mejores operaciones
- Mayores ganancias
- Mejor comunicación

#### **II.7.4 Certificación en Pyme.**

Las PyMEs, más bien lejos de certificar, salvo que tengan alguna exigencia externa, como en el caso de las autopartistas. En su mayoría, las PyME que están certificando lo hacen porque las empresas grandes se lo están exigiendo.

En este punto es necesario considerar que la pequeña y mediana empresa no cuenta con un gerente de calidad a tiempo completo, más bien el gerente general se desempeña en varias actividades dentro de la administración de la empresa y el resto de sus colaboradores lo hacen también y la responsabilidad del control de la calidad se reparte entre toda la fuerza de trabajo.

Las empresas pequeñas padecen un conjunto diferente de problemas económicos que los negocios grandes. La ventaja principal de las micro y pequeñas empresas estriba en la agilidad que poseen para responder en cuanto a la dirección del negocio.

Sobre un total estudiado de 7239 empresas de la zona norte, oeste y sur del Conurbano Bonaerense y publicada en Mayo de 2005, por Fundación Observatorio PyME, se ve que tan solo el 18% cuenta con algún tipo de certificación ISO. Mientras que si consideramos al manual de procedimientos como una herramienta de Comunicación Interna, solo el 39% de las empresas lo Disponen.

Cuadro Características tecnológicas, de calidad, de organización.

**Cuadro 6: (certificaciones ISO, manual de procedimientos años 2002 y 2003)**

Zona	Tienen automatizados procesos o partes	Cuenta con certificaciones ISO	Dispone de manual de procedimientos
Total Conurbano Bonaerense	62.1%	18.6%	39%

Fuente: Fundación Observatorio Pyme/ Conurbano Bonaerense/ año 2005  
<http://www.ec.gba.gov.ar/Estadistica/FTP/Pymes>

**II.7.5 Certificación y Comunicación Interna.**

Para los micro y pequeños empresarios, el tener que adoptar un sistema de mejora de la calidad basado en la certificación de normas ISO 9000 significa tener que desarrollar un conjunto complejo de procedimientos con el riesgo de afectar la forma ágil y flexible de operar. Para que esto no ocurra la aplicación de un planificado y continuo plan de Comunicación Interna debería aplicarse en las empresas que quieran certificar, como veremos más adelante, que todos los integrantes conozcan la finalidad no solo de su tarea sino del conjunto de tareas que se realizan en su empresa no garantiza pero acerca más al éxito de toda la organización.

## **II.8 Resumen del marco teórico.**

El recorrido del marco teórico tuvo como objetivo poner en conocimiento del lector sobre que conceptos se centró este trabajo, puntualizando en:

El valor estratégico de la comunicación y el aporte de la gestión de RR.HH.

Integración de los Recursos Humanos.

Dirección de RR.HH. en pyme.

Comunicación externa e interna.

Influencia de otras disciplinas y ciencias.

Concepto de Comunicación.

Introducción del Concepto Pyme.

La importancia de la comunicación interna y las normas de certificación.

Con el objetivo de hacer una revisión sobre la literatura consultada en el tema, conceptualizar de qué se habla cuando se menciona el término comunicación y su influencia en los resultados finales, la relevancia del enfoque ya que es propio de la gestión de RR. HH. y como se define a la comunicación externa e interna. Como así también hacer un breve recorrido sobre la importancia de las pyme y las normas de certificación y su relación con la administración de las comunicaciones internas. Dejando en claro que el abordaje de este mismo tema requiere de dos enfoques bien definidos, en las empresas grandes y en las empresas pyme, ya que la administración de las comunicaciones internas varía en su planeamiento presentando ventajas y desventajas según el tipo de estructura que se analice.

## **CAPITULO III**

### **Descripción del Trabajo de Campo.**

#### **III.1 Tipo de estudio.**

Estudio de tipo descriptivo.

#### **III.2 Formulación de Hipótesis:**

Por tratarse de un estudio de tipo descriptivo no requiere de la formulación de una hipótesis, no obstante ello, a los efectos de un análisis más enfocado de determinados indicadores para la elaboración de conclusiones más precisas, es que el presente estudio parte de la siguiente hipótesis:

*Existe poca planificación de las comunicaciones internas en las pyme.*

#### **III.3 Técnicas e instrumentos en la Recolección de datos.**

En todos los casos se procedió a realizar un cuestionario anónimo auto administrado dirigido al nivel operativo y otro dirigido al nivel directivo.

A nivel operativo se realizó a todas las personas que la empresa puso a disposición y que varía según el caso.

A nivel Directivo en todos los casos se realizo el cuestionario a 2 representantes de este nivel para cada empresa.

Cuestionario anónimo auto administrado nivel Operativo.

Cuestionario anónimo auto administrado nivel Directivo.

### **III.4 Fundamentación del cuestionario**

Para la realización de este trabajo se diseñó un cuestionario estructurado anónimo auto administrado para el nivel operativo que consta de 30 preguntas abiertas y cerradas.

7 Que el cuestionario fuera estructurado y auto administrado se debió a la dificultad en el acceso a las diferentes empresas y la dificultad de realizar entrevistas abiertas personalizadas y en profundidad.

Con hecho de que el cuestionario fuera anónimo se busco darle a mayor sensación de confidencialidad al entrevistado para disminuir el condicionamiento que podrían tener en sus respuestas.

El diseño de la herramienta de investigación (cuestionario) y las 30 preguntas en el caso del nivel operativo y las 16 en el caso Directivo tuvo la intencionalidad de:

Constatar la existencia o no de la planificación de la comunicación interna en las empresas analizadas.

Analizar los objetivos de comunicación a alcanzar en los públicos internos.

Describir la existencia y el plan de acciones de comunicación implementadas.

Medir el impacto creativo de los mensajes institucionales internos.

Evaluar la comprensión de los mensajes emitidos.

Evaluar la credibilidad asignada a los mensajes.

Explorar los efectos comunicacionales sobre: la deserción laboral, el aumento de la productividad, la motivación del personal.

Explorar los efectos comunicacionales sobre el compromiso e integración del empleado con los objetivos generales de la organización.

Para el análisis en profundidad se busco relacionar las siguientes variables:

- Percepción de la comunicación interna.
- Percepción de la integración del personal.
- Percepción del compromiso del personal.
- Percepción del ambiente laboral.

La elección de las mismas se fundamenta en que se las consideras muy importantes y suficientes para un trabajo de tipo exploratorio, cuyo objetivo fundamental es describir como se está trabajando hoy en el tema en cuestión en las empresas seleccionadas para la muestra y que como ya se dijo no es representativa.

### **III.5 Unidad de análisis.**

Para el trabajo de campo se tomaron 8 empresas localizadas en el ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el conurbano de la provincia de Buenos Aires, todas las empresas están dentro de la categoría de pyme, emplean a menos de 100 personas y su capital accionario es de origen nacional. La investigación se realizó entre los meses de Agosto de 2006 y Mayo de 2007.

Se encuestó a 81 personas para el nivel operativo y a 2 representantes del nivel directivo (16 en total) por empresa.

A partir de aquí se referirá a las mismas como Casos, PF, MR, RG, TS, BG, NA, LM, CV.

Teniendo en cuenta que el objetivo del trabajo es analizar estructuras pyme independientemente de su rubro, las empresas analizadas pertenecen a diferentes sectores y sus características generales son:

Caso PF: pertenece al sector metalúrgico y emplea a 62 personas. Encuestados 9.

Caso MR: pertenece a la Industria Farmacéutica y emplea a 33 personas. Encuestados 10.

Caso RG: pertenece a la industria del plástico y emplea a 50 personas. Encuestados 7.

Caso TS: pertenece al sector de auto partes y emplea a 80 personas. Encuestados 12.

Caso NA: pertenece al rubro de la alimentación y emplea a 66 personas. Encuestados 7.

Caso LM: pertenece al sector metalúrgico y emplea a 58 personas. Encuestados 7.

Caso CV: pertenece al sector Infraestructuras comerciales y emplea a 22 personas. Encuestados 6.

## **CAPITULO IV**

### **Procesamiento y Análisis.**

#### **IV.1 Procesamiento de los resultados.**

Una vez obtenidos los resultados se busco relacionar de forma cuantitativa los datos más significativos a los efectos del presente trabajo. Tomando por un lado los resultados del nivel Operativo en su totalidad y luego relacionándolos con los resultados obtenidos en el nivel Directivo.

Se incorporo un análisis con las respuestas más significativas a las preguntas abiertas que tuvo el cuestionario.

Por la complejidad del tema que se esta analizando y por el tamaño de la muestra que no es representativa para realizar generalizaciones mayores, la presentación cuantitativa no tiene como objetivo representar en forma idéntica a un universo de casos de ***La importancia de la Comunicación Interna en Pyme***, sino de presentar algunos antecedentes y tendencias recurrentes y comunes en esta temática.

#### **IV.2 Los resultados obtenidos.**

##### **IV.2.1 Resultados del nivel operativo.**

Sobre un total de 81 personas de 8 empresas diferentes respondieron el cuestionario anónimo auto administrado y arrojaron los siguientes resultados:

1	Cuales de estas gerencias o departamentos funcionan en esta empresa:				
---	--	--	--	--	--

	Gerencia General	1.1	50	<b>62%</b>
	Administración	1.2	69	<b>85%</b>
	Contaduría	1.3	34	<b>42%</b>
	Rec. Humanos	1.4	35	<b>43%</b>
	Logística	1.5	42	<b>52%</b>
	Legales	1.6	10	<b>12%</b>
	Relaciones Públicas	1.7	13	<b>16%</b>
	control de calidad	1.8	53	<b>65%</b>
	Comercialización	1.9	39	<b>48%</b>
	Otros	0.1	17	<b>21%</b>
2	Cuanto tiempo hace que trabaja aquí?	2		
3	Conoce acciones de capacitación, organizadas por la empresa que se den en ámbito laboral			
	Si	3	42	<b>52%</b>
	NO	3.1	39	<b>48%</b>
4	Conoce acciones de capacitación, organizadas por la empresa que se den fuera del ámbito laboral			
	Si	4.1	34	<b>42%</b>
	No	4.2	47	<b>58%</b>
5	En su sector se realizan reuniones de trabajo:			
	NO	5	27	<b>33%</b>
	1 POR AÑO	5.1	1	<b>1%</b>
	CADA 6 MESES	5.2	0	<b>0%</b>
	CADA 3 MESES	5.3	7	<b>9%</b>
	CADA MES	5.4	16	<b>20%</b>
	CADA 15 DIAS	5.5	3	<b>4%</b>
	1 POR SEMANA	5.6	14	<b>17%</b>
	1 POR DIA	5.7	14	<b>17%</b>
	OTRO	5.8	7	<b>9%</b>
6	En otro sector se realizan reuniones de trabajo:			
	NO	6	26	<b>32%</b>
	1 POR AÑO	6.1	0	<b>0%</b>
	CADA 6 MESES	6.2	0	<b>0%</b>
	CADA 3 MESES	6.3	8	<b>10%</b>
	CADA MES	6.4	10	<b>12%</b>
	CADA 15 DIAS	6.5	1	<b>1%</b>
	1 POR SEMANA	6.6	22	<b>27%</b>
	1 POR DIA	6.7	7	<b>9%</b>
	OTRO	6.8	12	<b>15%</b>
7	De que manera mantiene contacto con su superior			
	Personalmente	7.1	26	<b>32%</b>
	Por teléfono	7.2	0	<b>0%</b>
	Vía mail	7.3	0	<b>0%</b>
	Por notas	7.4	8	<b>10%</b>
	Ninguna	7.5	10	<b>12%</b>
	Otras	7.6	1	<b>1%</b>

8	Recibe algún tipo de informe o boletín de su empresa:			
	NO	8	38	<b>47%</b>
	SI	8.1	42	<b>52%</b>
	PERSONALMENTE	8.2	21	<b>26%</b>
	CARTELERA	8.3	14	<b>17%</b>
	MAIL	8.4	8	<b>10%</b>
	TELEFONO	8.5	2	<b>2%</b>
	REVISTA	8.6	8	<b>10%</b>
	FOLLETO	8.7	5	<b>6%</b>
	OTRO	8.8	12	<b>15%</b>
9	Con que frecuencia?			
	DIARIA	9.1	2	<b>2%</b>
	SEMANAL	9.2	14	<b>17%</b>
	MENSUAL	9.3	22	<b>27%</b>
	ANUAL	9.4	1	<b>1%</b>
	OTRA	9.5	9	<b>11%</b>
10	CONOCE A LOS DUEÑOS DE ESTA EMP			
	NO	10	78	<b>96%</b>
	SI	10.1	3	<b>4%</b>
11	CONOCE EL ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA			
	NO	11	24	<b>30%</b>
	EN PARTE	11.1	25	<b>31%</b>
	BIEN	11.2	23	<b>28%</b>
	MUY BIEN	11.3	9	<b>11%</b>
12	Tiene esta empresa un responsable de Comunicación Interna:			
	NO	12	27	<b>33%</b>
	NO SABE	12.1	21	<b>26%</b>
	SI	12.2	33	<b>41%</b>
13	CREE QUE la comunicación interna aquí esta planificada?			
	NUNCA	13	16	<b>20%</b>
	A VECES	13.1	40	<b>49%</b>
	CASI SIEMPRE	13.2	15	<b>19%</b>
	SIEMPRE	13.3	11	<b>14%</b>
14	Considera que la información que UD necesita para su trabajo le llega a tiempo?			
	NUNCA	14	2	<b>2%</b>
	A VECES	14.1	34	<b>42%</b>
	CASI SIEMPRE	14.2	24	<b>30%</b>

		SIEMPRE	14.3	20	<b>25%</b>
15	Considera UD que estar correctamente informado:				
		Contribuye a su integración a la empresa	15	69	<b>85%</b>
		No contribuye a su integración a la empresa	15.1	11	<b>14%</b>
16	Que cambiaría UD de la forma de comunicación interna que actualmente existe?				
		RESPUESTA ABIERTA	16		
		RESPUESTA ABIERTA	16.1		
17	QUE VALORA DE LA COMUNIC ACTUAL	RESPUESTA ABIERTA	17		
		RESPUESTA ABIERTA	17.1		
18	Se siente integrado en la toma de decisiones de su empresa:				
		NUNCA	18	42	<b>52%</b>
		A VECES	18.1	14	<b>17%</b>
		CASI SIEMPRE	18.2	9	<b>11%</b>
		SIEMPRE	18.3	16	<b>20%</b>
19	Tiene UD espacio para aportar nuevas ideas:				
		NUNCA	19	27	<b>33%</b>
		A VECES	19.1	22	<b>27%</b>
		CASI SIEMPRE	19.2	7	<b>9%</b>
		SIEMPRE	19.3	25	<b>31%</b>
20	Le interesa aportar nuevas ideas:				
		NUNCA	20	9	<b>11%</b>
		A VECES	20.1	34	<b>42%</b>
		CASI SIEMPRE	20.2	11	<b>14%</b>
		SIEMPRE	20.3	27	<b>33%</b>
21	En que medida siente que es reconocido su trabajo				
		MUY RECONOCIDO	21	19	<b>23%</b>
		ALGO RECONOCIDO	21.1	40	<b>49%</b>
		POCO RECONOCIDO	21.2	15	<b>19%</b>
		NADA RECONOCIDO	21.3	7	<b>9%</b>
22	En que medida se siente comprometido con los resultados de esta empresa				
		MUY COMPROMETIDO	22	34	<b>42%</b>
		ALGO COMPROMETIDO	22.1	40	<b>49%</b>
		POCO COMPROMETIDO	22.2	1	<b>1%</b>
		NADA COMPROMETIDO	22.3	4	<b>5%</b>

23	En los últimos tres meses UD faltó a su trabajo:			
	Ninguna vez	23	42	<b>52%</b>
	De una a tres veces	23.1	30	<b>37%</b>
	De cuatro a cinco veces	23.2	8	<b>10%</b>
	Mas veces	23.3	0	<b>0%</b>
24	Recuerda los motivos de estas ausencias			
	Enfermedad	24	27	<b>33%</b>
	Asuntos personales	24.1	6	<b>7%</b>
	Asuntos Familiares	24.2	3	<b>4%</b>
	Otros	24.3	9	<b>11%</b>
25	Como describiría el ambiente laboral que se vive en la empresa?			
	MALO	25	10	<b>12%</b>
	REGULAR	25.1	21	<b>26%</b>
	BUENO	25.2	36	<b>44%</b>
	MUY BUENO	25.3	14	<b>17%</b>
26	CUANDO CIRCULAN RUMORES			
	NO LOS CREE	26	27	<b>33%</b>
	DUDA	26.1	51	<b>63%</b>
	CREE SIN DUDAR	26.2	3	<b>4%</b>
27	Que considera que esta empresa le da a UD?			
	RESPUESTA ABIERTA	27		
	RESPUESTA ABIERTA	27.1		
28	Y que le da UD a la empresa			
	RESPUESTA ABIERTA	28		
	RESPUESTA ABIERTA	28.1		
29	Por que motivo UD cambiaria de trabajo?			
	RESPUESTA ABIERTA	29		
	RESPUESTA ABIERTA	29.1		
30	Como es la relación entre sus compañeros?			
	MALA	30	0	<b>0%</b>
	REG	30.1	17	<b>21%</b>
	BUENA	30.2	39	<b>48%</b>
	MUY BUENA	30.3	25	<b>31%</b>

### **IV.2.2 Resultados del nivel directivo.**

Sobre un total de 16 personas de 8 empresas diferentes correspondientes a 2 personas del nivel directivo de cada empresa analizada, respondieron el cuestionario anónimo auto administrado y arrojaron los siguientes resultados:

#### **RESULTADOS DEL NIVEL DIRECTIVO**

1	Cuales de estas gerencias o departamentos están presentes en esta empresa:				
		Gerencia. General	1,1	15	94%
		Administración	1,2	16	100%
		Contaduría	1,3	6	38%
		Recursos Humanos	1,4	6	38%
		Logística	1,5	10	63%
		Legales	1,6	3	19%
		Relaciones Publicas	1,7	0	0%
		Control de calidad	1,8	11	69%
		Comercialización	1,9	15	94%
		Otros	0,1	4	25%
2	Le interesa la opinión de los empleados respecto a la empresa?				
		NADA	2	0	0%
		POCO	2,1	1	6%
		BASTANTE	2,2	9	56%
		MUCHO	2,3	6	38%
3	Existe redactada la visión o misión de la empresa?				
		SI	3	12	75%
		NO	3,1	4	25%
4	Existe una planificación de la Comunicación Interna?				
		SI	4	5	31%
		NO	4,1	11	69%

5	Hay un responsable de la Comunicación Interna?				
		SI	5	6	38%
		NO	5,1	10	62%
6	Se emite algún tipo de boletín o informe interno sobre la empresa?				
		SI	6	8	50%
		NO	6,1	8	50%
7	Considera UD que estar correctamente informado:				
		<b>SI</b> Contribuye a la integración a la empresa	7	16	100%
		<b>No</b> contribuye a la integración a la empresa	7,2	0	0%
8	Se le da espacio a los empleados para aportar nuevas ideas?				
		NUNCA	8	0	0%
		A VECES	8,1	4	25%
		CASI SIEMPRE	8,2	7	44%
		SIEMPRE	8,3	5	31%
9	Si lo hace: de que manera conoce la opinión de los empleados?				
		NO	9	0	0%
		SI	9,1	13	81%
		<u>POR QUE MEDIO:</u> PERSONALMENTE	9,2	14	88%
		POR CARTELERA	9,3	1	6%
		VÍA MAIL	9,4	2	13%
		POR TELEFONO	9,5	4	25%
		POR ESCRITO	9,6	4	25%
		POR RUMORES	9,7	0	0%
		DE CASUALIDAD	9,8	0	0%
		OTRO	9,9	1	6%
10	De que manera mantiene contacto con el personal?				

		Personalmente	<b>10</b>	15	94%
		Por teléfono	<b>10,1</b>	6	38%
		Vía mail	<b>10,2</b>	6	38%
		Por notas	<b>10,3</b>	4	25%
		Ninguna	<b>10,4</b>	0	0%
		Otras	<b>10,5</b>	0	0%
11	Esta forma de comunicación UD. considera que es:				
		POCO FRECUENTE	<b>11</b>	0	0%
		SOLO CUANDO ES NECESARIO	<b>11,1</b>	6	38%
		CASI PERMANENTE	<b>11,2</b>	4	25%
		SIEMPRE	<b>11,3</b>	6	38%
12	Cómo se comunican las decisiones que se toman a nivel directivo?				
		RESPUESTA ABIERTA			
13	Cree que el personal siente que participa en la toma de decisiones de la empresa?				
		NUNCA	<b>13</b>	6	38%
		A VECES	<b>13,1</b>	7	44%
		CASI SIEMPRE	<b>13,2</b>	1	6%
		SIEMPRE	<b>13,3</b>	2	13%
14	Considera UD que la información que los empleados necesitan para su trabajo les llega a tiempo?				
		NUNCA	<b>14</b>	0	0%
		A VECES	<b>14,1</b>	6	38%
		CASI SIEMPRE	<b>14,2</b>	9	56%
		SIEMPRE	<b>14,3</b>	1	6%
15	Como conocen los directivos la opinión del personal?	RESPUESTA ABIERTA			
16	Conocen los empleados a los dueños de esta empresa?				
		SI	<b>16</b>	15	94%
		NO	<b>16,1</b>	1	6%

### **IV.3 Interpretación de los resultados.**

A continuación se presentan los resultados más relevantes a los efectos del presente trabajo; se explora la realidad de las empresas analizadas, se analizan las respuestas en función de las variables antes mencionadas y su realidad respecto a la programación de las comunicaciones internas, como así también demuestra el extraordinario potencial que estas estructuras pyme presentan a la hora de generar un clima organizacional orientado a los objetivos productivos, de integración y compromiso de su personal.

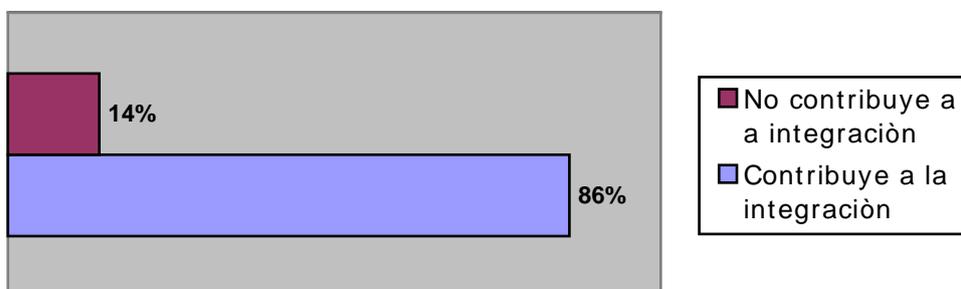
En adelante todas las relaciones e interpretaciones remiten al objetivo general de este trabajo.

#### **Sobre 81 casos:**

El 86% de la personas que respondieron el cuestionario del nivel operativo cree que estar correctamente informado **Si contribuye** a su integración a la empresa.

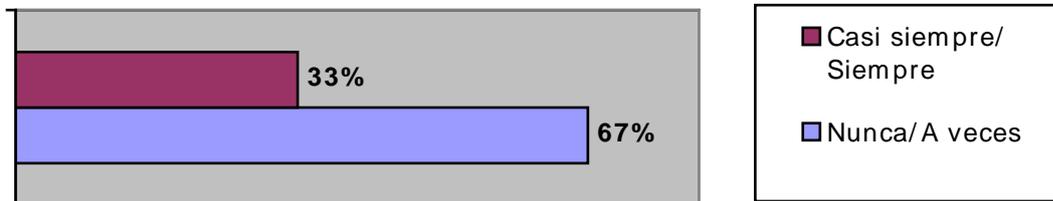
#### **Cuadro 7:**

Considera que estar correctamente informado



**Cuadro 8**

Cree que la Comunicación interna está planificada

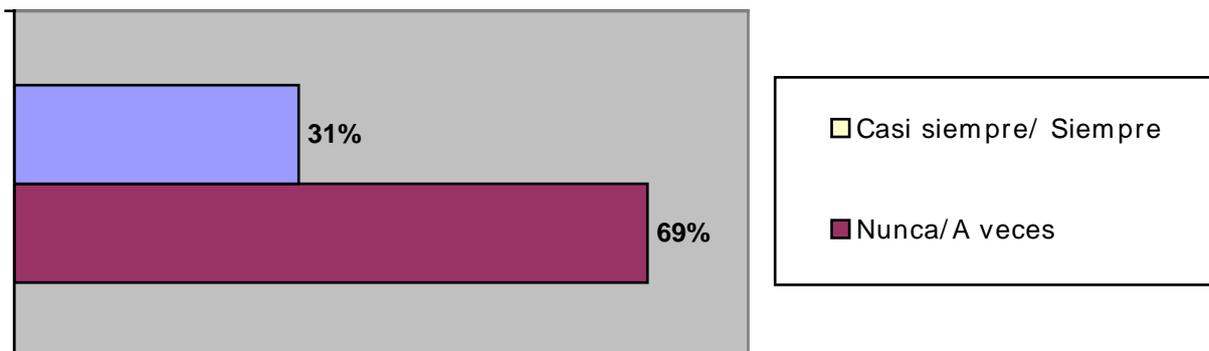


Solo el 33% de las personas que respondieron el cuestionario del nivel operativo cree que la comunicación interna de su empresa esta **Siempre o Casi Siempre planificada**.

En cuanto a la pregunta si se siente integrado a la toma de decisiones de su empresa surgió que el 69% **Nunca o solo A Veces** se siente integrado.

**Cuadro 9**

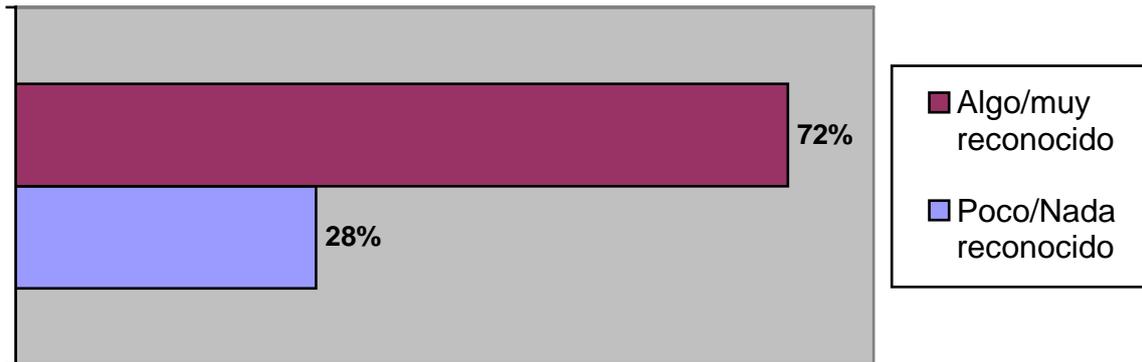
Se siente integrado a la toma de desiciones



El 28% respondió que se siente **Poco o Nada reconocido** en su trabajo.

**Cuadro 10:**

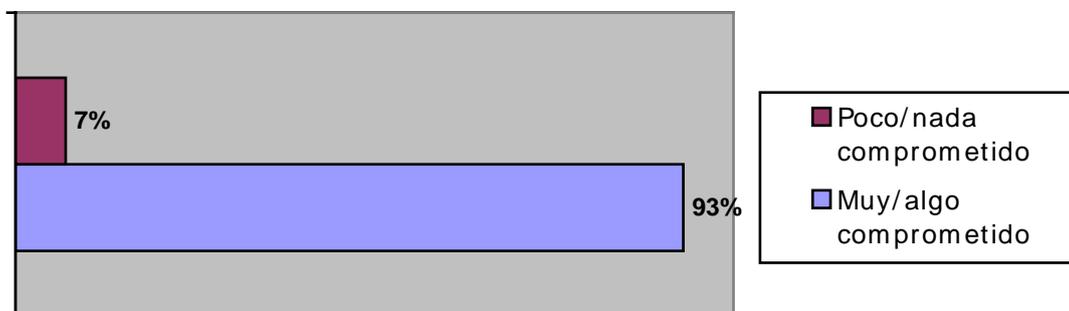
Se siente reconocido en su trabajo



El 92% respondió que está **Muy o Algo comprometido** con los resultados de la empresa.

**Cuadro 11:**

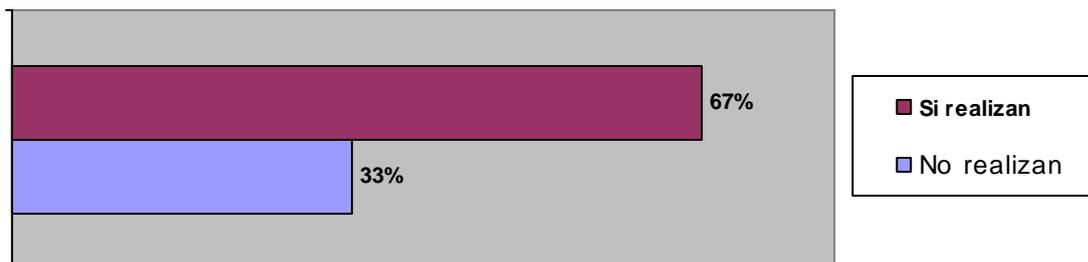
Està comprometido con los resultados de la empresa



Ante la pregunta sobre si en su sector se realizan reuniones el 33% dijo que directamente **no se realizan** en su sector ninguna reunión de trabajo.

### Cuadro 12:

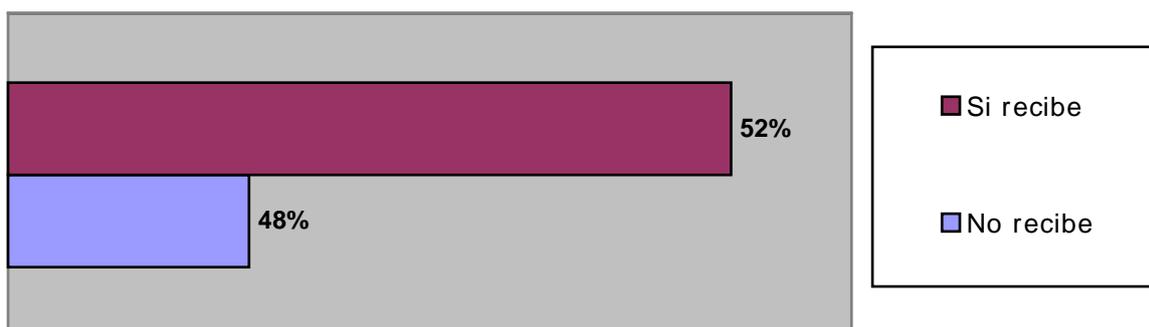
Se realizan reuniones de trabajo



El 48% respondió que **no recibe** ningún informe, por ningún medio sobre la actualidad de la empresa en la que trabaja.

### Cuadro 13:

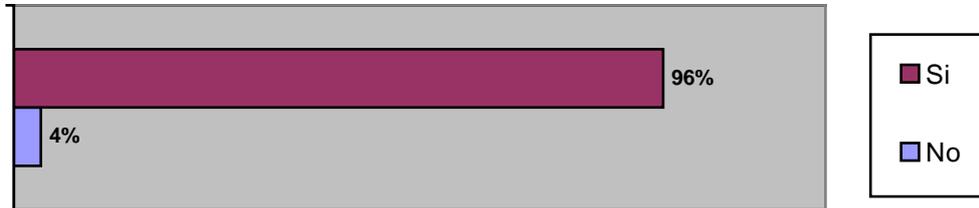
Recibe algún boletín informativo



El 96% respondió que **si conoce** a los dueños de la empresa.

**Cuadro 14:**

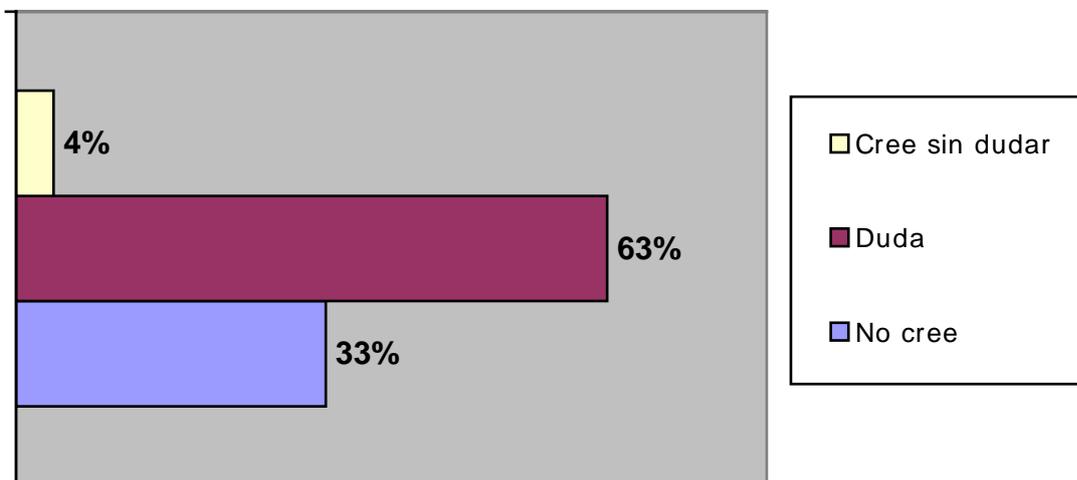
Conoce a los dueños



Ante la pregunta sobre la credibilidad de los rumores se dio:

**Cuadro 15:**

Cuando hay rumores

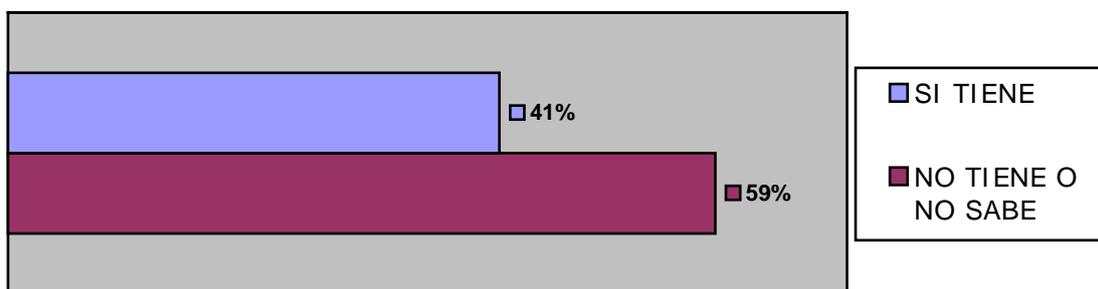


### IV.3.1 La percepción sobre la planificación de las comunicaciones internas.

El 41% de las personas que respondieron el cuestionario cree que su empresa tiene un responsable de la comunicación interna mientras que el 59% cree que **no tiene o no sabe si tiene**.

#### Cuadro 16:

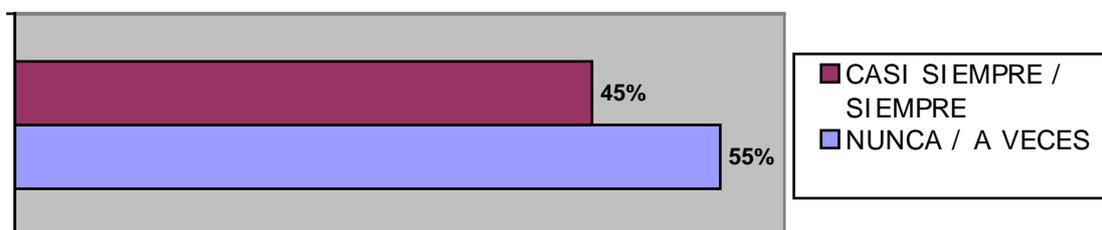
Tiene un responsable de Comunicación Interna



Si tomamos solo el 46% que cree que existe un responsable de la comunicación interna y vemos si consideran que la comunicación interna esta planificada, encontramos que 55% cree que **nunca o solo a veces** lo está.

#### Cuadro 17:

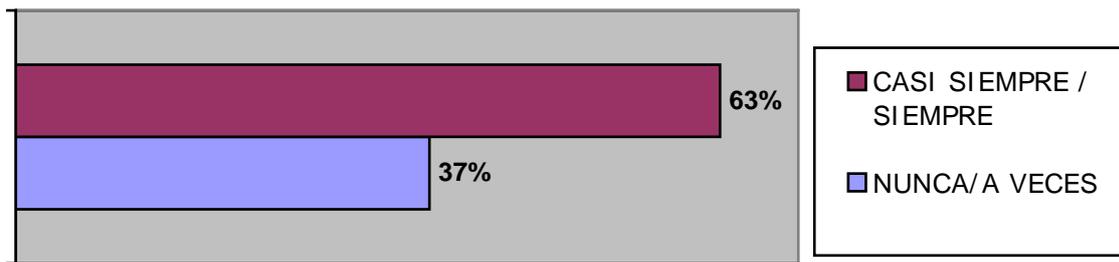
Considera que la Comunicación Interna está planificada



Si tomamos solo el 46% que cree que existe un responsable de la comunicación interna y vemos que el 37% considera que nunca o solo a veces la información que necesita para hacer su trabajo les llega a tiempo.

**Cuadro 18:**

La información que necesita para su trabajo le llega a tiempo



**IV.3.2 La integración en la toma de decisiones**

Si se relaciona el nivel de integración a la toma de decisiones con el nivel de Reconocimiento que siente en su trabajo surge:

Cuadro 19: INTEGRADO A LA TOMA DE DECISIONES

Nunca / a veces	69%
Siempre / Casi siempre	31%
TOTAL	100%

**Cuadro 20:** SENTIMIENTO DE RECONOCIMIENTO, RESPECTO A LA INTEGRACIÓN QUE SIENTE EN LA TOMA DE DECISIONES.

COMPROMISO	INTEGRACION	
	NUNCA / A VECES INTEGRADO	SIEMPRE / CASI SIEMPRE INTEGRADO
RECONOCIDO / MUY RECONOCIDO EN SU TRABAJO	60%	<b>100%</b>
POCO/NADA RECONOCIDO	40%	-----
TOTAL	100%	100%

Muy claramente se ve que quienes se sienten integrados a la toma de decisiones de su empresa en el 100% de los casos sienten que son reconocidos en su trabajo. Es decir que en la medida que se los hace participar en la toma de decisiones influirá directamente en el sentido de reconocimiento que se tenga.

**IV.3.3 Importancia de las reuniones de trabajo.**

Del mismo modo se puede observar como influyen las reuniones de trabajo en la integración en la toma de decisiones.

**Cuadro 21:** EN SU SECTOR SE REALIZAN REUNIONES DE TRABAJO.

SE REALIZAN REUNIONES	62%
NO SE REALIZAN REUNIONES	38%
TOTAL	100%

**Cuadro 22:** SENTIDO DE INTEGRACION RESPECTO A LA REALIZACION DE REUNIONES DE TRABAJO

	REALIZA REUNIONES	NO REALIZA REUNIONES
SIEMPRE / CASI SIEMPRE INTEGRADO	<b>43%</b>	-----
NUNCA / A VECES INTEGRADO	57%	<b>100%</b>
TOTAL	100%	100%

A partir de esta comparación se observa como mejora el sentido de integración cuando se realizan reuniones de trabajo, ya que el 43% de los que participan en reuniones de trabajo se sienten integrados a las tomas de decisiones de la empresa en que trabajan, mientras que en los casos que no participan en reuniones de trabajo el 100% siente que nunca o solo a veces esta integrado a la toma de decisiones.

#### **IV.3.4 Análisis de los resultados del nivel directivo**

Se realizó el cuestionario a 2 representantes del nivel directivo por cada empresa analizada.

##### **Cuadro 23: EXISTE UN RESPONSABLE DE LA COMUNICACIÓN INTERNA?**

<b>Respuesta</b>	<b>Nivel Directivo</b>	<b>%</b>
SI	6	38%
NO	10	62%
TOTAL	16	100%

Un 62% de los representantes del nivel directivo respondió que **no hay** en su empresa un responsable de la comunicación interna.

##### **Cuadro 24: EXISTE UNA PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA:**

<b>Respuesta</b>	<b>Nivel Directivo</b>	<b>%</b>
SI	5	31%
NO	11	69%
TOTAL	12	100%

Un 69 % reconoce que la comunicación interna **no se planifica** en su empresa.

**Cuadro 25:** CREE QUE EL PERSONAL SIENTE QUE PARTICIPA EN LA TOMA DE DECISIONES?

Respuesta	Nivel Directivo	%
NUNCA	6	38%
A VECES	7	44%
CASI SIEMPRE	1	6%
SIEMPRE	2	13%
TOTAL	12	100%

El 88% considera que el personal nunca o solo a veces siente que participa de la toma de decisiones.

**Cuadro 26:** CONSIDERA QUE LA INFORMACIÓN LLEGA A TIEMPO

Respuesta	Nivel Directivo	%
NUNCA	0	0%
A VECES	6	38%
CASI SIEMPRE	9	56%
SIEMPRE	1	6%
TOTAL	16	100%

El 62 % cree que la información que el personal necesita para hacer su trabajo, le llega a tiempo.

#### **IV.3.5 Comparaciones más relevantes de las respuestas del nivel operativo con el nivel directivo.**

##### **Cuadro 27:** EXISTE UN RESPONSABLE DE LA COMUNICACIÓN INTERNA?

	<b>NIVEL OPERATIVO</b>	<b>NIVEL DIRECTIVO</b>
NO o NO SABE	59%	62%
SI	41%	38%
TOTAL	100%	100%

El resultados muy parecido en los dos niveles y demuestra que en un 60% de los casos se coincide en **la falta de un responsable** de la comunicación interna.

##### **Cuadro 28:** PERCEPCIÓN SOBRE LA PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.

	<b>NIVEL OPERATIVO</b>	<b>NIVEL DIRECTIVO</b>
NUNCA / A VECES	69%	69%
SIEMPRE / CASI SIEMPRE	31%	31%
TOTAL	100%	100%

Esta comparación muestra que es muy alta (69%) la falta de planificación de las comunicaciones internas y además la paridad en la comparación intersectorial, hablaría de una correcta percepción de la realidad en los niveles analizados.

##### **Cuadro 29:** PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES:

	<b>NIVEL OPERATIVO</b>	<b>NIVEL DIRECTIVO</b>
NUNCA / A VECES	69%	82%
SIEMPRE / CASI SIEMPRE	31%	18%
TOTAL	100%	100%

En este caso se ve que en el nivel operativo un poco por encima (13%) de la creencia de los representantes del nivel directivo en cuanto a la participación en la toma de decisiones, aunque la falta de participación en las decisiones es muy alta en ambos casos (69 % y 82%).

**Cuadro 30:** CONSIDERA QUE LA INFORMACIÓN LLEGA A TIEMPO

	<b>NIVEL OPERATIVO</b>	<b>NIVEL DIRECTIVO</b>
NUNCA / A VECES	44%	38%
SIEMPRE / CASI SIEMPRE	56%	62%
TOTAL	100%	100%

Aquí también se observa que no hay una administración adecuada y eficiente de los canales por los que circula la comunicación y en este caso la pregunta solo se refiere a la información necesaria para hacer su trabajo y a pesar de ello alrededor del 40% en ambos niveles cree que la información **no llega a tiempo**.

**IV.3.6 Procesamiento e interpretación de las respuestas abiertas.**

Del agrupamiento de las respuestas que se obtuvieron a las preguntas abiertas que hubo en el cuestionario para el nivel operativo se pueden sintetizar en las siguientes:

## 16

### **Qué cambiaría UD de la forma de comunicación interna que actualmente existe?**

"Mayor continuidad informativa".

"Que sea mas rápida".

"pondría un encargado de la comunicación interna"

"Se podría ordenar".

"Que se difunda mas lo que la empresa hace por los empleados".

"Designar a alguien para que la información llegue a tiempo".

"Que nos asesoren mas".

"No cambiaría nada".

"Que los dueños se acerquen más al personal".

"Mejor información".

"Para cambiar algo, primero debería haber algo".

## 17

### **Qué es lo que más valora de la forma de comunicación actual?**

"El trato personal".

"Que me permite abordar a mis superiores de manera poco rígida".

"Que es directa".

"Dinámica para resolver los problemas".

"La falta de burocracia".

"Rapidez y claridad".

"Que es libre y espontánea".

"La sinceridad y transparencia".

"El intercambio de opiniones".

"La paciencia de las encargadas".

## 27

### Que considera que esta empresa le da a UD?

"Posibilidad de desarrollarme".

"Crecimiento personal".

"Trabajo".

"La posibilidad de crecer y desarrollarme como persona".

"Apoyo".

"Respaldo Humano y económico".

"Valor humano".

"Desarrollo personal".

"Capacitación, buen trato personal".

"Un lugar para que mi familia este bien".

"Nada".

## 28

### Y que le da UD a la empresa?

"Dedicación".

"Experiencia compromiso y responsabilidad".

"Aporto mis ideas compromiso y experiencia".

"Responsabilidad".

"Conocimiento".

"Mi oficio".

"Esfuerzo y dedicación".

"Compromiso laboral".

"Para mi es mi empresa es mi vida".

## 29

### Por que motivo UD cambiaria de trabajo?

- "Por razones económicas".
- "Por un mayor sueldo".
- "Si pierdo la comodidad".
- "Mejora económicas".
- "Depende fundamentalmente de la relación personal".
- "Por proyecto propio".
- "Si me sintiera engañado o defraudado".
- "Que cambie su enfoque social".
- "Si no estuviera cómodo a nivel personal".
- "Mal trato sobre la persona".
- "Por una mejor calidad de vida para mi flia.".
- "Motivos económicos".
- "Por un sueldo mejor y tener los aportes correspondientes".
- "No cambiaría por nada".
- "Por un mejor trato".
- "Si me faltan el respeto".

Un breve análisis de estas respuestas permite demostrar el importante nivel de compromiso y de valoración del trato personal que genera la estructura pyme. Respuesta de orden emocional relacionadas con los sentimientos de credibilidad, respeto, relación directa con los dueños y la flexibilidad, todo ello desaprovechando la oportunidad de administrar las comunicaciones internas como se vio. Demostrando que las variables analizadas y sus indicadores se ven afectados por la planificación o no de las comunicaciones internas.

## **CAPITULO V**

### **Datos Anexos a la propia investigación**

Articulo Diario La Nación:

**Domingo 19 de diciembre de 2004**

**Noticias | Archivo | Domingo 19 de diciembre de 2004 | Empleos |  
Nota**

#### **Crecimiento: las pymes buscan la profesionalización**

Incorporan herramientas propias de las grandes empresas para poder adaptarse a los cambios que experimentaron en los últimos años.

Cambiaron instinto por visión, espontaneidad por planificación y administración por gestión. Desde que la devaluación las obligó a profesionalizar sus cuadros, las pymes empezaron a incorporar herramientas propias de las grandes empresas. Encuestas de clima, sistemas de remuneración, definición de valores y capacitación continua son algunos de los servicios que contratan para estar a tono con su nuevo papel. El crecimiento vertiginoso y desordenado de muchas de ellas, más la necesidad de insertarse en la nueva realidad del país provocó que varias pymes recurrieran a una ayuda externa. Así, las consultoras se convirtieron en las nuevas aliadas de las pequeñas y medianas empresas. "Hay que saber escuchar", expresa Ana Sanio, directora de Direcciona, consultora que acompañó a Amarilla Gas en el proceso que comenzó a partir de 2002, luego de que la empresa experimentara un cambio importante en su estructura. "Es que muchas veces saben que necesitan ayuda, pero no especifican qué. El desafío consiste en identificar cuál de todas las cosas que están necesitando va a tener mayor efecto", completa Sanio. Entre los logros más importantes de la consultora se destaca haber reemplazado la vieja oficina de personal

por un departamento de Recursos Humanos, tras 40 años de historia. El mérito del área fue ganarse el apoyo de los trabajadores sobre la base de una comunicación clara y directa. "Después de 2002 la empresa empezó a crecer en forma constante, pero desordenada -recuerda Daniela Baracchini, gerente de Recursos Humanos de Amarilla Gas-. Además, hubo en el medio algunas adquisiciones y tuvimos que pensar en una cultura de integración para las 21 sucursales." El proceso no fue fácil. Hubo que empezar por definir visión, misión y valores. "No es que no los tuvieran -interviene Sanio-. Pero costaba que los pusieran por escrito." El segundo paso consistió en hacer una encuesta de clima. Y más tarde continuaron con la definición de puestos y la evaluación de desempeño. "Aunque parezca increíble, es la misma gente la que te pide que le des herramientas. Así fue como surgió la evaluación de desempeño, por pedido de los empleados", afirma Baracchini.

Comunicación transparente

Romipack es una empresa familiar que tiene 40 años de historia. Se dedica a diseñar y fabricar bolsas de papel para comercios. Este año empezaron a poner en marcha un plan para lograr mayor transparencia en la comunicación con sus más de cien empleados. Pero esta vez en lugar de salir a buscar ayuda, la ayuda vino a sus puertas. "Nos acercamos a Romipack para ofrecerles nuestra propuesta. Y ellos aceptaron enseguida. En menos de dos semanas nos pusimos a trabajar - cuenta Marcos Mazzocco, director de Tandem Strategic Group-. Esta es la ventaja de tratar con pymes, que no hay intermediarios, estableces relación directa con el número uno." La encuesta de clima fue el primer paso. "Queríamos saber qué pensaban los empleados de la compañía, que tuvieran oportunidad de expresarse. Y los resultados fueron muy buenos, mucho mejor de lo que esperábamos", comenta María Verónica Aznar, gerente de Recursos Humanos de Romipack. Aunque suele ser una herramienta utilizada por las grandes firmas, la encuesta de clima se adaptó a las características de la pyme. "Apelamos a las ventajas que da una empresa pequeña. Utilizamos canales informales para alentar la participación, jugamos con el misterio para difundir los resultados y logramos que casi todos la completaran", afirma Aznar. Pero lo

verdaderamente notable, según Mazzocco, es que el director se haya animado a hacer el sondeo. "En una estructura tan chica, donde el presidente suele cruzarse con los empleados en la empresa, es un riesgo. Lo positivo es que lo haya asumido", destaca.

La fuerza de la unión Ferremat es un claro ejemplo de que la unión hace la fuerza. Bajo su nombre reúne a veinte empresas ferreteras de distintas regiones del país que se juntaron para competir, en calidad y precio, con las grandes cadenas. El desafío consistió en transformar muchas voluntades en una única cultura corporativa.

"Empezamos por el abecé; es decir, por definir misión, visión y valores y para eso buscamos la ayuda de personas que tuvieran mucha experiencia en el tema", cuenta Camila Poodts, del área administrativa de Ferremar. A su lado, José María Ohrnialian, director de la consultora Lex Recursos Humanos y Organización, agrega: "Lo más difícil fue el cambio cultural. Convencer a los directores de las distintas empresas de que había que cambiar aunque eran exitosos en los que hacían". Y no sólo eso: también están trabajando para formar a los futuros gerentes. Por ahora el departamento de Recursos Humanos de Ferremat está tercerizado en Lex, pero el objetivo es independizarse de a poco. "Yo creo que es positivo y necesario que haya un desprendimiento. No es bueno que una empresa esté asociada por mucho tiempo con una consultora", afirma Ohrnialian. Entre los principales logros, Poodts destaca haber creado Ferreduca, "una plataforma de capacitación a distancia que permite formar a los casi 400 empleados que tiene la empresa en todo el país". Junto con la Universidad Tecnológica Nacional (UTN) desarrollan cursos para todos los integrantes de la cadena ferretera. No hay herramientas de gestión diseñadas para pequeñas o grandes empresas -reflexiona Ohrnialian-, sino adaptaciones. Incluso, hay algunas que no se pueden usar en las multinacionales, pero sí en las pymes, donde la flexibilidad es mayor." Ni pequeñas ni medianas. Hoy las pymes demandan de las consultoras servicios de calidad, a medida de sus necesidades, y una atención personalizada. Como para que nadie se atreva a dudar de su real

grandeza. Laura Reina "Los resultados tienen más impacto" , explica. Por último, Ohrnialian afirma que existe más libertad. "No hay políticas de la casa matriz, sino que tenés que crear tus propias políticas. Los resultados se ven realmente porque, como tienen que invertir muy bien sus recursos, contratan sólo lo que necesitan."

Link permanente: <http://www.lanacion.com.ar>

### **ADRHA presenta los resultados de la Encuesta Pyme de profesionalización y crecimiento 2006**

La Comisión de Cambio Organizacional de la Asociación de Recursos Humanos de la Argentina -ADRHA- realizó una investigación, 118 empresas pymes participaron de la investigación, la cual buscó analizar cuáles son las prácticas y problemáticas más comunes que se presentan con los empleados en este tipo de empresas, qué acciones de recursos humanos se realizan y quiénes las llevan a cabo, cuáles son las empresas pymes que están recurriendo a profesionales de RRHH para que acompañen este crecimiento y las distintas variables que se presentan en materia de gestión humana.

Los Resultados:

De las 118 empresas participantes puede mencionar: que el 90% de las empresas es de capitales nacionales, un 41% tiene más de 20 años en el país, y que el 46 % de los encuestados tiene menos de 50 integrantes.

Al consultarles por:

Cuales eran los factores que llevaban a las pymes profesionalizar sus áreas de Recursos Humanos:

Crecimiento de facturación 49%.

Crecimiento en la Dotación 25 %.

Requisitos para certificación de calidad 21%.

Exigencia de grandes clientes un 20%.

Reducción de dotación 4%.

Por requisitos para exportar 2%.

En lo que respecta al aprendizaje de empleados, los nuevos conocimientos se adquieren mayormente o por participación en cursos de capacitación 61% (de este total, un 40% se debe a la incorporación de tecnología y su posterior implementación) Lo más preocupante de esta variable es la omisión de respuesta que alcanzó a un 18%, lo cual podría implicar la ausencia de actividades de capacitación dentro de la compañía.

Años atrás las características más buscadas eran honestidad / integridad, compromiso y confianza, en la actualidad se produjo una variación en las condiciones: La encuesta arrojó que un 13% prioriza la inteligencia y un 21% la capacidad técnica, lo cual demuestra cierta tendencia hacia la profesionalización de los recursos humanos que el sector demanda. En el gráfico, se puede apreciar cómo anteriormente se buscaba otras cualidades, en contraposición a hoy:

Si bien el hecho de incorporar un conocido o familiar no ha sido considerado como un factor prioritario al momento de incorporar personal, es interesante resaltar que en la actualidad ha sido tenido en cuenta sólo por el 2% de las empresas encuestadas mientras que en sus orígenes el 10% buscaba empleados con esta característica.

En relación a las problemáticas con los empleados más nombradas son en orden de prioridad: Desmotivación, Problemas de comunicación, Falta de capacitación, Ausencia de candidatos calificados en el mercado y Problemáticas de supervisión

Respecto a las acciones de Recursos Humanos dentro de una pyme, un alto porcentaje responde las tradicionales funciones de pago de sueldos

y control de ausentismo (73% y 44% respectivamente). Así también, el total de la muestra expone que también le dedican tiempo a las actividades de selección (66%) y capacitación (52%).

Estas acciones llevarían a resolver dos problemáticas importantes: la ausencia de candidatos calificados en el mercado y la falta de capacitación, ya que estas tareas de RRHH se llevan adelante principalmente por: Especialista de RRHH (32%), Directivos (27%) y Áreas de administración y finanzas (18%).

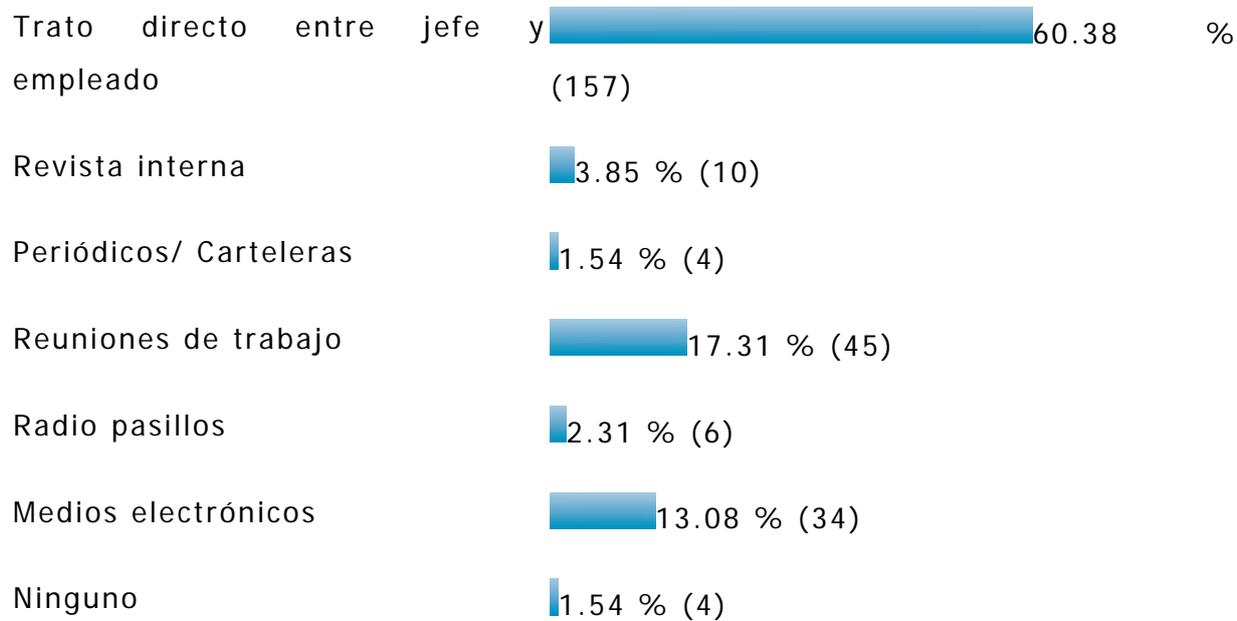
Por último, haciendo referencia al crecimiento de la empresa, el 74% considera que están en un proceso de cambio y crecimiento, el cual se ve reflejado con la facturación (80%), y aumento de la dotación (50%) y un 30% destaca la apertura de nuevos mercados como factor de crecimiento.

Para los encuestados, los factores de la dirección que son de apoyo para el crecimiento de la empresa han sido: el clima de confianza (50%), las políticas de puertas abiertas (35%) y el management participativo (34%).

FUENTE: <http://www.redrrpp.com.ar/portal/modules.php?name>

**Capital.net una empresa integrada por especialistas en las distintas áreas de Recursos Humanos realizo esta encuesta a través de su pagina Web.**

Cuál considera que es el medio de comunicación más importante dentro de una empresa?



**Cuadro 31:**

Fuente: <http://www.capitalhumano.net/modules>

**35 empresas líderes de Argentina responden a la consulta realizada por Red INSIDE, publicación digital de Comunicación Interna.**

Más del 95% de las empresas consultadas poseen un departamento o sector de Comunicación Interna, de las cuales el 30% ya tiene profesionales abocados exclusivamente a esa función."Estos son algunos de los datos que arroja la consulta que realizó Red INSIDE a 60 profesionales de C.I. en 35 empresas de primera línea en la Argentina.

Casi el 85 % de las empresas tiene un departamento de Comunicación Interna reportando a la dirección de RRHH (en muchos casos dentro de Capacitación, Formación o Desarrollo). Un poco más del 10 % lo ubican en otras áreas, y sólo una de las empresas no tiene sector de C.I. conformado.

La muestra -auto seleccionada- está compuesta por empresas suscriptoras a esta publicación y refleja interesantes tendencias de crecimiento, a pesar de la difícil coyuntura por la que atraviesa este país.

El promedio de integrantes en el sector asciende a dos profesionales por cada empresa, y esto sin contabilizar los miembros de Comités o de Redes Humanas de C.I. que, según los testimonios, siguen proliferando: "En nuestra empresa, Comunicaciones Internas es un Comité que reporta directamente a la Gerencia General (...) Trabajo con un grupo de 11 personas que pertenecen a departamentos y gerencias diferentes. Hay operarios de plantas, empleados administrativos y jefes de área."

En otros testimonios también se refleja un mayor acercamiento de los profesionales a lugares estratégicos de la organización: "...El único integrante de C.I. también participa en varios proyectos claves de la Dirección". "Somos cinco integrantes con dedicación full time, excepto cuando alguno participa en otros proyectos de corta duración". "Actualmente tenemos dos integrantes, pero es un sector en crecimiento constante". La inquietud de los profesionales parece ser otra clave de crecimiento. Salen a ofrecer sus servicios al resto de la compañía con sus carpetas de trabajo, proponiendo Estrategias de C.I. tanto en la Gerencia General como en otras áreas. Conforme a esta dinámica se está generando una repercusión positiva dentro y fuera de la empresa. Las universidades se interesan por exponer los Casos, al mismo tiempo que mejora la percepción del Área de RRHH dentro de la organización. Esta es la primera de una serie de consultas que estará realizando Red INSIDE durante el año 2002

Fuente: <http://wwwredinside.com.ar>

## **V.1 Comentarios sobre los datos anexos a la investigación propia**

La revisión de los temas que interesan a los integrantes de una organización da una idea clara de la diversidad de fuentes y destinos que debe tomar en cuenta el comunicador en su trabajo.

Como se puede ver el alto porcentaje de los encuestados respondieron que el trato directo entre jefe y empleado es el medio de comunicación mas importante, este alto porcentaje es coherente con los resultados relevados por la investigación propia donde la mayoría de los encuestados valoró en las empresas pyme que se analizaron, el trato personal y directo en la forma de comunicación que actualmente existe.

La flexibilidad, libertad e inmediatez son las ventajas a la hora de trabajar con pymes en materia de comunicación. *"El trabajo es mucho más rico que en una gran empresa. En una multinacional se está más limitado, porque ya tienen políticas definidas previamente; en las pymes todo es más dinámico, se destaca la velocidad con que se ven los resultados"*. En poco tiempo es posible comprobar que lo que se instrumenta dio sus frutos. Los resultados tienen más impacto que en una gran empresa.

Aquí quedo plasmada la diferenciación que buscó realizar este trabajo al circunscribirse exclusivamente a estructuras pyme.

## **CAPITULO VI**

### **CONCLUSIONES**

Las conclusiones surgen a partir relacionar la información contenida en el Marco Teórico, la interpretación de los resultados de la propia investigación y su vinculación con las variables estudiadas; los datos de investigaciones anexas y en relación de observar los beneficios que la gestión de RR.HH. podrían brindar a las empresas pyme a la hora de mejorar la relación con su personal.

En base a ello se describió una serie de casos donde se observa muy poco planeamiento estratégico y con fundamento teórico de las comunicaciones internas, lo que permitiría dar por verificada la hipótesis; y se detecto que sería muy beneficioso en el caso que se aplicara, debido a una serie de ventajas que presentan estas estructuras:

#### **Ventajas de las Pyme:**

Trato directo y personalizado.

Flexibilidad.

Conocimiento de los dueños.

Fuerte identificación de los empleados con su puesto y sus compañeros de trabajo.

Estructura más pequeña.

Predominan los valores personales por sobre los profesionales o materiales.

#### **Teniendo en cuenta que:**

-El área de RR.HH. vincula a las ciencias del comportamiento con la comprensión del negocio y su estrategia.

-La realización del diagnóstico, diseño organizacional y la conducción de procesos de cambio requiere de un conocimiento específico de las relaciones humanas internas.

-Algunos fracasos suelen provocarse por la incapacidad de superar bloqueos comunicacionales.

-Las empresas vinculan, reúnen y administran sujetos heterogéneos, ligados por y en la organización.

-Y que la Comunicación Interna es clave en el desarrollo de los Recursos Humanos.

De ese análisis el presente trabajo busca aportar una visión original a la gestión de RR.HH. en las pyme.

## **VI.1 La integración en la empresa.**

Como vimos la mayoría de los entrevistados ponderó la importancia de la comunicación interna como herramienta para obtener beneficios concretos en los procesos productivos, en la identificación con los objetivos de la empresa, en la generación de un buen clima laboral y con un mayor sentido de pertenencia y más compromiso en la toma de decisiones.

A partir de esto las empresas serán mucho menos rígidas y la información ya no queda reservada a un pequeño círculo dentro de los cargos directivos sino que se alientan las comunicaciones entre todos los miembros de la organización y se aprovechan los canales formales e informales, con lo cual se logra una mayor integración.

Tomando los conceptos de Elías y Mascaray<sup>15</sup> se tendrá en cuenta que: ***“A partir de esta concepción de la empresa como organización, hay que contemplar la Comunicación Interna como: un elemento más de los que integran el sistema empresa; facilitador de la integración del personal en el proyecto de empresa y su visión compartida; un agente de cambio que***

***posibilita la adecuación al entorno y un elemento de cohesión que orienta a la organización a la consecución del objetivo general.***”

Con esto no se habla que en las empresas debe “bajar información” a los empleados, sino que se “comparte la información”.

Esto hace que todos se sientan integrados porque existe una relación de confianza y con este rol más protagónico de los empleados se alcanza un mayor compromiso por parte de todos.

Los problemas no tienen dueños sino que son de todos, ya que afectan a la estructura en su conjunto porque fundamentalmente lastiman a la cultura de esa organización.

Se mencionó la importancia de administrar estratégicamente las comunicaciones internas, y recae sobre quien conduce toda la responsabilidad de lo que le pase a la organización.

Imaginemos una empresa o institución como un cuerpo humano:

Cada extremidad por ejemplo es un área operativa de ese cuerpo, pero cada una de ellas responde a las órdenes del cerebro, y en la medida que el cerebro no funciona bien o no tenga en claro hacia a donde va, por más buenas intenciones que tenga el cuerpo, difícilmente pasen a ser algo más que intenciones sino están bien dirigidas. Exactamente lo mismo ocurre en las empresas.

Planificar significa ponerse a cargo de la organización y conducirla hacia una meta determinada.

Esto implica mucho más que dirigir los destinos desde un puesto formal, implica ganarse el respeto por la capacidad propia.

Por eso son algunos requisitos básicos:

Tener definido el objetivo general de la empresa.

Aceptar las distintas maneras de pensar. (Habilitar la opinión del otro).

Ser eficaz en la comunicación.

Y dar información útil para decidir.

---

<sup>15</sup> ELÍAS Joan y MASCARAY José. La cultura organizacional y la intracomunicación. En su: Más allá de

Según Kotter<sup>16</sup>,...**"en los más exitosos esfuerzos de transformación, los ejecutivos emplean todos los canales de comunicación existentes, para transmitir ampliamente la visión..."**

Toda esa amplitud le permitirá a quien lidera saber tomar la estrategia correcta y habiendo escuchado todo tipo de opiniones que además pueden llegar a ser muy productivas.

Ahí es donde se abre el abanico de posibilidades, porque se considera que la información se debe compartir esto no puede ser tomado como un acto de generosidad de la gerencia que baja información linealmente, sino que muchas veces las decisiones correctas se toman por el camino inverso, es decir: las áreas operativas tuvieron la oportunidad de poder contar que esta pasando y hasta animarse a dar una posible solución, entonces si la gerencia puede elegir la alternativa correcta y que se apoya en fundamentos sólidos, estas actitudes de apertura generan una ida y vuelta permanente ya que cuando la gente participa de forma significativa; se compromete más con la tarea, comparte objetivos, es más leal y realiza una descarga mucho mayor de creatividad.

Como dice John P. Kotter<sup>17</sup> en su libro "La verdadera labor de un Líder",...**"los directivos exitosos resuelven el problema de la dependencia de otros dándose cuenta de ella, eliminando o evitando la dependencia innecesaria y estableciendo autoridad sobre esos otros. Los buenos gerentes utilizan entonces ese poder para ayudarlos a planear, organizar, nombrar personal, presupuestar, evaluar, etc....."**

---

la comunicación interna. La intracomunicación. Barcelona: Gestión 2000, 2003. cap. 1, p.41

<sup>16</sup> KOTTER John P. La verdadera labor de un Líder. Harvard Business Review. Edit. Norma: p 105 (1999)

<sup>17</sup> KOTTER, John P. La dependencia y las redes. En su: La verdadera labor de un Líder. Colombia: Grupo Norma, 1999 p 125.

## VI.2 La relación vincular.

El vínculo según Enrique Pichon-Riviere<sup>18</sup> ***“es una estructura compleja de interacción, es no lineal, se desarrolla en forma de una espiral continua, donde a cada vuelta hay una retroalimentación continua del yo y un esclarecimiento del mundo la cual está mediatizada por procesos de comunicación y aprendizaje A su vez “... debe estar compuesto por una estructura de interacción dialéctica, en donde se retroalimenten ambas partes, de lo contrario la estructura se estanca, a causa de la aparición de los miedos básicos, impidiendo una adaptación activa a la realidad...”***.

Entonces, en cualquier actividad donde se necesite estar en permanente contacto con alguien, como es en el caso de una empresa, la comunicación es fundamental para el éxito de dicha labor y para su correcto funcionamiento. Dentro de las organizaciones, muchas veces se presentan inconvenientes, problemas o malentendidos, simplemente porque la comunicación no es buena y las directrices para realizar un trabajo no son las adecuadas y los vínculos se vuelven estáticos, lineales y estereotipados imponiéndose como obstáculos en la comunicación y el aprendizaje.

---

<sup>18</sup> PICHÓN-RIVIERE, Enrique. Una nueva problemática para la psiquiatría. En su: El Proceso grupal. Buenos Aires: Nueva Visión, 1975.: p28.

### **VI.3 Trabajar para la integración.**

Ante todo, los mandos superiores deben manejarse con un alto nivel de COHERENCIA en el discurso para con todos los niveles de la organización.

Únicamente esa coherencia discursiva provocará el grado de COHESION que se requiere para que todo el grupo se alinee en busca del mismo objetivo.

Pero alinearse detrás de un objetivo común implica un conocimiento con detenimiento de cual es el objetivo y cual es el camino que se ha de atravesar para alcanzarlo.

Depende también del grado de confianza que tengan en la persona que lleva a adelante los destinos de la organización y fundamentalmente el grado de participación que se tiene en la toma de decisiones, esto incluye no solamente en dar directivas sino en delegar autoridad también.

De esta manera, todos tienen la posibilidad de aportar ideas en como alcanzar los objetivos, así el compromiso aumenta y se busca cooperar con la idea que en alguna manera también es propia y aumenta el sentido de pertenencia al grupo.

### **VI.4 Realidad psíquica institucional**

Durante el recorrido se trabajó sobre el complejo comunicacional que se da en las empresas Pyme.

Se observó la falta de comunicación fluida y planificada entre las gerencias y los empleados.

También se detectó algunos factores críticos que influyen en el comportamiento y los roles que toman los empleados, que hace que su propia cultura avance o se atrase.

Lo que debería llevar a implementar es permitir que los empleados participen del cambio con ideas o soluciones que pueden servir para mejorar procesos que en algún momento no funcionan bien dentro de la compañía, por otro lado se debe propiciar el enriquecimiento de los integrantes como seres humanos, esto se logra internalizando los valores y manifestaciones culturales que sostienen a cada empresa y no que solo estén plasmados en folletos para su público, con lo que se mejoraría el ánimo individual y colectivo hacia el proceso de cambio y superación.

De este modo todos los componentes de la empresa si trabajan como equipo, poseen una excelente comunicación (que redunde en el compromiso con la tarea), pueden llevar adelante con éxito cualquier meta que la empresa, como institución englobadora de los deseos de sus miembros, se proponga.

Los hombres trabajan porque se sienten bien con sus compañeros de trabajo, con los supervisores y los jefes. El grupo de trabajo, que comienza siendo un medio para un fin, se convierte con el paso del tiempo en un fin en sí mismo; la persona va a trabajar porque es importante estar en una compañía de sus colegas, haciendo lo mismo que ellos hacen, disfrutando de su mismo estatus, teniendo sus mismos intereses, actitudes y obligaciones.

Según Rene Kaës<sup>19</sup> ***“...la institución vincula, reúne y administra formaciones y procesos heterogéneos: sociales, políticos, culturales, económicos, psíquicos. Lógicas diferentes funcionan allí en espacios que se comunican e interfieren. Esta es la razón de que puedan inmiscuirse y prevalecer, en la lógica social de la institución, cuestiones que provienen del nivel y de la lógica psíquica. Esta constituye además, el lugar de una doble relación: del sujeto singular con la institución y de un conjunto de sujetos ligados por y en la institución...”***. Esto hace que se produzca un proceso de identificación de corte institucional, es a partir

---

<sup>19</sup> KAËS, Rene. Realidad psíquica y sufrimiento en las instituciones. En: Kaës, Rene [y otros]. La institución y las instituciones: estudios psicoanalíticos. Buenos Aires: Paidós, 1996. p.30.

de esta identificación que una persona o un grupo de personas elijen ser parte de una empresa y no de otra, como así de permanecer en esa y no en otra, son esos rasgos comunes que hacen que las personas se agrupen en un mismo ámbito y permanezcan.

De esta forma encontramos que el discurso institucional no es solo lo hablado sino que hay un orden de lo manifiesto y también de lo latente y estar atento a esto produce sin dudas un beneficio en favor de las empresas y de las personas que las integran. Así se opera contra el desconocimiento, este paraliza, en cambio trabajando de manera consciente el discurso institucional se genera un interés por el trabajo o por lo menos por saber de que se trata, luego dependerá de las características particulares como se comporte ante una determinada situación.

#### **VI.5 Las funciones.**

La comunicación circula y fluye a través de múltiples circuitos, canales, mensajes, sean de carácter unidireccional o bidireccional, una de las funciones de la planificación de la comunicación interna es establecer un mecanismo específico y planificado, que organice el gran número de mensajes que emergen en todas direcciones, que provienen de variados emisores y tienen públicos distintos.

Por lo que debe:

- Orientar y fortalecer la cultura de la organización.
- Reducir la incertidumbre y el rumor.
- Hacer que circule la información necesaria y suficiente, para quienes les sea útil.
- Difundir hacia todos los niveles los mensajes emitidos por la alta dirección.
- Explicar los objetivos de la empresa y dar fundamentos de las decisiones gerenciales.

- Generar enlaces con todas las gerencias para conocer las problemáticas de cada sector.
- Conocer y utilizar los canales formales e informales de comunicación.
- Asesorar en todos los niveles sobre las mejores técnicas de emisión de mensajes según los objetivos y los destinatarios.
- Mejorar los procesos de recepción de mensajes (agudizar la escucha Organizacional).

De estas funciones se desprende la necesidad de descentralizar las responsabilidades ya que la gestión de la Comunicación Interna es función y responsabilidad indelegable de los directivos y jefes y requiere del compromiso de la mayor cantidad de personas posibles, con lo cual no podría recaer en solo un responsable, ya que es consecuencia de la Cultura Empresaria Imperante.

#### **VI.6 Aportes a la gestión de RR. HH.**

El principal aporte que este trabajo pretende realizar a la gestión de RR.HH. en las pyme es que considerando al Capital Humano como el activo mas importante que poseen las empresas, la planificación de la Comunicación Interna se perfila como elemento vital para el logro de sus objetivos.

El recorrido por los más relevantes antecedentes teóricos, su interpretación, la investigación realizada y los datos anexados de otras investigaciones realizadas en la materia, demostraron que la gestión de la Comunicación Interna es una función clave para la integración, motivación, productividad, capacitación, cambio organizacional y desarrollo de los Recursos Humanos de las empresas pyme y que todos esos aspectos son propios del área de RR.HH.

**BIBLIOGRAFIA:**

ARGYRIS, Chris [y otros]. *Comunicación Eficaz*. Bilbao: Deusto, 2000. 221p. (Harvard Bussines Review).

BENAVIDES, Juan; COSTA, Joan; VILLAFañE, Justo [y otros]. *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona: Gestión 2000, 2001. 415p.

DAVENPORT, Thomas O. *Capital Humano*. Barcelona: Gestión 2000, 2000. 264p.

ELÍAS Joan y MASCARAY José. *Más allá de la comunicación interna. La intracomunicación*. Barcelona: Gestión 2000, 2003. 306p.

FITA, Jaume. *Comunicación en programa de crisis*. Barcelona: Gestión 2000, 1999. 217p.

FREUD, Sigmund. *Obras Completas T II Psicología de las masas y análisis del yo, Cáp. V Las dos masas artificiales la iglesia y el ejercito*, Buenos Aires: Amorrortu, 1976. 141p.

GÓMEZ LÓPEZ, Emiliano. *El Liderazgo Ético*. Buenos Aires: Gestión 2000, 2006. 176 p.

GRUNIG, James E.; HUNT, T. *Dirección de relaciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000, 2000. 757p. (Clásicos de las Relaciones Públicas).

KAËS, Rene [y otros]. *La institución y las instituciones: estudios psicoanalíticos*. Buenos Aires: Paidós, 1996. 255p.

KOTTER, John P. *La verdadera labor de un Líder*. Colombia: Grupo Norma, 1999. 214p.

MAISONNEUVE, Jean. *La dinámica de los grupos*. Buenos Aires: Nueva Visión, 1998. 132p.

MITJANS HERRERO, Saturnino. *La comunicación incomunicada*. Buenos Aires: Temas, 2005. 313 p.

PAYERAS, Joan. *Coaching y Liderazgo*. Madrid: Díaz de Santos, 2004. 155 p.

PICHÓN-RIVIERE, Enrique. *El Proceso grupal*. Buenos Aires: Nueva Visión, 1975. 213p.

SCAVONE, Graciela M. *Como se escribe una tesis*. Buenos Aires: La Ley, 2002. 91p.

THOMSON, Peter. *Los secretos de la comunicación*. Barcelona: Granica, 1999. 256p.

VAZQUEZ, Jorge Rubén. *Dirección Eficaz de Pymes*. Buenos Aires: Macchi, 2006.343 p.

### **Artículos disponibles en formato electrónico**

ADRHA, Comisión de Comunicación Organizacional, *PYMES y Comunicación Interna*, [en línea]<<http://www.adrha.org.ar/section/section.jsp?idSection=23&sectionKey=&idContent=353>>

ADRHA, *Las Pymes y los Recursos Humanos* [en línea] <<http://www.redrrpp.com.ar/portal/modules.php?name=News&file=article&sid=780>>

Capitalhumano.net, *Cual consideras que es el medio de comunicación más importante dentro de una empresa*, [en línea]

<http://www.capitalhumano.net/modules.php?name=Surveys&op=results&pollID=7&mode=&order=&thold=>

CONSEJO PROFESIONAL DE RELACIONES PÚBLICAS DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES, *Los vínculos determinan el éxito* [en línea]

[<www.relacionespublicas.org.ar > .](http://www.relacionespublicas.org.ar)

Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME), *Las Pymes crearon el 93% del empleo en los últimos dos años* [en línea]

[<http://www.redcame.org.ar/news.php?id=545 >](http://www.redcame.org.ar/news.php?id=545)

Datospymes.com, *Las Cifras de fracaso de las Pyme en el mundo* [en línea]  [<http://datospymes.com/modules/news/article.php?storyi=](http://datospymes.com/modules/news/article.php?storyi=)

Fiel. *Que es una Pyme* [en línea]

[<http://www.fiel.org/publicaciones/Documentos/doc47.pdf;h=repec:iel:doctra:47 >](http://www.fiel.org/publicaciones/Documentos/doc47.pdf;h=repec:iel:doctra:47)

Fundación Observatorio Pyme. Conurbano Bonaerense.

*Industria Manufacturera*, 2005 [en

línea]  [<http://www.ec.gba.gov.ar/Estadistica/FTP/Pymes/ORCB.pdf >](http://www.ec.gba.gov.ar/Estadistica/FTP/Pymes/ORCB.pdf)

Lanacion.com, *Crecimiento: las pymes buscan la profesionalización* [en

línea]  [<http://www.lanacion.com.ar/Archivo/nota.asp?nota\\_id=664316 >](http://www.lanacion.com.ar/Archivo/nota.asp?nota_id=664316)

LOS RECURSOS HUMANOS.com, *La Comunicación Interna, instrumento fundamental de la función directiva* [en línea]

[<http://www.losrecursoshumanos.com/comunicacion-interna.htm >](http://www.losrecursoshumanos.com/comunicacion-interna.htm)

Ministerio de Economía, *Definición Pyme* [en línea]

[<www.MinisteriodeEconomía.gov.ar >](http://www.MinisteriodeEconomía.gov.ar)

Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires. Julio 2006 *Hacia*

*una política de fomento de la pequeña y mediana empresa argentina* [en

línea]  [<http://www.ec.gba.gov.ar/Estadistica/FTP/Pyme >](http://www.ec.gba.gov.ar/Estadistica/FTP/Pyme)

Red INSIDE *La Comunicación Interna que crece*, Mayo21, 2002 [en línea]

[<http://www.hipermarketing.com/nuevo%204/contenido/comunicacion%20Integral/comunicacion%20interna/nivel3comintercrece.html >](http://www.hipermarketing.com/nuevo%204/contenido/comunicacion%20Integral/comunicacion%20interna/nivel3comintercrece.html)

Wikipedia. *Preguntas y respuestas acerca de las normas ISO 9000* [en

línea]  [<http://es.wikipedia.org/wiki/Normas\\_ISO\\_9000 >](http://es.wikipedia.org/wiki/Normas_ISO_9000).

**ANEXOS****Cuestionario Nivel Operativo**

	CUESTIONARIO ANONIMO AUTOADMINISTRADO		
	Nombre de la empresa		
	Rubro o área de actividad		
	Cantidad de empleados		
	Origen del capital accionario		
1	Cuáles de estas gerencias o departamentos existen en esta empresa?		
		Gerencia. General	
		Administración	
		Contaduría	
		Rec. Humanos	
		Logística	
		Legales	
		Relaciones Publicas	
		Control de calidad	
		Comercialización	
		Otros	
2	Cuanto tiempo hace que trabaja aquí?		
3	Conoce acciones de capacitación, organizadas por la empresa que se den en el ámbito laboral?		
		Si	
		No	
4	Conoce acciones de capacitación, organizadas por la empresa que se den fuera del ámbito laboral?		
		Si	
		No	
5	En su sector se realizan reuniones de trabajo?		
		NO	
		1 POR AÑO	
		CADA 6 MESES	
		CADA 3 MESES	
		CADA MES	
		CADA 15 DIAS	

		1 POR SEMANA	
		1 POR DIA	
		OTRO	
6	En otro sector se realizan reuniones de trabajo?		
		NO	
		1 POR AÑO	
		CADA 6 MESES	
		CADA 3 MESES	
		CADA MES	
		CADA 15 DIAS	
		1 POR SEMANA	
		1 POR DIA	
		OTRO	
7	De que manera mantiene contacto con su superior?		
		Personalmente	
		Por teléfono	
		Vía mail	
		Por notas	
		Ninguna	
		Otras	
8	Recibe algún tipo de informe o boletín informativo de esta empresa?		
		NO	
		SI	
	POR QUE MEDIO:	PERSONALMENTE	
		CARTELERA	
		MAIL	
		TELEFONO	
		REVISTA	
		FOLLETO	
		OTRO	
9	Con que frecuencia?		
		DIARIA	
		SEMANAL	
		MENSUAL / BIMESTRAL	
		ANUAL	
		OTRA	
10	Conoce a los dueños de esta empresa?		
		SI	
		NO	
11	Conoce el organigrama de esta empresa?		
		NO	
		EN PARTE	
		BIEN	
		MUY BIEN	

12	Tiene esta empresa un responsable de Comunicación Interna?		
		NO	
		NO SE	
		SI	
13	Cree que la comunicación interna aquí esta planificada?	NUNCA	
		A VECES	
		CASI SIEMPRE	
		SIEMPRE	
14	Considera que la información que UD necesita para hacer su trabajo le llega a tiempo?		
		NUNCA	
		A VECES	
		CASI SIEMPRE	
		SIEMPRE	
15	Considera UD que estar correctamente informado:		
		SI Contribuye a su integración a la empresa	
		No contribuye a su integración a la empresa	
16	Qué cambiaría UD de la forma de comunicación interna que actualmente existe?		
17	Qué es lo que más valora de la forma de comunicación actual?		
18	Siente que participa de las decisiones que se toman en la empresa?		
		NUNCA	
		A VECES	
		CASI SIEMPRE	
		SIEMPRE	

19	Tiene ud espacio para aportar nuevas ideas?		
		NUNCA	
		A VECES	
		CASI SIEMPRE	
		SIEMPRE	
20	Le interesaría aportar nuevas ideas:?		
		NUNCA	
		A VECES	
		CASI SIEMPRE	
		SIEMPRE	
21	En que medida siente que es reconocido en el trabajo?		
		MUY RECONOCIDO	
		ALGO RECONOCIDO	
		POCO RECONOCIDO	
		NADA RECONOCIDO	
22	En que medida se siente comprometido con los resultados de esta empresa?		
		MUY COMPROMETIDO	
		ALGO COMPROMETIDO	
		POCO COMPROMETIDO	
		NADA COMPROMETIDO	
23	En los últimos tres meses UD faltó al trabajo?:		
		Ninguna vez	
		De una a tres veces	
		De cuatro a cinco veces	
		Mas veces	
24	Recuerda los motivos de estas ausencias?		

		Enfermedad	
		Asuntos personales	
		Asuntos Familiares	
		Otros	
25	Como describiría el ambiente laboral que se vive en la empresa?		
		MALO	
		REGULAR	
		BUENO	
		MUY BUENO	
26	Cuando hay rumores o comentarios dando vueltas, generalmente:		
		NO LOS CREE	
		DUDA	
		CREE SIN DUDAR	
27	Que considera que esta empresa le da a UD?		
28	Y que le da UD a la empresa?		
29	Por que motivo UD cambiaria de trabajo?		
30	Como es la relación con todos sus compañeros?		
		MALA	
		REGULAR	
		BUENA	
		MUY BUENA	

**Muchas Gracias por su Colaboración!!!**

**Cuestionario Nivel Directivos**

<b>CUESTIONARIO ANONIMO AUTOADMINISTRADO</b>		<b>(NIVEL DIRECTIVOS)</b>	
	<b>Nombre de la empresa</b>		
	<b>Rubro o área de actividad</b>		
	<b>Cantidad de empleados</b>		
	<b>Origen del capital accionario</b>		
1	Cuales de estas gerencias o departamentos están presentes en esta empresa:		
		Gerencia. General	
		Administración	
		Contaduría	
		Recursos Humanos	
		Logística	
		Legales	
		Relaciones Publicas	
		Control de calidad	
		Comercialización	
		Otros	
2	Le interesa la opinión de los empleados respecto a la empresa?		
		NADA	
		POCO	
		BASTANTE	
		MUCHO	
3	Existe redactada la visión o misión de la empresa?		
		SI	
		NO	
4	Existe una planificación de la Comunicación Interna?		
		SI	



10	De que manera mantiene contacto con el personal?	POR ESCRITO	
		POR RUMORES	
		DE CASUALIDAD	
		OTRO	
		Personalmente	
		Por teléfono	
		Vía mail	
		Por notas	
		Ninguna	
		Otras	
11	Esta forma de comunicación UD. considera que es:		
		POCO FRECUENTE	
		SOLO CUANDO ES	
		NECESARIO	
		CASI PERMANENTE	
		SIEMPRE	
12	Cómo se comunican las decisiones que se toman a nivel directivo?		
13	Cree que el personal siente que participa en la toma de decisiones de la empresa?		
		NUNCA	
		A VECES	
		CASI SIEMPRE	
		SIEMPRE	

14	Considera UD que la información que los empleados necesitan para su trabajo les llega a tiempo?		
		NUNCA	
		A VECES	
		CASI SIEMPRE	
		SIEMPRE	
15	Como conocen los directivos la opinión del personal?		
16	Conocen los empleados a los dueños de esta empresa?		
		SI	
		NO	

**Muchas Gracias por su Colaboración!!!**