

UNIVERSIDAD DE SAN ISIDRO
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES
LICENCIATURA EN COMUNICACIÓN SOCIAL

Plan de comunicación interna para Pili Deco:
Micro pyme familiar argentina en crecimiento

Alumna: Carolina Warburg
Tutora: Elizabeth Santillán

2021

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, a mi familia y amigos por el apoyo y motivación que me dieron a lo largo de la carrera y especialmente en esta última instancia.

A mi tutora Elizabeth, por la dedicación y predisposición para acompañarme y asesorarme en la elaboración de este trabajo.

Y, por último, a mis compañeros de Pili Deco ya que sin ellos este trabajo no podría haberse llevado a cabo.

ÍNDICE:

Resumen:

CAPÍTULO I: La introducción	p.5
1.1: Presentación del tema	p.5
1.2: Objetivos generales y específicos.....	p.7
1.3: Descripción del caso: Pili Deco.....	p.7
CAPÍTULO II: Marco Teórico.....	p.12
2.1: Comunicación organizacional	p.12
2.2: Gestión de la comunicación interna	p.14
2.3: La comunicación interna en pymes	p.15
2.4: Empresas familiares	p.16
2.5: Las Pymes	p.18
2.5.1: Micro Pymes.....	p.18
2.5.2: Pyme familiar.....	p.19
CAPÍTULO III: Marco Metodológico.....	p.22
3.1: Herramientas y Técnicas de recolección de información.....	p.22
3.2: Dimensiones de abordaje.....	p.23
CAPÍTULO IV: Análisis de relevamiento.....	p.25
CAPÍTULO V: Plan de gestión de comunicación interna.....	p.35
5.1: Conclusión y reflexiones finales.....	p.42
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	p.43
ANEXO.....	p.46

RESUMEN

Una de las tantas dificultades que suelen enfrentar las pymes familiares es la vinculada a la comunicación interna, que suele ser un espacio dejado de lado para enfocarse en otros objetivos y tareas que resultan más críticos y prioritarios para la supervivencia de la organización y, sobre todo, porque no se vincula con la expertise, especificidad o habilidades de sus fundadores.

Este trabajo se propone desarrollar un plan de gestión de comunicación interna para que el equipo de Pili Deco, una pyme argentina, enfocada en el mercado de productos de decoración de interiores, que le permita acompañar su proceso de crecimiento de manera sostenible.

La estrategia metodológica elegida para abordar este proyecto ha sido desarrollada con carácter práctico o empírico. A partir del análisis de la teoría vinculada a la gestión de comunicación interna en pymes, al relevamiento cuanti y cualitativo de percepciones de todos los integrantes de la organización y a revisión de procesos internos, se construyeron dimensiones de abordaje para comprender el estado actual de la gestión de la comunicación interna, para luego diseñar una propuesta de mejora.

A raíz de los resultados obtenidos, se presenta un plan de gestión de comunicación interna focalizado en las necesidades identificadas y que puede significar un aporte desde las Ciencias de Comunicación Social para otras organizaciones con similares características.

Palabras clave:

Pyme familiar - Pyme en crecimiento - Gestión de Comunicación interna - Comunicación organizacional en pyme familiar - Gestión de equipo en pyme familiar en crecimiento

CAPÍTULO I: La introducción

1.1. Presentación del tema

El siguiente trabajo tiene como objetivo desarrollar un plan de gestión de comunicación interna de una pyme familiar en crecimiento: Pili Deco.

Pili Deco es una micro pyme familiar argentina que evidenció un marcado crecimiento el último año, en un contexto de pandemia. Surge como un emprendimiento visibilizado en ferias, motivado por la inquietud de clientes y clientas de tener un producto útil, práctico y que coincidiera estéticamente con la ambientación de sus hogares.

Dado que su objetivo inicial era más recreativo que comercial, las expectativas de ingresos y rentabilidad no eran muy ambiciosas. Los productos que se ofrecían eran principalmente objetos de decoración para el hogar (textiles, manteles, bolsos, individuales, delantales y sus derivados). Con el tiempo se fueron incorporando productos tales como muebles, mesas ratonas, escritorios, estanterías y espejos.

Actualmente, esta pyme familiar liderada por el matrimonio de Pilar y Martin (dueños y directores), cuenta con siete empleados, entre ellos, quien escribe este trabajo, como parte de este equipo, colaborando en diferentes actividades, sin una descripción de puesto o cargo formalizado.

Aquí radica también el interés principal en el caso: mi inquietud a partir de lo aprendido en las asignaturas de la carrera que desarrollan la temática de comunicación organizacional y, formar parte de este equipo de trabajo. Así, mi expectativa es vincular lo aprendido con la proposición de ideas y herramientas que ayuden a esta pyme en su proceso de crecimiento, con compromiso y entusiasmo.

En función de este foco, se realizó un relevamiento bibliográfico que permitió profundizar el conocimiento de este objeto, ampliando un marco referencial de abordaje, y la aplicación de herramientas que acoten el propio sesgo como observadora y participante de la dinámica cotidiana de Pili Deco. Rekalde, I.; Vizcarra, M. T.; Macazaga, A. M. (2014) en su tesis de grado citan a Rodríguez, Gil y García, (1996) en su referencia sobre la implicación del observador como método interactivo de recogida de información. Este método requiere de la implicación de un observador en la situación para dar lugar a obtener una percepción de la

realidad que está siendo estudiada. En términos de recolección de información es una forma efectiva de emplear.

La colección de Atilio Penna (2008), *Pymes en Crecimiento*, ha sido de gran ayuda para clarificar el mundo pyme, y específicamente la pyme familiar. El autor de esta colección es, además, profesor y creador de conceptos, métodos y prácticas que ayudan al crecimiento de pequeñas y medianas empresas.

Este autor argentino afirma que las Pymes en nuestro país son fuente de empleo para el 80% del total de trabajadores en la actividad privada. Y a la vez, las Pymes en el mundo son fuente de empleo para el 70% del total de trabajadores en la actividad privada. Es así como podemos destacar el gran impacto que tienen las pymes en lo vinculado laboralmente al país.

Por otro lado, de acuerdo a la bibliografía relevada, el área de comunicación interna suele ser un espacio descuidado en lo que respecta específicamente a pymes debido a que carecen de dinámicas específicas de comunicación. Suelen quedar cabos sueltos que afectan al flujo de trabajo, a la gestión y por supuesto al correcto funcionamiento de la empresa. Es probable que se pierda de vista cuán importante es el trabajo dentro de la propia organización, con sus integrantes, sobre todo en el impacto que se produce en la entrega de su producto o servicio al mercado.

Siguiendo esta línea, para que los consumidores finales reciban el mensaje que la organización quiere transmitir, primero los integrantes de dicha organización deben incorporarlos. Por eso rescatamos de Capriotti (1999), que la Comunicación Corporativa es generadora de expectativas, por lo tanto, todas las actividades de comunicación que haga una organización estarán manifestando lo que se puede esperar de los productos o servicios de la compañía, así como lo que se puede esperar de la propia organización en cuanto tal, al hablar de sus características, funcionamiento o de las soluciones o beneficios que otorga. Teniendo en cuenta lo anterior, podemos afirmar que los empleados son los primeros clientes de la organización, por ende, un eslabón fundamental.

Para llevar a cabo este proyecto se realizó el análisis de la gestión de comunicación interna actual, observando específicamente el manejo y el flujo de trabajo de Pili Deco.

Se observó de cerca el crecimiento de la pyme en los últimos años, destacando las fortalezas y logros, así como las falencias y las debilidades, teniendo en cuenta el vínculo entre integrantes de la organización, la comunicación interna, la gestión, la organización y la producción.

1.2 Objetivos

El objetivo general del trabajo:

-Ofrecer una propuesta de gestión de comunicación interna en Pili Deco, una micro pyme familiar argentina en crecimiento.

Los objetivos específicos:

-Describir el contexto en el que se establece la pyme.

-Identificar los aspectos relevantes de la gestión actual de su comunicación interna, cómo se relacionan con su ciclo evolutivo.

-Desarrollar un plan de comunicación interna específico para Pili Deco.

1.3 Descripción del caso: Pili Deco

En el año 2011 Pilar deja su antiguo trabajo para emprender su propio negocio de almohadones, empezando por ferias comerciales los fines de semana, donde los clientes podían acceder a sus productos: manteles, bolsos, materas, neceser, baberos y otros. La mayoría de los productos a la venta eran de rip-stop, tela plástica, cien por ciento impermeable, importada y de excelente calidad.

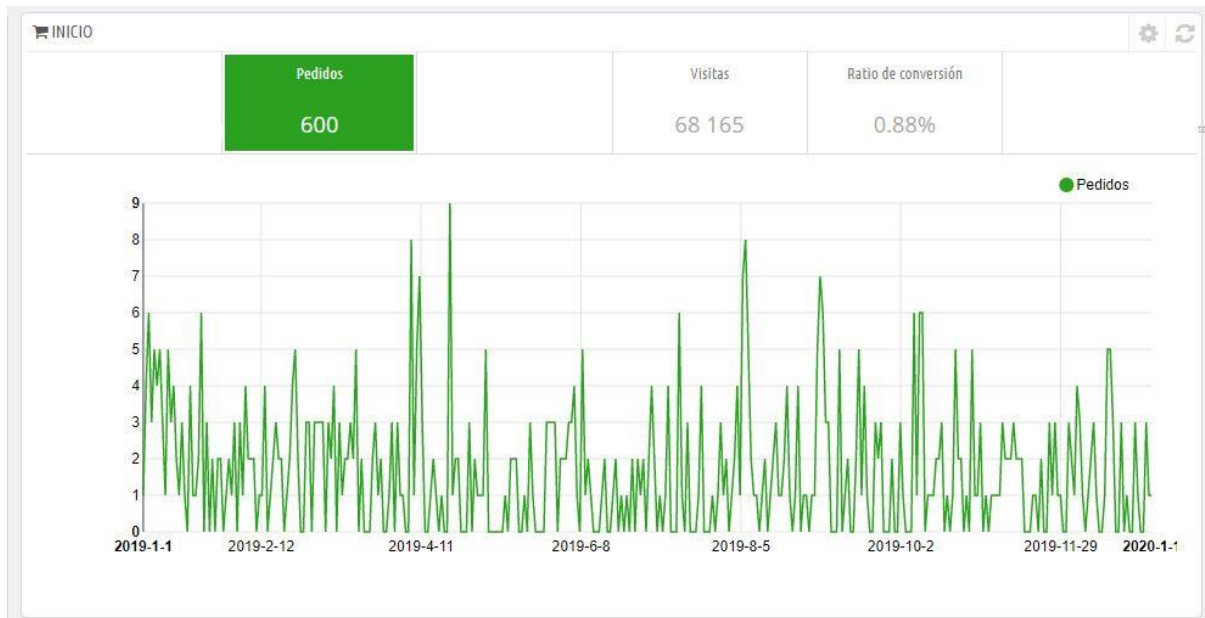
Con el paso del tiempo, fue sumando productos y reconociendo los intereses de su público. Los manteles siempre se llevaron el protagonismo y tras tratar con importadores de textiles cerró trato con una empresa importadora para dar comienzo a lo que hoy es Pili Deco.

A comienzos del 2014, Martín, marido de Pilar, tras un trabajo de investigación previo, crea la tienda online soportada en una plataforma gratuita y, profundizando el conocimiento sobre las funcionalidades, se convierte en un canal de ventas adicional a las ferias. Todavía mantenía su trabajo vinculado a desarrollos inmobiliarios y colaborando con Pili Deco. Ese mismo año, crean su cuenta de Instagram, pensada inicialmente como modo de difundir las locaciones de las ferias en las que se iban a presentar.

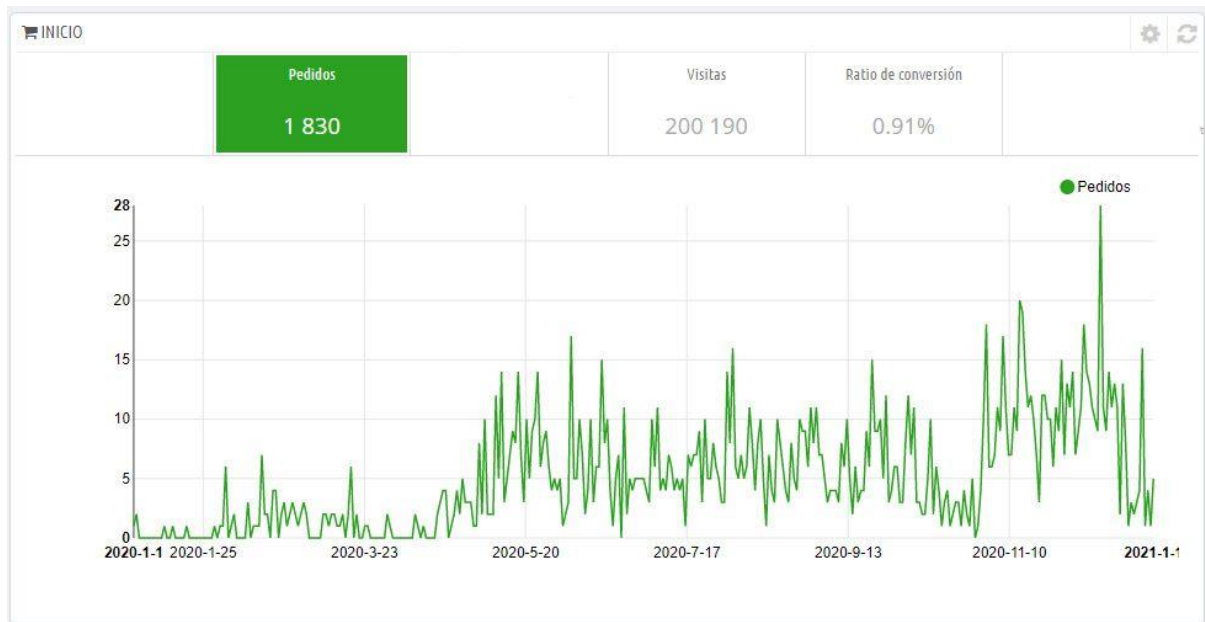
Es importante destacar que para el año 2014, la red social Instagram funcionaba como un medio de comunicación interpersonal sin aún haber explotado su uso comercial.

Progresiva e intuitivamente, Martín y Pilar fueron trabajando aspectos de imagen en web e Instagram para mejorar su posicionamiento, y a inicios de 2017 apostaron a la marca presentándose en una feria para compradores mayoristas: este paso constituyó un hito en su

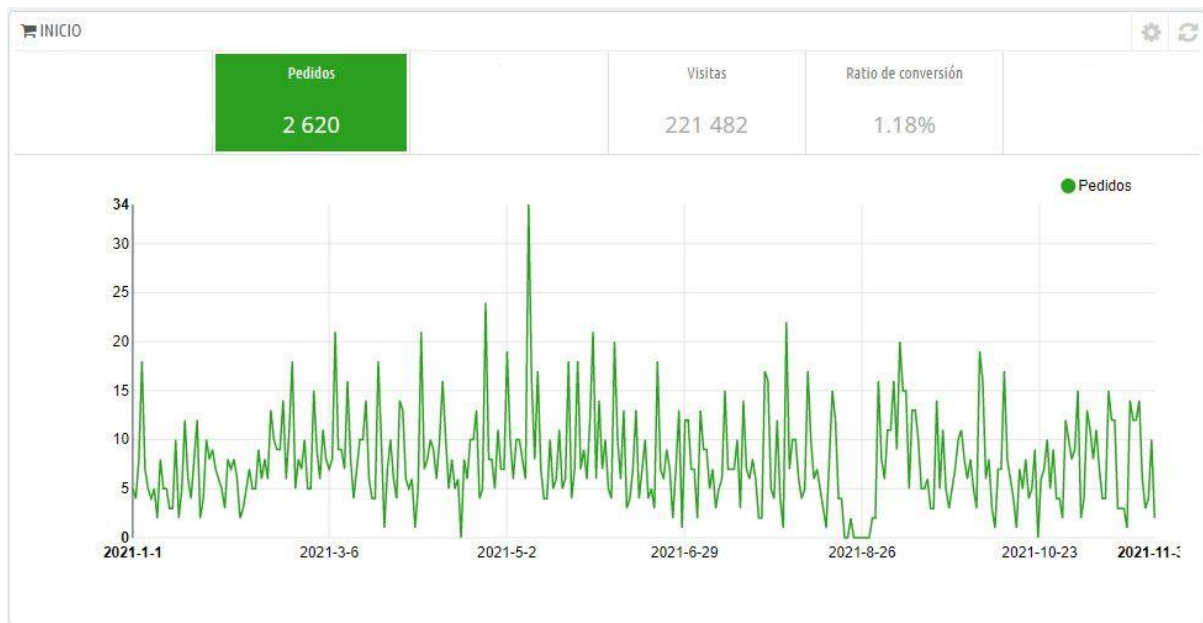
historia, siendo un punto de partida del proceso de expansión de Pili Deco en el país. Hasta fines del 2019, las ventas que ingresaban por la tienda online eran menores a las actuales y se mantenían en un mismo eje, no subían, pero tampoco bajaban. En las siguientes capturas de pantalla del back end de la web de Pili Deco podemos ver el crecimiento en ventas que hubo de un año a otro.



Captura de pantalla del backend de la página web de Pili Deco. Estadísticas de pedidos realizados en 2019.



Captura de pantalla del backend de la página web de Pili Deco. Estadísticas de pedidos realizados en 2020

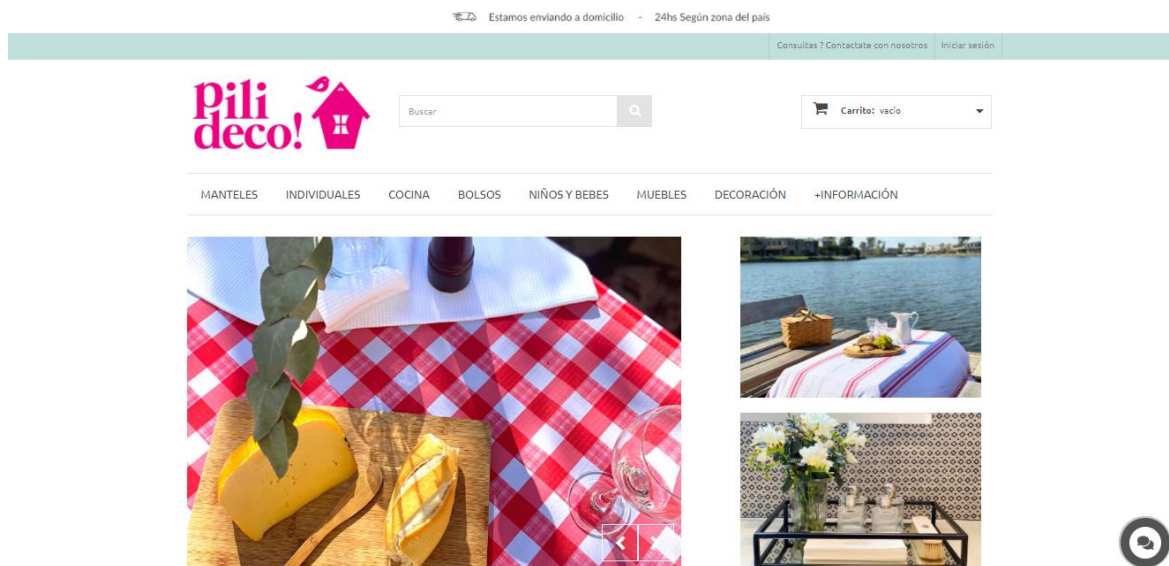


Captura de pantalla del backend de la página web de Pili Deco. Estadísticas de pedidos realizados en 2021.

En 2020 Martín renuncia a su trabajo anterior y apuesta por un futuro próspero a Pili Deco, desarrollando el diseño y la producción de su línea “muebles”, que rápidamente se incorpora a catálogo de productos.

Se propusieron objetivos y se solidificaron proyectos, pero la incertidumbre tras el contexto de pandemia por el coronavirus inundaba a todos los comercios y Pili Deco no se quedó afuera.

Para la fortuna de la marca, el aislamiento los sorprendió con una página web establecida y organizada y con un Instagram más que activo, es decir, con una suma importante de seguidores y un aumento en la conversión de ventas consistente con el aumento del tráfico en la cuenta. Fue entonces cuando se empezaron a habilitar los canales de venta y transporte, y Pili Deco estaba listo y a disposición de cada cliente.



Página de inicio de la tienda online de Pili Deco. <https://pilideco.com.ar/shop/>

En el contexto de medidas de aislamiento relacionados con la pandemia, el aumento de compras online fue especialmente destacado. En una nota de El Economista de febrero del 2021, se afirmó que de acuerdo con un informe que realizó la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) junto a la consultora Kantar, en 2020 hubo casi 1,3 millones de personas que empezaron a comprar a través de internet, un 6% en comparación a 2019. De esa forma, las ventas por canales online crecieron un 124% respecto al año anterior.

El orden y la decoración de interiores se llevaron un papel protagónico, y Pili Deco no perdió la oportunidad de llegar a cada persona por medio de campañas y estrategias de comunicación.

En una nota para Infobae, Flavia Tomaello (2021) expresa que por la pandemia de COVID-19 y las distintas situaciones de confinamiento, el hogar se transformó en una suerte de refugio. A lo que suma que, el replanteo acerca de dónde y cómo vivimos impulsó la búsqueda de soluciones que reflejan la creciente preocupación por la higiene, la sostenibilidad y el bienestar.

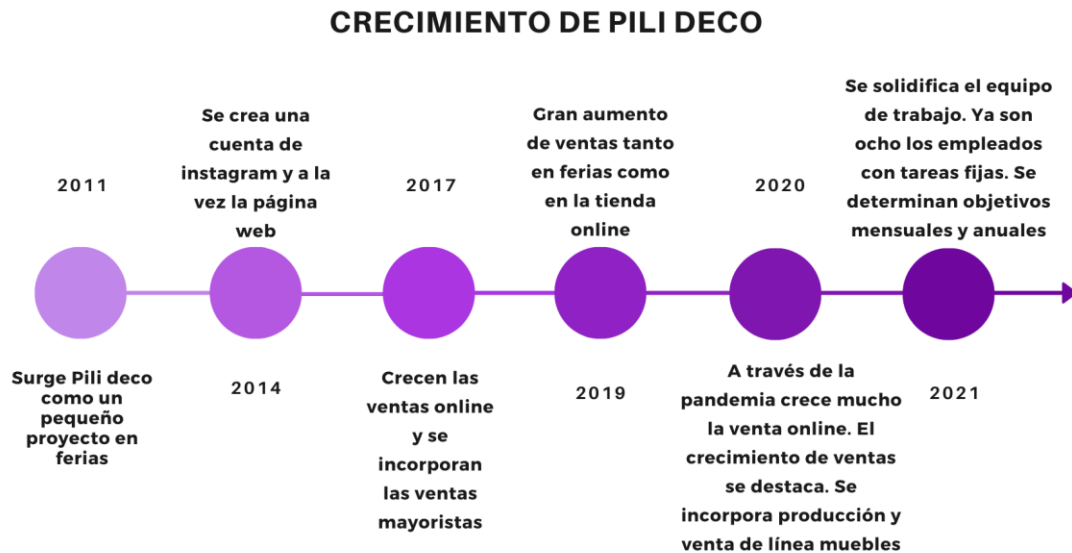
Así, Tomaello, afirma que El Instituto Nacional de Estadística de España reveló un incremento del 12,6% mensual promedio en la venta de productos para el hogar desde que se disparó la pandemia.

Ante una ola de pedidos Pili Deco responde con la estructura que tenían en ese momento, a las consultas y solicitudes. El incremento de la demanda imponía el crecimiento del equipo, ya que aparecían quejas y críticas por las demoras o fallas. En los cinco meses posteriores se incorporaron cuatro personas más al equipo.

Y lo que en algún momento fue un pequeño emprendimiento, se solidificó en pyme dando un lugar específico al área de comunicación y ventas y al área administrativa.

Para principios del 2021 ya eran ocho personas trabajando en equipo con distintas tareas: produciendo, gestionando y despachando pedidos a todo el país.

En esta línea del tiempo se pueden identificar los momentos más trascendentes en la historia de Pili Deco.



En relación a sus lugares de trabajo, Pili Deco cuenta con tres espacios físicos:

- Casa de Pilar y Martin en las Lomas de San Isidro. Una casa de familia, donde empezó todo, en el tercer piso, dos cuartos se convirtieron en oficinas para dar comienzo a Pili Deco. Allí trabajan cuatro de los miembros de Pili Deco, es donde se gestionan las ventas, además de la preparación de los pedidos. Esas dos oficinas son el núcleo de gestión ahí entra y sale la información.
- Casa de Marlis, costurera de todos los productos textiles. Situada a pocas cuadras de la casa de Pilar, confecciona los manteles, repasadores, bolsos y delantales.

- Taller de producción de muebles en San Fernando donde trabajan tres de los integrantes de Pili Deco, en el que se elaboran todos los muebles, desde espejos hasta mesas de comedor.

En el siguiente gráfico se ilustra la distribución actual de tareas por áreas (no es un organigrama formal de la organización)



CAPÍTULO II: Marco teórico

En este capítulo indicaremos algunos conceptos fundamentales para entender desde qué perspectiva abordamos este proyecto. Principalmente nos sustentaremos en la tesis de grado de Moreno Cano, A; Arbeláez Luna, S. A.; Calderón Dávila, L. C., *“Implementación de herramientas de comunicación interna como generadoras de cambios en las pymes”* y bibliografía de asignaturas vinculadas de la carrera y sus autores principales.

A la vez, tomaremos los desarrollos de Atilio Penna y Santiago Doderó, reconocidos consultores y autores de escritos sobre Empresas familiares, para comprender las características específicas de estas formas organizacionales.

2.1 La comunicación organizacional

Comencemos definiendo qué es la comunicación. Moreno, Luna y Dávila (2014) sustentan en su tesis de grado la definición de comunicación con el concepto entendido por Diez como “un proceso bilateral, un circuito en el que interactúan y se interrelacionan dos o más personas, a través de un conjunto de signos o símbolos convencionales, por ambos conocidos” (Diez, 2011; 8). Continúan mencionando que a partir de éste surge el modelo más

básico que se conoce de la comunicación, “en donde existe un emisor, quien es el encargado de emitir un mensaje, un receptor que es quien recibe el mensaje, un mensaje, que es lo que se busca transmitir, y un medio o canal que es el contexto en el que se da el proceso.”

La comunicación como efecto y puntapié de cualquier relación interpersonal, permite llegar a acuerdos, transmitir ideas o intercambiar opiniones. En este sentido, para emprender o para llevar a cabo un negocio es fundamental la comprensión de su funcionamiento para dotar de efectividad al intercambio de mensajes entre las personas al interior de la organización y con su entorno (clientes, proveedores, comunidad).

Ahora bien, la comunicación organizacional puede ser definida como la base de los procesos administrativos al facilitar el intercambio de información, la interacción entre los miembros y la construcción de la identidad y cultura corporativa de la organización (Moreno, Arbeláez Luna y Dávila, 2015). Estas autoras también sostienen que cuando los procesos de comunicación dentro de una organización son claros se facilita la posibilidad de hacer participar a los miembros con la construcción de cultura e identidad propias, aumentando el sentido de pertenencia y su participación activa en el logro de objetivos comunes.

Siguiendo esta perspectiva, el objetivo de la comunicación organizacional en empresas está más allá de contribuir a cumplir con las tareas obligatorias y que exista coordinación en las áreas. La finalidad, se vincula también con generar espacios para que cada integrante se sienta parte y así dé lo mejor de sí mismo para aportar valor en la organización.

Es por eso que las prácticas o dinámicas de comunicación organizacional pueden traer grandes frutos a una empresa (con o sin fines de lucro) e intensificar su crecimiento.

Y sin duda, aplicarlas para que estas prácticas sirvan como apoyo a la hora de enfrentar problemáticas o crisis presentes o futuras.

Por otro lado, Goldhaber (1974) define la comunicación organizacional como “flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”, dentro de un sistema abierto, en intercambio permanente con el entorno, intercambiando mensajes verbales y no verbales en una red, a través de diferentes métodos de difusión, verticales, horizontales y transversales.

En el artículo publicado en Reporte C&D, Capriotti (1999) hace referencia al concepto de comunicación corporativa, como “la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos. Es decir, la Comunicación Corporativa de una entidad es todo lo que la empresa dice sobre sí misma.”

De este modo, podemos vincularlo a la identidad corporativa. “Se refiere a los rasgos que

caracterizan a una empresa de las demás. Se refiere a sus valores, acciones, historia o a la imagen que la compañía tiene y por lo cual quiere ser percibido. Su objetivo es distinguirse de los demás y que sea identificable en el mercado.” (Camacho, s. f.). Aquello que los empleados o integrantes toman como propio. Un autorretrato de la percepción que se tiene dentro de la organización y la forma en la que es interpretado el mensaje de la organización y cómo se da a conocer. Podemos aquí vincularlo con los aportes de Joan Costa (2012) referidos a la cultura organizacional como expresión de la identidad, el modo de ser y hacer de la empresa a través de la Visión, la Misión y los Valores que guían su decisión y su conducta. Agrega que la Identidad Institucional es el espíritu de la empresa, que será inyectado en todo el proyecto de la marca.

Rincón, Restrepo, Vanegas y Coords (2018) sostienen que “la comunicación en las organizaciones debe ser vista y practicada como un recurso estratégico del management, pues frente a la incertidumbre de los escenarios futuros, la comunicación debe asumir un papel estratégico para infundir sentido a la estructura organizacional”.

Comprendiendo así la complejidad y peso de la comunicación en los sistemas organizacionales, continuamos en el siguiente apartado describiendo el enfoque para gestionar la comunicación interna.

2.2 Gestión de la comunicación interna

Brandolini, A., González Frígoli, M., & Hopkins, N. (2009) definen la comunicación interna como un proceso planificado y continuo que consiste en el diseño, implementación y utilización de diversas herramientas y canales específicos que sostienen algunos de los objetivos propuestos dentro del plan estratégico de comunicación.

Destacan la importancia de distinguir dos tipos de canales existentes. Por un lado, los canales de comunicación permiten al receptor responder de manera inmediata (cara a cara, chat, llamadas). Y por el otro lado, los canales de difusión sólo ofrecen la bajada de información. Son llevados a cabo por un único emisor, pero se dirigen a múltiples receptores, tal como, revista institucional y cartelera. Este tipo de canales no permiten la respuesta inmediata ni multidireccional.

“La adopción de una nueva tecnología de comunicación debe estar siempre enmarcada en la política de comunicación de la empresa, sus objetivos y

estrategia. Es justamente en este punto en el que muchas veces se cometen errores, porque se adoptan tecnologías de comunicación sin consultar al responsable de crear y gestionar la comunicación en la organización.”
(Brandolini, A., González Frígoli, M., & Hopkins, N., 2009)

Los autores concluyen que es por esta razón que una buena política de implementación de canales no tradicionales en comunicación interna debe estar orientada a generar sentido de pertenencia, posibilitar la contención y reforzar la identidad entre todo el público interno de la organización.

También manifiestan que al generar una comunicación interna clara, todos los empleados conocen los objetivos y están en condiciones de desempeñar su labor orientada a mejorar sus niveles productivos.

“De este modo, las comunicaciones internas resultan un motor para las acciones de las personas, ya que las motiva, las mantiene al corriente de los éxitos y fracasos de la compañía y traza una línea de acción. Esto asegura que las metas y objetivos organizacionales sean bien comprendidos por todos. La comunicación interna establece una forma de compromiso del empleado con las formas de actuar de la organización y al mismo tiempo, resulta un marco integrador y de cohesión social.” (Brandolini, A., González Frígoli, M., & Hopkins, N., 2009)

Por otro lado, describen errores frecuentes que producen la pérdida de vista de los objetivos que la empresa se propuso alcanzar propiciando en algunos casos la fractura entre sectores, fallas en los procesos, errores de procedimientos o malestar y confusión de lineamientos entre los mandos medios. Propone sobre todo en esta línea de mandos en la estructura organizacional, que se fomente el trabajo en equipo, la definición de objetivos de los puestos: tareas, responsabilidades, procedimientos puntuales; estimular el desarrollo y aprendizaje del equipo, favorecer la transversalidad y evaluación del resultado (Brandolini et al, 2009).

2.3 La comunicación interna en pymes

Dodero (2019) afirma que los problemas organizativos y las fallas de comunicación van de la

mano con una administración deficiente. Y a continuación menciona que esos factores son más pronunciados a medida que la empresa crece, porque la estructura y el estilo de gestión, con frecuencia, no se adecúan a la nueva dimensión y complejidad del negocio y de la organización.

Paul Capriotti (1998) expresa que la comunicación interna permite la eficiencia en los procesos y mayor competitividad de la organización, al igual que da la oportunidad de que se establezca cohesión entre los trabajadores y los grupos de trabajo y así generar conocimiento mutuo que motive a los empleados en sus labores cotidianas.

Destacan en la tesis de grado Moreno Cano, A; Arbeláez Luna, S. A.; Calderón Dávila, L. C. (2014)

“Gerenciar la comunicación en una empresa presume romper los paradigmas tradicionales y empezar a darle la importancia que esta amerita, ya que crea un valor intangible que unido a la estrategia corporativa genera cambios profundos y duraderos que permiten estructurar un sistema de dirección que esté guiado por las bases de la comunicación y que garantice el éxito del negocio.”

Por otro lado, Manuel Tessi (2012) aporta que, si bien nadie ignora los beneficios de promover la comunicación interna efectiva, al momento de generar vínculos con otros sectores se generan mayores complicaciones en las empresas y que esta situación se agrava cuando los equipos trabajan a distancia y con dobles reportes: “La dispersión geográfica y las diferencias culturales pueden convertirse en obstáculos difíciles de superar.” Esto ocurre debido a que, frente a un conflicto incipiente, “cada área se retrae, se defiende y responsabiliza a los otros del problema. Con el tiempo el problema suele crecer en magnitud y las verdaderas causas del conflicto pueden quedar ocultas o impunes”. Traemos este fragmento precisamente por la dispersión de espacios físicos en los que Pili Deco despliega su modelo de negocios.

2.4 Empresas familiares

La empresa familiar puede ser definida como una organización operada y controlada por los miembros de una familia (Antonolli, 2007) o ser tal por el hecho de que a propiedad y la dirección estén en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar y donde existe

intención de que la empresa siga en propiedad de la familia (Dodero, 2019). Barone en su tesis de posgrado sobre pymes familiares, cita a Martínez Nogueira quien define a las empresas familiares como la conjunción de dos instituciones: la empresa y la familia. “La empresa, institución económica, vinculada a la producción de bienes y servicios destinadas a la satisfacción de necesidades humanas, es un ámbito social del trabajo y un medio para la coordinación de esfuerzos sobre la base de la cooperación.” Por otro lado, se refiere a La familia, como “institución previa a la empresa, de significación humana y social más amplia, con proyección temporal a través de la acción procreadora y educativa.”

Juan Carlos Valda expresa en una nota sobre empresas familiares que “La unidad familiar puede ser considerada como una unidad de planificación presupuestaria. Esa función esencial de planificar el presupuesto en la unidad familiar supone tomar decisiones respecto de la elección y el orden jerárquico de las necesidades de la unidad familiar, y de los roles de los miembros de la familia que se ocupan de la elaboración del presupuesto.”

Por consiguiente, es necesario determinar quién es, en teoría, la persona “cabeza de familia”, y qué funciones asume en la empresa. Es probable que quien ostente el poder de toma de decisiones o de control tenga también la capacidad de intervenir en los asuntos de negocios (y que, de hecho, lo haga, sobre todo cuando la familia domina al sistema “empresa”), aunque esa persona no sea el/la gerente/responsable oficial de la empresa familiar.” (Empresas Familiares: Desentrañando las relaciones de poder, 2021)

El orden que establezca la organización en relación al poder va a ayudar al desarrollo de tareas.

La centralización es una forma de gestión en la que el poder se encuentra concentrado en una autoridad o institución. Éste será quien de las directivas que deberán ser llevadas a cabo por el resto de los vinculados. De lo contrario, afirma que la descentralización es una forma de gestión de la cual el poder es ejercido por varias autoridades. En el ciclo evolutivo de las empresas familiares, se torna necesario una transición progresiva de la centralización a la descentralización, para facilitar su crecimiento y expansión.

Ginebra (1997, p. 22), dando respuesta a la pregunta ¿dónde está la distinción radical de la empresa familiar frente a otros grupos que hacen empresa?, señala cuatro variables:

1. Las relaciones de afecto. Se trata de lazos que perdonan, que salvan una situación, que buscan el bien recíproco y a él se someten.

2. Enorme comprensión. Todos saben cómo piensa el otro; casi se oyen pensar. Se precisa muy poca comunicación formal para conocer la opinión del otro.
3. Aceptación de la autoridad.
4. Finalidad común. La familia es una unidad de convivencia donde cada uno se realiza y desarrolla; en una unidad básica y profunda, el sentido de esta unidad tiende a expresarse en una finalidad común; por lo menos durante mucho tiempo. Para la consecución de esta finalidad los familiares viven un importante espíritu de sacrificio. (Duván Emilio Ramírez Ospina - Víctor Hernando Macías Ramírez 2012)

2.5 Las Pymes

Carlos J. Van – der Hofstadt Román en El libro de las habilidades de comunicación define a una PYME como Organización la vamos a expresar como: “La coordinación planificada de las actividades de un conjunto de personas para el logro de un objetivo común y explícito, a través de cierta división del trabajo y de una jerarquía de autoridad y de responsabilidad; configurando un sistema abierto de relaciones interpersonales, donde se desarrolla un sistema de comunicación”. (Mateo, 2015)

Por otro lado, “el origen de una pequeña empresa generalmente está asociado con la detección de una necesidad u oportunidad de negocio, buscando la independencia en términos laborales y económicos. Decidir comprar o crear una empresa propia requiere considerar factores legales, económicos, familiares, materiales, humanos y financieros. La ubicación de la empresa es un aspecto fundamental para el desarrollo de un plan. Una vez que se está convencido de poner en marcha una empresa propia o de adquirir una en operación, el siguiente paso es realizar un estudio con la finalidad de determinar si es factible establecerla y de averiguar cuáles serían las condiciones favorables para ello.” (Louis Jacques Filion, Luis F. Cisneros Martínez, Jorge H. Mejía-Morelos, 2011).

2.5.1 Micro pyme

En el portal oficial del Estado argentino definen a una MiPyME como una micro, pequeña o mediana empresa que realiza sus actividades en el país, en alguno de estos sectores: servicios, comercial, industrial, agropecuario, construcción o minero. Puede estar integrada por una o varias personas y su categoría se establece de acuerdo a la actividad declarada, a los montos de las ventas totales anuales o a la cantidad de empleados. (¿Qué es una MiPyME ?, 2021)

Para formar parte de Registro de Empresas MiPymes se establecen categorías, según las ventas totales anuales, la actividad declarada, el valor de los activos o la cantidad de empleados según rubro o sector de la empresa.

“El monto de las ventas surge del promedio de los últimos 3 ejercicios comerciales o años fiscales, excluyendo el IVA, el/los impuestos/s interno/s que pudiera/n corresponder y deduciendo hasta el 75 % del monto de las exportaciones. Si después de registrarte cambiás tu actividad o se modifican los montos, cuando hagas la recategorización y cargues un nuevo ejercicio fiscal, se te va a asignar una nueva categoría.”

2.5.2 Pyme familiar

En la Argentina, Pousa, F. G (2013), explica que “la empresa familiar como objeto de estudio particular es muy reciente, siendo más habitual englobar este tipo de organización bajo el concepto de Pequeñas y Medianas Empresas.”

Continúa afirmando que la mayoría de las empresas familiares son, en efecto, PYMES. Pero, de todas formas, no todas las PYMES son empresas familiares, ni todas las empresas familiares son PYMES, ya que esto dependerá de la magnitud y desarrollo que las caracteriza, aunque estén conformadas de una o más familias.

En el caso de Pili Deco, aún parecería prematuro considerar la incorporación de la siguiente generación al proyecto. El matrimonio lidera esta organización y puede aplicar ciertos atributos al caso, en los primeros estadios de desarrollo.

La licenciada Alicia Verna (2012), sostiene que cuando sobreviene la sensación de no dar abasto es el momento en que se incorporan nuevos integrantes al equipo.

“Ya no es suficiente la estructura actual para seguir en forma personal a cada cliente y captar nuevos. Una vez que la “máquina” se pone en funcionamiento, el empresario se ve obligado a sumar nuevos roles: jefe de logística, de producción, gerente financiero,

entre otras funciones. Con esta nueva foto un empresario no puede seguir el día tras día de la venta y se enfrenta al desafío de comenzar a delegar.”

A su vez, refiriéndose a la gestión comercial en pymes menciona algunos aspectos recurrentes en las gestiones de comunicación. Uno de los destacados es el multitasking o multitareas, cuando cada integrante cumple varios roles simultáneamente, esto puede desenfocarse de un monitoreo o seguimiento adecuado de cada acción. Cerrando con esta frase. “Que lo urgente no desplace a lo importante”.

Con esto destacamos la importancia de generar áreas de trabajo con tareas y responsabilidades concretas. Y así, como la autora define que la claridad de roles evita que varias personas se superpongan en las tareas o realicen tareas improductivas.

Penna (2008) expresa que, en las pymes, el proceso de delegación se logra lenta y progresivamente, superando dificultades que involucran al empresario y a sus empleados, al sistema de organización de la tarea, a los sistemas de información y control; en definitiva, a toda la organización. Involucra a los empleados nuevos que seguramente ingresarán como parte del proceso, a los antiguos colaboradores (algunos de los cuales seguramente se irán, de acuerdo a este autor) y también a los asesores externos. Agrega ilustrando la situación concreta y cotidiana que vivencian en esta etapa de crecimiento “¡Y esto cuando el proceso no llega a involucrar incluso a los productos, servicios o clientes que le reclaman y recuerdan al dueño-gerente general: ‘Esto ya no es lo mismo que antes, ¡cuando usted estaba en todo’!

Porque desde que comienza el “intento delegativo”, se involucra hasta el alma del empresario y la de sus principales colaboradores de toda la vida. Todo el sistema emocional que incluye al propio empresario y a la Pyme es revisado y puesto a prueba cuando comienza el proceso de delegación. Ello será así durante todo el largo periodo en el cual el fundador, la gente, la estructura y la organización realizarán las mutaciones necesarias para poder lograr instalar en la empresa una delegación que funcione a pleno.”

Ilustra en este gráfico las dificultades para delegar:

LAS DIFICULTADES PARA DELEGAR



DELEGACION

LAS 5 DIFICULTADES

SOBRECARGA OPERATIVA

→ Formación insuficiente y con carencia de sistemas de información

IGNORANCIA DEL ROL GERENCIAL

→ Sólo hay hábito de control visual

INEXPERIENCIA

→ No hay jefaturas intermedias

CULTURA FUNDADORA

→ Predomina el jefe-dueño, no el gerente

MAYOR NECESIDAD DE COMUNICACION

→ Exige otra organización



CAPÍTULO III: Marco metodológico

Este trabajo está desarrollado con carácter práctico o empírico. Como se define en el sitio web del Instituto Tecnológico de Santo Domingo por J. Bermeo (2011) y J. Ramírez (2020). Este método busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren y el principal interés está en las consecuencias prácticas: llevar a cabo un proyecto de análisis con una propuesta concreta para una pyme familiar, siendo en este caso, Pili Deco. Asimismo, combina métodos cuantitativos (encuestas) y cualitativos (entrevistas semiestructuradas) en el abordaje de Pili Deco.

3.1: Herramientas y Técnicas de recolección de información

Etapas:

Primera etapa: A partir de la inquietud por realizar un plan de gestión de comunicación interna para Pili Deco, pyme familiar argentina en crecimiento, se realizó una recolección de material para la realización del marco teórico. Se indagó en autores como Doderó, Penna, Costa, entre otros. Como también se recopiló teoría sobre situaciones o aspectos comunes en pymes familiares, así sea como, estrategias de comunicación organizacional, canales o herramientas fundamentales, dinámicas de comunicación, roles y responsabilidades en pymes, formación de pymes familiares y más. Así mismo, se hizo una selección de fragmentos de textos y artículos para sustentar el desarrollo del objetivo del trabajo.

Segunda etapa: A partir de la teoría relevada se formularon cinco dimensiones que funcionan como método guía para el desarrollo y análisis del trabajo. Para la selección y definición de las dimensiones se usaron como referencia los aspectos fundamentales que se identificaron en la teoría en relación a dinámicas de grupo, pymes familiares, pymes en crecimiento, canales de comunicación, roles y responsabilidades, entre otros.

Las dimensiones que logramos sintetizar para diagnosticar la gestión actual de la comunicación interna en Pili Dejó, fueron:

1. Claridad de Roles y responsabilidades,
2. Sentido de pertenencia con la organización y cohesión de equipo,
3. Uso efectivo de los canales de comunicación interna,
4. Claridad de objetivos y apropiación de la identidad de marca y, por último,

5. Modelo de gestión (Centralización/Descentralización).

Posteriormente, se realizó un análisis sobre la gestión de comunicación interna en Pili Deco, con especial observación en la conducta de los empleados y sus opiniones al respecto, incluyéndome como observadora participante.

Se diseñó e implementó una encuesta generada en Google forms (ver anexo) destinada a los integrantes del equipo para la recolección de datos que fue respondida de manera anónima.

A su vez se realizó una entrevista semiestructurada a Pilar, fundadora de Pili Deco y jefa de equipo, para contemplar su visión acerca de la historia y el crecimiento de la pyme en el último año, relevar su percepción en cada dimensión vinculada a la comunicación interna y su impacto en el logro de los objetivos para el negocio.

Tercera etapa: Los resultados obtenidos de la encuesta, en la entrevista, en los testimonios y las observaciones directas, se agruparon en las dimensiones diseñadas para luego estructurar un plan de gestión de la comunicación interna de Pili Deco.

3.2 Dimensiones de abordaje:

Como se mencionó anteriormente, se identificaron cinco dimensiones para el desarrollo y análisis de este trabajo a partir de la teoría relevada.

En base a lo obtenido y al contenido formulado en las siguientes áreas se gestionó el plan de comunicación interna para Pili Deco.

1. Claridad de roles y responsabilidades

Un aspecto clave en la gestión de la comunicación interna, es el aseguramiento de la comprensión de los roles y responsabilidades de cada integrante de la organización, para poder coordinar las acciones alineadas en torno al propósito compartido. Asimismo, que comprendan los alcances de los diversos actores institucionales que permitan visualizarse dentro de un sistema coherente y coordinado de trabajo, desde la producción, venta, entrega y cobranzas, además del resto de actividades clave de la empresa. En esta dimensión, entonces, indagaremos en qué medida se comunica y se reconocen las responsabilidades y roles propios y de los demás miembros del equipo.

2. Sentido de Pertenencia con la organización y cohesión de equipo

El sentido de pertenencia, la identificación con los valores organizacionales, funcionando como fuentes de atracción entre los miembros de una organización, una fuente de cohesión grupal (Maisonneuve, 1968; Schvarstein, 2009).

Podremos reconocerla profundizando en la forma en la cual se transmite la identidad de marca por parte de los fundadores, y cómo se entiende ésta, teniendo en cuenta los valores de Pili Deco. Por otra parte, la percepción acerca de los vínculos entre los miembros de la organización, que contribuye a la construcción de un clima laboral óptimo para que el flujo de trabajo funcione.

3. Uso efectivo de los canales de comunicación interna

En esta dimensión queremos identificar los canales que se utilizan en Pili Deco, cómo funcionan hoy, para luego reconocer los posibles nuevos canales que podrían aplicarse o mejoras a implementarse en los existentes. También observaremos la existencia de posibles reglas o pautas en el uso de estos canales.

Indagaremos las razones de las posibles fallas en la comunicación interna y cuáles son los canales que permiten que funcione la comunicación entre pares (formales e informales).

4. Claridad de objetivos y apropiación de la identidad de marca

En este caso indagaremos en los objetivos generales y específicos propuestos por la organización y si éstos son recibidos y apropiados por parte del equipo. Analizaremos qué se entiende por propósitos, y si existe claridad sobre ellos para cada individuo dentro de Pili Deco. A su vez, es importante definir el conocimiento que hay sobre el mercado, como características específicas del rubro, los productos diferenciales o los competidores, para que de este modo se conozcan las variables de la marca.

También se busca relevar los posibles métodos que se aplican para comunicar estos objetivos. Así mismo, abordaremos la observación sobre el desarrollo de planes o dinámicas para lograr dichos objetivos.

5. Modelo de gestión (Centralización/descentralización)

Es esperable que, en sus inicios, el modelo de gestión de la pyme se centralice en sus fundadores a la hora de tomar decisiones. En la medida que la organización crece, se va propiciando un proceso de delegación del “control”. La autonomía por parte de los integrantes en las pymes pasa a ser un diferencial clave de dichas empresas, teniendo en cuenta la distribución de tareas y la forma en la que se desarrollan las áreas de trabajo, es importante reconocer la confianza que sienten los miembros de Pili Deco con sus respectivos encargos. Del mismo modo el vínculo que hay entre empleados y jefes y cómo éstos se relacionan. Por último, nos inclinaremos por reconocer las dinámicas de grupo a la hora de delegar tareas entre pares y por parte de los jefes hacia los empleados.

CAPÍTULO IV: Análisis de relevamiento

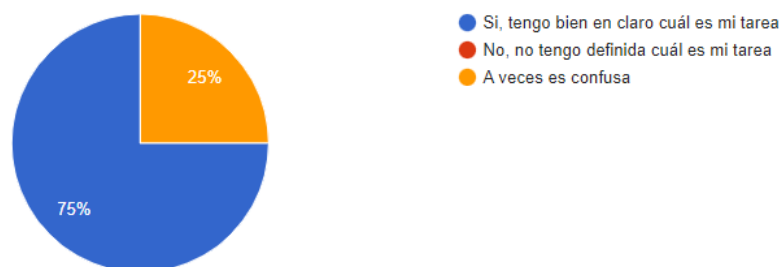
Diferenciando cada dimensión, destacamos los aspectos más importantes que se pudieron evidenciar en las respuestas de la encuesta y entrevistas, ya sean positivos o negativos. También se tuvieron en cuenta las recurrencias y contrastes entre las respuestas de los encuestados.

1. Claridad de roles y responsabilidades

En lo que respecta a esta dimensión, se relevó que el 75% de los encuestados tienen en claro cuál es su tarea principal Y el 100% reconoce cómo impactan sus respectivas tareas en los objetivos o resultados de Pili Deco.

¿Tenés en claro cuál es tu tarea principal en Pili deco?

8 respuestas



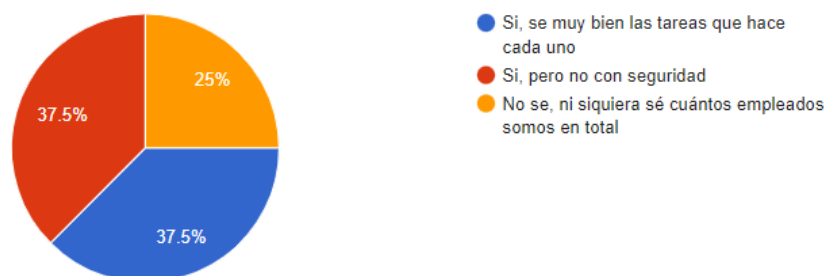
Sin embargo, la organización no cuenta con nombres para sus puestos ni descripciones formales de funciones que delimiten los alcances. Lejos de resultar una burocratización o pérdida de flexibilidad y adaptación de la pyme a un contexto de vertiginosos cambios, podría ayudar a la clarificación y facilitar la futura inducción de nuevos miembros, en lugar de realizar la inducción sólo verbalmente y en el día a día. Sólo el 12,5% recibió capacitaciones vinculadas a su rol. Los procesos formativos podrían sistematizarse si se contara con una descripción de puestos que clarifique las funciones y las competencias asociadas que aseguren el éxito en el desempeño de las labores.

En relación a las tareas y objetivos personales, Pilar explica que tras el desarrollo del nuevo equipo de trabajo y el crecimiento, vio un gran desafío en lo que respecta a la división de tareas, y la forma en la que se comunica cada tema. Hizo hincapié que al no tener del todo establecido los roles se demoraba el cumplimiento de tareas por la carencia de conocimiento sobre las responsabilidades de cada individuo. Con esto, continuó: “Más de una vez se generaron grandes confusiones a raíz de que dos empleados con distintos roles se responsabilizaran de una misma situación.”

Más del 50% desconoce las tareas de sus compañeros o no las tiene en claro, aspecto que puede impactar en el flujo de trabajo y en la coordinación de tareas. Asimismo, podrían minimizarse los posibles conflictos internos vinculados a la expectativa que otro se ocupe o resuelva algún paso crítico del proceso comercial o productivo. Uno de los integrantes del equipo presentó una situación recurrente donde existe una zona gris de registro de stock y material para fabricar productos.

¿Conocés las tareas de los demás empleados de Pili deco?

8 respuestas



Un integrante manifestó de forma personal cierta disconformidad en lo vinculado a las políticas de la empresa para con los clientes. Planteó que no hay una norma concreta

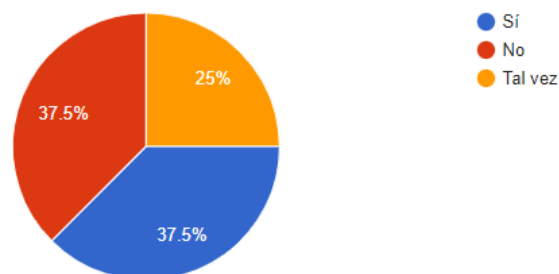
establecida para lo vinculado a los cambios o devoluciones. De este modo se pueden generar malentendidos entre colegas y con clientes.

En el siguiente gráfico, se muestra falta de conocimiento acerca de las expectativas sobre el rendimiento. Este dato puede entrar en contradicción con las primeras respuestas obtenidas. Si hay claridad de rol, sería esperable la claridad de expectativas. Saber con claridad qué se espera de cada uno, promueve la motivación y la alineación del desempeño con los objetivos organizacionales.

De acuerdo a otros comentarios relevados, sucede en ocasiones que cada uno se propone determinadas metas y que sería conveniente contar con una retroalimentación para lograr enfocar mejor su energía o priorizar con mayor efectividad sus tareas.

¿Las expectativas acerca de tu rendimiento son claras para vos y tus jefes?

8 respuestas



En la entrevista, Pilar expresó que, ante el crecimiento del equipo, enfrentó la dificultad de transmitir todo el conocimiento de un proceso que durante 10 años lo había hecho ella sola. Así lo expresa “Diez años haciendo todo sola, y nunca habiendo sido jefa. Tuve que encontrar la forma de transmitir todo el conocimiento, cada detalle, cada proceso. Por otra parte, intentar generar procesos que queden y excedan a las personas. Tomé un rol de Recursos Humanos dentro de Pili Deco.”

Del pasaje del hacer al motivar a que otros hagan, implica herramientas de gestión a desarrollar en la fundadora, según lo expuesto por Penna en sus aportes. Si bien se valora el desarrollo intuitivo de procesos y herramientas de comunicación para lograr esta efectiva división de trabajo y coordinación de tareas, observamos que aún no estaría siendo suficiente para este equipo de acuerdo a lo relevado.

2. Sentido de pertenencia con la organización y cohesión de equipo

En lo referido a valores, se pudo ver que, si bien los valores de Pili Deco no están determinados, las opciones propuestas concuerdan entre sí. Los valores que se presentaron con mayor frecuencia fueron: esfuerzo, aprendizaje, honestidad y calidad.

Así como también se destacaron los valores vinculados al trato personal, la amistad y atención personal.

¿Cuáles dirías que son los 3 valores principales de Pili deco como organización? (No saberlos también es opción)

8 respuestas

atencion personal / calidad en los productos / eficiencia
Dedicación, aprendizaje
Productividad y amistad. Reinventarse.
Esfuerzo calidad producción
Confianza, constancia y aprendizaje
Trato personal, comercio justo
Calidad, orientacion al cliente, honestidad
Honestidad, Trabajo y Esfuerzo

En este cuestionario, incluimos la pregunta “recomendarías a algún amigo o familiar a trabajar en Pili Deco”. El sistema NPS (Net Promoter Score)¹, aplicado a clientes, es una herramienta que nos permite medir la satisfacción del cliente. En este caso, el indicador puede resultar útil para medir el compromiso y la satisfacción con clima laboral de la compañía. Resaltamos que siete de ocho, recomendaría a algún amigo o familiar a trabajar en Pili Deco. Esto nos lleva a reconocer la probabilidad de que sea un positivo clima de trabajo que se vive en la

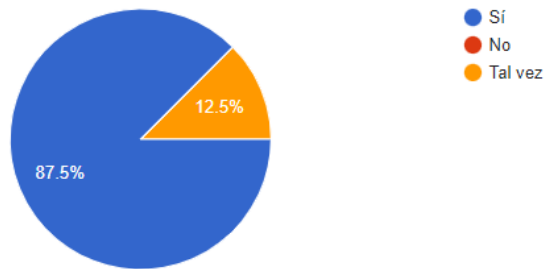
¹ blog de Question Pro. Link:

<https://www.google.com.ar/amp/s/www.questionpro.com/blog/es/net-promoter-score/>

organización.

¿Recomendarías a algún amigo o familiar a trabajar en Pili deco?

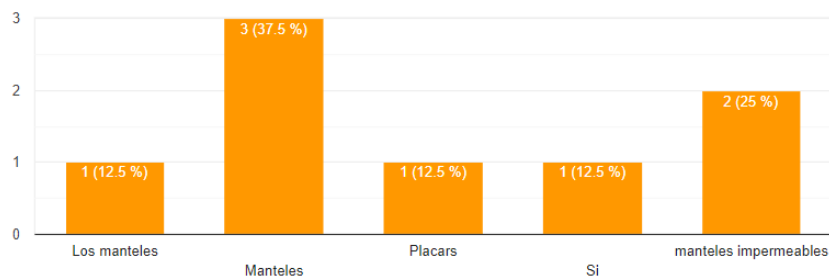
8 respuestas



Por otro lado, menos del 50% conoce cuáles son los principales competidores. La gran mayoría identifica a los manteles como producto diferencial.

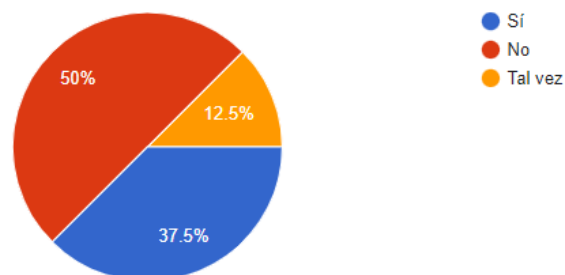
¿Conocés cuál es el producto diferencial de Pili deco?

8 respuestas



¿Conocés a los competidores?

8 respuestas



Teniendo en cuenta el crecimiento de Pili Deco en el último año se relevó que se vieron grandes oportunidades para consolidar el nombre de la marca y así mismo el desarrollo. En la entrevista, Pilar mencionó la incorporación de nuevos productos que generaron un crecimiento impactante en relación a los intereses del público. Se amplió y se estableció el nuevo mercado. Por lo que se permitió dar una imagen de la marca confiable y segura debido al crecimiento del público.

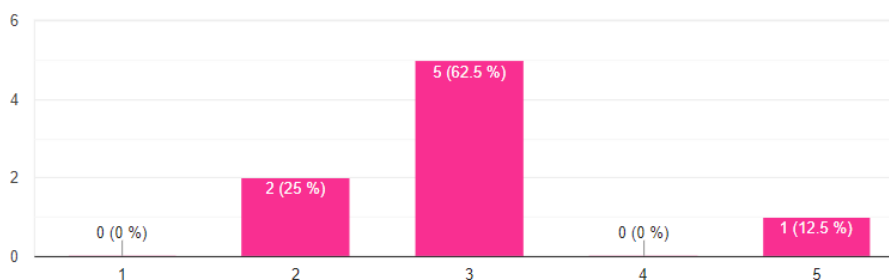
3. Uso efectivo de los canales de comunicación interna

Los canales que hoy se utilizan en Pili Deco son: comunicación cara a cara, WhatsApp uno a uno, grupo de WhatsApp, email, reuniones semanales de equipo y carteleras físicas con progreso de pedidos.

Considerando el empleo de los canales de comunicación de forma efectiva, se identificó que solo uno de los ocho miembros de Pili Deco cree que no hay fallas en la comunicación interna; el 62% otorgó puntaje medio y el 25 % con puntaje más bajo.

Del 1 al 5, ¿Cómo puntuarías la comunicación interna del equipo de Pili deco? (1 muy mala, 5 muy buena)

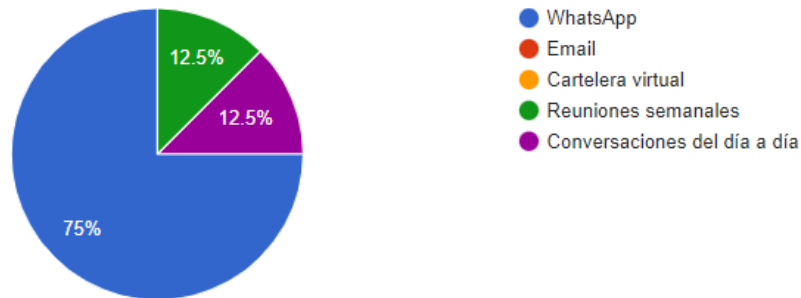
8 respuestas



Respecto de los canales de comunicación utilizados, el 75% seleccionó que WhatsApp es el más efectivo para mantener al equipo informado.

¿Qué canal de comunicación pensás que es el más efectivo para mantener al equipo informado?

8 respuestas



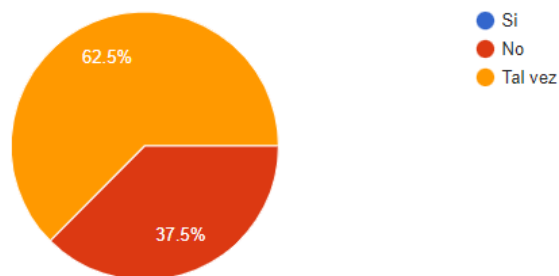
Asimismo, una persona especificó que quizás la efectividad no esté dada por el canal sino por la modalidad de uso: “Creo que depende más de la forma de uso que del canal”.

Otro comentario relevado fue que las dos carteleras (físicas) que se utilizan para plasmar el estado de los pedidos de muebles no cumplen con un seguimiento ordenado. Por ende, se generan errores en la confección y fabricación de los productos; desperdicio de materiales y de tiempo de producción; y así también, demora en la entrega de pedidos.

Así mismo, observamos que ningún miembro seleccionó la opción afirmativa cuando se les preguntó por posibles reglas en los canales de comunicación.

¿Hay reglas para el uso de los canales de comunicación?

8 respuestas



¿Existen canales que generan malentendidos? ¿Cuáles?

7 respuestas

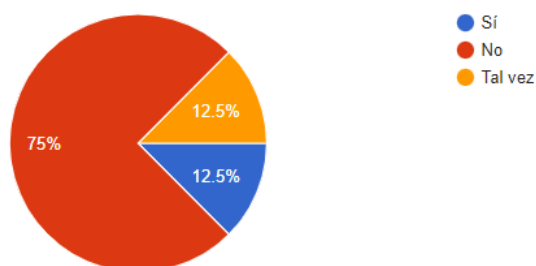
pasillos / los informales
A veces en whastapp nos pisamos
Poca charla
Falta de transmitir
Lo que se comenta en pasillo y no queda escrito en ningún lado
Creo que depende mas de la forma de uso que del canal
Diria que no

Estos comentarios arrojan información relevante para pensar estrategias que reduzcan los malentendidos que impactan en la productividad, coordinación y clima laboral.

Otro punto a tener en cuenta es que el 87.5%, es decir, todos menos un integrante, no identifica espacios donde se efectúe una conversación individual para conocer el desempeño de cada uno. Por lo que tampoco se generan acciones para mejorar dicho desempeño.

¿Se efectúan con frecuencia conversaciones uno a uno acerca del desempeño de cada persona? ¿Se generan acuerdos/acciones para mejorarlo?

8 respuestas



Lo que todos acuerdan en relación a las barreras que impiden una comunicación efectiva es la falta de comunicación, la falta de formalidad a la hora de comunicar y lo “dado por sentado”. Un integrante manifestó que una de las principales barreras de comunicación interna es la distancia entre el taller y la oficina. Al ser una pyme que se apoya principalmente en la comunicación informal, se desvían comunicados importantes entre un espacio y el otro. Y por

otro lado sumó “El espacio físico es una barrera, nuestro espacio de trabajo no es oficialmente una oficina. Es principalmente una casa. Eso trae algunas complicaciones.”

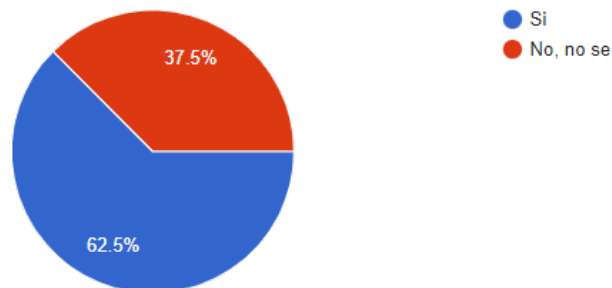
4. Claridad de objetivos y apropiación de la identidad de marca

El crecimiento de Pili Deco trajo consigo un aumento en la demanda de pedidos y la incorporación de nuevos miembros al equipo de trabajo. Es por eso que se dio lugar a establecer posibles tareas y/o áreas y a su vez determinar objetivos.

De otra forma, en esta instancia de la encuesta se identificó que tres de ocho integrantes no tenían conocimiento acerca de los objetivos propuestos, pero sólo tres de esos cinco restantes no tenían claridad respecto a los objetivos. Sin embargo, cuando se preguntó por posibles objetivos, hubo coincidencias en las respuestas tal, así como, crecer en ventas y mudarse a un showroom.

¿Sabés si se propusieron objetivos anuales en Pili deco?

8 respuestas



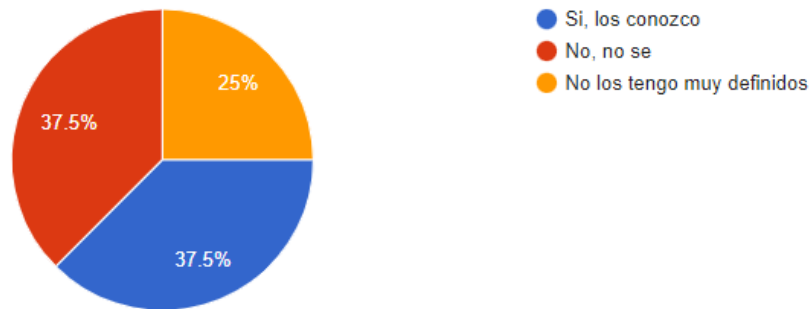
Obtuvimos una referencia desde la observación implicada dentro de Pili Deco, en relación al desarrollo de los objetivos planteados a principio de año. Se realizó un listado personalizado para solamente tres de los miembros del equipo, donde se determinaron objetivos anuales.

Los objetivos fueron compartidos únicamente para ellos. Por lo que no todos los que conforman Pili Deco estaban informados de ellos.

A su vez, se destacó que no se realizó ningún tipo de seguimiento a lo largo del año para ver la evolución de los objetivos planteados.

Si hay objetivos, ¿Sabes cuáles son?

8 respuestas

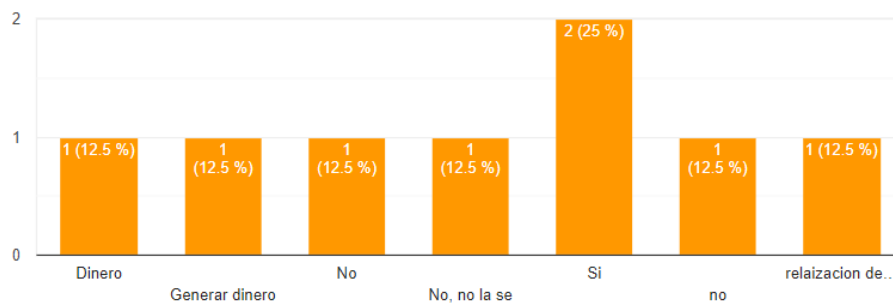


Se preguntó por el conocimiento acerca de posibles objetivos pautados, algunos identificaron que “ventas” era el principal objetivo, otros mencionaron “la mudanza” para llevar a cabo un showroom y otros se inclinaron por el “crecimiento” de la empresa como marca.

En cuanto a la visión o el propósito de Pili Deco, se identificó el desconocimiento por parte de la gran mayoría de los encuestados, pero si reconocían los objetivos por área. A lo que no supieron identificar un plan establecido para lograr dichos objetivos.

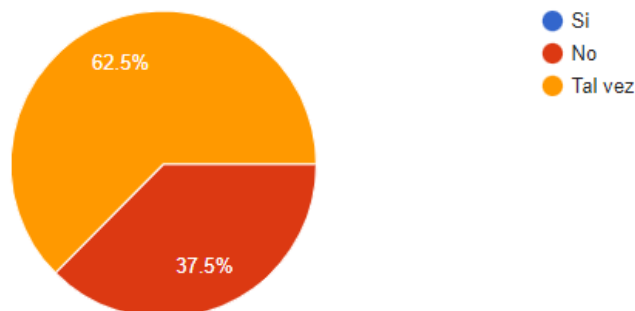
¿Sabés cuál es el propósito o la visión de Pili deco?

8 respuestas



¿Se desarrollan planes para lograr los objetivos?

8 respuestas

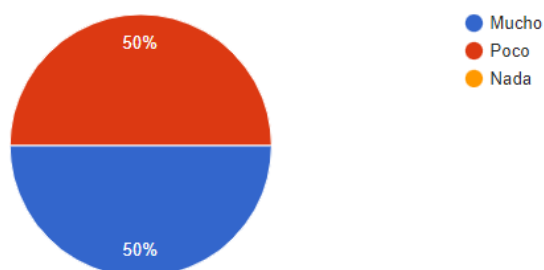


5. Modelo de gestión (Centralización/Descentralización)

En esta sección fue donde más variación hubo en relación a las respuestas. En cuanto al grado de autonomía que cada individuo percibe que tiene sobre las decisiones en sus respectivos roles se vio un 50% inclinado por “mucho” y al otro 50% inclinado al “poco”.

¿Qué grado de autonomía tenés para tomar decisiones en tu rol?

8 respuestas

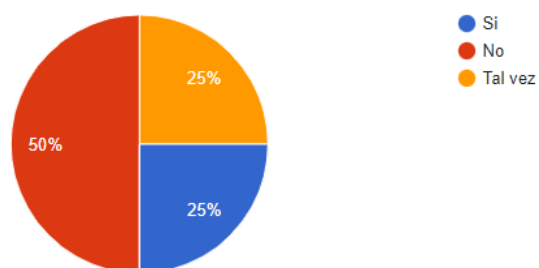


Un miembro del equipo manifestó cierta disconformidad en relación a la demora de respuesta ante situaciones en las cuales no hay autonomía para las decisiones. Se retrasan pedidos, se generan barreras y hasta se pierden ventas por la dependencia de decisiones de las máximas autoridades.

De este modo, el 75% cree que algunas decisiones no deberían depender de las máximas autoridades, o al menos no es su totalidad.

¿Percibís que algunas decisiones no deberían depender de las máximas autoridades?

8 respuestas



Recordamos que es esperable este resultado por la etapa del ciclo vital de esta pyme, que comienza siempre por un modelo de gestión centralizado.

Para finalizar con la encuesta se preguntó si las sugerencias o ideas de renovación por parte de los miembros del equipo de Pili Deco cambian la visión o decisiones instaladas en el equipo, algunos respondieron que se escucha, otros que no como desearían, y otros

aprovecharon esta instancia para compartir directamente una idea de mejora, tal como realizar más reuniones.

CAPÍTULO V: Plan de Gestión de Comunicación Interna

La información relevada en entrevistas y encuestas, sumadas al propio conocimiento de la organización por ser parte integrante del equipo y la bibliografía explorada, proveen de material para detectar fortalezas y problemáticas típicas de estas organizaciones y otras muy específicas de Pili Deco.

Teniendo en cuenta estas referencias, hemos diseñado la siguiente propuesta que pueda contribuir a la gestión de la comunicación interna orientada al logro de un crecimiento sostenible de la pyme.

Pili Deco presenta la ventaja de ser rentable en un contexto adverso: productos valorados por su segmento target, desarrollo de canal online, espacios propios para producir y comercializar, equipo comprometido y fundadores visibles que conocen los procesos por el hecho de haberlos realizado por sí misma durante 10 años. Al crecer, requiere instalar determinadas prácticas que ayuden al cambio en el modelo de gestión y la motivación de un grupo de personas en torno a los objetivos delineados.

Teniendo en cuenta que un plan de comunicación interna debe orientarse a generar sentido de pertenencia con la organización, cohesión de equipo, claridad de roles y responsabilidades y uso efectivo de los canales de comunicación interna para el desarrollo de procesos de trabajo y construcción de clima laboral positivo, definimos los siguientes lineamientos que implicarán luego, una evaluación conjunta con los directivos. De este intercambio se procederá a la planificación detallada de cada táctica.

Para propiciar la implementación del plan, es necesario designar un rol de responsable del seguimiento de estas acciones con apoyo de Pilar. Este cargo se le otorgará a Carolina, en primer lugar, por ser estudiante de la carrera de Comunicación Social e integrante del equipo Pili Deco y a su vez porque sus tareas son las que más coinciden con la gestión. Ella podría ser quien guíe el proceso internamente en los próximos seis meses, junto con el liderazgo de Pilar.

#1 Claridad de Roles y Responsabilidad

El orden estratégico de la estructura de la organización es fundamental para el seguimiento de tareas, roles y responsabilidades. De esta forma los empleados tienen conocimiento sobre sus propios objetivos y se disponen a realizarlos con seguridad.

Objetivo: Determinar los roles y tareas motivando la sinergia del equipo y delinear los procesos críticos de trabajo.

Táctica:

1. **Diseño organizacional. Organigrama.** Se confeccionará junto con Pilar un organigrama en el que se indiquen las relaciones entre las áreas y puestos, que refleje el diseño organizacional adecuado para esta pyme y su propuesta de valor.
2. **Flujogramas.** Se confeccionará con los principales referentes de cada área, un gráfico de los principales procesos. No todos, sino aquellos que impliquen la relación entre las personas que hoy presentan la mayor cantidad de ruidos, fallas, malentendidos y fallas en el servicio al cliente. Se podrá utilizar gráficos de procesos, o también conocido como flujograma. Como definen en la Escuela de negocios, ESAN (2019) Esta es una herramienta que se utiliza para “representar la secuencia de las actividades en un proceso.” Esto ofrece una visión del recorrido del proceso teniendo en cuenta la información, los materiales, las derivaciones del proceso y los pasos. Es importante aquí incluir a las personas que trabajan en los distintos espacios físicos, para entender qué hace cada uno y cómo impacta su trabajo en los demás (el buen trabajo como los errores o demoras).
3. **Descripción de puestos y perfiles básicos.** Se esbozarán las principales funciones y tareas de cada rol, detectando las posibles zonas grises a clarificar y acordar. Al mismo tiempo, podrán detallarse los requisitos para ocupar cada posición. De esta forma, no sólo resultaría útil para implementar programas de capacitación para las personas que necesiten desarrollar algún conocimiento, habilidad o experiencia, sino también para tener claridad del perfil a la hora de incorporar más personas al equipo.

#2 Sentido de pertenencia con la organización y cohesión de equipo

La visión y los valores de Pili Deco forman parte de la personalidad de la fundadora, los “vive” y los transmite casi inconscientemente en su hacer cotidiano. Si bien existen recurrencias y coincidencias en los valores relevados en los integrantes del equipo, consideramos que explicitarlos y formalizarlos permitirá comunicarlos al equipo actual y las personas que puedan incorporarse.

Objetivo: Diseñar el propósito de la organización, definir sus valores y promover la alineación del equipo en torno a ellos. Construir un clima laboral positivo y favorable tanto para el equipo.

Táctica:

1. **Declaraciones organizacionales.** Se realizarán reuniones con Pilar para definir estas declaraciones y luego reuniones con el equipo para comprenderlas e internalizarlas. Será importante conectar las acciones cotidianas con su contribución al propósito y valores organizacionales.
2. **Encuentros mensuales “descontracturados”.** Asimismo se llevarán a cabo encuentros mensuales de formato informal para fidelizar al equipo y fortalecer vínculos. Esto ayudará a la cohesión del equipo, y al clima de trabajo ya que teniendo en cuenta la dispersión geográfica de Pili Deco, brindarán la posibilidad de comunicarse y conocerse más allá de los contactos cuando surgen algunos problemas. Estos encuentros podrán realizarse de manera rotativa en la oficina y en el taller, para propiciar el conocimiento mutuo de los entornos actuales de trabajo. Al mismo tiempo, para evitar que se transformen en identidades separadas por la misma estructura física.

#3 Uso efectivo de los canales de comunicación interna

Si bien se registró que WhatsApp es el canal de comunicación interna en el cual se apoyan los miembros del equipo para intercambiar información, identificamos reglas y otras opciones para que la comunicación sea más efectiva.

Objetivo: Determinar herramientas de comunicación interna con sus respectivas reglas para el intercambio efectivo formal e informal.

Táctica:

1. **Grupo de whatsapp.** El principal canal a utilizar será el grupo de WhatsApp interno de Pili Deco. Para su correcto uso, se acordarán las reglas. Por ejemplo, que se intercambien mensajes de temática laboral; que todos los cierres de semana, cada encargado de las áreas ya establecidas compartirá un reporte con el equipo para informar el estado de producción, de elaboración de productos, de ventas o de entregas.

2. **Cartelera virtual.** Observamos que el uso de cartelera física puede ser útil para equipos que comparten el mismo espacio. En este caso, se requiere de una herramienta que vincule las áreas y locaciones y los procesos que comparten. Proponemos utilizar Trello, una plataforma que permite configurar y personalizar flujos de trabajo, ya sean reuniones, proyectos, eventos, metas y tareas por cumplir.

El uso responsable de esta herramienta permitirá reducir las confusiones que se generan a partir del uso de carteleras físicas. Dicha cartelera virtual podrá ser consultada por cualquier integrante para hacer seguimiento de los pedidos, de eventos y de los objetivos establecidos. Para favorecer su correcta implementación, se planificará una capacitación en el uso y un acuerdo sobre sus reglas. En las reuniones semanales de progreso, se expondrá la pantalla hasta la internalización del seguimiento.

3. **Comunicación de logros y objetivos cumplidos.** Se comunicarán los logros y objetivos cumplidos a través de un Mailyng interno por la plataforma MailChimp. Se retomarán en los encuentros de equipo, incorporando rituales de celebración que incrementen el sentido de pertenencia y la cohesión del equipo.

4. **Reuniones de feedback.** Proponemos un espacio de frecuencia mensual si es posible, en la que los socios puedan dar feedback del desempeño a cada miembro del equipo. Teniendo en cuenta la clarificación de roles, los objetivos y los requisitos, será más fácil guiar la conversación. También para que los socios pueda relevar posibles ideas de la gente que no se anime a expresarla en los intercambios grupales en los canales establecidos.

#4 Claridad de objetivos y apropiación de la identidad de marca

Los objetivos de la empresa son el motor motivacional para el desarrollo de las tareas. Es aquello que dará lugar al cumplimiento de responsabilidades y a la interiorización con la marca, brindando un espacio común compartido por todo el equipo.

Objetivo: Reorganizar los objetivos anuales y mensuales de la organización para establecer orden y motivación. Conocer los objetivos como organización y como marca. Establecer la visión de Pili Deco y sus aspiraciones.

Táctica:

1. **Diseño de objetivos.** Se realizarán reuniones con Pilar y Martín para identificar los objetivos anuales. Se contemplarán objetivos en relación a las ventas, al desarrollo y al crecimiento de la marca. Una vez establecidos los objetivos, serán comunicados en una reunión grupal para que los integrantes puedan conocerlos de este modo se genere un intercambio de preguntas y respuestas por si se generan dudas. De tal manera, se dejarán por escrito en un comunicado que será compartido vía Mailng por la plataforma MailChimp. Se propone tamizar los objetivos con la metodología SMART. La metodología SMART para definir objetivos fue ideada por George T. Doran, utilizando la palabra SMART (inteligente) como regla mnemotécnica de las siguientes palabras:

- *S: Specific / Específico; que exprese claramente qué es exactamente lo que se quiere conseguir, cuanto más específico sea un objetivo más fácil será de comprender.*
- *M: Measurable / Medible; son medibles cuando puedes establecer variables que determinen su éxito, fracaso o incluso la evolución de estos a lo largo del tiempo.*
- *A: Attainable / Alcanzable; Esto significa que a la hora de establecerlos deberemos tener en cuenta el esfuerzo, el tiempo y otros costes derivados para determinar si son viables, es decir, si los vamos a poder conseguir.*
- *R: Relevant / Relevantes; Si estableces unos objetivos irrelevantes puedes estar guiando a tu empresa en la dirección incorrecta, es necesario dedicar el tiempo suficiente a descubrir cuáles son realmente lo que queremos alcanzar.*

- *T: Time-Related / Con un tiempo determinado; Si marcamos un objetivo, pero no le damos contexto temporal, ese objetivo dejará de tener sentido. (Red Summa, 2016)*

2. **Objetivos mensuales.** Por otro lado, se establecerán objetivos mensuales en relación a la producción, incorporación de productos y ventas para generar motivación y focos prioritarios en las tareas. Estos objetivos se distribuirán por cada área de trabajo y sumarán al seguimiento de desvíos y logros que contribuyen al plan anual.

#5 Modelo de gestión (Centralización/Descentralización)

Si bien el sistema de delegación por parte de Pilar ya tiene un proceso evolutivo del último año, la pyme se encuentra en un momento de transición e incorporación de nuevas responsabilidades. Por lo tanto, se propone una formación gerencial para Pilar y Martin, que les permita adquirir habilidades de gestión y gerenciamiento para liderar el equipo y promover la delegación progresiva: pasar de socio-dueño a empresario, de acuerdo a Penna. Su visión emprendedora y estratégica podrá ganar tiempo que hoy quizás se dispersa en seguimiento de actividades de diferente complejidad: estratégicas, tácticas y del día a día. Al mismo tiempo, podrá dotarse de herramientas al equipo para que pueda lograr autonomía progresiva en la toma de decisiones.

Objetivo: Comenzar un procesos de delegación para logra un salto cualitativo en el modelo de gestión de Pili deco.

Táctica:

1. **Formación gerencial.** Explorar programas de formación para los socios enfocados en la adquisición de herramientas de dirección, gerenciamiento, liderazgo, para que pedan elegir el más adecuado a su estilo y disponibilidad.
2. **Identificar oportunidades de delegación.** La clarificación de roles y de objetivos, permitirá que las personas reconozan con mayor facilidad las actividades que suman y las que no, las ideas que puedan impactar en los resultados de negocios. En las reuniones semanales de equipo y las que se efetúen uno a uno, entre socios y personal, podrán determinarse los pasos progresivos para

asumir poco a poco mayores complejidades .

Medición:

Consideramos que la implementación de este plan, cuyas acciones están pensadas sinérgicamente, impactará de manera positiva en los resultados de negocio y en el clima laboral, acompañando el crecimiento sostenido de Pili Deco desde la comunicación interna.

Proponemos acordar un cronograma de acciones a implementar con los socios e indicadores para medir el impacto de este proyecto, realizando sondeos con google form y retomando las dimensiones construidas, comparando las mediciones pre y post proyecto al finalizar 2022.

5.1: Conclusión y reflexiones finales

Para el desarrollo de este trabajo, nos propusimos crear un plan de comunicación interna para Pili Deco, una pyme familiar argentina. La cercanía con el objetivo de estudio fue todo un desafío para generar las herramientas que permitan efectuar un diagnóstico con la mayor objetividad posible y, a su vez, aprovechar mi conocimiento por ser miembro activo de este equipo (y hasta mi propia toma de posición en este proyecto), con mi compromiso y entusiasmo por que el proyecto progrese y siga creciendo sostenidamente.

Tomar distancia para comprender las complejidades de las empresas pymes argentinas y, entre ellas, las familiares, permitió comprender sus características específicas y relacionarlas con las fortalezas y las problemáticas que enfrenta Pili deco en su proceso de crecimiento.

Volver a explorar bibliografía de la carrera que se vincule a este proyecto, las distintas estrategias y tácticas posibles de aplicar, fue de notoria riqueza para fortalecer lo aprendido y transformarlo en una aplicación concreta. Los conocimientos incorporados a lo largo de la carrera de comunicación social pude identificar aspectos positivos y negativos vinculados a la comunicación interna. Lo que me permitió analizar y planificar con una mirada profunda y definida.

La bibliografía consultada para el desarrollo de este trabajo nos demuestra la infinitud de variables relacionadas a distintas situaciones vinculadas a la comunicación interna en las pymes. Y este trabajo en particular abrió grandes posibilidades para el desarrollo de líneas de acción para una óptima gestión de comunicación interna en organizaciones que comparten estas características.

El siguiente paso será analizar el impacto de la implementación del plan, las oportunidades para revisar, replantear o reforzar las herramientas utilizadas para diagnosticar y proponer dimensiones de abordaje.

Bibliografía:

- Barone, C. (1999). El empresario pyme familiar. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado.
- Brandolini, A., González Frígoli, M., & Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna, claves para una gestión exitosa* (1.ª ed., Vol. 1). Dircom y La Crujía.
http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69725/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Camacho, D. (s. f.). *Platzi: Cursos online profesionales de tecnología*. Platzi.
https://platzi.com/blog/que-es-identidad-corporativa/?gclid=CjwKCAiAm7OMBhAQEiwArvGi3OnS3fmDUiqqQOITXgJaYZrn4Jwlmqdv7T6bSNFfXudcBtt4BUFsRRoCRSYQAvD_BwE&gclidsrc=aw.ds
- Capriotti, P. (1999). COMUNICACIÓN CORPORATIVA, Una estrategia de éxito a corto plazo. *Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo* (13). pp. 30-33.
- Cleri, C. (2007). *El libro de las Pymes*. Buenos Aires: Ed. Gránica
- Dodero, S., 2019. *El método EFE, empresas familiares exitosas*. 1st ed. Ciudad autónoma de Buenos Aires: El ateneo.
- Goldhaber G. M (1974). *Comunicación organizacional*, (traductor Balaguer, J.), Ciudad de México, México, Diana.
- Grandes Pymes. 2021. *Empresas Familiares: Desentrañando las relaciones de poder*. [online] Disponible en: <<https://www.grandespymes.com.ar/2010/08/26/empresas-familiares-desentrañando-las-relaciones-de-poder/>> [Consultado el 26 de septiembre de 2021].
- Rekalde, I.; Vizcarra, M. T.; Macazaga, A. M. (2014). La Observación Como Estrategia De Investigación Para Construir Contextos De Aprendizaje Y Fomentar Procesos

Participativos (tesis de grado). Universidad Nacional de Educación a Distancia. Madrid, España.

Louis Jacques Filion, Luis F. Cisneros Martínez, Jorge H. Mejía-Morelos. (2011). Administración de Pymes. Emprender, dirigir y desarrollar empresas. Pearson.

Mateo Llopis, M. (2015) *La comunicación interna en la pyme* (trabajo final de grado). Universidad Miguel Hernández Elche

Moreno Cano, A; Arbeláez Luna, S. A.; Calderón Dávila, L. C. (2014) *Implementación de herramientas de comunicación interna como generadoras de cambios en las pymes* (tesis de grado). Universidad de los Hemisferios, Quito, Ecuador.

Penna, A., 2008. *Pymes en crecimiento: del empresario solitario al equipo de trabajo*. 1st ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Arte Gráfico Editorial Argentino.

Pousa, F. G. (2013). El impacto de las relaciones interpersonales en la transmisión de mandos de las PYMES familiares en la Argentina (Casos de estudio: Antonio González S.A., Ars Technologies S.R.L., Compañía Hasar, Quiway S.A., Grupo DAC) [Tesis de grado, Universidad de Belgrano]

Ramirez Ospina, D.; Ramirez, V. (2012). *Empresas de familia: un análisis desde la teoría de la agencia*. Universidad de Manizales Artículo de Investigación Científica y Tecnológica / Recibido: 16 de julio de 2012 / Aceptado: 10 de septiembre de 2012

Rincón, Y., Restrepo, J. & Vanegas, J. (Coords., 2018). *Estudios de Comunicación y Marketing. Serie Pyme Tomo II*. Medellín, Colombia. pp. 330 Sello Editorial PUBLICAR-T. Tecnológico de Antioquia, Institución Universitaria.

Verna, A. (2012). *Buenos negocios, logre que su pyme venda mejor* (1.^a ed., Vol. 1). Andrómeda.

Otras fuentes consultadas:

Argentina.gob.ar. 2021. *¿Qué es una MiPyME?* [en línea] Disponible en:
<<https://www.argentina.gob.ar/produccion/registrar-una-pyme/que-es-una-pyme>>
[Consultado el 20 de septiembre de 2021].

ESAN Graduate School of Business. (s. f.). *El uso del diagrama de flujo para la gestión de calidad*. Logística | Apuntes empresariales | ESAN. Recuperado 6 de diciembre de 2021, de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2019/11/el-uso-del-diagrama-de-flujo-para-la-gestion-de-calidad/>

Instituto Tecnológico de Santo Domingo - *Tipos de tesis de investigación: metodologías y estructura*. (s. f.). Instituto Tecnológico de Santo Domingo - INTEC.
<https://www.intec.edu.do/oferta-academica/postgrado/articulos-de-postgrado/intec-postgrado-por-que-es-necesario-y-como-elegir-el-mas-indicado-2>

La facturación por comercio electrónico creció 124% en Argentina durante 2020. (2021). El Economista.<https://eleconomista.com.ar/negocios/la-facturacion-comercio-electronico-crecio-124-argentina-durante-2020-n41557>

¿Qué es NPS y para qué sirve? (2021, 19 abril). QuestionPro. Recuperado 6 de diciembre de 2021, de <https://www.questionpro.com/blog/es/que-es-nps/>

RED SUMMA. *Estrategia y Técnicas de Comercialización*.
https://campusvirtual.iep.edu.es/recursos/recursos_premium/programa-habilidades/pdf/marketing/pdf5.pdf

Tessi, M. (2012). *La culpa es de los otros*. 1A) Comunicación Interna | Primero Adentro.
<https://comunicacioninterna.com/publicacion/la-culpa-es-de-los-otros/>

Tomaello, F. (2021). *Nesting: la tendencia de gestionar el placer de estar en casa*. infobae. Recuperado 30 de noviembre de 2021, de <https://www.infobae.com/tendencias/lifestyle/2021/05/22/nesting-la-tendencia-de-gestionar-el-placer-de-estar-en-casa/>

Anexo:

Encuesta de Google forms:

- ¿Tenés en claro cuál es tu tarea principal en Pili Deco?
- ¿Reconocés cómo impacta o contribuye tu tarea en los objetivos y resultados de Pili deco?
- ¿Has recibido entrenamiento o capacitación para asumir plenamente tu rol?
- ¿Conocés las tareas de los demás empleados de Pili Deco?
- ¿Cuáles dirías que son los 3 valores principales de Pili Deco como organización? (No saberlos también es opción)
- ¿Conocés cuál es el producto diferencial de Pili deco?
- ¿Conocés a los competidores?
- ¿En qué medida tus valores personales se alinean con los valores organizacionales?
- Del 1 al 5 ¿Cómo puntuarías la relación entre integrantes de Pili deco? (Siendo 1 muy mala relación y 5 muy buena relación)
- ¿Te sentís motivado por tu equipo a la hora de realizar tus tareas laborales?
- ¿Te gustaría que existan más espacios para compartir ideas entre el equipo?
- ¿Recomendarías a algún amigo o familiar a trabajar en Pili deco?
- ¿Qué canal de comunicación pensás que es el más efectivo para mantener al equipo informado?
- ¿Existen canales que generan malentendidos? ¿Cuáles?
- ¿Hay reglas para el uso de los canales de comunicación?
- ¿Se efectúan con frecuencia conversaciones uno a uno acerca del desempeño de cada persona? ¿Se generan acuerdos/acciones para mejorarlo?
- ¿Cuáles son las barreras que impiden una comunicación efectiva?
- ¿Consideras que hay fallas en la comunicación interna que retrasan las tareas y objetivos propuestos?
- Del 1 al 5, ¿Cómo puntuarías la comunicación interna del equipo de Pili deco? (1 muy mala, 5 muy buena)
- ¿Sabés cuáles son los objetivos de Pili deco? En caso afirmativo, ¿Cuáles?
- ¿Sabés cuál es el propósito o la visión de Pili deco?
- ¿Sabés cuáles son los objetivos para tu área?
- ¿Se desarrollan planes para lograr los objetivos?
- ¿Qué grado de autonomía tenés para tomar decisiones en tu rol?
- ¿Percibís que algunas decisiones no deberían depender de las máximas autoridades?

- ¿Consideras que deberían delegarse mayores responsabilidades o tareas en el equipo?
- ¿En qué medida tus sugerencias o ideas de renovación, cambian la visión o decisión instalada en el equipo?