

LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO DESAFÍO EN LAS MIPYMES

Mariángles Samamé
consultorasomosphilia@gmail.com

Mara Jalil
lic.marajalil@gmail.com

Gabriela Marenzana
gmarenzana@yahoo.com.ar

Facultad de Turismo \ Universidad Nacional del Comahue \ Argentina

RESUMEN

El presente ensayo desarrolla el tema de la comunicación interna en las MiPyMEs (acrónimo de micro, pequeña y mediana empresa); el abordaje del mismo se realizará partiendo del supuesto de la utilidad de la Comunicación Interna como herramienta imprescindible de gestión de Marketing Interno y, como vector fundamental para la consecución de los objetivos empresariales.

Ante dicha posición, el desafío que supone su correcta implementación en las MiPyMEs será analizado, buscando comprender las causas las dificultades posibles así como la contextualización actual respecto a los avances tecnológicos y las herramientas de management disponibles.

Asimismo, se incorpora una semblanza del entorno MiPyME en Argentina, espacio geográfico del ensayo sin perjuicio de lo cual,

los conceptos pueden ser extrapolados a otros ámbitos de similares realidades socio-económicas.

Finalmente, se comparten las principales causas por las que la comunicación interna supone un reto en las MiPyMEs y líneas preliminares de conclusión que podrán dar lugar a nuevas investigaciones.

Palabras Clave: marketing interno - comunicación interna - mipyme - management.

Recibido: 19/11/2023 | **Aceptado:** 20/08/2024

Cita recomendada APA 7ª ed.

Samamé, M.; Jalil, M. y Marenzana, G. (2024). La comunicación interna como desafío en las MiPyMEs. *Marketing de Servicios: Su Esencia*, 2(1), 69–77.

APROXIMACIÓN TEÓRICA AL CONCEPTO DE COMUNICACIÓN INTERNA

Es bien sabida la importancia de la comunicación en los ámbitos laborales como así también, es de general conocimiento, que ésta no siempre se gestiona de manera correcta. En tal sentido, el Instituto de Gestión de Proyectos (2013), que confecciona informes y mediciones sobre la temática de gestión de proyecto, plantea que en promedio dos de cada cinco proyectos no alcanzan sus metas originales y, la mitad de esos proyectos sin éxitos, se debe a que existen fallas en las comunicaciones, resultando no efectivas.

Las cifras hablan por sí mismas, y refuerzan el valor e importancia de la comunicación para el éxito de los proyectos cualquiera sea su naturaleza, tanto para *stakeholders* externos como internos. Bien se trate de uno con una duración determinada o, como herramienta permanente, para la correcta gestión de una empresa.

Sobre los datos citados anteriormente y, en pos de comprender integralmente la importancia de la comunicación, es preciso realizar primero una aproximación a su concepto.

Entre variadas definiciones que existen acerca de la comunicación, y a los fines del presente ensayo (enfocado en la Comunicación Interna en las MiPyMes), se adoptará la que propone Andrade (2005) ya que se enfoca desde la acepción de procedimientos vinculados a la consecución de un objetivo integral, que variarán dependiendo si están orientados a público interno (Comunicación Interna) o a público externo (Comunicación Externa), reafirmando la importancia de la coherencia de la comunicación entre ambos receptores.

El mismo autor menciona que este conjunto de técnicas y habilidades que lleva adelante la organización a través de diferentes medios tiene como objetivo la construcción de buenas relaciones entre sus miembros para alcanzar entre ellos una correcta información, integración y motivación (Andrade, 2005).

Otro aporte interesante a considerar en la conceptualización de la Comunicación Interna y su utilidad, es el que introduce Molina (2004) quien lo expresa desde el punto de vista de la administración o gestión de la empresa como herramienta de Management, que permite a la gerencia obtener el compromiso de los empleados e influenciarlos para consolidar valores culturales en pos de lograr objetivos.

En la misma línea, atendiendo al objetivo fundamental de la Comunicación Interna, Andrade (2005) considera que ésta respalda el logro de los objetivos institucionales y propende, a los colaboradores, a tener una imagen positiva de la organización reforzando su integración en la misma.

Por su parte, Salazar Merchán (2017) y en sintonía con lo expresado, hace referencia a las ventajas y expresa que “la comunicación interna, nace bajo la necesidad de motivar al equipo humano y mantener grupos de trabajo competitivos además de inculcar una verdadera cultura corporativa, identificarlos y fidelizarlos a la organización” (p. 173). En tal sentido, menciona como aportes de la Comunicación Interna, principalmente con foco en los colaboradores, ventajas como: la transmisión de la identidad corporativa, un mejor clima laboral, como así también, mayor flexibilidad y productividad basada en la motivación. El autor asimismo advierte que la incorporación de la Comunicación Interna, como herramienta para lograr dichas ventajas y alcanzar los objetivos

corporativos, no es exclusiva de las grandes empresas, ya que cualquier organización -y en el caso de análisis de éste proyecto las MiPyMEs-, pueden y deben desarrollar adecuadas políticas de Comunicación Interna.

Así lo mencionado en los párrafos antecesores, se destaca el valor de esta herramienta, tanto como canal para unificar la imagen con la comunicación externa y facilitar los objetivos empresariales, como así también su importancia para lograr el bienestar de los colaboradores.

LOS CAMBIOS EN LAS COMUNICACIONES SIGNADOS POR LA TECNOLOGÍA

La comunicación es tanto un proceso como una herramienta, sujeta a condiciones del entorno donde se desarrolla, y está condicionada también a la Volatilidad, Incertidumbre, Cambio y Ambigüedad del contexto (que han dado origen al acrónimo VICA), término propuesto por Bauman (2004). Estas siglas se corresponden específicamente al momento histórico actual, como un escenario donde las instituciones sólidas, como el matrimonio o la carrera para toda la vida, se desvanecen para dar lugar a un entorno signado por un continuo movimiento.

En tal sentido, es oportuno introducir el tema de la “Sociedad del Conocimiento”. En referencia a ella Cavagnaro (2014) realiza un interesante análisis de esta denominación formulada originalmente por Peter Drucker a finales del siglo XX. Para referirse a la Sociedad del Conocimiento destaca que principal valor hacia el desarrollo socioeconómico, es el trabajo de las personas, a partir de su conocimiento aplicado a la mejora de la productividad y luego, a la innovación y la mejora del propio

conocimiento. Este abordaje dio lugar también al concepto de “Gestión del Conocimiento” que Briceño et.al. (2020) lo entienden como los procesos y actividades que permiten intercambiar información y conocimiento entre los profesionales y organizaciones en pos de un mejor rendimiento y una aceleración de la innovación.

Continuando con la línea de estos entornos volátiles y la certeza de la necesidad de flexibilidad que el mismo plantea, ésta forma adaptativa de desenvolverse da lugar a la introducción en el presente ensayo, del concepto de “Habilidades blandas” que junto con las “Habilidades duras” (o técnicas específicas de cada temática) forman el perfil buscado en los profesionales del siglo XXI. Las habilidades blandas (Connect Américas, 2023) son capacidades interpersonales que permiten desempeñarse efectivamente en un ámbito laboral tales como el trabajo en equipo, la resolución de problemas, el liderazgo o la comunicación efectiva. Se percibe así que la comunicación vuelve a aparecer con fuerza como una necesidad dentro de las organizaciones efectivas.

Sobre la base de conceptos como: Entorno VICA, Sociedad del Conocimiento y

Gestión del Conocimiento es oportuno avanzar en tal sentido y afirmar que, en los últimos años se produjeron cambios acelerados en la comunicación entre las empresas y los usuarios. Esto sucedió en pos de un acercamiento mejor logrado, con foco en un marketing externo cliente-centrista, orientado a brindar una mejor experiencia del usuario. Además, caracterizados por la digitalización y la incorporación de tecnologías como la Inteligencia Artificial o los “bots”. Pero, al momento de analizar la comunicación interna,

es válido preguntarse si esa misma dinámica se replicó puertas adentro de las MiPyMEs. En este sentido es oportuno tener presente, los canales que se usan para llevar adelante la comunicación dentro de las empresas.

Brandolini y González Frigoli (2009) plantean que los canales de comunicación interna pueden dividirse, según el canal utilizado, en dos grandes grupos: los tradicionales y los tecnológicos, según el soporte que utilicen. Los tradicionales se relacionan al soporte papel o verbal y, los tecnológicos, al soporte digital.

En cuanto a éste último, se han sumado en actualmente tiempos -con gran impulso durante y post pandemia-, las herramientas TIC (tecnologías de la información y las comunicaciones). Del paso de la tradicional intranet, que aún siguen vigente, la dinámica llevó a pasar al uso del correo electrónico y, llegó a la actualidad, con la incorporación de *WhatsApp* y programas de gestión de proyectos y equipos remotos.

En tal sentido, la tecnología en la Comunicación Interna trajo a las organizaciones, como plantea Jimenez Marín et al. (2019), una serie de beneficios y también riesgos o desafíos. Entre las ventajas se destaca la horizontalidad y, la posibilidad de dinamizar e interactuar de manera fluida en una comunicación entre todos los niveles organizativos y de manera bidireccional. Pero advierten como desafío, la importancia de saber aplicarlas, ya que éstas no deben sobreutilizarse, invadiendo el espacio personal. Tampoco reemplazar formas otras de comunicaciones no tecnológicas, más apropiadas para cubrir necesidades que requieran interacciones más profundas, conversaciones cara a cara para abordar experiencias difíciles o llevadas a cabo para motivar al público interno.

En concordancia con lo anterior Rodríguez Fernández y Vázquez Sande (2019) consideran que “reducir los retos profesionales y académicos en comunicación organizacional a las meras implicaciones tecnológicas supondría afrontar parcialmente una realidad volátil y en constante evolución” (p. 6). Por lo tanto, será desafío, tanto de directivos como de colaboradores, encontrar el mix ideal que permita sacar el mayor provecho de las herramientas tecnológicas, canales digitales, en combinación con los canales verbales tradicionales. Será propicio mediante una visión compartida, la determinación conjunta de los límites del uso de la tecnología para que ésta sea provechosa, sin que se produzca un mal uso de ella.

VINCULACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA CON OTROS ASPECTOS DEL MANAGEMENT

En primer término, es oportuno expresar lo que se entiende por “*Management* o Gestión Empresarial”. Siguiendo lo postulado por SAP Concur Team (2021), el mismo se refiere a un conjunto de actividades de índole estratégicas y operativas estructuradas, en las diversas áreas de las empresas, para alcanzar sus objetivos. En tal sentido, y de manera no taxativa, pueden mencionarse las acciones organizadas en pos de la gestión del personal, el control financiero y el marketing.

El *Management* ha ido evolucionando a lo largo de la historia hasta llegar a la actualidad, con una serie de tendencias interesantes de mencionar en el contexto del presente ensayo. Kadarova y Durkáčová (2012) destacan: la habilidad para cambiar, la capacidad de

innovación, la priorización del cuidado de los clientes y empleados, la mayor predisposición de los ejecutivos a tomar riesgos, como tendencias modernas del *Management*.

A propósito de la evolución, Sicard Ramírez (2010) menciona diferencias entre los conceptos de *Management* y Administración, al definir que el primero es más moderno que el segundo, en términos de antigüedad histórica. Pero la distinción principal que vislumbra, radica en que considera al *Management* como más efectivo que una simple administración dado que, básicamente implica otras habilidades que se conjugan en pos de un mejor alcance de resultados, en base a una eficiente gestión de los talentos.

Asimismo, en los últimos años, se ha percibido un fuerte auge de variadas herramientas de *Management*, Gestión empresarial, Formación para directivos y otros contenidos, enfocados en dotar a las organizaciones de habilidades para lograr una mejora en la gestión de sus talentos humanos; dentro de esta estrategia se encuentra la Comunicación Interna.

De acuerdo a Gonzalo Molina (2004):

“La comunicación interna es una herramienta de *management* para reforzar la capacidad de influencia de la gerencia –en sus distintos niveles– por medio de la mejora del grado de comprensión y de compromiso de los empleados con las estrategias y actuaciones empresariales y/o grupales, colaborando a configurar y consolidar en la organización valores culturales favorecedores del logro de los objetivos”. (p. 38).

Siguiendo este autor, la Comunicación Interna puede aplicarse en ámbitos que se

pueden ir complejizando iniciando desde el “conocimiento”, pasando por el “compromiso” hasta llegar a la “acción”.

En contraposición a la definición planteada, Sicard Ramírez (2010) deja por fuera del *Management* del Marketing al público interno de las empresas, ya que si bien entiende a ésta como una función central de la empresa, sólo hace hincapié en el *Management* del Marketing como un agrupamiento de funciones orientadas a la consecución de objetivos comerciales para lo cual, hace foco en una estructura departamentalizada por funciones, productos, regiones geográficas y clientes.

Como se percibe, el último abordaje mencionado deja por fuera del Marketing, del *Management* y de la combinación de ambos, al público interno de la organización.

La teoría planteada por Sicard Ramírez (2010) puede revestir un riesgo de escasez de visión tanto, desde el punto de vista del *Management* como del Marketing, puesto que no es posible gestionar si no es desde la concepción misma del valor de los recursos humanos que se gestionan; ni desde el entendimiento parcializado del Marketing, cómo solo una función con miras en el exterior de la organización.

EL ENTORNO MIPYME EN ARGENTINA

El Ministerio de Economía de Argentina (2023) define a las empresas en general como unidades que ejercen actividades económicas con fines de lucro, para lo cual invierten capital, aportan mano de obra y asumen riesgos en la obtención de beneficios. Asimismo se conceptualiza a las MiPyMEs como micro, pequeña y mediana empresa (la categorización estará dada de

acuerdo a la actividad declarada facturación anual y cantidad de empleados) integrada por una o varias personas que realiza actividades en sectores de servicios, comercial, industrial, agropecuario, construcción o minero.

La Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo del Ministerio de Economía de la Nación (2023), organismo nacional bajo cuya órbita se encuentran las MiPyMEs, destaca la importancia para la economía del país de dichas unidades económicas. Las mismas representan el 99,4% del total de empresas de Argentina, siendo fuente de empleo para el 64% de los asalariados registrados.

Pero pese a la enorme importancia que estos organismos revisten, su desarrollo- en el ámbito nacional- se encuentra lógicamente influenciado por un contexto socio económico fluctuante. Para ejemplificar, según datos la CAME (Cámara Argentina de la Mediana Empresa), este contexto provocó la caída de ventas minoristas en un 5,1% anual (considerando sólo el período enero-septiembre 2023), acumulando una baja de 2,6% en los tres primeros trimestres de 2023 en relación al año anterior.

Sin adentrarse en un análisis político - económico que no es el objeto del presente ensayo, es oportuno plantear lo anteriormente mencionado, junto a otras variables coyunturales, como la cambiaria, pérdida del poder adquisitivo, dificultad crediticia y de financiamiento, presión fiscal, escenario electoral que pueden determinar escenarios y políticas muy disímiles, y otras que condicionan el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas en Argentina.

En tal sentido, es útil tener presente, lo que plantea Molina (2022) sobre las dificultades

de la comunicación en tiempos de crisis. El autor introduce la duda si todo lo aprendido por los directivos para mejorar en base a la comunicación interna caerá en el olvido y se retomarán viejas prácticas alejadas de una comunicación saludable. Ante tal contexto, Molina (2022) toma posición considerando que “los malos tiempos hacen más necesaria todavía la comunicación interna” (p, 41). Ya que si la herramienta cae en desuso provoca descreimiento y da cuenta de una Comunicación Interna endeble en la organización.

Por lo expuesto, es clara la necesidad de una sólida estrategia de Comunicación

Interna en las MiPyMEs, máxime en el entorno en el cuál las mismas se desarrollan en Argentina para conservar, en escenarios adversos e inciertos, un sentido de equipo y visión compartida.

CONCLUSIÓN

A modo de cierre del presente ensayo, y partiendo del concepto que le dio origen al mismo, se puede concluir que, pese al consenso creciente sobre la utilidad de la Comunicación Interna como herramienta de gestión, es también aceptado que el correcto desarrollo de la misma supone para las MiPyMEs de Argentina, un desafío cuyas causas son de diferente naturaleza y pueden resumirse en los aspectos que se desarrollan a continuación.

Se trata de una herramienta joven y se percibe como necesario, que la academia y otros ámbitos de desarrollo de conocimiento, formulen nuevos aportes teóricos y modos de aplicación de la herramienta.

Por otro lado, no todos los directivos y colaboradores de las MiPyMEs tienen conciencia plena sobre la importancia de la Comunicación Interna (y otras habilidades blandas), con lo cual será un proceso madurativo el reconocimiento e incorporación eficiente de la misma dentro de las organizaciones.

En tanto al entorno MiPyME en Argentina, expone a las empresas a desafíos económicos coyunturales que dificultan a este tipo de organizaciones a desenvolverse en un entorno previsible, por tanto, requiere máxima atención de los directivos respecto a asuntos urgentes, dejando poco margen a desarrollar aspectos importantes como la Comunicación Interna.

En cuanto al tamaño de las organizaciones, actualmente ni siquiera las empresas multinacionales tienen, en su mayoría, áreas específicas de Comunicación Interna; por lo cual es lógico pensar que difícilmente una MiPyME -por una cuestión de escala y recursos- la tenga, ya que en estas pequeñas y medianas estructuras los roles frecuentemente se superponen o quedan vacíos.

Así lo dicho, hay mucho para crecer en este aspecto. A su vez entender que la singularidad de cada empresa, en cuanto a: su tamaño, el servicio que proveen, su cultura organizacional, el entorno en el cuál se desenvuelven y otros factores, condicionan y vuelven desafiante la adecuada Comunicación Interna en las MiPyMEs. Por tanto, se requerirá de un denodado esfuerzo en las mismas para determinar cuál es la mejor manera de desarrollar la Comunicación Interna y, a su vez, diseñar las acciones centradas en el usuario interno con la misma lógica y disposición con la que se lo hace para el usuario externo; para lograr así bienestar laboral, competitividad empresarial y comunicación efectiva con todos los públicos.

En la misma línea acerca de la singularidad de cada empresa y los escenarios de cambios permanentes, la flexibilidad parece ser la respuesta al desafío de la Comunicación Interna en las MiPyMEs. En tal sentido, y antes de finalizar este ensayo, se deja como aporte, el concepto recientemente desarrollado denominado Empresas Gimnásticas. Según describe el estudio de *Pulse of the Profession*[®] (PMI, 2021) son “organizaciones y equipos de proyecto que combinan estructura, forma y gobernanza con la capacidad de flexibilizar y pivotar, donde y cuando sea necesario”. (p. 5).

Ante todo lo expresado y a modo de cierre, es oportuno dejar sentada la esperanza en la factibilidad de establecer procesos y lineamientos acordes a la situación de cada MiPyME, para incorporar o mejorar una herramienta tan imprescindible como la Comunicación Interna.

BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Gesbiblo S. L. <https://books.google.es/books?id=bwelcBnPNuoC>
- Bauman, Z. (2004). *Modernidad Líquida*. Fondo de Cultura Económica. <https://mediacionartistica.files.wordpress.com/2018/04/modernidad-liquida-pdf.pdf>
- Brandolini, A. y González Frigoli, M. (2009). *Comunicación Interna*. DIRCOM. http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69725/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1

- Briceño, B. (2020). La gestión del conocimiento: recursos y oportunidades. BID. <https://blogs.iadb.org/conocimiento-abierto/es/gestion-conocimiento-recursos/>
- Cavagnaro, S. B. (2014). *El nuevo paradigma de la comunicación interna en la sociedad del conocimiento*. [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Cuyo] B Digital. <https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos-digitales/6505/tesis-fcpys-cs-2014-cavagnaro.pdf>
- Confederación Argentina de la Mediana Empresa [CAME]. (2023, 8 de octubre). *Las ventas minoristas pyme se retrajeron 5,1% anual en septiembre* <https://www.redcame.org.ar/novedades/13392/index.php>
- Connect Américas (2023). *La importancia de las habilidades blandas en las empresas*. <https://connectamericas.com/es/content/la-importancia-de-las-habilidades-blandas-en-las-empresas>
- Instituto de Gestión de Proyectos. (2013). El alto costo del bajo rendimiento: el papel esencial de las comunicaciones. *Pulso de la Profesión*. <https://www.pmi.org/learning/library/en-2013-pulse-high-cost-low-performance-13512>
- Jiménez Marín, G. (2019). Influencia de la tecnología en la comunicación organizacional interna. *Razón Y Palabra*, 23(104), 174-200. e-ISSN 1605-4806. <https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1183>
- Kadarova J. y Durcakova M. (2012). Most widely management tools and techniques. *Research Gate*. 6, 25-28. https://www.researchgate.net/publication/333134391_MOST_WIDELY_USED_MANAGEMENT_TOOLS_AND_TECHNIQUES/link/5cdd539ba6fdccc9ddb30b98/download
- Ministerio de Economía de Argentina. Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo. (s.f.). ¿Qué es una MiPyME? <https://www.argentina.gob.ar/produccion/registrar-una-pyme/que-es-una-pyme>
- Molina, P. (2004). *La utilidad de la comunicación interna para los directivos*. Harvard Deusto. Barcelona, Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L. <https://elibro.net/es/ereader/uncoma/97433?page=3>
- Project Management Institute, (2021) *Pulse of the Profession*. https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought_leadership/pulse/pmi_pulse_2021.pdf?v=2bfc4948-ae13-446a-b0d4-339256737793&sc_lang=temp-es-ES
- Rodríguez-Fernández, L., & Vázquez-Sande, P. (2019). Retos y perspectivas en la comunicación organizacional. *Profesional De La información*, 28(5). <https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.01>

Salazar Merchán, A. M. (2017). La comunicación interna como desafío en las PyMES comerciales de Guayaquil. *INNOVA Research Journal*, 2(10.1), 165–174. <https://doi.org/10.33890/innova.v2.n101.2017.499>

SAP Concur Team. (2021, 21 de diciembre) *Gestión empresarial: ¿en qué consiste y cómo optimizarla?* SAP Concur. <https://www.concur.com.ar/blog/article/gestion-empresarial-en-que-consiste>

Sicard Ramírez, J. (2010). *Management de las empresas: estrategia y práctica*. Ediciones de la U. ISBN 978-958-446-857-4. <https://elibro.net/es/ereader/uncoma/68863>

