

ESCUELA DE ECONOMIA Y NEGOCIOS



**UNSAM**

UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE  
SAN MARTÍN

## **TRABAJO FINAL DE PRÁCTICA PROFESIONAL**

Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial

“Comunicación Interna  
en una PyME Familiar  
del Partido de Gral. San Martín”

**Caso de estudio:** Pinturería PinSan

**Autores:** López María Florencia,  
Gómez Cristian Jesús,  
Cherri Juan Manuel.

**Tutor:** Pelayo Marcelo.

**Fecha:** Julio 2021.

# Abstract

Las organizaciones se encuentran en un mundo altamente dinámico y competitivo. En este contexto de cambios, las organizaciones deben poder ser flexibles y adaptarse rápidamente generando valor que las diferencie del resto.

Debido a que las organizaciones son un sistema complejo y organizado, la comunicación juega un rol fundamental para comprender la complejidad, asumir responsabilidades y lograr la sinergia de los equipos de trabajo.

El presente trabajo, desarrollado por tres alumnos de la Universidad Nacional de General San Martín pretende volcar los conocimientos y contenidos adquiridos durante la cursada de la Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial desarrollando una investigación cualitativa y descriptiva en la cual abordamos la teoría de la comunicación y aquellos aspectos que afectan la misma.

El enfoque de esta investigación está basado en el estudio de una PyME de constitución familiar, se objetivo en analizar cómo la comunicación entre los integrantes de la organización puede influir en los procesos, estrategias y resultados de la compañía.

# Palabras Claves

- ❖ Comunicación
- ❖ Compromiso
- ❖ Equipo
- ❖ Organización
- ❖ Objetivo

# Índice

Abstract	2
Palabras Claves	3
Índice	4
Capítulo 1: Introducción	6
1.1 - Introducción	7
1.2 - Propósito de la investigación	8
1.3 - Objetivos de la investigación	8
1.4 - Hipótesis	8
1.5 - Metodología de Estudio	8
1.6 - Estado del Arte	9
Capítulo 2: La PyME familiar y nuestro caso de estudio	15
2.1 - PyMEs en Argentina	16
2.2 - ¿Cómo funciona una empresa familiar?	19
2.3 - El éxito de una empresa familiar	21
2.4 - Etapas en la vida de una empresa familiar	22
2.5 - Historia de la empresa	24
2.6 - Visión	24
2.7 - Misión	24
2.8 - Valores	24
2.9 - Descripción de la situación problemática	25
2.9 - Organigrama	27
Capítulo 3: Comunicación	28
3.1 - Definición de Comunicación	29
3.2 - Proceso Comunicacional Tradicional	29
3.2.1 - Barreras a la comunicación	32
3.3 - Comunicación interna	35
3.3.1 - Objetivos principales de la comunicación interna	36
3.3.2 - Tipos de Comunicación Interna	37
3.3.3 - Herramientas de la comunicación interna	40
3.3.4 - Funciones de la comunicación interna	42
Capítulo 4: Trabajo en equipo	44
4.1 - ¿Qué es el trabajo en equipo y cuál es su influencia en el desempeño laboral?	45

4.1.1 - La forma de comunicación de los grandes líderes y empresas: Teoría del Circulo Dorado.	46
4.2 - Etapas de desarrollo de los equipos de trabajo	48
4.3 - ¿Cómo pueden contribuir los miembros del equipo en cada etapa?	50
4.4 - Roles dentro de un equipo de trabajo	51
4.5 - ¿Cuáles son las ventajas del trabajo en equipo?	53
4.6 - Las 5 C de un equipo efectivo	54
4.7 - Prácticas de Feedback: Dar, Pedir y Recibir	55
4.8 - Disfunciones en los equipos	56
4.9 - ¿Cómo es un equipo verdaderamente cohesionado?	59
4.10 - Diferencias entre Grupo y Equipo	60
Análisis de resultados	62
Conclusiones	66
Conclusión Cherri, Juan Manuel	67
Conclusión Lopez, M. Florencia	67
Conclusión Gómez, Cristian Jesús	69
Bibliografía	71
Libros	72
Sitios web	72



# Capítulo 1: Introducción

## 1.1 - Introducción

Desde hace ya unos años la comunicación comenzó a tomar un rol más importante en las organizaciones, anteriormente se creía que la comunicación era simplemente la transmisión de información, un instrumento para describir las cosas y/o procesos. Hoy en día vemos que esto ha cambiado, en el entorno organizacional la comunicación juega un rol clave para el desarrollo de los procesos, una comunicación que utilice un lenguaje común entre el emisor y el receptor generará, sin dudas, una comunicación de alta calidad dando lugar a mejores interacciones, conexiones, acciones y compromisos.

Por esta razón la comunicación es una de las principales herramientas para alcanzar respuestas innovadoras a los continuos cambios, ya que facilita la introducción de nuevos valores, pautas o procesos, como por ejemplo la alineación de los empleados con los objetivos empresariales. También su buen desarrollo lleva a aumentar la satisfacción del personal, el sentido de pertenencia de estos y, por lo tanto, la rentabilidad de la organización.

Las grandes empresas invierten muchos recursos para promover la comunicación interna, generalmente cuentan con elevados presupuestos, herramientas específicas y equipos abocados a tal fin. Pero las PyMEs muchas veces no tienen acceso a estos medios y deben buscar otras vías para desarrollar un buen flujo de comunicación, deben lograr el compromiso de todos los sectores para abordar esta tarea con responsabilidad, ya que una buena comunicación permite transmitir los objetivos de la organización, difundir políticas y construir la identidad de la empresa en un contexto de confianza y motivación.

Muchas veces encontramos que en las PyMEs familiares la comunicación es informal, se genera fuera del entorno organizacional y en un lenguaje descriptivo el cual deja de lado la interpretación de las palabras y no permite generar una conversación dinámica.

En conclusión, este trabajo de investigación pretende analizar los diferentes problemas que ocasiona una inadecuada comunicación dentro de la organización, como así también entender las limitaciones que tienen las PyMEs para implementar y llevar adelante una estrategia de comunicación interna acorde a su estructura, ofrecer estrategias alternativas, y, por último, destacar los beneficios que se podrían obtener luego de implementar un plan de comunicación.

## 1.2 - Propósito de la investigación

Este trabajo de práctica profesional se centró en el análisis de una PyME y se apoyó en contenido teórico de diversos autores con el propósito de ofrecer estrategias alternativas a PyMEs del sector que les permitan eludir sus restricciones, tanto presupuestarias como culturales, para implementar y llevar adelante un adecuado plan de comunicación.

## 1.3 - Objetivos de la investigación

En cuanto a los objetivos que nos propusimos con este trabajo incluimos los siguientes:

- Explorar y analizar los obstáculos vinculados con la comunicación interna que transita la organización para identificar oportunidades de mejora.
- Desarrollar alternativas y mejoras comunicacionales que permitan aprovechar las fortalezas y oportunidades que la posicionen en un nivel superior para alcanzar sus objetivos y mejorar la competitividad.
- Facilitar técnicas y herramientas que logren superar las limitaciones identificadas y permitan fortalecer la gestión empresarial.
- Demostrar los beneficios inherentes obtenidos en una práctica saludable de comunicación interna.
- Contribuir a que el empleador pueda aplicar nuevas prácticas de comunicación que favorezcan los procesos internos de la organización.

## 1.4 - Hipótesis

El objetivo del trabajo de investigación realizado fue demostrar la siguiente hipótesis:

*“Una incorrecta comunicación dentro de la organización genera inconvenientes en los equipos de trabajo, afectando la eficiencia de la organización y su rentabilidad”.*

## 1.5 - Metodología de Estudio

La metodología de investigación que se aplicó en el trabajo es descriptiva, la cual nos permitió describir las situaciones y caracterizar el caso de estudio que nos propusimos.

Además, responde a la perspectiva cualitativa debido a que, mediante el análisis de los aspectos de la comunicación, los equipos y grupos de trabajo y, por, sobre todo, las características distintivas de las PyMEs se estudió los efectos de la comunicación interna en una PyME familiar, dimos nuestro análisis y, por último, las conclusiones del caso estudiado.

Además, se procedió a realizar una revisión bibliográfica de distintos autores que abordan los temas de referencia, esto ayudó a comprender el problema y obtener estrategias para superarlos.

El trabajo de campo requerido para obtener el conocimiento de los fenómenos sometidos a estudio exigió la utilización de las técnicas de observación dentro de la organización con el fin de reconocer diferentes formas de interacción para obtener información, para su posterior análisis.

## 1.6 - Estado del Arte

Este trabajo abarcó la investigación del desarrollo de la comunicación interna en una PyME de constitución familiar. En el mismo nos hemos dedicado a analizar cómo fluye la comunicación dentro del entorno de la organización y cómo impacta en sus procesos internos. Estos procesos tienen un efecto directo en el logro de los objetivos y, por consiguiente, en la estrategia de la empresa, que sin duda impacta en los resultados que ésta pueda obtener.

Según Carlos Cleri, *“Una organización es un conjunto de personas que trabajan juntas para cumplir con un propósito en común. Una empresa son individuos que unen esfuerzos para alcanzar un beneficio económico. Precisamente, ese deseo de lucro es lo que la diferencia de cualquier otra institución de la sociedad”*<sup>1</sup>.

Por su parte Mintzberg nos aporta, *“Cada actividad organizada -desde la fabricación de cachorros hasta poner un hombre en la luna- da origen a dos requerimientos fundamentales y opuestos: la división del trabajo entre varias tareas a desempeñar; y la coordinación de esas tareas para consumir esa actividad. La estructura de una organización puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda la coordinación entre estas”*<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Carlos Cleri; “El libro de las PyMEs”; Edición Granica S.A. 2007.

<sup>2</sup> Mintzberg, Henry: Diseño de organizaciones eficientes. El Ateneo, Buenos Aires, 1994.

Gran parte de la generación de empleo de un país está dado por las PyMEs, es por eso que es tan importante su existencia y estudio. *“Las PyMEs se vuelven sistemas creadores de valor económico cuando desarrollan dinámicas productivas y competitivas que les permiten enriquecer su contexto conectando a las personas con los mercados, en los cuales se encuentran los recursos requeridos para satisfacer sus necesidades, a la vez que se enriquecen en el proceso”<sup>3</sup>.*

Según Boque y Schulman, *“las PyMEs son células que poseen la flexibilidad necesaria para adaptarse a las nuevas situaciones, por su bajo nivel de gastos, en infraestructura, su posibilidad de apertura y reconversión y por la inmediatez en cuanto al control total de su actividad, sumada a la rápida adaptación a los cambios con que responden en el mercado”<sup>4</sup>*

En la PyME que hemos elegido para desarrollar este trabajo notamos que existen ciertas falencias en el uso de la comunicación, la dirección de PinSan no logra visualizar la importancia que tiene un proceso comunicacional eficaz y cómo este proceso podría aportar gran valor a los demás procesos de la organización. Si bien entendemos que es la dirección quien debe promover un espacio de comunicación fluida y con impacto en los procesos, observamos que la mayoría de los miembros de la organización tampoco logran visualizar las falencias que se presentan en la comunicación diaria entre ellos, y quienes sí logran hacerlo o creen que existen aspectos de mejora, simplemente se adaptan al manejo habitual y no se involucran en hacerle llegar a los directivos sus visiones y/o pensamientos.

*“La sociedad en general acepta que la comunicación es uno de los mayores activos que una persona o empresa puede disponer. Siendo ésta una herramienta vital para un mejor desarrollo de los procesos de la organización, hoy en día existen muchas PyMEs que no hacen uso de este recurso, o que no logran explotarlo al máximo; no porque piensen que no sirve sino porque desconocen los efectos positivos que pueden surgir de su utilización.*

*A pesar de la importancia que tiene la comunicación en una organización, la gestión de la misma está poco desarrollada, se poseen pocos recursos en el área de comunicación. El desarrollo de estas acciones está ligado, en las últimas décadas, al ámbito de las grandes empresas<sup>5</sup>.*

*“Es habitual que en muchas de las pequeñas y medianas empresas no se dispongan de recursos ni económicos ni operativos concretos para resolver problemas relacionados con la*

---

<sup>3</sup> Ventocilla Cuadros, Eleodoro: La creación de valor y las PyMEs. Documento, Caracas, 2004.

<sup>4</sup> Boquel; Gili, J; Schulman, D; “PyMEs: Administrar para crecer”; Editorial Docencia 1996.

<sup>5</sup> Gomez, 2011.

*comunicación, y que no se observe a esta como una herramienta de gestión*<sup>6</sup>. Además, muchas veces la comunicación no se plantea desde un ámbito integral, sino que se limita a ciertas circunstancias y/o requerimientos.

En términos generales, todos sabemos que cuanto más eficaz sea la comunicación mejor resultados se obtendrán, pero ¿Cómo puedo ser más eficaz a la hora de comunicarme? ¿Qué debo tener en cuenta?, estas son algunas de las cuestiones que abordaremos en el capítulo 3.

Es sabido que las empresas se encuentran inmersas en un contexto en el cual deben enfrentarse a cambios sociales, mercados cambiantes, competitividad y búsqueda de calidad, entre otros, y para lograr superar estas exigencias con éxito y lograr crecer y sobrevivir en el tiempo deben poder implementar estrategias y herramientas competitivas, una de esas herramientas clave es la comunicación interna. Cuanto más fluida, clara y transparente sea la misma mejor se podrán adaptar los procesos de la organización a sus objetivos estratégicos, generando así un mejor posicionamiento en los mercados.

Para cualquier directivo de una organización su principal objetivo es generar resultados positivos y para esto debe diseñar estrategias basadas en las metas y objetivos ya definidos; pero este no es el único aspecto que debe tener en cuenta, si sus metas, objetivos y estrategias no son comunicadas eficientemente hacia toda la organización, difícilmente pueda lograr que los miembros de esta trabajen en pos de ello.

El impacto que la comunicación genera en los procesos internos de la empresa es de vital importancia, por esto es por lo que profundizamos en comprender a qué nos referimos cuando hablamos de comunicación, que tipos de comunicación existen y cuáles son sus características y distinciones. Es importante destacar que cuando hablamos de comunicación lo principal no es la transmisión de información, sino que, esta información pueda ser interpretada, cuestionada y, que logre acciones y compromiso.

Según Humberto A. G. Maturana Romesín, biólogo, filósofo y escritor chileno, *“lo humano existe en el proceso de conversar, que es un modo de convivir. Sin duda lo humano implica una corporalidad, pero no es la corporalidad lo que nos hace humanos, sino el modo cómo convivimos con esa corporalidad. En otras palabras: la sola corporalidad no nos hace humanos, y el solo vivir “humano” en el lenguaje tampoco; somos humanos en la dinámica recursiva que entrelaza nuestra corporalidad con el fluir en el conversar. Pero si suprimimos el lenguaje, desaparece lo humano. De hecho, en la historia que nos dio origen, lo humano*

---

<sup>6</sup> Carrillo y Tato, 2012

*comienza con el vivir en el lenguaje y, en el proceso evolutivo que siguió, la corporalidad ancestral cambió en torno a la conservación de ese modo de vivir<sup>7</sup>.*

Sonia González A. en su libro “Habilidades de comunicación y escucha (Empatía, Alta nivel y Resultados)”, nos invita a transformar nuestra manera de escuchar, indicándonos que *“la verdadera capacidad de comunicación de una persona se puede detectar en su habilidad para escuchar” ... “saber escuchar es el nivel más alto de la comunicación. Porque usted no saca nada con saber expresarse de manera persuasiva, o escribir con excelencia todos sus textos, si no sabe atender a las personas que conviven con usted en su área de influencia<sup>8</sup>”.*

Según Fernández Collado, en su libro “La comunicación en las organizaciones”, entiende a la comunicación organizacional de tres maneras distintas<sup>9</sup>: *“En primer lugar, la comunicación es un **fenómeno** que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño. Esta verdad es bien sabida y tiene su fundamento en otra igualmente obvia: la comunicación es el proceso social más importante”. “Una segunda acepción presenta a la comunicación organizacional como una **disciplina** cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre éstas y su medio. “... “La comunicación organizacional se entiende también como un **conjunto de técnicas y actividades** encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre miembros de la organización, o entre organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos”.*

Es importante destacar que no solo nos comunicamos a través de las palabras, sino que continuamente también nos comunicamos de forma no oral inclusive cuando estamos comunicándonos oralmente. Los mensajes no orales son aquellos que enviamos por medio de posturas corporales, expresiones en el rostro, movimientos de manos y ojos; y un aspecto no menor de los mensajes no orales es que es imposible controlar los efectos que traen consigo.

*“Un investigador descubrió que sólo el 7% del impacto del mensaje se debe a su contenido oral, el resto es consecuencia del no oral; un 38% depende del tono de voz y un 55% de la expresión del rostro de quien lo transmite”<sup>10</sup>. “Cuando la comunicación de un emisor es*

---

<sup>7</sup> Maturana & Bloch, 1985.

<sup>8</sup> Sonia González A. Habilidades de comunicación y escucha (Empatía, Alta nivel y Resultados). Mentoring para comunicadores inteligentes. Libro 3, Grupo Nelson.

<sup>9</sup> Fernández Collado, La comunicación en las organizaciones, 2002.

<sup>10</sup> Albert Mehrabian, Silent Messages; 1971.

*contradictoria (el mensaje no oral contradice al oral), el receptor da más importancia al contenido no oral de la comunicación que recibe”<sup>11</sup>.*

Luego de haber dedicado un capítulo a analizar las características de las PyMEs en general y de forma particular el caso de la empresa PinSan, continuamos con un capítulo en el cual hicimos hincapié en la comunicación tradicional y en la comunicación interna; y por último dedicamos un capítulo en el cual nos enfocamos en el análisis de los equipos de trabajo, sus etapas, sus integrantes, roles, y en comprender cómo su implementación aumenta la eficiencia de los resultados.

Para entender qué es el trabajo en equipo tomamos como referencia conceptual lo propuesto por Jon Katzenbach y Douglas Smith (2004) que definen a un equipo como: *“Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento común, con responsabilidad mutua compartida”<sup>12</sup>*. El autor nos dice que el trabajo en equipo es una de las habilidades más importantes que debe adquirir una organización ya que disminuye el tiempo de acción, aumenta la eficiencia de los resultados además de ser una de las mejores formas de fomentar un buen clima laboral.

Luego analizamos la forma de comunicación que tienen las empresas líderes del mercado, ellos para conocer en qué objetivos deben centrar sus esfuerzos y cómo debe hacerlo empleando la teoría del Círculo Dorado, término acuñado por el autor Simón Sinek quien afirma que para ser efectivos en la comunicación es necesario conocer el ¿por qué? hacemos lo que hacemos, esto nos conecta de una forma más trascendente e inspiradora, refuerza el compromiso grupal y otorga el sentido de pertenencia para contribuir a una causa que es más grande mediante una comunicación efectiva.

Continuando con el desarrollo de este trabajo vimos cuales son las etapas de desarrollo de los equipos de trabajo y como un equipo debe pasar por distintas fases evolutivas para lograr un alto desempeño, la coordinación y colaboración de todos los miembros del equipo es fundamental para su avance. El modelo publicado por el Dr. Bruce Tuckman explica el proceso de madurez del equipo a partir de sus trabajos de investigación y observación acerca del comportamiento grupal en diferentes entornos y es muy utilizado en las organizaciones para desarrollar equipos efectivos. También establece como cada miembro del equipo puede contribuir a la evolución de este en cada etapa.

---

<sup>11</sup> John Keltner, *Interpersonal Speech-Communication*; 1790

<sup>12</sup> *Jon Katzenbach y Douglas Smith (2004) - La disciplina de los equipos.*

Complementando lo abordado en el párrafo anterior profundizamos sobre los roles dentro de un equipo de trabajo y para ello citamos al consultor Meredith Belbin quien dice que *“Un equipo no es un conjunto de personas adscritas a determinados puestos de trabajo, sino una congregación de personas donde cada uno de ellos desempeña un rol que es comprendido por el resto de los miembros. Los miembros de un equipo negocian entre sí el reparto de roles y desempeñan de manera más eficaz aquellos que les son más naturales”*<sup>13</sup>. Describimos como mediante el trabajo en equipo las organizaciones pueden alcanzar la máxima eficacia y eficiencia en su operatoria aprovechando los talentos de los empleados al mejorar su motivación, eficacia y eficiencia.

Para terminar este capítulo abordamos cuáles son las cinco cualidades que debe tener un equipo, para ello estudiamos los postulados realizados por Tom Peters, quien estudió las características que tenían en común los diferentes equipos de alto rendimiento: Complementariedad, Coordinación, Comunicación, Confianza y Compromiso.

---

<sup>13</sup> Meredith Belbin - <https://www.belbin.es/roles-de-equipo/teoría-de-roles-de-equipo-belbin>



## Capítulo 2: La PyME familiar y nuestro caso de estudio

## 2.1 - PyMEs en Argentina

Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) son un motor fundamental para el desarrollo económico de un país, estas poseen una gran capacidad de generación de empleo y contribuyen fuertemente al producto bruto interno (PBI) del país.

En Argentina, "...La Ley N.º 24.467 y sus modificaciones tienen como objetivo promover el crecimiento y el desarrollo de las Pequeña y Medianas Empresas impulsando para ello políticas de alcance general a través de la creación de nuevos instrumentos de apoyo y la consolidación de los ya existentes"<sup>14</sup>.

En el anexo IV de la Resolución 19/2021 podemos observar las características relevantes a los fines de la categorización e inscripción en el "Registro de Empresas MiPyMEs", entre las que se encuentran los límites de ventas totales anuales, personal ocupado y activos expresados en pesos<sup>15</sup>.

### A. Límites de ventas totales anuales expresados en pesos (\$).

Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industri y Minería	Agropecuario
Micro	24.990.000	13.190.000	57.000.000	45.540.000	30.770.000
Pequeña	148.260.000	79.540.000	352.420.000	326.660.000	116.300.000
Mediana tramo 1	827.210.000	658.350.000	2.588.770.000	2.530.470.000	692.920.000
Mediana tramo 2	1.240.680.000	940.220.000	3.698.270.000	3.955.200.000	1.099.020.000

Fuente: anexo IV de la Resolución 19/2021

### B. Límites de personal ocupado

Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industri y Minería	Agropecuario
Micro	12	7	7	15	5
Pequeña	45	30	35	60	10
Mediana tramo 1	200	165	125	235	50
Mediana tramo 2	590	535	345	655	215

Fuente: anexo IV de la Resolución 19/2021

### C. Límite de activos expresados en pesos (\$)

Tope Activo
193.000.000

Fuente: anexo IV de la Resolución 19/2021

<sup>14</sup> <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/242536/20210331>

<sup>15</sup> <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/242536/20210331> Anexo IV

Generalmente, las PyMEs comienzan como un emprendimiento familiar, con características y complejidades distintivas. Poseen intereses, lógicas, culturas, emprendedorismo específicos y suelen ser administradas por grupos familiares, tanto en su creación como en su gerenciamiento.

*“La empresa familiar es aquella que incluye dos o más miembros de la familia teniendo el control financiero sobre ella”<sup>16</sup>*. El tamaño o la calidad de gestión efectiva no define a una empresa familiar, lo que la define es si la propiedad y dirección están en manos de uno o varios miembros de un grupo familiar y si tienen la intención de que la empresa siga en manos de la familia.

*“La empresa es una sociedad y la familia es una comunidad, la empresa considera a cada uno por lo que hace y la familia cada uno es considerado por ser quien es, en la empresa cada uno es un puesto, en la familia la individualidad es irreductible”<sup>17</sup>*. Estos vínculos familiares generan complejidades en las empresas, no pudiendo separar el ámbito familiar con el laboral.

Debido a su carácter familiar, su funcionamiento y toma de decisiones suelen ser centralizadas y focalizadas en los dueños de la empresa. Por lo general, la gerencia en vez de ocuparse en cuestiones estratégicas y del futuro de la organización, se ocupan de situaciones que se originan diariamente no pudiendo delegar o realizar una correcta distribución de tareas para su resolución.

Las PyMEs son empresas generadoras de empleo y negocios, estas poseen grandes ventajas que les permiten competir en el mercado. Al ser organizaciones pequeñas y con poca estructura, poseen una rápida adaptación a los cambios del mercado, su dinamismo les permite ser más flexibles y tener una elasticidad para hacer frente a la incertidumbre del mercado y su volatilidad. Por otro lado, se caracterizan por poseer un contacto directo y personalizado con sus clientes posibilitando entender sus necesidades, facilitando la resolución de problemas, anticipación de posibles crisis, aceptación de los productos y/o servicios brindados, etc. El poder conocer los gustos y preferencias de los clientes es una de las principales ventajas competitivas de las PyMEs. Al mismo tiempo, los vínculos que se establecen entre los empresarios y empleados son más cercanos, permite fomentar un estilo propio y de trabajo en equipo entre todos los integrantes de la organización. La estabilidad en quien dirige la empresa permite establecer una estrategia coherente a los valores y visión de la empresa. Las PyMEs familiares se caracterizan por tener una baja rotación de personal,

---

<sup>16</sup> Donnelly, 1964.

<sup>17</sup> Ginebra, 1997.

las personas al trabajar muchos años dentro de ella son conscientes de la filosofía y la manera de operar de la organización, al estar asimilados la cultura y los valores de la empresa los conflictos suelen estar más controlados y son rápidamente detectables.

Pero por otro lado, las PyMEs se enfrentan a diferentes barreras que dificultan su participación en el mercado, estas se suelen caracterizar por su falta de conocimiento empresarial y de un dominio sobre las finanzas de la empresa, ya que muchos de los dueños de estas empresas solo cuentan con la experiencia de haber trabajado en el rubro pero no cuentan con una capacitación profesional, no pueden indicar con exactitud cuál es su rentabilidad o cuánto vale su empresa, además de no contar con una planificación financiera. Debido a esto, cuando la empresa se inicia, los dueños quieren estar presente en el día a día de la organización para poder dominar el negocio, mejorar la atención al cliente, ser eficiente en costos y estructuras, pero con el pasar del tiempo y las necesidades de crecer y ampliar, la falta de delegación genera la pérdida del control del negocio y sobre todo en la calidad. Además, el hecho de querer estar presente en lo cotidiano de la organización, los encargados del gerenciamiento de la empresa ponen el foco más en la operatoria y no en la planificación, estrategia y futuro de la PyME. Sumado a esta problemática, gran cantidad de empresas PyMEs son familiares, el no poder separar la familia de la empresa es un factor de ruptura importante ya que los diferentes individuos suelen entrar en una lucha de poder y visiones de cómo dirigir, gestionar y tomar decisiones. Por otro lado, las PyMEs suelen asociar innovación con grandes erogaciones de dinero, por tal motivo muchas de las pequeñas y medianas empresas no poseen una alta inversión en la innovación. Si bien el desarrollo de capacidades y de conocimiento brindan a las empresas herramientas para la innovación, este proceso depende de su tecnología, la formación de los colaboradores, la organización de la empresa y su vinculación con otros.

Pudimos observar que la pinturería PinSan posee varias de las características anteriormente mencionadas. Desde mediados del 2019 la empresa ha apostado por la renovación y modernización de algunas de sus líneas productivas lo que ha permitido mejorar la productividad de la empresa. Con la llegada del 2020 y el inicio de la cuarentena debido a la pandemia por la influencia SARS-CoV-2, la demanda del mercado se vio reducida pero la empresa logró adaptarse rápidamente a estos cambios ocurridos drásticamente. Enfocándose a una atención personalizada en el consumidor final, que debido a las restricciones de movilidad implementadas por el Gobierno Nacional ha aumentado su dedicación al mantenimiento del hogar; y a una estrategia de fidelización con los comercios minoristas, ha logrado un aumento no solo de clientes, sino también de los volúmenes de producción y de ventas en litros mensuales.

## 2.2 - ¿Cómo funciona una empresa familiar?

Si bien ya hemos definido a qué nos referimos cuando hablamos de empresa familiar, es importante también comprender cómo esta funciona. La empresa familiar está compuesta por dos sistemas opuestos y empalmados a la vez, estos son, el sistema familiar y el sistema empresarial. Cada uno de estos sistemas tiene características y finalidades diferentes, y es esto lo que da lugar a una zona de conflicto.



*Fuente: Administración de las PyMEs, Flliol*

Analizando los aportes de Flliol en su libro “Administración de las PyMEs” entendemos que la base del sistema familiar son las emociones generadas por la relación entre los individuos que componen esa familia; estas relaciones están naturalmente basadas en la confianza y presentan un carácter informal. En cambio, en las empresas la base de las relaciones es formal, más precisamente, profesional; y las interacciones entre los miembros de esta suelen estar regidas por sistemas de control.

Como lo indica la imagen, las finalidades también son distintas; en una familia la finalidad es establecer una armonía, lograr el bienestar de todos los miembros, y lograr que sus hijos se conviertan en adultos. Pero en las organizaciones, los dirigentes buscan el desarrollo de esta y que esta les genere utilidades.

Y, por último, otra gran diferencia es la orientación; la familia tiene una orientación *endógena* y la empresa *exógena*. En la familia, generalmente, se busca que los problemas y/o asuntos familiares no salgan al exterior y se resuelvan dentro del contexto familiar; en cambio, en las organizaciones tienen la necesidad de ir más allá de sus fronteras para poder conocer las necesidades de los clientes a los que desean llegar, buscar mejores financiaciones, lograr

atraer el mejor capital humano posible y obtener proveedores que logren satisfacer sus necesidades.

Cuando estos dos sistemas se empalman para formar una empresa familiar se presentan diferentes situaciones y/o decisiones que dan lugar a que exista una zona de conflicto, la cual es inevitable. Una situación que suele presentarse muy a menudo en las PyMEs familiares es qué hacer cuando surge una vacante de un puesto clave en la empresa. Los criterios familiares indican que se debería dar prioridad a los miembros de la familia para ocupar esa vacante, ya que todos tienen el mismo derecho de poder trabajar en la empresa y a la vez desarrollarse personal y profesionalmente; pero los criterios empresariales indican que lo más adecuado es buscar a la persona más competente para el puesto en cuestión; ya que el objetivo de la empresa es buscar su desarrollo y generación de resultados.

Otra situación que es común en las PyMEs familiares es como asignar las remuneraciones de los miembros de la familia, es decir, ¿se debe definir una remuneración en base a las necesidades de la persona o en base a la jerarquía, responsabilidad y desempeño?

Determinar si darle más prioridad a la familia o a la empresa no es nada fácil, pero es importante considerar que dar más énfasis a uno de los sistemas acabará por afectar al otro indefectiblemente. Por ejemplo, suele presentarse que los miembros de la familia sobreexplotan a la empresa porque pretenden mejorar su status de vida, comprar una casa nueva o cambiar el auto. Muchas veces también se presenta que se generan puestos de trabajo para poder incluir a los miembros de la familia, pero sin tener en cuenta su perfil ni experiencia. Pero, así como se presentan estos casos en donde muchas veces se prioriza la familia, existen otros en donde se prioriza el desarrollo de la empresa y, por ejemplo, se les exige a los miembros de la familia que trabajen en el negocio familiar sin recompensa alguna, simplemente por el hecho de que algún día esa empresa será de ellos, y sin duda esto desencadena en conflictos familiares.

Cabe aclarar que en ningún caso se logra un equilibrio perfecto entre los dos sistemas, pero sí se puede trabajar a fin de convertir la “zona de conflicto” en “zona de sinergia”. Por ejemplo, en el caso de surgir una vacante en la empresa se podría decidir que la persona a ocuparlo sea un integrante de la familia, pero teniendo en cuenta que este debe cumplir los requisitos necesarios para el puesto, o de no tenerlos establecer que debe capacitarse y formarse; y si esto no fuera viable buscar una persona fuera de la familia.

Existen muchas PyMEs familiares que han logrado una sinergia entre la empresa y la familia y esto fue lo que les permitió ser más competitivas. *“Por ejemplo, las empresas familiares se*

*interesan más en el potencial de crecimiento orientado a lograr la fidelidad de sus clientes que en un crecimiento inmediato a corto plazo basado exclusivamente en el nivel de ventas. Por otro lado, los miembros comparten la visión y los valores de la familia, lo que ayuda a mantener una buena cohesión entre ellos. Este tipo de empresas reinvierten en mayor medida sus dividendos logrando un crecimiento más rápido. Además, la rotación del personal es menor que en las no familiares gracias al trato personal y más humano hacia los trabajadores. Este tipo de empresas tiene una mejor reputación: el mercado les tiene más confianza y suele haber más fidelidad hacia las marcas familiares. La lealtad, la devoción y la implicación de los miembros de la familia son a menudo más importantes en las empresas familiares”<sup>18</sup>.*

### **2.3 - El éxito de una empresa familiar**

*“El éxito se mide por las habilidades que tengan los directivos - familiares o no- para hacer competitiva a la empresa, cambiando y, en última instancia, reinventando constantemente los negocios”<sup>19</sup>.*

Santiago Doderó, en su libro “El método EFE”<sup>20</sup> destaca varios factores pueden afectar al éxito de una empresa familiar, de ellos hemos rescatado los que consideramos relevantes para poder analizar a pinturería PinSan.

- La filosofía de la familia sobre su empresa.
- Los objetivos e intereses profesionales de los familiares.
- La personalidad de los directivos y su compatibilidad para trabajar en equipo.

PinSan posee un tipo de liderazgo paternalista, si bien tiende a ayudar, apoyar y proteger a sus colaboradores, esto genera que los empleados no siempre encuentren espacios para poder responsabilizarse y tomar decisiones por sí mismos. Al mismo tiempo, esta figura suele dificultar la tarea de las nuevas generaciones en poder desarrollar sus objetivos e intereses profesionales ya que se encuentran dentro de una estructura proteccionista. En ocasiones este tipo de liderazgo llevado a cabo por la empresa genera un mal clima laboral debido a que los colaboradores no se sienten tenidos en cuenta a la hora de tomar decisiones y que solo pueden acatar órdenes.

La cultura organizacional influye en la estrategia de todas las empresas y en especial a las empresas familiares, por tal motivo, es necesario desarrollar una cultura que permita

---

<sup>18</sup> Filiol, 2011.

<sup>19</sup> Brown y Eisenhardt, 1999.

<sup>20</sup> Doderó, Santiago; El método EFE - 1a ed. 2019.

atravesar las dificultades de la empresa y que permita que esta perdure a través de las generaciones.

## 2.4 - Etapas en la vida de una empresa familiar

El desarrollo de las empresas familiares suele tener una tendencia muy predecible. Desde sus comienzos hasta su madurez, los líderes se enfrentan a complejas situaciones que afectan a la vida de la empresa y de la propia familia.

El ciclo de vida de la empresa familiar nos brinda una explicación de la evolución por la que vive y cómo estas se ven afectadas. Si las familias no se preparan para hacer frente a estas dificultades el porcentaje de fracaso será elevado.

Según Santiago Doderó, se pueden observar 4 crisis en las empresas familiares<sup>21</sup>:

- *Primera crisis: por falta de delegación.*
- *Segunda crisis: por el ingreso de los hijos.*
- *Tercera crisis: Sucesoria y segunda generación.*
- *Cuarta crisis: cuando accionistas familiares, el directorio y la gerencia general entran en conflicto de poder.*

La primera etapa se asocia al Fundador, a la etapa inicial de la empresa donde el dueño teniendo el Know How tiene las capacidades para resolver situaciones difíciles y puede ver oportunidades que otros no ven. Se caracteriza por no querer delegar tareas porque nadie las hará mejor que él. A medida que la empresa crece, aumenta la actividad y las responsabilidades, es necesario contratar personal para poder delegar tareas. Normalmente suele existir una resistencia por parte del fundador a ceder funciones por miedo de que las personas no las realicen de forma correcta.

El fundador de pinturería PinSan, el Sr. Alfredo, nos contó que fue una etapa muy difícil de superar para él ya que siempre fue una persona que no quería delegar funciones y siempre estaba pendiente de cómo se llevaban a cabo, generando un ambiente tenso dentro y fuera de la empresa.

Luego de una curva de aprendizaje del fundador y el ingreso de su hijo a la empresa familiar, el Sr. Alfredo comienza a generar herramientas para poder desarrollarse a sí mismo y a la compañía, desarrollando nuevas competencias como por ejemplo el trabajo en equipo y

---

<sup>21</sup> Doderó, Santiago; El método EFE - 1a ed. 2019

comunicación. Si bien estos canales de comunicación se caracterizan por su informalidad, va adquiriendo una complejidad mayor por el crecimiento de la empresa.

Toda empresa familiar busca trascender en el tiempo, por eso suele ser un momento muy importante cuando los hijos ingresan a trabajar dentro de ella. Por otra parte, esto no siempre es fácil ya que no siempre la visión del padre es igual a la del hijo, en esta etapa, es determinante que el fundador sepa comunicar su modelo de negocio y su visión, deberá consensuar con sus hijos las tareas y responsabilidades para que estos puedan desarrollar sus habilidades y hacer crecer a la empresa.

Llega un momento en la vida de toda empresa familiar donde el fundador de esta ya no es una fuerza dominante o ha fallecido, la empresa se evidencia como una empresa madura y suele estar conformada por familiares, empleados (no familiares) y a veces de inversionistas. Todos tienen diferentes intereses, algunos familiares querrán seguir invirtiendo su tiempo y capital, otros desearán distribuir utilidades para poder empezar sus propios proyectos. En el caso de pinturería PinSan, el Sr. Alfredo ha empezado el proceso de entrega de mando de la empresa a su hijo que ha decidido continuar con el proyecto de su padre, si bien el fundador no ha dejado la actividad, cada vez va dejando más espacio a su hijo para la toma de decisiones estratégicas de la empresa.

En esta última etapa, el poder que oportunamente poseía el fundador ya se encuentra en las manos de los hijos que ahora tendrán que llegar a acuerdos para tomar decisiones para el beneficio de la empresa. Se deberán incorporar buenas prácticas para el gobierno corporativo para disminuir los conflictos que se puedan generar entre los accionistas familiares, el directorio y la gerencia general de la empresa. La crisis entre las partes suele generarse por la falta de comunicación, control e información. Se generan conflictos entre los accionistas, familiares y el directorio ya que no se cuenta con información para evaluar el desempeño de estos. En esta etapa es fundamental hacer respetar los principios de transparencia, responsabilidad y equidad.

Para el gobierno de una empresa familiar, es fundamental la aplicación de reglas claras que determinen de qué forma va a influir la familia sobre la empresa. De esta forma, se buscará disminuir los conflictos dentro de la empresa y de la misma familia.

## 2.5 - Historia de la empresa

Pin San es una empresa familiar fundada en 1983 en el partido de San Martín, Provincia de Buenos Aires, creada por el Sr. Alfredo; ya que poseía el Know-How luego de haber trabajado 15 años en el rubro.

La pinturería comenzó produciendo pocas variedades de productos y focalizó su negocio en la venta al por mayor. En el transcurso de los años, el hijo de Alfredo se incorporó a la organización y junto con él lograron ir expandiendo el negocio gracias a la constante búsqueda de la excelencia en los productos que fabrica y comercializa, consiguiendo así no solo dedicarse al público al por mayor sino también al por menor.

Hoy en día PinSan se encuentra en proceso de transición de mando de Alfredo hacia Marcelo, su hijo, y, además, el nieto se ha incorporado en los últimos años tomando responsabilidades claves en la gestión del negocio. Su dotación está formada por 14 empleados, de los cuales muchos de ellos ya cuentan con varios años trabajando en la organización.

## 2.6 - Visión

Ser la empresa Líder a nivel nacional y ser reconocidos por la calidad de nuestros productos, la excelencia de nuestros acabados y por la asistencia personalizada brindada a nuestros clientes.

## 2.7 - Misión

Ofrecer productos de calidad y precio competitivo con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes complementando con un servicio de excelencia y productos con altos estándares de calidad, seguridad y protección ambiental, con un enfoque en la mejora continua.

## 2.8 - Valores

- ❖ Excelencia
- ❖ Calidad
- ❖ Compromiso
- ❖ Trabajo en equipo

- ❖ Respeto
- ❖ Vocación de servicio

## 2.9 - Descripción de la situación problemática

Luego de reunirnos con los dueños y empleados de la pinturería PinSan hemos observado que la comunicación dentro de la compañía no es una práctica a la que le den prioridad, y sus dueños no creen que deben mejorarla. Pero por otro lado también hemos observado que existen otros factores que tienen muy presentes en su día a día, factores en los cuales ponen foco para identificar los aspectos a mejorar como así también para mantener las fortalezas que poseen. Esto se presenta de este modo porque son conscientes de la influencia de esos factores en los resultados de la compañía y creen que no deben descuidar su atención; en cambio respecto de la comunicación interna no logran visualizar su gran importancia e impacto.

La dirección de la empresa considera que no hay algo específico que puedan hacer para mejorar la comunicación dentro de la compañía, y que no son ellos quienes tienen la responsabilidad de involucrarse, ya sea por desconocimiento de la materia o por la simple costumbre de ver la comunicación como un sistema que funciona por sí solo.

Actualmente la dirección está a cargo de la segunda generación familiar, es decir, el hijo de Alfredo, quien cree que es primordial estar involucrado en todos los temas y decisiones, ya sean estratégicos u operativos. Esta forma de ver y manejar la empresa deja poco margen para actuar y ejercer un rol de liderazgo a los jefes y/o encargados, no solo a su hijo, sino también a los jefes de los demás departamentos que no son miembros familiares.

Los responsables de cada área (compras, producción, ventas, facturación y contabilidad) consideran que la responsabilidad de la comunicación es de la dirección, ya que es el actual director quien está presente en todos los temas y, de alguna forma, no les genera el lugar necesario a estos para fomentar una comunicación más fluida. Trabajan con este esquema y cultura hace ya varios años y es por esto que están algo acostumbrados y no logran ver más allá de eso, no se dan cuenta de que el hecho de que haya diferentes niveles jerárquicos no solo implica que los jefes deben gestionar las tareas de sus áreas y de sus colaboradores, sino que también son responsables de estas cuestiones y no siempre es solamente de la máxima autoridad.

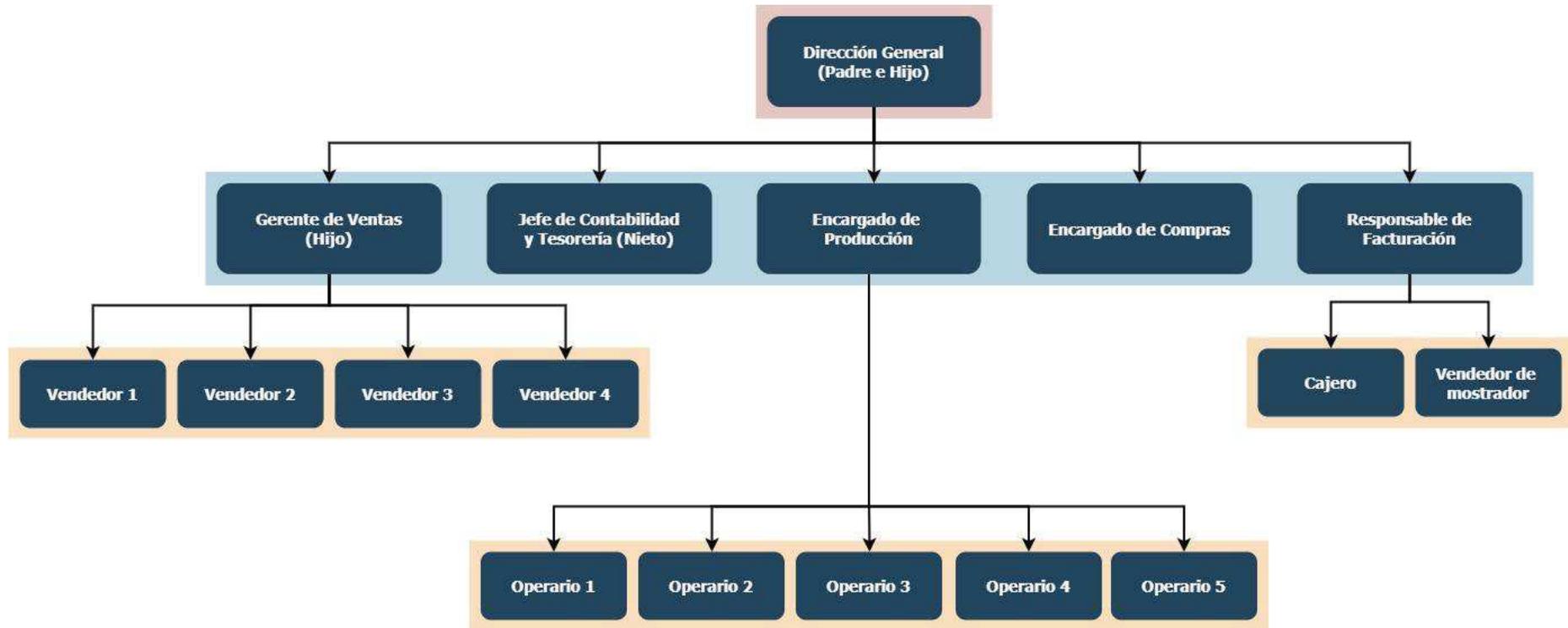
Por nuestra parte notamos que en ciertas ocasiones el director tiene una actitud de superioridad junto con una mala aceptación de las críticas y/o propuestas. Si bien tiene

contacto directo con todo el personal de la empresa, la comunicación se da en un sentido unidireccional porque lo considera más cómodo y de esta forma no se enfrenta a la crítica o el rechazo. Por el contrario, el fundador de la empresa, el abuelo de nuestro principal contacto con PinSan, siempre ha incentivado a tener una comunicación más fluida y que los colaboradores logren tener un sentido de pertenencia, pero el cambio generacional en el mando está presentando algunos conflictos ya que el heredero no tiene la misma visión ni comparte los mismos valores culturales.

Por su parte los empleados sienten que sus opiniones no se tienen en cuenta al momento de tomar decisiones. Si bien para que la empresa siga el rumbo que la dirección determina se informan los lineamientos a seguir, no se fomenta el diálogo entre las partes involucradas, y esto lleva a que los empleados no se sientan parte del proyecto ni de las decisiones. Generalmente los planes se diseñan por y para la empresa sin tener en cuenta a los miembros que la integran. Y, por último, un tema no menor, notamos que existe una cierta negación por parte de los operarios y vendedores a expresar sus opiniones por el hecho de que sienten que estas no son escuchadas, sobre todo cuando son contrarias a las de los directivos.

Concluyendo podemos decir que, para el actual directivo, Marcelo, por lo general tiene más importancia el cliente externo que el interno, se da un desequilibrio entre el tiempo que se dedica al negocio y el que se dedica a los miembros de la organización. Suelen evitarse o postergarse las reuniones uno a uno, y solo acuden a ellas cuando hay una situación o conflicto grave, como temas salariales, rendimientos del personal, reorganización de la actividad, etc. No creen que la comunicación tenga relación con los resultados, con la productividad y el rendimiento de la empresa.

## 2.9 - Organigrama





# Capítulo 3: Comunicación

El tema central que desarrollamos en este capítulo es la comunicación, en primer lugar, abordamos el tema desde el enfoque tradicional, enfoque que con el tiempo fue mutando y se ha convertido en un proceso más dinámico. Luego nos focalizamos en el análisis de la comunicación interna en las organizaciones y en cómo esta se desarrolla dentro de la pinturería PinSan.

### **3.1 - Definición de Comunicación**

Podemos definir a la comunicación como una herramienta a través de la cual las personas tratan de transmitir e intercambiar información. En lo que respecta al ámbito empresarial la comunicación está presente en todas sus actividades, es el proceso mediante el cual se logra que se lleven a cabo los procesos de la organización, cumpliendo así con los requerimientos tanto internos como externos.

La comunicación es inherente al funcionamiento de la organización porque las funciones de planificación, organización, dirección y control sólo toman cuerpo mediante ella, por lo cual es un gran reto para los dirigentes poder realizar un uso eficaz de la misma. También debe tenerse en cuenta que en el proceso de comunicación intervienen personas, y es por esto que también es de gran importancia poder entender cómo se generan las relaciones entre ellas.

En relación con la pinturería PinSan notamos que tanto los directivos como los empleados no definen a la comunicación tal como lo mencionamos en el párrafo anterior sino que más bien entienden a la misma como un simple proceso en el que se transmite cierta información que consideran relevante en un determinado momento en particular y que por lo tanto es necesaria para realizar alguna tarea específica o, por ejemplo, para hacer saber a alguna persona que determinado proceso no pudo realizarse a tiempo.

A continuación, hablamos del proceso tradicional de comunicación, el cual según nuestro análisis es el proceso mediante el cual se comunican los miembros de PinSan.

### **3.2 - Proceso Comunicacional Tradicional**

Según Gibson en su libro “Las Organizaciones” el proceso de comunicación consta de los siguientes elementos:

- Emisor

- Codificación
- Mensaje
- Medio de transmisión
- Decodificador o canal
- Receptor
- Feedback o retroinformación

Estos elementos no son independientes, sino que, son actos seguidos que deben llevarse a cabo para generar una comunicación. También es importante mencionar que en toda comunicación pueden estar presentes *los ruidos*.



Fuente: Apuntes de cátedra de Dirección General

**“Emisor:** Es un empleado con ideas, intenciones, información, y cuyo objetivo es comunicarse.

**Codificación:** Teniendo en cuenta quién vaya a ser el comunicador, puede darse un proceso de codificación que convierta las ideas del comunicador en un conjunto sistemático de símbolos, La principal forma de codificación es el idioma.

**Mensaje:** Es lo que una persona espera comunicar a un destinatario. Su forma exacta depende en gran medida del medio habitualmente utilizado para transmitirlo.

**Medio utilizado para la transmisión:** El medio transmite el mensaje, lo envía. Las organizaciones proporcionan información a sus miembros de distintas formas: mediante entrevistas personales, por teléfono, por medio de reuniones de grupo, por fax, memorándum, definición de la política a seguir, sistemas de premios, calendarios de producción o teleconferencias por video.

**Decodificador / Receptor:** *Para que se complete el proceso de comunicación, el mensaje deberá ser decodificado en lo que respecta a su receptor. Decodificar, término técnico que se aplica a los procesos mentales del receptor, supone interpretar. Los receptores interpretan (decodifican) el mensaje en base a sus anteriores experiencias y marcos de referencia.*

**Feedback o retroinformación:** *Una conexión de retroinformación supone abrir un canal para recibir una respuesta del mensaje por parte del receptor que permita al comunicador establecer si se ha recibido su mensaje y si ha dado lugar a la respuesta buscada.*

**Ruidos:** *Se puede definir como cualquier factor que distorsiona la intención que perseguía el mensaje. Pueden producirse ruidos en todos los elementos de la comunicación”<sup>22</sup>.*

Cuando analizamos cómo fluye la comunicación dentro de la pintura notamos que es común que cuando una persona desea comunicarse con otra, independientemente del motivo, no considera algunos de los aspectos antes mencionados, es decir, muchas veces no tienen en cuenta cuál es el medio más adecuado como así tampoco cual es el idioma que mejor aplica para el mensaje que se desea transmitir.

Por ejemplo, hemos observado que cuando un proveedor no entrega cierta mercadería porque no ha recibido el pago o adelanto correspondiente, éste se comunica directamente con el encargado de compras, ya que es su único contacto directo, esto genera que sea él quien debe comunicarse con tesorería para comprender por qué el pago no fue emitido, pero también dar aviso al área de producción para que estén al tanto de que habrá una demora en la entrega de insumos. La mayoría de las veces que sucede una situación de este tipo, el encargado de compras opta por comunicarse personalmente tanto con el encargado de producción como con el jefe de tesorería, pero al hacerlo en tiempos y espacios físicos diferentes genera que la comunicación no llegue a las dos áreas simultáneamente, y además da lugar a que se pierda información relevante entre una comunicación y otra. El hecho de no utilizar un canal de comunicación común que mantenga a las tres áreas implicadas en constante contacto, por ejemplo, una cadena de mails o un archivo compartido en una nube, no se permite lograr un seguimiento ordenado y planificado de la situación, generando así demoras internas en la organización que impactan directamente en la comunicación con el proveedor y por consiguiente en la entrega de los insumos.

Esta demora en la entrega de insumos genera un retraso en la producción y por ende en las entregas con los clientes externos. Esta situación es un claro ejemplo de la insatisfacción que

---

<sup>22</sup> Gibson, Ivancevich & Donnely (2000); Las organizaciones.

se genera en los clientes por la demora en la entrega de mercadería como así también de la ineficiencia de la organización para resolver rápidamente estas cuestiones, las cuales muchas veces derivan en mayores costos que afectan la rentabilidad de la organización.

Para cualquier comunicación es importante no solo considerar el medio utilizado, la compatibilidad del codificador y el decodificador, y el feedback o retroalimentación; sino también poder lograr que la comunicación pueda ir más allá de la simple transmisión del mensaje. Esto es, que genere acciones útiles, compromiso, redes conversacionales, un espacio de intercambio de información, y que existan métodos de medición y control para establecer si la comunicación es o no eficaz.

### 3.2.1 - Barreras a la comunicación

En el desarrollo de su libro, Gibson también hace hincapié en las barreras que se presentan a la hora de comunicarse, esto es, la presencia de ruidos en alguno de los elementos que forman el proceso comunicacional tradicional, según él estas barreras pueden ser:

- Marco de referencia
- Atención selectiva
- Juicios de valor
- Credibilidad de la fuente
- Problemas semánticos
- Filtración
- Lenguaje de grupo
- Presiones de tiempo
- Exceso de comunicaciones

A continuación, desarrollaremos aquellas barreras que creemos más significativas para PinSan:

**Marco de referencia:** Gibson habla de que *“Las personas pueden interpretar una misma comunicación de diferentes formas, en función de sus anteriores experiencias”*<sup>23</sup>.

En relación con este punto, cuando analizamos la pinturería nos encontramos por un lado con Alfredo, quien lleva en la compañía más de 35 años, y por el otro su hijo Marcelo con más de 20; si bien todavía ambos están a cargo de la dirección de la compañía, la idea es que a mediano plazo solamente Marcelo lo esté. Y aquí es donde encontramos experiencias

---

<sup>23</sup>Gibson, Ivancevich & Donnely (2000); Las organizaciones.

bastante diferenciadas, como hemos mencionado, Alfredo siempre ha promovido los espacios de comunicación incentivando a los miembros de la organización a que aporten sus puntos de vista y sus opiniones, como así también a que puedan participar de las decisiones. Él ha pasado por distintas experiencias en el rubro antes de formar su propia empresa y esas experiencias fueron las que le dejaron esa visión que luego aplicó en PinSan. También los años que lleva en la dirección de PinSan le han dado experiencias muy valiosas que le llevaron a confirmar la importancia de la comunicación en los procesos organizacionales.

En cambio, su hijo Marcelo, se ha incorporado a la compañía desde joven habiendo tenido anteriormente experiencias cortas fuera del rubro de la pinturería, en donde se manejaba una cultura muy diferente. Experiencias donde no se priorizaba la comunicación, ya que se creía que esta no era un factor valioso para la eficacia de la organización, y esa visión es la que hoy en día Marcelo sigue sosteniendo.

Por esta razón es que dentro de la dirección muchas veces la comunicación se distorsiona, o mismo entre la dirección y los gerentes; estos últimos tienen marcos de referencias distintos a los de Marcelo, la mayoría han trabajado desde el inicio con Alfredo y comparten su visión, pero cuando se comunican con Marcelo se pone a la luz las diferencias en los valores, actitudes y expectativas de cada parte.

**Atención selectiva:** *“La persona tiende a bloquearse ante cualquier nueva información, sobre todo si no se comparte las ideas vigentes”<sup>24</sup>.*

Relacionado con lo desarrollado en el punto anterior, esta barrera es muy frecuente dentro de PinSan, sobre todo cuando las comunicaciones son dirigidas a Marcelo. El modelo mental de Marcelo muchas veces le genera cierta negación a registrar algún tipo de información que vaya en contra de sus creencias, generando así una distorsión de la realidad que influye directamente en las decisiones que luego pueda tomar.

**Credibilidad de la fuente:** La credibilidad de la fuente es la confianza que el receptor tiene en las palabras y las comunicaciones del emisor.

En cuanto a este punto, hemos notado que algunos miembros de PinSan no poseen un alto grado de credibilidad sobre Lautaro, el nieto de Alfredo, y eso genera que aquellas

---

<sup>24</sup> Gibson, Ivancevich & Donnely (2000); Las organizaciones.

comunicaciones que provienen de él muchas veces se le resta importancia o genere dudas en quien las recibe.

Muchos de los miembros de la pinturería llevan varios años trabajando en ella y por ende poseen un gran conocimiento del negocio y los procesos organizacionales; conocimiento que Lautaro aún no tiene tan desarrollado comparado con ellos. Lautaro hace poco tiempo se incorporó a la compañía, y si bien cumple un rol muy importante y su compromiso con la empresa es destacable, claro está que su experiencia en el rubro es mucho más acotada.

Por estos motivos es que algunas personas desconfían o ponen en duda la veracidad de sus comunicaciones, no porque crean que lo haga intencionalmente, sino porque creen que ellos poseen un mejor conocimiento del negocio; y hasta a veces creen que poseen mejores herramientas para solucionar determinadas situaciones.

**Problemas semánticos:** Los problemas semánticos se deben a que una misma palabra puede adquirir distintos significados para diferentes personas, a pesar de que el idioma del emisor y receptor sean el mismo puede darse que la conversación no sea comprendida.

En las organizaciones suele presentarse la situación de que cierta información sea de gran utilidad para determinada área, pero para otra no lo sea; como así también cuando se utilizan ciertas palabras o frases muy técnicas. Vemos que en PinSan no es una barrera que se presente muy a menudo, ya que la mayoría de los miembros trabajan hace varios años en la compañía y están muy familiarizados con el negocio. En este aspecto podríamos decir que el hecho de ser una pequeña empresa que conserva en gran parte su staff en el transcurso del tiempo es algo que les ha favorecido y ayudado a no presentar este tipo de obstáculos a la hora de comunicarse.

**Filtración:** La filtración hace referencia a la manipulación de la información, el motivo de esta manipulación con frecuencia se debe a querer generar que el receptor considere positiva la comunicación recibida.

Esta barrera está presente en PinSan tanto como en otras organizaciones, los empleados muchas veces evitan dar datos desfavorables a los superiores por temor a que eso pueda influir en la medición de sus méritos o aumento de salarios. Si bien en la pintura los aumentos se rigen en su mayor parte por el sindicato y no dependen de cierta performance u objetivos, la sensación de los empleados es algo común y muy difícil de cambiar.

**Exceso de comunicaciones:** Para que los directivos puedan tomar decisiones eficaces deben contar con información precisa y previamente analizada, estos no suelen disponer del tiempo necesario para absorber ni analizar toda la información disponible y es por este motivo que lo ideal es que la información que les llegue sea solamente la que sea relevante para la toma de decisiones, incluyendo tanto aquellos aspectos positivos como los negativos.

En la pintura no existe un área o equipo de trabajo que se encargue de consolidar y analizar la información antes de que esta pase a la dirección, sino que los encargados y jefes poseen un contacto directo tanto con Alfredo como con Marcelo. Esto genera que muchas veces les llegue más información de la que pueden procesar o que deban involucrarse en temas que deberían poder resolver los mandos medios, dejando así poco margen a cuestiones más estratégicas. Sin duda esto también genera poca independencia de los mandos medios, quienes en lugar de intentar resolver las cuestiones siempre se dirigen a la dirección.

### 3.3 - Comunicación interna

Ya hemos hablado del proceso tradicional de comunicación, los elementos que lo componen y las barreras que pueden presentarse; y cómo estos elementos y barreras aparecen en el proceso de comunicación de PinSan. Pero ¿De qué hablamos cuando nos referimos a la comunicación interna?

La comunicación interna va más allá del proceso tradicional, sus elementos y sus barreras: es una técnica que, de ser bien utilizada, les permite a los directivos poder alinear el trabajo diario de los miembros de la empresa con los objetivos y estrategia de la organización; por tal motivo, es necesario analizar qué objetivos son prioritarios y asignarles los recursos necesarios para lograrlos. De este modo, la comunicación interna juega un rol fundamental a la hora de organizar y transmitir la cultura organizacional, transmitir confianza y generar una identidad fuerte.

La transmisión de la identidad corporativa debe incluir según Carrascosa "...4 facetas:

1. *La personalidad: quienes somos.*
2. *La misión: que hacemos.*
3. *La visión: por qué lo hacemos, a dónde queremos llegar.*
4. *El compromiso: que puedo hacer yo para alcanzar la visión.*"<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Carrascosa, 2003

Michael Ritter nos plantea en su libro *Cultura Organizacional* lo siguiente: *"comunicaciones institucionales internas promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales"*<sup>26</sup>.

Cuando analizamos las comunicaciones institucionales en PinSan observamos que las mismas son casi nulas, no existe, por ejemplo, una inducción para los nuevos empleados en donde se les informe la misión, la visión, los valores de la organización, sus objetivos y los recursos y procesos destinados a lograrlos. Tampoco existe una comunicación formal de las funciones que debe cumplir la persona que ingresa y de cómo estas contribuyen al logro de objetivos organizacionales.

En muchas empresas los directivos suelen realizar reuniones cada 3 o 4 meses con el fin de transmitir a todos los miembros información relevante de la compañía. Algunos de los temas que suelen exponerse son: los resultados obtenidos hasta el momento, cómo está la empresa respecto de lo que se esperaba, por ejemplo, en las ventas obtenidas, cuáles son sus desafíos a corto plazo, las oportunidades a las que se enfrenta, como así también, puntos en los que se deben mejorar o trabajar más, los cambios organizacionales, etc. Pero cuando analizamos la pinturería vemos que estos encuentros no se practican, en parte porque suele ser una práctica poco común de las PyMEs y, por otro lado, porque la visión que tienen Alfredo y Marcelo son muy diferentes.

### **3.3.1 - Objetivos principales de la comunicación interna**

Según Michael Ritter, *"las funciones principales de la comunicación interna son:*

- *Afianzar, fomentar o cambiar la cultura corporativa existente.*
- *Apoyar el logro de objetivos, las políticas, los planes y programas corporativos.*
- *Generar el entendimiento de los temas complejos en audiencias internas cada vez más diversificadas.*
- *Satisfacer las necesidades de información y comunicación de las audiencias internas.*
- *Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.*
- *Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad.*
- *Desarticular las subculturas negativas, como por ejemplo las de los departamentos como compartimentos estancos.*
- *Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.*

---

<sup>26</sup> Ritter, 2008, p.8.

- *Permitir a cada empleado expresarse ante la dirección general, cualquiera sea su posición en la escala jerárquica de la organización.*
- *Promover la comunicación entre los miembros de la organización en todos los niveles.*
- *Contribuir en la creación de espacios de información, participación y opinión.*
- *Facilitar la integración de las realizaciones personales con las institucionales.*
- *Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros*<sup>27</sup>

El logro de estos objetivos mencionados deriva en mayor motivación de los empleados, y esta motivación permite, en caso de ser necesario, modificar sus tareas para que estas contribuyan al logro de objetivos organizacionales.

Si la dirección de PinSan lograra alinearse internamente, entre padre e hijo, para poder desarrollar una comunicación interna más fluida y transparente seguramente generarían mayor motivación en los empleados para que estos desarrollen sus tareas en pos de los objetivos organizacionales. Pero esta comunicación debe ser eficaz, debe generar redes que permitan un ida y vuelta, debe transmitir la información necesaria y adecuada, los objetivos organizacionales no solo deben ser comunicados, sino que debe establecerse qué acciones se deben realizar para lograrlos. Además, si se transmite mucha información, pero esta no es relevante para el desarrollo de las tareas o no es motivadora para los empleados, la comunicación no tendrá el efecto buscado.

### 3.3.2 - Tipos de Comunicación Interna

En su libro “Comunicación Interna” Brandolini nos habla de las interrelaciones que se dan entre las personas en el ámbito empresarial y menciona dos tipos de comunicaciones:

- La comunicación formal
- La comunicación informal

Cuando hablamos de **comunicación formal** nos referimos a aquella que generalmente está planificada, organizada y que muchas veces cumple con ciertos requisitos específicos, suele referirse únicamente a temas propiamente laborales. Por ejemplo, una comunicación formal es aquella que se prepara para una reunión en donde debe exponerse los resultados de la

---

<sup>27</sup> Riter, 2008.

compañía, ya sea oral o escrita; puede ser también una comunicación planificada con el fin de informar algún cambio en la estructura organizacional o un aviso de aumento salarial, etc.

Este tipo de comunicaciones suelen ser escritas y dirigidas a toda la organización en un mismo momento, o suelen presentarse en reuniones formales en donde los encargados de transmitirla son los directivos. Pero esto no siempre se presenta así en las PyMEs, ya que al presentar un número acotado de miembros muchas veces estas comunicaciones se dan en contextos más informales o solo llegan de manera formal a algunos miembros de la compañía. PinSan no es la excepción en este caso, vemos que es común, por ejemplo, que cuando un nuevo miembro ingresa a la compañía o cuando surge un aumento salarial si bien la información o novedad llega rápido a todos los miembros de la empresa no lo hace a través de los canales formales de información.

En cambio, la **comunicación informal** si bien también aborda temas laborales, la diferencia es que lo hace por canales no formales. Las formas más comunes son las charlas entre compañeros de trabajo, conversaciones en horario de almuerzo, encuentros en pasillos, etc.

Muchas veces sucede que las conversaciones informales en la cuales no se abordan temas laborales terminan mutando hacia temas que sí lo son, por ejemplo, porque una de las personas implicadas en la conversación tiene un rumor. En este punto debe tenerse mucho cuidado ya que al ser una forma de comunicación más rápida que la formal puede llegar a más personas fácilmente y se puede generar un malentendido, es importante poder enfrentarlos y frenarlos.

Según Juan José Larrea, "El rumor consiste en una explicación que no ha sido verificada, que circula de boca en boca y que se refiere a un objeto, un acontecimiento o un asunto de interés público"<sup>28</sup>. Además, según él existen algunas herramientas y preguntas que sirven para enfrentar los rumores:

- Plan efectivo de Comunicación Interna y externa.
- Generar confianza en los medios de comunicación oficiales, evitando que acudan a otras fuentes.
- Si el rumor se confirma por medio oficiales, deja de ser un rumor (en el caso de ser cierto).
- ¿Qué le interesa al público interno de la empresa?
- ¿Está la comunicación interna liderada al más alto nivel?
- ¿Sobre qué hablamos?

---

<sup>28</sup> Rumor en las Organizaciones, publish by Juan José Larrea on 10 mayo, 2019. Director Grupo DIRCOM.

- ¿Verificamos?
- ¿Cómo es el estilo de lenguaje corporativo? ¿Público Multicultural?
- ¿Qué acciones comunicativas se realizan frente al rumor?
- ¿Existen estrategias para neutralizar rumores?

Como hemos mencionado, si tuviéramos que definir cómo es la comunicación en PinSan podríamos afirmar que la mayoría de las veces los principales canales de información son informales y que solo en algunos casos puntuales o muy específicos utilizan los canales formales. Pero dentro de los canales informales que se presentan en PinSan vemos que el rumor es uno de los que menos se presenta, ya que la información que circula entre los miembros muy pocas veces no ha sido verificada.

Otra forma común de clasificar la comunicación es por su direccionalidad, esto es:

- **Descendente:** Es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales. Generalmente se utiliza para comunicar los objetivos, metas, cultura, valores de la organización y su objetivo es agilizar los canales de transmisión de la información, fortalecer los roles jerárquicos, etc.

Ya hemos visto que en PinSan esta forma de comunicación no se presenta a menudo, como hemos mencionado, no existen comunicaciones institucionales donde se transmita la cultura, valores, etc.; y las reuniones formales en donde los directivos transmiten los objetivos de la organización son poco frecuentes. La comunicación descendente en la pinturería es utilizada para acordar tiempos de tareas, de producción y/o entregas; es decir; se utiliza para comunicar temas relacionados a la operación rutinaria del negocio, pero no para comunicar cuestiones estratégicas o de cultura organizacional.

- **Ascendente:** Está dirigida de abajo hacia arriba dentro del organigrama de la empresa, hacia sectores gerenciales, mandos medios, etc. Su objetivo es mejorar las acciones, los empleados transmiten a sus superiores sus puntos de vista, preocupaciones, reclamos, etc. Esto suele generar algunas tensiones y algunas dificultades, pero tiene como objetivo que todos se sientan escuchados y parte de la organización y de sus objetivos.

Los aspectos de la comunicación ascendente en la pintura se encuentran desde hace unos años cada vez menos presentes. Dada la mayor presencia de Marcelo en los asuntos directivos y su visión tan diferenciada de la que en su momento Alfredo implantó en PinSan,

los responsables de las áreas actualmente tienen poco margen para expresar sus ideas y opiniones porque sienten constantemente que estas no son tenidas en cuenta, y que la dirección tiene poco interés en recibirlas.

- **Transversal u oblicua:** Se da no solo entre los niveles jerárquicos, sino que también con las distintas áreas de la organización, las cuales comparten funciones. Tienen el compromiso de modificar ciertos comportamientos, mejorar el trabajo en equipo, mejorar el rendimiento, etc.

Observamos que este tipo de comunicación no está muy presente en el día a día de PinSan, sino que, por el contrario, las distintas áreas de trabajo trabajan de manera casi independiente, sin fomentar la relación entre los equipos. Esto se debe a que los empleados no conocen cuales son los objetivos y metas organizacionales.

Esta falta de transmisión de metas y objetivos por parte de la dirección no da lugar a que los empleados puedan trabajar de manera sinérgica.

### 3.3.3 - Herramientas de la comunicación interna

Para poder lograr una comunicación efectiva se debe evaluar con anterioridad que tipo de comunicado se quiere transmitir, es decir, evaluar su importancia y cuál es el impacto que se espera lograr. En base a esa evaluación es que se puede proceder a elegir qué herramienta utilizar, las más usadas son:

- **Boletín interno:** El principal objetivo suele ser lograr el intercambio entre los empleados, generalmente se realiza por medio de informes periódicos, enviados semanal o mensualmente, o newsletters.
- **Cartelera:** Dependiendo del tamaño de la organización es que suele definirse si se utiliza una sola cartelera general o una para cada departamento/área. Su objetivo es transmitir información diversa y general de la organización; lo ideal es que se encuentren en lugares transitados y visibles, como por ejemplo cercano al lugar de ingreso y/o salida; o en un espacio compartido tal como el Coffe o comedor.
- **Manual de empleado:** Este manual suele ser entregado al empleado cuando ingresa a la compañía y contiene la información básica necesaria que una persona podría necesitar para desarrollar su labor. Es decir, la historia de la empresa, su misión, visión, valores y sus productos o servicios ofrecidos; algunas veces también se incluye información tal como mails o teléfonos útiles.

- **Intranet:** La mayoría de las organizaciones suelen tener su propia red en donde únicamente pueden ingresar los miembros de la organización y se comparte distintos tipos de información. También suele utilizarse para enviar documentación, compartir archivos, reportar problemas o solicitudes, etc.
- **E-mail:** Suele ser más utilizado en las medianas y grandes empresas, ya que son estas quienes tienen mayor posibilidad de tener un equipo de RRHH más amplio y distribuido, de todas formas, es aplicable para cualquier empresa. Implica que la organización tenga una casilla de correo electrónico mediante la cual comparte información constantemente; generalmente la información compartida está relacionada con los ingresos y egresos de la compañía, promociones de los empleados, novedades respecto al pago de haberes, cambio en los beneficios, comunicación de modalidades de trabajo, etc. Es una herramienta de muy bajo costo que suele ayudar a fortalecer el sentido de pertenencia en los empleados y logra mantener continuamente informados a todos los miembros de la organización.
- **Circulares:** Son aquellos documentos que circulan entre las áreas y los trabajadores; generalmente la información que suelen tener sólo es relevante para aquellas personas que los manipulan.
- **Reuniones:** Es una de las más utilizadas, el objetivo de esta puede variar dependiendo quienes sean los participantes de esta. Las más comunes son las reuniones de equipo, en donde los cargos más altos logran acercarse más a su equipo de trabajo para lograr una coordinación de tareas, dar feedback, informar novedades; y mismo, capacitar y motivar.

De las herramientas mencionadas la más utilizada en PinSan son las carteleras, es común ver que los directivos o mismos los jefes plasmen sus novedades en ellas. Teniendo en cuenta que la pinturería es una PyME y no dispone de grandes recursos económicos como si disponen las grandes empresas, las herramientas como el e-mail y las reuniones son las más fáciles y de rápida aplicación que les podría otorgar una gran eficacia y mejora de sus comunicaciones, siempre y cuando se tenga en cuenta previamente cuál de los dos canales es el más adecuado para la información que se desee comunicar.

### 3.3.4 - Funciones de la comunicación interna

Las funciones de una organización varían de acuerdo con su tamaño, la cantidad de empleados, y principalmente, de acuerdo con los recursos disponibles. Las funciones más habituales son:

- **Motivación:** Generalmente es utilizada con el fin de lograr que los empleados realicen sus tareas en pos de los objetivos organizacionales, cuanto más motivados se encuentren más eficientes serán. Una común y muy utilizada forma de motivación es ofrecer algún beneficio o compensación, no necesariamente económica, por lograr determinado objetivo.
- **Información:** Suele realizarse por medio de mails, carteles o reuniones una comunicación respecto de alguna novedad o confirmación de algún rumor.
- **Interacción:** En la mayoría de los casos se generan reuniones informales, festejos, encuentros, que no están relacionados con la labor diaria, con el simple objetivo de que los colaboradores interactúen entre sí para lograr una mayor confianza, identidad y un mejor ambiente laboral.
- **Control:** Está ligado a la información que se transmite con el objetivo de saber cómo actuar ante determinada ocasión, suele darse en formato de reglamento o contrato.
- **Feedback:** Muchas veces, la empresa desea recibir comunicación por parte de sus colaboradores, es decir, saber que opinan estos acerca de diferentes cuestiones. Los formatos más utilizados son encuestas, reuniones y formularios anónimos.

Todas las funciones son aplicables a todo tipo de empresa, pero generalmente en las PyMEs no se logra desarrollar con total eficacia todos los aspectos por falta de recursos, los cuales no necesariamente son económicos.

Actualmente los directivos de PinSan no utilizan la comunicación con el fin de motivar a los empleados, no porque no quieran que estos lo estén sino porque no logran ver como la comunicación generaría resultados positivos en la motivación. Por otro lado, la información se podría decir que es la función más importante de la comunicación; y sobre este punto ya hemos demostrado con distintos ejemplos como en la pintura no logran desarrollar eficazmente este aspecto.

En cuanto a la interacción informal hoy en día es nula debido a las restricciones por COVID-19, pero con anterioridad muy pocas veces la dirección ha promovido prácticas de ese tipo.

Y, por último, en cuanto al control y el feedback, el control está centralizado en la dirección ya que Marcelo es quien promueve que esto sea de esa forma, esto tiene su aspecto positivo en el sentido en que la dirección siempre está al tanto de todas las cuestiones, pero su aspecto negativo es la falta de autoridad que genera en los responsables y jefes de las áreas. Y el feedback es prácticamente ausente debido a la falta de predisposición de Marcelo y al choque de culturas y valores entre este y Alfredo.

Luego de haber desarrollado y analizado los aspectos y características de la comunicación en PinSan desarrollaremos la temática del trabajo en equipo, cuáles son sus roles, sus ventajas y como es la distinción que existe entre equipo y grupo.

Además, al igual que en los capítulos anteriores, explicaremos y analizaremos cómo estos temas se presentan en la pinturería para luego poder dar nuestro análisis y conclusión general.



## Capítulo 4: Trabajo en equipo

## 4.1 - ¿Qué es el trabajo en equipo y cuál es su influencia en el desempeño laboral?

El trabajo en equipo está determinado por un conjunto de personas con habilidades y competencias específicas orientadas a alcanzar una meta en común. Los miembros del grupo, a través de diversas estrategias, procedimientos y metodologías buscan alcanzar el mismo objetivo. De esta manera lo que se busca obtener es un mayor número de capacidades, ideas y destrezas al servicio de una tarea o actividad, de modo tal que por el mismo hecho de compartir esa actividad los resultados se den de manera más rápida y sólida.

Según distintos autores, un equipo de trabajo se define de la siguiente manera:

Jon Katzenbach y Douglas Smith (2004) definen un equipo como: *“Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento común, con responsabilidad mutua compartida”*.<sup>29</sup>

Stephen P. Robbins (1998) *“El equipo de trabajo, es un número reducido de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todas ellas son mutuamente responsables”*.<sup>30</sup>

James A. F. Stoner (1996) *“El equipo de trabajo está definido por dos o más personas que interactúan y se influyen entre sí con el propósito de alcanzar un objetivo común”*.<sup>31</sup>

Teniendo en cuenta estas definiciones, podemos decir que el secreto de un equipo es el propósito común, es la razón de ser, la causa, el objetivo común que inspira a formar parte y aglutina. Tener objetivos comunes es lo que orienta los esfuerzos y aporta sentido a lo que hacemos. Por tal motivo, es muy importante que cada uno de los integrantes del equipo se sienta identificado con el propósito común y aporte al mismo.

En resumen, el trabajo en equipo es una de las habilidades más importantes de una organización ya que disminuye el tiempo de acción y aumenta la eficiencia de los resultados. Además, trabajar en equipo es una de las mejores formas de fomentar un buen clima laboral.

Al momento de analizar PinSan observamos que cada sector sabe cómo realizar sus tareas y cuáles son los tiempos, pero lo que no notamos es que se realicen de una forma

---

<sup>29</sup> Jon Katzenbach y Douglas Smith (2004) - *La disciplina de los equipos*.

<sup>30</sup> Robbins Stephen, P., *Comportamiento organizacional, octava Edición, Editorial Prentice hall, México D.F., 1999.*

<sup>31</sup> Stoner, James, Freeman, R. Edward, Gilbert JR, Daniel R, *Administración, sexta edición, Editorial Prentice hall, México, D.F., 1996.*

comprometida a un fin común a nivel organizacional, quedando la responsabilidad reducida a la tarea de cada sector. Los encargados de cada área se preocupan por su sector y cumplen con sus tareas, pero no saben qué es lo que hay que lograr a nivel organizacional y cuál es el objetivo común.

También examinamos que las actividades se realizan sin que se relacionen y se complementen entre sí con la finalidad de lograr un mejor desempeño entre los diferentes sectores. Esto se da de manera frecuente al momento de planificar la producción con las ventas que se están realizando, provocando retrasos en las entregas y desequilibrios en los inventarios, lo que termina afectando al sector de compras que ante la urgencia pierde la posibilidad de negociar y obtener ventajas competitivas por realizar una compra programada.

Las consecuencias de no trabajar en equipo se traducen en un bajo nivel de productividad, un clima laboral conflictivo que deriva en malas relaciones interpersonales y desmotivación.

#### **4.1.1 - La forma de comunicación de los grandes líderes y empresas: Teoría del Circulo Dorado.**

Entonces, ¿cómo podemos superar el individualismo de cada sector y saber cuál es el objetivo central de la organización? Para ello recurrimos al autor Simón Sinek, quien acuñó el término “Círculo Dorado” que es aplicado por las empresas para conocer en qué objetivos deben centrar sus esfuerzos y cómo debe hacerlo.

Para entender esta teoría se puede imaginar un círculo, formado a su vez por tres círculos internos que van desde fuera hacia adentro. Cada uno de estos círculos simbolizan tres preguntas que corresponden a la forma más habitual de la comunicación humana. En orden estas preguntas serían ¿Qué? ¿Cómo? y ¿Por qué?, pero para Simón Sinek, para ser efectivos en la comunicación es necesario modificar el orden. Ya que para poder inspirar y llegar a los demás, hay que hacerlo de una forma opuesta, empezando por el ¿por qué? logrando que se transmitan las ideas y pensamientos y es más fácil captar a aquellos que compartan la misma forma de pensar logrando una comunicación efectiva.

Esta teoría se representa en el siguiente gráfico:



Fuente: <https://limagemarketing.es>

Saber “para qué” y “por qué” hacemos lo que hacemos nos conecta con un lugar más trascendente e inspirador, refuerza el compromiso grupal y otorga el sentido de pertenencia para contribuir a una causa que es más grande.

Este propósito tiene más fuerza si está co-construido por los miembros del equipo. Nadie se compromete con una visión de la que no es parte, en la que no se ve reflejado o en la que no esté presente de alguna manera su identidad.

Un equipo de trabajo debe presentar ciertas características:

- ✚ Los miembros del equipo deben estar motivados para lograr trabajar juntos.
- ✚ Las responsabilidades de cada integrante deben ser compartidas.
- ✚ Las actividades deben realizarse en forma coordinada.
- ✚ El líder del equipo guía y conduce a sus miembros.

Por esto es por lo que es importante que PinSan forme equipos de trabajo para aprovechar al máximo las habilidades de sus miembros. Reunir a los diferentes referentes de cada sector para arrojar y registrar ideas sobre este propósito, determinar cuál es el objetivo en común y manifestarlo. Esto genera sinergias de trabajo que potencian el día a día, más allá de los resultados alcanzados, ya que influye de manera positiva y crea compañerismo entre ellos. Alcanzar las metas de manera eficiente contribuye a la motivación del equipo, generando satisfacción y entusiasmo.

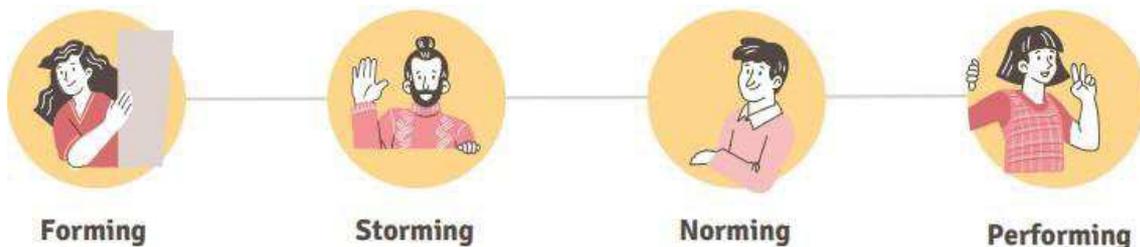
Para el buen funcionamiento del equipo, los miembros establecen reglas, que deben ser respetadas por todos de manera equitativa con el objetivo de regular situaciones, mantener un orden y transitar un grato día de trabajo.

## 4.2 - Etapas de desarrollo de los equipos de trabajo

En 1965 el Dr. Bruce Tuckman, publicó un modelo de desarrollo de equipos, donde explicaba el proceso de madurez del equipo de trabajo. La teoría Tuckman fue elaborada a partir de sus trabajos de investigación y observación del comportamiento grupal en diferentes entornos y es muy utilizada en las organizaciones para desarrollar equipos efectivos.

Tomando este modelo, un equipo debe pasar por distintas fases evolutivas para lograr un alto desempeño, la coordinación y colaboración de todos los miembros del equipo es fundamental para su avance.

La organización comenzó a implementar este modelo y se encuentra avanzando por las siguientes etapas:



Fuente: <https://www.emprendePyME.net/>

**Etapas Forming – Equipos en formación:** en esta primera fase las personas se encuentran por primera vez, todavía no forman un equipo. La actividad principal consiste en descubrir quiénes son los otros miembros del equipo, por eso se intenta conocer las actitudes y los precedentes de los demás, quiénes son y de dónde vienen. Se busca determinar qué comportamientos interpersonales son aceptables o inaceptables. Se muestran las identidades personales de los miembros y se establece una primera impresión de los demás.

**Etapas Storming – Equipo en expansión o caos creativo:** en esta segunda fase, hay un nivel importante de conflicto, por lo que puede ser un periodo incómodo para varios miembros del equipo. Estos conflictos tienden a ocurrir porque los individuos intentan

establecer su propio lugar dentro del equipo e influir en el desarrollo de sus normas de funcionamiento.

En esta fase, las relaciones establecidas en un principio pueden verse rotas o reorganizadas. Los temas que se deben debatir se presentan de manera más abierta y fluida, además se hacen esfuerzos para clarificar los objetivos del grupo.

Parte de la gerencia de PinSan se encuentra en esta etapa de expansión, cada departamento intenta imponer sus normas de trabajo sin tener en cuenta la metodología de los demás equipos, los tiempos con los que cada uno cuenta para la realización de su labor. Esta falta de coordinación provoca una merma en la eficiencia de los individuos, produciendo retrasos en los tiempos de entrega.

**Etapa Norming – Equipo en estabilización o buscando normas:** en esta tercera fase, los miembros del equipo desarrollan maneras de trabajar, dirigiendo cuestiones referentes a quien hará y cómo lo hará.

Se establecen reglas de trabajo y de operación a partir de normas de comportamiento, aceptables y no aceptables para todos los miembros del equipo, atribución de diferentes roles a cada miembro. En esta fase se empieza a percibir un sentido de identidad, en que son únicos y en qué se diferencian con otros grupos, notándose la pertenencia y la cultura particular del equipo.

En nuestro análisis observamos que el departamento de producción se encuentra ubicado en esta tercera etapa de estabilización. Cada miembro del equipo tiene bien definido su rol dentro del mismo, saben cuáles son sus tareas a realizar y las reglas que debe seguir. No suele haber problemas ya que cada individuo trabaja de manera organizada y precisa para no incidir en el trabajo del próximo compañero. No obstante, suele verse afectada su labor por la desorganización, falta de comunicación y coordinación en los niveles superiores.

**Etapa Performing – Equipo en máximo desempeño:** en esta cuarta fase, los miembros conocen a la perfección su posición y su papel dentro del equipo, por lo que pueden enfocar su atención al trabajo o tarea que realizan y cumplir los objetivos que se habían propuesto. Se inspiran unos a otros a alcanzar lo mejor de sí y se desafían para maximizar sus resultados. Tienen mucha claridad de su repertorio y de capacidades y como pueden ser dirigidos.

En esta etapa los miembros se conocen bien, son capaces de gestionar el conflicto de forma adecuada, están bien motivados y preparados, trabajando de forma autónoma y sin supervisión, basado en la confianza que hay entre los forman el grupo.

Gracias a las competencias adquiridas y a las experiencias vividas, los integrantes son capaces de intercambiar sus roles y adaptarse a las circunstancias cambiantes.

Se considera que el equipo que llega a esta fase de desarrollo es un equipo maduro, concentrado en su rendimiento.

En conclusión, es muy importante conocer en qué etapa se encuentra cada equipo y la organización para poder identificar las necesidades y cuáles son los principales obstáculos que debe atender para continuar con su evolución, lograr implementar los cambios de forma gradual, centrado sus esfuerzos en el avance y consolidación de los equipos que lleva a lograr el máximo desempeño de cada uno.

### **4.3 - ¿Cómo pueden contribuir los miembros del equipo en cada etapa?**

El Dr. Bruce Tushman establece que cada miembro del equipo puede contribuir a la evolución de este en cada etapa. Cada individuo presenta características diferentes y asumen distintos roles dentro del mismo, realizando su aporte en cada etapa:

*Etapa Forming - Equipos en formación:* en la etapa inicial, los miembros deben establecer expectativas e identificar puntos en común. Una vez que esto suceda, se procede a definir la misión por la cual fue creado el equipo, para luego acordar los objetivos comunes, roles y normas a seguir. Es muy importante establecer los momentos para trabajar juntos, lograr “romper el hielo” generando espacios de comunicación e intercambio. Los esquemas de recompensas tienen que estar bien definidos para que no se produzcan malentendidos entre los miembros y de esta manera poder comenzar a trabajar la confianza.

*Etapa Storming - Equipo en expansión o caos creativo:* la importancia de solicitar Feedback en esta etapa es fundamental para el crecimiento del equipo. Cada individuo debe poder expresar diferencias de ideas, sentimientos, opiniones para tratar abiertamente los conflictos y así poder identificar situaciones de control y poder. Solicitar informes con resultados obtenidos y hacer un seguimiento va a permitir identificar los puntos a mejorar.

Pinturerías PinSan aún siguen intentando implementar varios de estos puntos para mejorar como equipo. Los miembros siguen trabajando la comunicación para poder expresar sus

ideas y contribuir con la organización en la determinación y consecución de objetivos en común y no individuales de cada sector. Actualmente observamos que por cumplir objetivos de ventas no se tiene en cuenta si la empresa dispone de los recursos necesarios o si se dan los tiempos de producción para cumplir con los acuerdos que realizan los vendedores.

- ✚ *Etapa Norming - Equipo en estabilización o buscando normas:* para lograr la fortaleza del equipo se torna fundamental promover la escucha, la responsabilidad y el compromiso, generando un clima positivo de trabajo, cumpliendo las promesas realizadas y llegar a reconocer, celebrar y comunicar los avances y logros del equipo.

El equipo de producción logra avanzar en la implementación de estas características, el equipo se encuentra comprometido en su trabajo y responden de manera responsable a las tareas asignadas. Aún falta mejorar la comunicación con el resto de los equipos de la organización, para así lograr trabajar de forma eficiente y segura.

- ✚ *Etapa Performing - Equipo en máximo desempeño:* los miembros del equipo en esta etapa tienen que poder tomar decisiones mediante la negociación. El líder del equipo debe dar un paso atrás y dejar que el equipo funcione, logrando delegar y trayendo información nueva para seguir avanzando, generando espacios para compartir y aprender. La instancia de dar y recibir feedback está más presente que nunca, ya que, haciendo foco en los resultados, se levanta la vara y se plantean mayores desafíos.

#### **4.4 - Roles dentro de un equipo de trabajo**

Los equipos de una organización se componen de personas con diferentes roles de trabajo cada uno con sus tareas específicas que se deben realizar. Estos roles los debemos conocer a la hora de formar los equipos para lograr un equilibrio que favorezca las dinámicas de trabajo y nos lleven a mejorar la productividad de una empresa.

Para que un equipo funcione efectivamente, la diversidad de roles garantizará aportes distintos y, por lo tanto, resultados más productivos.

El consultor Meredith Belbin dice que *“Un equipo no es un conjunto de personas adscritas a determinados puestos de trabajo, sino una congregación de personas donde cada uno de ellos desempeña un rol que es comprendido por el resto de los miembros. Los miembros de*

*un equipo negocian entre sí el reparto de roles y desempeñan de manera más eficaz aquellos que les son más naturales.*<sup>32</sup>

Mediante el trabajo en equipo las organizaciones pretenden alcanzar la máxima eficacia y eficiencia en su operatoria. Ahora bien, para trabajar en equipo es imprescindible la identificación y unificación de objetivos y la integración de habilidades.

Según el autor podemos clasificar nueve estilos de comportamientos diferentes que las personas muestran en el lugar de trabajo que se complementan entre sí:

- ✚ **Cerebro:** es uno de los roles más importantes del equipo, aporta creatividad y un gran potencial, aunque al estar demasiado absorto en sus pensamientos no logra comunicarse eficazmente
- ✚ **Investigador de recursos:** hablamos de una persona extrovertida, entusiasta, comunicativo. Busca nuevas oportunidades y desarrolla contactos. Su punto débil se centra en ser muy optimista lo que lo hace perder el interés rápidamente.
- ✚ **Coordinador:** identificado como un individuo maduro, seguro de sí mismo, capaz de identificar el talento. Su objetivo principal es cumplir las metas de la organización mediante la motivación y la correcta delegación y gestión del equipo. Se lo suele percibir como manipulador, pero como muy eficaz.
- ✚ **Impulsor:** es aquel que sabe trabajar bien bajo presión. En su afán por realizar tareas se destacan como grandes retadores, dinámicos y con destacada iniciativa y coraje para superar obstáculos. Son personas propensas a provocar y llegar a ofender los sentimientos de las personas.
- ✚ **Monitor evaluador:** aporta seriedad, es perspicaz y estratega. Observa cada una de las alternativas y juzga puntualmente. Es el encargo de aportar lógica y coherencia al equipo y al trabajo. A pesar de ser un rol fundamental, carece de iniciativa y de habilidad para inspirar a otros. Puede ser excesivamente crítico.
- ✚ **Cohesionador:** es un miembro que todo equipo necesita, su cualidad de cooperador, perceptivo y diplomático hace que escuche e impide los enfrentamientos. Suele ser indeciso en situaciones cruciales y tiende a evitar las confrontaciones.
- ✚ **Implementador:** es una persona práctica, de confianza, eficiente. Se encarga de modificar las ideas en hechos y administrar las tareas que deben realizarse. Es quien establece las estrategias y transforma las ideas en acciones para todo el equipo. Es inflexible en cierta forma y puede presentar un nivel de lentitud considerable para responder a nuevas posibilidades.

---

<sup>32</sup> Meredith Belbin - <https://www.belbin.es/roles-de-equipo/teoría-de-roles-de-equipo-belbin>

- ✚ **Finalizador:** es el encargado de corregir errores y verificar que no se pasen por alto detalles importantes. Es aplicado, concienzudo, ansioso. Busca los errores y está constantemente puliendo los detalles y perfeccionándose. Su debilidad permitida es que tiende a preocuparse excesivamente y es un poco reacio a delegar.
- ✚ **Especialista:** se destaca por ser resolutivo, entregado, con intereses limitados. Aporta conocimientos específicos y cualidades sobre un tema en particular. Toda su atención se centra en perfeccionar y profundizar en la comprensión de un tema en particular. Al ser especialistas, están limitados a contribuir sólo en áreas muy específicas. Se explaya en tecnicismos.

Al momento de visualizar desafíos, iniciativas o proyectos, es muy importante definir cuáles son los roles de cada uno de los miembros del equipo y cómo estos pueden complementarse. Sería favorable que varios de los mencionados anteriormente se hagan presentes de alguna forma, para garantizar el balance en la distribución de valor que cada integrante aportará.

Asimismo, es oportuno realizar un seguimiento frecuente de dichos roles para evaluar su eficiencia, identificar cuáles son los desafíos de cada uno y qué se necesita para poder desempeñarnos con el correr del tiempo.

Apoyándonos en estos conceptos teóricos observamos dentro de la organización el comportamiento y las destrezas de los colaboradores de cada sector logrando identificar que hay relación entre las habilidades y potencial de cada colaborador con algunos de estos roles.

Además, con esta metodología pudimos analizar e identificar qué tipo de rol está faltando o fallando en un equipo para que funcione de forma adecuada con el fin de asegurar la productividad, la comunicación y la eficiencia. En PinSan el principal rol a fortalecer es el de Coordinador y Cohesionador, para que ayude a la organización y coordinación de las tareas entre los diferentes sectores, pudiendo entender las prioridades de cada uno sin perder de vista el objetivo en común.

## 4.5 - ¿Cuáles son las ventajas del trabajo en equipo?

El trabajo en equipo contribuye grandes ventajas, fundamentalmente en lo que respecta a la productividad de las organizaciones.

Unir las aptitudes y conocimientos de los individuos aumenta su energía y acompaña al éxito a la organización que lo promueve.

*Podemos destacar las siguientes ventajas del trabajo en equipo:*

- ✚ Aumenta notablemente la calidad del trabajo.
- ✚ Se logran mejores ideas, decisiones y soluciones.
- ✚ Ayuda a la imaginación y la creatividad.
- ✚ La toma de decisiones conjuntamente suele tener mayor aceptación en las empresas.
- ✚ Favorece la creación de un ambiente laboral más cordial y dinámico.
- ✚ Todos los integrantes del equipo se sienten parte del proyecto.
- ✚ Promueve el avance de las relaciones interpersonales positivas y cooperativas.
- ✚ Contribuye al aumento de la seguridad para aquellos miembros que se sientan inseguros.
- ✚ Impulsa la fluidez en la comunicación entre los miembros.
- ✚ Visualiza las fortalezas y virtudes individuales.
- ✚ Aumenta el compromiso de los integrantes del equipo.
- ✚ Aumenta el desempeño y la calidad del trabajo, por lo tanto, aumenta la productividad.
- ✚ Promueve el respeto mutuo entre todos los miembros.
- ✚ Se reduce el nivel de estrés al compartir tareas y responsabilidades.

## 4.6 - Las 5 C de un equipo efectivo

Para conseguir los mejores resultados trabajando en equipo se deben aprovechar los talentos de los empleados, mejorar su motivación, eficacia y eficiencia.

Tom Peters, quien estudió las características que tenían en común los diferentes equipos de alto rendimiento, elaboró una lista de cinco cualidades que debe tener un equipo exitoso, que se denominan **las 5 C de un equipo efectivo**. Estas son:

- ✚ **Complementariedad:** Un equipo lo deben conformar diferentes personas que ocupen roles diversos y necesarios. Cada miembro debe tener claridad de su repertorio de habilidades distintivo y del aporte que realizará al equipo, así como tener en cuenta cómo se complementa con los otros perfiles para lograr una armonía en dicha diversidad y potenciar las diferencias.
- ✚ **Coordinación:** La coordinación es vital para que los equipos operen en relación con las metas colectivas, no a las individuales. Para que la coordinación sea óptima, el punto de partida es una planificación adecuada y un alimento con una hoja de ruta

clara que especifique cómo proceder ante los objetivos. Además, cada uno tiene que conocer sus tareas y responsabilidades dentro del equipo y tener bien determinados los tiempos.

- ✚ **Comunicación:** Esta es una de las habilidades más importantes ya que nos estamos comunicando constantemente para planificar, para coordinar acciones, para resolver urgencias. Es el tema principal de esta tesis, ya que es nuestro gran conflicto para resolver, la comunicación interna en las PyMEs familiares. Para que un equipo funcione, es clave mantener una comunicación fluida y transparente entre todos, con vías de comunicación definidas (así como su uso), empleando las habilidades conversacionales de manera constructiva.
- ✚ **Confianza:** La confianza es también un factor determinante del éxito de un equipo. Hay autores que la definen como “el pegamento que mantiene unido a los miembros”. La confianza se construye a base de acciones y acuerdos que se cumplen y se dan a distintos niveles: confianza en la idoneidad de los miembros del equipo, en su compromiso y en su lealtad personal.
- ✚ **Compromiso:** El compromiso sostiene el involucramiento auténtico y la implicancia de cada uno de los integrantes del equipo para alcanzar los resultados y buscar la mejora continua. Cuando hay compromiso no solo estamos trabajando, sino ofreciendo nuestra contribución para lograr que nuestro aporte sea valioso para todos.

## 4.7 - Prácticas de Feedback: Dar, Pedir y Recibir

Dentro del proceso de comunicación, el Feedback es toda respuesta o reacción que el receptor envía al emisor de un mensaje. La importancia de esta práctica radica en que las partes se entiendan, que el mensaje que fue generado se comprenda y se comunique efectivamente. Es por tal motivo que lo denominamos como Dar – Pedir y Recibir.

**DAR: ¿Para qué?:** es una herramienta de gestión que permite mejorar la articulación, alinear las expectativas, reforzar las buenas prácticas y revisar objetivos. También ayuda a reforzar la confianza y que los demás se sientan valorados por sus contribuciones.

Es una herramienta de desarrollo, es un intercambio ideal para ofrecer perspectiva y ayudar a tomar conciencia sobre las conductas y actitudes y el impacto de estas.

**¿Cómo?:** habla de los hechos desde descripciones neutrales y específicas (lo que paso), quitando los juicios (opiniones y valoraciones sobre lo que pasó).

Explica el impacto valioso de lo realizado (para feedback de reconocimiento), y el impacto esperado de lo que quieres que mejore (para feedback constructivo). Hace pedidos orientados a comportamientos o a la definición de próximos pasos (para feedback constructivo).

**RECIBIR: ¿Para qué?:** nos permite entender cómo somos percibidos y cuáles son las expectativas de los otros sobre nosotros.

Desde el otro lado, puede expresarse simplemente como una queja, por lo que es importante tener la capacidad de reconducir la conversación hacia un rumbo productivo.

**¿Cómo?:** agradece el feedback. Evita reacciones defensivas. Si sentís el deseo de justificarte, posterga el momento de contestar.

Indaga si algo no quedó claro. Conéctate con el propósito de la conversación, reforzar alineamiento, fomentar transparencia, identificar posibles aprendizajes.

**PEDIR: ¿Para qué?:** nos permite entender la percepción de actores clave para nuestro desempeño (nuestro jefe, nuestros colaboradores, pares y también proveedores y clientes, tanto internos como externos).

**¿Cómo?:** si escuchas del otro juicio sobre tu desempeño, indaga sobre las situaciones concretas que los generaron. Ayuda a otros a hacer pedidos concretos, “¿Qué te gustaría que haga?”.

Actualmente la organización no se caracteriza por llevar adelante esta práctica de manera habitual y formal en los distintos departamentos. Mediante su implementación se pueden obtener grandes mejoras en cuanto a la comunicación, las expectativas y el logro de objetivos.

## 4.8 - Disfunciones en los equipos

Crear un equipo cohesionado es difícil, pero no es imposible. Todos los equipos son potencialmente disfuncionales, pero hacer un equipo funcional requiere coraje y disciplina. Cuando los equipos no están cohesionados podemos encontrar estas causas en las cinco disfunciones más comunes.

El consultor Patrick Lencioni describe las 5 disfunciones de un equipo de la siguiente manera:



Fuente: <https://www.emprendedores.es>

**Ausencia de confianza:** la confianza constituye el núcleo de un equipo función y bien cohesionado. Esto sucede ante la falta de aptitud para ser vulnerables en el grupo. Los integrantes no están dispuestos a abrirse ante los otros para aceptar errores y debilidades, e imposibilitan la construcción de los cimientos de la confianza.

En el equipo disfuncional ocultan las debilidades y los errores, no piden ayuda y no ofrecen ayuda. No suelen dar feedback. No están al tanto de las habilidades de los miembros del equipo y realizan suposiciones de cada individuo.

En el Equipo funcional admiten las debilidades y los errores, pidiendo ayuda para corregir la falta. Aceptan que les realicen preguntas y les brinden sugerencias. Siempre optan por preguntar ante la duda. Reconocen las habilidades de los demás, constantemente ofrecen y piden disculpas. Buscan activamente trabajar con otros.

**Temor al conflicto:** este fracaso en construir confianza es perjudicial porque propicia la segunda disfunción: el temor al conflicto. Las relaciones que perduran en el tiempo necesitan de los conflictos para crecer. Los equipos que carecen de confianza son incapaces de entregarse a discusiones de ideas sin freno y apasionadamente. Recurren, en cambio, a conversaciones veladas y a comentarios cuidadosos.

En el Equipo disfuncional ignoran temas de discusión críticos para el éxito del equipo, no saben aprovechar todas las opiniones y perspectivas de los miembros, lo que hace que repitan los problemas por no conversarlos. Pierden tiempo y energía con posiciones que arriesgan la relación interpersonal.

En el Equipo funcional ponen en evidencia los temas críticos del equipo para de esta manera utilizar las ideas de todo el equipo y una vez que identifican un conflicto lo plantean para resolverlo. Saben separar la relación interpersonal del planteo de diferencias de opinión.

**Falta de compromiso:** el temor al conflicto refuerza la tercera disfunción: la falta de compromiso. El no poder compartir opiniones de forma abierta genera ambigüedad y lleva un bajo compromiso con las decisiones. Sin la posibilidad de un debate abierto, honesto e interactivo, los miembros de un equipo en escasas ocasiones aceptan verdaderamente las decisiones y se comprometen con ellas (aunque pueden simular estar de acuerdo durante las reuniones).

En el Equipo disfuncional existe ambigüedad en la dirección y las prioridades y hay un exceso de análisis y dilatación innecesaria. A pesar de revisar las decisiones, siempre se reactivan viejas discusiones, por lo que se generan excesivas revisiones de las tareas.

El Equipo funcional cuenta con una admirable claridad en la dirección y las prioridades. No dudan a la hora de cambiar de dirección o culpabilizar.

Constantemente están aprendiendo de los errores. Toman decisiones para avanzar sin vacilación.

**Evasión de responsabilidades:** la falta de compromiso puede llevar a los equipos a evadir su responsabilidad. Sin comprometerse con un plan de acción claro, hasta la gente más centrada y entusiasta puede dudar antes de dar feedback a sus pares sobre acciones y conductas que pueden ser contraproducentes para el bien del equipo.

El Equipo disfuncional suele frenar o encontrarse estancado de criterios. Sus miembros se centran en sus propias carreras y se distraen fácilmente en su labor. No comparten el objetivo del equipo, como así tampoco celebran los éxitos de los demás.

En cambio, el Equipo funcional está orientado al logro conjunto de los resultados, celebrando el éxito colectivo, sacrificando sus objetivos propios en beneficio del equipo. Tienden a minimizar las conductas individualistas y evitar las distracciones.

**Falta de atención a los resultados:** la incapacidad para hacerse responsables mutuamente crea un contexto para la quinta disfunción. La falta de atención a los resultados del equipo ocurre cuando los miembros sitúan sus necesidades individuales (como el ego, el desarrollo de la carrera personal, el reconocimiento) por encima de las metas colectivas del equipo.

El Equipo disfuncional presenta un resentimiento ante la falta de cumplimiento de estándares, una delegación excesiva en el líder y tienden a ser mediocres e individualistas.

En el Equipo funcional se establecen controles para evitar el incumplimiento de estándares. Constantemente se alienta a la mejora mutua y se prioriza el respeto para evitar la burocracia excesiva, compartiendo así, estándares de calidad.

Basándonos en estos conceptos teóricos, los equipos de la empresa PinSan tiene como mayor disfunción la evasión de responsabilidades. A los miembros les cuesta trabajo identificar los errores que cometen y hacerse cargo de estos, como así tampoco suelen dar feedback a los colaboradores para que mejoren acciones en pos de beneficiar el funcionamiento del equipo.

Otro motivo por el cual el feedback no es una práctica habitual se debe a los problemas comunicacionales que existen a nivel organizacional, resulta difícil mantener un diálogo fluido y transparente entre todos, porque prefieren no hablar de determinados temas para evitar conflictos.

En cuanto al sector de operarios, éste se ve afectado por la falta de confianza, notamos que al momento de brindar opiniones que podrían mejorar la actividad o evitar ciertas dificultades, prefieren callarlas por temor a dirigirse a rangos superiores y no ser tenidos en cuenta. Esto lleva a ocasionar una notable disminución de la eficiencia en la productividad ante la ausencia de coordinación y organización de las diferentes tareas.

## **4.9 - ¿Cómo es un equipo verdaderamente cohesionado?**

Un equipo altamente cohesionado, es aquel que a través de una serie de dinámicas internas o externas mantienen la unidad mientras realizan el trabajo hacia la meta.

Los miembros confían unos en otros y esto hace que ante un conflicto abren al debate, la diversidad de perspectivas y los gestionan productivamente.

Todos y cada uno de los que conforman el equipo se comprometen con las decisiones y planes de acción grupales, se responsabilizan mutuamente por el cumplimiento de estos y se centran en el logro de resultados colectivos.

#### 4.10 - Diferencias entre Grupo y Equipo

Cuando hablamos de grupos, nos referimos a dos o más personas que trabajan de manera independiente para alcanzar una meta general y cada individuo puede o no encontrarse en el mismo ambiente laboral. El objetivo principal es intercambiar información y compartir la toma de decisiones para ayudar a cada individuo a desenvolverse dentro de su puesto de trabajo.

Cada integrante del grupo realiza sus tareas de manera individual, lo que significa que no tienen obligación de cooperar en trabajo colectivo, ya que el desempeño del grupo es el aporte de cada miembro. En cambio, al hablar de equipo de trabajo está determinado por un conjunto de personas con habilidades y competencias específicas orientadas a alcanzar una meta en común.

EQUIPO	GRUPO
1. Todos los miembros responden de manera conjunta al trabajo realizados 2. Cada integrante del equipo realiza una tarea específica que es complementaria con la de los demás miembros. 3. El equipo debe presentar coordinación y un liderazgo compartido. 4. El equipo es un grupo de personas que trabajan de manera colaborativa entre ellos.	1. Cada miembro responde de manera individual a su trabajo. 2. Todos los integrantes realizan el mismo tipo de trabajo, pero este no es complementario con el de los demás miembros del grupo. 3. Cada miembro del grupo puede presentar una forma distinta de trabajar. 5. No es necesaria la colaboración entre los integrantes del grupo.

*Fuente: Cuadro de elaboración propia.*

Dentro de la organización los grupos de trabajo se encuentran bien definidos, lo que implica que realizan sus actividades de manera individual, cada uno le da su propia impronta al trabajo, sin una coordinación que lo lleve a trabajar de forma organizada de acuerdo con los requerimientos laborales inmediatos. No se encuentran bien establecidos los roles de Coordinador y Cohesionador lo que lleva a que en numerosas situaciones los resultados no son los más productivos.

Al no trabajar con una metodología de equipo, las 5 C no son aplicadas correctamente, no se observa la coordinación necesaria para alcanzar las metas globales, así como tampoco se complementan de la manera adecuada, si bien se conocen unos con otros, no logran identificar las habilidades individuales para potenciar el desarrollo del trabajo y alcanzar mejores resultados.

Finalmente podemos inferir que con una adecuada comunicación estos problemas comenzarán a encauzarse. Para que un equipo funcione, es indispensable mantener una comunicación fluida y transparente entre todos. La confianza es el factor determinante del éxito de un equipo. Si bien a nivel personal existe cierta confianza por formar parte de la empresa desde sus comienzos, se debe alcanzar la confianza laboral en la idoneidad de los miembros del equipo, en su compromiso y en su lealtad personal. Todos y cada uno de los integrantes deben asumir el compromiso para alcanzar los resultados y buscar la mejora continua.



# Análisis de resultados

Según lo abordado y analizado a lo largo del Trabajo Final de Práctica Profesional hemos podido detectar diferentes situaciones dentro de pinturería PinSan que afectan a su desarrollo empresarial.

Como se ha planteado oportunamente, el liderazgo paternalista llevado a cabo en la empresa dificulta el desarrollo profesional de los colaboradores, especialmente en aquellos que cuentan con mucha experiencia o que son proactivos, generando desmotivación y conflictos dentro de la organización.

Se identificó que los distintos sectores de la empresa no tienen en claro cuál es el objetivo a nivel organizacional, por lo que se les imposibilita apuntar a un objetivo en común. Cada uno lleva a cabo sus tareas sin tener en cuenta como trabaja el resto de los sectores, por lo que no se logra el mejor desempeño en cada área, como así tampoco una sinergia entre los equipos de trabajo. Esto afecta de manera considerable, por ejemplo, el área de producción, generando retrasos en las entregas, desequilibrios en los inventarios, y afectando al sector de compras que se ve en la necesidad de agilizar gestiones dejando poco margen a que sean negociadas para obtener ventajas competitivas.

Por otro lado, cuando analizamos la dirección de PinSan vemos que la misma se encuentra en un traspaso generacional el cual trae consigo un cambio cultural, cambio que genera algunos conflictos entre los miembros de la organización, ya que no saben cómo manejarse ante ciertas cuestiones. El problema principal que encontramos y analizamos es el proceso comunicacional, proceso del cual sabemos que con anterioridad a Marcelo como director general existían mayores espacios de intercambio y la información era transmitida más formalmente, en cambio hoy se promueve un proceso de comunicación más informal y al cual se recurre más que nada cuando los temas son urgentes o delicados.

Podemos ver claramente como la falta de sinergia entre los equipos y la escasa comunicación deriva en grandes ineficiencias que terminan por afectar los resultados de la organización.

Si bien cada sector sabe qué y cómo deben hacer sus tareas y cuáles son los tiempos debido a la experiencia y años en la actividad, pero lo que notamos que se realizan de una forma individualista sin saber bien el por qué la realizan. Observamos que los encargados de cada sector se ocupan de cumplir con sus tareas sin compromiso grupal, no hay una comunicación transversal a toda la organización en la que se establecen las prioridades y se define el rumbo hacia los objetivos principales.

Esto lleva a que los procesos dentro de la empresa se ejecutan sin que se relacionen y se complementen entre sí, lo que impide lograr un óptimo desempeño y crear sinergias de

trabajo entre los diferentes sectores. Esta situación se da de manera frecuente al momento de planificar la producción donde la inadecuada comunicación con el área de ventas genera que el trabajo se realice sin coordinación, surgiendo así la causa principal de los retrasos en los tiempos de entrega de los pedidos incrementado el riesgo de una mala imagen empresarial.

Como hemos visto en el trabajo las consecuencias de no trabajar en equipo se traducen en un bajo nivel de productividad, un clima laboral conflictivo que deriva en malas relaciones interpersonales y desmotivación.

Esta forma de operar no solo puede llevar a una caída de las ventas, sino que además genera desequilibrios en los inventarios. La inoportuna comunicación también termina afectando al sector de compras que ante la urgencia de cumplir con los plazos de entrega debe comprar en el mercado con la misma urgencia perdiendo de esta manera la posibilidad de negociar y obtener ventajas competitivas por realizar una compra programada.

En cuanto a las etapas de desarrollo de equipos de trabajo observamos que parte de la gerencia de PinSan se encuentra en la etapa Storming, en esta segunda fase se da la expansión de los equipos. Cada departamento intenta imponer sus normas de trabajo sin tener en cuenta la metodología de los demás equipos, los tiempos con los que cada uno cuenta para la realización de su labor. Esta falta de coordinación provoca una merma en la eficiencia de los individuos y en una disminución de los resultados. Los miembros siguen trabajando en mejorar la comunicación para que cada colaborador encuentre el espacio para expresar sus ideas y contribuir con la organización en la determinación y consecución de objetivos en común.

Por su parte los departamentos de producción y ventas se encuentran en la tercera etapa denominada Norming, con equipos estabilizados en busca de normas. Cada miembro del equipo tiene bien definido su rol dentro del mismo, saben cuáles son las tareas que deben realizar y las reglas que debe seguir. No suelen haber problemas ya que cada individuo trabaja de manera organizada y precisa para no incidir en el trabajo del próximo compañero. No obstante, suele verse afectada su labor por la desorganización, falta de comunicación y coordinación en los niveles superiores. Ambos departamentos se encuentran comprometidos con su trabajo y responden de manera responsable a las tareas asignadas. Aún falta mejorar la comunicación con el resto de los equipos de la organización, para así lograr trabajar de forma eficiente y segura.

También examinamos que dentro de PinSan el principal rol dentro del equipo a fortalecer es el de Coordinador y Cohesionador, para que ayude a la organización y coordinación de las tareas entre los diferentes sectores, pudiendo entender las prioridades de cada uno sin perder de vista el objetivo en común.

Analizando el funcionamiento de PinSan y relacionándolo con los conceptos teóricos vistos surge que la principal disfunción de los equipos que padece es la evasión de responsabilidades, ya que a los diferentes encargados y responsables de área les cuesta trabajo identificar los errores que cometen y hacerse cargo de estos, no se comprometen ni coordinan un plan de acción claro.

Tampoco se suelen dar prácticas de feedback en la empresa debido a los problemas comunicacionales que existen a nivel organizacional, resulta difícil mantener un diálogo fluido y transparente entre todos, ya que muchas veces prefieren no hablar de determinados temas para evitar situaciones conflictivas que no puedan manejar. Como hemos estudiado la implementación de las prácticas de feedback llevan a obtener grandes mejoras en cuanto a la comunicación, las expectativas y el logro de objetivos.

Por último, vemos que el sector de producción es el que más se ve afectado por la falta de confianza, notamos que, al momento de brindar opiniones, las cuales podrían llevar a mejorar la actividad, estos prefieren no decirlas por el temor que les genera dirigirse a rangos superiores y no ser tenidos en cuenta, perdiéndose así una gran oportunidad de mejora por parte de PinSan.

En definitiva, vemos como queda en evidencia que los problemas que surgen por “una incorrecta comunicación dentro de la organización genera inconvenientes en los equipos de trabajo, afectando la eficiencia de la organización y su rentabilidad”, demostrando la hipótesis planteada en este trabajo.



# Conclusiones

## Conclusión Cherri, Juan Manuel

Las PyMEs son el motor que dinamizan las economías de los países, generan empleo, descentralizan el desarrollo, aceleran los ciclos económicos, aportan nuevos bienes y servicios. El desarrollo de estas se debe a la calidad de su dirección y de la organización, de su capacidad para responder de forma rápida a las necesidades de los individuos internos y externos o de su capacidad de anticipar oportunidades y/o amenazas del mercado.

En una PyME Familiar, existen 2 sistemas que se oponen pero que se encuentran en una interdependencia constante llamados Familia y Empresa, será trabajo de los directivos lograr un equilibrio para que estos sistemas se complementen y logren una sinergia. De lograr la armonía entre familia y empresa, la PyME podrá contar con una ventaja competitiva para su crecimiento y continuidad.

Como se ha desarrollado a lo largo de este Trabajo Profesional, la comunicación juega un papel fundamental en el desarrollo diario de una PyME. Lograr una comunicación eficaz no es un trabajo sencillo, requiere una participación constante de los integrantes de la organización. La implementación de las diferentes herramientas de comunicación desarrolladas facilitará la transmisión de información vital para la vida de la empresa, permitiendo que los equipos de trabajo desarrollen sus actividades con el fin de lograr cumplir sus objetivos y los de la empresa. Por tal motivo, considero que es afirmativa la hipótesis planteada al comienzo del trabajo.

PinSan es una empresa con un gran potencial de crecimiento, con personas emprendedoras y apasionadas; que deberán realizar esfuerzos para poder lograr la sinergia entre familia y empresa, realizar cambios enfocados al tipo de liderazgo llevado adelante que permita desarrollar el potencial de los integrantes de la organización facilitando el dinamismo y el trabajo en equipo.

## Conclusión Lopez, M. Florencia

Cuando comenzamos este trabajo definimos la siguiente hipótesis: *“Una incorrecta comunicación dentro de la organización genera inconvenientes en los equipos de trabajo, afectando la eficiencia de la organización y su rentabilidad”*; por mi parte considero que en el transcurso del desarrollo de este hemos trabajado y demostrado que la misma es afirmativa.

En la investigación realizada hemos visto que las PyMEs son un gran motor para la economía del país por ser grandes generadoras de empleos y es por esto que cuanto mejor puedan

desarrollar sus procesos internos y su estrategia organizacional, mayor será el crecimiento que podrán obtener en los mercados. Pero cuando analizamos las PyMEs familiares como en este caso la pinturería PinSan, nos encontramos con los aspectos que fuimos desarrollando a lo largo del trabajo que a mi entender lentifica su crecimiento afectando sus resultados.

Si bien las PyMEs familiares no suelen contar con grandes recursos económicos, y PinSan no es la excepción, existen muchas opciones para desarrollar un proceso comunicacional eficaz que no requiere de grandes inversiones económicas. Teniendo en cuenta que la comunicación juega un rol muy importante en el desarrollo de los procesos internos de la organización, la dirección debería poner mayor foco en el mismo y generar ámbitos de trabajo más fluidos que permitan trabajar más sinérgicamente. Por otro lado, la dirección también es quien debe ocuparse de que todos los miembros conozcan los objetivos y la estrategia a la que se enfrenta la organización para poder trabajar en pos de ello.

El hecho de que todos los miembros de la organización conozcan los objetivos, metas y estrategias a los cuales se enfrenta la organización tiene como fin que todos puedan trabajar en pos de ello y que la dirección obtenga los resultados esperados. Pero para lograr eso deben fomentarse los espacios de comunicación formales, fluidos y continuos, debe haber una planificación y un seguimiento y control de esta. Algunas de las herramientas que la dirección podría desarrollar es generar reuniones periódicas en donde todos los empleados puedan conocer cómo la empresa viene cumpliendo sus objetivos y qué acciones se deben tomar cuando estos no se cumplen; también una herramienta muy utilizada y que contribuye al mejor clima laboral y sentido de pertenencia en los empleados es un canal de comunicación formal en donde se transmitan las novedades, como por ejemplo, ascensos, ingresos de nuevo personal, aumento de salarios, obtención de algún beneficio extra, etc.

La falta de comunicación formal y la sinergia entre los equipos deriva en que cada uno de estos trabaje como áreas independientes sin tener en cuenta cómo puede afectar eso, tanto a las demás áreas como a la dirección de la empresa. Cuando los equipos no trabajan en conjunto o no comparten una visión común, como es el caso de PinSan, suelen generarse ineficiencias, retrasos y retrabajos que en la mayoría de las veces afectan la cantidad de producción, los costos y la facturación de la empresa; dando como resultado final una menor ganancia para la compañía.

Por último, y para darle un cierre a la conclusión considero que el hecho de que hoy en día PinSan esté transitando un cambio generacional en su dirección es una gran oportunidad para desarrollar nuevos procesos comunicacionales que fomenten el trabajo en equipo, el

ambiente laboral y el sentido de pertenencia en los empleados, intentando así lograr que todos los miembros trabajen en pos de los objetivos organizacionales.

## **Conclusión Gómez, Cristian Jesús**

Con relación a lo expuesto a lo largo de la tesis, estamos de acuerdo en que las PyMEs son la base del entramado productivo de un país, estas generan un impacto positivo en toda la sociedad y que va más allá del beneficio que obtiene el propio empresario. Este tipo de empresas brindan la mayoría de los puestos de trabajo en una economía y son el medio ideal para impulsar el desarrollo económico y así poder crear en los países una distribución más equitativa de la riqueza.

Además, las PyMEs tienen una flexibilidad que les permite adaptarse a los cambios tecnológicos y económicos mucho más rápido. Poseen una capacidad dinámica y una gran potencialidad de crecimiento, lo que le permite en muchas ocasiones detectar nuevos procesos, productos y tendencias del mercado. Sin ellas el ritmo de la innovación sería más lento y tedioso.

Pero las PyMEs están pasando por un momento difícil debido a la situación económica actual que impide el surgimiento de nuevos emprendimientos y el crecimiento de las existentes. Deben enfrentar grandes desafíos para subsistir, tanto externos como internos. Las altas tasas de inflación y de interés, y la volatilidad en el tipo de cambio, la fuerte presión tributaria, la carencia de recursos financieros y la falta de un programa de ayuda del gobierno y la fuerte competencia son algunos de los problemas que recibe de su entorno, sin olvidar que además el empresario debe tener en cuenta los problemas internos que debe superar la empresa para sobrevivir.

Nuestro trabajo plantea la hipótesis de que “una incorrecta comunicación dentro de la organización genera inconvenientes en los equipos de trabajo, afectando la eficiencia de la organización y su rentabilidad”, y que fuimos demostrando en su desarrollo.

Generalmente en una PyME familiar se parte de la premisa de que la comunicación no se la conoce como tal y no se le da la importancia que tiene. Es frecuente observar cómo este punto no es tenido en cuenta por la dirección de la empresa y no está entre los principales aspectos de mejora en una organización que busca cuidar sus resultados para subsistir en un entorno exigente.

Y es que mediante un buen plan de comunicación es posible transmitir a los trabajadores la identidad y la cultura de la organización. Además, permite informar sobre lo que ocurre en la empresa de una forma clara y transparente. Y al facilitar el intercambio de información dentro de la empresa, sin burocracias o centralizar todas las decisiones en los altos mandos mejora la productividad de la empresa.

De esta forma se promueve un flujo de comunicación bidireccional entre los colaboradores y los directivos de la empresa. Este feedback contribuye a generar un buen clima laboral y de confianza que mantiene buenas relaciones evitando la conflictividad. En consecuencia, se crea un ambiente de seguridad y un sentimiento de unidad por parte de los trabajadores, logrando que se sientan más involucrados y motivados, lo que termina influyendo en su nivel de productividad y por ende en los resultados de la organización. Y es un punto clave para la retención del talento, ya que incrementa la satisfacción del empleado en la empresa.

Al tener una plantilla de colaboradores informados que se desempeña en un entorno colaborativo se mejora la efectividad de la empresa porque permite que cada empleado esté al tanto de cuáles son los objetivos de la organización y lo que deben hacer para contribuir a su cumplimiento. Además, esto facilita que la empresa se adapte de forma rápida a cambios dentro de la organización por consecuencia de cambios vertiginosos del entorno.

Estas acciones que mencionamos no implican ningún tipo de desembolso de recursos por parte de la empresa, atendiendo a la premisa de la escasez de recursos para destinar a la comunicación, pero sí podrían suponer en cambio en la percepción de los empleados de cómo son valorados y la incidencia que tiene en los resultados.



# Bibliografía

## Libros

- ❖ Brandolini, A - González Frígoli, M (2008); Comunicación Interna.
- ❖ Boquel; Gili, J; Schulman, D; “PyMEs: Administrar para crecer”; Editorial Docencia 1996.
- ❖ Cleri, Carlos; “El libro de las PyMEs”; Edición Granica S.A. 2007.
- ❖ Doderó, Santiago; El método EFE - 1a ed. 2019.
- ❖ Fernández Collado, Carlos; La comunicación en las organizaciones, 2a ed. México: Trillas, 2002 (reimp. 2009)
- ❖ Filiol, Louis Jackes - Cisneros, Luis Felipe - Mejía-Morelos, Jorge Humberto (2011); Administración de las PyMEs.
- ❖ Gibson, Ivancevich & Donnely (2000); Las organizaciones. Editorial McGraw-Hill
- ❖ Joidi, Jonatan Marcos & González Julián (2014); ADN PyME: Claves para darle vida y mejorar tu PyME.
- ❖ Keltner John (1790), Interpersonal Speech-Communication.
- ❖ Larrea, Juan José (2019); Rumor en las Organizaciones.
- ❖ Ritter, Miguel (2008); Cultura Organizacional: gestión y comunicación. Editorial Dircom.
- ❖ Schein Edgardo H. (1992); Psicología de la Organización. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, SA.
- ❖ Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba, Bolivia (2013); Modelo de gestión para empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad.

## Sitios web

- ❖ <https://talentosreunidos.com/2011/06/07/comunicacion-interna-que-es-y-para-que/>
- ❖ <https://www.eude.es/blog/beneficios-del-trabajo-equipo/>
- ❖ <https://juanjoselarrea.com/rumor-en-las-organizaciones/>
- ❖ <https://www.up-spain.com/blog/comunicacion-en-empresa-caracteristicas-tipos/>
- ❖ <https://www.belbin.es/roles-de-equipo/>
- ❖ <https://www.emprendePyME.net/>
- ❖ <https://limagemarketing.es>
- ❖ <https://www.emprendedores.es/>