

PROYECTO DE GRADUACION
Trabajo Final de Grado

Crisis en las Industrias Químicas
Plan de comunicación para Carboclor S.A

Estefanía Escudero
Cuerpo B del PG
22 de Febrero de 2017
Licenciatura en Relaciones Públicas
Proyecto Profesional
Medios y Estrategias de Comunicación

Agradecimientos

A los profesores, a quienes les he pedido su colaboración y me han brindado información y sus conocimientos.

Al personal entrevistado de Carboclor S.A, que se han tomado su tiempo para las entrevistas, y otorgaron todos sus conocimientos para poder realizar este proyecto de grado.

Y agradecer especialmente desde todo mi corazón a mi familia, quien me contuvo durante estos años de carrera y me brindo la posibilidad de estudiar.

Índice

Introducción.....	4
Capítulo1: Comunicación interna y sus públicos.....	10
1.1Relaciones públicas	10
1.1.1 Roles que desempeña un relacionista público.....	11
1.2 Comunicación	13
1.3 Comunicación interna.....	15
1.3.1 Comunicación formal e informal.....	18
1.3.2 Canales de comunicación interna.....	20
1.4 Público al cual se dirige la CI.....	22
1.4.1 Público Interno.....	23
1.5 Influencia de la comunicación en una crisis.....	24
Capítulo 2: Crisis en la comunicación interna.....	26
2.1 Concepto de crisis	26
2.1.1 Fases de crisis	28
2.1.2 Tipos de crisis	32
2.2 Partes que se ven afectadas	36
2.3 Principales acciones a tomar	38
2.4 Post crisis	40
Capítulo 3: Planificación de comunicación en situaciones de crisis.....	41
3.1 Definición de plan de comunicación.....	41
3.2 Etapas.....	43
3.2.1 Definición de cada etapa.....	45
3.3 Estrategias puntuales.....	50
3.4 Ejemplos de planes de CI.....	52
Capítulo 4: Carboclor S.A.....	55
4.1 Historia.....	55
4.2 Productos comercializados.....	57
4.3 Cultura Organizacional.....	58
4.3.1 Misión, visión y valores.....	59
4.3.2 Objetivos.....	61
4.4 Estructura corporativa.....	62
4.5 Normas de seguridad.....	63
4.6 Medios de comunicación.....	64
4.7 Público al cual se dirige.....	68
4.8 Forma de comunicación en momentos de crisis.....	68
Capítulo 5: Propuesta de plan de comunicación interna para crisis.....	72
5.1 Análisis interno de Carboclor.....	72
5.2 Objetivos.....	75
5.2.1 Objetivo general.....	76
5.2.2 Objetivos específicos.....	77
5.3 Público objetivo.....	78
5.4 Definición de mensajes.....	79
5.5 Canales de comunicación.....	80
5.6 Acciones a realizar.....	82

5.7 Resultados deseables.....	83
5.8 Análisis post-ejecución.....	83
Conclusiones.....	85
Lista de referencias bibliográficas	93
Bibliografía	97

Introducción

El presente Proyecto de Grado corresponde a la carrera de Relaciones Públicas categorizado como proyecto profesional y correspondido en la línea temática de medios y estrategias comunicación. El trabajo aborda la problemática de las crisis corporativas y su impacto en la comunicación interna.

A raíz de este análisis surge la pregunta problema ¿por qué un plan de comunicación interna colabora en disminuir los riesgos de las crisis? En función de este interrogante, el presente Proyecto de Grado tiene como objetivo general desarrollar un manual estratégico de crisis orientado al manejo de la comunicación interna para la empresa petroquímica Carboclor S.A. A su vez, intentar demostrar la importancia de que las empresas cuenten con un plan de comunicación interna utilizando a la empresa petroquímica Carboclor S.A, investigándola y desarrollando el plan para la misma.

En este sentido, interesa enfatizar en las consecuencias que este tipo de situaciones puede conllevar para el correcto funcionamiento de las empresas del sector químico argentino, indagando la potencialidad de la comunicación interna en su manejo y resolución.

En un mercado monopolizado por unas pocas firmas, la competencia entre las empresas es cada vez más aguda. En tanto la elección del cliente en un mercado de este tipo muchas veces es determinada por las diferencias que encuentre entre una u otra empresa, por lo que invierten cuantiosas sumas para promocionar sus estrategias de comunicación externa, en cambio a nivel interno no sucede lo mismo. Debido a que desestiman la comunicación interna porque colocan el foco de interés en la productividad y la rentabilidad, producir y vender, sin percibir los beneficios que pueden lograrse mediante una correcta comunicación interna. Contemplar a la comunicación como un valor agregado, tanto para el crecimiento productivo como para el desarrollo profesional de los recursos humanos, conduce a que la mayoría no cuente con un departamento

propio de Relaciones Públicas y que los encargados de administrar la comunicación sean personas del área de recursos humanos. También ocurre que tercerizan esta actividad, encargando la comunicación a personas que no conocen el verdadero funcionamiento de la empresa, ni su cultura organizacional, y desestiman la creación de un plan de comunicación.

El proyecto cuenta con diversos objetivos ya que las crisis ponen en peligro la reputación de la organización, a veces estas situaciones pueden ser oportunidades, ya que si se las comunica de forma correcta la empresa puede verse beneficiada. Debido a esto las empresas, en su gran mayoría, realizan manuales de crisis, el cual es una herramienta estratégica de gestión, les permite saber qué acciones y decisiones tomar para poder enfrentar dicha situación de crisis. Además de esto también es necesario realizar mapas o matrices de riesgos, en los cuales podrían plantear los posibles accidentes que pueden suceder en la empresa y cuánto puede afectar a las personas, como es el caso de Carbochlor S.A.

A raíz de una investigación junto con la Jefa de Desarrollo de Recursos Humanos y el Supervisor del Departamento de Responsabilidad Empresarial de la empresa, se indagó cómo actúan en un caso de emergencia y la manera de comunicarlos. A través de esto quedó en claro que hay una falta de comunicación más participativa por parte de los mandos altos, los cuales comuniquen los sucesos y puedan transmitir tranquilidad hacia los trabajadores en el momento del hecho.

Este proyecto de grado estará dividido en cinco capítulos los cuales desarrollaran estratégicamente información teórica e información de la organización escogida. Además se brindará un plan de comunicación interna para la empresa. Por último una conclusión de la autora de este proyecto, en donde expondrá los propios pensamientos sobre todo el trabajo, los cuales proceden a raíz de toda la teoría estudiada y expuesta en el presente trabajo sobre la importancia de la comunicación interna en las empresas.

La división de capítulos será de la siguiente forma; en el primer capítulo, comunicación interna y sus públicos, en el cual explicará en primera instancia el concepto de las relaciones públicas, para interiorizar teóricamente e indicar de dónde surge el concepto de comunicación interna. Luego los principales conceptos de la comunicación, la importancia de la misma en las organizaciones y en momentos de crisis y las consecuencias de no tener una comunicación interna definida en la empresa, estarán desarrollados. También una introducción al término de público interno, debido a que en este trabajo cuando es mencionada la de comunicación interna este tipo de público, está involucrado. En lo que respecta al segundo capítulo será abordará el tema de crisis, conceptualizándola, lo que expresan diferentes autores sobre ella, las fases por las cuales pasa, los tipos de crisis, las partes y públicos que podrían verse afectados. Para concluir se desarrollarán las diferentes formas de actuar ante una, cómo debería actuar la empresa cuando una crisis se desata y también exponer de la última etapa, la post crisis, preguntarse qué pasó, porqué, entre otras es de vital importancia para prevenir futuras crisis.

En cuanto al tercer capítulo, planificación de la comunicación en momentos de crisis, explicar qué es un plan de comunicación, debido a que uno de los objetivos principales de este proyecto de grado es proponer un plan de comunicación interna para entablar una relación entre los directivos y los empleados, manteniendo una comunicación estable y que no se generen rumores para no potenciar aún más la crisis. Estos planes tienen objetivos y procedimientos, los cuales se especificarán en dicho capítulo junto con las estrategias del mismo.

Por otro lado en el cuarto capítulo titulado Carboclor, contar la historia de dicha organización, qué es lo que hace, su organigrama, sus principales objetivos, misión y visión. También serán incluidos los procedimientos a seguir en caso de emergencia, cómo deben prepararse para situaciones de riesgos, simulacros y sus matrices para prevenir determinados accidentes químicos. En el otro capítulo, el quinto, plan de comunicación,

cómo actuar, quiénes deben comunicar, qué comunicar, a quiénes, y de qué manera. Los resultados que se esperan del mismo al ser aplicado, y el análisis luego de ser ejecutado. Este plan de comunicación será de creación propia en base a toda la información teórica plasmada en los primeros capítulos y junto con todos los temas investigados de Carboclor y aquellas falencias de comunicación, las cuales han resaltado en dicha exploración.

Los siguientes proyectos de grados fueron considerados como antecedentes ya que podría relacionárselos con el tema elegido y con las variables del mismo. Cada antecedente aporta ideas de desarrollo y una lista de referencia bibliográfica de consulta.

El proyecto de grado creado por Audi (2016), titulado *Comunicación interna en organismos gubernamentales. Sindicatura general de la ciudad de Buenos Aires*. El objetivo principal de este proyecto es desarrollar un plan de comunicación acorde a la sindicatura general de la ciudad, el cual plantea estrategias y acciones de comunicación para que la gestión sea más eficiente. Por otro lado el proyecto de grado de Bastidas Román (2016), titulado *Construyendo imagen en Picachos. Fortalecimiento de la fundación Picachos mediante un plan de comunicación*, aborda la creación de un plan de acción para una ONG remarcando la importancia de mantener una comunicación fluida para la imagen de la entidad. A su vez el proyecto de Arguello Yofré (2013), titulado *La comunicación sindical. El sindicalismo como público estratégico y comunicador organizacional*. Trata sobre los sindicatos los cuales los trabajadores forman parte de ellos para defender sus derechos laborales. También lo vincula con las relaciones públicas que tienen las empresas y cómo es su relación con los mismos.

En cuanto al proyecto de grado de Assadourian (2010), titulado *La comunicación dentro de las empresas pequeñas y medianas, un conflicto sin resolver*. Desarrolla un plan de comunicación para la empresa RKO teniendo como objetivo solucionar las malas comunicaciones en las pequeñas y medias empresas. En lo que respecta al proyecto de Belian (2013), titulándose *La comunicación en las organizaciones*. Este trabajo desarrolla

la importancia de la comunicación interna para la identidad, imagen y relaciones de la empresa y los beneficios de tener un plan estratégico de comunicación. En cuanto a Bobbini (2013), presentó un trabajo titulado *Crisis organizacional ¿Fracaso u oportunidad?* En él se especifica el concepto de crisis, la importancia de que las empresas estén preparadas para afrontar una crisis y se utiliza como ejemplo de crisis las retenciones de las importaciones en Argentina. A su vez Laso Giambruno (2016), realizó un proyecto de grado titulándolo *Relaciones Públicas en el cierre de las empresas. Plan de comunicación interna para la gráfica RR Donnlley*, plantea la implementación de la disciplina de relaciones públicas en el momento de comunicar el cierre de las empresas a los empleados. Por otro lado González (2013), realizó el proyecto de grado *Cambios y crisis organizacional*, naciendo de una necesidad de proporcionar mensajes al público interno en momentos de cambios o crisis, incitando a los relacionistas públicos a determinar y proporcionar estos mensajes.

Laciana (2013), realizó el proyecto de grado *Modelos de Crisis*, desarrolla una reflexión sobre el tema elegido, crisis, especificando teóricamente lo que es y otorgando un análisis propio sobre el mismo. Así mismo el proyecto de grado de Cartez Pando (2016), titulo su proyecto *Comunicación interna. Una propuesta para propiciar la comunicación interna, en una empresa de transportes*. Aborda sobre cómo la comunicación interna puede mejorar a través del uso de las redes sociales. Respecto al proyecto de grado de Salierno (2012), titulado *Plan de comunicación para TOTO de A y A*. Este trabajo nace de la problemática de dicha empresa nombrada en el título del mismo, ya que la parte directiva veía a la comunicación interna como un prejuicio y a raíz de esto surgía una falta de compromiso por parte de los trabajadores.

Concluyendo, el aporte principal de este trabajo es demostrar la importancia de que las empresas cuenten con un plan de crisis, para que estas puedan comunicarlo y que no suceda lo contrario. Porque comunicar las acciones de las organizaciones o los hechos

que suceden dentro de ella es una forma de generar confianza con sus públicos, principalmente con sus empleados, el público interno más importante de las organizaciones.

Además este proyecto de grado utiliza un caso real de una empresa, lo cual le otorga mayor ímpetu, debido a que podrían obtenerse testimonios y sucesos reales.

Capítulo 1: Comunicación interna y sus públicos

En el presente capítulo, desarrollará el concepto de las relaciones públicas para introducir el tema, definir los diferentes roles que realiza un relacionista público y luego de esto se le dará introducción al concepto de comunicación para poder comprender todo el proceso que realiza la misma, y así poder llegar a la comunicación interna, los públicos que la componen y las formas en las cuales se puede comunicar. Por último se explicitará la importancia de la comunicación en situaciones de crisis empresariales.

Como introducción para este tema Wolton afirma que “La comunicación es sin duda uno de los símbolos más bellos, pues siempre deja abierta la cuestión de la relación con el otro”. (2006, p.9)

Podría considerarse que toda acción que realice la empresa genera una comunicación, una forma en cómo las personas ven a la empresa, mediante cada accionar de la organización sus públicos van generando una imagen propia de la misma.

1.1 Relaciones Públicas

Las relaciones públicas a lo largo del tiempo han avanzado notablemente dentro de las organizaciones. Estas comenzaron a ser relevantes para el crecimiento de las empresas, tanto como en la fidelización con los clientes como el aumento de las ventas.

A su vez existen diversas definiciones sobre el concepto de relaciones públicas, cada autor tendrá un término en específico para determinarla, sin embargo cada uno de ellos se relacionan. Según Wilcox, Cameron y Xifra (2012), las relaciones públicas son una función directiva de comunicación mediante la cual las organizaciones se adaptan, modifican o mantienen su entorno con el fin de lograr los objetivos planteados previamente. Asimismo las relaciones públicas no son solo una manera de persuadir sino que también deben fomentar la comunicación, ya sea abierta, bidireccional o una

comprensión mutua, con el fin de que la empresa cambien sus actitudes a lo largo del proceso

En otros términos una de las principales funciones de las relaciones públicas es la de generar diferentes relaciones con los distintos públicos de las empresas mediante la comunicación. Transmitir cada acción de la empresa mediante palabras o imágenes, pero que cada una de ellas sea comprendida por los diferentes públicos de la organización. Como determina Black (1994), las relaciones públicas tiene diferentes objetivos y finalidades y uno de ellos son las relaciones internas, en donde internamente se usan técnicas de relaciones públicas para que tanto el personal y los empleados de la organización sean estimulados para identificar intereses propios como los de la dirección.

1.1.2 Roles que desempeña un relacionista público

Un relacionista público es aquel que lleva a cabo las acciones de las relaciones públicas, y diagrama cada una de las mismas.

Según Wilcox (2012) un relacionista público desempeña diversas actividades pero principalmente son los defensores que buscan establecer y mantener una relación positiva con los diversos públicos de la organización.

En base a lo citado anteriormente podría considerarse importante que un relacionista público conozca detalladamente la cultura organizacional de la empresa en la cual trabajara, dado que los objetivos de su trabajo tienen que ir de la mano de los objetivos de la empresa.

En lo que respecta a las principales funciones y actividades de un relacionista público son diversas pero verosímilmente todas se relacionan entre sí, teniendo un fin en común, comunicar.

Además debe realizar permanentemente diversas investigaciones o encuestas para poder encarar de una mejor manera las actividades planteadas. Esto le permitirá conocer el funcionamiento de la empresa, sus públicos, y los diferentes medios en los cuales podrá

comunicar. Del mismo modo creara un plan de comunicación, el cual luego ejecutara y analizara, posteriormente, los resultados. Cabe destacar que un relacionista público tiene contacto con todo el organigrama de la empresa, y con todos los públicos, tanto internos como externos.

En otro aspecto el relacionista público no es solo un planificador, es decir, que creara planes de comunicación o investigaciones constantes sino que también debe ser capaz de redactar mensajes, para que estos sean transmitidos a los públicos, información, para divulgarla, además será el principal encargado de redactar los diferentes informes o gacetillas de prensa, si los hubiera.

Haciendo referencia al tema principal de este proyecto de grado, un relacionista público será el encargado de divulgar las crisis, principalmente debe prevenir estas situaciones pero en caso de que lo ocurrido sea ocasionado por alguna fuerza mayor, deberá planificar los posibles escenarios por los cuales la empresa puede pasar. Como es el caso de este proyecto de grado, las crisis ocasionadas por algún accidente de planta, el relacionista público no será culpable ni por un mal accionar del mismo, pero si deberá encargarse de comunicar lo sucedido, durante el hecho y luego, además analizará lo sucedido para desarrollar un plan junto con el personal de seguridad y promover las normas de emergencias para reducir los riesgos con los productos químicos.

Esto hace relación e introducción al siguiente subcapítulo, la comunicación, quien como se ha mencionado anteriormente las relaciones publicas promueven la comunicación de las empresas.

1.2 Comunicación

Para explicar qué es la comunicación hay que desarrollar el modelo de comunicación en donde hay diferentes partes que lo componen. Según Wiener (2006) plantea que puede encontrarse un emisor y receptor los principales componentes, el primero es aquella persona u organización que tiene un mensaje para comunicar, el segundo es quien recibe ese mensaje, donde este mismo es otra de las partes de este canal de comunicación. A su vez hay un canal el cual es un medio físico, por él se transmite este mensaje, revistas, televisión, internet, entre otros, en determinados momentos se pueden encontrar ruidos los cuales interfieren en el mensaje, haciendo que el receptor decodifique de cierta manera lo transmitido por el emisor. Estos mensajes tienen códigos, los mismos interfieren a la hora de la codificación de un mensaje, es decir cuando el emisor quiere transmitir información tiene que tener en cuenta las características de a quién le va a comunicar para que este receptor pueda entender el mensaje de una manera correcta. Por último forma parte el feedback o retroalimentación, esto se lo define como la respuesta que genera el receptor.

Previamente a él se han determinado distintos modelos de comunicación pero cada vez se fueron modificando e incorporando más participantes, como así también distintos elementos que los componen, porque la comunicación ha evolucionado con el tiempo. A su vez este modelo especifica que la retroalimentación presenta tres funciones distintas. Siendo estas

Función de regulación: sucede cuando el emisor envía una señal y el receptor le reenvía las respuestas que indican los efectos de este mensaje.

A su vez este modelo según Wolton (2006), especifica que la retroalimentación presenta tres funciones distintas. Siendo las siguientes, acumulación cíclica, en donde el emisor acumula la información que el receptor le envía, y con esta mejora el mensaje añadiendo nuevos datos. De esta manera se hace evolucionar una "situación en espiral". Con

respecto a las organizaciones los directivos van recopilando todas aquellas respuestas o sugerencias de sus empleados para emplear una mejor comunicación.

A su vez puede encontrarse la acumulación didáctica, el emisor es capaz de corregir el mensaje cambiando la estrategia para que el proceso comunicativo resulte más eficaz.

Es por esto que cada parte del modelo de comunicación es importante para que este pueda ser llevado a cabo. Porque sin un emisor, el cual no envíe un mensaje será imposible que exista ese mensaje y por ende que haya un receptor. Asimismo para que la retroalimentación suceda el receptor deberá decodificar el mensaje y transmitir una respuesta.

Además debería tenerse en cuenta la codificación del mensaje debido a que según Quiroga (1990) las palabras son más que símbolos, los cuales representan ideas y conceptos.

Por ello debería procurarse que las palabras signifiquen lo que realmente la empresa o persona quiere decir. Esto sucede porque la comunicación puede verse afectada por diferentes barreras, ya sean sociales, físicas o semánticas. Dependiendo del contexto cultural del emisor y receptor. En determinados casos puede suceder que ciertas palabras en diferentes provincias o países tengan un significado pero en otros lugares ese mismo vocablo tendrá otro significado. También el idioma puede ser una gran barrera en el momento de comunicar, si el emisor habla en una determinada lengua y el receptor en otra, será complicado o imposible decodificar el mensaje para el receptor como así también será dificultoso que el emisor se exprese de una manera correcta. Es posible considerar que previamente habría que definir lo que se quiere comunicar, luego analizar al receptor, su lengua y cómo este puede llegar a decodificarlo, esto permitirá que suceda el feedback, es decir la retroalimentación, y la comunicación se produzca.

A su vez la comunicación no solo es generar un dialogo entre personas sino que también tiene otras finalidades, como informar al personal de la empresa, o informar a los ciudadanos de un país.

Por otra parte refiriendo a que la comunicación tiene diferentes objetivos, Wolton (2006) define que comunicar es trabajar con la identidad, en la cual buscar para compartir e intercambiar y así construir una convivencia entre las personas. Ya que el hombre no vive de mensajes sino de relaciones mientras va construyendo una convivencia. Hay tres condiciones que caracterizan a la comunicación siendo la primera un espacio simbólico para que las cosas se puedan expresar con palabras y no con violencia; segundo una situación de negociación y convivencia; y por último un acto de confianza con respecto a la otra persona.

En base a lo citado anteriormente podría plantearse que la comunicación es fundamental para que las personas puedan entrelazar una relación, y expresar sus conocimientos y emociones, como así también transmitir sus dudas e inquietudes, como puede ser en los casos de las empresas, los trabajadores mediante palabras, transmitirán un mensaje hacia un receptor, el cual puede ser un gerente, para que este los escuche y mediante una respuesta del mismo generen una retroalimentación, y solucionen o no la inquietud del empleado

Para concluir con este subcapítulo según Brandolini y González Frigoli (2009) debería detallarse que la comunicación es un proceso mediante el cual le otorga sentido a la realidad. Comprende desde la etapa en que los mensajes son emitidos y recibidos, hasta que alcanzaron a ser comprendidos y reinterpretados desde el punto de vista de recepción, es decir de la persona que recibe ese mensaje.

1.3 Comunicación interna

La comunicación es una parte vital de toda empresa, es una herramienta de gestión en donde su prioridad es buscar una eficacia en la recepción y comprensión de mensajes entre la empresa y sus empleados, asimilando los valores de la organización y que los trabajadores lleguen a vincularla con los objetivos propios de la organización, para así poder comprender y asimilar las tareas que los mismos empleados realizan, que estas tienen un fin determinado. Como mencionan diferentes autores,

La comunicación interna es un fenómeno el cual ocurre en todas las organizaciones, ya sea de forma natural o intencionada. Se trata de pautas que determinan la relación entre las personas y grupos que componen las organizaciones. (Arizcures, Cabezas, Cañeque, Casado, Fernández, Lacasta, Martin, Menchaca, Nuñez, Saches, y Soria, 2007, p. 19)

Haciendo referencia al concepto que determinan los diversos autores mencionados anteriormente, es posible remarcar que todas las empresas comunican, ya sea organizando los mensajes a comunicar, determinando los diferentes canales por los cuales transmitirlos y cómo comunicarlos o no desarrollando un plan de comunicación, ni organizándola, las empresas comunican consciente o inconscientemente, toda acción es forma parte de la misma. Esto a su vez genera una relación con el empleado, buena o mala, transparente o no.

Según Amado Suárez y Zuñeda (1999) cuando la comunicación interna es planteada esta debe cumplir ciertas condiciones como ser sencilla, concisa, comprensible junto con ejemplos gráficos e ilustraciones, los cuales ayudan a transmitir mejor los mensajes.

Además debe ser pertinente, conteniendo información relevante, debe ser creíble, transmitir un mensaje confiable, adecuada al público ya que hay diferentes necesidades informativas y por último debe ser periódica, comunicar con una frecuencia determinada sin saturar.

Es trascendental que los mensajes a transmitir sean planificados, y analizados, para que estos sean decodificados y percibidos de la manera que los gerentes quieren que sean entendidos.

Stellato (2012) explica que la organización debe alinear la comunicación interna con el negocio, es decir plantear un plan estratégico de comunicación en base a sus objetivos, misión, visión y valores de la misma, determinando pautas para actuar y trabajar continuamente en conjunto con las distintas áreas de la empresa, para tener una participación activa.

La comunicación interna permite la integración, motivación y desarrollo en los empleados. Todo esto sucede mediante la elaboración de un plan de comunicación interna estableciendo canales de comunicación donde participen todos los empleados de las distintas áreas.

Si se plantea un óptimo plan de comunicación, las personas que lo lleven a cabo serán capaces de escuchar las necesidades y/o problemas no solo laborales sino de comunicación de la misma empresa, posteriormente será analizado cada caso en particular y se determinarán soluciones adecuadas.

Cerrando este concepto de comunicación interna se puede entender que sus principales funciones son la de satisfacer las necesidades de interacción y comunicación entre los públicos internos y la organización, promover la cultura corporativa y con ella determinar una manera de trabajar. Además es necesario comunicar, no solo los cambios que una organización pueda realizar sino que también comunicar los logros financieros y aquellos logros positivos para la empresa como la obtención de maquinaria como un ejemplo, permite la motivación de los empleados, ya que les genera un sentido de pertenencia.

Además como plantea Brandolini y González Frigoli (2009) la clave es que la comunicación interna contempla al público interno, como los mandos medios, líneas operativas, gerentes y directores, como un primer público destinatario para luego

extenderse fuera del entorno de la compañía. De esta manera, el desarrollo de la comunicación interna unifica significados, proporciona claridad y le provee sentido al trabajo.

A su vez hay diferentes propósitos por los cuales la comunicación interna es una herramienta favorable para las empresas, según Villafañe (1999) favorece la relación entre los empleados y los directivos.

En otros aspectos, la comunicación es una herramienta de gran importancia para las empresas, permite la mutua interacción de los empleados con sus directivos, permitiendo, no solo, construir relaciones y crear vínculos entre los pares sino que también una realidad para comprender lo que pasa dentro de las organizaciones,

1.3.1 Comunicación formal e informal

Existen dos tipos diferentes de comunicación. Primero la comunicación formal, la cual es planificada con anterioridad por los encargados del área de comunicación o en caso de que en la organización no existiera esta área será proyectada por recursos humanos o por quien disponga el gerente de la misma.

Es importante determinar qué es lo que se quiere comunicar, mensajes a dar a conocer, a quiénes, cómo, es decir por qué medios oficiales, ya sean revistas internas, intranet, comunicados, papeleras ubicadas en los edificios de la organización, entre otros y cuáles son los objetivos que se quieren lograr.

Dentro de la comunicación formal se pueden identificar diversas formas de la misma dentro de la organización, es decir que se establece una manera de comunicación, quién comunica a quién. Como hace referencia Villafañe (1999) la comunicación descendente, es eficaz, si se la emplea de una manera adecuada ya que puede generar respeto debido a que esta proviene desde la dirección (mandos altos) al resto de los miembros de la organización. Debe ser percibida por los receptores como próxima y verdadera, que

sientan que se les comunica de una forma amena y cercana. Por otro lado la comunicación ascendente es una de las principales que permite la interacción de todos los empleados con los directivos porque estos son quienes proveen la comunicación mediante sugerencias e ideas, generando la participación y relación entre todos los miembros de la compañía. Se pueden resolver diferentes necesidades, conflictos que haya y también mejorar la calidad de producción.

Este tipo de comunicación es beneficiaria ya que permitir que los trabajadores puedan expresar sus pensamientos les genera un sentido de pertenencia y que sus superiores se preocupan por ellos. Además de estas dos formas de comunicación esta la horizontal donde según Arizcuren y et.al (2007) los mensajes comunicados crean una cohesión y coordinación, incentivando el trabajo en equipo y un ambiente armonioso entre los miembros de la organización que se encuentran en el mismo nivel de la empresa. A su vez la comunicación transversal se desarrolla con los miembros de la comunicación que no forman parte de la misma área de la empresa o desempeñan un mismo rol. Es fundamental este tipo de comunicación ya que favorece a los conocimientos y es capaz de integrar a los diferentes grupos de trabajadores.

En lo que respecta a la comunicación informal dentro de la estructura de la organización y evitando los canales formales de la misma. Puede vérsela como algo positivo y negativo para la organización. Es positiva porque proporciona una relación e interacción entre los empleados, permitiéndoles comentar sus ideas y pensamientos sobre la empresa pero a la vez si la comunicación formal no es la base principal de las compañías y la comunicación informal toma un rol protagónico dentro de la misma hace que se creen rumores generando a veces incertidumbre entre los empleados.

Además dependiendo de qué es lo que se va a comunicar la información puede ser operativa o informativa. Según Amado Suárez y Zuñeda (1999) la primera es aquella información en donde se transmiten los valores, visión y misión de la empresa y hasta a

veces se informan resultados que ha obtenido la empresa. En cuanto a la comunicación operativa es la que se centra en lo esencial para que la organización funcione, incluye manuales, procedimiento y regulaciones.

1.3.2 Canales de comunicación interna

Es importante establecer canales de comunicación en los cuales se van a transmitir los mensajes previamente establecidos. Existen diversos canales, por lo cual es importante determinar cuáles son los más convenientes y utilizados por el público objetivo, ya que si se implementan canales no utilizados o pocos comprendidos por los empleados la comunicación fallara.

Principalmente antes de determinar qué canales de comunicación utilizar es importante realizar una auditoría de clima interno dado que permite establecer un plan estratégico de comunicación mediante la relevación de falencias en tema de comunicación interna y cómo se sienten los empleados respecto a este tema, no solo se releva esto sino que también permite conocer qué canales utilizan los trabajadores.

Los canales a utilizarse pueden ser medios gráficos u online y también interpersonales los más utilizados según Brandolini y Gonzales Frigoli (2009) pueden ser, revistas internas, las cuales pueden tener un formato impreso o digital y proporcionar diferente información de la organización junto con imágenes, entrevistas y noticias. Además permite que estos perduren en el tiempo. A su vez otro canal es la Intranet, la cual es posible considerarla como una web interna, en donde forman parte todos los trabajadores de la organización. Tiene una recepción inmediata para los empleados y pueden recibir una gran cantidad de información en poco tiempo, siempre y cuando sin saturarlos.

Ambos canales mencionados anteriormente, pueden optarse por utilizar uno u otro, debido a que son similares, intranet permite la participación activa de los receptores caso

contrario a las revistas internas. En otro aspecto implementarlos juntos es otra opción, siempre y cuando no sean saturados con la información y publicaciones.

Por otro lado, siguiendo con los canales que mencionan Brandolini y Gonzales Frigoli (2009), pueden encontrarse las reuniones, en ellas es vital coordinar reuniones entre los directivos y empleados, para generar una relación de confianza y participación para ambos. Esto permite que los empleados puedan expresar sus inquietudes. A su vez sirve para brindar información concreta y específica sobre determinados temas. Además se puede utilizar un buzón de sugerencias, este se utiliza para que todos los empleados que deseen brindar sus ideas o sugerencias puedan hacerlo anónimamente sin temor a despidos o rechazos. Estos buzones se colocan en un área en común de la empresa al alcance de cada empleado o en la misma Intranet.

Estos canales permiten demostrar un interés hacia los empleados, que sus opiniones valen, ya que ellos son los que día a día están en pleno contacto con el funcionamiento de la empresa.

Asimismo otros canales de comunicación son las carteleras, siguiendo con los autores mencionados anteriormente, Brandolini y Gonzales Frigoli (2009), las carteleras pueden utilizarse, principalmente, para la recordación de fechas y eventos en particular y especialmente para instrucciones claves de la empresa, las cuales deben estar a la visibilidad de todos. Podrían colocarse en lugares visibles por todos los empleados dependiendo de a qué sector se quiera comunicar. En segundo término eventos internos, estos permiten realizar reuniones o actividades para motivar a los empleados y que estos puedan relacionar entre sí, generando un sentido de pertenencia y participación activa.

En base a los dos últimos canales citados, estos son de mayor visibilidad, para las personas que trabajan, en oficinas o en plantas, ya que los mensajes a transmitir pueden ser colocados en los comedores para que un gran porcentaje de empleados los pueda visualizar.

Asimismo es importante la elección de los canales que la organización utilizara, para determinarlos como oficiales, es decir que la empresa siempre comunicara mediante los mismos medios, esto permitirá dejar establecido al público cuáles serán los canales oficiales y cuáles no, para evitar falsa información o grandes rumores, y también impedirá una saturación de información, ya que establece la cantidad de información a comunicar.

1.4 Público al cual se dirige la CI

Los públicos los cuales conforman una organización pueden ser externos o internos. Pero como bien especifica el nombre de comunicación interna, esta se dirige hacia el público interno que forma parte de la empresa.

Según Capriotti (2009) para las personas que componen una organización es fundamental realizar un estudio en profundidad sobre la formación de los públicos y sus motivaciones. Para así poder realizar una actuación efectiva sobre los públicos que forman parte de una organización por medio de la comunicación, en donde es prioritario investigar cómo se forman los mismos, lo cual permitirá conocer cómo se relacionan entre si y actúan con la organización. Es importante tener una perspectiva que se centre en los públicos, ya que ellos son quienes procesan la información sobre la organización y son parte fundamental de la misma.

El público se forma generalmente, por una parte, a través de grupos de interés que tienen un interés inmediato por la forma en que se resuelve un asunto y que participan activamente en conseguir sus peticiones, y por otra parte, “un grupo más independiente y con actitud de espectador. (Price, 1992, p.45)

En base a lo citado anteriormente, se puede decir que el público son personas las cuales, las empresas los determinan como prioritarios para la implementación de sus acciones, ya que tienen determinadas características en común, ya sean gustos, preferencias o intereses en común.

1.4.1 Público Interno

Es primordial tener en cuenta a este público porque ellos también actúan como emisores de mensajes que la organización quiere transmitir. Este tipo de público, es un gran vocero para el público externo, ya que si la empresa atraviesa por una situación de crisis, los empleados transmitirán dicho suceso a sus familiares, amigos, etc., esto provocara que la información se divulgue, la información se distorsione y se generen rumores.

Al mismo tiempo comparten temas, información y opiniones principalmente porque un interés en común los agrupa, específicamente si estos comparten horas laborales

La clave es que la comunicación interna contempla, en primera instancia, al público interno (líneas operativas, mandos medios, gerentes y directores) como primer público destinatario para luego extenderse fuera del entorno de la compañía. De esta manera, el desarrollo de la comunicación interna unifica significados, proporciona claridad y sentido al trabajo, genera pertenencia y prepara a cada empleado como “vocero” de la organización a la que pertenece. (Brandolini y Frigoli, 2009, p.7)

Es posible considerar que los empleados no son el único grupo que conforman al público interno sino que también los proveedores, accionistas, empleados tercerizados y sindicatos son parte y deben ser comunicados sobre las diferentes acciones que realiza la empresa, especialmente si esos labores los afectan.

A su vez a los públicos mencionados anteriormente pueden ser identificados como *stakeholders*, según Capriotti (2009), estos son un grupo o individuo de interés de la empresa en donde se pueden ver afectados en la toma de las decisiones de la organización.

Es por esto que hay que informales continuamente, debido a que los *stakeholders* pueden ser un público interno.

1.5 Influencia de la comunicación en una crisis

Los directivos tienen que ser coherentes en el momento de comunicar y determinar correctamente qué es lo que se va a decir y quién lo dice, ya que si no se estipula un mensaje o varios mensajes y cada persona comunica lo que le parece genera una incertidumbre entre los empleados y hace poco creíble a la organización, y los rumores entre los trabajadores aumentarán, creando mayor inestabilidad.

Comunicando cada acción que toma la organización los trabajadores se sentirán informados de cada decisión de la empresa y participes generando una cohesión entre todos los miembros y así atribuyendo un sentido de pertenencia.

Es fundamental que las organizaciones sean proactivas y no reactivas, ya que según Capriotti (2009) reaccionar y comunicar solamente ante un momento de crisis significa actuar de manera rápida y no siempre comunicar lo que se debe y lo que los públicos quieren escuchar.

Las organizaciones proactivas, es decir que continuamente mantienen una comunicación con sus públicos generan motivación y sentido de pertenencia en los empleados, involucrándolos y en situaciones de cambios se los acompaña. Además como se ha mencionado anteriormente mejora la productividad. Es importante determinar que la comunicación interna permite proyectar la identidad y cultura de la empresa, promoviendo maneras de trabajar, además representa un rol protagonista en las estrategias planteadas por la organización para poder alcanzar los objetivos previamente establecidos.

Otra influencia importante de la comunicación interna en momentos de crisis es que los empleados primero buscarán que los directivos comuniquen lo sucedido, sin pedir explicaciones inmediatamente. Dependiendo lo ocurrido la empresa tendrá un alto grado de credibilidad ya que siempre estuvo comunicando continuamente y no reaccionó solamente ante una crisis.

Para concluir este primer capítulo es importante aclarar que las empresas por más que no divulguen ningún mensaje o no posean un plan de comunicación, comunican constantemente, lo hacen de manera inconsciente, ya que toda acción realizada por la organización transmite algo a sus diversos públicos, tanto internos como externos.

Las empresas deben tener en claro que establecer un plan de comunicación y canales oficiales por los cuales transmitir información y comunicar es primordial para evitar los rumores. Además la comunicación establece una relación de cercanía con los empleados y estos se sienten motivados para trabajar.

Por último determinar un mensaje clave y un eje de comunicación es primordial debido a que permite a la empresa, comunicar siempre sobre un mismo eje y no confundir con diferente información.

Capítulo 2: Crisis en la comunicación interna

En este segundo capítulo del proyecto de grado será explicitado el concepto de crisis para comprender este fenómeno por el cual la mayoría de las empresas pueden pasar.

Las crisis tienen diferentes fases y existen diferentes tipos de crisis, algunas pueden originarse dentro de las organizaciones y otros suceden fuera de las mismas, pero ambas afectan notablemente a estas.

2.1 Concepto de crisis

Las crisis pueden ser grandes oportunidades si son las afrontadas de manera adecuada, es decir, si las personas encargadas de una organización detectan una crisis pueden utilizarla a favor de la empresa.

Hay diferentes conceptos sobre crisis, cada autor la conceptualiza a su parecer y la define con su vocabulario, pero lo que sí, la mayoría de los autores coinciden, es que las crisis son sucesos negativos que una organización puede experimentar en determinados momentos. En donde las empresas pueden afrontarlas y seguir en el mercado o las crisis pueden acabar con ellas.

Según Raigada (1997) las crisis son un cambio repentino entre dos situaciones, en donde la imagen y el equilibrio natural de una organización se ponen en peligro. Esto sucede ya que las empresas tienen que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno, y además su equilibrio externo, exponiendo dicho sucesos ante sus diversos públicos.

Cada crisis es única, debido a que cada una tendrá su distinta causa de origen, y si fuesen las mismas causas nunca darán los mismos efectos.

Es posible considerar que todas las crisis podrían tener diferentes elementos inesperados, y estas no se manejan en base a procesos de rutinas, y como mencionan varios autores,

tal como Harrison (2002) las crisis pueden ser un cambio drástico dentro de las organizaciones.

Por otro lado algunas crisis suelen ser repentinas e inesperadas, pero a menudo, algunas se desarrollan poco a poco, y se la puede ver cómo va evolucionando, a esto se lo llama escalada de la crisis, según Green (1994), esto se caracteriza por diferentes aspectos a tener en cuenta por parte de las organizaciones, diferentes fallos como, detectar el riesgo con antelación, luego de reconocer el peligro en el cual la empresa se puede ver inmersa, se debería observar las acciones efectivas, aquellas tareas que ayudaran a ir resolviendo estas situaciones de riesgo, y luego realizar un control de los fallos para desarrollar un plan de acción adecuado e ir ejecutándolo a medida que el riesgo de la crisis se va transformando en amenaza. Sin embargo como detalla el autor, mientras se van controlando estos fallos pueden ir surgiendo otros, uno principal, es no darle la importancia necesaria a los diferentes riesgos por los cuales pueden pasar las organizaciones, y dejar que las crisis avancen hasta volverlas incontrolables.

Según lo citado anteriormente, es posible considerar fundamental la importancia de los problemas en los cuales las empresas se pueden ver inmersos, es decir que las personas encargadas de gestionar las crisis deberían observar las diferentes situaciones de riesgo por los cuales se podrían atravesar la empresa y ponerlos en escala de mayor a menor, viendo cuál puede afectar notablemente a la empresa y cuál afectara menos para, en primer lugar, trabajar con el que puede causar mayor riesgo.

El autor, Green (1994), remarca que las crisis son gestionables y contenibles, no solo durante, sino que también antes de su desarrollo, siempre y cuando se utilicen planes y diferentes estrategias. Lo que si garantiza las prácticas previas de posibles crisis, es la seguridad a la hora de la toma de decisiones, teniendo el conocimiento de que las personas encargadas de enfrentar las crisis cuentan con la estructura necesaria para una ejecución rápida y segura.

Es por esto que controlar los diferentes tipos de riesgos por los cuales la empresa puede pasar se considera fundamental para el correcto diseño del plan de crisis.

Según Wilcox, Cameron y Xifra (2012), definen a las crisis como un acontecimiento extraordinario, o una serie de acontecimientos, los cuales afectan de forma diversa a la integridad del servicio o producto, la reputación, estabilidad financiera de la empresa; o también podría verse reflejada en la salud y bienestar de los trabajadores, como así también dependiendo de la gravedad de la crisis podría afectar a la comunidad o público en general.

Como se mencionó anteriormente existen varias definiciones sobre el concepto crisis. La mayoría de los autores coinciden en que las crisis ponen en peligro la imagen y reputación de la empresa, como así también, la comunicación tanto interna como externa. Las empresas deberían mantener la calma en estas situaciones, analizar cada situación para tener un control de los posibles sucesos que pueden ocasionar una crisis.

2.1.1 Fases de la crisis

Como todo proceso las crisis tienen sus etapas, pasa por un inicio, un desarrollo y un final.

Es fundamental que las empresas cuenten con un equipo de personas que determinen las posibles crisis por las cuales una empresa puede pasar, para que la organización este atenta en cada momento, y así prevenirlas o si estas se empiezan a desarrollar saber cómo actuar y comunicar lo sucedido.

Según Mitroff (1997) las crisis cuentan con cinco fases diferentes. La primer fase, la titula, detección de señales, aquí los encargados de prevenir o solucionar crisis, sondean y examinan continuamente las operaciones y estructura de gestión para estar atentos a determinadas señales de crisis potenciales. Sin embargo, las empresas continuamente reciben diferentes señales, y de todo tipo, es por esto que es fundamental que los

sondeos y exámenes sean rigurosos para no agravar señales sin importancia. En cuanto a la segunda fase, preparación y prevención, se proponen e implementan diferentes acciones para evitar las crisis o prepararse por si estas van a ocurrir. Como bien detalla el autor, hay organizaciones que son más propensas que otras a sufrir crisis, este tipo de empresas deberían realizar sondeos cuidadosos y continuos de operaciones y estructuras de gestión de desastres potenciales antes de que sean demasiados grandes para poder solucionarlos.

En base a lo citado anteriormente, es posible decir que las crisis son un proceso, el cual pasan por diferentes etapas. Las empresas deben estar atentas a cada situación por la cual puede transitar, principalmente realizar un análisis continuamente de los posibles accidentes o sucesos fortuitos por los cuales puede transitar una organización.

Por otro lado, continuando con el autor Mitroff (1997) la contención de daños, es la tercera fase, la cual tiene como objetivo evitar que una crisis afecte a las partes no contaminadas de una organización o del medio ambiente la cual la rodea. Esta contención de daño, se considera imposible de inventar en medio de una crisis; ya que si la empresa no tiene los sistemas y/o equipos adecuados para solucionar los problemas, puede costar una valiosa cantidad de tiempo en resolver los sucesos ocasionados. En lo que respecta a la cuarta fase, aquellas organizaciones preparadas para afrontar las crisis implementan programas de reanudación de la actividad a largo y corto plazo, los cuales son diseñados para ayudar a reanudar la actividad normal. Estos programas incluyen la identificación de los servicios y procedimientos básicos necesarios para dirigir el negocio mínimo, asignando responsabilidades relacionadas a la reanudación de actividades.

En otros términos, haciendo referencia al autor, es posible determinar que, luego de identificar la crisis, las empresas deberían actuar inmediatamente, e implementar un manual de crisis, para que esta se apacigüe lo más rápido posible, y no perturbe a los trabajadores y a la comunidad que rodea a la organización.

Por último, la quinta fase, según Mitroff (1997), llamada el aprendizaje, determina que implica realizar un examen de las lecciones críticas aprendidas de las experiencias propias que las crisis les han otorgado a las organizaciones, el autor detalla que no solo se aprenden de las propias experiencias sino que de las ajenas también. Aquellas organizaciones preparadas previamente, en esta fase, examinan y contrastan los factores que les permitieron actuar bien y aquellos que han inhibido su buena actuación, en lo posible lo hacen sin buscar a un culpable. En cambio aquellas organizaciones propensas a las crisis, por el contrario a las empresas preparadas, ponen más énfasis en encontrar a un culpable y continuamente otorgan diferentes excusas referidas al hecho.

Remarcando las fases del autor, exigen a las personas encargadas del manual de crisis a estar continuamente analizando los posibles panoramas por los cuales una organización puede atravesar, permitiéndoles estar en continuo contacto con cada actividad realizada en la empresa, como así también con los trabajadores de las distintas áreas. Además es posible considera importante, luego de que la crisis termino, observar y analizar las diferentes acciones realizadas, ver cuál fue la más efectiva y cuáles pueden volver a tomarse en caso de una nueva crisis.

Por otro lado cada plan establecido para la prevención de las crisis deberían estar ligados a los valores institucionales, es decir que se ven obligados a que cada acción a realizar esté ligada a la cultura, misión y visión de la organización, ya que no se consigue un resultado deseable, es decir apaciguar o prevenir la crisis, si las acciones llevadas a cabo van en contra de la cultura organizacional. En todo caso la crisis a desatarse se apaciguara pero podrían ocasionar otra debido a que las acciones fueron en contra de la filosofía organizacional.

A su vez, Villafañe (1993) define que hay cuatro etapas por las cuales las crisis pasan. La primera es la fase preliminar, en esta etapa la crisis se presente, es decir, que determinadas funcionalidades de la empresa vienen fallando.

En base a la primera fase citada anteriormente, un ejemplo claro de la misma puede ser cuando en una empresa, en la cual los empleados realicen quejas sobre un desperfecto en un sector de la planta, y esos reclamos sean escuchados pero no atendidos por falta de personal o tiempo. El desperfecto sería agravándose, provocando accidentes en la planta o sobre un trabajador.

En lo que respecta a la segunda fase, según Villafañe (1993), se encuentra la fase aguda, aquí la crisis estalla, no solo los empleados comienzan a hablar sobre este problema, sino que también los medios de comunicación realizan una cobertura máxima del hecho. Siguiendo con el ejemplo otorgado en la fase preliminar, el desperfecto en la planta comienza con pérdidas de químicos, perjudicando la salud respiratoria de los empleados y comunidad. En cuanto a la tercera, el autor la titula, fase crónica, los acontecimientos suceden hasta que la empresa comienza a resolver el conflicto, buscando soluciones, y gestionando la comunicación para solucionar los rumores y comentarios emitidos por la prensa, para evitar dañar la imagen y el prestigio de la marca.

De acuerdo con lo citado anteriormente, es posible determinar que, siguiendo con el ejemplo, si una empresa petroquímica tuviera una pérdida de químicos, en primer lugar solucionaría dicha pérdida, mientras que, paralelamente, los encargados de la comunicación brindarían información sobre el hecho a los empleados. Es decir que a las crisis, dependiendo de su naturaleza tendrán personal a cargo para que esta se solucione rápidamente.

Por último siguiendo con las fases de las crisis según Villafañe (1993) se encuentra la fase post-traumática, en esta última etapa tanto la organización como los diferentes públicos, ya sea *stakeholders* y empleados, realizan un balance de lo ocurrido, en el cual se observa lo que pasó, por qué sucedió y si pudo ser evitado o no. Se toman decisiones, generando cambios de personal en el equipo directivo, reforzando normas de seguridad, reestructuración interna, modificando el entorno legislativo o reglamentos. Esta fase post

traumática, es la que más cuesta, ya que debería realizar un exhaustivo análisis de lo ocurrido y se deben implementar cambios, a los cuales la empresa se debe adaptar.

Ambos autores, plantean diferentes etapas, pero sin embargo, definen fases similares, en donde desde un comienzo la crisis se puede detectar antes de que se desate y ocasione mayores problemas. Es fundamental que cuando una crisis se desata, primordialmente debería afrontar dicho problema lo más rápido posible. Además buscar soluciones para atenuar los efectos del suceso, y brindar una información continua a los diferentes públicos que pertenecen a la empresa.

Solucionada la crisis, hay que plantearse qué es lo que sucedió, buscando soluciones posibles para que no vuelva a ocurrir.

Podría considerarse fundamental que el personal a cargo de las crisis o del departamento de relaciones públicas realice cada una de las etapas mencionadas anteriormente, organice cada posible suceso, investigue, analice todas las situaciones posibles.

2.1.2 Tipos de crisis

Las crisis se pueden originar a raíz de varias causas. Depende de la naturaleza de los acontecimientos que las producen será la tipología de crisis que sea.

Según Silva y Mc Gann (1996), para poder diferenciar situaciones de crisis existe un recurso metodológico conceptualizado, tipología. La tipología es una herramienta para diferenciar las crisis, y no tratarlas del mismo modo a todas.

Es posible distinguir diferentes tipos dependiendo del concepto que se considere para diferenciarlas como, su origen, estructuras, causas, intensidad.

Haciendo referencia al párrafo anterior Raigada (1997) determina que estos sucesos pueden surgir en diferentes entornos como, el de las relaciones sociales, en el de las relaciones con el entorno humano o en el de las relaciones de comunicación. En caso del primer entorno las crisis podrían originar tanto por un acontecimiento interno, dentro de la

empresa, o externo, como por ejemplo, despidos, cambios culturales o de dirección de la empresa, luego puede ser por sucesos externos, como huelgas, una nueva legislación, entre otros.

Respecto a las segundas relaciones, con el entorno humano, ya sea relaciones internas, dentro de la empresa o por relaciones externas de la misma, como por ejemplo accidentes en la cadena de producción, accidente de un trabajador en planta, para el caso de relaciones internas o atentado, guerra, accidente exterior, mala calidad de materiales para la producción, respecto a las relaciones externas.

Detallando lo citado anteriormente, las crisis podrían originarse dentro o fuera de la empresa, ya sea por una acción tomada por la gerencia de la empresa como por un problema con algún cliente, alguna disconformidad con el servicio o producto. En lo que respecta a las crisis que se originan dentro de la organización, es decir crisis internas, estas tendrían un aspecto positivo, debido a que, al originarse dentro, demora más en llegar al público externo, o en todo caso, si se soluciona rápidamente esta no será comentada con los diferentes públicos.

Además es posible que las crisis sean provocadas por un suceso en las relaciones internas de comunicación, como un rumor, o desacuerdos entre los diferentes departamentos de la empresa. O no solo por la parte interna sino que podrían ser por las relaciones externas de comunicación, como por ejemplo, declaraciones polémicas de algún personal de empresa. En este caso, los riesgos originados por las opiniones son más sutiles y difíciles de prever.

Por otra parte el autor, Raigada (1997), resalta que hay un riesgo de carácter técnico en donde existen otros tipos de relaciones como producción, y relaciones con el medio ambiente. Estas relaciones se anticipan mucho mejor que las anteriores, porque el riesgo técnico, es una cuestión del personal a cargo de controlar la prevención de crisis, en

donde se plantean como misión preparar, organizar y controlar las acciones y respuestas necesarias.

En otros términos, es posible remarcar, que esos riesgos de carácter técnico son meramente propios de las acciones de los seres humanos, de controlar continuamente cada tarea que realicen, más si estas incluyen maquinarias de riesgo humano o productos, los cuales pueden afectar la vida humana.

A su vez, Westphalen y Piñuel (1993) especifican que las crisis pueden ser objetivas o subjetivas. Las primeras se originan mediante un hecho ajeno a la empresa, son cosas que esta no puede controlar, como por ejemplo, un atentado, guerra cambio político, huelga, accidente, despidos, defectos en la producción, quiebre en la bolsa, etc. En cambio sí tiene un origen subjetivo, es porque las crisis se originaron mediante un rumor o un enfrentamiento protagonizado por la competencia, declaraciones polémicas de algún miembro de la sociedad de accionistas, es decir, *stakeholders*, entre otras causas.

En base a lo citado anteriormente, es posible remarcar que las crisis pueden originarse por diferentes motivos y no siempre estas se originan por un problema dentro de la empresa, sino que algún problema que rodee el entorno de la misma podría influir en las tareas diarias de una organización. Y además que hay cosas que las empresas pueden controlar para mantenerlas bajo control pero otras situaciones son prácticamente imposibles de intervenir.

Para diferenciar las crisis, hay que determinar que se dividen en objetivas o subjetivas, esto refiere a qué entorno surge la crisis. Luego de esclarecido esto, se determinan el tipo de crisis, ya que hay diferentes tipos de crisis, esto refiere el motivo por el cuál estas se originan.

Las tipologías se dividen en, carácter técnico, que según Westphalen y Piñuel (1993), se pueden originar por un accidente referido a la actividad, como un accidente químico, o por lo contrario, se puede producir por un riesgo derivado de un conflicto social. Esta tipología

de crisis se puede anticipar, debido a que la empresa es la responsable de controlar los accidentes relacionados con la actividad. En lo que respecta a la tipología política, los cambios de gobiernos y leyes pueden afectar a la organización, y las relaciones que esta pueda tener con algún funcionario.

De acuerdo con lo anterior, hay crisis controlables, como son las técnicas, si las empresas mantienen una inspección rigurosa de toda la planta y productos, el porcentaje de riesgos será mínimo.

En las diferentes tipologías, es posible encontrar las crisis exógenas o endógenas. Según Westphalen y Piñuel (1993), las primeras tienen un origen exógeno, es decir que la crisis se produce fuera de la organización pero que ataca principalmente a la imagen de la empresa, ante sus públicos externos, y luego afecta toda la parte interna. En cuanto a las endógenas, son lo contrario a las exógenas, estas se originan dentro de la organización, afectando en primer lugar a la cohesión interna de la organización, y ataca en segundo lugar a los públicos externos.

Remarcando lo anterior, las crisis pueden originarse dentro o fuera de la empresa, es decir que en caso de que estas fueran exógenas, fuera de la organización, puede identificárselas con el siguiente ejemplo, en caso de un producto mal elaborado y que llegue a las manos de un consumidor, esto fue por un mal control de calidad de la empresa, que se trasladó afuera de la organización. En cuanto a las endógenas, hace referencia a lo escrito anteriormente, estas suceden dentro de la organización, y pueden ser ocasionadas por un mal control de las instalaciones de la empresa.

Por último, según Berge (1990), clasifica a las crisis en crónicas y agudas. En lo que respecta a las crónicas, refiere a que la situación de este suceso ha mantenido su grado de gravedad constante, sin mostrar un punto en el cual requiera una acción rápida y urgente. El autor determina que las decisiones pueden ser tomadas a partir de los errores

anteriores. En cuanto a las agudas, el daño es inmediato, y la empresa debe intervenir lo más pronto posible para que los daños sean los menos posibles.

Ambos autores expresan lo mismo pero con diferentes términos conceptuales, es por esto que queda claro que los dos escritores, diferencian adecuadamente cómo se puede originar una crisis, es decir las causas por las cuales puede surgir. Para este proyecto de grado, en los siguientes capítulos se volverán a mencionar ambas terminologías de los autores, pero principalmente los conceptos de los dos últimos autores, debido a que utilizan términos más técnicos y acordes al tema, y son más comprensibles, ya que primero se detecta la causa y luego se identifica si esta se originó dentro o fuera de la empresa. Debido a que es primordial detectar cómo origino la crisis, para analizar el motivo de la causa y si esta puede volver a desarrollarse o se puede prevenir.

2.2 Partes que se ven afectadas

Las crisis afectan notablemente a todo el organigrama de la organización, sin embargo algunas partes se verán más afectadas que otras, todo dependerá del tipo de crisis que se origine.

Como se ha mencionado anteriormente, las crisis afligen a la imagen y reputación de la empresa, ya que los medios comentarán sobre este suceso y es imprescindible que la gente no saque sus propias conclusiones, más aun si la organización no emitió ningún comunicado aclarando sobre lo sucedido.

En parte no solo se ve afectada la imagen de la organización, sino que su público también se verá afectado.

Mitroff (1997) determina que los stakeholders, son los principales afectados en estas situaciones. Estos son un grupo de personas que, si la empresa realiza una acción que afecte de manera positiva o negativa a la organización, a los stakeholders los afectara de igual manera, debido a que tienen un interés por la empresa.

A su vez los empleados son los primeros afectados en estas situaciones, a ellos serán a los primeros que se deberían informar, porque son quienes tienen la necesidad de ser los primeros en saber lo que está pasando dentro o fuera de la empresa y son la principal fuente de información para los públicos externos.

Por otro lado, siguiendo con el mismo autor mencionado anteriormente, Mitroff (1997), se encuentran los accionistas o inversores, son un grupo de interés a los cuales la crisis afectará de manera directa, ya que afecta negativamente en el valor y rentabilidad en las inversiones. Junto con los empleados serán los primeros en pedir explicaciones. Luego pueden verse afectados los clientes y proveedores, estos forman parte del público externo, ellos mediante las noticias o información que brinden los medios pueden percibir una imagen errónea de la empresa.

En referencia a lo anterior, se deberían sumar, como público el cual se puede ver afectado en una crisis, a los directivos, tanto de niveles superiores e intermedio, son otra parte del público tanto interno como externo, el cual podría verse afectado, podría ser que conozcan muy bien lo que sucede y el porqué de las decisiones adoptadas.

Por otro lado, los familiares de los empleados podrían verse afectados, y aquellas personas víctimas de la crisis desatada en la organización. Situando un ejemplo para este proyecto de grado, un accidente de algún derrame de un químico en el río el cual costea la planta, sería perjudicial para los habitantes de la zona, ya que el agua estaría contaminada. Es por esto que se los debería mantener informados, brindándoles soluciones rápidas y una atención especial.

Es posible determinar que el principal factor de cada público, el cual podría verse afectado, es la comunicación, tanto el público externo e interno pedirán información y explicaciones de los hechos ocurridos. Y que todos son capaces de sacar sus propias conclusiones, y de agravar la situación sino se los informa de manera correcta y mediante una comunicación oficial por parte de la empresa.

2.3 Principales acciones a tomar

Cuando una crisis se desata, el personal a cargo de la empresa, deberían plantearse distintas acciones para poder solucionar los diferentes riesgos que las crisis pueden desatar. Según Green (1994) determina que el primer objetivo de la gestión de las crisis es recuperar el control sobre la situación, por lo cual se debe empezar a realizar acciones que no estén determinadas por los acontecimientos externos, sino que sea iniciativa propia de la empresa. Esto implica alejarse de los acontecimientos y anticipar los desarrollos antes de que sucedan, como se ha mencionado anteriormente.

A su vez Black (1994) explica que las crisis acostumbran a estallar de repente y se extienden con una rapidez sorprendente. Es muy frecuente que tengan lugar por la noche, en fines de semana o durante las vacaciones. Así pues, existe una evidente necesidad de poseer una planificación adecuada, a fin de poder pasar inmediatamente a la acción. Sin embargo, cada crisis es diferente y, por lo tanto, incluso los planes más cuidadosamente establecidos necesitan una constante reevaluación y puesta al día.

Es posible considerar que las empresas cuenten con un manual de crisis, que prevean posibles situaciones negativas, por las cuales puedan pasar. Así estas estarán preparadas.

En caso de que aquellas empresas que no cuenten con un manual, primordialmente no deberían perderla calma y paso a paso determinar las posibles soluciones a los problemas, y la forma en cómo comunicarlos a sus diferentes públicos.

Además que no pierdan tiempo, y se encarguen en primer lugar de controlar la crisis, y observar todo el entorno, para saber que decisiones tomar.

Como desarrollan Islas y Hernández (2013) es importante que aquellas empresas a las cuales las crisis son inminentes, establezcan un objetivo conciso y claro de cómo actuar, ya sea este evitar la crisis o, moderar el impacto de la misma a la mayor medida posible.

Anteriormente al objetivo hay que determinar la crisis, cuáles son sus riesgos, es decir a qué parte de la empresa afecta y en qué grado. Luego habría que desarrollar planes específicos para determinar diferentes acciones a realizar para afrontar la crisis y poder ir disminuyéndola de a poco. Previamente a todas las acciones anteriores se debe establecer un comité de crisis, el cual se compone por varios trabajadores de la empresa y se delimita con claridad las funciones de cada uno. Estas personas sabrán cómo actuar en cada momento y cómo analizar esta situación de gravedad. A su vez estos delegan tareas a personas que no forman parte de este comité pero que si su ayuda es de vital importancia para afrontar la crisis.

Ni bien se determinan estas situaciones, debería comenzarse a realizar las acciones de comunicación externa e interna, esta debería ser de fácil acceso y con mensajes concretos, como por ejemplo, notas informativas, de prensa, comunicados, entre otros.

Es posible remarcar que siempre se debería tener en cuenta que tanto los medios de comunicación como los trabajadores, van a realizar preguntas, es por esto que también se deberían plantear posibles preguntas para que el comité de crisis pueda responderlas.

Lo mencionado anteriormente se realiza todo en paralelo, si bien, analizar el grado de la crisis es lo principal, se deberían tener en cuenta de que no hay tiempo para que la empresa se vea cada vez más afectada y es por esto que el comité de crisis va realizando diversas tareas en simultaneo.

2.4 Post Crisis

Al finalizar una crisis, la empresa puede recuperarse como no, todo dependerá de cuán preparada estuvo o de cómo afrontó la situación.

Stellato (2012) desarrolla que el final de una crisis sucede cuando la institución gana capacidad de respuesta y retoma el dominio de su propia imagen. Además las empresas no tienen por qué anunciar el fin de la misma, ya que siempre existe la posibilidad de

nuevos rebotes, es decir que esta vuelva a desatarse. Por último sacar enseñanzas que esos sucesos negativos han dejado en la organización para generar formación y nuevas políticas de comunicación y manuales de crisis.

Reforzando lo citado anteriormente, toda empresa que ha experimentado una crisis debería realizar un análisis exhaustivo de porqué se originó ese hecho para poder evitar posibles crisis futuras y prevenir otras, o estar preparados en caso de un suceso negativo, y así poder afrontar otras situaciones de riesgos o prevenirlas.

Concluyendo este segundo capítulo es posible remarcar, como resalta Ángel (2009), una crisis es un imprevisto que afecta al negocio, que irrumpen el contexto y puede alterar el curso de los acontecimientos significativamente; el resultado es la opinión pública que afectará a las operaciones regulares de la organización y que tendrá implicaciones de carácter políticas, financieras y hasta gubernamentales.

Asimismo podría aclararse que las crisis afectan directamente la imagen corporativa y la comunicación tanto interna como externa, demostrando que ambos conceptos son unos de los activos más importantes en el valor de las compañías.

Para atenuar los efectos negativos de estas situaciones, el personal de comunicación debería constantemente trabajar en conjunto con todo el personal de planta y otras áreas de la empresa, imponiendo los conocimientos básicos.

Del mismo modo, uno de los objetivos principales de la comunicación en tiempos de crisis es la protección de los valores corporativos, como así también de su cultura e identidad de la empresa, la forma en que esta actúa y se comunica con sus diferentes públicos.

Por último, se considera de vital importancia, que las organizaciones estén continuamente identificando posibles problemas que puedan desatar una crisis, para poder prevenirlas o bien poder atenuar sus efectos negativos hacia la empresa.

Capítulo 3: Planificación de comunicación en situaciones de crisis

En el presente capítulo se desarrolla el concepto de un plan de comunicación orientado a momentos de crisis, específicamente cómo manejar una situación de riesgo para la empresa.

Como se ha mencionado en los capítulos anteriores, las crisis ponen en riesgo la reputación de la empresa, es decir, cómo los públicos verán y pensarán sobre esa marca. Además si esta es de consumo, podría suceder que las ventas disminuyan notablemente. Según Harrison (2000) las empresas deberían estar preparadas y prever los posibles escenarios por los cuales podrían pasar. A su vez la autora remarca que es conveniente realizar una tormenta de ideas con todos los escenarios posibles, es decir toda pregunta de lo que podría pasar, por más rara que parezca, se debería tener en cuenta. Además analizar las posibles situaciones, no solo ayuda a identificar esos posibles escenarios sino que también a los individuos involucrados en el hecho.

En otros términos las organizaciones deberían analizar todos los posibles casos en los cuales podría verse inmersa y por ende esto afectaría a la imagen de la misma. Sería favorable analizar todos los panoramas, por más lejanos que estos se viesen o casi imposibles de suceder, ya que una organización proactiva reaccionaría más rápido y efectivamente que una que es pasiva, es decir que no prevé posibles escenarios, los cuales puede atravesar.

3.1 Definición de plan de comunicación

Las empresas no solo deben planificar las ventas, o las acciones de marketing para retener a sus clientes actuales y atraer los potenciales, sino que también es fundamental que las organizaciones planifiquen cada actividad que van a realizar, y especialmente, cómo será la comunicación, tanto interna como externa de la misma.

A su vez esto permitirá que el personal de la misma sepa qué tarea realizar y en qué momento.

Según Lacasa (1998) los planes de comunicación orientados para la prevención de crisis suponen varios aspectos como, principalmente, ayuda a enfrentarse a la crisis, minimiza los costes de actuación, optimiza la utilización del tiempo. Adicionalmente podría permitir que el personal encargado de comunicar estas situaciones reaccione sólidamente.

En base a lo citado anteriormente, es posible remarcar que, cuando una crisis se desata, la comunicación, es decir el plan de comunicación para crisis, sería un elemento de suma importancia para apaciguar los efectos negativos en la organización. Podría suceder que aquellas empresas que no comuniquen o lo hagan escasamente en situaciones críticas para la continuidad o reputación de la organización, empeoren dicha situación. Además si hay un grupo de personas específicamente destinado a dichas situaciones, estos sabrán correctamente qué es lo que deberían hacer, cuándo y qué comunicar, caso contrario que si la empresa no tendría ninguna persona a cargo de la comunicación en crisis, derivaría a un trabajador, el cual no estaría preparado para enfrentar las preguntas de los diferentes públicos y podría reaccionar negativamente o bien dejar más dudas que inquietudes resueltas dando una imagen aún más negativa.

Según Wilcox (2012) un buen programa de relaciones públicas, es decir la planificación de un plan de comunicación debería considerarse como fundamental, ya que podría tenerse en cuenta como una herramienta eficaz, la cual respalda los objetivos de la organización.

En otros términos, y según lo que remarca el autor, las empresas, en cada decisión que tomen, deberían orientarlas en base a la cultura organizacional de la misma, para que los objetivos planteados por la misma puedan ser alcanzados. También para que lo que la empresa realiza, es decir la actividad que hace vaya en concordancia con lo que dice.

Por otro lado, Villafañe (1993) determina que un plan de comunicación orientado a las crisis, el cual lo llama plan de crisis, es un programa normativo que determina diferentes pautas de comportamiento corporativo ante distintas emergencias. A su vez establece los principios generales para la gestión de crisis. Este plan debe considerar la prevención, la cual conlleva información y procesos. Actuación, las políticas de qué y cómo accionar antes determinadas situaciones y herramientas de gestión, con la ayuda de qué instrumentos se podría apaciguar la crisis.

Adicionalmente, en el blog de BIC Galicia (2012), determinan que los manuales de comunicación, tendría el objetivo de abordar la comunicación en todas las dimensiones de la organización, abordándola como una globalidad. Asimismo un plan de comunicación recoge estratégicamente el mensaje y estilo de comunicación, el cual se difundirá con una finalidad a lograr, siendo una política de comunicación que la empresa tenga, siendo esta coherente y eficaz.

En otros términos, un plan de comunicación determina la manera en cómo la empresa emitirá sus mensajes, y toda la información que desee transmitir a su público interno.

3.2 Etapas

Los planes de comunicación poseen diferentes etapas, tendrá un principio, un desarrollo y un final. En donde el principio será plantearse el plan, el público y lo que se quiere transmitir. En lo que se define como el desarrollo será la aplicación de dicho plan, es decir ejecutarlo, y en el final se realizará un análisis de cómo ha sido el impacto y repercusiones del mismo.

Cada empresa tendrá su plan de comunicación, dichos planes deberían estar orientados a la cultura organizacional de la empresa, así la organización tendrá un solo eje, es decir que tanto su filosofía de ventas irá de la mano con la manera de comunicar.

Cada autor definirá distintas etapas para los planes de comunicación, pero si la mayoría determinara que principalmente se debe, como especifica Sanchez Calero (2004), tener como características principal el análisis de las principales actividades a seguir, tanto, antes, durante y después de la crisis. Este documento debe recoger cada una de las posibles crisis, por las cuales depende del tipo de actividad que desarrolle la empresa puede inmersa. De la misma forma se debería analizar los recursos humanos, el personal a cargo de elaborar dicho plan, y de los recursos financieros.

En otros aspectos, se podría considerar primordial, la previa organización al armado de dicho plan. Estableciendo qué es lo que se quiere comunicar y cómo se comunicaría cada accidente.

Además, siguiendo con Sanchez Calero (2004) prever las repuestas a cuatro preguntas fundamentales como, definir el objetivo que se quiere lograr con el plan; elaborar los mensajes que se quieren transmitir; definir los públicos y los canales de comunicación, por los cuales se transmitirá la información; y preparar un plan de actuación, en el cual se contenga toda la información de la empresa, contando con los posibles accidentes que pueden ocurrir.

Según lo citado anteriormente se podría decir que los planes de comunicación orientados a las crisis, proporcionan información a sus públicos, ya que podrían contener datos relevantes sobre lo sucedido, brindando detalles específicos y cómo actuar en esos momentos. A veces, deberían contener información de cómo actuar, y qué rol deben tomar los empleados en las crisis.

Asimismo, los planes también podrían prever situaciones de riesgo, ya que se los comunica constantemente a los empleados, las diferentes maneras de actuar en situaciones límites y de riesgo para ellos. Además se les informa a quién o a quiénes se les debe comunicar en caso de algún desperfecto en la planta, en caso de que la empresa este conformado por maquinarias.

3.2.1 Definición de cada etapa

Como se ha mencionado anteriormente, cada empresa, tendrá su plan de comunicación de acuerdo a su funcionamiento y manejo interno, pero podría quedar claro que todos los planes de comunicación interna deben seguir un mismo camino. Según Lacasa (1998) este plan de comunicación debería empezarse con una auditoria de la empresa, comenzando por identificar los riesgos, es decir las posibles amenazas que pueden provocar una crisis y la probabilidad de que esta ocurra. A su vez, y como siguiente paso, se debería preparar la información, en otros términos, prever las preguntas que podrían realizar los diferentes públicos. En conjunto con este paso se debería realizar una identificación de los públicos claves, aquellas personas las cuales pueden verse afectada por la crisis. Otro punto a considerar serían los medios de comunicación, por cuáles canales se debe transmitir la información y cuáles sería los más convenientes de utilizar.

En otros aspectos, se consideraría de suma importancia la auditoria de la empresa, analizando no solo los factores de riesgo sino que también la cultura de la misma, tanto como su misión, visión y valores. La manera en cómo se comunican los gerentes con los empleados, para poder mejorar esa comunicación o si no es eficiente cambiarla por completo.

Asimismo sería importante remarcar otro posible beneficio, referido a la comunicación de la crisis, de que las empresas cuenten con un plan de comunicación previamente establecido, debido a que en determinadas situaciones de riesgo, los empleados realicen varias preguntas como, porqué sucedió, cómo, cuándo, y cómo se solucionará, entre otras. Estas preguntas deberían ser respondidas en el momento de la crisis, sin perder tiempo, ya que las empresas que esperan para responder a sus empleados, les ocasiona más inconvenientes. Asimismo esto permitiría que la reacción del público sea de otra manera y no agrave aún más la situación.

Continuando con Lacasa (1998), luego de determinar el público afectado por las posibles crisis y los medios a utilizar, se debería establecer los procedimientos a seguir definiendo la gravedad de los posibles accidentes, y en conjunto con esto desarrollar programas de simulación y programas de formación.

En base a lo citado anteriormente, podría decirse que es primordial detectar los tipos de accidentes que pueden ocurrir en la empresa, y en base a eso implementar simulacros, para preparar al personal, que este sepa cómo actuar y a quién recurrir. Además se lo debe informar continuamente para prevenir estas situaciones.

Es fundamental remarcar que cuando un plan de crisis se establece en una organización, los directivos de la misma deberían darles autonomía a las personas encargadas de dicho plan, o las delegadas en comunicar. Estas personas deberían tener el poder de actuar libremente para comunicar, esto permitiría que no se perdiera el tiempo consultando qué es lo que se querría comunicar y qué no. Previamente a esto los directivos deberían establecer ciertos términos de lo que quieren que se comunique y de lo que no. Permitiéndoles la comunicación libre pero con ciertos puntos estipulados previamente. En otras palabras sería confiar en que las personas encargadas de la comunicación proveerán información adecuada sin descuidar los intereses de la gerencia.

Lo anterior escrito hace referencia a otro paso del plan de comunicación, el cual sería, según Harrison (2000) la elección de un equipo de gestión de crisis, el cual tenga responsabilidades claras, tanto para las etapas de planificación como para el desarrollo del plan. Este equipo debería estar compuesto por el director general, un director del área de relaciones públicas o quien tenga asignada el área de comunicación. Por otro lado también lo integraran, a este grupo, el jefe de seguridad y el jefe de mantenimiento de la planta, estas dos últimas personas son las que conocen perfectamente el funcionamiento de cada área de la empresa. La autora remarca que este equipo debe reunirse con regularidad, aun incluso cuando el plan ya está completamente diseñado. Esto se debe a

que es importante mantener un contacto, revisar y actualizar el plan de una manera continua, ya que las crisis pueden ir variando dependiendo del momento por el cual la empresa podría estar atravesando.

En otros términos, se consideraría de vital importancia la constante actualización de este plan de comunicación para ver si los posibles riesgos planteados desde un comienzo aún son posibles de que sucedan o si bien hay nuevos riesgos.

Por otra parte, sería importante remarcar otra etapa de un plan de comunicación orientado a situaciones de crisis. Esta etapa, según Villafañe (1993), titulada gestión de la post crisis, podría hacer posible el ajuste de la identidad e imagen y aprendizaje y la detección de nuevos liderazgos.

En base a lo citado anteriormente, la post crisis, ayudaría a realizar un análisis de si el plan de comunicación funciona o no. Si la crisis planteada se desato como se esperaba, si los públicos fueron los planteados previamente o no, estas cuestiones entre tantas otras son las que, a raíz de este análisis pos crisis, podría permitir que dicho plan mejore o se perfeccione aún más para situaciones críticas de una organización.

A su vez BIC Galicia (2012), y haciendo referencia a otro modelo de plan de comunicación interna en base a un análisis de varios autores, define varias etapas para un plan de comunicación interna, dividiéndolas en once puntos. El primero sería un análisis interno de la empresa, investigando sus fortalezas y debilidades, para tener en cuenta los aspectos positivos y negativos de la empresa. Por otro lado, y como segundo punto, investigar sobre los antecedentes de la empresa, es decir su historia, sus comienzos, crecimiento, ventas, analizando cada aspecto de la misma. Como tercer paso, plantearse objetivos, señalando cuáles serán, estos permitirán expresar qué es lo que se desea conseguir con las distintas actividades que se pondrán en marcha con el plan de comunicación. A su vez, estos objetivos pueden ser medibles cuantificativamente. Luego, como cuarto punto, determinar el público objetivo al cual la empresa se quiere dirigir.

considerándose imprescindible determinar a quién se desea dirigir cada mensaje, definiendo cuáles sería los grupos destinatarios en los cuales se centrara en plan de comunicación. Consecuentemente a eso, es primordial conocer al público objetivo, realizar un análisis sobre los canales de comunicación utiliza y cuáles no, el estilo de comunicación que manejan, esto permitiría el éxito de la comunicación.

En otros términos, al diseñarse un plan de comunicación interna, debería mantenerse una estructura planificada, para ir armándolo paso a paso, sin perder ningún punto de vista, teniendo en cuenta cada aspecto a trabajar, ya sea para mejorar la comunicación o para implementar una nueva forma de comunicar.

Por otro lado, plantearse objetivos, y como se ha mencionado anteriormente, es primordial, debido a que permiten marcar un eje sobre el plan de comunicación, para saber en el momento de proseguir con los siguientes puntos para armar dicho plan, qué aspectos determinar y qué no.

A su vez, plantearse el público objetivo e investigar los medios que utiliza sería importante, ya que no resultaría positivo comunicar mediante canales que las personas no utilicen. También saber cómo es su lenguaje, si comunicar determinados puntos con un lenguaje que el público objetivo no entendería el mensaje llegaría con ruidos, ya que para las personas sería difícil de decodificar. Es por esto, que sería trascendental que las empresas conozcan la manera en cómo se comunica su público objetivo para que en el momento de la emisión de un mensaje estos lo decodifiquen de manera correcta y como la organización desea.

Siguiendo con BIC Galicia (2012), el quinto punto en un plan de comunicación sería, determinar el mensaje a transmitir, esa información que la empresa quiere que su público objetivo conozca específicamente. Como sexto punto, determinar una estrategia, sería la elección del modo en cómo se desarrollaría cada una de las áreas de comunicación con el fin de alcanzar los objetivos planteados previamente. Luego, como séptimo paso,

determinar las acciones, es decir aquellas actividades a desarrollar y los medios a utilizar para llevar a cabo el plan.

Podría decirse en otros términos que definir un mensaje de lo que se quiere comunicar, sería primordial ya que se centra la información en un solo mensaje y en base a la forma en cómo se comunica el público objetivo se plantearía el mensaje a comunicar. En lo que respecta al sexto punto, podría decirse que la estrategia definiría qué es lo que debe hacerse para que los objetivos planteados previamente se cumplan. Y en cuanto al séptimo punto serían aquellas acciones específicas de cómo hacerlo en un momento determinado, aquello que se debería hacer para que la estrategia se lleve a cabo y los objetivos puedan alcanzarse.

La estrategia sería una sola mientras que las acciones serían varias, es decir que se plantearía una sola estrategia y luego se desarrollarían varias acciones para ser llevadas a cabo.

Prosiguiendo con el plan propuesto por BIC Galicia (2012) el octavo paso sería realizar un cronograma, es decir una planificación de las acciones en un tiempo y momento determinado. Consecutivamente, como noveno paso, se debería armar un presupuesto, plasmando el monto económico que se destinaría para llevar a cabo dicho plan.

En consecuencia, podría decirse, que crear un candelarización, es decir un cronograma, permite distribuir las acciones que se llevarían a cabo. Permitiendo distribuir estratégicamente la cantidad de información enviada y no saturar al público con las diversas acciones planteadas anteriormente. En lo que respecta al presupuesto, las personas encargadas de armar un plan de comunicación deberían principalmente consultar a la gerencia cuánto dinero están dispuestos a brindar para el armado y desarrollo del manual de comunicación y en base a eso, planificar el presupuesto junto con las acciones planteadas.

Retomando el plan de BIC Galicia (2012) como anteúltimo paso, control y seguimiento, debería realizarse una medición del cumplimiento de cada parte planteada en el plan para cualquier cosa realizar correcciones para intentar alcanzar los objetivos previamente marcados. Como último punto, el once, lo determinan como indicadores, dividiéndolos en realización física, financiera, de impacto y de resultado. En lo que respecta al de realización física, mide el grado real del cumplimiento de las acciones planteadas y programadas en el cronograma. En el indicador de realización financiera, mide que el presupuesto que se diagramo haya sido cumplido y todo el dinero destinado a las distintas acciones haya sido utilizado específicamente como se detalló previamente. Por otro lado, en el tercer indicador, de impacto, mide la cantidad de personas a las cuales les llegó la información mediante las distintas acciones planificadas. Por último, el de resultado, permite apreciar el número de resultados alcanzados, como por ejemplo, si se emite un diario interno de la empresa, analizando este aspecto podría observar un número real de las personas que han recibido dicho diario.

Podría decirse que los últimos puntos de este plan de comunicación, serían importantes debido a que miden que las pautas propuestas previamente se hayan realizado y cumplido. También se analiza si toda la información que se quería otorgar llegó al público objetivo, como así también si dicho público captó el mensaje. Por otro lado, lo que permite este análisis post ejecución del plan sería evaluar los aspectos positivos y negativos del mismo, si podrían mejorar ciertos aspectos o no.

3.3 Estrategias puntuales

Como toda planificación, debe plantearse estratégicamente, determinando los objetivos que se quieren cumplir con el plan, quiénes son las personas encargadas de llevarlo a cabo y comunicarlo y qué se desea transmitir.

Según Brandolini, Gonzalez Frigoli y Hopkins (2009) una principal estrategia para un plan de comunicación interna podría ser que no solo el encargado de la comunicación debería ser el único participe y responsable del desarrollo de la misma, sino que también sería necesario que la mayoría de los directivos cuenten con formación o al menos que estén capacitados con algunas herramientas o conceptos básicos sobre cómo implementar diversas acciones de comunicación interna y la importancia dentro del ámbito corporativo para generar un armonioso clima laboral.

En otros términos sería importante que la gerencia cuente con conocimientos básicos de cómo comunicar para que participen junto con el personal encargado de la comunicación interna y así poder generar una relación con todos los integrantes de la organización.

Es posible considerar que las empresas deberían tener un plan de comunicación previamente estructurado y organizado, planteando los diferentes procesos y herramientas a utilizar antes de que la crisis se desate.

A los planes de comunicación, podría considerárselos como eficaces, ya que permiten aumentar la reputación de la organización.

Asimismo determinar que un plan de comunicación debe ser fácil de leer, fácil de implementar, y diseñado de tal manera que puede ser modificado dependiendo del posible escenario por el cual la organización puede transitar.

Por otra parte, cuando una empresa determina los mensajes claves, es decir lo que quiere comunicar a sus diferentes públicos, los orienta a sus objetivos y cultura organizacional de la misma. Con el plan de comunicación también debe orientarse a la misión, visión y valores de la empresa, ya que todas las estrategias planteadas por la organización tendrán el mismo eje.

Por otro lado elegir específicamente los canales de comunicación, se considera tan importante como el plan mismo, según lo citado anteriormente, ya que si se lo emite por canales internos poco usados la información no servirá de nada. Asimismo un plan de

comunicación debe ser fácil de comprender por los empleados, y sobre todo factible de transmitir, es decir que se adecue a los canales previamente establecidos.

3.4 Ejemplos de planes de CI

Es posible determinar que si las personas investigan sobre planes de comunicación interna realizados por o para empresas químicas encontrarían pocos pero sí podrían observar que diversos relacionistas públicos u organizaciones, las cuales están integradas por diferentes empresas químicas, remarcan la importancia de la creación y mantenimiento de un plan de comunicación interna para situaciones de crisis.

Mediante la búsqueda de distintos planes de comunicación, se podría poner como ejemplo el trabajo de la ecuatoriana, María José Enríquez Cruz, quien ha estudiado la empresa química Manuchar S.A, localizada en la ciudad de Quito, Ecuador. El estudio está titulado como Aporte a la comunicación interna en empresas del sector químico por medio de un plan de comunicación inter caso: Manuchar S.A.

En dicha investigación, Cruz (2014) se basa en la poca consideración que tienen las empresas de este rubro, en el momento de implementar personal que se encargue de generar una comunicación y relación directa con los empleados. A través de un análisis de investigación de dicha empresa, Manuchar S.A, releva la falta de comunicación interna, y el auge de las empresas Ecuatorianas por implementar un departamento de relaciones públicas para el desarrollo de la comunicación interna. A su vez, tras un análisis exhaustivo, concluye que la empresa Manuchar S.A al no contar con dicho manual causa que la comunicación interna de la organización sea deficiente y sin ninguna estrategia que logre poco desempeño por parte de los trabajadores. Esto se debería a que los planes de comunicación interna, es una herramienta, la cual favorece el mejoramiento continuo en la productividad y sobre todo en la relación empresa y empleados. Al aplicar este plan de comunicación, Manuchar S.A, en corto o mediano

plazo aumentara su productividad, y sobre todo el talento humano y las relaciones interpersonales crecerán.

Se ejemplifican este caso de investigación, ya que poseen similitud con el objeto de estudio de este proyecto de grado, un plan de comunicación interna para una empresa química.

Además se podría resaltar que no solo en Argentina las empresas químicas le brindan poca importancia a la comunicación interna, sino que también en otros países. Son empresas que su único objetivo principal es la venta de sus productos.

Actualmente, se podría determinar, que en Argentina hay pocos planes de comunicación interna divulgados por las empresas del sector químico y petroquímico, o en su defecto, pocas empresas cuentan con un manual de comunicación interna, más bien su relación empresa-empleados es más mecánica, es decir, a los empleados se les informa lo justo y necesario, solamente incentivándolos a la producción.

A su vez, en Argentina se encuentra el CIQyP (s.f), Cámara de la industria química y petroquímica, la cual es una asociación civil sin fines de lucro, la cual está integrada por más de cien empresas del rubro, su misión es representar institucionalmente a las empresas de dicho sector, promoviendo de manera sustentable la competitividad, crecimiento y desarrollo de las organizaciones que forman parte del CIQyP.

Esta asociación civil fomenta el trabajo químico y petroquímico de las empresas en base a la responsabilidad social y los valores humanos.

Es posible determinar que las empresas del sector químico, en lo que respecta a la producción y comercialización de los productos están orientadas por diferentes organizaciones y asociaciones pero en el momento de orientarlas sobre la comunicación, y la importancia de mantener una relación estable con los trabajadores para evitar diferentes riesgos o accidentes no existe ninguna entidad, o mismo dichas cámaras prevalecen la importancia de las ventas y de las ganancias sin referirse a la relación de

las empresas de sus públicos. Se podría determinar, que claramente, cada empresa tiene su manera de comunicar, ya que la comunicación está orientada a la cultura organizacional de la misma.

Para concluir con este tercer capítulo, es fundamental determinar la importancia de un plan de comunicación para situaciones de crisis, sin embargo es primordial remarcar, que los dichos planes podrían servir y ayudar con las crisis cuando son aplicados correctamente.

Es importante que las empresas de la industria química y petroquímica cuenten con manuales de prevención para evitar posibles accidentes, los cuales, en caso de que fuesen de gran magnitud, no desaten una crisis. Informar a los empleados de las acciones a tomar en cada situación, es vital para evitar accidentes.

Además, comunicar, no es solo transmitir información a los empleados sino que también capacitarlos mediante cursos, capacitaciones sobre seguridad, es comunicar y prevenir las crisis.

Por último, cuando una empresa realiza un plan de comunicación lo hará a su manera y sus tiempos, pero podría destacarse que todas tendrán un esquema similar, realizando un análisis sobre la misma, definiendo objetivos, ejecutando acciones y posiblemente la gran mayoría realizara un análisis para saber si el plan resulto como se esperaba.

Capítulo 4: Carboclor S.A

En el presente capítulo se presentara a la empresa Carboclor S.A, la cual será el objeto de estudio de este proyecto de grado y se le realizara un plan de comunicación interna para situaciones de crisis. La información será recolectada mediante la página web oficial de la empresa, informes de sustentabilidad internos de la misma y entrevistas personales con la Jefa de Desarrollos de Recursos Humanos, Jefe de Seguridad y cuatro empleados de planta. El objetivo presente de este capítulo es dar a conocer a la empresa química, sus productos y especialmente su relación con los empleados mediante la comunicación.

Carboclor S.A, está ubicada en la ciudad de Campana, allí se encuentran la planta industrial y la administración. En cuanto a las oficinas están ubicadas en Capital Federal.

Carboclor S.A (2011) es una compañía del grupo Administración Nacional de Combustibles Alcohol y Pórtland (ANCAP), la misma está ubicada en la República Oriental del Uruguay y es una empresa, la cual es líder en combustibles lubricantes, cemento pórtland y desarrollo de biocombustibles. Es un grupo, el cual cuenta con el 74,26% de las acciones de Carboclor.

En otras palabras podría decirse que Carboclor es una empresa la cual cuenta con diversos accionistas pero el mayoritario es el grupo ANCAP.

4.1: Historia

Como toda empresa, fue fundada, y con el pasar del tiempo ha crecido notablemente, se ha realizado una gran inversión tanto en sus inicios como en su desarrollo.

La empresa (Carboclor 2011) fue fundada en 1961 bajo el nombre Carboclor O.Q.S.A, contando con un territorio de treinta seis hectáreas en la ciudad de Campana, provincia de Buenos Aires. A su vez este terreno disponía, en varias de sus hectáreas la unión con el Rio Paraná de las Palmas.

Es importante destacar que la empresa cuenta con una salida a unos de los Ríos más importantes del país, esto le permite contar con un puerto propio, lo cual facilita la comercialización de los productos a diferentes puntos del país y otros países a los cuales comercializa.

En los años siguientes, Carboclor (2011), específicamente en el año 1962, se comienza a construir la planta, realizando una gran inversión con tecnología, equipamiento y servicios de nacionalidad alemana. La construcción duro hasta el año 1967 inclusive, con lo que en el mes de Julio del año 1968 se puso en marcha la planta. Esto fue primicia en los diarios y noticieros de la zona.

En esos años la empresa producía y comercializaba solventes oxigenados, mejoradores octánicos Varios años después, en 1988 y 1989, Carboclor O.Q.S.A inicia la ejecución de nuevos proyectos como la de invertir en nuevas plantas y expandir la capacidad de las plantas ya existentes, las cuales seguirían hasta el año 2003.

En 1994, Carboclor apuesta de nuevo a la inversión, construyendo una nueva planta de producción, iniciando ese mismo año la producción. Cuatro años más tarde la empresa comienza con la producción de solventes alifáticos y aromáticos, incorporando una nueva carta de productos.

En el año 2003 Carboclor O.Q.S.A, cambia su razón social para ser Carboclor S.A. En el mismo año la empresa incorpora un nuevo accionista siendo el grupo ANCAP. Lo cual produjo cambios y proyectos significativos, aumentando la capacidad de almacenaje de productos petroquímicos en la terminal portuaria. Años más tardes, en el 2011 la empresa inicio con el Proyecto de alquilatos, para un año más tarde gestar nuevos proyectos como los de contar con nuevos tanques de gas licuado en petróleo, incorporar una terminal de líquidos y la construcción de un galpón de expedición.

Es posible destacar el importante crecimiento que ha tenido la empresa petroquímica, ya que realizo una gran inversión con tecnología alemana, le dio un desarrollo laboral

importante a la comunidad que la rodea, es decir genero empleos, aun mas cuando la empresa decidió invertir y construir nuevas plantas.

4.2 Productos comercializados

En lo que respecta a la cartera de productos de Carbochlor S.A podría decirse que es muy amplia. Cuenta con diversos productos con contenido químico, y así mismo no solo brinda productos sino que también diferentes servicios a distintas empresas.

Actualmente Carbochlor S.A (2011), no solo produce y comercializa diversos solventes químicos, los cuales las empresas lo compran para la fabricación de distintos productos, sino que también produce mejoradores octánicos, solventes alifáticos y aromáticos. Además distribuye productos de reventa y a su vez, brinda servicios de puerto, almacenaje y logística.

Como se ha mencionado anteriormente, gracias a la inversión de la empresa, y por contar con un puerto, la misma no solo tiene la posibilidad de producir y comercializar los productos, sino que también puede incrementar sus ganancias alquilando su puerto a otras empresas.

Provee a diferentes tintas gráficas, diluyentes de pinturas, lacas, barnices y resinas, industria química, neumáticos, adhesivos, laboratorios medicinales, cosmética, lubricantes, fluidos funcionales, agroquímicos, cueros y textiles, productos para la limpieza y el hogar, petróleo, gas y por ultimo también proveen a la minería.

En lo que respecta al servicio de almacenaje, la empresa llamó a este proyecto Terminal de Líquidos Campana, al cual destino una gran inversión de dos millones de dólares, permitiéndoles la recepción, almacenaje, manipulación y despacho de productos petroquímicos y de combustibles.

Podría decirse que Carbochlor S.A con su amplia cartera de productos provee a una gran cantidad de diversas empresas, las cuales proveen distintos productos. A su vez es

posible destacar que los productos que comercializa la empresa, son una parte de la composición con la que cuentan los productos que dichas empresas compran a Carbochlor S.A.

Asimismo es una empresa la cual constantemente está generando nuevas inversiones y refacciones en lo que respecta a las diversas plantas con las que cuenta.

Por otro lado, dicha organización, provee a diferentes países, no solo en Argentina, sino que al tener un puerto con desembocadura al Rio Paraná. Carbochlor (2012) exporta a países como Estados Unidos, Canadá, Panamá, Uruguay, Paraguay, Brasil, Chile, entre los principales y a los que más les comercializan.

Es posible considerar que Carbochlor S.A, no solo es una empresa, la cual sus objetivos son el mercado interno, es decir comercializar en Argentina, sino que también tiene proyectos en el mercado externo, en otros países, para así elevar sus ganancias. Además, se podría destacar que también hace un gran foco en distintos países, ya que el mayor accionista de la empresa es un grupo uruguayo.

4.3 Cultura organizacional

La cultura organizacional es una parte fundamental de toda organización, ya que le permite tener un eje en cómo actuar, comunicar y producir.

Según Collins y Porras (1997) definen a la cultura organizacional como un ideal, aquella que es una proyección de la actividad de la empresa, permitiéndole contar con una dirección para lograr su desarrollo.

En otros términos podría considerarse que la cultura organizacional tendría semejanza en el conjunto de características que componen la personalidad de la empresa.

Por otro lado, Carbochlor S.A tendría una cultura organizacional amena con sus públicos, trata de mantener una relación muy estrecha con sus distintos públicos, específicamente

con el externo. Planteando valores grupales y una misión y visión abocadas al desarrollo económico.

4.3.1 Misión, visión y valores

En lo que respecta a la misión, podría entenderse como lo que la empresa es en la actualidad, cómo se maneja en el mercado actual y dónde estaría situada.

La misión de Carbochlor es la siguiente,

Ser reconocidos como modelo empresario por la excelencia de nuestros productos servicios, por el compromiso de nuestra gente, la preferencia de nuestros clientes, la confianza de nuestros proveedores y nuestros accionistas y el reconocimiento por nuestra iniciativa social y el cuidado responsable del medio ambiente. (Carbochlor, 2012, p. 20)

Es posible analizar que la empresa tiene una misión amplia, desea ser reconocida por el compromiso con sus diversos públicos, por la responsabilidad en el momento de trabajar y manipular los diferentes productos químicos y solventes.

En otro aspecto podría considerarse que la misión de Carbochlor S.A, refiere a una forma de trabajo y es posible de alcanzar en un futuro inmediato, ya que no plantea objetivos ampliamente dificultosos de lograr por los trabajadores, o así mismo en el momento de que los trabajadores leen esta misión no la vean como fabuladora e imposible de alcanzar.

Sin embargo, a pesar de que tiene una misión perfectamente marcada, con determinadas metas a lograr, podría suceder que no todas se cumplan, impidiendo el correcto logro de la misión. Esto puede suceder porque la empresa plantea diferentes responsabilidades, que, si bien, principalmente son compromiso de la misma y de los trabajadores de lograr, puede suceder que terceros impidan el logro de la misión, ya que un caso específico es que desean el reconocimiento por la iniciativa social y el responsable cuidado hacia el medio ambiente. En este caso podría ocurrir que la empresa realice un cuidado excesivo

del medio ambiente y del desecho de los productos pero si la misma comunidad no lo reconoce, sería un factor que no se lograría. Debido a esto la empresa debe seguir de acuerdo a su cultura organizacional de puertas abiertas y comunicar constantemente dicha acción.

De manera similar, se encuentra la misión, la misma es planteada por la empresa, para proyectarse en dónde quiere estar en un futuro.

La visión de Carbochlor S.A es,

Estamos orientados a crear valor económico sostenible en las Unidades Estratégicas de fabricación y comercialización de productos químicos, petroquímicos derivados del petróleo; de combustibles alternativos y de servicios de puerto, almacenaje y logística. Para lograrlo, determinamos como factores críticos de éxito el involucramiento de nuestra gente, (...) la diversificación de nuestro portafolio de negocios, la productividad (...). (Carbochlor, 2012, p. 20)

La visión de Carbochlor S.A podría decirse que está orientada al compromiso del trabajador en base a sus productos y producción.

Aquí la empresa, implementa otra perspectiva que es el aspecto económico, hace más foco al crecimiento monetario de la mano del compromiso, como se mencionó anteriormente.

Adicionalmente hace mucho hincapié en remarcar la actividad que realiza, originando que la visión sea larga y podría ocasionar que a los trabajadores les resulte tedioso leerla, caso contrario que las visiones, no solo son planteadas para ver cómo la empresa quiere ser en un futuro, sino que también para incentivar el trabajo y el entusiasmo de los trabajadores para el logro de los objetivos de la organización.

En lo que respecta a los valores, la empresa cuenta con diversos valores en el momento de trabajar y mantener una convivencia entre empleados.

Estos valores (Carbochlor 2011) son el respeto por el individuo, el desarrollo y lealtad de su gente.

Podría considerarse posible que los principales valores de Carbochlor S.A son las del respeto entre los empleados para generar un agradable clima de trabajo.

Asimismo estos valores se los podría considerar que están en sincronización de la misión y visión de la empresa, siempre prevaleciendo el respeto entre trabajadores y estos con sus gerentes. Priorizando además el compromiso con la fabricación de sus productos, en otros términos, Carbochlor S.A anhela remarcar que junto con el respeto y la lealtad que se desea que haya, uno de sus valores principales que se crea es la responsabilidad en la producción, entregándola en tiempo y forma.

Por otra parte, posee otros valores, que también van de la mano de la misión y visión de la empresa, marcando una línea de lo que es la propia cultura organización de Carbochlor S.A

Los otros valores, con los que cuenta son (Carbochlor 2011), la iniciativa social y compromiso ambiental, la integridad en la conducción del negocio, la idoneidad en el liderazgo de las personas y la confiabilidad técnica y credibilidad sostenible.

Por otro lado, podría decirse que la empresa reconoce que si el clima laboral es armonioso y se confía en las aptitudes de los trabajadores, los objetivos de la misma pueden ser alcanzados, y esto podría verse transmitido en los valores. Asimismo la empresa reconocería la importancia de la relación con la comunidad, y también lo riesgo que puede llegar a ser un si se ocasiona un desperfecto en la planta, es por eso que en los valores reflejan la importancia que le brindan a la seguridad no solo de sus trabajadores sino que también de la comunidad y medio ambiente.

4.3.2 Objetivos

Toda empresa cuenta con diversos objetivos comerciales, las cuales les permiten desarrollarse y crecer en el mercado, para así obtener ganancias.

Estos objetivos estarán relacionados con la cultura organizacional de la empresa, para que esta vaya en un mismo eje, y los objetivos concuerden en un futuro con la visión, y le permita estar y desarrollarse como se lo plantean previamente.

En lo que respecta a Carboclor (2012) divide los objetivos en dos aspectos, en objetivos de sustentabilidad y objetivos de crecimientos. En base a los primeros, tendrá como objetivos la mejora del negocio actual, hacer continuamente eficientes el uso de las plantas con las cuales trabaja y produce. Por otro lado desea mejorar los sistemas de medición y tener un avance en la ejecución de los proyectos tendientes a la reducción del uso de energía.

En cuanto a los objetivos de crecimiento, desean identificar las oportunidades de crecimiento a largo plazo tendientes a incorporar nuevas líneas de negocios y unidades de producción. Y como último objetivo de crecimiento la incrementación de la facturación y diversificación de la cartera de productos y servicios.

En otros términos, se podría decir, que Carboclor S.A cuenta con varios objetivos, tampoco los divide en un objetivo general, dándole mayor importancia ese principal, para luego tener objetivos específicos los cuales permitan el logro del general. Sino que la empresa divide los objetivos en lo que podría diferenciarse en económicos y de desarrollo industrial.

4.4 Estructura corporativa

Carboclor S.A, no solo ha crecido notablemente en lo que respecta ediliciamente sino que también, y un poco por bajo presión por querer incorporar más plantas y productos, ha tenido que incorporar personal. Incorporando diversas personas capacitadas para manejar las nuevas plantas y puerto, y también personal que sea responsable de manejar los diferentes departamentos con los que cuenta.

La empresa cuenta con un organigrama, el cual según Barloti (1992), es una representación gráfica sobre la estructura de una organización, en el cual se establece un esquema de relaciones jerárquicas y funcionales. Una de las principales funciones de este gráfico sería la de informar y presentar todos los niveles jerárquicos con los que cuenta la empresa y la relación entre ellos.

Según Carboclor (2012) cuenta con 240 empleados, en donde para la empresa la gestión del capital humano es la base para el propio desarrollo en la estrategia del negocio.

Estructuralmente, Carboclor S.A, cuenta con un organigrama, dentro del mismo está el directorio, ubicado en la base del organigrama, de ahí se deriva la gerencia general, la cual está a cargo del departamento de seguridad, salud medio ambiente y responsabilidad social y empresaria, del departamento de proyectos y desarrollo logístico y del departamento de Recursos Humanos, estos departamentos trabajan en conjunto y bajo las normas dictados por el directorio y la gerencia general. Asimismo y desglosando el organigrama se encuentra un departamento llamado gerencias, el cual se encuentran la mayoría de los trabajadores, donde se dividen en diferentes áreas, tales como operaciones, suministros y logísticas, planificación, administración y finanzas, comercial, riesgos y control y por último proyecto alquileres, estas áreas se encuentran todas alineadas dentro del organigrama.

En otros términos podría decirse que cada área cuenta con diversas tareas específicas, cada empleado tiene su tarea delimitada.

4.5 Normas de seguridad

En lo que respecta a la seguridad de Carboclor S.A, esta cuenta con un riguroso método de evaluación constante para mantener a los empleados seguros y sin que corran ningún riesgo.

De acuerdo a una entrevista realizada al Supervisor del Departamento de Responsabilidad Empresarial de la empresa (comunicación personal, 07 de Noviembre de 2015) la empresa cuenta con un manual de normas de seguridad, en el cual la empresa continuamente trabaja para prevenir posibles accidentes laborales. Prosiguiendo con la entrevista este manual posee diversas acciones que se realizan durante todo el año. Diviendolas en barreras, una barrera principal y otra barrera llamada físicas, todo esto está escrito y registrado.

Es posible determinar lo fundamental que es para una empresa de esta magnitud y manipulando líquidos inflamables cuenta con un manual de seguridad, para que los trabajadores estén capacitados en el momento de manejar estos productos químicos y así mismo sepan cómo funcionan las maquinarias con las cuales trabajan. A se vez se podría considerar importante la matriz de riesgo, en la cual la empresa continuamente analiza los posibles riesgos por los cuales los trabajadores podrían verse afectados, poniéndolos en una escala de importancia, es decir cuál sería el accidente más riesgoso y cuál el que puede suceder lo más prontamente.

4.6 Medios de comunicación

Las empresas establecen diversos medios de comunicación para informar a los públicos, estos medios se determinan según el uso que su público objetivo le dé, es decir, que escogerán aquellos medios que el público consuma y/o utilice.

En lo que respecta a Carbochlor S.A y según a una entrevista realizada a la Jefa de Desarrollo de Recursos Humanos de la empresa (comunicación personal, 03 de Marzo de 2016) el medio que se utiliza con mayor frecuencia es el correo electrónico y carteleras dado que es el más rápido, pero no lo consideran el más efectivo. Otro canal de comunicación muy utilizado es el cascadeo, incluso, dependiendo el contenido del

mensaje, pueden llevarse a cabo charlas y/o presentaciones de la alta gerencia con el personal.

Podría decirse que la empresa cuenta con pocos canales de comunicación establecidos pero que a su vez, exceptuando los mails, a los de más canales los consideran efectivos.

Otro canal elegido por la empresa son los llamados informes de sustentabilidad, en ellos la empresa revela diversa comunicación, como una breve historia, su cultura organizacional, cartas hechas por los distintos gerentes, su producción, el cuidado con el medio ambiente y el compromiso con la comunidad.

Estos libros son útiles para aquellas personas que desean conocer más sobre dicha organización pero sin embargo, solamente han sacado dos informes anuales, y en lo que respecta a la comunicación interna y cultura organizacional en ambos libros detallan exactamente lo mismo, dándole más importancia a otros temas. Además cuenta con una revista interna llamada Carbonoticias, la cual tiene una periodicidad cuatrimestral, la cual emitía información como nuevos proyectos, acciones de responsabilidad social empresaria y eventos.

Por otro lado Carboclor S.A cuenta con una página web, en la cual brinda una información similar a la de los informes de sustentabilidad, agregando los balances contables.

En lo que respecta a los dichos de la empresa, Carboclor (2012), considera que la comunicación interna es uno de los principales factores, el cual permite alinear los objetivos de sus trabajadores con los de la organización misma. Implementando los canales de comunicación previamente mencionados, además, especifican que no solo comunican de por esos medios sino que también junto con campañas de concientización y cursos de seguridad. Por otro lado generan encuentros entre el personal y los directivos, con el fin de generar un espacio de diálogo.

En otros términos se podría decir que según la información provista en los informes de sustentabilidad la empresa, Carboclor S.A, se encarga de la comunicación interna, considerándola como un activo intangible y primordial para el funcionamiento de la misma. Además podría analizarse, en base a los dichos plasmados en estos informes, que la empresa cuenta con pocos canales de comunicación para no saturar a su público interno. Y no solo comunica mediante palabras, sino que también mediante acciones como cursos y capacitaciones.

Otro aspecto, el cual se podría considerar, son las reuniones entre los empleados y la gerencia, aquí no especifica si estas reuniones son para todo el personal, o para determinados empleados.

En base al párrafo anterior se han realizado diversas entrevistas al personal de distintas áreas, todos estos trabajadores tienen un aspecto en común, y es que son personas que están en contacto directo con los productos químicos, su trabajo lo realizan diariamente en planta.

Además no solo se desea analizar ese aspecto sino que también se quiere analizar la comunicación interna en general, ya que se la considera un aspecto poco profundizado por parte de la gerencia.

Según una entrevista realizada a un de legado, el cual trabaja en el sector de laboratorio, y su cargo es analista de turno (comunicación personal, 03 de Octubre de 2016) considera que la comunicación que la empresa mantiene con los empleados es buena pero puede ser mucho más fluida, lo cual significa que se puede mejorar para bien de todas las partes, es decir operarios, jefes y empresarios. Por otro lado, otro trabajador del sector de mantenimiento, el cual su puesto es mecánico de planta (comunicación personal, 08 de Octubre de 2016) supone que la Carboclor S.A comunica por intermedio de reuniones, mails y en la carteleras que hay en cada sector de la fábrica, lo cual les

permite mantener una comunicación constante y diaria, a veces con interferencias pero es una comunicación permanente.

Es posible destacar que los delegados, son aquellas personas, las cuales, no solo cumplen con sus tareas laborales de planta, sino que también ante algún problema con los trabajadores son quienes tienen que dialogar con los gerentes o jefes. Además el resto de los empleados de planta, cuando cuentan con algún problema se los comunicaran a ellos para que lo solucionen. Asimismo, al tener que resolver los problemas de los trabajadores, son los principales empleados que están en comunicación constante con la gerencia o jefes de turnos, y podría considerarse que ellos vean a la comunicación interna como un aspecto cotidiano, a comparación de los demás trabajadores que no cumplen el rol de delegados.

A raíz de lo mencionado anteriormente, y según una entrevista al encargado de operaciones, quien pertenece al departamento de servicios generales (comunicación personal, 03 de Octubre de 2016) considera que la comunicación es bastante fluida pero se podría implementar otras maneras de comunicación. Además para mejorar una comunicación y hacerla más eficaz se debería realizar, con mayor frecuencia, reuniones con jefes de distintos departamentos.

A su vez un empleado el cual su rol es el de operador calificado, perteneciente al departamento de producción (comunicación personal, 03 de Octubre de 2016) determina que hay poca comunicación y no muy clara, y así mismo debería haber más reuniones informativas.

En otras palabras, y analizando las diferentes entrevistas, primero es posible determinar que cada empleado tendrá su perspectiva respecto a la comunicación interna que tiene la empresa con los mismos. Pero si se podría diferenciar que los empleados que no tienen el rol de ser delegados, si bien consideran que hay comunicación, es muy poca, y les gustaría que haya más reuniones, es decir que los empleados necesitan un contacto más

cara a cara con la gerencia, para que estos les determinen los objetivos de la empresa y los incentiven a trabajar.

4.7 Público al cual se dirige

La empresa cuenta con un público variado, tanto interno como externo. En lo que respecta en situaciones de crisis, es decir, en los momentos de comunicar la seguridad y sobre los posibles accidentes, Carbochlor S.A, comunica, siendo su público objetivo, a los empleados, principalmente al personal de planta y laboratorio, quienes son los que manipulan los químicos. Luego comunicaran al resto de las áreas, para que estas estén informadas de cómo actuar y a quién dirigirse.

Cabe destacar, que la empresa cuenta con un público diferenciado, tanto interno como externo.

Lo mencionado anteriormente y según Carbochlor (2012) su público interno es su personal. Pero no lo especifica como tal. En ningún momento se nombra al público objetivo, da a entender que los trabajadores serian al público al cual se desea comunicar.

En otra perspectiva este punto es un aspecto a mejorar, profundizando en su público, indagando cual es el principal y más importante para informar. Además analizar si los canales de comunicación elegidos son los correctos y utilizados por los empleados.

4.8 Forma de comunicación en momentos de crisis

De acuerdo a una entrevista realizada a la Jefa de Desarrollo de Recursos Humanos de la empresa (comunicación personal, 03 de Marzo de 2016) Dependiendo el tipo de acontecimiento, los pasos a desarrollar son diferentes. En caso de un accidente, se activa el Plan de Emergencias para darle atención prioritaria y resolver la situación, y en materia de comunicaciones, luego se informará al personal y stakeholders sobre lo sucedido.

En caso de problemas con los trabajadores, ya sea por una medida de fuerza, como un paro de los empleados, primeramente se revisan los aspectos operativos que garanticen la condición segura de la planta ante una parada y luego se llevan a cabo las negociaciones pertinentes entre las partes que intervienen en dicho proceso, según la naturaleza del conflicto.

Es posible considerar que la empresa en casos de crisis estaría preparada, principalmente en lo que respecta a accidentes de plantas, es decir con algún producto químico, además plantean que ante todo caso fortuito es comentado, tanto a los empleados como a los stakeholders.

Por otro lado cabe destacar la importancia ante un caso de paro de los trabajadores, tanto la empresa como los mismos empleados saben que lo primordial es la seguridad, y en caso de paro, la planta debe ser parada bajo las normas establecidas por la empresa para no ocasionar ningún accidente.

A su vez según entrevistas realizadas a diversos trabajadores, específicamente al analista de turno (comunicación personal, 03 de Octubre de 2016) responde a la pregunta de que si la empresa refuerza los manuales de riesgo luego de un incidente, sucede que cuando ocurre un accidente la organización averigua porqué ocurrió, cómo fue y las consecuencias producidas. Además toma los informes y analiza, luego procede a reformar o reparar para que el accidente no vuelva a ocurrir o suceder, tomando todas las medidas necesarias.

En otros términos, es posible determinar que Carbochlor S.A, está ampliamente preparada en lo que respecta a términos seguridad, como se ha mencionado anteriormente y en otros términos, la empresa requiere que se cuenten con estos manuales, y con constantes capacitaciones para los empleados, para que los mismos sepan cómo actuar en determinados momentos.

Sin embargo, otros trabajadores han respondido que les gustaría que se refuerce aún más la comunicación. Como especifica un operador calificado, (comunicación personal, 03 de Octubre de 2016), la empresa refuerza los manuales, instruyendo al personal pero sin embargo, considera que podrían implementar más charlas o reforzar esos manuales mediante charlas contando específicamente el porqué.

En otros términos se podría decir que Carboclor S.A, ante un accidente, luego revé las normas y matriz de seguridad, reforzando los manuales, generando charlas y cursos de capacitación para los empleados de planta pero sin embargo, la empresa podría solidificar dichos cursos con reuniones informativas, comunicando lo sucedido, es decir, si ocurrió un accidente que se comunique sin omitir información, emitiendo comunicados hacia todos los empleados, para que no ocurra el rumor, y los trabajadores se pasen de boca a boca lo sucedido, evitando falsa información.

Por otro lado, en cuanto a la entrevista realizada a la Jefa de Desarrollo de Recursos Humanos de la empresa (comunicación personal, 03 de Marzo de 2016), una de las preguntas realizadas fue si la empresa cuenta con un manual de crisis, orientado a situaciones críticas, si hay un vocero determinado y la manera en cómo comunicar dicho suceso, ha respondido, que en Carboclor S.A existe un Plan de Contingencias que contiene el accionar en materia de comunicación, tanto interna, el cual es un árbol de llamadas para informar la situación a los empleados.

En otros términos se podría definir que en casos de accidentes, cada empleado sabe a quién comunicarle y a que otro empleado de otro sector. Sin embargo, si bien no se ha profundizado en la pregunta, no especifica si hay un vocero determinado en explicar luego del accidente qué es lo que sucedió, se podría presuponer que determinada persona, en el momento de dictarse los cursos de seguridad ejemplificaran con casos reales sucedidos en la empresa y ahí los empleados sabrán exactamente qué es lo que pasó y cómo.

Para concluir este capítulo, y a modo de conclusión se podría decir, que Carbochlor S.A desea interesarse y ocuparse de la comunicación interna, mediante reuniones, revistas, carteleras, cursos y capacitaciones de seguridad, además implementando programas de salud de bienestar para sus trabajadores. Pero sin embargo, esto no es altamente visible en las entrevistas y en los informes de sustentabilidad otorgados por la empresa, tanto en el del año 2011 como en el del 2012, lo que respecta a la información que brindan sobre la comunicación interna siempre es la misma, no se han preocupado por cambiar o brindar aún más información, y dan a entender que su público objetivo son sus empleados.

Lo que se desea plantear es que Carbochlor S.A brinde más recursos en lo que respecta a la comunicación interna, preocupándose por todos los trabajadores y que mantengan un dialogo, no solo con los delegados, sino que también con los demás trabajadores.

Asimismo cabe destacar, como conclusión de este capítulo, la responsabilidad y las matrices con las cuenta en el momento de mantener un control sobre la seguridad de los empleados.

Capítulo 5: Propuesta de plan de comunicación interna para crisis

En el presente y último capítulo se desarrollara un plan de comunicación interna para situaciones de crisis para la empresa Carbochlor S.A.

En el mismo se realizara un análisis de la empresa indagando sobre su comunicación interna, se profundizaran las entrevistas realizadas al personal de planta, recursos humanos y departamento de seguridad, los cuales se han citado en el capítulo cuatro, para conocer específicamente qué es lo que pasa dentro de la organización y obtener distintas percepciones de los trabajadores. A raíz de dicho análisis se plantearan objetivos, luego se plasmara el público objetivo, los canales de comunicación que utilizan y dichos medios de comunicación en los cuales la empresa comunicara. Posterior a esto se plantearan mensajes específicos, los cuales irán en sintonía con los objetivos. Por último se expondrán los resultados que se desean obtener en base al plan de comunicación y cómo luego de aplicar dicho plan se pueden analizar los resultados, si fueron los deseados o no.

Como se ha mencionado en el capítulo tres y según Lacasa (1998) un plan de comunicación debería empezarse con un análisis de la empresa, investigando qué hace principalmente, para luego identificar los posibles riesgos, aquellos potenciales accidentes que pueden amenazar a la empresa y desatar una crisis.

5.1 Análisis interno de Carbochlor S.A

A través de un análisis interno realizado a la empresa, el cual ha comenzado a desarrollarse en el capítulo anterior, mediante entrevistas a empleados de planta con diversos cargos y puestos, y encargados de recursos humanos y del área de seguridad e investigación, tanto en la página web de la empresa como en los libros de informa de sustentabilidad realizados y otorgados por la misma, se podría definir que la empresa mantiene una comunicación con sus empleados, realiza cursos de seguridad y

actividades para que todos los empleados, no solo aquellos que manipulan los químicos, estén preparados ante cualquier caso fortuito pero sin embargo, es posible detectar dos aspectos a resaltar, el principal y el relacionado con este proyecto de grado, es la total comunicación de los diferentes accidentes que ocurren en la planta.

Ante un caso de crisis, es decir un accidente, el cual puede ocasionar problemas a los trabajadores, la empresa acude a los cursos para instruir al personal y revé la matriz de seguridad priorizando aquellos posibles accidentes, cuáles pueden ser más riesgosos que otros, y cuáles pueden ocurrir primero. Pero sin embargo luego de dichos accidentes, no se los comunica directamente solo se programan cursos, sin contar el motivo de cada charla o curso.

Además se ha detectado otro aspecto importante posible de resaltar, siendo una falta de comunicación por parte de la empresa sobre sus objetivos, valores, misión y visión, es decir su cultura organizacional, si bien los delegados saben sobre la misma y mantienen una comunicación fluida con el diverso personal de la empresa, y debería destacarse que la empresa cuenta solamente con tres delegados, cuando la empresa está compuesta por más de doscientos trabajadores y un cincuenta por ciento pertenecen al sector de plantas, es decir que manipulan los productos químicos. Los demás empleados no conocen específicamente los objetivos, ni misión y visión de la empresa, y tampoco, según entrevistas mantienen una relación fluida con la gerencia.

Lo anteriormente mencionado y detectado se puede observar en la respuesta de dos trabajadores a raíz de la pregunta de si conocen la misión y visión de Carbochlor S.A y si la misma, es decir la empresa, alguna vez les explicó qué es cada una, según el encargado de operaciones, quien pertenece al departamento de servicios generales (comunicación personal, 03 de Octubre de 2016) (Ver cuerpo C), asegura no tener conocimiento respecto a dichos términos ni conocerlas, además considera importante que el personal las conozca, ya que como trabajador aspira a saber la visión a futuro de la compañía. En

cuanto a otro empleado, el cual su rol es el de operador calificado, perteneciente al departamento de producción (comunicación personal, 03 de Octubre de 2016) (Ver cuerpo C), respondió a la misma pregunta que en la empresa se encuentran gráficos pero personalmente no se los explica, y le gustaría profundizarlos.

Podría considerarse que la empresa intenta generar una comunicación con todos los trabajadores, informa sobre los objetivos de la misma, además diseña gráficos visuales para que los trabajadores conozcan sobre la cultura organizacional de la misma pero solamente realiza lo mencionado anteriormente, considerando que efectuando dichas acciones solamente ya está comunicando y los empleados podrían sentirse motivados pero sin embargo a través de este análisis, y de toda la teoría aplicada en capítulos anteriores, sería posible considerar que un empleado motivado es aquel que conoce los objetivos de la empresa, cuando se los comunica y explica mediante reuniones y demás, esto no solo genera que los trabajadores tengan un conocimiento sobre la empresa sino que genera un sentido de pertenencia, ya que los mismos podrían considerar que la empresa los incluye en cada acción que realiza.

En base al análisis hecho se ha detectado un nuevo nudo crítico, según Brandolini, Gonzalez Frigoli y Hopkins (2009) son puntos estructurales en los que se deben trabajar, de los cuales derivan problemas en la comunicación.

En otros términos, los nudos críticos son problemas que afectan al pleno desarrollo de la empresa.

Asimismo se ha detectado otro aspecto importante posible de remarcar, la misión y visión de la empresa, ambas podrían ser modificadas, debido a como ha sido remarcado en el capítulo número cuatro, estas podrían ser más breves para que los empleados puedan leerlas cotidianamente y además desarrollar una visión la cual genere un pleno entusiasmo en los trabajadores.

Es por esto que dicho plan de comunicación interna no solo estará orientado a situaciones de crisis sino que también estará guiado a un nuevo objetivo, que los empleados conozcan la cultura organizacional de Carboclor S.A.

Además plantear la importancia de la comunicación interna en una empresa, y de que haya un personal destinado específicamente a manejarla y desarrollarla

5.2 Objetivos

Los objetivos de un plan de comunicación se plantean luego de haberse realizado un análisis interno de la organización y detectando los diferentes nudos críticos. Adicionalmente los objetivos siempre deben estar alineados a la cultura organizacional de la empresa, y deberían tener una concordancia entre el objetivo general y los específicos. Plantearse objetivos previamente al desarrollo del plan permitiría ver qué es lo que se desea lograr con la ejecución de dicho plan, asimismo generaría una orientación sobre las acciones a desarrollar.

El presente plan de comunicación está orientado para determinadas situaciones de crisis, por las cuales la empresa podría atravesar, es decir aquellas situaciones de riesgo, en las cuales si la organización no está preparada se verá una situación de máximo riesgo y mínimo control por parte de la misma. Pero a su vez se agregaran otros objetivos ya que a través del análisis interno realizado se han detectado diversos nudos críticos los cuales, mediante la comunicación interna, son posibles de resolver.

5.2.1 Objetivo general

El objetivo general, es aquel objetivo principal, al cual tanto los objetivos específicos como el plan en si está orientado al logro del mismo.

En el presente plan de comunicación interna orientado a situaciones de crisis el objetivo general es generar una comunicación fluida entre los ejecutivos y los empleados de la

empresa Carboclor S.A mediante la ejecución de un plan de comunicación interna en el lapso de seis meses.

5.2.2 Objetivos específicos

Luego de plantearse el objetivo general, se proyectaran diversos objetivos específicos. Unos de los objetivos específicos es darle importancia a la comunicación interna, en este lo que se intenta remarcar es, no solo generar una comunicación entre los directivos y trabajadores, sino que, lograr que desde la cúpula directiva comprenda la importancia de la comunicación interna, y que esta no se realiza solamente poniendo carteles en la planta y dialogando con los delegados, sino que con todos los empleados, generando un contacto con todos.

Además, generar cursos de seguridad, explicando el motivo de cada uno. Si bien, la empresa realiza cursos sobre los diferentes riesgos que pueden suceder dentro de la misma, se pretende informar aún más sobre el motivo de los mismos, explicando los diversos accidentes, los cuales han sucedido dentro de la planta y los posibles que pueden suceder.

También se plantea otro objetivo específico, implementar nuevos canales de comunicación interna para que la empresa pueda comunicar los diversos mensajes claves. Y además para que los trabajadores puedan expresar sus inquietudes o sugerencias, brindándoles un canal en el cual ellos puedan sentirse parte de la comunicación de la empresa y que la misma tenga en cuenta sus ideas.

Por otro lado, desarrollar charlas entre los gerentes y los empleados de planta para generar una relación fluida, como se especifica en el objetivo general.

Como anteúltimo, solucionar los nudos críticos encontrados a través del análisis interno realizado a la empresa. Este objetivo específico es un englobe de los anteriores objetivos especificados, ya que el principal nudo crítico encontrado es la falta de comunicación por

parte de la gerencia hacia los distintos empleados de planta. Es por esto que al solucionar dicho nudo crítico traería una relación más amena entre la gerencia y los diversos empleados. Además otro nudo crítico, encontrado fue que el personal no posee conocimiento acerca de la cultura organizacional de la misma, por ello también se pretende que tomen comprensión sobre la misma.

Por último, como objetivo específico, desarrollar un cronograma con todas las actividades a realizarse mediante el plan de comunicación, permitiendo una organización correcta del plan, y administrando correctamente en tiempo y forma cada una de las mismas. Además la calendarización de las actividades a desarrollarse permite tener una visualización de las mismas, en qué momento se van a llevar a cabo para no generar una saturación y cansancio en los empleados con tantas actividades e información otorgada.

5.3 Público objetivo

El público objetivo será aquel el cual el plan de comunicación será dirigido. Dicho plan de comunicación será planteado específicamente para el público interno de Carboclor S.A siendo los empleados de planta, aquellos que trabajan con los productos químicos, tales como los de producción, ingeniería de procesos, mantenimiento de servicios. El personal de los departamentos de control interno, seguridad, patrimonial, riesgos y seguros, auditoría. Luego el personal de contabilidad, administración, recursos humanos y responsabilidad social empresaria.

En el presente proyecto de grado se desea hacer un importante hincapié en lo que respecta a la comunicación entre la gerencia y el personal de planta, el público objetivo nombrado principalmente, debido a que ellos son los que realizan el mayor esfuerzo en la empresa y los que continuamente están en riesgo de sufrir algún accidente. Sin embargo no se descuidaran el resto de los trabajadores.

5.4 Definición de mensajes

Los planes de comunicación cuentan con mensajes claves, estos según Brandolini, Gonzalez Frigoli y Hopkins (2009) son temas centrales, los cuales determina la gerencia como prioritarios para el negocio, oscilan entre los cuatro y cinco mensajes, los mismos son cuestiones que todo el personal de la organización debería comprender y aplicar en su trabajo diario para cumplir con el logro de los objetivos. Estos mensajes claves son bajados hacia toda la organización mediante los canales internos. Además una de las principales funciones de los mensajes claves sería transmitir la misión, visión y valores de la organización.

En otros términos podría decirse que los mensajes claves es información primordial que los gerentes quieren transmitir a sus empleados para que estos la conozcan y puedan aplicarla a sus tareas diarias. Además es una información interna la cual es un componente estratégico de la comunicación Debido a que podría determinarse que los mensajes claves facilitan a organizar toda la información que se desea transmitir a los empleados, ordenándola y determinando cuál es la más importante para comunicar y cuál puede esperar, esto permitiría que el público no se sature con demasiada información al ser elegidos entre cuatro y cinco mensajes claves.

En lo que respecta al plan de comunicación interna para Carboclor S.A se aplicaran distintos mensajes claves para ser transmitidos a toda la organización, ya que se desea que los empleados conozcan la importancia de la seguridad, la cual se debe mantener en la empresa. Asimismo, como se mencionó antes los mensajes claves divulgan la cultura organizacional de la empresa. Estos mensajes serían vitales debido a que uno de los objetivos de dicho plan de comunicación interna es dar a conocer la misión, visión y valores de Carboclor S.A a todos los empleados de la misma.

Los mensajes claves de este plan de comunicación son principalmente inculcar la importancia de la seguridad humana que todos los empleados deben tener.

Por otro lado, como mensajes claves, serán la misión, visión y valores de Carbochlor S.A. Se planteará que la empresa tenga una misión y visión fáciles de percibir y comprender, especialmente en lo que respecta a la visión, se planteará que esta sea más breve de lo que es.

Otro mensaje clave, y uno de los más importantes para transmitir mediante este plan de comunicación, es hacerles conocer a los empleados la importancia que tiene la gerencia en que ellos formen parte de la comunicación de la empresa, como así también de que conozcan la cultura organizacional de Carbochlor S.A permitiéndoles generar una relación de estrecha confianza entre los mismos.

5.5 Canales de comunicación

Los canales de comunicación serán diversos pero no muchos, debido a que no se desea saturar con demasiada información a los trabajadores, ni que estos se cansen de recibir una variada cantidad de comunicación.

Las carteleras, en el comedor, y en las distintas oficinas de la empresa serán siendo utilizadas, ya que según la Jefa de Desarrollo de Recursos Humanos (comunicación personal, 03 de Marzo de 2016) (Ver cuerpo C) explicó que el medio que se utiliza con mayor frecuencia es el correo electrónico y carteleras dado que es el más rápido. Se mantendrán dichos canales de comunicación pero los diseños de las carteleras serán fáciles de leer y observar, debido a que el personal de planta cuando ingresa al comedor no desea tener una gran cantidad de gráficos, se desea evitar la contaminación visual. Además al realizar gráficos inmediatamente de visualizar y comprender facilita la emisión del mensaje.

Por otro lado, en lo que respecta a los trabajadores de oficina, también se les incluirán dichos gráficos y se los enviaran como correos electrónicos. Debido a que en las oficinas los únicos gráficos que se desean ubicar son los de cómo accionar ante una emergencia.

En simultaneo otro canal a implementar será el buzón de sugerencia, se colocaran buzones de sugerencias en distintos lugares de la planta, esto permitirá que los empleados puedan brindar sus inquietudes o ideas de manera anónima

También volverá a ser emitida la revista Carbonoticias, la cual actualmente no se ha repartido más, debido a que los últimos ejemplares fueron repartidos en el año 2012. La misma estará realizada con información sobre el plan de comunicación interna, las actividades que se irán a realizar, los cursos y charlas. Además de los temas como responsabilidad social empresaria, los cuales ya eran asuntos principales de la revista.

Otro canal de comunicación a implementar serían las charlas cara a cara de la gerencia con el personal y cursos de capacitación, los cuales se explicaran en el siguiente subcapítulo.

5.6 Acciones a realizar

En este subcapítulo se explicarán las acciones a desarrollarse en dicho plan de comunicación, las cuales permitirán el logro de los objetivos.

La primera acción a realizar será la puesta en marcha de dicho plan junto con los encargados de la comunicación interna.

Por otro lado, se programaran cursos, los cuales serán sobre seguridad, se seguirán con aquellas capacitaciones, las cuales Carboclor S.A desarrolla actualmente, además los simulacros seguirán intactos. Pero se implementarán cursos en los cuales se expliquen de manera correcta el uso de la matriz de seguridad con la cual cuenta la empresa a todo el personal, no solo de planta. Para que todos los empleados conozcan de manera correcta el funcionamiento. Además se incluirá a los empleados de oficina en cursos de primeros auxilios para que también estén preparados ante cualquier emergencia.

Además se implementaran reuniones de los gerentes con todos los trabajadores, demostrándoles la importancia que estos tienen con lo que pasa día a día en las

instalaciones de las empresas. Estas reuniones, principalmente se desarrollaran cada dos meses, debido a la duración del plan, luego en base a los resultados de las mismas, se evaluará cada cuanto deberían realizarse. Las mismas tratarán sobre diversos temas pero principalmente como se mencionó al principio, los gerentes hablaran con el personal de planta, dialogándoles sobre la importancia de la comunicación para prevenir diversos accidentes, y lo primordial que resulta el dialogo entre compañeros y todos los responsables de la empresa.

Asimismo, y en base a los nudos críticos evidenciados en el previo análisis sobre la empresa, se realizaran charlas exponiendo al personal de planta sobre la cultura organizacional de la empresa, explicándoles qué es y remarcándoles la misión, visión y valores de Carbochlor S.A, haciéndoles saber la importancia que tienen los gerentes en que ellos conozcan y sepan sobre dicha cultura organizacional, además el factor positivo que genera en la productividad de los empleados al estar informados. Estas charlas no tendrán una larga duración, sino que de cuarenta y cinco minutos, serán dinámicas, permitiéndoles a los trabajadores que participen.

Otra acción a realizar es trabajar continuamente con los delegados, generar reuniones, no solo las habituales sobre inquietudes o ciertos problemas a resolver, sino que también comentarles y capacitarlos en que ellos son los principales voceros de una gran cantidad de trabajadores y que deben transmitirles los objetivos que la empresa tiene, y la cultura organizacional. Es este punto se reforzaría la actividad anterior. También fomentarles el diálogo continuo, que la empresa siempre está dispuesta a escuchar todas las dudas que los mismos tengan.

Por último otra actividad sería que el departamento de seguridad trabaje continuamente con el personal encargado de la comunicación, generando un dialogo, para que cada uno sepa la importancia del trabajo del otro, además sin esto no sería posible armar un plan de comunicación orientado a situaciones de accidentes químicos, ya que los

especializados en dicho tema es el departamento de seguridad y los trabajadores que constantemente están en contacto con los productos y maquinarias.

Luego de plantearse todas las acciones a desarrollarse, se llevará a cabo una calendarización de las mismas, para programarlas en tiempo, espacio y a qué público interno estarán dirigidas, ya que en lo que respecta a los empleados de planta, estos cumplen con horarios rotativos, es por eso que se trabajara en conjunto con el personal de recursos humanos para que provea toda la información respectiva, permitiendo saber los horarios de cada turno, y así poder brindarles cursos y charlas a todos los trabajadores y que estas no sean repetidas al mismo turno. Además el cronograma facilitara la planificación de las actividades para que estas no se junten y no agobiar a los trabajadores con una cantidad excesiva de cursos y capacitaciones todos los días.

5.7 Resultados deseables

Cuando una empresa desarrolla y ejecuta un plan, ya sea de comunicación, o financiero, entre otros, espera resultados favorables para el crecimiento de la misma. Es por esto que a raíz de dicho plan de comunicación interna orientado para situaciones de crisis, se desean obtener distintos resultados. Es posible destacar que los resultados deseables van de la mano del logro de los objetivos, que por eso se plantean previamente, ya que son los resultados a los que las personas quieren llegar.

Los resultados deseables serian la ejecución de dicho plan, en primera instancia, luego el correcto desarrollo del mismo, y tanto durante como luego de haber aplicado dicho plan sería esperable que los empleados conozcan la misión y visión de la empresa, no que sepan toda la cultura organizacional de la empresa pero sí que tengan una orientación sobre la misma.

Por otro lado, también es deseable generar una relación fluida, no solo entre los delegados y los ejecutivos, sino que también todos los trabajadores de planta tengan una relación con los distintos encargados, de la empresa.

Además sería esperable que todas las acciones propuestas sean realizadas. Como así también que haya una retroalimentación, es decir que los empleados tengan una reacción positiva con todos los cursos y charlas propuestas, y que generen un dialogo junto con la cúpula directiva.

Asimismo, y como se mencionará en el siguiente subcapítulo, se espera que la empresa luego de aplicado el plan realice un análisis post ejecución para observar tanto cuali como cuatificativamente los resultados de la comunicación.

5.8 Análisis post-ejecución

El análisis post ejecución permitirá observa que el plan de comunicación interna planteado haya sido desarrollado de la manera en la cual se planteó y que los objetivos marcados hayan sido logrados.

Según Brandoli, Gonzalez Frigoli y Hopkins (2009) el análisis post ejecución, o seguimiento como lo nombran los autores sería una instancia necesaria de un plan de comunicación, debido a que permite observar cómo evolucionan las diversas acciones implementadas, además permitiría ir adaptando o corrigiendo el plan a partir de la realidad que presenta la actividad diaria para garantizar el logro de los objetivos de dicho plan. A su vez, dicha evaluación podría realizarse a través de encuestas y sondeos de opinión, en donde además se evaluaría la adaptación y cambios de actitud de los empleados.

En otros términos, podría remarcarse la importancia de realizar un análisis luego de haberse ejecutado el plan porque permitiría analizar cómo fue desarrollado, si se cumplieron todas las actividades propuestas, si los canales de comunicación planteados

fueron los utilizados, observar y obtener opiniones de los empleados, cómo han tomado dicho cambio en la comunicación, si les pareció efectiva o no, y qué sugieren los mismos. Lo que respecta a Carboclor S.A, se propone que realice encuestas referidas a la comunicación, como se ha mencionado anteriormente, preguntarles a los trabajadores qué opinan sobre la comunicación, si las acciones implementadas fueron las esperadas y como las esperaban. Asimismo cabe destacar que las encuestas serían anónimas para que los empleados puedan emitir sus opiniones libremente sin ninguna presión de cuestionamiento de la gerencia. Dichas encuestas serán todas por iguales, es decir, tendrán el mismo formato y preguntas.

Conclusiones

Con el pasar del tiempo, las empresas fueron consolidando aún más el concepto de las relaciones públicas, e implementando personal para que llevaran a cabo las diversas acciones que implica esta actividad, desde la comunicación externa hasta la interna. Pero no todas las organizaciones desarrollan la comunicación de una manera efectiva, sobre todo la comunicación interna, generalmente creen que con generar o transmitir unos mensajes o mandando una gran cantidad de correos electrónicos están comunicando, cuando no es así, lo que logran es una escasa comunicación o todo lo contrario, saturan al personal con miles de mensajes.

En lo que respecta a las empresas del sector químico aun no es un área el cual sea considerablemente importante para la gerencia, o bien la toman en cuenta pero sin realizar una inmersión, no solo en lo que respecta a lo económico sino que en el personal. Destinan las actividades de comunicación al departamento de recursos humanos, incrementándoles más actividades y haciéndolos realizar tareas que no tienen un gran conocimiento provocando efectos negativos en la comunicación interna.

Es importante que las empresas incluyan a un profesional del área de relaciones públicas, debido a que al dirigirles las tareas al área de recursos humanos a los mismos se les puede escapar ciertas cuestiones técnicas sobre la comunicación, además un relacionista público conocerá específicamente cada canal de comunicación y sabrá cuál será el más efectivo y cuál no. Asimismo conocerá las formas de comunicar y sabrá diferenciar al público interno del externo.

Es por esto que dicho proyecto de grado se inclinó por la realización de un plan de comunicación interna orientado a crisis, utilizando como ejemplo a la empresa petroquímica Carboclor S.A. Se trabajó con dicha organización ya que provee diversa información a través de sus informes de sustentabilidad internos y se tuvo la posibilidad de realizar entrevistas al personal. Además todo el proyecto de grado fue sustentado con

información teórica de diversos autores especializados en relaciones públicas, como así también citando a profesores de la Universidad de Palermo, y la utilización de blogs dedicados también a las relaciones públicas.

Al comienzo de la planificación de este proyecto de grado se observaron ciertos nudos críticos respecto a la comunicación interna de Carboclor S.A, tales como la poca comunicación respecto a determinadas situaciones de crisis, como la poca información sobre los mismos. Pero mediante el exhaustivo análisis se observó que al ser una empresa de gran magnitud, la cual corre diversos riesgos, no solo para los empleados, sino que para la comunidad también, cuenta con una alta programación y ejecución en temas de seguridad, algo que tal vez es sabido por una organización así, como se mencionó anteriormente, pero que es importante remarcar, realizan cursos y capacitaciones, cada trabajador conoce su rol en el momento de un posible accidente. Podría decirse que la comunicación respecto a las crisis, es decir, sobre posibles accidentes laborales, es efectiva. También es primordial destacar la importancia de que las empresas desarrollen una plena comunicación sobre seguridad, como es en el caso de estudio de este proyecto de grado, ya que informando, y determinando roles a cada trabajador en ciertas situaciones de riesgos, les hace saber cómo actuar en caso de un accidente.

Sin embargo se ha detectado la falta de una comunicación más amena, entre los directivos y empleados, esto se observó mediante entrevistas a distintos trabajadores de planta. Los mismos remarcaron, que la empresa comunica pero que no lo realiza en una gran magnitud, sino que les gustaría que haya una mayor comunicación permitiéndoles generar una relación más fluida. Esto se lo considero como un nudo crítico debido a que diversos autores remarcan que la comunicación no solo genera una relación entre las personas, sino que también incentiva en la productividad, debido a que los trabajadores se sienten parte de la empresa y trabajan con entusiasmo.

Por otro lado y desde la propia percepción, se evidenció que la empresa desarrolla mucho más la comunicación externa que la interna, dando por sentada esta última y solamente realizando pocas acciones.

La comunicación interna, es vital para el desarrollo interno de toda empresa, permitiendo dicho desarrollo interno permite que las ventas aumente y el público externo observe una percepción positiva sobre la organización.

Además la comunicación interna para que resulte efectiva debe ser sencilla y transmitida por canales de comunicación que sean consumidos por el público interno.

Por otro lado es importante que las empresas reconozcan la diferencia e importancia entre la comunicación interna y externa, si bien las dos son importantes y no se deben descuidar ninguna de las dos, deberían tener en cuenta que si la comunicación interna se desarrolla de una manera amena y efectiva dará resultados beneficiosos sobre la externa.

En otro aspecto mantener una comunicación con los trabajadores permite comunicarles todas las maneras de trabajo, las cuales desde la cúpula directiva quieren que trabaje. Aparte mantener una comunicación mediante charlas, cursos y capacitaciones permite, en un caso como el de Carboclor S.A prevenir posibles accidentes de riesgo. Además hacerles saber a los empleados lo vital que es informar sobre cada inquietud o desperfecto que vean en la planta.

A su vez, y como fue desarrollado tanto el primer capítulo y ejemplificado en el quinto, los canales de comunicación interna son vitales en el momento de la planificación para un plan, debido a que mediante dichos canales se transmitirán los mensajes previamente establecidos. Las empresas se pueden encontrar con miles de canales de comunicación, algunas comunicaran a través de muchos de ellos pero es importante que se realice un análisis de los canales que el público objetivo utiliza, ya que como remarcan varios autores, no se debe saturar a las personas ni mal gastar información ni dinero en medios de comunicación que no serán vistos o no tienen un gran alcance.

Por otro lado, también es importante que las empresas analicen a su público objetivo. Este es la parte vital de todo plan de comunicación ya que sin ellos no existiría la comunicación. Se lo de estudiar, de cierta forma, debido a que se lo debe comprender, sabiendo qué canales de comunicación utiliza, cómo se comunica, cuál es su lenguaje y cultura. Porque no se puede utilizar un lenguaje distinto al del público porque no comprenderían el mensaje que se quiere transmitir y no habría una retroalimentación, o el mensaje no sería decodificado de la manera en que la empresa desea. Asimismo analizando al personal de la empresa, que en este caso conformaría al público interno al cual se quiere dirigir el plan de comunicación, se conocen sus motivaciones, aquellas cosas que le resultan satisfactorias para seguir trabajando.

En otro aspecto, las empresas deberían comprender que la comunicación no solamente es emitir un mensaje, diseñar carteleras, emitir correos electrónicos, sino que también capacitar al personal es una forma de comunicar, de expresar un mensaje. Esto en el personal genera una motivación, y les transmite un mensaje de que la empresa quiere que ellos estén continuamente capacitados para su trabajo. Además el público interno será el principal vocero de la empresa para el público externo, al estar diariamente y en continuo contacto con todas las partes de la organización conoce perfectamente el funcionamiento de la misma, o en otras circunstancias conoce lo que pasa dentro de ella, teniendo un fuerte poder en sus palabras al momento de transmitirlo hacia el exterior de la empresa. Es por esto que al público interno se lo debe analizar de manera profunda para poder transmitir todo lo que la empresa desea y así también generarle satisfacciones y un clima de pertenencia, que se sienta parte del crecimiento de la empresa, no solo por sus tareas, sino que también porque lo incluyen en diversas actividades relacionadas con la comunicación de la organización.

En lo que respecta a los mensajes claves, las empresas se deben preguntar qué es lo que desean comunicar, qué es lo primordial que los empleados deben saber y qué es lo

menos importante, principalmente para y como se ha mencionado anteriormente, no saturar con una gran cantidad de información a los empleados, sino que también para remarcar la importancia de la información a brindar y mensajes claros y concretos, generando una comunicación clara y sencilla de comprender.

En lo que respecta a este proyecto de grado y Carbochlor S.A anónima intentó remarcarse la importancia de generar y mantener un dialogo con los trabajadores, que por más que cuenten con voceros determinados, como los delegados, necesitan saber que la empresa los tiene en cuenta, informándolos sobre cada decisión o acción que realice la empresa, involucrándolos, mediante charlas, haciéndolos sentir parte. Porque si bien el trabajador hace su tarea solamente por un sueldo, las empresas deben reconocer que no es el único incentivo que estos pueden tener. Al brindarles capacitaciones, beneficios dentro o fuera de la empresa, como capacidades de crecimiento, descuentos en ciertos lugares, al trabajador se lo incentiva aún más y se le transmite que la empresa no lo requiere únicamente para generar ganancia.

Carbochlor S.A entiende que a los trabajadores se los debe incentivar de otra manera, además del sueldo, pero no comprende a la comunicación interna como un gran incentivo de trabajo y de pertenencia por parte de los trabajadores. Considera que al realizar una comunicación breve está comunicando, que en si comunica, pero no genera una comunicación amena y de cercanía con los empleados. Es por esto y como se ha remarcado en el último capítulo la empresa debe mejorar la comunicación interna, brindándole mayor importancia a la misma, y destinándole estas acciones a personas capacitadas y conozcan sobre este tema, permitiéndoles analizar perfectamente a la empresa y todos los trabajadores, para poder plantear una nueva manera de comunicar, ya que en las entrevistas realizadas los trabajadores de cierta manera, reclaman una comunicación más fluida y participe, que incluya a todos los trabajadores, comunicándoles cada accionar de la empresa y principalmente que les hagan saber sobre los objetivos

que Carboclor S.A posee. Porque por más de que la empresa brinde revistas y carteleras, muy pocas personas lo leerán, les llegara a todos los empleados pero no todos podrán decodificar el mensaje transmitido, ya sea por no querer hacerlo en el ámbito fuera de trabajo o porque sea una gran cantidad de palabras y texto compartido, generando a los empleados una contaminación visual.

Además por otro lado, a través del análisis, hubo una evidencia de que en los libros de informe de sustentabilidad cierta información compartida, respecto a la comunicación interna eran los mismos textos, sin haber cambiado ninguna palabra o párrafos de lugar. Esto, de cierta manera, comunica a los trabajadores la poca falta de interés por parte de la empresa de comunicar sobre este tema, o la escasa importancia que le dan a dicho tema.

Es posible destacar, en otros aspectos, que las empresas deberían comprender, que toda acción que realicen o no, comunica, el silencio también es una forma de generar comunicación a sus diversos públicos, es por esto que no deben estar calladas, y sí mantener comunicados a sus empleados. Además es importante para las situaciones de crisis que una empresa comunique continuamente, que sea proactiva y no reactiva ante una situación de peligro, es decir que no reaccionen ante un contexto de riesgo y de peligro de reputación para la misma. Es beneficioso que las empresas mantengan una comunicación constante con sus diversos públicos.

Por último, las empresas deberían saber la importancia de la comunicación para prevenir crisis, y también que deberían contar con un plan de comunicación orientados a situaciones de riesgo, ya sea para prevenirlas o para que en el momento de que estas se desaten saber cómo actuar, qué comunicar, a quién y en qué momento, para no callar y así poder solventar la crisis de una manera más rápida. Además este plan se lo puede tomar como una herramienta eficaz para la organización respaldando su reputación y los objetivos que esta tenga.

Es posible destacar, y volver a remarcar la importancia de la comunicación, sin ella no se generaría una relación entre la gerencia y los empleados, sino habría comunicación en una empresa, las crisis se pueden desatar más rápido, trayendo consecuencias tales como el propio quiebre de la organización, ya que no se apaciguaría la crisis sino se comunica o realiza algo para solucionarla.

Carbochlor S.A debería comprender que los cursos que realizan traen efectos altamente positivos para la seguridad de sus trabajadores pero a su vez debe entender que la comunicación va más allá de cursos de seguridad y simulacros anuales, sino que también debe comunicarse a los empleados la importancia de compartir experiencias y objetivos sobre lo que la empresa quiere y desea realizar respecto a la seguridad de la misma.

En otros términos y para concluir, podría decirse que este proyecto de grado, y como se ha remarcado en el capítulo cinco y al principio de las conclusiones, tomó otra orientación en base a los objetivos sobre este plan de comunicación, si bien está orientado para situaciones crisis, al realizar cursos de seguridad e informando sobre la matriz de riesgo, con la cual cuenta la empresa, se han implementado otros objetivos, tales como la importancia de que los trabajadores cuenten con el pleno conocimiento sobre la cultura organizacional de Carbochlor S.A, para que estos trabajen de otra manera, como ellos mismo lo han mencionado en las entrevistas Además darles la oportunidad de que ellos conozcan la misión, visión y valores de la empresa se ve plasmado en la seguridad, porque trabajarían con más entusiasmo y transmitirían cualquier inquietud o desperfecto sobre la planta. Generándoles confianza de comunicar todo lo que ven, además en dicho plan de comunicación se desataca la importancia de la integración entre los trabajadores, incluyendo a los delegados y dándoles otra importancia a los mismos, que no solo sean voceros de sus compañeros para reclamos o quejas, sino que también sean precursores de la comunicación, transmitiéndoles la importancia de que todos tienen derecho a comunicar, transmitir y participar de la comunicación interna de la empresa, para generar

una relación estrecha y amena entre los empleados. También es importante concluir que Carbochlor S.A debería considerar la posibilidad de destinar las acciones de comunicación a personas que sepan sobre la misma, y no derivarle toda la presión a las personas encargadas de recursos humanos, sino que contar con un departamento de comunicación que trabaje con todas las áreas de la empresa, para que esta conozca detalladamente qué hace cada una y principalmente sepa sobre la seguridad y trabajar en conjunto con el personal del departamento de seguridad, quienes se encargan de las matrices de riesgo y así generar planes de comunicación para evitar posibles situaciones de riesgo.

Lista de Referencias Bibliográficas

Audi, M. (2016) *Comunicación interna en organismos gubernamentales*. Proyecto de graduación inédito. Buenos Aires: Universidad de Palermo. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/catalogo_de_proyectos/detalle_proyecto.php?id_proyecto=3906&titulo_proyectos=Comunicaci%F3n%20interna%20en%20organismos%20gubernamentales

Amado Suárez, A y Zuñeda, C (1999) *Comunicaciones Públicas*. México: Temas Grupo Editorial

Arguello Yofré, B. (2013) *La comunicación sindical. El sindicalismo como público estratégico y comunicador organizacional*. Proyecto de Graduación. Buenos Aires: Universidad de Palermo. Facultad de Diseño y Comunicación. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyctograduacion/detalle_proyecto.php?idproyecto=2418&titulo_proyectos=La%20comunicaci%F3n%20sindical%20como%20p%C3%BAblico%20estrat%C3%A9gico%20y%20comunicador%20organizacional

Arizcuren, A; Cabezas, E; Cañeque, E; Casado, N; Fernández, F; Lacasta, J; Martín, T; Menchaca, M; Nuñez, F; Saches, M y Soria, L. (2007) *Guía de buenas prácticas de comunicación interna*. Madrid: FEAPS

Assadourian, N. (2010) *La comunicación dentro de las empresas pequeñas y medianas, un conflicto sin resolver*. Proyecto de graduación inédito. Buenos Aires: Universidad de Palermo. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyctograduacion/detalle_proyecto.php?idproyecto=662&titulo_proyectos=La%20comunicaci%F3n%20dentro%20de%20las%20empresas%20peque%C3%97as%20y%20medianas,%20un%20conflicto%20sin%20resolver

Barloti, A. (1992) *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Barcelona. Paidós.

Bastidas Román, N. (2016) *Construyendo imagen en Picachos. Fortalecimiento de la fundación Picachos mediante un plan de comunicación*. Proyecto de graduación inédito. Buenos Aires; Universidad de Palermo. Disponible en http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/catalogo_de_proyectos/detalle_proyecto.php?id_proyecto=3913&titulo_proyectos=Construyendo%20imagen%20en%20Picachos

Belian, L. (2009) *La comunicación en las organizaciones*. Proyecto de graduación inédito. Buenos Aires: Universidad de Palermo. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/catalogo_de_proyectos/detalle_proyecto.php?id_proyecto=1696&titulo_proyectos=La%20comunicaci%F3n%20en%20las%20organizaciones

BIC Galicia (2012) *Cómo elaborar el plan de comunicación. Manuales prácticos de las PYME.* (2012). Recuperado el 03/10/2016 de http://cristinaaced.com/pdf/planComunicacion_BIC%20Galicia.pdf

Brandolini, A y Gonzales Frigoli, M (2009) *Comunicación interna Claves para una gestión exitosa.* Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Editorial DIRCOM

Bobбини, I. (2014) *Crisis Organizacional ¿Fracaso u oportunidad?*. Proyecto de Graduación. Buenos Aires: Universidad de Palermo. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyctograduacion/detalle_proyecto.php?id_proyecto=2902&titulo_proyectos=Crisis%20organizacional:%20%BFFracaso%20u%20oportunidad

Cámara de la industria química y petroquímica (s.f) *Quiénes somos visión y misión.* (s.f). Recuperado el 21/09/2016 de <http://www.ciqyp.org.ar/QUIENESSOMOS/Visi%C3%B3nyMisi%C3%B3n.aspx>

Carboclor. (2011) *Informe de Sustentabilidad 2011.* Manuscrito no publicado.

Carboclor. (2012) *Informe de Sustentabilidad 2012.* Manuscrito no publicado.

Capriotti Peri, P (2009) *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa.* Chile: Andros impresores

Cartez Pando,S. (2016) *Comunicación interna. Una propuesta para propiciar la comunicación interna, en una empresa de transportes.* Proyecto de graduación inédito: Buenos Aires: Universidad de Palermo. Disponible en http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/catalogo_de_proyectos/detalle_proyecto.php?id_proyecto=3691&titulo_proyectos=Comunicaci%F3n%20interna

Costa, J. (2005) *Master Dircom. Los profesores tienen la palabra.* Bolivia: Grupo Editorial Desing

Cruz, M. (Comp) (2014) *Aporte a la comunicación interna en empresas del sector químico por medio de un plan de comunicación inter caso: Manuchar S.A.* Quito: UTE. Disponible en: http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/10752/1/58178_1.pdf

Gonzalez, M. (2013) *Cambios y crisis organizacional*. Proyecto de graduación inédito. Buenos Aires: Universidad de Palermo. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/catalogo_de_proyectos/detalle_proyecto.php?idproyecto=1612&titulo_proyectos=Cambio%20y%20crisis%20organizacional

Harrison, S. (2000) *Relaciones Publicas. Una introducción*. Madrid: Thomson Learning 2000

Homs Quiroga, R (1990) *La comunicación en la empresa*. México: Grupo Editorial Iberoamerica, S.A de C.V

Lacasa, A. (1998) *Gestión de la comunicación empresarial*. Barcelona: Gestión 2000

Laciana, C. (2013) *Modelos de Crisis*. Proyecto de graduación inédito. Buenos Aires: Universidad de Palermo. Disponible en: [http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyctograduacion/detalle_proyecto.php?id_proyecto=1798&titulo_proyectos=Modelos%20de%](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyctograduacion/detalle_proyecto.php?id_proyecto=1798&titulo_proyectos=Modelos%20de%20)

Laso Giambruno, L. (2016). *Relaciones Públicas en el cierre de las empresas. Plan de comunicación interna para la gráfica RR Donnelley*. Proyecto de graduación inédito. Buenos Aires: Universidad de Palermo. Disponible en http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/catalogo_de_proyectos/detalle_proyecto.php?id_proyecto=3847&titulo_proyectos=Relaciones%20P%20FAblicas%20en%20el%20cierre%20de%20empresas

Marc, E. Y Picard, D. (1992) *Capitulo I. Los modelos de comunicación, en La interacción social*. Barcelona: Paidòs.

Ongallo, C (2007) *Manual de Comunicación, guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid: Dykison S.L

Salierno, J. (2012) *Plan de comunicación para TOTO de A y A*. Proyecto de Graduación inédito. Buenos Aires: Universidad de Palermo. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/catalogo_de_proyectos/detalle_proyecto.php?id_proyecto=567&titulo_proyectos=Plan%20de%20comunicaci%F3n%20interna%20para%20TOTO%20de%20A%20y%20A

Sanchez Calero, M. (Comp.) (2004) *Plan de crisis*. Buenos Aires: RR PP NET. Disponible en: <http://www.rppnet.com.ar/plandecrisis.htm>

Stellato, F (3 de Marzo de 2012) *La comunicación Interna*. [posteo en blog].
Disponible en: <http://es.slideshare.net/federicostellato/12-comunicacin-interna>

Villafañe, J. (1993). *Imagen positiva*. Madrid: Piramide.

Westphalen, M y Piñuel, J (1993) *La dirección de comunicación*. Madrid: Del Prado Ediciones

Wilcox, D; Cameron, G; Xifra, J. (2012). *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas*. Madrid: Pearson Educación S.A

Wolton, D. (2006) *Salvemos la comunicación*. Barcelona: Paidòs

Bibliografía

Amado Suarez, A y Zuñeda, C (1999) *Comunicaciones Públicas*. México: Temas Grupo Editorial

Andrade, H. (2005) *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblio

Arguello Yofré, B. (2013) *La comunicación sindical. El sindicalismo como público estratégico y comunicador organizacional*. Proyecto de Graduación. Buenos Aires: Universidad de Palermo. Facultad de Diseño y Comunicación. Disponible en: [http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/detalle_proyecto.php?idproyecto=2418&titulo_proyectos=La%20comunicaci%F3n%](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/detalle_proyecto.php?idproyecto=2418&titulo_proyectos=La%20comunicaci%F3n%20estrat%C3%A9gico%20y%20comunicador%20organizacional)

Arizcuren, A., Cabezas, E., Cañeque, E., Casado, N., Fernandez, F., Lacasta, J., Martin, T; Menchaca, M., Nuñez, F., Sanches, M y Soria, L. (2007) *Guía de buenas prácticas de comunicación interna*. Madrid: FEAPS

Assadourian, N. (2010) *La comunicación dentro de las empresas pequeñas y medianas, un conflicto sin resolver*. Proyecto de graduación inédito. Buenos Aires: Universidad de Palermo. Disponible en: [http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/detalle_proyecto.php?idproyecto=662&titulo_proyectos=La%20comunicaci%F3n%20dentro%20de%20las%20empresas%20peque%](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/detalle_proyecto.php?idproyecto=662&titulo_proyectos=La%20comunicaci%F3n%20dentro%20de%20las%20empresas%20peque%C3%9As%20y%20medianas,%20un%20conflicto%20sin%20resolver)

Audi, M. (2016) *Comunicación interna en organismos gubernamentales*. Proyecto de graduación inédito. Buenos Aires: Universidad de Palermo. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/catalogo_de_proyectos/detalle_proyecto.php?id_proyecto=3906&titulo_proyectos=Comunicaci%F3n%20interna%20en%20organismos%20gubernamentales

Bartoli, A. (1992) *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Barcelona. Paidós.

Belian, L. (2009) *La comunicación en las organizaciones*. Proyecto de graduación inédito. Buenos Aires: Universidad de Palermo. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/catalogo_de_proyectos/detalle_proyecto.php?id_proyecto=1696&titulo_proyectos=La%20comunicaci%F3n%20en%20las%20organizaciones

BIC Galicia (2012) *Cómo elaborar el plan de comunicación. Manuales prácticos de las PYME.* (2012). Recuperado el 03/10/2016 de http://cristinaaced.com/pdf/planComunicacion_BIC%20Galicia.pdf

Brandolini, A y Gonzales Frigoli, M (2009) *Comunicación interna Claves para una gestión exitosa.* Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Editorial DIRCOM

Bobbini, I. (2014) *Crisis Organizacional ¿Fracaso u oportunidad?*. Proyecto de Graduación. Buenos Aires: Universidad de Palermo. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyctograduacion/detalle_proyecto.php?id_proyecto=2902&titulo_proyectos=Crisis%20organizacional:%20%BFFracaso%20u%20oportunidad

Cámara de la industria química y petroquímica (s.f) *Quiénes somos visión y misión.* (s.f). Recuperado el 21/09/2016 de <http://www.ciqyp.org.ar/QUIENESSOMOS/Visi%C3%B3nyMisi%C3%B3n.aspx>

Capriotti Peri, P (2009) *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa.* Chile: Andros impresores

Capriotti, P. (1992) *La imagen de la Empresa: Estrategia para una comunicación integrada.* Madrid: Ateneo

Carbochlor. (2011) *Informe de Sustentabilidad 2011.* Manuscrito no publicado.

Carbochlor. (2012) *Informe de Sustentabilidad 2012.* Manuscrito no publicado.

Carreton Ballester, M. (2009) *Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna.* Sevilla: Alicante

Cartez Pando,S. (2016) *Comunicación interna. Una propuesta para propiciar la comunicación interna, en una empresa de transportes.* Proyecto de graduación inédito: Buenos Aires: Universidad de Palermo. Disponible en http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/catalogo_de_proyectos/detalle_proyecto.php?id_proyecto=3691&titulo_proyectos=Comunicaci%C3%B3n%20interna

Costa, J. (2005) *Master Dircom. Los profesores tienen la palabra.* Bolivia: Grupo Editorial

Desing

Cruz, M. (Comp) (2014) *Aporte a la comunicación interna en empresas del sector químico por medio de un plan de comunicación inter caso: Manuchar S.A.* Quito: UTE. Disponible en: http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/10752/1/58178_1.pdf

Cuervo, M. (2009) *El desafío de la comunicación interna en las organizaciones.* Proyecto inédito. Buenos Aires: Universidad de Palermo. Recuperado el: 12/010/15. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=115&id_articulo=5117.

Ferrari, M y Franca, F. (2011). *Relaciones Públicas. Naturaleza, función y gestión en las organizaciones contemporáneas.* Buenos Aires: La Crujia Ediciones

Gonzalez, M. (2013) *Cambios y crisis organizacional.* Proyecto de graduación inédito. Buenos Aires: Universidad de Palermo. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/catalogo_de_proyectos/detalle_proyecto.php?idproyecto=1612&titulo_proyectos=Cambio%20y%20crisis%20organizacional

Harrison, S. (2000) *Relaciones Publicas. Una introducción.* Madrid: Thomson Learning 2000

Homs Quiroga, R (1990) *La comunicación en la empresa.* México: Grupo Editorial Iberoamerica, S.A de C.V

Lacasa, A. (1998) *Gestión de la comunicación empresarial.* Barcelona: Gestión 2000

Laciana, C. (2013) *Modelos de Crisis.* Proyecto de graduación inédito. Buenos Aires: Universidad de Palermo. Disponible en: [http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyctograduacion/detalle_proyecto.php?id_proyecto=1798&titulo_proyectos=Modelos%20de%](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyctograduacion/detalle_proyecto.php?id_proyecto=1798&titulo_proyectos=Modelos%20de%20)

Laso Giambruno, L. (2016). *Relaciones Públicas en el cierre de las empresas. Plan de comunicación interna para la gráfica RR Donnelley.* Proyecto de graduación inédito. Buenos Aires: Universidad de Palermo. Disponible en http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/catalogo_de_proyectos/detalle_proyecto.php?id_proyecto=3847&titulo_proyectos=Relaciones%20P%20Ablicas%20en%20el%20cierre%20de%20empresas

Marc, E. Y Picard, D. (1992) Capitulo I. Los modelos de comunicación, en *La interacción social*. Barcelona: Paidòs.

Marston, J. (1988) *Relaciones Públicas Modernas*. México: McGraw-Hill.

Mitroff, I y Pearson, C (1997) *Cómo gestionar una crisis*. Barcelona: Gestión 2000

Molero Hermosilla, A. (2005) *Plan de comunicación: concepto, diseño e implementación*. Buenos Aires: Ilgo

Ongallo, C (2007) *Manual de Comunicación, guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid: Dykison S.L

Sanchez Calero, M. (Comp.) (2004) *Plan de crisis*. Buenos Aires: RR PP NET. Disponible en:
<http://www.rppnet.com.ar/plandecrisis.htm>

Salierno, J. (2012) *Plan de comunicación para TOTO de A y A*. Proyecto de Graduación inédito. Buenos Aires: Universidad de Palermo. Disponible en:
http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/catalogo_de_proyectos/detalle_proyecto.php?id_proyecto=567&titulo_proyectos=Plan%20de%20comunicaci%F3n%20interna%20para%20TOTI%20de%20A%20y%20A

Salió, N. (Comp.) (2007) *La Comunicación Interna, instrumento fundamental de la Función directiva*. Barcelona: Red Dircom. Recuperado el 02/11/2015. Disponible en: <http://www.reddircom.org/textos/salo.pdf>

Sara, N. (8 de Septiembre de 2014). *Qué es un manual de crisis y para qué sirve*. [posteo en blog]. Recuperado el 30/10/2015. Disponible en:
<http://nataliasara.com/2014/09/08/que-es-un-manual-de-crisis-y-para-que-sirve/>

Stellato, F (3 de Marzo de 2012) *La comunicación Interna*. [posteo en blog]. Disponible en: <http://es.slideshare.net/federicostellato/12-comunicacin-interna>.

Suárez, A. y Castro Zuñeda, C. (1999) *Comunicaciones Públicas: el modelo de la comunicación integrada*. Buenos Aires: Temas.

Villafañe, J. (1993). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen en las empresas.* Madrid: Piramide.

Villafañe, J. (1999). *Imagen positiva.* Madrid: Piramide.

Westphalen, M y Piñuel, J (1993) *La dirección de comunicación.* Madrid: Del Prado Ediciones.

Wilcox, D; Cameron, G; Xifra, J. (2012). *Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas.* Madrid: Pearson Educación S.A

Wolton, D. (2006) *Salvemos la comunicación.* Barcelona: Paidòs