

PROYECTO DE GRADUACION

Trabajo Final de Grado

Cuerpo B

El impacto de la comunicación interna en el clima organizacional

Plan de comunicación para Las Camelias S.A.

- ▶ Nombre y Apellido del Autor | Sofia Belen Geier Cavagna
- ▶ Cuerpo B del PG
- ▶ Fecha de presentación | 17/07/18
- ▶ Carrera de Pertenencia | Lic. Relaciones Públicas
- ▶ Categoría | Proyecto Profesional
- ▶ Línea Temática | Medios y estrategias de comunicación

Índice	
Introducción	3
Capítulo 1: La comunicación interna en empresas familiares	13
1.1 Qué es la comunicación interna	14
1.2 Cultura organizacional	17
1.3 El impacto de la comunicación interna en el clima de la organización	20
1.4 PyMEs familiares	22
Capítulo 2: Comunicación de crisis	28
2.1 Crisis: tipos y causas	29
2.2 Formas de comunicar la crisis	32
2.3 Crisis en PyMEs	35
2.4 Transformar la crisis en un cambio positivo	38
Capítulo 3: Cultura organizacional	41
3.1 Identidad de la organización	43
3.2 Valores organizacionales	46
3.3 La imagen empresarial	50
3.4 Influencia de la cultura en la imagen empresarial	53
Capítulo 4: <i>Las Camelias S.A</i>	57
4.1 Historia de la empresa	58
4.2 Productos comercializados	60
4.3 Visión, misión y objetivos	61
4.4 FODA	63
4.5 Medios de comunicación internos de la empresa	65
Capítulo 5: Estrategia de comunicación interna para <i>Las Camelias</i>	68
5.1 Diagnóstico de situación	69
5.2 Objetivos	71
5.3 Mensajes claves	73
5.4 Plan de acción y estrategia	74
5.5 Tácticas	75
5.6 Evaluación y control	78
Conclusiones	80
Lista de Referencias Bibliográficas	86
Bibliografía	89

Introducción

El presente Proyecto de Graduación, titulado *El impacto de la comunicación interna en el clima organizacional*, propone abordar la contribución de la comunicación interna en la mejora del clima organizacional. Este enfoque estará orientado en la relevancia que tienen las Relaciones Públicas, más específicamente la comunicación interna, en asuntos institucionales y comerciales que hacen al funcionamiento de una empresa, pretende señalar el beneficio que aporta a la organización el desarrollo de la comunicación. Mediante el análisis del caso de la *Empresa Las Camelias S.A.* tras los rumores de renuncia y el fallecimiento de uno de sus socios fundadores. El contexto en el que se sitúa este abordaje es en la provincia de Entre Ríos, durante el período 2014 – 2017. El motivo por el cual se escoge esta franja temporal, se debe a que los conflictos dentro de la organización surgen tras la defunción de uno de los principales miembros de la misma y hasta la fecha no han podido establecer en la empresa un clima que favorezca el ámbito dentro de la compañía, es por ello que mediante el desarrollo de un plan de comunicación se busca generar a un clima propicio para llevar a cabo las tareas cotidianas.

La pregunta problema que atraviesa la totalidad de las indagaciones expuestas en este trabajo es ¿Cómo puede contribuir la comunicación interna en la mejora del clima organizacional de una empresa familiar tras una crisis?

Este proyecto aborda la empresa entrerriana Las Camelias S.A que se encuentra atravesada por momentos de incertidumbre y colmada de rumores que inquietan a los empleados a raíz de la voluntad de renuncia a las acciones por parte de algunos de sus socios fundadores.

Se inscribe en la categoría proyecto profesional porque ofrece un panorama exhaustivo sobre la manera en las Relaciones Públicas pueden generar un impacto positivo en el clima de una organización, aplicando los conceptos teóricos adquiridos durante la carrera

al caso de una empresa real que atraviesa momentos difíciles debido a la falta de comunicación dentro de la organización. Por ende, resulta oportuno hacer una vinculación entre lo que sucede en la realidad empresarial de Las Camelias, con las mejoras que se pueden llevar cabo mediante el planteo de una correcta estrategia de comunicación. Asimismo, la línea temática seleccionada es medios y estrategias de comunicación porque el presente trabajo busca desarrollar una táctica que sea adecuada para la situación de crisis e incertidumbre que está aconteciendo dentro de la empresa seleccionada.

En función de lo antedicho, los objetivos que persigue este proyecto son, en primer lugar, desarrollar un plan de comunicación interna para la empresa Las Camelias, en pos de evitar una crisis generada por la desinformación e incertidumbre. Para abordar adecuadamente este propósito, se buscará analizar el impacto de la comunicación organizacional en el clima interno; mejorar los canales de comunicación dentro de la organización para que las dudas puedan aclararse de manera clara; aplicar una estrategia de comunicación que ayude a revertir la situación dentro de la organización.

Los supuestos que se postulan en este escrito está basado en que las decisiones de los socios fundadores de la empresa Las Camelias, tales como la venta de sus acciones, afectan a los empleados y provocan en la organización un clima de inseguridad e incertidumbre, por ello se busca describir como las Relaciones Públicas pueden incidir positivamente en este aspecto. Para ello, se plantearán una serie de interrogantes, ¿cómo impacta la comunicación interna en el clima organizacional?; ¿cómo puede mejorarse la comunicación interna en una empresa tradicional familiar?; ¿tiene el clima de una organización repercusión sobre la imagen externa de la misma?

Respecto al diseño metodológico que se utilizará en este proyecto, la estrategia teórico metodológica es de tipo descriptivo-explicativa, puesto que pretende describir el fenómeno que produce el buen desempeño de la comunicación dentro del ámbito

organizacional, explicando en instancias posteriores cómo esto repercute tanto a nivel interno, como ser en el caso del clima organizacional, como también a nivel externo, favoreciendo la imagen de la empresa.

La metodología responde a la perspectiva cualitativa de investigación, en la medida en que aborda la temática planteada desde un enfoque que pretende estudiar cómo el fallecimiento de uno de los accionistas genera en los empleados incertidumbre respecto a la situación de la empresa y esto tiene como desenlace una alteración en el clima organizacional; mediante el análisis del comportamiento humano y los motivos de los mismos se buscará arribar a una solución favorable.

El trabajo de campo requerido para acceder al conocimiento de los fenómenos sometidos a estudio, exigirá la utilización de entrevistas en profundidad, a gerentes de empresas, accionistas, empleados, jefes de áreas y profesionales de las Relaciones Públicas. Se toma esta unidad de análisis con el fin de poder observar las distintas experiencias vividas a nivel profesional y poder establecer un vínculo con el área de las comunicaciones dentro de la organización.

En el marco de los estudios sobre Relaciones Públicas, el aporte que se plantea en este proyecto resulta novedoso en tanto permite visualizar el estado de la problemática que se eligió como Proyecto de Graduación.

En efecto, la revisión de los antecedentes permite contemplar el carácter innovador de la temática. En principio, en lo que refiere a los antecedentes institucionales, un conjunto de Proyectos de Grado elaborados por estudiantes de la Universidad de Palermo se consolidan como un punto de partida insoslayable.

Entre ellos, puede citarse el proyecto profesional realizado por La Manna, (2017) *La comunicación interna desde las relaciones públicas de una empresa*. En este trabajo se aborda el rol que cumplen las Relaciones Públicas dentro de una organización y la importancia que tienen las mismas para el buen desempeño de una institución. Plantea a

su vez la importancia de coaching ontológico y ofrece motivos por los cuales aplicarlos a una empresa puede tener resultados favorables, dentro de éstos, menciona que el coaching herramientas a las personas para que puedan resolver diferentes situaciones tanto personales como laborales y así superarse.

Fue tomado como antecedente porque presenta un vínculo desde el enfoque de la comunicación interna y una referencia constante a la función de las relaciones públicas, la importancia de las mismas dentro de la organización y a su vez agrega el plus de una disciplina relativamente nueva, como es el caso del coaching ontológico para la obtención de resultados favorables en cuanto a la comunicación de una organización.

En segundo lugar, se puede referir al Proyecto de Graduación de Retta, (2014) *Comunicación interna, Convivencia de Generaciones*. Este trabajo se orienta en base a una explicación de las diferentes funciones que cumplen las Relaciones Públicas y cómo se relacionan con las diferentes áreas dentro de una organización, para luego encarar el tema de las diferencias generacionales que se puede observar dentro de una institución.

Fue mencionado como antecedente porque aporta información sobre cómo interactúan las diferentes generaciones de empleados que conforman una organización y de qué forma las Relaciones Públicas realizan un aporte para que una empresa funcione de manera fluida sin bajar su rendimiento, con lo cual se puede establecer un paralelismo, siendo Las Camelias una empresa familiar, compuesta por personas de diferentes rangos de edades.

En tercer lugar, se puede citar el Proyecto de Graduación de Laso Giambruno, (2016) *Relaciones públicas en el cierre de empresas*. El trabajo seleccionado como antecedente relata la manera en que las Relaciones Públicas trabajan cuando una situación de crisis no tiene vueltas atrás y como resultado se produce el cierre de la organización.

El proyecto escrito por Laso Giambruno fue seleccionado para tener referencia de cómo actúan las Relaciones Públicas cuando una organización llega a una instancia definitiva

como el cierre de la misma y detalla cuales son los pasos a seguir en caso que se llegue a ese tipo de situación creando un puente de trabajo en equipo entre el área de Relaciones Públicas y Recursos Humanos. Se pueden dilucidar conceptos y pasos a seguir que aportan herramientas en la situación que se encuentra la empresa entrerriana. En cuarto lugar, se hace referencia al Proyecto de Graduación de Frías Nicosia, (2011) *Aporte de las Relaciones Públicas sobre el público interna*. Dicho Proyecto de Graduación trata acerca de la comunicación interna de las organizaciones incorporando el concepto de Relaciones Públicas 2.0 al manejo del público interno para lograr mejores vínculos y más productivos a las relaciones sociales del personal de una compañía. Por otra, parte utiliza la noción de cultura corporativa como eje fundamental del correcto desempeño de la comunicación institucional. Tomando al público interno como grupo objetivo.

Fue elegido por el motivo que encara las Relaciones Públicas 2.0 algo que hoy en día tiene tanta repercusión sobre la sociedad ya que han modificado la forma de interactuar de las personas. Y se vincula al tomar al público interno como objetivo del proyecto.

En quinto lugar, el proyecto presentado por Cortez Pando, (2015) *Comunicación interna. Una propuesta para propiciar la comunicación interna, en una empresa de transportes*. Pretende exponer la importancia de una herramienta de comunicación como es el caso de intranet para aplicarla en una empresa que no la posee y como resulta tener un impacto positivo dentro de la organización. El proyecto se enmarca en un cambio de paradigma para una empresa tradicional que busca aprovechar al máximo las herramientas de comunicación las que relaciones públicas pueden ofrecer.

La elección de este proyecto como antecedente recae en que busca insertar en un sistema organizacional una nueva forma de comunicación que resulte beneficioso para la empresa en cuestión como también se podría realizar en el caso de Las Camelias con el objetivo de optimizar la comunicación dentro de la misma.

En sexto lugar, se cita como antecedente al Proyecto de Graduación de Pakciarg Sabbag, (2015) Caso Saluagro S.A. *Comunicación interna*. Este trabajo hace referencia a la contribución de las Relaciones Públicas en empresas de índole familiar. Dicho proyecto está encarado desde la crítica a la falta de claridad y al clima laboral que se da dentro de este tipo de organizaciones, como también plasma la forma en la que puede generarse una crisis.

El motivo por el cual se seleccionó este Proyecto de Graduación radica en el planteamiento de un plan de comunicación para una empresa familiar, luego del estudio de las influencias positivas de las Relaciones Públicas en este tipo de empresas.

En séptimo lugar, se hace referencia al proyecto escrito por Vasquez Caicedo, (2013) *Comunicación interna*. El mismo se enfoca en la comunicación interna digital como una herramienta para optimizar la obtención de objetivos en las empresas, realiza un análisis sobre cómo se aplica la tecnología digital al momento de confeccionar el plan de comunicación interna y cómo de esta manera las personas se sienten motivadas y así se sienten parte de la organización.

Fue tomado como antecedente dado que plantea la importancia de la comunicación digital, como forma de fortalecer la organización y lograr en el público interno el sentimiento de satisfacción y conformidad en el ámbito laboral, esto puede ser aplicable al caso Camelias.

En octavo lugar, se cita el Proyecto de Graduación de Levin, (2016) *Impacto de los eventos motivacionales*. El mismo busca indagar y reflexionar sobre cómo influyen la comunicación y los eventos al momento de motivar al personal, tomando en consideración la utilización de redes sociales y su influencia en el ámbito corporativo.

Este Proyecto de Graduación fue seleccionado por la importancia que tiene la motivación en el ámbito organizacional y como repercute en el clima interno en la organización. El proyecto pretende destacar la motivación como elemento fundamental y las

repercusiones que causa la misma en la organización.

En noveno lugar, se hace mención al proyecto realizado por Martínez García, (2016) *La Bonne Patisserie*. El escrito realizado por Martínez García tuvo como resultado final el armado de un plan de comunicación para un emprendimiento gastronómico haciendo fuerte hincapié en la manera en las cuales las organizaciones interactúan con los diferentes públicos que la rodean.

El motivo por el cual este Proyecto de Graduación resulta adecuado como antecedente reside en cómo explora los diferentes los públicos que establecen relaciones con la organización para luego realizar un plan de comunicación adecuado a las necesidades de dicho emprendimiento gastronómico.

En último lugar se cita al proyecto de Escudero, (2017) *Crisis en las industrias Químicas*. El proyecto busca demostrar cómo las Relaciones Públicas colaboran en la disminución de probabilidades de situaciones de crisis dentro de una organización, asimismo, remarca la importancia de la comunicación interna y lo aplica al caso de las industrias químicas. Busca explicar a su vez qué sucede en gran parte de estas instituciones al no tener un área de Relaciones Públicas.

La razón por la cual se ha optado por este proyecto como antecedente es el vínculo que establece entre la comunicación interna, las Relaciones Públicas y una situación de crisis dentro de una organización, estableciendo una comparación con el clima que se presenta en la empresa Las Camelias.

En esta misma línea, el Proyecto de Graduación toma como marco teórico cuatro conceptos principales; cultura organizacional, comunicación interna, crisis y PyMEs familiares que contribuyen a comprender la temática sometida a análisis. En lo que respecta al primer concepto, se utilizan las reflexiones de Ritter (2008) extraídas de su libro *Cultura Organizacional*, que habla de ésta dentro de la empresa, definiéndola como: “la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su

origen en un conjunto de creencias y valores compartidos”. (Ritter, 2008, p. 53). Del mismo concepto clave, se incorporarán conocimientos transmitidos por Lurcovich (2015) quien plantea que la cultura se caracteriza primero por ser compartida socialmente, esto quiere decir que no es personal de un solo individuo. Segundo, se transmite con el fin de que puede establecerse como perdurable en el tiempo, y tercero requiere aprendizaje dado que no se recibe de manera innata, sino que surge a partir de la interacción con el otro.

En cuanto al segundo concepto se analizará lo postulado por Brandolini y González (2009) quienes señalan que “la comunicación interna es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica” (Brandolini y González, 2009, p. 31)

El autor Pizzolante (2004), establece que “la comunicación interna o corporativa define situaciones en donde dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global.” Se anexará además sobre el mismo tema, palabras provistas por Ritter (2008), quien plantea que “es importante considerar a la comunicación como un elemento claro para el cambio de cultura y la creación y el fortalecimiento de los valores culturales para apoyar la estrategia organizacional” (Ritter, 2008, p. 54)

El tercer concepto que rige el escrito es crisis, toma como referencia a Vallejo (2001) quien designa que una “crisis es un cambio repentino entre dos situaciones, cambio que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización, institución o empresa”; este criterio se asociará con el cuarto de los conceptos, PyMEs familiares, tomando en cuenta el autor Irigoyen (1999) quien escribió un libro denominado *Crisis en la empresa de familia*; quien declara que en las compañías de este tipo “los individuos que pertenecen a la familia propietaria frecuentemente confunden los roles que deben desempeñar en la empresa, por un lado, y en la familia, por el otro”. Otro autor que se incorporará será Kertész (2011) quien define a las PyMEs familiares como: “una

institución en la cual trabajan por lo menos dos parientes que a su vez son propietarios”.

El proyecto se estructura en cinco capítulos. El primero de ellos explora el sector en el cual se inserta la problemática de Relaciones Públicas y se orienta a la comunicación interna en las empresas familiares. El mismo buscará explicar cómo funcionan las mismas, cual es el aporte positivo diferencial que realizan a una organización y que vínculo conforman con la cultura y el clima dentro de una empresa.

El segundo capítulo se enmarca bajo el concepto de comunicación de crisis, iniciando por describir que es, los tipos que existen y las causas de la misma; buscará explicar a su vez, cómo afecta a una PyMEs y cómo las Relaciones Públicas ayudan a afrontar una crisis y transformarla en un cambio positivo.

El tercer capítulo del Proyecto de Graduación se enfoca en la cultura organizacional, exponiendo conceptos como: identidad, valores e imagen empresarial, para luego analizar como la cultura impacta en la percepción de los públicos respecto a la compañía.

El cuarto capítulo, enmarca el análisis del sector de las PyMEs agropecuarias introduciendo como las mismas actúan en Argentina, se estudiará el mercado en el cual la empresa Las Camelias se desarrolla, detallando el estado actual de la situación comunicacional dentro de la empresa, como también analizando casos.

El quinto capítulo, estará compuesto por la estrategia de comunicación para la empresa Las Camelias, aplicando los conceptos que se desarrollan a lo largo del proyecto de grado con el objetivo de mejorar el clima organizacional dentro de la misma y dar por finalizado el clima de incertidumbre que vivencian los empleados dentro de ésta.

Finalmente, el Proyecto de Graduación se vincula con la asignatura Relaciones Públicas V por los contenidos que la conforman, siendo estos: comunicación, cultura, identidad e imagen de la organización, conceptos claves de la comunicación interna.

Se advierte, de este modo, que el aporte que este Proyecto de Graduación ofrece al campo de la comunicación empresarial contribuye al conocimiento de demostrar,

mediante el análisis de un caso real, la importancia de que las empresas cuenten con un plan de comunicación interna, para que estas puedan evitar situaciones de crisis mediante la consolidación de un clima organizacional propicio.

La comunicación del accionar de las organizaciones o lo que acontece dentro de ella es una forma de generar confianza con sus públicos y generar un clima laboral unificado y sólido para con los empleados, haciendo que éstos se sientan seguros dentro de la empresa.

Este proyecto busca resaltar la importancia de la comunicación con los individuos ya que favorecen a la imagen proyectada por la empresa. Comunicar y compartir con los públicos lo que sucede dentro de una empresa es una manera de generar el sentimiento de pertenencia o identificación con la misma lo cual favorece a la cultura organizacional.

Capítulo 1: La comunicación interna en empresas familiares

Este capítulo comenzará por introducir a qué se hace referencia cuando se menciona el concepto de comunicación interna para poder adquirir los conocimientos necesarios y las herramientas que la carrera aporta para el desarrollo de un plan de comunicación para la empresa localizada en la provincia de Entre Ríos, Las Camelias S.A.

Además se hará mención a diferentes criterios expuestos por una serie de estudiosos de las Relaciones Públicas con el fin de considerar una serie de conocimiento que deben tenerse en cuenta para un buen desarrollo del proyecto.

Para ello, se tomarán en cuenta diferentes autores con el objetivo de comparar los ideales conceptuales en cuanto a similitudes y diferencias que cada uno de éstos expone. Cada autor se ha elegido a partir de la noción especial que le dan a los conceptos seleccionados como relevantes para el proyecto que se llevará a cabo en el Proyecto de Graduación.

El concepto central que se plasmarán en esta primera instancia será comunicación interna, partiendo de lo planteado por los autores Brandolini y Gonzalez (2009) quienes entienden que ésta es una herramienta utilizada dentro la organización, pero que a su vez puede ser entendida como una técnica. Con el fin de obtener diferentes criterios se comparará con lo enseñado por otros autores como el caso Pizzolante (2004) quien sugiere que la comunicación interna es un factor clave en situaciones donde un grupo de personas interactúan y comparten sus ideas y sentimientos dentro de la empresa.

A partir de este concepto se analizará el impacto que poseen las comunicaciones internas en la cultura de la organización y clima de la misma enfocado desde el proyecto, ya que se centra en una empresa familiar que atraviesa una crisis luego del fallecimiento de uno de sus accionistas y la voluntad de renuncia de otro de ellos. De aquí surge la necesidad de plasmar la importancia de las Relaciones Públicas en instancias de crisis de la organización, entendiendo que una crisis es un “cambio repentino entre dos situaciones,

cambio que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización, institución o empresa” según Vallejo (2001) es por ello que se genera un clima particular donde los implicados no saben la manera correcta de actuar con el fin de poder reducir el impacto que la situación genera en la organización.

Al ser Las Camelias una PyME familiar, la dinámica con la que opera la organización difiere a como lo hacen otras compañías, es por ello que se estudiará este sector en particular a lo largo de la extensión del Proyecto de Grado, prestando especial atención a lo que caracteriza a este tipo de empresas, como la cercanía a sus públicos o la mayor implicación de los trabajadores, ya que existe una relación más fluida y directa con los directores y accionistas.

1.1 Qué es la comunicación interna

Se puede definir a las Relaciones Públicas como el conjunto de actividades profesionales encargado de fomentar la imagen de una organización o de una persona mediante la interacción con los públicos que la rodean. A partir de este concepto generalizado de la materia en cuestión se tomó como referencia las palabras de Martini (1998) quien sostiene que:

Las Relaciones Públicas son un conjunto de acciones de comunicación estratégica coordinadas y sostenidas a lo largo del tiempo, que tienen como principal objetivo fortalecer los vínculos con los distintos públicos, escuchándolos, informándolos y persuadiéndolos para lograr consenso, fidelidad y apoyo de los mismos en acciones presentes y/o futuras. (Martini, 1998)

La importancia de la disciplina profesional es muy valiosa dentro la organización, la misma contribuye a un clima de conceso, tanto a nivel interno como a nivel externo, tal como lo menciona la licenciada Martini en su definición de las Relaciones Públicas cuando enumera la lista de objetivos que se persiguen en esta área estratégica de una empresa.

Se trata de una disciplina planificada que se desarrolla de modo estratégico y que apela a

una comunicación bidireccional, ya que se enfoca en el público interno y el externo atendiendo las necesidades de cada uno de éstos con las diferencias que separan a uno del otro.

Una de las bases de las Relaciones Públicas que genera un gran aporte y un valor diferencial en las organizaciones que la desarrollan, es la comunicación interna, entendiendo las empresas son espacios donde conviven múltiples personas poseedoras de atributos similares como también con diferencias notorias, incrementar la aplicación de esta herramienta de comunicación genera en la organización un clima de trabajo prospero que tiene como resultado un impacto directo en la imagen que posee el público externo.

Ritter no sólo hace alusión a la comunicación interna institucional, sino que a su vez incluye el concepto de cultura organizacional entendida como el conjunto de valores, normas de comportamiento, creencias, conductas y posturas adoptadas por la organización que forman a la misma, esto, conforma en una manera sencilla de definirla, a la esencia de la empresa. Establece un vínculo entre los modos en que la organización se comunica y la cultura de la misma, esto se debe a que la esencia cultural de la organización va a determinar la relación que tiene con sus públicos y la importancia que le da a los mismos.

La comunicación interna es aquella dirigida al trabajador. Surge cuando se comienzan a manifestar nuevas necesidades dentro de las compañías para motivar al equipo humano y retener a los más capacitados en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.

Como referencia conceptual de comunicación interna se ha tomado lo propuesto por Michael Ritter en su libro *Cultura Organizacional* quien plantea lo siguiente: “las comunicaciones institucionales internas promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio

de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales". (Ritter, 2008, p.8)

Todo aquello que la cultura organizacional fomente debe ser comunicado con el fin de poder establecer una homogeneidad en el espacio de trabajo, la herramienta que hace esto posible es la comunicación interna. Mediante el buen uso de esta y el diálogo se puede lograr en la institución un sentimiento de pertenencia, seguridad y confianza lo cual repercute directamente en la imagen externa. Un claro ejemplo que suele usarse como referencia es cuando se hace hincapié constantemente, en que los empleados de una organización son la primera imagen que se posee de una empresa, si estos no se encuentran a gusto dentro del lugar en el cual ejercen su profesión o no confían en la misma es probable que el público externo tampoco lo haga.

Las organizaciones con fines de lucro están compuestas por equipos humanos, por ello, motivar es mejorar resultados y esto implica a su vez ganancias económicas lo cual hace el fin de toda empresa.

A partir del ejemplo mencionado es válido citar lo manifestado por Brandolini y González en el libro *Comunicación Interna*, cuando vinculan a ésta con la comunicación externa y plantean lo siguiente: "Por más que las comunicaciones internas ofrezcan un panorama de lo que sucede en la empresa no deben estar alejadas de lo que se comunica externamente porque, en definitiva, el público interno también es externo" (Brandolini y González, 2009, p.31).

Los autores aportan un perspectiva valorable estableciendo que el público interno puede convertirse en externo ya que los primeros consumidores de la organización son las personas que la conforman. Si sus empleados no consumen o no confían en la misma las posibilidades de que lo haga el público externo son muy bajas.

Por esto la compañía no debe enfocar la atención solamente en el público externo creyendo que éste va a lograr que la empresa aumente sus ganancias si se lleva a cabo

una gran inversión en campañas publicitarias y múltiples estrategias de marketing.

El público interno tiene una gran importancia, por ello la comunicación debe estar alineada tanto para quienes trabajan para la organización como para quienes se encuentran en la categoría de público externo.

Para el planeamiento y ejecución de las estrategias de comunicación interna, hay que tener en cuenta que los objetivos que persigue son: involucrar al personal, dado que la comunicación es un medio por el cual la empresa transmite los valores por los cuales la misma se distingue, teniendo al mismo tiempo la función de integrar al empleado y darle importancia. Como también dar coherencia y cohesión al plan de acción, esto quiere decir que todas las áreas que conforman la organización deben trabajar en conjunto para alcanzar los objetivos que ésta se proponga. La condición para que éste propósito que la empresa se a conocer los planes y la situación en la que se encuentran, eso se logra, por medio de comunicación interna. (Suárez, 1999, p. 134)

1.2 Cultura organizacional

La cultura es definida como un conjunto de conocimientos, ideas, tradiciones y costumbres que caracterizan a un pueblo, una clase social, una época, etc. Es decir, son ideas y creencias que orientan la manera de actuar de los seres humanos.

En el caso de la organización, ésta es definida como un grupo de personas y medios organizados con un fin determinado.

Al unir ambos conceptos surge la cultura organizacional, la cual puede ser entendida como el conjunto de ideas, creencias, códigos de comportamiento y normas de convivencia por los que se rige una organización.

Ritter en su libro *Cultura Organizacional*, hace referencia a ésta y la define como la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos. (Ritter, 2008, p. 53).

El autor plantea en su definición que la cultura que conforma a una organización condiciona y moldea la forma de actuar de quienes se encuentran inmersos en ella. Incluso organizaciones que han sufrido grandes fracasos se ven atravesadas por una línea cultural que determina la identidad de la misma.

Cabe resaltar que es importante poder crear o modelar la cultura de la empresa favoreciendo la adaptación al cambio constante. Esta necesidad de adecuar las realidades empresariales al entorno que rodea a la organización surge porque el mundo se encuentra en constante cambio, cada día más exigente y con el surgimiento de las nuevas tecnologías, las empresas no son ajenas lo que sucede a nivel global por fuera de ellas.

Por consiguiente, como lo señala Lurcovich (2009) la cultura se caracteriza primero por ser compartida socialmente, esto quiere decir que no es personal de un solo individuo; segundo, se transmite con el fin de que puede establecerse como perdurable en el tiempo; y tercero requiere aprendizaje dado que no se recibe de manera innata, sino que surge a partir de la interacción con el otro.

La cultura organizacional como bien lo plantea su definición es utilizada como herramienta para modelar las conductas empresariales y establecer normas, pero además de esto Michael Ritter (2008) propone otras cuatro funciones que hacen a la cultura. La primera de ellas es la identificación, el perfil de personalidad de la empresa, cuyo objetivo es el reconocimiento de la organización por parte de terceros y a su vez insta la oportunidad a que los propios miembros se sientan identificados. En segundo lugar Ritter postula que la integración es otra de las funciones de la cultura, es decir, que manifiesta el consenso, lo que busca es reasegurar el entendimiento común entre los individuos que conviven en una organización. En tercer lugar, la coordinación es otro de los fines que persigue la cultura, ésta función coordinadora permite delegar y alinear a los empleados en cuanto al comportamiento y objetivos que estipula la organización. La

intención de la coordinación es descentralizar la presión que rodea a los altos directivos de la organización bajo el supuesto de delegar. Por último, la cuarta función mencionada por el autor en su libro es la de motivación, esto hace hincapié en que la cultura le da sentido al trabajo que realiza el empleado y por ello funciona como motivador para la organización como también para el exterior de la empresa.

Con el objetivo de distinguir cuál es la cultura que predomina en la empresa Las Camelias, se realizará un análisis de los diferentes tipos de cultura organizacional que se pueden distinguir, para ellos se tomarán los ejemplos que da el autor Ritter en su libro *Cultura Organizacional* (2008). Éstas características desiguales denotan sus diferencias de acuerdo al nivel de control que ejerce la organización y nivel de flexibilidad.

La cultura burocrática se caracteriza por la valoración de las normas, las reglas y los procedimientos estandarizados. Se esquematiza organizacionalmente de forma jerárquica, donde la autoridad está claramente definida.

La cultura de clan es aquella en la se prioriza la lealtad, la tradición, el trabajo en equipo y busca trascender el compromiso salario/trabajo. Este modelo cultural implica la socialización, donde los integrantes más antiguos de la empresa actúan como mentores de los nuevos miembros, éste tipo de vinculación favorece la transmisión de valores.

La cultura emprendedora, posee la particularidad de impulsar el cambio, mediante la toma de grandes riesgos, búsqueda de soluciones creativas y adecuación a la innovación.

Por último, la cultura de mercado se diferencia de las anteriores porque busca lograr metas rentables, de tipo económico y financiero. Dentro de este modelo de empresa predomina la competencia y las relaciones que mantiene el individuo con la misma es exclusivamente contractual.

Este tipo de clasificación resulta útil como guía para poder orientar un análisis organizacional, pero las cualidades no son estrictamente cumplidas por las mismas, una

empresa puede contener múltiples cualidades que se califiquen como características de diferentes modelos culturales, esto se debe a que cada empresa posee una identidad única.

La comunicación y la cultura de la organización son dos conceptos de Relaciones Públicas que van de la mano así lo manifiesta Ritter cuando postula lo siguiente: “Es importante considerar a la comunicación como un elemento claro para el cambio de cultura y la creación y el fortalecimiento de los valores culturales para apoyar la estrategia organizacional y enfrentar un proceso de globalización y competitividad”. (Ritter, 2008, p.54)

Todo aquello que una empresa quiere difundir no ha de ser posible si no es por medio de la comunicación. Desde los valores y su cultura hasta los objetivos que se persiguen, éstos llegan a los públicos por medio del desarrollo de la comunicación clara y dinámica organizacional. Una empresa con una estrategia sólida de comunicación tiene más probabilidades de ser exitosa que una empresa que no perfecciona la misma.

1.3 El impacto de la comunicación interna en el clima de la organización

El clima organizacional es otro factor importante a tener en cuenta dentro de una empresa, que va a determinar cómo es el ambiente de trabajo dentro de ella.

Dominici (2015) define el clima organizacional destacando que éste constituye la cualidad y/o propiedad del ambiente organizacional que perciben los miembros de la organización e influyen en el comportamiento de la misma.

El clima laboral que acontece dentro de una organización tiene sus bases en la conducta humana, entendida ésta como la manifestación del comportamiento, es decir, lo que el ser humano hace, desde una perspectiva psicológica, la conducta no sólo se refiere a la manera de obrar de las personas, sino también a sus emociones, sentimientos y pensamientos.

Según Soto, el clima dentro de una organización es considerado uno de los pilares más importantes, eso surge porque se compone de las emociones y motivaciones correspondientes a un a la totalidad de los miembros de una empresa sin hacer diferenciación de rangos jerárquicos. (Soto, 2016)

El clima organizacional de una empresa se encuentra sujeto a constantes cambios ya que es influenciado por variables que afectan la productividad empresarial. Dichas variables pueden ser externas como ser el caso del contexto económico, político y social o internas siendo éstas aquellas afectadas por reglamentos, características o modificaciones internas de la empresa. Esto provoca que el ambiente dentro de la organización pueda verse afectado y ser cambiante de acuerdo a los acontecimientos.

Cuando se habla de ambiente se hace referencia a dos aspectos dispares; por un lado, el ambiente físico, abarcando éste el espacio común en cual se sitúan y desempeñan sus actividades de trabajo todos los empleados y el ambiente social, aludiendo a las personas que conforman la empresa y las relaciones que éstos establecen.

Con el objetivo de formar un buen clima laboral, hay que tener en cuenta que es un proceso vivo y sujeto a cambios, como ya se mencionó anteriormente. Es por ello que es importante la realización de actividades que fomenten y dirijan a la organización a resultados favorables. La motivación del personal es un determinante que destaca una diferencia organizacional ésta se puede lograr por medio de la creación de un espacio agradable para llevar a cabo jornada laboral, obsequios en días especiales, bonos extras, pago de horas extras, premios por producciones originales, buen salario, entre otras.

Pero existen a su vez otros factores que hacen a la motivación una cualidad importante en el área organizacional, como ser el ofrecimiento de capacitaciones para los empleados, el objetivo de capacitar es ampliar los conocimiento que los trabajadores poseen, tanto de las funciones que desempeñan, como también proveer herramientas e información de otros departamentos laborales. Esto resulta motivador y beneficioso para

la organización ya que incrementa las habilidades intelectuales de los empleados.

El impacto de la pertenencia actúa como gran instrumento de motivación, esto es porque este sentimiento genera la implicancia que luego resulta en la necesidad de participar y pertenecer al grupo laboral con en el que se ven inmersos los trabajadores.

Para lograr que el clima organizacional sea agradable y beneficioso, la comunicación ejerce un rol muy importante dado que es la encargada de hacer llegar notificaciones de lo que sucede dentro de la empresa, evaluando el estado de situación en el que se encuentran las personas que integran el equipo de trabajo, buscando soluciones a posibles problemas comunicacionales que puedan surgir.

Por medio de la utilización de la comunicación interna y las herramientas que esta posee, sean plataformas tecnológicas, desayunos de trabajo, reuniones de trabajo o carteleras se deben dar a conocer todos aquellos acontecimientos relevantes para la compañía, como también notificar las acciones o actividades que va a ofrecer para que los empleados se encuentren seguro dentro de la empresa.

Para poder evaluar el estado del clima organizacional la compañía puede realizar una auditoría que consta de analizar datos extraídos del ámbito laboral, como por ejemplo: la remuneración, es espacio de trabajo, las relaciones entre empleados, seguridad laboral, horarios de trabajo, situaciones motivacionales, posibilidades de capacitación, entre otras. Las herramientas de análisis más utilizadas y que aportan los mejores resultados para la realización de la auditoría de clima interno, son observación, encuestas y entrevistas.

1.4 PyMEs familiares

Al hablar de PyMEs, se entienden a las siglas como pequeñas y medianas empresas. Son aquellas que cuentan con un número limitado de trabajadores, como también ventas anuales que no datan de cifras elevadas.

Se entiende a una empresa como “organizaciones que coordinan recursos materiales,

humanos y de información para alcanzar objetivos de tipo económico.” (Irigoyen, 1999, p. 20).

Como lo menciona el autor Irigoyen toda empresa tiene sus bases en la utilización de diferentes recursos para obtener algún beneficio económico, es decir tener ganancias de tipo monetario.

En cuanto a las PyMEs, Martín Trubycz, subsecretario de Micro, Pequeña y Mediana empresa en la Ciudad de Buenos Aires afirmó en el diario infobae que en Argentina hay 800.000 de ellas, y éstas generan la mayor porción de empleo en el país. Las PyMEs gozan de ventajas como su capacidad de adaptación, esto se debe a su estructura pequeña, poseen la posibilidad de especializarse en cada nicho de mercado ofreciendo atención directa a sus públicos y desarrollan gran capacidad comunicativa.

Dentro de los diferentes tipos de organizaciones que se pueden encontrar, la empresa familiar es una de las organizaciones más antiguas del mundo y en muchos casos estas han surgido como PyMEs, dado que su conformación no requiere de grandes riesgos económicos y puede nacer como propiedad individual o ser un sociedad anónima.

En una entrevista al Doctor Roberto Kertész en el año 2011, director del Instituto Iberoamericano de Empresas Familiares (INAREF), declara que el ochenta por ciento de las empresas en Argentina son de carácter familiar, define a la empresa familiar y la ejemplifica como:

Una institución en la cual trabajan por lo menos dos parientes que a su vez son propietarios. Este tipo de sociedades abarcan hoy por hoy el 80% de las empresas argentinas grandes o chicas, Arcor por ejemplo es una empresa de este tipo. La condición principal para que una empresa sea familiar, es que debe haber dos propietarios que sean familiares o parejas. (Kertész, 2011).

Se puede apreciar de acuerdo a la definición del Dr. Kertész que para que una empresa sea familiar no tiene que cumplir con muchos requisitos, pero cabe resaltar que las organizaciones de índole familiar cuentan con características propias que las distinguen del resto de las compañías.

Según el contador público, Horacio Irigoyen las empresas familiares se destacan por los roles desarrollados y postula lo siguiente:

En este tipo de organizaciones los individuos que pertenecen a la familia propietaria frecuentemente confunden los roles que deben desempeñar en la empresa, por un lado, y en la familia, por el otro. Debemos reconocer que contribuye a ello la ausencia de límites precisos y definidos entre uno y otro grupo. (Irigoyen, 1999, p. 24).

Se puede interpretar que autor plantea la dificultad que genera el vínculo de la empresa familiar donde es imposible separar a la familia y la organización como dos instituciones diferentes, siendo la primera de estas la institución inicial por excelencia, no trasladar problemas de índole laboral a ésta resulta algo poco probable.

Algunos de los errores más comunes en las organizaciones familiares son, por un lado, la falta de separación de la familia de la empresa, y por otro, el dilema de las nuevas generaciones, esto refiere a cuán flexible es la compañía a la hora de aceptar que hijos o sobrinos de accionistas o socios ingresen al ámbito laboral y cuáles son los requisitos necesarios en caso que ésta posibilidades exista.

Así como lo plantea el autor, la empresas familiares se ven expuestas constantemente a enfrentar situaciones que se generan en el núcleo familiar y son trasladadas al entorno de la compañía, esto es fruto de de los roles que cada individuo desempeña dentro de ambas instituciones y la incapacidad de los seres humanos de separar este tipo de cuestiones.

El riesgo que se corre a la hora de aceptar nuevas generaciones dentro de una pyme tradicional es la diferencia de ideales que se poseen. Esto requiere un proceso de adaptación al cambio que propone adquirir capacidades intelectuales nuevas con soluciones creativas y muy ligadas a las nuevas tendencias en el área de la tecnología.

Algunas de las dificultades que suelen darse en las compañías familiares que limitan los cambios y pueden generar un clima de crisis son: la dificultad para transmitir la

experiencia, dirección no profesional, ausencia de planes y estrategias y también estar conformados por personas con falta de capacitación.

El autor del libro *Crisis en la empresa de familia*, Horacio Irigoyen plantea lo siguiente en relación a los puestos de trabajo que se dan en una compañía familiar:

Muchas veces, las personas acceden a puestos en la empresa sin siquiera pretenderlo, como una consecuencia “lógica” de su pertenencia a la familia, y no llegan a interpretar y comprender los roles que se espera que ellos desempeñen en la organización. (Irigoyen, 1999, p.24).

Lo que el autor quiere plantear es que en muchos casos el hecho de pertenecer a un grupo familiar y que esta sea dueña de una compañía hace que por defecto sus integrantes formen parte de esta, estando capacitados o no. Las razones, pueden ser múltiples, como por ejemplo necesitar alguien de confianza, tener personas que no trabajen y estén en edad de hacerlo. Esto deriva, a futuro, en una confusión de los roles desempeñado, provocando una serie de conflictos que pueden llevar a la empresa a la decadencia.

Irigoyen (1999) plantea que en una situación de crisis es en aquella en la que es necesario juzgar que hacer y que consiste de un momento decisivo y peligroso, pero esto no es necesariamente malo para la organización, sino que todo depende de las posturas que se incorporen para llegar a una solución. En un primer momento, según hace referencia el autor, el obstáculo se encuentra en poder distinguir la existencia de una crisis / problema en el ámbito organizacional y luego la segunda instancia recae en manos de la persona en cuanto a la aceptación y no negación de la problemática existente que pone en riesgo a la empresa. De acuerdo a la actitud que el individuo adopte frente al reconocimiento de la situación se tomará conciencia de la necesidad de cambio en el área laboral.

Se interpreta, por ende, que toda situación de crisis es un proceso de transformación y desafíos dentro de la organización y la postura que se adopte frente a misma va a estar

condicionada por el líder que posea la empresa, como también por la cultura organizacional que constituye a la compañía.

En este aspecto, la comunicación cumple un rol vital esto se debe a que hoy en día se vive en la era de la información, donde ésta se encuentra siempre al alcance de las personas, lo mismo sucede dentro de una organización, la información surge y se expande por los pasillos en tono de rumores terminando por modificar las relaciones entre las personas y su espacio de trabajo.

El manejo de la comunicación implica poder, en el sentido que el empleo de la información que se tiene puede tener diferentes fines de acuerdo a las conveniencias de las personas.

En la mayoría de los casos las PyME no cuentan con una área de comunicaciones o de Relaciones Públicas; esto se debe a que no poseen el dinero disponible o porque no lo ven como un área necesaria para la organización, lo cual resulta un error. El buen manejo de las comunicaciones a nivel interno y externo marca un factor diferencial en la organización, así como lo denomina Justo Villafañe (1993), la comunicación es uno de los elementos de la gestión intangible.

Por ende, teniendo en cuenta que una PyME se compone como toda empresa, de un grupo humano es vital la importancia que tiene la comunicación dentro de esta, porque gestiona los rumores que circulan dentro de la organización como también manejan información sensible que puede afectar a las personas dentro de la empresa.

En cuanto a los rumores, Michales Ritter postula (2008) que son parte del sistema de toda empresa, lo define como un canal de comunicación por el cual circula la información no formal. Frente a éstos, los gerentes de una organización tienen tres opciones posibles de cómo actuar, la primera de ella, es ignorarlos, en éste método no se busca validar, ni negar los rumores, la segunda opción es participar cuando sirven al propósito, de esta forma se promueve la existencia de rumores pero se tiene acceso de acuerdo a lo que se

está diciendo.

Y la tercera opción es ser miembro activo del radio pasillo; se refiere a una forma de comunicación que inserta rumores en determinados grupo para poder observar la reacción de los empleados.

Todas las decisiones que deben tomarse sobre el obrar de las Relaciones Públicas responden al mando del DIRCOM, esto quiere decir, director de comunicaciones, en conjunto con el área de comunicación interna, con el objetivo fomentar el mejoramiento del clima interno y como resultado de esto la imagen empresarial.

Lo que se busca resultar en este capítulo es la importancia de la comunicación interna en las empresas, como es el caso de Las Camelias, como también probar como puede influir ésta en las organizaciones y marcar una diferencia en cuestiones de imagen, reputación y puede terminar por mejorar la rentabilidad empresarial.

Las industrias avícolas como también sucede con las agro-industrias, se perfilan como un nuevo desafío en el manejo de la comunicación corporativa, la necesidad surge del mismo sector, que ha comprendido que la comunicación diseñada en una estrategia generará beneficios a corto, mediano y largo plazo. Así lo señala Binenfeld (2009). Esto funciona como impulso para que este tipo de empresas adquieran conocimiento de la importancia de las Relaciones Públicas y en especial de la comunicación interna, entendiendo que pueden denotar un cambio en la compañía, mediante la aplicación de la misma.

Las Camelias, se caracteriza por ser una PyME familiar que está inserta dentro del sector avícola, el enfoque del capítulo es demostrar los resultados efectivos que puede causar en la organización la implementación de la comunicación interna.

Capítulo 2: Comunicación de crisis

Este segundo capítulo tiene como objetivo resaltar el efecto que tiene la crisis dentro de la organización desde las instancias previas hasta una vez transitada y concluida la misma. Busca exponer los diferentes tipos de crisis que puede afectar a una empresa y cuáles son las maneras más efectivas para sortear este tipo de situaciones.

Todas las empresas de cada sector se ven siempre sujetas a la posibilidad de enfrentar una amenaza que pueda resultar en una crisis, lo que diferencia a las organizaciones exitosas es el modo de proceder que adoptan en determinadas situaciones.

Una crisis dentro de una organización puede ser entendida como una condición en la cual se generan situaciones que no son habituales en el accionar de la empresa, estas se manifiestan por medio de la falta de control, que suele exceder a las personas que trabajan activamente en las empresas. La crisis representa una amenaza en sí misma porque impacta directamente en la reputación de la organización y la desestabiliza a nivel interno como también externo; es por ello que no todas las compañías salen airoso luego de atravesar una situación que afecte el desarrollo normal de la empresa.

La crisis representa un aspecto no menor dentro del área comunicacional dado que hay que darle importancia ineludible con el fin de llegar a la resolución de esta, siempre teniendo un plan sólido y una manera de obrar que se adapte a las necesidades de cada tipo de crisis y cada tipo de empresa.

La empresa Las Camelias puede verse obstaculizada por una crisis latente a nivel interno por el fallecimiento de uno de sus socios accionistas, por ende, este capítulo buscará adentrarse en la forma de comunicar una crisis, como enfrentarla y cuál es la manera efectiva para resultar beneficioso, o al menos no perjudicado en su totalidad ante una situación de crisis organizacional.

2.1 Crisis: tipo y causas

Toda crisis representa un desequilibrio tanto en las personas como en la organización pero el desafío de las Relaciones Públicas recae en la habilidad de transformar una situación de incertidumbre en un proceso favorable en el cual la empresa pueda restaurar los hábitos o mutar hacia un estadio de cambio positivo.

Carlos Bonilla, licenciado en Relaciones Públicas y director de una consultoría estratégica en México afirma que “las crisis se caracterizan por presentarse en forma sorpresiva. Aunque existan circunstancias que pueden presagiarlas, el detonador casi siempre se presenta en forma intempestiva.”

Esto da la pauta que las condiciones de extrañeza y asombro son propias y características para que se desenvuelva una crisis, al menos en gran parte de los casos cuando no existe la posibilidad de previsión.

En aquellos casos donde sí es posible que se desate una circunstancia de crisis y que la misma pueda ser vislumbrada con anterioridad, por tratarse de sectores industriales que desempeñan actividades más propensas a tener consecuencias negativas, es vital contar con un manual de crisis que actúe como guía con pautas y modos de obrar a cumplir, cubriendo estrategias para los públicos internos como externos de la organización, prestando especial atención a los *stakeholders*.

Entonces, conociendo que una crisis empresarial hace referencia a cualquier acontecimiento negativo que afecta a la agrupación comercial es importante destacar las características que posee este tipo de situación, como lo menciona Martínez Salar lo que distingue a una crisis es: la sorpresa, dado que la empresa no cuenta con el suceso que impacte negativamente en la compañía; la falta de información, se manifiesta de la mano de la sorpresa ya que no se pueden tener datos de cuestiones para las que uno no se encuentra preparado; la pérdida de control, el momento puede derivar en un colapso de información y labores por hacer con el fin de mermar el impacto; y la presión, producto

del foco de atención que genera la empresa en los públicos.

En situaciones de crisis es cuando más se evidencia la vulnerabilidad institucional es el momento en el cual se generan amenazas a los valores, la imagen, el clima y el objetivo de una empresa.

Las Relaciones Públicas, en un estadio de crisis persiguen el fin de cooperar con la reputación de la organización, mediante la utilización de diferentes herramientas que facilitan el tránsito por este momento que puede ser tan perjudicial para la empresa.

Dado que existen diferentes tipo de empresas también existen distintos tipos de crisis que pueden aflorar en una organización, cabe resaltar que siempre hay que tener cuenta el que el entorno cumple un rol que no debe ser desestimado cuando se enfrentan condiciones de riesgo.

La crisis representa inestabilidad, ruptura en la continuidad de la experiencia como consecuencia de cambios repentinos, imprevisibles, que provienen del macrocontexto global y que afectan a una serie amplia de sistemas incluyentes, de gran significación y sentido los unos para los otros. (Schlemenson, 2002, p. 233.)

Como lo menciona el autor Schlemenson las crisis pueden provenir de un contexto macro y por ende la empresa se ve arrastrado a él, no teniendo más opción que confrontarlo porque surge del cuestiones que exceden el accionar de la empresa, pero existen condiciones en las cuales la crisis se genera dentro de la compañía en cuestión, afectando la totalidad de la misma o sólo un sector de esta, logrando que por medio de la filtración de la información llegue la noticia a los medios de comunicación y por consiguiente a la opinión pública, lo que resulta en un impacto a la reputación y la imagen empresaria.

Las crisis pueden surgir de numerables formas, por ello es difícil hacer una tipología única y exhaustiva. Sin embargo, según menciona Charles Hermman se puede considerar que se clasifican según su naturaleza en: técnicas, aquellas que derivan de un riesgo de carácter técnico, como ser el caso de accidentes, explosiones o tóxicos;

políticas, es aquella crisis que se desarrolla por un estado de opinión, conflicto social o decisión política; endógenas, se da cuando la cohesión, es decir la unión de la empresa se ve afectada y luego esto se traslada a los públicos externos, como puede ser en casos de discriminación laboral o huelgas; también existe la crisis de tipo exógena es la que se desarrolla afectando la imagen que tiene el público externo de la empresa en un principio para luego trasladarse al plano interno de la organización, esto tiene que ver con historia, rumores o conflictos que afecten la imagen de la compañía; se encuentran a su vez crisis que se dan como producto de catástrofes naturales o defectos en la fabricación de un producto o prestación de un servicio.

Según el tipo de peligro que se pueda identificar para la organización el accionar de la empresa va a ir variando con el fin que sufra el menor impacto negativo posible y volver a una situación productiva y normal.

Cualquiera sea el caso, en una situación de crisis es importante lo que mencionan Mitroff y Pearson en su libro *Como Gestionar una Crisis* cuando afirman que el “imprimir carácter de urgencia es crucial para obtener la cooperación necesaria.” (2002, p. 57) Esto destaca que cuanto antes se trate la crisis más ayuda se va a tener por parte de los involucrados, pero también implica menor cantidad de daños causados por la situación, el tener la habilidad y contar con un grupo sólido para afrontar la crisis tiene como resultado la salida victoriosa de la misma como también el menor impacto a nivel imagen y reputación.

El periodo de crisis dentro de una organización atraviesa diferentes etapas, como sucede con la clasificación de las mismas, según el autor que se tome como referencia se verán algunas discrepancias dentro de la enumeración de etapas, pero varias coinciden en las siguientes: prevención, esta consta de la cualidad de una empresa para prepararse y responder ante una situación de crisis, consta de la evaluación de todos los factores de riesgo, del desarrollo de un plan de acción y entrenamiento de portavoces; la fase de respuesta, es aquella que surge cuando la crisis ha estallado y lo que se requiere de la

organización es la aparición rápida, emitiendo mensajes claves, contactarse con medios y autoridades claves, relatar que medidas de están tomando frente al problema, esta etapa es en la cual la empresa corre mayor riesgo dado que el mal manejo o no cubrimiento de todos los frentes involucrados con la empresa pueden tener como resultado un fuerte deterioro de la imagen, la reputación y la credibilidad de la compañía.

En tercer lugar, esta la etapa de estabilización, es el momento en el que el foco no está directamente sobre la empresa, aunque los medios y la sociedad se sigan interesados en el tema. Esta fase implica investigar en profundidad y compensar a los afectados.

Finalmente, la última fase en una instancia de crisis es la de recuperación, la misma implica implementar programas para que la empresa se reponga y vuelva a la normalidad, y a su vez, evaluar las acciones tomadas durante esa crisis organizacional para ajustar los procedimientos y mejorarlos en caso de futuras crisis.

Resulta importante conocer todos estos aspectos respecto a situaciones de crisis que se puedan generar en la organización dado que permitirán en comité de crisis obtener los resultados deseados, cuanto más conocimientos tengan sobre el tema que afecta a la empresa mayores las posibilidades de resultar airosos.

2.2 Formas de comunicar la crisis

Cuando se presenta en la organización una situación que pone en riesgo su desempeño hay que tener en cuenta el valor diferencial que puede aportar la correcta comunicación en un caso de crisis.

Establecer una estrategia de comunicación es lo más importante a la hora de enfrentar una crisis dado que las primeras instancias de ésta definirán a la organización en cuanto a imagen y reputación por parte del público que la rodea, como la prensa y opinión pública, pudiendo ser perjudicial para la reputación de la compañía.

Cuando se desencadena una situación de crisis que afecta a la organización es

conveniente estar preparados, una buena comunicación en una situación semejante se compone de diferentes instancias y herramientas que ayudarán a la empresa a retomar sus actividades cotidianas. Algunas de las acciones a llevar a cabo pueden ser: formación de un equipo de expertos, si la compañía cuenta con personal especializado y capacitado para lidiar con una crisis es posible que ésta tenga menos impacto sobre la organización. Ese grupo tiene que ser capaz de accionar con rapidez y eficazmente, como también ser capaces de trabajar bajo presión.

Otro aspecto a tener en cuenta en una instancia crítica dentro de una organización es la determinación de un vocero que represente a la empresa, esta persona es quien saldrá a comunicar lo que la compañía debe transmitir y usualmente esta función es desempeñada por los abogados, que son quienes velan por los intereses de la empresa. Es importante en una condición de crisis tener en cuenta todos los públicos, no es suficiente transmitir información solo al público objetivo y al real, sino que hay que adaptar la información a todos aquellos públicos que se vinculan con la empresa, dado que una situación semejante puede llamar la atención e impactar en más ámbitos de los que la empresa supone.

Con el fin de que alcanzar la mayor cobertura posible es importante identificar medios claves en los cuales el vocero dará la declaración sobre la situación de la empresa. Resulta vital que se escojan medios serios y prestigiosos para clarificar la información.

Finalmente, es relevante tener claro que es lo que se quiere comunicar en la situación de crisis es por ello que se envían mensajes claves minuciosamente pensados, estos se caracterizan por ser breves y claros respecto a la situación determinada, destacan esencialmente lo que la empresa quiere que la opinión pública sepa sobre lo que sucede en determinado momento.

Toda crisis que afecta al accionar de la empresa debe ser seguida por un plan de comunicación, si la organización decide no hablar al respecto, lo más probable es que

se generen rumores y que estos lleguen a los públicos interesados, perjudicando aún más la situación de la compañía.

Como lo plantea un manual de Harvard “la visión ayuda a aclarar la dirección en la cual la organización debe avanzar”. (Gestión del cambio, 1995, p. 17) Lo planteado por este manual refiere a las bases de la empresa dado que la visión es aquello que esta quiere lograr, por ende para sortear una instancia que resultó nociva para la compañía es muy importante tener en cuenta no solo la visión, sino también, los valores y la misión de la misma con el objetivo de poder avanzar y no permanecer estancado en ella sin poder concretar los objetivos propuestos.

Es de vital importancia contar con un plan de comunicación para los públicos externos, como también para los internos. Una situación de crisis implica riesgo e incertidumbre por ende esto puede afectar negativamente a las personas que componen el sociograma de la organización.

El público interno hace a la imagen de la empresa dado que establecen el contacto con los públicos externos, hablan de la empresa. Es por ello que si quienes vivencian las situaciones de la organización no tienen información sobre los acontecimientos y desconocen el accionar, es factible que la credibilidad y reputación de la empresa se vean afectada por la situación.

Puede suceder también, que ante una etapa de crisis quienes forman parte de la organización sientan inseguridad respecto al rol que desempeñan, su continuidad en la compañía, o el proseguir de la empresa; por tanto, es fundamental, no solo aportar la información necesaria para contener la incertidumbre, sino también fomentar el armado de un plan que motive a los empleados a trabajar para generar un cambio a corto plazo que resulte beneficiosos para ambas partes.

En el momento de comunicar una crisis hay que tener en cuenta que se deben proponer metas a corto plazo, que sean alcanzables para no caer en la frustración por parte de los

equipos que componen la organización.

Siendo las PyMES familiares empresas más conservadoras, suelen optar enfoques tradicionales, conocidos y seguros a la hora de enfrentar una situación de crisis, y quienes lidian con ésta muchas veces pueden no estar capacitados para ello, dado que en este tipo de organización no hay roles predeterminados. Como lo afirma el manual de Harvard “cuando el futuro es incierto, los enfoques tradicionales ante la planificación estratégica pueden ser claramente peligrosos”. (La Gestión en la incertidumbre, 1999, p.

3) Por ello, estas pequeñas empresas, al no estar familiarizadas con soluciones prácticas y modernas pueden tomarse más tiempo en resolver determinadas circunstancias de la manera tradicional.

Entender y manejar el conflicto familiar resulta esencial a la hora de encarar la resolución del problema.

2.3 Crisis en PyMEs

Como se mencionó con anterioridad, las PyMEs familiares son empresas susceptibles al desarrollo de conflictos personales dentro de ellas, esto es propio de lo que las caracteriza por excelencia, estar conformadas por un grupo familiar, y si no se cuenta con la asesoría necesaria, muchos de los problemas personales de los individuos que la componen pueden ser trasladados al ámbito laboral provocando constantemente situaciones poco agradables que si tienen algún agravante pueden resultar en una crisis organizacional.

Como en todo tipo de organización, la PyMEs persigue como fin durante una crisis preservar el normal funcionamiento de un negocio familiar, así como afrontar activamente los conflictos que se presenten con el objeto de proteger tanto a la familia como al negocio.

Las crisis en las empresas familiares pueden darse por diferentes motivos, pero los más

habituales son aquellos que se dan en relación al lazo de sangre que poseen estos individuos o por la falta de de asesoría profesional dentro de la compañía cuando se presentan acontecimientos del entorno que no son afrontados de la manera debida; es por ello que la Escuela de Negocios de Madrid distingue algunas de las dificultades a las que se enfrentan las PyMEs, como ser: la sucesión, afirmando que es un momento crítico que implica problemas a nivel familiar, patrimonial y empresarial. La superposición de dos sistemas, familia y empresa, data de la existencia de dobles roles y falta de separación entre ambas áreas. Las preferencias personales, se da cuando no se diferencia entre los afectos y el bien de la empresa en la gestión a la hora de atribuir sueldos o puestos. La emotividad, trabajar con familiares puede añadir un componente extra emocional en cualquier interacción. El choque generacional, las ideas de las generaciones más jóvenes chocan con la visión tradicional. No saber delegar, delegación desdibujada, en ocasiones por la existencia de personas imprescindibles. Responsabilidades confusas, superposición de roles y funciones sin definición clara o indefinidos.

Los conflictos de las empresas familiares son, entonces por un lado, los propios de los grupos familiares con sus emociones y percepciones individuales, y por otro, los propios de las empresas. Esto hace que sea especialmente permeable a estar sujeta a situaciones que puedan afectar el accionar de la organización y su desempeño diario.

La base de las crisis en las empresas familiares suele conllevar la confusión que se genera al no separar el sistema familiar del empresarial. Puede iniciarse como un conflicto eventual y pasajero, que al no tener una solución se transforma en un estadio permanente en la empresa desenlazando una crisis, afectado al vínculo familiar y al desempeño empresarial.

En el libro *Gestión de riesgo comunicacional* los autores plantean que “en la mayoría de las organizaciones se focaliza en cuestiones inmediatas del negocio, más que en explorar las tendencias políticas, económicas, sociales y naturales que podrían tener un impacto”.

(Balza y Coppola, 2010, p.33) Esto refiere a que gran parte de las empresas solo ponen énfasis en resolver asuntos cotidianos, pero no en aquellos que puedan tener un impacto en la organización a largo plazo, se ha adoptado una tendencia en la cual los problemas se solucionan a diario en lugar de generar un plan para prever diferentes circunstancias que pueden acontecer. Por ende, cuestiones que hoy pueden parecer menores pueden causar una crisis en el futuro si no se le presta la atención necesaria.

El formato de empresa PyME cuenta con la ventaja de ser un grupo reducido y de confianza a la hora de manejar una crisis, donde hay contacto directo con todas aquellas personas que conformen el sociograma de la organización, pero muchas veces esto se va empañado por la falta de conocimiento o de recursos que tiene este tipo de empresa, que suelen no tener un área de comunicación, como tampoco cuentan con personas que dispongan con este tipo de habilidad.

En repetidas ocasiones, durante una crisis las empresas de tipo PyME, y en especial las de carácter familiar o agropecuarias se disponen a la solución del problema que los afecta en ese momento, sin realizar un análisis o indagar sobre los motivos por los cuales se produjo el acontecimiento, o que puede hacer la organización para que no vuelva a suceder una condición similar.

Cabe resaltar, a su vez que al no contar con un área que se especialice en crisis en las pequeñas empresas suelen recaer para la resolución del conflicto en manos de quien es el responsable de la organización, sea este el dueño o presidente de la misma, ya que se cree que por una cuestión jerárquica esta persona es la adecuada para la toma de decisiones y quien tiene la habilidad para actuar de vocero y determinar cuál es la información que se puede compartir respecto a la etapa que transita la compañía. Esto denota la concentración de poder que significan este tipo de empresas a la hora de enfrentar situaciones que alteran el normal desarrollo de las actividades, lo cual a su vez puede ser un motivo de conflicto en sí mismo, en el caso que raramente la empresa

disponga de personal que posea las habilidades comunicacionales prácticas y ágiles para clarificar un conflicto dentro de la organización y no se les otorguen a estas personas la oportunidad de colaborar, por la creencia que la persona mas idónea para este tipo de circunstancias dentro de la empresa es quien tiene el mando de la misma.

Según lo afirma Joan Costa (2010) “en las crisis, lo importante es la capacidad de reacción.” Esto resulta cierto pero hay que tener en cuenta que no siempre es algo que deba darse de esa manera, dado que hay que saber qué es lo que se va a comunicar claramente para no salir a dar datos solo por el sentido de urgencia, pudiendo no tener contenido a comunicar o decir cosas que no aportan a la situación perjudicando más a la organización.

2.4 Trasformar la crisis en un cambio positivo

Cuando se vivencia una crisis no es suficiente con disponer de las herramientas para la confrontación de esta, sino que a su vez es necesario tener la habilidad de transformar la crisis en un cambio positivo para la empresa y construir un futuro en base a lo aprendido de la situación.

Durante el ciclo de vida de la organización es probable que esta enfrente situaciones de crisis que modifiquen su accionar, pero lo importante, luego de haber sorteado el conflicto es haber tomado conocimiento de los motivos de lo acontecido y poder direccionar la atención a un plan válido, efectivo y concreto.

Según el autor Aldo Schlemenson en su libro *Desarrollo Organizacional de las Pymes y Empresas de Familia. La conducción en épocas de crisis*

Será fácil anticiparse y lograr un funcionamiento armónico si se contemplan los problemas como un desafío para mejorar la estructura organizativa. Es decir, modificar el sistema organizativo de la empresa en cuanto a políticas, estructura y principios de funcionamiento es una eficaz herramienta para evitar situaciones problemáticas, con lo que finalmente se fortalece la empresa gracias a una visión del conflicto como oportunidad de crecimiento. (Schlemenson, A. 2015, p. 35)

Lo que el autor plantea es la posibilidad de mejorar a partir de un problema que se origina dentro de la organización y tiene efectos negativos en ella; por medio del conflicto hacer uso de la aptitud de mejora y progreso, para llevar a cabo una reestructuración que sea beneficiosa para la organización y su funcionamiento.

La transformación del conflicto en un cambio positivo funcionará en la empresa como un motivador para que el capital humano se implique y no resulte afectado por los riesgos corridos, quedando estancados en esa situación.

El cambio en la organización conlleva un proceso de adaptación y comunicación con el fin de causar efectos favorables y no los contrarios. Todo cambio es un proceso, que debe estar pensado y comunicado, ya que es una alteración al accionar que desempeñan los individuos dentro de la organización, si esta situación no tiene parámetros a cumplir puede que el cambio impacte negativamente a la empresa pudiendo derivar en una condición de riesgo.

Kotter (2007) hace alusión a una serie de etapas es conveniente que se cumplan con el fin de dirigir el cambio dentro de la organización hacia rumbos adecuados. Estas son, en primer lugar: crear sentido de urgencia, hace referencia al carácter de importancia que debe tener lo que se desea llevar a cabo como cambio y los motivos claros de esta decisión.

En segundo lugar: formar una coalición, lo cual implica el armado de grupo que tenga las cualidades para liderar el cambio con un mismo objetivo transmitido.

En tercer lugar es importante crear visión para el cambio, esto significa el planteamiento de lo que se vislumbra como situación una vez instalado el cambio en la empresa.

En cuarto lugar: comunicar la visión, esto refiere a la capacidad de transmitir la visión creada a todos los miembros que formen parte de la organización, una visión no funciona si no es comunicada a todos los individuos implicados.

En quinto lugar: eliminar los obstáculos, como en todo proceso de cambio, no es sencillo

lograr el interés de todos los involucrados es por ello que resulta vital que quienes se encargan de liderar el cambio tengan un plan para las personas que se niegan a aceptar las modificaciones planteadas. Se busca ayudar a la transición.

En sexto lugar: asegurarse triunfos a corto plazo, esto causa resultados muy provechosos en los miembros de la organización y tiene un efecto motivador, el ver que el cambio trae consigo consecuencias positivas es una razón para la implicancia y el seguir adelante con los planes de la empresa.

En séptimo lugar: construir sobre el cambio, esta fase se encuentra ligada a la etapa preveía, significa que si en la organización se han visto resultados positivos, hay que construir a partir de esos resultados, analizar las mejoras y profundizarlas con el fin de instalar esto dentro de la compañía.

Por último: anclar el cambio en la cultura de la empresa, esto quiere decir que una vez que el proceso finalice hay que instalarlo y documentarlo en la cultura de la empresa haciéndolo permanente en la misma. Esto se logra mediante la comunicación de los éxitos y logros, como también la transmisión de las nuevas modalidades que implica el cambio dentro de la organización.

En todo proceso que implique un cambio en el accionar de la empresa y sus maneras de interacción tanto con el público interno, como el externo es importante contar con un plan y las personas adecuadas para llevar a cabo el mismo, dado que el ser humano por naturaleza tiende a resistirse a lo desconocido por no querer navegar en la inseguridad, pero si se cuenta con las herramientas adecuadas y el personal capacitado será fácil lograr la implicancia de los individuos dentro de la organización.

Capítulo 3: Cultura organizacional

El presente capítulo tiene como finalidad destacar la función y la importancia de la cultura dentro de la organización.

Buscará exponer los beneficios de integrar a los miembros de una empresa u organización hacia una cultura unificada que actúe como modelador de la conducta dentro de la empresa.

La Real Academia Española, define a la cultura como “el conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico. / Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social.” (2018, Mayo)

Se puede apreciar que por definición la cultura refiere un conjunto de personas que comparten un código en común y hace a la manera de interacción de estas. La cultura se encuentra presente en varios aspectos de la vida y por ello también lo está en los ámbitos laborales; es una necesidad del ser humano pertenecer a un grupo del cual se siente parte y con el cual comparte conocimientos y sentimientos.

La cultura en la organización puede ser algo planeado como normas de convivencia y valores establecidos o puede surgir por los modos de conducta que adoptan sus integrantes. De cualquier manera, hay que tener en cuenta que es un factor importante para el desarrollo de la empresa y puede ser considerado un valor diferencial tanto a nivel interno como también en a nivel externo ya que deja manifiesto el modo de comunicación que adapta la organización y como se relaciona con el entorno.

La cultura de la organización es un facilitador de integración para los miembros de la compañía dado que si esta es correctamente transmitida tiene un efecto de cohesión sobre el sociograma y el obrar de las actividades de la empresa.

Como se ha mencionado en el capítulo uno, la cultura organizacional puede ser entendida como el conjunto de ideas, creencias, códigos de comportamiento y normas de convivencia por los que se rige una organización. Es por ello que esta etapa del proyecto

busca profundizar en el significado de la cultura dentro de la empresa.

A la hora de tomar una definición de cultura organizacional se tiene como referencia lo expresado por Etkin y Schvarstein quienes afirman que la misma puede conceptualizarse como:

Los modos de pensar, creer y hacer cosas en el sistema, se encuentren o no formalizados [...] incluyendo formas de interacción comunicativa transmitidas y mantenidas en el grupo, tales como lenguajes propios del sistema, liderazgos internos o preferencias compartidas [...] varía con el tiempo y esta variación es además una demostración de que el tiempo ha pasado [...] La cultura se instala por imitación, interacción y aprendizaje [...] es un marco de referencia compartido; son valores aceptados por el grupo de trabajo que indican cuál es el modo esperado de pensar y actuar frente a situaciones concretas. (1995, pp. 201-202)

Tal como es expresado por los mencionados autores la cultura organizacional es un asunto que tiene en cuenta diversa cantidad de cuestiones dentro de empresa y funciona como un referente del comportamiento que deben adoptar los individuos dentro de la misma. Es por ellos que cuando se habla de cultura es importante tener en cuenta tres factores que la conforman como tal, el primero: la cultura se comparte socialmente, no es individual; el segundo: es transmitida y por ello puede perdurar en el tiempo; y por último: requiere de aprendizaje dado que no es algo innato del ser humano sino que es parte de un proceso.

Según Capriotti existen dos tipos de cultura organizacional la actual y la deseada. La determinación de la cultura corporativa actual se realiza utilizando los instrumentos de investigación adecuados para averiguar cuáles son las características que la definen. La definición de la cultura corporativa deseada, se desarrolla estableciendo el perfil de cultura deseado y comparando la cultura deseada con la cultura actual, para determinar cuál es el gap entre una y otra; y la actuación sobre la cultura corporativa, implica la puesta en marcha de una serie de acciones tendientes a adecuar la cultura actual a la cultura deseada. (Capriotti. 2013, p. 152)

3.1 Identidad de la organización

La identidad de la empresa puede ser entendida como lo que está realmente es, no solo por los atributos que la distinguen, sino también por las cualidades intangibles que la misma posee y la conforman como un todo organizado, donde los públicos que interactúan con ella se sienten identificados y la eligen como parte de sus vidas dado que hoy en día las empresas apuntan a ser mucho más que solo facilitadores de producto o servicios para ganar dinero; en estos tiempos la demanda por un diferencial es mayor y la empresa busca ganarse a los públicos y establecer un vínculo con estos para lograr una fidelidad y aportar un valor que la distinga del resto de las empresas.

Identidad abarca desde la manifestación de la empresa a nivel físico como también lo intangible que apunta a la percepción de los públicos. Toda empresa debe conocer su identidad para poder transmitirlo y darse a conocer.

La identidad está caracterizada por los principios y valores que se han desarrollado en la organización y está presente en cada uno de los integrantes que la componen.

Como se mencionó anteriormente existen dos áreas a tener en cuenta cuando se trabaja con la identidad, por un lado los aspectos que la conforman en relación a cuestiones físicas y tangibles, como ser la marca, el nombre, el logotipo, slogans, tarjetería, gama de colores y todo aquello por lo que la empresa se destaca y es reconocida, aquello que la empresa es porque se puede apreciar a simple vista y es lo que esta comunica y demuestra; y por el otro lado se encuentran aspectos que hacen a la identidad de manera intangible que implica la definición de la filosofía, cultura e imagen de la organización. Estas cuestiones tienen un accionar directo sobre la percepción que se tenga de la empresa independientemente de lo real y material.

Según lo afirma el autor en su libro *Comunicación estratégica: diseño de la identidad corporativa* "Al conceptualizar y definir su identidad, la empresa debe tener en claro cuál es su esencia y su personalidad." (Meza Lueza, 2016) De acuerdo a lo planteado por Meza, es significativo resaltar el valor que tiene el hecho de que la empresa se conozca

lo suficiente como para transmitirlo a los público con los cuales interactúa.

Con el fin de poder conocer y determinar la identidad de la organización, es aconsejable la creación de un manual de identidad, donde la empresa puede desarrollar aspectos tales como visión y misión, historia, código de ética, objetivo y normas de comportamiento dentro de la institución con el propósito de darse a conocer para cada uno de los miembros que integren la organización y que de esta forma la identidad pueda ser transmitida entre los individuos que mantienen lazos con la compañía. Por consiguiente es conveniente distinguir que existen tres tipos de identidades según lo expresa Meza Lueza (2016) estas son: la identidad visual que es aquella que incluye los signos identificativos y perceptibles de la organización. La identidad conceptual que corresponde a los elementos no perceptibles que definen a la empresa y funciona como base para el manual de identidad visual. Y la identidad corporativa que surge de los dos manuales mencionados anteriormente y contendrá información de carácter público y actuara como manual de aplicación en actividades.

Uno de los elementos más significativos de la identidad es el nombre dado que es el primer acercamiento de la organización con el individuo y la por ende el medio por el cual puede recordarla.

En relación al nombramiento de la organización, Meza Lueza (2016) menciona que “nombrar es esencial para conocer.” Y en este caso lo que plantea el autor es la exposición que toma una empresa el tener nombre propio y hacerse conocida por este. El nombre es un gran paso en la formación de la identidad corporativa.

Existen otros aspectos a tener en cuenta a la hora de conformar la identidad de la organización, teniendo en cuenta la definición de identidad indicada por Villafañe quien afirma que esta es “igual que la identidad personal, es decir, el conjunto de rasgos y atributos que definen su esencia, algunos de los cuales son visibles y otros no” (Villafañe, 2002, p. 26). Por ello es importante tener en cuenta la historia de la organización y debe

ser un componente del manual de identidad dado que abarcará desde el nacimiento de la organización hasta su evolución como empresa. La historia es la que conforma el carácter de la compañía, como también es una fuente de prestigio y credibilidad, y da la posibilidad de desarrollar la confianza para con ella.

Dentro de los aspectos pilares de la identidad de las organizaciones debe encontrarse la filosofía de la empresa y el código de ética, estos se componen de principios y valores dentro de la compañía y determinará el rumbo que ésta tomará, como también estipulará el correcto accionar en determinadas situaciones y la conducta de los miembros de la organización. Los valores actúan como un conjunto de ideales con los que la empresa se siente identificada, por ello se los incorpora a la cultura de la organización haciendo que estos se pueda transmitir a todos los individuos de la compañía y funcionen como un ejemplificador del comportamiento que deben adoptar.

Para la conformación de la identidad no hay que descuidar la visión y la misión de la empresa. Siendo el primero de estos conceptos aquello a lo que la organización aspira, el lugar al que quiere llegar, la meta a cumplir y funciona como inspiradora para todos aquellos que componen la compañía; la misión constituye el cómo se va a cumplir lo planteado en la visión, es el medio por el cual se va a satisfacer lo que se busca que la empresa sea.

La autora Díez Freijeiro afirma en su libro *Técnicas de Comunicación* que la "Identidad corporativa implica configurar una personalidad coherente en la que se perciba que todos los elementos de la empresa van en una misma dirección". (2006, p. 110) Lo propuesto por la autora es un común denominador en todos aquellos que hacen referencia la identidad de las organizaciones, ya que resulta esencial que los aspectos que involucran a las empresas se encuentren alineados para alcanzar los objetivos planteados por las compañías.

En el caso de *Las Camelias*, el desarrollo de la identidad no es algo que se encuentre

planteado, como suele suceder en empresas de tipo PyMEs, dado que no le otorgan la relevancia necesaria a este tipo de cuestiones, ya sea por falta de conocimientos o por cuestiones presupuestarias; desconociendo que puede aportar un valor diferencial y un sentido de pertenencia que apunte el mejoramiento del desempeño de quienes integran las actividades cotidianas de la organización.

En gran cantidad de ocasiones las pequeñas empresas o las empresas de tipo familiar no tienen en claro la manera en la cual deben establecer vínculos de comunicación y según lo manifiesta Freijeiro en el caso de la identidad “se plasma a través de mensajes o palabras de carácter verbal o visual. Símbolos que indican lo que la organización quiere representar y el comportamiento que es el canal fundamental para la creación de la identidad.” (Díez Freijeiro, 2006, p. 109)

La comunicación resulta clave a la hora de transmitir toda aquello que es beneficioso para la empresa y siempre se debe tener en cuenta que los mensajes deben ser claros y con contenido significativo para captar la atención del público al que se quiere llegar, y a su vez la utilización de mensajes claves otorga la posibilidad de implicación por parte de los miembros a la cultura de la empresa.

3.2 Valores organizacionales

Así como la identidad es un componente de la cultura organizacional también lo son los valores de la empresa. Es por este motivo que se manifiestan como convicciones que orientan la conducta que adoptará la organización.

En su libro, Michael Ritter define a los valores como: “Principios básicos que resumen la forma de ser de una organización que proporcionan un sentido de dirección común para todos los miembros y establecen directrices para su compromiso diario. Estos necesitan ser fortalecidos o modificados, según evoluciona la organización”. (2008, pp. 76,77)

Los valores, entonces inspiran la razón de ser de cada organización y trazan patrones a

los cuales la organización responderá. Resulta conveniente que los valores de una compañía estén establecidos desde sus inicios para disponer de claridad en los modos de obrar, conductas y principios desde sus orígenes. Esto proveerá a la organización de una base para la conformación de la cultura, dado que ésta no surge por sí sola, sino que se va formando a medida que la empresa crece y toma experiencia en diferentes aspectos.

Los valores, como se menciono con anterioridad, pueden ser entendidos, entonces, como manifestaciones de cultura dentro de la empresa, ya que constituyen a la misma por ende refieren a patrones de conducta que pueden ser reconocidos y transmitidos dentro de la organización.

Para que exista un sentido de pertenencia por parte de los miembros de una organización es importante la compatibilidad de los valores personales con los valores organizacionales, ya que esta unificación implica una alta satisfacción del personal con el trabajo y la empresa. Al sentir que los valores a nivel personal, como también en el ámbito laboral, se corresponden lo individuos integrantes de una organización sentirán que forman parte de algo y que su trabajo tiene importancia; lo cual apunta a obrar un objetivo en conjunto y tendrá como fruto mejores rendimientos laborales.

En el caso que ambos tipos de valores se discrepen, la cultura de la organización se debilita y sus miembros comienzan a sentirse desintegrados; como resultado aparece la falta de motivación laboral, la poca implicación, falta de compromiso y baja del rendimiento, por no compartir un sentimiento mutuo hacia lo valores organizacionales.

Dentro de la concepción de los valores de la organización, no se puede distanciar la filosofía y las creencias compartidas que pregona organización, porque éstas ayudan a los miembros a interpretar la vida dentro de la misma.

La filosofía de la organización puede ser entendida como un conjunto de reflexiones sobre el ser y las propiedades de la misma, es decir, el entendimiento de su esencia, es

por ello, que actúan como el núcleo y base de la cultura.

Podemos definir la filosofía corporativa como la concepción global de la organización establecida para alcanzar las metas y objetivos de la compañía. Es, en cierto modo, los «principios básicos» por medio de los cuales la entidad logrará sus objetivos finales: las creencias, valores y pautas de conducta que debería poner en práctica para llegar a cumplir las metas fijadas (Capriotti, 2013 p. 140)

En su libro *Planificación Estrategia de la Imagen Corporativa*, Capriotti, expone la definición de la filosofía y establece un vínculo directo entre ésta y los objetivos que perseguirá la organización, el autor plantea que la filosofía actúa como sostén de toda actividad que efectúe la compañía y será rector hacia el cumplimiento de las metas establecidas, denotando la manera en que la empresa se desenvuelve.

La filosofía hace al accionar diario de la organización, debe ser transmitida a todos los integrantes del sociograma de la misma con el fin de lograr la inclusión, pero también el cumplimiento de objetivos planteados. Es importante tener en cuenta que toda empresa persigue fines de lucro, por ende las acciones que desarrolle tendrán que ver con la necesidad de estar insertas en el mercado, ser rentables para poder ser competitivas y obtener ganancias, para lograr esto, el conocimiento propio como empresa aporta una ventaja diferenciadora y podrá ser un facilitador a la hora de trazar los pasos a seguir.

Filosofía corporativa representa lo que la organización quiere ser y no puede ser separada de los valores que designa la empresa, ya que implicaría desconocimiento propio como institución.

Usualmente los valores dentro de la compañía, al formar parte de la cultura de la organización, se encuentran pautados en el código de ética o en manual de comportamiento e identidad, como también está presente la filosofía inculcada por la empresa.

En el caso de las Pymes, dependiendo de la envergadura de la empresa, la existencia de valores pautados, reconocidos y transmitidos dentro de la misma no surge como una cuestión intencionalmente estipulada a modo del accionar diario de la compañía.

El verdadero impulso al establecimiento de valores, como columna vertebral de las relaciones en una entidad empieza en el momento en que ya es rentable tener conducta ética en las organizaciones, siempre y que la política organizativa se sustente en valores preestablecidos alineados con los de la mayoría de los trabajadores y con la sociedad con quien convive. (Ballester y Ramos Soler 2009, pp. 56- 57)

Como lo afirman los autores mencionados, el establecimiento de valores o el tomar conciencia de cuales son los valores que predominan dentro de la organización surge de la necesidad del establecer un código de conducta.

Esta noción de los valores que regirán la compañía deben ser comunicados y deben alcanzar todos los niveles jerárquicos dentro de la misma.

Los valores serán entonces un código de convivencia que determinará la manera en que los sujetos se conducirán dentro de la empresa. Delimitarán a su vez, el perfil de persona que se adecua para formar parte de la organización y desempeñar tareas en la misma, ya que resulta dificultoso instalar valores en persona que discrepen totalmente con todo lo que la compañía es o aspira ser.

Los valores por lo tanto, dentro de la cultura de la organización también proporcionarán un perfil de individuos que trabajan dentro de la empresa. Es aquí donde tiene existir una identificación entre los valores personales y los valores organizacionales, sino resultará imposible la implicancia y conformidad, tanto por parte de la compañía, como del sujeto y podría tener como resultado un impacto en los públicos internos, como por ejemplo en cuestiones de convivencia en grupos de pertenencia y en la imagen de la empresa.

Según afirma Capriotti (2013) los valores corporativos representan la manera en que hace la organización sus negocios. Es decir, cuáles son los valores y principios profesionales existentes en la empresa a la hora de diseñar los productos y de comercializarlos. Pero también menciona que existen los valores y principios de relación, es decir, aquéllos que gobiernan las interacciones entre las personas, ya sean entre los miembros de la entidad o con personas externas a la compañía

3.3 La imagen empresarial

La imagen es un criterio muy importante para toda organización. Toda empresa apunta a alcanzar una imagen favorable para su compañía, pero esta se conforma en la mente de sus públicos independientemente de todos los mensajes que transmita esta; no solo se construye por lo que la organización demuestra en su obrar, sino también por las experiencias que tiene el público con la marca, el producto y los miembros de la compañía, conformando así la totalidad de la imagen que perciben los públicos de una organización.

Según Villafañe, “la imagen corporativa es el resultado de la integración en la mente de los públicos con los que la empresa se relaciona, de un conjunto de «imágenes», que con mayor o menor protagonismo, la empresa proyecta hacia el exterior.” (2006 p. 24)

De acuerdo a lo planteado por Villafañe la imagen se conforma en la mente de los públicos y nace de un cúmulo de imágenes que la empresa proyecta para el exterior.

La imagen corporativa es entonces, un concepto construido en la mente del público, este no puede ser modelado de acuerdo a las necesidades de la organización dado que se da por diferentes factores, pero lo que sí puede hacer la empresa es tener noción de la imagen real y la imagen deseada y a partir de allí trazar un plan que se ajuste a las modificaciones de imagen que busque hacer la compañía.

La empresa no debe olvidar que la imagen no solo se compone por la relación que se establece con la marca sino también por la interacción y trato que tiene el público, tanto interno, como externo con la organización.

La imagen corporativa es la síntesis que se genera en la mente del público a partir de las percepciones sobre la empresa, provocada por la interacción de los vectores identidad, acción, cultura y comunicación y la influencia de mensajes de la competencia y el entorno. (Ibañez Padilla, 2011, p. 7)

Como lo resalta el autor Ibañez Padilla, la imagen es una construcción ligada a la identidad de la organización y por ende a la cultura de la empresa es por ello que, la misma se ve fuertemente influenciada por todo lo que la compañía es y como lo

transmite.

Villafañe (2006) plantea que “la identidad de una empresa es lo que determinará su imagen, pero a través del trabajo corporativo es posible destacar algunos rasgos de identidad en detrimento de otros que, estratégicamente, no interesa explicitar.”

El mencionado autor, incluye un factor más a la hora de pronunciar lo que compone a la imagen y alude al trabajo corporativo, entendido como aquel que se realiza para la creación de la imagen intencional de la organización. Esto tiene como resultante, por lo tanto que la sumatoria entre identidad y trabajo corporativo designarán la imagen.

Trabajo corporativo según refiere el autor es todo trabajo que desempeña la organización para alcanzar la imagen deseada por la empresa y detalla que el trabajo corporativo se compone de tres aspectos básicos, identidad visual, cultura y comunicación corporativa.

Cuando se hace referencia entonces al concepto de imagen es conveniente distinguir la existencia de diferentes niveles de la misma, una de estas distinciones es la imagen real, siendo esta, aquella conformada por la manera en que realmente es percibida la organización, es decir lo que los públicos distinguen de la empresa y la concepción que tienen de la misma. Y por otra parte se puede identificar la imagen deseada, siendo esta, aquello que la empresa quiere instalar para que sea percibido por los públicos, es como la empresa quiere ser vista.

La imagen para una organización resulta un factor fundamental y determinante en la forma que se relaciona con los públicos que la rodea y en su obrar diario, con el fin de que la imagen sea lo más positiva posible, la compañía desarrollará una serie de patrones a seguir que constituirán parte de la cultura de la empresa.

Según lo expresado por las autoras Zarco y Ardura “La imagen corporativa positiva incrementará la probabilidad de que el sujeto desarrolle una actitud favorable y un comportamiento leal hacia la organización y sus productos” (2011, p.47)

En función de lo citado con anterioridad, se puede detectar que resulta real el hecho que

poseer una imagen positiva sea un determinante para que el público externo sienta más afinidad hacia la empresa.

La imagen empresarial se construye por todos los miembros de la compañía y por la manera en que interactúan entre sí y con el ambiente que los rodea. La imagen engloba marca, producto, responsabilidad social y comunicación, es decir, todo lo que la empresa realiza tiene un impacto en la representación mental que tienen los público sobre la misma, es por ello que la organización no debe dejar en manos del azar ningún aspecto que repercuta en el accionar diario de la empresa, aunque no sea intencional, la compañía siempre comunica.

Con el propósito de alcanzar una imagen empresarial favorable la organización deberá establecer una relación notoria entre lo que comunica y lo que hace. Esto se debe a que enunciar cuestiones que no son reales y hacer otra puede tener un impacto mayor en la forma en que es percibida la compañía, afectar la credibilidad y la confianza que tiene el público con esta.

La imagen conforma entonces un aspecto fundamental dentro de la organización y tiene repercusión directa en los públicos que se vinculan con la misma, pero a su vez es un componente de la reputación organizacional.

Joaquín M. Costa (2007), miembro de la Asociación de Directivos de la Organización afirma que “el mantenimiento continuado de una buena imagen corporativa genera reputación corporativa.” Por lo tanto, se puede apreciar que la buena imagen de la empresa tiene un efecto en la misma, y será un determinante a futuro para la conformación de la reputación organizacional.

Cabe resaltar la definición que aporta Joan Costa (2006), académico español, cuando afirma que “la imagen de empresa es la representación mental, en el imaginario colectivo, de un conjunto de atributos y valores que funcionan como estereotipo y determinan la conducta y opiniones de esta colectividad.” Esta declaración confirma que quienes tienen

conocimiento sobre el tema concuerdan en que la imagen empresarial depende de los valores organizacionales, entre otras cosas y que determinan el accionar de la compañía. En el caso de las pequeñas empresas de tipo familiar no suelen tener presente la importancia de la imagen empresarial, dado que en reiteradas oportunidades tienen entendimiento básico sobre cuestiones de tipo comunicacional, esto sucede porque desde el origen de la compañía no resultó necesaria la existencia de un área de comunicación, pero hoy en día al volverse un mercado más competitivo el público desarrolla diferentes exigencias para las empresas y las mismas buscan adaptarse al los públicos para desarrollar una relación de fidelidad.

3.4 Influencia de la cultura en la imagen empresarial

La cultura organizacional es un elemento fundamental en la formación de la imagen corporativa de una organización, ya que la misma establece las pautas básicas de comportamiento de los miembros de la compañía; esto afecta directamente sobre la imagen de la empresa, dado que el público interno, los empleados, son los primeros que hablan de la organización y tienen contacto con el público externo, por ende, si un empleado de la empresa denota valores contrapuestos a los de ésta, resulta una incongruencia.

Por otra parte, la manera en que se comporta el público inserto dentro de la empresa, fuera de ella tiene cada día mayor peso a nivel de imagen empresarial, especialmente hoy en día donde el comportamiento del ser humano es tan analizado por la sociedad y las empresas. Tener dentro de la organización personal que haga uso de una conducta poco deseable, independientemente de que su desempeño laboral sea beneficioso, habla de la organización y sus valores, como también de como se solidariza con la sociedad.

Es por ello, que se analiza el perfil de los miembros de la organización para que estos, se adecuen a la cultura de la empresa, y que pueda ser transmitida con facilidad para lograr

la cohesión organizacional, pero también para desarrollar una buena imagen empresarial. En relación a lo mencionado, Costa afirma que “la calidad de la atención de los empleados, experimentada y vivida directamente con el público en el mundo de los servicios, es en sí un valor, y a su vez, un distintivo fuerte de la personalidad tangible de la empresa.” (2004, p. 66)

Costa destaca la importancia que tiene la atención al público dentro de una empresa. De nada sirve tener el mejor producto si no se cuenta con el personal acorde para la interacción con los clientes, la mala atención puede ser un factor determinante para la no adquisición del producto y el desencadenante de una nociva imagen de la compañía.

Villafañe (2008) postula que de nada sirve tener una comunicación excelente o una identidad visual muy cuidada, si el servicio al cliente es deficiente o se ve envuelto en escándalos financieros o existe una alta conflictividad laboral. Por ello, el autor enuncia que para que la imagen corporativa sea homogénea tienen que haber tres factores que actúen de manera semejante, estos son: el comportamiento corporativo, esto refiere a las actuaciones de la empresa en el plano operacional y funcional. La cultura corporativa, refiere al modo de ser y hacer de la organización. Y la personalidad corporativa, son las manifestaciones que efectúa la empresa voluntariamente con la intención de proyectar una imagen intencional entre sus públicos.

Queda explícito entonces, que todo obrar de las organizaciones esta siempre sujeto a la mirada del público que lo rodea y que con el propósito de no generar una imagen desfavorable las empresas deberán prestar especial atención a las actividades que realicen y a los individuos que la conforman.

Un vez que la percepción de imagen de una empresa se instaló en la mente del consumidor o cliente resulta complejo realizar un cambio de paradigma, ya que actúa como un condicionante, al cual la empresa se tiene que enfrentar, al ser la imagen algo no tangible, la comunicación empresarial tiene que poder penetrar la mente de

consumidor y lograr instalarse con la imagen deseada, para ello deberá captar la atención del público y generar contenido que pueda ser de su interés, y así lentamente ir ingresando en la mente del consumidor.

Las organizaciones pueden ser comparadas con sociedades, dado que el concepto de sociedad supone la convivencia y la actividad conjunta del hombre. Estando este organizado e implica a su vez, cierto grado de comunicación y cooperación entre ellos.

Las empresas también cuentan con pautas que guían los comportamientos personales y grupales dentro de la compañía, y eso es un aspecto fundamental a tener presente en la configuración de la cultura organizacional y también la imagen de la empresa.

Ser parte una organización implica conformar un grupo social por ende las pautas de convivencia existen tal como sucede en la vida cotidiana fuera del ámbito laboral.

Así como los individuos proyectamos imagen constantemente sin tener conciencia de ello, lo mismo sucede con las empresas e instituciones. Por este motivo las organizaciones deben prestar cuidado a todo lo que sucede dentro de ellas y por fuera, con el objetivo de no perjudicarse y generar un desequilibrio en su imagen, reputación y trayectoria.

En el caso de empresas como *Las Camelias* la imagen es un factor que no se tiene presente en la totalidad, pero que es de gran influencia, al estar situada en el interior de país y ser conformada por un gran grupo familiar, es vulnerable a que se puedan generar rumores asociados a la misma que impacten en la imagen que se percibe de esta. Por ejemplo, la cuestión que impacta en el desarrollo de la empresa desde el 2014 cuando uno de sus accionistas fallece es la falta de comunicación de la situación empresarial, que genera en los empleados de la compañía incertidumbre sobre el futuro de la misma. El traslado de estas cuestiones al ámbito social, tienen un impacto directo a la imagen de la empresa, dado que no hay ninguna gestión de comunicación que se encargue de esclarecer la situación organizacional en la que se encuentran hoy en día.

Este tipo de PyMEs dispone del beneficio de tener llegada directa a cada uno de los miembros que conforman la organización pero por falta de desarrollo del área de comunicaciones y desconocimiento de los beneficios que ésta puede aportar la compañía enfrenta rumores hoy en su accionar diario y lo hará cada vez que surja algún acontecimiento remarcable si no genera un cambio en cuanto al modelo comunicacional.

Capítulo 4: Las Camelias S.A

En los capítulos pasados se expresó la importancia de la comunicación en las empresas y todos los beneficios es esta significa para la organización.

El presente capítulo tiene como finalidad exponer información sobre la organización seleccionada; como también destacar la importancia de la planificación estratégica dentro de la compañía como punto de partida para la generación de un plan de comunicación.

El motivo por el cual se optó por ésta temática en la presente instancia se fundamenta bajo la premisa de conocer a la empresa desde sus orígenes, para así poder luego cumplir el objetivo del desarrollo de un plan de comunicación eficiente para la compañía.

El capítulo comenzará, en primera instancia, exponiendo la historia de la organización desde sus orígenes, esto permitirá entender la cultura de la organización y las pautas de comportamiento aceptadas dentro de la misma. Luego se enumerarán los productos que comercializa la empresa y en qué mercados tiene presencia.

Se manifestará la visión y misión enunciada por la organización, analizando si la misma cumple con los estándares o resulta un proyección sin fundamento o posibilidad de cumplimiento.

Se realizará a su vez en este capítulo un análisis FODA de la empresa para poder tomar conocimiento del estado de la misma y como el sector interno impacta en ella hoy en día.

En última instancia, se analizará como se conduce la comunicación dentro de la empresa, cual es el modelo comunicativo que adopta, quienes se encargan de difundir los mensajes y cuáles son los canales más utilizados para la transmisión de información.

Este cuarto capítulo del Proyecto de Graduación resulta relevante dado que acerca a la realidad de la empresa seleccionada, permite tomar conocimiento sobre la misma y realizar una evaluación respecto a la situación en la cual se encuentra actualmente, para luego adentrarse en la propuesta del plan de comunicación que se desarrollará en el siguiente capítulo.

Con el propósito de comprender el manejo de la comunicación dentro de las PyMEs se

realizaron diversas entrevistas que resultan significativas para este Proyecto de Grado. En una de ellas, mediante una charla con Patricia Iurcovich, docente y consultora en comunicación, se busco entender cómo se trabajan los aspectos comunicacionales dentro de las pequeñas empresas familiares y ella manifestó “en términos de comunicación no difiere de lo que es una gran empresa; se diagnostica, se realiza un FODA, un mapa de públicos con los que se trabajara y se eligen herramientas adecuadas”. (Comunicación personal, 19 de mayo de 2018.) Esta afirmación ayuda a comprender que a pesar de que cada caso empresarial sea diferente las herramientas de abordaje típicas del área de comunicación son universales, en algún, aspecto para todas las compañías.

4.1 Historia de la empresa

La empresa surge en el año en 1936 de la mano de Enrique Marsó y su mujer, dos emprendedores hijos de inmigrantes, luego de la obtención de información sobre producción intensiva de aves y huevos comienzan la producción con una docena de aves en el patio de su casa en la Colonia San José, provincia de Entre Ríos.

En 1939, se construye la primera sala de incubación en el sótano de la casa de Enrique, ésta fue construida por él mismo con sus propias manos. Disponían entonces de una capacidad de incubación para 250 huevos, donde los los pollitos eran vendidos a criadores de la zona.

En 1972, lograron obtener una producción de 2.600 docenas semanales de huevos, es por ello que tomaron la decisión de construir la primer planta de incubación con capacidad para 250.000 huevos. En ese momento comienza la venta de pollitos parrilleros a productores independientes.

A mediados de la década del 1970 se produce una gran crisis avícola, entonces surgió la creatividad para salir del problema, se ofreció a los mejores clientes los pollitos bebe, el alimento necesario para la crianza, se compartían los gastos y la empresa se hacía cargo de las pérdidas. Es así que se dio lugar a una figura trascendental en la cadena productiva, la integración de personas que brindan el servicio de engorde de las aves. En ese año fueron diez los primeros en confiar en Las Camelias; hoy ya suman más de 300.

Desde los comienzos de la crianza de aves reproductoras, se elaboraron también los alimentos balanceados propios de la compañía, es por ello que en 1982 se inaugura la Planta de Alimentos de San José ante las crecientes necesidades de un mercado en expansión como causantes de una mayor demanda en alimentos balanceados,

El objetivo de cerrar el circuito productivo para llegar a al comercialización, se vio satisfecho cuando en 1983 surge la posibilidad de comprar, la planta de faena *La Delfina* en la ciudad de Colón, provincia de Entre Ríos, la cual permitió faenar la propia producción.

En 1990 se decidió construir una planta a la altura de las necesidades de escala que tenía y proyectaba *Las Camelias*, la cual tuvo constantes ampliaciones y adaptaciones a los avances tecnológicos y requerimientos de los distintos mercados internacionales. La planta contaba con una línea de producción de 3.000 aves por hora, la cual era operada por 150 personas. Actualmente la línea de producción supera las 11.000 aves por hora, y es operada por más 800 personas.

Las primeras ventas de pollo faenado se realizaban en el frigorífico *La Delfina*, con el propósito de mantener la solidez en las ventas y cobranzas y a la vez lograr consolidar la relación con los clientes.

En 1985 se decidió generar centros de distribución propios en el mercado de Buenos Aires. La apertura de los centros de distribución en la costa acompañó la migración

turística, permitiendo abastecer a estos mercados de manera constante con productos frescos. Actualmente la firma cuenta con 13 centros de distribución ubicados en 7 provincias.

En 1993 se realizaron las primeras incursiones en el comercio exterior, las garras fueron los productos que se exportaron a China, luego se logró la habilitación de importantes mercados como el de la Comunidad Europea en 1996, permitiendo exportar pollos enteros y trozados de acuerdo a las exigencias del mercado internacional. Esta incursión le permitió a la empresa adquirir conocimientos en cuanto a modos productivos, condiciones de faena, etc; obligando a mejorar las características de producción permitiendo ofrecer productos de alta calidad en el mercado externo así como en el ámbito nacional.

En 2004, en sociedad con otras dos empresas avícolas, se decide ir hacia atrás en la cadena productiva, de esta manera se aseguraron el abastecimiento de la genética para la producción. El predio se encuentra en la provincia de San Luis, una zona con alto nivel de bioseguridad por el nivel de aislamiento natural que proveen las montañas y por la inexistencia de producción avícola.

La premisa que predomina en Las Camelias S.A. es la de actuar en todos los procesos productivos, desde la producción hasta la comercialización, asegurando así la calidad en los productos ofrecidos. Año tras año busca afirmar cada proceso productivo para de esta manera poder ir avanzando en la cadena productiva, desde el manejo genético hasta el servicio post-venta en el consumidor final.

4.2 Productos comercializados

La empresa *Las Camelias* tiene presencia en mercados internos con doce locales propios situados en las provincias de Entre Ríos, Santa Fé, Córdoba, Misiones, Corrientes,

Buenos Aires y Salta.

A nivel internacional desde 1993 la empresa exporta sus productos al mundo. Principalmente, garras de pollo a Lejano Oriente, los distintos mercados alrededor del mundo han aumentado su demanda y han evolucionado considerablemente, exigiéndole a la organización el cumplimiento de requisitos de sanidad y bioseguridad que garanticen la más alta calidad y una mayor gama de productos.

La constancia en la actualización y adaptación ha permitido satisfacer estos nuevos requerimientos logrando posicionamiento en diferentes países, como Hong Kong, China, Sudáfrica, Reino Unido, Alemania, Holanda, Bélgica, España, Rusia, Rumania, Venezuela, Brasil y Chile entre otros. Siendo una de las mejores opciones en productos avícolas de alta calidad comercial.

4.3 Visión, misión y objetivos

A la hora de formar un plan de comunicación para una organización es importante conocer varios aspectos sobre la misma; determinar tanto sus orígenes como su plan a futuro, es decir, que para trazar un plan de acción hay que conocer a la empresa en cuestión y tener en claro que es lo que se desea lograr a nivel organizacional, con el fin de obtener buenos positivos durante el proceso.

Tal como lo afirma la siguiente frase “un proceso de planeación permite, cuando sea necesario, establecer y cambiar la orientación básica de las organizaciones.” (Castro y Ortiz, 2013, p.84). Esto implica que la correcta ejecución del plan de acción, siendo este dispuesto especialmente para la empresa en cuestión, podrá atribuir como resultado un futuro favorable para la empresa una vez finalizado el proceso de cambio.

Una de las herramientas a tener en cuenta dentro del entorno organizacional son la visión y la misión que funcionarán como base del accionar de la empresa.

Según los afirman los autores Martínez y Gutierrez en su libro *Metas Estratégicas* “La

visión consiste en una descripción positiva y breve de lo que una organización desea y cree que pueda alcanzar para cumplir de manera exitosa con su misión en un período definido”. (2012, p. 21)

Como se mencionó con anterioridad la visión, corresponde entonces al planteamiento de la expectativa que se tiene en relación al futuro de la organización, representa un estadio al que se desea arribar. El planteamiento de la misma funcionará como guía de las acciones que se realicen para lograr el cumplimiento de la visión estipulada.

La visión de *Las Camelias* propone lo siguiente: alcanzar una posición de liderazgo a nivel nacional y competir a nivel internacional con nuestros productos a través de estrategias de negocios sustentables.

Por otra parte, pero no distante la visión es importante trazar una misión que cumpla la función de desarrollo de la misma, proponiendo el camino por el cual se va a conducir la compañía con el fin de lograr las metas establecidas.

Conforme a los propuesto por Martínez y Gutierrez la misión organizacional puede ser entendida y explicada como:

La misión determina y detalla lo que es esencial, la razón de ser o actividad particular de la organización, los fines últimos e intermedios para los cuales fue creada y que otorgan sentido y valor a su existencia de actividad. (2012, p. 22)

Se puede expresar entonces que la misión se relaciona con las actividades que se van a llevar a cabo en el ámbito laboral para el cumplimiento de la visión previamente planteada. Tal como lo afirman los autores, ésta da sentido al accionar de la compañía y a la labor que se desempeña dentro de la misma.

La misión que manifiesta la empresa entrerriana *Las Camelias* es: somos una empresa pionera en la producción y comercialización avícola. Producimos alimentos sanos y seguros para la región y el mundo. Nos diferenciamos por tener una gestión sustentable e innovadora basada en la profesionalidad de nuestra gente.

Otro aspecto a tener en cuenta para el desarrollo de un plan de comunicación en una

organización son los objetivos.

Al hacer mención de los objetivos cabe resaltar la distinción que es conveniente realizar para el planeamiento de los éstos a la hora de la generación de un plan de comunicación.

Por un lado, existen los objetivos empresariales que refieren a las metas comerciales que se propone lograr la empresa.

En una entrevista personal con Raul Marsó, presidente de la empresa *Las Camelias* se pudo comprender que la organización trabaja con el planteamiento de objetivos que guíen sus actividades cotidianas, pero no son un factor condicionante en caso que se produzca algún tipo de cambio en el curso diario,

Marsó afirma “los objetivos y la estrategia se fijan. Sobre todo los objetivos, pero a veces los vamos cambiando y perfeccionando al ritmo de lo que pasa”. (Marsó, comunicación personal, 21 de mayo de 2018)

Por otra parte, se encuentran los objetivos del plan de acción que refieren a lo que se quiere lograr en este caso, a nivel comunicacional con la empresa *Las Camelias*. Estos objetivos hacen al plan que se desarrollará de acuerdo a las necesidades de la organización teniendo en cuenta la problemática que atraviesa la compañía.

Una característica de los objetivos es que no suelen ser estáticos, es decir, van variando a medida que se van cumpliendo o que surgen diferentes cuestiones durante el proceso.

4.4 FODA

Con el fin de comprender la situación en la cual se encuentra la empresa se realizará un análisis FODA el mismo permite elaborar un juicio de valor respecto a los puntos fuertes y débiles sobre los cuales hay que realizar mayor énfasis de trabajo. Este tipo de herramienta puede ser conceptualizada de la siguiente manera:

Es una herramienta analítica apropiada para trabajar, con información limitada sobre la empresa o institución, en las etapas de diagnóstico o análisis situacional con miras a la planeación integral. Es un modelo sencillo y claro que provee dirección, y sirve como base para la creación y el control de planes de desarrollo

de empresas y de comercialización. Esto se logra evaluando las fuerzas y debilidades de la organización (lo que una organización puede y no puede hacer), además de las oportunidades y amenazas (condiciones externas potenciales favorables o desfavorables). (Díaz, 2005, pp.105-106)

Un FODA de la empresa hace referencia a cuatro matices diferentes que pueden clasificarse en dos grupos, fortalezas y debilidades refieren a la organización destacando lo que la hace sobresalir respecto a las otras o lo que la hace competitiva en el mercado; como también los puntos que deben ser más trabajados porque significa una desventaja en el mercado. El otro aspecto a tener en cuenta en esta herramienta es la interacción que tiene la organización con su entorno, el mercado y sector en el cual se encuentra inserto; conformando esto las oportunidades y amenazas que rodean a esta.

A continuación se realizará un análisis FODA de la empresa *Las Camelias* para determinar cómo se encuentra la empresa en el mercado actual.

Fortalezas

Primer empresa avícola libre de humo de tabaco del país.

Precio accesible

Fabricación de productos derivados del pollo.

Empresa exportadora

Oportunidades

Ampliación de los productos exportados

Debilidades

Falta de notoriedad y posicionamiento

Amenazas

Creciente tendencia de consumo de productos veganos

Alta competitividad del mercado

4.5 Canales y comunicación actual en la empresa

En la actual instancia del Proyecto de Graduación se propone detallar la manera en que se llevan a cabo las comunicaciones a nivel empresarial dentro de Las Camelias.

Entendiendo que es una PyME familiar y que suele suceder que en este tipo de empresas las comunicaciones no son uno de los aspectos más relevantes. Luego de diversas charlas con especialistas en el área de la comunicación, como también con el presidente de *Las Camelias* se pudo determinar la manera en que se desarrolla el manejo de la información dentro de una organización.

Hablando con Iurcovich, la docente y consultora se manifestó “en las Pymes el escenario es diferente en términos de las grandes empresas ya que los montos de inversión y la cultura son distintos. No se puede generalizar igualmente hay pymes más grandes y otras más pequeñas”. (Comunicación personal, 19 de mayo de 2018) Por este motivo que destaca la docente puede que gran parte de las veces no se encuentre con la presencia de un departamento de comunicación en las pequeñas empresas, ya que focalizan en otro tipo de inversiones que aparenten ser más significativas para la compañía.

En lo que respecta al manejo de la comunicación en la organización, Marsó afirma que la comunicación va de la dirección a los gerentes y de allí a supervisores y funcionarios; y que en relación a aspectos internos cuando la coyuntura lo amerita se lleva a cabo una reunión hasta el nivel supervisores y se dan propuestas para el futuro inmediato. Además explica que existe una revista que brinda información de la empresa.

Cabe destacar que el departamento organizacional encargado de las comunicaciones de la empresa está a cargo de Recursos Humanos, ya que no disponen de un área de comunicación. Esto no quiere decir que no se encuentran capacitados, pero no es la función primordial del área de Recursos Humanos ocuparse las comunicaciones de la empresa y la baja de información. Cabe destacar que la función del Recursos Humanos tiene se relaciona con la gestión del personal dentro de la compañía, en el libro *Recursos*

Humanos: Administración y Finanzas la autora sostiene:

Recursos Humanos es el departamento dentro de una empresa que se encarga de la gestión y a la administración del personal [...] Los objetivos principales del área de recursos humanos son seleccionar y desarrollar un conjunto de individuos con habilidades, motivación y satisfacción suficiente para conseguir los objetivos de la organización, lograr la eficiencia de los trabajadores y conseguir que las condiciones de trabajo sean favorables para el desarrollo y la satisfacción concreta de las personas así como para el logro de sus objetivos individuales. (Delgado, 2008, p. 23)

Se aprecia en relación a lo mencionado por la autora Delgado que todos los departamentos de una empresa apuntan al mismo fin, el cumplimiento de los objetivos y la rentabilidad de la organización. Se puede inferir que el área de Relaciones Públicas y el de Recursos Humanos comparten la necesidad de generar condiciones de trabajo favorables, la diferencia se encuentra en las herramientas que utilizan para logra el cometido.

Por otra parte para interpretar el funcionamiento de la comunicación en su totalidad y la modalidad que adopta la empresa en esta materia se indago sobre la manera en que se trabaja con la comunicación externa en la compañía, a pesar que no forme parte de plan desarrollado en este Proyecto de Grado, funciona como pauta para entender el accionar empresarial y tomar conocimiento de Las Camelias. La respuesta que Marsó aportó fue que “en relación a las comunicaciones externas se busca mantener un bajo perfil”. (Comunicación personal, 21 de mayo de 2018)

Las palabras del presidente de la organización orientan el perfil de la empresa de esta manera al manifestar que buscan mantener un bajo perfil se entiende que no apuntan a ser una empresa en boca del público, posiblemente por miedo al impacto negativo si en algún momento se genera alguna situación confusa. Pero, cabe resaltar que esto es algo que suele acontecer en algunas regiones del interior del país y en determinados sectores industriales, donde la creencia es que la baja exposición y notoriedad de la empresa se asocia a menor cantidad de conflictos, existe la concepción de que cuando se habla

mucho de una compañía es porque algo no funciona lo suficientemente bien.

En sí se puede afirmar que la empresa dispone de canales básicos y tradicionales para la transmisión de información, pero dispone de los recursos para el perfeccionamiento de la comunicación dentro de la compañía, con la puesta en marcha del plan de comunicación se puede generar un impacto positivo en el clima organizacional favoreciendo a *Las Camelias*.

Capítulo 5: Plan de comunicación interna para *Las Camelias*

Para el abordaje del plan de comunicación de la empresa *Las Camelias* no sólo se indagaron conceptos que aportan contenido sobre la disciplina que acercan y contribuyen argumentos al marco teóricos del Proyecto de Graduación, sino que a su vez se realizaron encuestas con el fin de profundizar en cuestiones que hacen a la materia y proporcionan una base fundamental en el proyecto desempeñado.

El quinto capítulo de este Proyecto de Graduación conlleva el plan comunicacional para la empresa entrerriana. Implica el implemento de los conceptos teóricos recopilados para la elaboración del mismo.

En esta instancia el proyecto apunta a la descripción de la situación institucional para poder identificar el problema que atraviesa la empresa. Con el fin de lograr este cometido, como se ha mencionado con anterioridad, se realizaron diversas entrevistas que proporcionan una contribución al desarrollo del trabajo, dado que se ha podido contactar al presidente de la empresa *Las Camelias* se ha podido comprender las necesidades comunicaciones que posee la empresa.

Por otra parte se han realizado entrevistas a docentes del área de comunicación, como también a consultores de la misma disciplina para contar con un panorama más vasto sobre el tema en cuestión.

El presente capítulo comienza por desarrollar el estado de situación de la compañía, proporcionando un diagnóstico de la situación para luego comenzar a plasmar el plan de comunicación abarcando los objetivos a cumplir, los mensajes claves que la empresa quiera trasmitir a los empleados y las estrategias de comunicación para la mejora del clima interno en la organización.

Finalmente se planteará la manera en que se llevará a cabo la medición de resultados de las medidas aplicadas en el plan de comunicación propuesto para la empresa. Esto se realiza ya que hay que tomar conocimiento si el plan ejecutado aportó resultados

productivos a la compañía o no lo hizo, es decir, para medir el impacto que causa en el clima interno de la empresa.

5.1 Diagnóstico de situación

La empresa Las Camelias situada en la provincia de Entre Ríos se distingue por ser una PyMES de tipo familiar. La misma cuenta con más de ochocientos operarios fijos y pertenece al sector agropecuario.

Los directivos y accionistas de la empresa se conforman hoy en día por un grupo de hermanos apellidados, Marsó.

En el año 2014 uno de los socios accionistas de la empresa entrerriana fallece de manera inesperada causando así un impacto en la organización.

El socio fallecido no trabajaba activamente en la compañía, ya que ha tenido diferencias personales con el actual presidente de la misma, derivando así en problemas familiares que tuvieron un impacto en la empresa familiar.

Con el acontecimiento de la defunción de uno de los socios se generó en la empresa un clima de incertidumbre, dado lugar a diferentes rumores sobre el futuro de la empresa.

En la entrevista con Marsó, se indagó que sucedía con los rumores dentro de la compañía y su respuesta fue: “no le damos importancia, se habla mucho pero lo importante es marcar el ritmo a través de los hechos” (Comunicación personal, 21 de mayo de 2018). A su vez, se tomó conocimiento que quien se encarga de la comunicación dentro de la empresa Las Camelias es el área de Recursos Humanos, ya que no disponen de un sector específico dedicado a la comunicación o Relaciones Públicas.

La empresa sobre que la se realiza esta trabajo no dispone hoy en día de un manual de comportamiento o código de ética que rija normas de comportamiento para quienes integran la organización, pero es una herramienta que se encuentra en elaboración para

su luego implementación.

Se puede destacar por la entrevista con Raul Marsó que la empresa desarrolla los valores dentro de esta siendo los principales confianza, honestidad, fidelidad, calidad y cumplimiento de cara a satisfacción de los clientes.

En lo que respecta a un análisis de la compañía puede entenderse, en algunos casos una contradicción, están convencidos que la distribución de información ayuda pero no actúan sobre los rumores, ni tienen canales de comunicación modernos, como ser intranet, sino que disponen de una revista empresarial para los empleados y de eventuales reuniones cuando la situación lo amerita.

Es una organización con potencial por desarrollar dado que manifiestan la voluntad por llevar a cabo herramientas que ayuden al accionar diario de la misma.

Siendo una empresa familiar, fue importante indagar sobre la manera en que los miembros más jóvenes de la familia tienen acceso a la organización para desempeñar tareas laborales.

Por lo recabado de la entrevista, Marsó afirmó que se está analizando la situación para el futuro, pero por el momento lo se requieren estudios terciarios y haber tenido experiencia externa, es decir en otras compañías.

Las Camelias requieren entonces de un plan de comunicación que se conforme con mensajes claves, objetivos a cumplir y estrategias a desarrollar para lograr un cambio en positivo en la manera que la empresa se comunica a nivel interno. Sería importante también destacar la necesidad de un área de Relaciones Públicas dentro de la compañía dado que es Recurso Humanos el sector encargado de este asunto. La empresa cuenta con la envergadura suficiente para el desarrollo de esta área organizacional.

Como la empresa ya dispone de algunos canales de comunicación interna lo que se propone con este Proyecto de Grado es realizar una mejora de los mismos, como a su vez la incorporación de nuevos canales que faciliten el acceso a la información, haciendo

que no sean sólo canales con información formal y empresarial, sino que también se desplieguen datos sobre los empleados, sus cumpleaños, los beneficios a los que puede acceder por ser parte de la empresa, fechas importantes, futuros eventos, noticias y capacitaciones. Es decir, se buscará acercar la información al público interno, no sólo con el fin de mantenerlo informado, sino que a su vez para fomentar la pertenencia a la empresa.

La elaboración del plan de comunicación supone independizar al departamento de Recursos Humanos de las comunicaciones internas en la empresa.

5.2 Objetivo general y objetivo específico

Para la elaboración de un plan de comunicación es importante fijar objetivos que se busquen alcanzar. Es por ello que se fijan dos tipos de objetivos para la propuesta de comunicación basada en la empresa entrerriana.

Por un lado se realiza el planteamiento de objetivo general, este expresa el propósito y corresponde a la finalidad central del proyecto. Cabe resaltar que el mismo debe ser coherente con la misión formulada por la compañía.

Este objetivo general podrá verse reflejado en cada una de las estrategias y acciones a realizar dentro del propio plan de comunicación, como también será adecuado al público al cual se apunta la comunicación. Por lo tanto, el objetivo general es desarrollar un plan de comunicación para la empresa *Las Camelias*.

A continuación, resulta importante y necesario, luego de haberse planteado el objetivo general, la definición de los objetivos específicos, los mismos cumplirán un rol de apoyo fundamental para alcanzar el objetivo principal que fue propuesto con anterioridad. Los mismos son: perfeccionar la comunicación interna entre las diferentes áreas de la empresa; crear un área de comunicación; lograr la motivación por medio de herramientas comunicacionales y transmitir a los trabajadores administrativos la misión, visión y valores

de la organización.

Un factor importante a tener en cuenta que no debe darse por entendiendo a la hora de hacer un plan de comunicación es la elección del público al cual se dirige. Es sumamente importante tener en cuenta para quien se adecua el plan y la información que se va a transmitir a nivel empresarial; ya que no es lo mismo dirigirse al público interno que el externo, como tampoco es lo mismo orientar los mensajes a operarios de bajo rango o personal administrativo.

En el caso del plan de comunicación pensado para *Las Camelias*, se trabajará con el público interno, en especial con los sectores administrativos, con la gerencia y presidencia de la compañía, el motivo por el cual se seleccionó este público recae en la necesidad de implementar en plan a nivel ejecutivo para que el cambio y mejora se implante a nivel organizacional, siendo luego transmitido al resto de los trabajadores. Dado que los procesos de cambio pueden ser abrumadores, se estipula que la implantación progresiva a los empleados de alto rango puede ser beneficiosa para asegurarse el éxito del plan. Es recomendable inculcar el objetivo del plan a los trabajadores de administración para que luego en conjunto se pueda instruir a los otros niveles de la empresa.

Para la correcta puesta en acción del plan comunicacional es fundamental no salirse de los ejes que orientan el proyecto a desarrollar, en este caso los objetivos que se quieren alcanzar y el público el cual se quiere llegar. Si el eje se pierde el es posible que el plan fracase y cause aún más confusión a nivel organizacional, dado así más oportunidades de resistencia al cambio.

La trazabilidad de objetivos y públicos guían el proyecto y son la base del desarrollo del plan de comunicación en base a las necesidades detectadas de la empresa en cuestión.

5.3 Mensajes claves

En esta etapa del Proyecto de Graduación se centra en el planteo de un mensaje clave que se busca transmitir dentro de la organización mediante las acciones que se llevarán a cabo en el plan de comunicación. Es sustancial que el mensaje clave definido se extienda a todo el plan desarrollado con el propósito de generar credibilidad y tener una orientación clara sobre lo que se busca comunicar.

El mensaje clave de esta campaña de comunicación interna es comunicación transmitida. Teniendo presente que la empresa cuenta con algunos canales de comunicación y se apunta al mejoramiento e incorporación de más herramientas comunicacionales para sus empleados impulsándolos así a alcanzar ciertos objetivos y mejorar continuamente como lo espera la organización.

El mensaje alude a que se establezca una comunicación fluida y continúa para mejorar la situación actual de la organización. Además, todas las acciones formuladas para mejorar la comunicación harán hincapié en éste mensaje para incrementar la pertenencia y mantener a los trabajadores informados logrando que se comprometan con lo que sucede dentro de la compañía.

Para la determinación de los mensajes claves resulta fundamental tener en cuenta, el tono, el tipo de discurso con el que se formará ese mensaje a transmitir; estos serán transmitidos en cada uno de los medios de comunicación propuestos para alcanzar los objetivos planteados dentro del plan de comunicación.

En cuanto a los mensajes clave, según son definidos por Brandolini (2009) son los temas centrales que establece la alta dirección o gerencia de comunicación como información primordial para la empresa, a su vez el mismo es considerado un componente estratégico en el desarrollo de la comunicación.

Esto significa que, los mensajes clave comprenden la idea central que se busca transmitir en la comunicación, lo cual implica que debe coincidir con objetivo que se plantea para el

desarrollo del propio plan de comunicación. Deben estar ideados con sumo cuidado, ya que esta será lo que proyecte y transmita la marca, empresa o persona que los utilice; es por esto que se los valora como un activo estratégico para el manejo de la comunicación.

5.4 Plan de acción y estrategia

La instancia abordada en este momento tiene la finalidad de desarrollar la estrategia que se va a llevar a cabo con el fin de cumplir el objetivo del plan de comunicación. Para ello es importante comprender como es ésta entendida. “La estrategia podría entenderse como el diseño de la manera en que se van a alcanzar los objetivos. Una estrategia implica siempre una intencionalidad y unos fines claramente definidos.” (Brandolini, 2009, p.62) Lo definido por el autor implica que, la estrategia radica en la programación y planteo de la información que se busca difundir, mediante la conformación de un plan de acción se delimitará lo que se desea lograr. Entonces es válido afirmar que la estrategia se compone de acciones, el desarrollo correcto de ambas hará posible cumplir el objetivo general planteado para *Las Camelias*.

Por otra parte, es importante resaltar que las estrategias son únicas, debido a que van acorde a la empresa, marca o persona, que requiera aplicarlas. Cada caso tiene sus particularidades que deben ser analizadas para el desarrollo de una estrategia acorde.

Para conseguir los objetivos deseados, la estrategia será clave. La misma se conformará llevando a cabo acciones de comunicación interna, con el fin de lograr la integración de los empleados a la visión, misión y valores de la organización, como también lograr una comunicación más constante y fluida dentro de la empresa.

El mensaje a emitir no cambiará en ningún momento. Ya que se busca la integración, transmisión y el entendimiento de los trabajadores de la organización, tanto los altos directivos, como los administrativos.

Para la presentación de la propuesta se realizará mediante una muestra formal del plan comunicacional a los directivos de la organización, para solicitar la participación, y compromiso y fomento de adhesión a la propuesta con el fin de cumplir los objetivos. Como también para conocer las opiniones de los dirigentes sobre el lo planteado para la compañía.

Las acciones serán dirigidas a todos los empleados administrativos de la compañía, es decir que en esta etapa no se incluye en el plan comunicacional a los operarios de planta. La idea es generar canales de comunicación donde los empleados puedan adquirir información como también expresarse. Esto tendrá como resultado que los empleados puedan integrarse a la organización y sentirse parte de ella. Se busca que la comunicación sea bidireccional, es decir que fluya desde ambas partes, directorio y trabajadores. Tal como lo afirma Blanco (2017) “El personal, tiene mucho que recibir en cuanto a información y datos, pero también tiene mucho que aportar en información, opiniones y sugerencias de todo tipo”.

Se utilizarán una estrategia las charlas informativas, capacitaciones, carteleras, intranet y aplicación para celulares mejorar la comunicación interna

5.5 Tácticas

Es importante tener en cuenta que para la puesta en marcha del plan de comunicación para la empresa *Las Camelias* resulta necesario el planteamiento de diversas tácticas con las que se llevará a cabo el cumplimiento del objetivo planteado con anterioridad.

Para ello resulta conveniente destacar que se entiende por táctica cuando se habla de ella por ende es definida como:

El sistema o método que se desarrolla para ejecutar un plan y obtener un objetivo en particular. [...]

La táctica ayuda a poner en orden los recursos en pos de un fin. De esta forma se reduce el margen de error ya que se minimizan las acciones espontáneas o

impensadas y se puede poner en práctica aquello que ya se practicó y entrenó.(Perez y Gardey, 2010)

Así como lo afirma la definición citada, las tácticas ayudan al cumplimiento del objetivo planteado en el plan de comunicación que se desarrollará para la empresa, forman parte activa de la estrategia que se propuso para el Proyecto de Graduación. En palabras simples se puede decir que son las actividades que se van a desarrollar para la aplicación y desarrollo de la estrategia de comunicación.

Al tratarse de un plan de comunicación interna las tácticas que se van a llevar a cabo para impulsar la mejora del clima interno se relacionan con los trabajadores de la compañía.

Para el mejoramiento de la comunicación interna se propone la continuidad de la revista organizacional con la que me empresa cuenta hoy en día, con periodicidad mensual. Donde los trabajadores podrán encontrar información relevante sobre la situación empresarial como eventos próximos a realizarse y beneficios que se pueden tener por ser parte de la empresa *Las Camelias* como por ejemplo descuentos en determinados establecimientos en la compra de ciertos productos.

Por otra parte, otra de las acciones que se propone mejorar dentro de la compañía son las reuniones que se llevan a cabo con los gerentes de los diferentes departamentos organizacionales, haciendo que éstas se transformen en desayunos de trabajo con el fin de intercambiar información sobre cuestiones que hacen al ámbito laboral cotidiano, ofreciendo reportes de las diferentes áreas que componen la compañía. Esto aportará un flujo de información más regular en cuestiones que constituyen a la organización.

Esto desayunos de trabajo se propone llevarlos a cabo cada una vez por mes, siendo los mismos todos los días lunes en la sala de reuniones de la empresa. En horario de la mañana cuando todos los miembros de las diferentes áreas de la empresa se encuentren en el establecimiento tendrá lugar la reunión para exponer los diferentes temas que

impacten en la empresa.

Una herramienta de comunicación que se busca implementar para enriquecer la comunicación dentro de la compañía son las encuestas al personal de la organización, las mismas apuntarán a medir la satisfacción laboral de los empleados, como también conocer en que aspectos la empresa podría mejorar según la mirada de los miembros de la organización.

La empresa no cuenta hoy en día con una plataforma de intranet desarrollada para el uso empresarial la cual puede resultar beneficiosa para la difusión de información. Se sugiere la instauración de la misma, donde se puede encontrar información relacionada a búsqueda de trabajos internos, días especiales, fechas de cumpleaños de los trabajadores, premios que ha recibido u otorgado la organización. Este canal de comunicación no será formal, sino que aportará datos para lograr que el empleado se sienta parte de la empresa, demostrándole que hay información que se quiere compartir con ellos. Para la implantación de la intranet se dispondrá de una persona que dicte una capacitación sobre el uso de la misma con el fin de optimizar el recurso desarrollado.

Otra acción que resulta importante llevar a cabo dentro de la empresa *Las Camelias* es la generación de eventos empresariales en fechas específicas, como ser el aniversario de la compañía y fiesta de fin de año. Esta herramienta resulta útil ya que aleja al empleado del ámbito formal de la empresa para tener un momento en que puede interactuar de forma informal con cada miembro de la empresa, haciendo así que se integran todas las áreas que la componen, desde administrativos, a directivos y operarios.

Por otra parte se plantea a su vez la concepción de un family day, durante el mes de mayo dado que el 15 de ese mes se celebra el día internacional de la familia. Llevar a cabo esta acción permitirá a los trabajadores incluir a los miembros de su familia al ámbito laboral teniendo un día con actividades al aire libre. El mismo se podrá desarrollar en algún club de la ciudad de Colón, Entre Ríos o en alguna estancia en los alrededores.

Esta acción resulta beneficiosa para la implicación de los trabajadores, como también de la familia, hace que todos se sientan parte de la empresa, siendo tenidos en cuenta y creando un día especial para ellos.

Para la mejora de la comunicación en el sector de los operarios se colocará una cartelera en un lugar estratégico donde los integrantes del sector hacen el ingreso a la empresa donde se dispondrá información relevante semana a semana. La información estará relacionada con los pares, es decir otros miembros de la empresa, como también eventos e información que la empresa crea que es importante destacar

La puesta en marcha de estas tácticas permitirá a la organización mantener al personal informado y lograr que el mismo se sienta parte de la compañía, generando esto un impacto positivo en el clima interno de la empresa.

Para lograr la aceptación de parte de los empleados, resulta vital la detección de líderes dentro de cada sector de la empresa, líderes no por su jerarquía laboral, sino por la empatía que posean con el resto de los miembros de la empresa, estas personas actuarán como facilitadores para lograr un resultado positivo en el proceso de cambio hacia la mejora de la comunicación organizacional.

5.6 Evaluación y control

La evaluación y control es la monitorización de las acciones planteadas para cumplir el objetivo del plan de comunicación. Esto implica que cuando éste se encuentre en plena ejecución es fundamental ir midiendo los resultados desde el comienzo de la puesta en marcha del plan para lograr realizar ajustes necesarios para optimizar los resultados.

Para medir los resultados de la utilización y la aceptación de la intranet y es aconsejable realizar reuniones informales con los empleados de la organización y la persona que llevó a cabo la capacitación, pautadas de forma quincenal, brindándoles un espacio para realizar críticas constructivas al respecto y contar sus experiencias con el mismo. Una

vez recabadas los datos aportados por los trabajadores se pueden realizar modificaciones en el sistema.

Con el fin de medir el impacto del plan de comunicación se llevará a cabo una auditoría interna, mediante encuestas, teniendo en cuenta las variables que se buscaron mejorar con el plan de comunicación implementado, siendo estas el clima interno, el flujo de información y la implicación de los empleados, como también la motivación. Se apuntará a medir la aceptación del nuevo modelo de comunicación que busca promover la organización.

Se harán entrevistas con los encargados de cada departamento con el propósito de tomar conocimiento del desempeño de los trabajadores luego de la implementación del plan de comunicación y tener una devolución sobre aspectos que hagan falta mejorar para la obtención de mejores resultados.

Finalmente con la intención de medir el impacto del plan en todos los niveles organizacionales se desarrollará una encuesta anónima y un buzón de sugerencia. Ambos aportarán una noción de la aceptación del estado de la empresa en relación al plan implantado para *Las Camelias*. Bajo el lema de la mejora constante y la interacción se tendrán en cuenta las respuestas y comentarios de los integrantes de la compañía.

Conclusiones

Este Proyecto de Graduación ha ayudado a demostrar que la comunicación interna no puede ser desvinculada de una organización. Es por ello que resulta conveniente que cada empresa cuente con un plan estratégico de comunicación interna el cual persiga fines tales como la mejora del clima interno, optimización del rendimiento de los trabajadores e incremento del sentido de pertenencia de los miembros de la compañía, siempre apuntando lograr un impacto positivo en la organización.

El presente Proyecto Profesional tuvo como objetivo el generar un plan de comunicación interna para una empresa real que hasta el momento realiza pocas acciones relacionadas al área de las comunicaciones, en este caso la empresa se llama *Las Camelias*.

Teniendo en cuenta la información recabada, se puede arribar a la conclusión que siempre las organizaciones están comunicando algo, ya sea de manera planificada o de forma improvisada; todas las acciones o no acciones que lleve a cabo una persona o empresa tiene fines comunicativos, incluso, los silencios comunican.

El beneficio de la comunicación desarrollada y planificada estratégicamente incrementa las posibilidades de lograr los objetivos planteados, denota una mejora en el clima laboral manteniendo a los miembros de la compañía informados sobre lo que sucede dentro de la misma, pero a su vez aumenta el sentido de pertenencia generando así una cohesión entre el ser humano y su ámbito de trabajo; teniendo esto un efecto directo en el rendimiento de los trabajadores y por ende en la productividad de la empresa.

Para lograr el buen desempeño de las comunicaciones dentro de una institución resulta importante tener en cuenta el rol de las Relaciones Públicas llevando a cabo la gestión de las mismas; para ello, es importante contar con una persona encargada de lo que sucede a nivel comunicacional en la organización tiene un impacto positivo en el público interno, como también en los públicos externos relacionados a la empresa.

Las comunicaciones internas dentro de una organización son un aspecto muy importante

a tener en cuenta ya que determinarán la manera en que la empresa accionará en las situaciones que vivencie la compañía.

El buen manejo de la comunicación tendrá un impacto en el clima interno, en la imagen empresarial, en la cultura organizacional y en todos los procesos que la compañía atraviese, ya sean cambios propuestos por la empresa o en alguna situación de crisis que irrumpa el accionar cotidiano de la compañía.

Cabe resaltar que si la empresa dispone de un área de Relaciones Públicas es más probable que tenga cubiertos aspectos que repercuten en la reputación corporativa; una buena reputación habla de la empresa tanto a nivel interna como externo y movita a sus públicos a establecer relaciones con ésta.

La comunicación aporta un valor diferencial a la compañía donde se traza un hilo conductor que rige las acciones que lleva a cabo la empresa y también establece el comportamiento que deben desempeñar los miembros de la empresa.

Cuando se desarrolla un plan de comunicación es fundamental que se tengan en cuenta aspectos que se vinculan con el personal humano que componen a la compañía, logrando una cohesión por parte de los miembros hacia la aceptación de las propuestas realizadas por el área de comunicación. Es importante que la persona encargada de las Relaciones Públicas pueda transmitir que los cambios que se implementan siempre apuntan a la mejora organizacional.

Teniendo en cuenta que el presente Proyecto de Graduación se basó en una PyME es importante destacar que este tipo de organizaciones se destaca de las grandes empresas por varios motivos, pero algunos de los más notorios son la cantidad de personal de la que disponen y el presupuesto que maneja este tipo de empresa, siendo ambas inferiores en comparación con los recursos de las grandes compañías. Esto no significa que sean menos rentables o que tengan menos posibilidades, pero sí que el accionar diario de las mismas difiere en algunos aspectos.

Las Camelias, la organización elegida para el desarrollo de un plan de comunicación es un empresa de tipo familiar, lo cual implica que cuenta con un factor que conlleva la carga de los vínculos que se establecen en el ámbito familiar, esto raras veces puede ser totalmente separado al trabajar en una misma organización, es muy probable que en algún momento los roles de estas dos instituciones se mezclen, pudiendo así generarse diferentes conflictos que tengan un impacto en la productividad de la compañía.

Las empresas familiares, sin generalizar, en algunos casos se componen de personal no especializado para el desempeño de las tareas laborales, esto es algo que podría ser solucionado contando con capital humano con mayor experiencia y conocimiento de áreas específicas, pero por cuestiones de presupuesto es probable que en repetidos casos todos se encarguen de todo.

Otra característica de las PyMEs familiares es la centralización del poder, este tipo de compañía suele basar todas las decisiones en el veredicto de los directivos de la empresa. Es decir, que todas las determinaciones que se tengan que tomar a nivel empresarial tienen que contar con la aprobación del director o presidente de la misma, lo cual dificulta la independencia de los diferentes departamentos que componen la organización.

Otro aspecto importante a tener en cuenta que se trató durante este Proyecto de Graduación es el efecto que tiene una crisis en la organización y cómo afecta a la misma. Entendiendo que una crisis es una situación inesperada, donde la empresa tiene mínimo control. Se puede afirmar que la postura que adopte la compañía resulta crucial para la continuidad de las tareas, pero también para el impacto que causa a nivel de reputación e imagen organizacional. Con el fin de salir airoso de una crisis la empresa deberá actuar de inmediato sobre el tema que la impacta, para ello resulta fundamental disponer de una persona, denominada vocero que se encargue de salir a dar declaraciones con mensajes claves que la empresa deba transmitir para minimizar los

daños causados.

Una herramienta que resulta útil y que las empresas deberían tener es un manual de crisis, donde se detallen actividades a desarrollar en caso de enfrentarse a una crisis empresarial. Como cada crisis es diferente este tipo de manuales suele contener múltiples escenarios planteados con pasos a seguir para que la crisis no se instale en la compañía.

Un gran pilar de este Proyecto Profesional fue el concepto de clima organizacional, entendiendo que éste se forma por el capital humano y el modo en que se vincula con la empresa haciendo así que la situación laboral sea favorable o no, impactando en el rendimiento de quienes componen la compañía. Resulta vital que las empresas familiares puedan notar que el clima que se genera en una empresa tiene un impacto directo en el rendimiento de los trabajadores, como también causa un efecto en la imagen organizacional, pudiendo beneficiarla o perjudicarla.

Durante la realización de este proyecto se buscó establecer un lazo entre la comunicación organizacional y el clima laboral, entendiendo así, que la primera de estas tiene un impacto directo en el ambiente de trabajo. Esto quiere decir que cuanto más evolucionada esté la comunicación con información relevante y pertinente mejor va a ser el clima laboral. Como se mencionó con anterioridad, el flujo de información puede hacer que los miembros de una empresa se sientan parte de la misma.

Se pudo apreciar durante la realización de este proyecto que en determinadas compañías la comunicación no es tomada como un área estratégica que aporte un beneficio para la institución, sino que es concebida como un herramienta más, por ello las pequeñas empresas no suelen invertir presupuesto en este tipo de departamentos dentro de la empresa, por este motivo resulta un desafío lograr un cambio de paradigma dentro de determinadas empresas que son muy cerradas a los cambios.

Para el desarrollo del plan de comunicación se ha escogido la empresa entrerriana *Las*

Camelias, el motivo por el cual se ha optado por esta organización recae no sólo en el hecho que es un empresa que surge en el nicho de una familia, sino que también se encuentra incerta en un sector industrial relativamente tradicional, donde los propietarios de las compañías apuntan mayoritariamente a las ganancias económicas. Otro motivo por el cual se ha optado por ésta organización tiene que ver con la ubicación geográfica de la misma, esto quiere decir que fue significativo entender como se manejan las empresas fuera del foco de las grandes ciudades para entender que los ritmos en otros lugares del país son un poco diferentes en relación a Buenos Aires.

Finalmente, la empresa para la cual se llevó a cabo el plan de comunicación tiene el potencial para la implementación de un plan comunicacional, como también cuenta con la envergadura suficiente como para establecer un área de Relaciones Públicas en las instalaciones, lo cual resultará beneficioso para los niveles de productividad. Siendo *Las Camelias* una empresa exportadora de sus productos a nivel mundial, un departamento que se encargue exclusivamente de la comunicación resultará provechoso y aliviará las tareas de otras áreas de la compañía que desempeña hoy ese trabajo.

Se pudo detectar, a su vez que la empresa y los miembros de la misma, apuntan a la mejora constante, y que para ser parte de la misma hay que contar con experiencia en el mercado laboral, es decir que buscan siempre personal capacitado y que no incorporan personal por conveniencia familiar, lo cual refiere a que es una compañía seria y responsable de sus acciones.

La empresa seleccionada puede mejorar la situación que impacta en el clima laboral mediante la mejora en las comunicaciones empresariales.

Resulta vital que las compañías hoy en día puedan notar la diferencia que marca en el accionar diario contar con especialistas en comunicación, tanto para el área interna como, para el área externa de una empresa pymes, logrando así por consiguiente un resultado positivo en las ganancias económicas de la compañía.

A modo de conclusión se afirma entonces que el Proyecto de Graduación fue un gran desafío ya que la organización escogida es compleja siendo una empresa familiar, entendiéndose que las mismas se destacan por ser fruto de conflictos que no sólo suceden en el ámbito laboral, sino también a nivel personal.

Cabe resaltar que los cambios son difíciles de insertar en este tipo de empresas, no sólo por el hecho que el ser humano por naturaleza se resiste a éstos, sino por el tipo de cultura organizacional que está instaurada en estas compañías, que suelen ser más cerradas y con el poder centralizado en manos de un director que coordina todas las actividades que se llevan a cabo en la organización.

Este proyecto aportó la posibilidad de aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera, así como demostrar y entender la importancia de la disciplina de las Relaciones Públicas para la comunicación en una organización. Recabar información es un proceso necesario para llevar a cabo un proyecto de esta índole con el fin que sea pertinente y acorde a las necesidades que se han detectado.

Mediante el análisis de un caso real se ha logrado con este proyecto la oportunidad de afirmar los contenidos teóricos y poder llevarlos a un caso particular que requiere de la intervención de las Relaciones Públicas para mejorar la situación empresarial; tomar contacto con las empresas y entender lo que sucede en el sector en la cual se encuentran inciertas hace que el profesional pueda entender las necesidades de cada institución para así desarrollar un plan acorde a lo requerido. Cabe resaltar que el rol del comunicador no sólo implica crear planes de comunicación para las empresas, sino que también incluye tener conocimiento sobre lo que pasa a nivel social y económico y como la realidad genera una consecuencia directa en las empresas.

Lista de referencias bibliográficas

- Aguilera Castro, A. & Virgen Ortiz, V. (2013) *Aplicación de un modelo de formulación de estrategias para evidenciar la orientación al crecimiento empresarial en pymes*. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/2654/265429948007.pdf>
- Balza y Coppola. (2010) *Gestión de riesgo comunicacional*. Buenos Aires: La Crujía.
- Blanco, B. (2017) *La comunicación interna de la empresa*. Disponible en: <http://mastercomunicacion.es/blogmastercomunicacion/la-comunicacion-interna-de-la-empresa/>
- Bonilla, C. (2002) *Prevención y manejo de crisis organizacionales*. Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/cbonilla/2002/diciembre.html>
- Brandolini y González. (2009) *Comunicación interna: claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La Crujía
- Capriotti, P. (2013) *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Málaga: Ariel.
- Costa, J. (2004). *DirCom on-line. El Master de Dirección de Comunicación a Distancia*. La Paz: Grupo Editorial Desing.
- Costa, J. (2006). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Argentina: La Crujía Ediciones.
- Costa Mouriz, J. (2007) *Reputación Corporativa*. Disponible en: <https://mouriz.wordpress.com/2007/06/03/reputacion-corporativa/>
- Delgado, S. (2008) *Recursos Humanos: Administración y Finanzas*. Madrid: Editorial Paraninfo.
- Díaz, L. (2005) *Análisis y planeamiento*. Costa Rica: Euned.
- Díez Freijeiro, S. (2006) *Técnicas de comunicación*. Vigo: Ideas propias editorial.
- Dominici (2015) *Eficiencia organizacional vs. clima organizacional*. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=544&id_articulo=11417
- Etkin, J. y Schvarstein, L. (1995) *Identidad de las organizaciones: Invariancia y cambio*. Buenos Aires: Paidós.
- Gestión de cambio, Harvard Business Review. (1999) Bilbao: Deusto S.A
- Irigoyen, H. (2015) *Crisis en la empresa Familiar*. Córdoba: Ediciones Macchi.
- Iurcovich (2009) *Las pymes y la función de la comunicación*. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=115&id_articulo=5121
- Kertész, R. (2011) *Pymes en Argentina*. Recuperado el: 28/10/2017. Disponible en:

<http://www.ele-ve.com.ar/Este-tipo-de-sociedades-abarcan-hoy-el-80-de-las-empresas-argentinas-grandes-o-chicas.html>

Kotter, J.(2007) *Frente al Cambio*. Buenos Aires: Empresa Activa.

Las Camelias S.A. (2018) Disponible en:
<http://www.lascameliassa.com.ar/inicio.php?idioma=es>

Martínez Pedrós, Daniel y Artemio Milla Gutiérrez (2012), *Metas estratégicas*. Madrid: Díaz de Santos.

Martínez Salar, A. (2017) *Características de una crisis*. Disponible en:
<https://www.compascomunicacion.es/caracteristicas-de-una-crisis/>

Martini, N. (1998) *Definiendo las Relaciones Públicas*. Recuperado el: 04/11/2017.
Disponible en: <http://www.rppnet.com.ar/defrrpp.htm>

Meza Lueza, J. (2016) *Comunicación estratégica: diseño de la identidad corporativa*. México

Mitroff, I. & Pearson, C. (2002) *Como gestionar una crisis*. Barcelona: Gestión 2000.

Perez Porto & Gardey. (2010) *Definición de táctica*. Disponible en:
<https://definicion.de/tactica/>

Piazzolante, I. (2004). *El poder de la comunicación estratégica*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

Real Academia Española (2018), *Diccionario de la Real Academia Española*. Disponible en <http://www.rae.es>.

Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional: gestión y comunicación*. Buenos Aires: La Crujía.

Shein, H. (1985) *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: J. Bass.

Schlemenson, A. (2002). *La Estrategia del Talento*. Buenos Aires: Paidós.

Schlemenson, A. (2015) *Desarrollo Organizacional de las Pymes y Empresas de Familia, La conducción en épocas de crisis*. Buenos Aires: Gránica

Soto, B. (2016) *¿Qué es el clima organizacional? Recuperado el 28/10/2017*. Disponible en:
<https://www.gestion.org/recursos-humanos/clima-laboral/4004/que-es-el-clima-organizacional/>

Vallejo, C. (2001) *Gestión de la comunicación de crisis*. Disponible en:
<http://www.rppnet.com.ar/gestiondelacomunicaciondecrisis.htm>

Villafañe, J (2006) *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide

Zarco, A. I. J., & Ardura, I. R. (2011). *Comunicación e imagen corporativa*. Catalunya:UOC

Bibliografía

- Balza y Coppola. (2010) *Gestión de riesgo comunicacional*. Buenos Aires: La Crujía.
- Binenfeld, A. (2009) *Comunicaciones agropecuarias en la República Argentina*. Buenos Aires: Universidad de Belgrano. Disponible en: <http://www.aaronbinenfeld.com.ar/publicaciones/pr-paper-no-509-comunicaciones-agropecuarias-en-la-republica-argentina/>
- Blanco, B. (2017) *La comunicacion interna de la empresa*. Disponible en: <http://master-comunicacion.es/blogmastercomunicacion/la-comunicacion-interna-de-la-empresa/>
- Bonilla, C. (2002) Prevensión y manejo de crisis organizacionales. Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/cbonilla/2002/diciembre.html>
- Brandolini y González. (2009) *Comunicación interna: claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La Crujía
- Capriotti, P. (2013) *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Málaga: Ariel.
- Costa, J. (2006). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Argentina: La Crujía Ediciones.
- Costa Mouriz, J. (2007) *Reputación Corporativa*. Disponible en: <https://mouriz.wordpress.com/2007/06/03/reputacion-corporativa/>
- Díez Freijeiro, S. (2006) *Técnicas de comunicación*. Vigo: Ideas propias editorial.
- Delgado, S. (2008) *Recursos Humanos: Administración y Finanzas*. Madrid: Editorial Paraninfo.
- Dominici (2015) *Eficiencia organizacional vs. clima organizacional*. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=544&id_articulo=11417
- Enciclopedia de Características (2017). *Clima Organizacional*. Disponible en: <https://www.caracteristicas.co/clima-organizacional/>
- Etkin, J. y Schvarstein, L. (1995) *Identidad de las organizaciones: Invariancia y cambio*. Buenos Aires: Paidós.
- Irigoyen, H. (2015) *Crisis en la empresa Familiar*. Córdoba: Ediciones Macchi.
- Iurcovich (2009) *Las pymes y la función de la comunicación*. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=115&id_articulo=5121
- Kertész, R. (2011) *Pymes en Argentina*. Disponible en: <http://www.ele-ve.com.ar/Este-tipo-de-sociedades-abarcan-hoy-el-80-de-las-empresas-argentinas-grandes-o-chicas.html>
- Kotter, J.(2007) *Frente al Cambio*. Buenos Aires: Empresa Activa.

- Las Camelias S.A. (2018) Disponible en:
<http://www.lascameliassa.com.ar/inicio.php?idioma=es>
- Martínez Salar, A. (2017) *Características de una crisis*. Disponible en:
<https://www.compascomunicacion.es/caracteristicas-de-una-crisis/>
- Martini, N (1998) *Definiendo las Relaciones Públicas*. Disponible en:
<http://www.rrppnet.com.ar/defrrpp.htm>
- Meza Lueza, J. (2016) *Comunicación estratégica: diseño de la identidad corporativa*. México
- Mitroff, I. & Pearson, C. (2002) *Como gestionar una crisis*. Barcelona: Gestión 2000.
- Molina Lopez, M. (2012) *La reputación organizacional: un diferenciador por excelencia*. Disponible en : <http://www.eumed.net/ce/2012/miml.html>
- Muñiz, R. (2017) *Marketing en el siglo XXI*. Disponible en: <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>
- Perez Porto & Gardey. (2010) *Definición de táctica*. Disponible en:
<https://definicion.de/tactica/>
- Real Academia Española (2018), Diccionario de la Real Academia Española. Disponible en <http://www.rae.es>.
- Redacción en Comunicación (2017). Disponible en:
<http://www.puromarketing.com/55/28695/lecciones-basicas-comunicacion-para-pymes-tienen-dircom.html>
- Riorda, M. (2012) *Poder comunicar*. Disponible en: <http://marioriorda.com/blog/?p=474>
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional: gestión y comunicación*. Buenos Aires: La Crujía.
- Rueda, O. (2016). *El blog de la comunicación corporativa*. Disponible en:
<http://www.comunicacioncorporativablog.com/2016/05/definicion-crisis-organizacional/>
- Schlemenson, A. (2002). *La Estrategia del Talento*. Buenos Aires: Paidós.
- Schlemenson, A. (2015) *Desarrollo Organizacional de las Pymes y Empresas de Familia, La conducción en épocas de crisis*. Buenos Aires: Gránica
- Soto, B. (2016) *¿Qué es el clima organizacional?* Disponible en:
<https://www.gestion.org/recursos-humanos/clima-laboral/4004/que-es-el-clima-organizacional/>
- Suárez, A. y Castro Zuñeda, C. (1999) *Comunicaciones Públicas*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

Valda, J. (2014) *Pymes Argentinas: Características Generales*. Disponible en:
<http://www.grandespymes.com.ar/2016/04/09/pymes-argentinas-caracteristicas-generales/>

Villafañe, J (2006) *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide

Villafañe, J (2008) *Gestión profesional de la imagen Corporativa*. Madrid: Pirámide

Zarco, A. I. J., & Ardura, I. R. (2011). *Comunicación e imagen corporativa*. Catalunya:UOC