FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA
CARRERA DE COMUNICACIÓN

"PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA EMPRESA *SUMMER BOUQUET S.A.S.*"

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de LICENCIADA EN COMUNICACIÓN

AUTORA:

DOMÉNICA PAMELA SÁNCHEZ ENRÍQUEZ

DIRECTORA:

MARIA ISABEL IMBAQUINGO

QUITO, 2024

Agradecimientos

Mi camino en la universidad inició de la mano de los amores más grandes de mi vida, mis hermanos de la vida y un hombre, quien ha sido parte de mi vida e historia, a quienes agradezco cada día por cada momento que han estado junto a mí.

Si la vida me permitiera volver a elegir a las personas que me acompañen desde el inicio de este capítulo de mi vida, definitivamente los volvería a escoger. Patricia, Marco y Andrés, mi sangre y mi alma, me hicieron creer más en mí cada día. Melina, Santiago, Sarah, Álvaro, Glory y Hillary, la familia que la vida me dio, aún de lejos y a destiempo, son los mejores compañeros y personas que pude encontrar en esta vida. A él, mi estimado señor de mi realidad, de mi ayer, mi hoy y espero que un siempre, inicié contigo y me alegra que, entre tantas posibles líneas de tiempo, hoy aún sea un sí y un mismo camino.

A mi perro, aun cuando suene descabellado agradecerle, el ha sido mi soporte, todas las noches junto a mí, esperándome a acabar cada capítulo y despertándome a tiempo todos los días para llegar a clases. Mi gran señor Fachas, el milagro más hermoso que llegó a mi en un reservorio, y se quedó junto a mí con mucha felicidad desde el inicio de este camino, 2020.

Este viaje ha sido lo más extraño e increíble de mi vida, entre tantas cosas que podían pasar, pasaron, y de las mejores, justo en el momento preciso encontré a tres chicas que hoy en día se han vuelto 4 los ángeles que no sabía que necesitaba en mi vida.

Ellas son mi luz en la oscuridad, mis complementos de locuras, mi confianza y mi espontaneidad, ellas simplemente son risas y felicidad, y ellas serán mis colegas a quienes por siempre respetaré, agradeceré, admiraré y estimaré. Las lindas más maravillosas: Ana Cristina, Carla, Erika, Nicole. Mis risas tendrán aún su nombre.

Un agradecimiento especial a mi directora de tesis, Isabel Imbaquingo, quien fue muy constante conmigo y aun cuando quizás era un caso perdido me guio hasta el final. Siempre recordaré las tildes en las palabras por usted.

Más que nada, agradezco eternamente a mi familia y su empresa, Summer Bouquet, que me permitió conocer más de ella y me dejo acceder a su información. Esta disertación es por ellos, por su éxito y porque los sueños de mi padre siempre se cumplan.

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado a cada tuerquita importante en mi vida.

Si tendría que hablar de bondad y felicidad, entonces hablaría de Patricia, mi madre, quien me hace disfrutar de mí, la mejor y más grande mujer que he conocido, espero un día tener el corazón tan grande como el de ella. Ella es mi lugar seguro y alma gemela.

Si tendría que hablar de fortaleza y seguridad, entonces hablaría de Marco, mi padre, el señor que se vuelve mi debilidad y mi suerte, mi protector, que a la vez me prepara, el más grande amor en mi corazón, y es siempre mi inspiración en esta vida.

Si tendría que hablar de superación y amor, entonces hablaría de Andrés, mi hermano, mi todo, mi inspiración, mi sueño, mi ejemplo y mi alma entera. Aquel señor de carácter frío, pero dulce conmigo, mi todo, mi luz y mi vida.

Si tendría que hablar de paz, entonces hablaría del Señor Fachas, mi perro, quien hoy día está junto a mí mientras escribo este gran documento, él no sabe lo mucho que ha hecho por mí, pero sé que siente todo el amor y agradecimiento que le tengo.

Se lo dedico al café de mi padre, a las risas de mi madre, a las bromas de mi hermano, a los ronquidos del Fachas, a la fe en mí de mi abuelo, a la fortaleza de crecer de mis mejores amigas, quienes me han acompañado en esta gran montaña rusa y me han demostrado lo que es la verdadera amistad.

Pero, sobre todo, me lo dedico a mí, por lograrlo, por dejar de dudar de mí misma, por crecer, por esforzarme, por atravesar cada prueba, porque aun cuando solo quería tirar la toalla, no me rendí, por ser la mujer de hoy, me lo dedico porque logré encontrarme, porque no me conformé jamás, porque cuidé a mi niña, tuve empatía con mi joven y porque siendo adulta chiquita, me siento tan orgullosa de a quien miro al espejo.

Tabla de contenido

Resumen 6

Introducción 7

Marco Teórico 9

La comunicación interna en las organizaciones 9

1.1 Comunicación organizacional 9

1.1.1 Elementos y Dimensiones de la comunicación organizacional 10

1.1.2 Características y funciones de la comunicación organizacional 14

1.2. Comunicación interna y externa 15

1.3. Gestión de la comunicación interna. 16

1.3.1 Importancia de la comunicación interna. 18

1.3.2 Comunicación formal e informal 19

1.4 Planificación estratégica de la comunicación interna 20

1.4.1 El Plan de comunicación 22

1.4.2 Canales de comunicación interna 23

Datos de la organización 25

Fase 1. Diagnóstico 26

1. Metodología 26

2. Resultados del diagnóstico 27

2.1 Perfil de la organización 27

2. 2 Análisis de la estructura organizacional: 28

2.3 Identificación y análisis de canales de comunicación 31

2.4 Análisis de la cultura organizacional. 33

2.5 Análisis situacional de la comunicación 34

2.6 Análisis de la competencia: Gypsoflowers 36

3. Fortalezas y Debilidades 39

4. Conclusiones del diagnóstico 40

Fase II. Planificación de la comunicación 42
1. Definición de objetivos de comunicación: 42
2. Públicos Objetivos 42
3. Plan estratégico de comunicación 42
4. Presupuesto 56
5. Materiales de comunicación: 58
6. Monitoreo y Evaluación 58
Recomendaciones 60
Conclusiones 61
Referencias bibliográficas: 62
ANEXOS 63
Anexo 1. Formato entrevistas administrativos y empleados. 63
Anexo 2. Registro de entrevistas para la realización del diagnóstico. 65
Anexo 3. Monitoreo Summer Bouquet semana 24- 53 66
Anexo 4. Imágenes de la ubicación del pizarrón de anuncios y pedidos 67
Anexo 5. Cuadrado de canales de comunicación con actores. 68
Anexo 6. Uso del pizarrón de anuncios y pedidos 69

Tabla de figuras:

Figura 1 ¿Cómo es un plan comunicacional? 23
Figura 2 Mapa de clientes alrededor del mundo, Summer Bouquet 28
Figura 3 Organigrama empresarial de Summer Bouquet. 29
Figura 4 Organigrama empresarial de Summer Bouquet desde la perspectiva de los empleados. 30
Figura 5 Pizarra como medio de comunicación en la empresa. 32

Resumen

La comunicación interna es importante para el éxito empresarial, facilitando la integración de los empleados con la identidad, valores y metas de la empresa. El presente proyecto presenta el caso de Summer Bouquet, una pequeña florícola especializada en flores de verano y bouquets, que enfrenta problemas como la alta rotación de personal, la falta de claridad en la comunicación y la confusión en las órdenes y actividades corporativas tras un año y medio de operación. Después de analizar sus canales de comunicación y los problemas de identidad interna, se propone a la empresa un plan de comunicación interna. Este plan busca mejorar la cohesión y estabilidad organizacional mediante actividades de integración y comunicación directa entre la gerencia y los empleados, con el objetivo de fortalecer los procesos internos y la relación laboral.

Introducción

La comunicación interna en una organización se refiere a los métodos, medios y mensajes que se utilizan dentro de la misma para alcanzar sus objetivos estratégicos. Además de dirigirse a los públicos externos, como clientes, inversores y medios de comunicación, la empresa debe considerar a sus públicos internos, conformados por los empleados y demás integrantes que facilitan los procesos operativos. La comunicación interna abarca a todos los miembros de la organización, quienes son responsables de construir y mantener la identidad corporativa que se proyecta externamente. Estos miembros necesitan tener un claro entendimiento de quiénes son como organización, qué cultura están promoviendo, cuál es la misión de la empresa y qué objetivos se espera alcanzar, con el propósito de fomentar un fuerte sentido de pertenencia y alineación con la misión y valores de la empresa.

Summer Bouquet es una empresa florícola con necesidad de comunicación asertiva que les permita lograr sus procesos, en especial, el más importante que es la exportación. Esta actividad requiere consistencia y entendimiento de mensajes en las actividades, compromiso de los empleados para el tratamiento de flores, manejo de comunicación para pedidos y acciones específicas como el empacado y despacho.

Al ser una empresa pequeña de carácter familiar, sus 'prioridades' se han basado en lograr un ágil trabajo de campo, más que en la gestión de identidad empresarial con los empleados o en la definición de principios de comunicación. A partir de este hecho, se realizó un plan comunicacional interno, con sus diferentes fases: un análisis y diagnóstico de la empresa, y su situación actual, para finalmente desarrollar estrategias relacionadas a objetivos planteados de manera con sus necesidades.

La propuesta se organiza de la siguiente manera: primero, se propone un marco teórico base para la comprensión y gestión estratégica de la comunicación interna. Posteriormente, en la primera fase de la propuesta, se realizó un análisis cualitativo de la comunicación en la empresa, a partir de exploración de información de base de datos de la empresa y entrevistas.

Para la Fase II, luego de encontrar la problemática principal y sus relaciones, se plantearon objetivos de comunicación para motivar el sentido de pertenencia, promocionar la cultura corporativa, mejorar canales de comunicación y facilitar la comunicación entre los empleados y la empresa.

Finalmente, se realizó un manual, como parte del plan y las estrategias. El manual dirigido a los empleados de Summer Bouquet tiene como objetivo mejorar la comunicación y optimizar los flujos de trabajo dentro de la empresa. Este manual proporciona información integral sobre la identidad corporativa y los valores que definen a Summer Bouquet. Asimismo, se incluye una descripción detallada de los canales de comunicación y la estructura jerárquica-funcional de la empresa, facilitando una comprensión clara de las vías y los procesos de comunicación internos.

Además, el manual especifica las actividades que los empleados deben realizar y las habilidades que se espera que desarrollen en el desempeño de sus funciones. Además, se incluye un segmento con el catálogo de productos de la empresa, proporcionando una guía práctica que será de gran utilidad durante las sesiones de capacitación.

Marco Teórico

La comunicación interna en las organizaciones

1.1 Comunicación organizacional

La comunicación humana posibilita la transmisión de información, emociones y vivencias entre individuos. Es a través de la comunicación que las personas establecen conexiones, comparten intereses y forjan vínculos, convirtiéndose en un elemento esencial para el desarrollo de cualquier interacción social. Este es un proceso dinámico que puede manifestarse en diferentes maneras como interpersonal, entre dos o más personas, en grupo o equipo y organizacional.

La comunicación organizacional es un proceso que implica la emisión y recepción de mensajes o información, con el objetivo de llegar de manera efectiva a su público, ya sea interno, como los empleados de la empresa, o externo, que puede incluir otras organizaciones, clientes u otras personas interesadas (Rivera et al., 2005). Este campo dentro de la empresa se dedica a garantizar que los mensajes sean transmitidos de manera efectiva a través de diversos canales de comunicación. Asimismo, la comunicación organizacional se enfoca en comprender y satisfacer las necesidades del público receptor para asegurar una adecuada recepción de la información. Según Rivera et al.:

> La comunicación es una herramienta de gestión, ya que contribuye al consenso entre el personal en las empresas, es decir, las organizaciones que mantienen sistemas de comunicación abiertos, dan oportunidad al personal para que tome parte de los procesos que están orientados a la creación de los valores de la organización, alimentado así el sentido de pertenencia. (2005, p. 37)

Así, la comunicación organizacional es importante para una gestión adecuada de la información y los recursos. Permite establecer estrategias que aumenten la productividad en el entorno laboral, al mismo tiempo que fortalece las relaciones tanto internas como externas, por lo que influye directamente en el éxito o fracaso de la organización, por lo que su correcta gestión es crucial para alcanzar los objetivos propuestos. Reconocer su importancia permite a la empresa obtener mejores resultados y responder de manera más efectiva ante situaciones imprevistas. (Ramos et al. 2017)

La implementación de una comunicación organizacional efectiva dentro de una empresa es necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales. Aquellas empresas que dan prioridad a esta área establecen relaciones más sólidas con sus empleados y su audiencia, ya que logran transmitir de manera efectiva su cultura e identidad al público objetivo. Además, cuentan con estructuras más sólidas para la difusión de información, lo que contribuye a una mayor cohesión y eficiencia en todos los niveles de la organización (Andrade, 2005).

1.1.1 Elementos y Dimensiones de la comunicación organizacional

a) **Elementos**

El proceso básico de comunicación consta de cuatro elementos fundamentales: el emisor, el mensaje, el canal y el receptor. El emisor, responsable de originar el mensaje, debe poseer habilidades comunicativas, conocimiento del tema y consideraciones socioculturales para garantizar una transmisión efectiva y fiable. El mensaje, por su parte, es la información organizada por el emisor y se ve influenciada por el código, el contenido y el tratamiento, asegurando su claridad y comprensión. El canal es el medio físico a través del cual se transmite el mensaje. Su elección es crucial para confirmar que el receptor reciba eficazmente el mensaje. Finalmente, el receptor, al comprender el mensaje y determinar su relevancia, valida el proceso de comunicación y permite la retroalimentación y la evaluación del éxito de este.

Así, por ejemplo, en una organización, en un anuncio de cambio en las políticas de trabajo, el departamento de recursos humanos actúa como emisor, originando el mensaje sobre la nueva política, influenciado por el código de la empresa y el contenido detallado de horarios. Este mensaje se transmite a través de canales como correos electrónicos a todos los empleados, publicaciones en el portal interno y una presentación durante una reunión de equipo.

Asimismo, otro elemento importante en el proceso de comunicación es la **retroalimentación**, en este caso organizacional, y se refiere al proceso mediante el cual se recopilan, analizan y utilizan las respuestas, comentarios y opiniones de los receptores del mensaje para evaluar la efectividad de la comunicación en relación con los objetivos organizacionales. Esta retroalimentación es esencial para cerrar el ciclo de la

comunicación y mejorar continuamente los mensajes y canales de comunicación dentro de la organización.

En continuidad con el ejemplo anterior, la retroalimentación se daría al momento que los receptores, los empleados, evalúan la importancia de la política para su situación laboral y personal, algunos pueden adoptar las nuevas opciones, mientras otros pueden tener preguntas o comentarios. Este proceso de comunicación permite finalmente evaluar la comprensión y aceptación de los empleados sobre la nueva política, proporcionando una base para ajustes futuros en los canales y el mensaje.

b) Dimensiones

b.1. Dirección de la comunicación

Para asegurar un proceso de comunicación efectivo desde el emisor hacia el receptor, es crucial comprender las distintas direcciones que puede tener la comunicación, como vertical y horizontal. La comunicación vertical parte de la existencia de jerarquías dentro de una empresa, donde aquellos en la cima de la pirámide poseen más poder, como los jefes, mientras que en la base se encuentran los empleados que responden a dichas autoridades.

En la comunicación vertical, se distinguen dos direcciones: la comunicación ascendente y la comunicación descendente. La **comunicación ascendente** se caracteriza por fluir desde los niveles inferiores de la jerarquía hacia los niveles superiores. En este tipo de interacción, los niveles inferiores de la comunicación transmiten sus necesidades y preocupaciones a los niveles superiores de la misma comunicación. Además, permite que la organización tome conocimiento de posibles deficiencias estructurales, a menudo identificadas por los receptores en su día a día laboral (Ramos et.al. 2017).

En cuanto a la **comunicación descendente,** esta se encarga de garantizar que la información fluya de manera adecuada desde los puestos más altos, como gerentes y jefes, hacia los niveles inferiores de la jerarquía organizacional. Su objetivo principal es proporcionar y transmitir información a los empleados para mantenerlos informados sobre los procesos y tareas específicas. Además, esta dirección de comunicación permite retroalimentar a los niveles inferiores de la pirámide organizacional y transmitir los

valores, cultura y objetivos principales de la organización. Esta dirección de comunicación incluye actividades como la elaboración de manuales de trabajo, la comunicación de normas y procedimientos, así como cualquier otra información proporcionada por los altos cargos. Esta estructura se define sobre la base de un **organigrama**, que precisamente delinea los niveles y la estructura de poder dentro de la organización (Ramos et.al. 2017).

En cuanto a la **comunicación horizontal**, esta se establece entre miembros de un mismo nivel jerárquico, como compañeros de departamento, por ejemplo. Permite abordar conflictos dentro de áreas específicas y fomentar nuevas relaciones interpersonales. Esta forma de comunicación contribuye a aumentar la satisfacción de los empleados. La comunicación horizontal surge de la iniciativa propia de los empleados al identificar necesidades de comunicación y gestión de información entre ellos. Aunque al principio puede ser espontánea, con el tiempo se establecen estructuras sólidas y canales de comunicación que facilitan un mejor desarrollo y cumplen con el modelo de comunicación necesario para estas áreas (Ramos et.al. 2017).

b. 2 Cultura organizacional

"La cultura organizacional descansa sobre la identidad organizacional" (Ramos et al. 2017, p. 43) desempeñando un papel crucial en la transmisión de sus valores y principios. La cultura se origina en los niveles superiores de la jerarquía organizativa y abarca los valores, creencias y principios fundamentales que deben ser comprendidos para preservar la identidad de la empresa. Se manifiesta a través de prácticas y comportamientos específicos que refuerzan los principios significativos de la organización.

b.3 Identidad e imagen

Para Ramos et al (2017), la identidad corporativa se basa en la gestión de tres aspectos fundamentales: la historia y el proyecto empresarial, los valores compartidos y las presunciones básicas, que son las convicciones profundas que guían las acciones y comportamientos de la organización. En este contexto, las organizaciones adoptan y viven sus valores, establecen normas de comportamiento y orientan sus negocios para obtener

la licencia social de operación. Además, hoy en día la identidad corporativa está relacionada con la responsabilidad social, la cual busca resultados económicos positivos, impacto social favorable y protección del medio ambiente.

La imagen corporativa se construye en la mente de los públicos a partir de las interacciones habituales con la empresa, reflejando tanto su comportamiento cotidiano como sus esfuerzos deliberados por proyectar una imagen deseada. Como mencionan Ramos et al. (2017), esta imagen surge de la interacción entre la conducta empresarial, la cultura organizacional y la personalidad de la empresa. En el ámbito del marketing, la imagen corporativa es esencial, ya que impacta directamente en las ventas al influir en las decisiones de compra de los consumidores, en la atracción de talento al proyectar una imagen atractiva como empleador, en la creación de un valor emocional diferenciado que fortalece la lealtad de los clientes y en la formación de alianzas estratégicas para el éxito empresarial.

En este proceso, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) juega un papel destacado. La práctica voluntaria de la RSE no solo tiene un impacto positivo en la comunidad y el medio ambiente, sino que también influye significativamente en la percepción de los clientes. Cuando una empresa se compromete con acciones sociales y ambientales responsables, los consumidores tienden a asociarla con valores positivos como la ética, la preocupación por el bienestar social y el compromiso con la sostenibilidad. Esta percepción favorable puede traducirse en una mejor imagen corporativa, mayor preferencia por la marca y una base de clientes más sólida y comprometida. En resumen, la gestión de la imagen corporativa y la práctica de la RSE son estrategias complementarias que pueden fortalecer la posición competitiva y el éxito a largo plazo de una empresa en el mercado.

b.4 Reputación

Rivera et al (2005) mencionan que la reputación de una organización se forma a partir de su comportamiento, la percepción de lo que es y lo que aspira a ser y su compromiso con la excelencia. Esto implica ser transparente en sus acciones, comunicar proactivamente sus intenciones y esforzarse constantemente por alcanzar la excelencia en todas sus actividades. La transparencia es crucial y la excelencia requiere un compromiso continuo y en constante mejora. Además, la reputación de una organización se compone

de dos aspectos: la notoriedad, relacionada con la cantidad de reconocimiento que recibe; y la notabilidad, vinculada a la percepción de prestigio y valoración. Estas dos dimensiones son interdependientes y contribuyen al desarrollo de una reputación positiva para la organización.

b.5 Marca

La comunicación en las organizaciones se encarga de difundir la marca, enfocándose en comunicar a los empleados la cultura de la marca y la experiencia de pertenecer a la empresa. Cada empresa tiene una identidad única y una cultura que la distingue y define como marca. (Ramos et al, 2017).

El branding interno se enfoca en comunicar a los empleados la cultura de marca y la experiencia de pertenecer a la empresa. Cada empresa tiene una identidad única y una cultura que la define, contribuyendo a su marca distintiva. Es importante que los empleados comprendan y se identifiquen con estos valores y principios, ya que esto fortalece su conexión con la empresa y su compromiso con la marca. El branding interno busca crear un ambiente donde los empleados se sientan parte de algo más grande y puedan contribuir activamente al éxito de la empresa (Ramos et al, 2017).

1.1.2 Características y funciones de la comunicación organizacional

Para Soria (2008), entre las principales características de la comunicación organizacional se considera que puede ser abierta, dirigida tanto al público interno como externo de la organización. Además, es evolutiva, lo que le permite adaptarse a cambios y situaciones imprevistas, incluyendo la comunicación en momentos de crisis. Asimismo, el autor indica que se caracteriza por su flexibilidad para comunicarse en diferentes áreas y necesidades. Los comunicadores y las estrategias varían según las necesidades de la organización, pudiendo darse a través de comunicación tanto formal como informal. Esta comunicación es multidireccional, fluyendo verticalmente de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba, además de en direcciones transversales, tanto internas como externas. Por último, se apoya en herramientas y dispositivos para garantizar su efectividad, especialmente en organizaciones con deficiencias en su funcionamiento interno.

Dentro de las organizaciones, se identifican cuatro funciones principales de la comunicación. La primera es la comunicación como control, donde se establecen mandatos que los miembros deben acatar. Esta función se complementa con la investigación para comprender el clima social y la dinámica interna de la empresa, proporcionando así información clave para la toma de decisiones y el establecimiento de directrices claras (Bayer, 2005).

La segunda función es la comunicación como motivación, orientada a mejorar el rendimiento del personal mediante retroalimentación, estímulo del progreso en las tareas y refuerzo positivo de la conducta. Esto se alinea con la necesidad de animar y coordinar a través de una red de corresponsales para asegurar que la información fluya de manera efectiva y se mantenga una comunicación transparente y motivadora (Bayer, 2005).

La tercera función es la comunicación como expresión emocional, que permite la manifestación de sentimientos y la satisfacción de necesidades sociales. Esta dimensión se refuerza mediante la organización de campañas internas que aborden los problemas emocionales y promuevan un sentido de pertenencia y bienestar entre los empleados (Bayer, 2005).

Por último, la cuarta función es la comunicación como transmisión de información, encargada de difundir datos o mensajes relevantes. Esto se logra a través de la orientación y formación de los empleados en comunicación, asegurando que estén equipados con las habilidades necesarias para utilizar las herramientas de comunicación de manera efectiva en su trabajo diario (Bayer, 2005).

1.2. Comunicación interna y externa

La comunicación organizacional puede dirigirse tanto a un público interno como externo, lo que implica que los mensajes y estrategias comunicativas pueden variar según el grupo al que se dirijan y las necesidades específicas que este presente. Por ello, se divide en dos áreas principales: comunicación interna y comunicación externa.

La comunicación interna se centra exclusivamente en los miembros de la organización, es decir, en los empleados, con el objetivo de atender sus necesidades y resolver problemas. Su función principal consiste en establecer procesos de información eficaces entre las distintas áreas de la empresa, garantizando que todos los implicados

estén al tanto de lo que necesitan saber. Además, segmenta al público para adaptar las estrategias de comunicación a las necesidades específicas de cada área. La comunicación interna se encarga de abordar y solucionar conflictos, así como de escuchar a los empleados de todos los niveles jerárquicos, con el fin de fomentar una relación más estrecha entre los trabajadores y la empresa (Bayer, 2005).

A través de la gestión en la comunicación interna, se busca promover un flujo efectivo de información dentro de la organización. Esto implica facilitar la interacción entre los miembros del equipo, integrar los objetivos individuales con los institucionales, reducir conflictos internos fortaleciendo la cohesión del grupo y crear espacios donde se fomente la información, la participación y la expresión de opiniones (Rivera et al. 2005).

Por otro lado, la comunicación externa se refiere a la interacción con aquellos fuera de la organización, como accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, y medios de comunicación, entre otros. Se caracteriza por el conjunto de mensajes que se emiten con información específica para mejorar o mantener relaciones estables con este público externo. La comunicación externa no se limita únicamente a la publicidad de la marca de una organización, sino que también incluye cómo la empresa se relaciona con el público identificado, promociona sus productos y establece su imagen (Bayer, 2005).

1.3. Gestión de la comunicación interna.

Como se explicó, la comunicación interna es una herramienta de gestión de información que se dirige al público organizacional interno. Puede considerarse tanto como una técnica como un medio para alcanzar objetivos específicos, centrándose en la eficacia en la transmisión y comprensión de mensajes dentro de una empresa. Su enfoque exclusivo en el personal interno busca fomentar un entorno productivo y participativo. Sus principales objetivos incluyen motivar al personal, alinear su trabajo con los objetivos de la empresa, fortalecer las relaciones entre diferentes áreas y niveles jerárquicos, retener empleados talentosos, promover un buen clima laboral y atender las expectativas e inquietudes del equipo (Brangolini & Gonzales, 2008).

La comunicación interna se considera un recurso gestionable para alcanzar los objetivos corporativos, culturales, organizacionales, funcionales, estratégicos y comportamentales de una empresa. Es un medio fundamental para desarrollar nuevas

competencias y fortalecer el contrato psicológico entre los empleados y la organización, promoviendo la flexibilidad, la polivalencia, la apertura al cambio y otros valores clave. Las políticas y estrategias inteligentes de comunicación interna agregan valor al recurso humano de una empresa, lo que finalmente se traduce en el aumento de beneficios, cumpliendo así con los objetivos empresariales (García, 1998).

Las responsabilidades de la comunicación interna incluyen establecer objetivos y estrategias comunicativas, definir prioridades comunicativas, establecer un sistema de acceso a la información y determinar los flujos de comunicación, así como también definir los elementos de la comunicación y su funcionamiento dentro del sistema (Ramos et al. 2017).

Así también la comunicación interna tiene diversos objetivos que abarcan distintas dimensiones dentro de la organización. Entre estos objetivos se encuentran: informar sobre la misión, filosofía y estrategia de la organización, fomentar la participación a través del diálogo y la retroalimentación ascendente, potenciar el sentimiento de pertenencia al proyecto común, es decir, también con los trabajadores y empleados, implicar y motivar a los empleados, y hacer branding interno para compartir los logros y valores de la organización. Estos objetivos se relacionan con aspectos de gestión, sociales, culturales y humanos dentro de una organización (Ramos et al. 2017).

Las funciones de la comunicación interna incluyen, además, la investigación para desarrollar una política de escucha del clima social de la empresa, orientación para sensibilizar a los líderes sobre los aspectos importantes de la organización, informar a todos los niveles de la empresa, animar y coordinar la creación de una red de corresponsales para mejorar el flujo de información, organizar campañas para resolver problemas internos e involucrar a los empleados y capacitar a los empleados, especialmente en comunicación, para mejorar la comunicación dentro de la organización (Ramos et al. 2017).

Asimismo, las comunicaciones internas en una empresa desempeñan un papel vital en la formación de su cultura organizacional al transmitir mensajes clave sobre la misión, objetivos y valores de la empresa. Estos mensajes, cuando se reflejan en las acciones diarias, motivan a los empleados, los mantienen informados y los guían en sus roles. Esta área asegura que todos en la organización estén alineados con los objetivos y metas corporativas. Como mencionan Brangolini y Gonzales, “la comunicación interna

establece una forma de compromiso del empleado con las formas de actuar de la organización y al mismo tiempo, resulta un marco integrador y de cohesión social" (2008, p.28).

Las comunicaciones internas pueden utilizar diversos canales, pero deben estar alineadas con la estrategia global de comunicación corporativa de la empresa. Es fundamental que estas comunicaciones están integradas en el plan de gestión y no sean vistas como actividades independientes de la gerencia. Por lo tanto, realizar comunicaciones internas no se limita a producir un boletín interno. En todas las organizaciones, existe comunicación interna, ya sea a través de canales formales o informales, ya que, como entornos de interacción humana, las empresas generan formas de comunicación, incluso en su falta de expresión y en la planificación de los mensajes (Brangolini & Gonzales, 2008).

1.3.1 Importancia de la comunicación interna.

La comunicación interna es importante en las organizaciones al generar diversos beneficios. Primero, promueve la implicación del personal al fomentar el compromiso y el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos corporativos. Además, facilita la armonización de las acciones de la empresa al propiciar el diálogo entre diferentes áreas y niveles de mando, evitando así posibles conflictos y discrepancias. Esta comunicación también contribuye a propiciar un cambio de actitudes, permitiendo que los empleados adopten una mentalidad positiva y se sientan capacitados para tomar decisiones individuales o grupales alineadas con los objetivos organizacionales. Por último, al garantizar una comunicación interna clara y efectiva, se mejora la productividad de la empresa, ya que todos los empleados comprenden los objetivos y pueden desempeñar sus funciones de manera eficiente (Brangolini & Gonzales, 2008).

La comunicación interna desempeña un rol esencial en la eficiencia y la competitividad empresarial. Al promover una interacción más fluida y un mayor flujo de mensajes, contribuye significativamente al rendimiento óptimo del equipo. La disponibilidad de diversos canales de comunicación amplía las posibilidades de generar ideas innovadoras, lo que a su vez potencia la productividad de la empresa (Berceruelo, 2014).

> En la empresa resulta importante saber qué, cómo y cuándo ya que esto es un factor determinante en la forma de construir una cultura sólida que aporte al crecimiento de la organización. No debe olvidarse que el primer objetivo de la comunicación interna es fortalecer e integrar en todos los niveles una cultura de empresa fuerte. (Brangolini & González, 2008, p.29)

Asimismo, la falta de una perspectiva común dentro de un equipo de trabajo puede ser un desafío relacionado con la comunicación interna. Esto puede deberse a la falta de claridad en los objetivos, la escasa colaboración entre los miembros del equipo y la falta de información compartida sobre el progreso general del trabajo. Para abordar esta situación, es fundamental implementar una comunicación interna regular y sistemática dentro del equipo. Proporcionar actualizaciones periódicas y compartir información relevante ayuda a evitar malentendidos, fomenta la colaboración y promueve una comprensión compartida de los objetivos y responsabilidades. Este enfoque facilita una comunicación más efectiva y fortalece la cohesión del equipo (Gan & Trigiarte, 2012).

Además, la comunicación interna sigue siendo una asignatura pendiente para muchas empresas. Aunque se reconoce su importancia, aún no se refleja en la práctica con la creación de órganos responsables y la asignación de recursos adecuados. Su valor radica en su arraigo en una ética centrada en la igualdad y dignidad de todos los individuos dentro de la empresa. Es la base de los estilos de dirección democráticos y es crucial para el funcionamiento moderno de las organizaciones (García, 1998).

1.3.2 Comunicación formal e informal

La comunicación interna puede adoptar formas tanto formales como informales, independientemente del medio o canal utilizado y su gestión puede o no estar incluida dentro del plan de comunicación de la empresa. Este aspecto es crucial, ya que en un entorno donde interactúan personas, las empresas generan comunicación tanto en sus acciones explícitas como en sus omisiones, destacando así la importancia de gestionar eficazmente este aspecto en la organización.

La comunicación formal se distingue por abordar principalmente temas laborales, siendo planificada, sistemática y delineada por la organización. Utiliza canales oficiales dentro de la institución y la escritura como medio de expresión, como por ejemplo los

correos formales, para registrar interacciones y el flujo de información dentro de la empresa. Esta comunicación, aunque más lenta debido al cumplimiento de normas y tiempos institucionales (Berceruelo, 2014), es esencial para mantener registros y establecer un historial de las interacciones.

En contraste, la comunicación informal se caracteriza por abordar aspectos personales de índole social, como conversaciones entre compañeros en lugares como pasillos, baños, cafeterías, entre otros. Esta forma de comunicación "establece relaciones sociales que propician una comunicación más práctica, protegen al individuo de la soledad y del anonimato" (Soria, 2008, p.15). Se difunde rápidamente y puede generar malentendidos y rumores. Es fundamental distinguir la comunicación informal del canal informal; por ejemplo, un desayuno de trabajo puede ser una reunión informal, pero la comunicación impartida puede ser formal si proviene de un responsable de la empresa.

En relación con esto, es importante considerar lo planteado por José Luis Piñuel (2010, pp.138-140), quien destaca que la transmisión de mensajes es esencial en la comunicación, y cada enfoque define el mensaje, la transmisión y los criterios de evaluación de manera específica. Esta definición varía según se considere el mensaje como un flujo de señales físicas, un estímulo para la conducta, una expresión lingüística, entre otros. Es relevante distinguir entre las dimensiones comunicativas y no comunicativas que influyen en el proceso de transmisión de mensajes.

Además, es crucial comprender que al diferenciar la comunicación formal e informal, no necesariamente se trata de los medios, sino del mensaje en sí y el puesto dentro de la organización desde el cual se emite. Por ejemplo, a través del correo electrónico, un medio formal y oficial, también se pueden enviar mensajes informales como los que usaríamos en mensajes privados casuales de otras aplicaciones. Por lo tanto, es esencial entender que en la comunicación, para determinar si fue formal o informal, se deben considerar el mensaje, la estrategia utilizada para emitirlo y su intención comunicativa.

1.4 Planificación estratégica de la comunicación interna

La planificación estratégica de la comunicación en las empresas implica un proceso profundo de diseño y ejecución para alcanzar objetivos específicos. En un

mercado competitivo, las empresas no solo luchan por captar la atención de los consumidores, sino también por retener talentos internos, optimizar la productividad y motivar a los empleados para alcanzar los objetivos comerciales. La estrategia, en este contexto, se define como el plan para lograr estos objetivos, con una intencionalidad clara y profunda que guía todas las acciones hacia un fin determinado. Es un proceso tanto simple en su esencia como profundo en su impacto, ya que define el curso de las acciones y sus implicaciones en el panorama empresarial resultante (Brandolini & Gonzales, 2008).

El diseño de un plan estratégico de comunicación interna se inicia con la definición de diversas etapas críticas para asegurar su efectividad. Comienza con la definición de un diagnóstico situacional, que implica recabar información sobre la empresa, investigar el clima interno, realizar una auditoría de la comunicación interna e identificar los públicos relevantes (Brandolini & Gonzales, 2008).

A partir de este análisis, se definen los objetivos y la estrategia de acción, que incluyen la selección de los públicos afectados, la planificación de tácticas y acciones específicas, y la asignación de recursos necesarios. Es crucial seleccionar las herramientas de comunicación adecuadas y establecer un presupuesto apropiado. La calendarización también juega un papel fundamental para garantizar la ejecución oportuna de las actividades planificadas (Brandolini & Gonzales, 2008).

Además, es importante recordar que la cantidad de información no garantiza una comunicación efectiva; es necesario que los mensajes sean comprendidos e interpretados por los receptores, lo que puede llevar a cambios de actitud o pensamiento. Por lo tanto, el equilibrio entre la cantidad y la calidad de la información es esencial para evitar la incertidumbre o la indiferencia entre los empleados (Brandolini & Gonzales, 2008).

Así también, la gestión efectiva de las comunicaciones internas se centra en garantizar que la gran cantidad de información circulante en la organización se traduzca en un alcance idóneo en los empleados. Esto implica asegurar que los mensajes sean comprendidos y decodificados por los receptores, lo que puede reflejarse en cambios de actitud o pensamiento. La falta de comunicación puede generar incertidumbre, mientras que un exceso de información puede provocar indiferencia. Por lo tanto, es fundamental encontrar un equilibrio entre la cantidad y la calidad de la información para fomentar una comunicación efectiva dentro de la organización (Ramos et al. 2017).

1.4.1 El Plan de comunicación

La gestión efectiva de la comunicación interna en una organización requiere la implementación de un plan estratégico sólido y bien estructurado. Este plan debe ser diseñado con el fin de optimizar la comunicación entre todos los miembros de la empresa y garantizar que los mensajes clave se transmitan de manera clara, coherente y oportuna. Para ello, es fundamental llevar a cabo una planificación estratégica de la comunicación organizacional que abarque varios aspectos clave (Berceruelo, 2014).

En primer lugar, es crucial definir claramente los objetivos de la comunicación interna. Estos objetivos deben alinearse con la misión, visión y valores de la organización, y deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo definido (SMART). Establecer objetivos claros permitirá a la empresa orientar sus esfuerzos de comunicación hacia metas concretas y evaluar su progreso de manera efectiva (Berceruelo, 2014).

Además, la estrategia para lograr estos objetivos debe ser cuidadosamente diseñada. Esto implica identificar los públicos objetivos o grupos de interés de la compañía y comprender sus necesidades, preocupaciones y preferencias en términos de comunicación. La segmentación de audiencias permite adaptar los mensajes y los canales de comunicación de manera más efectiva, asegurando que lleguen de manera relevante y significativa a cada grupo (Berceruelo, 2014).

Otro aspecto clave de la planificación estratégica de la comunicación organizacional es la selección de los medios más adecuados para transmitir los mensajes. Esto puede incluir una variedad de herramientas y canales de comunicación. Es importante elegir los medios que mejor se adapten a las necesidades y preferencias de los diferentes públicos, así como garantizar que haya una combinación adecuada de canales para llegar a todos los empleados de manera efectiva (Berceruelo, 2014).

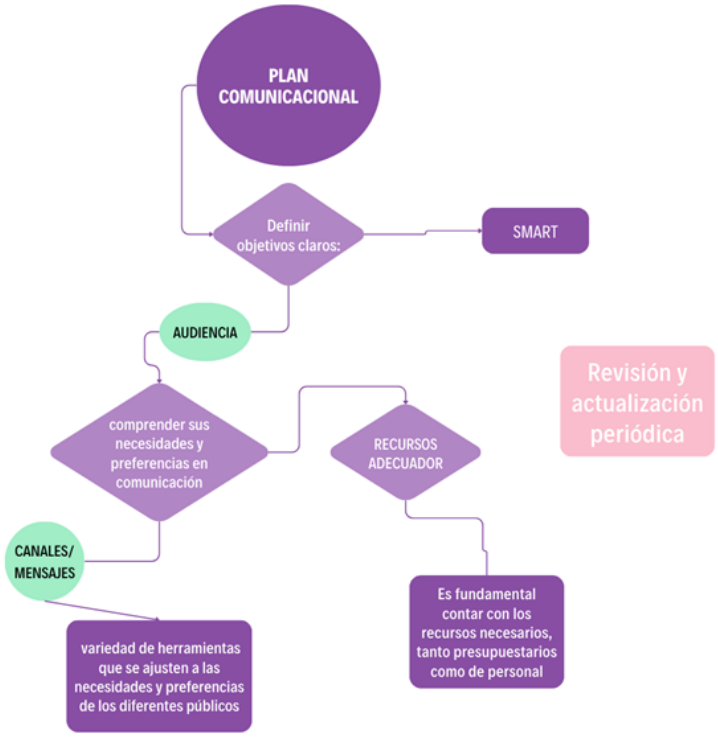
Además, el plan estratégico debe incluir una asignación de recursos apropiada, tanto en términos de presupuesto como de personal. Es fundamental contar con los recursos necesarios para implementar las acciones de comunicación planificadas de manera efectiva y garantizar su éxito a largo plazo (Berceruelo, 2014).

Finalmente, el plan de comunicación interna debe ser revisado y actualizado periódicamente para asegurar su relevancia y efectividad continua. Esto implica

monitorear y evaluar regularmente el desempeño de las actividades de comunicación, recopilar retroalimentación de los empleados y realizar ajustes según sea necesario para mejorar el proceso de comunicación en general (Berceruelo, 2014).

Figura 1

¿Cómo es un plan comunicacional?



1.4.2 Canales de comunicación interna

La dinámica de la Comunicación Interna en una organización puede compararse con una red de carreteras, donde diversos tipos de canales se conectan para permitir el intercambio fluido de información. Dependiendo del tamaño de la organización, diseñar esta red se vuelve más complejo y requiere una actualización constante. En este contexto, se distinguen dos tipos principales de canales: los formales y los informales, los cuales van a estar de igual forma distinguidos por los medios utilizados: tradicionales y tecnológicos. Ambos tipos de canales cumplen un papel crucial en la comunicación interna, permitiendo la transmisión de información y facilitando la interacción entre los diferentes niveles y áreas de la empresa (Berceruelo, 2014).

Los canales formales de comunicación interna son aquellos que están planificados y estructurados por la organización, como reuniones, correos electrónicos y boletines internos. Estos cauces siguen criterios jerárquicos y organizativos predeterminados dentro de la empresa (Berceruelo, 2014).

Mientras que, los canales informales de comunicación interna son una red espontánea que une a los miembros de una organización por afinidad. Estos canales, como conversaciones en pasillos y redes sociales internas, son cruciales para transmitir información, reclamos y rumores dentro de la empresa (Berceruelo, 2014).

En relación con lo anterior, los canales de comunicación tradicionales pueden dividirse en dos tipos principales: aquellos que se basan en soportes verbales, como las conversaciones cara a cara, y los que emplean soportes en papel, como los boletines o comunicados escritos. Los canales verbales son más efectivos para abordar temas complejos o críticos, como situaciones de cambio o crisis, ya que permiten una interacción directa y gestual que facilita la comprensión y el feedback inmediato. Por otro lado, los canales escritos son útiles para comunicar información que requiera un registro escrito, como políticas o procedimientos. Es importante planificar y organizar tanto las comunicaciones verbales como las escritas, teniendo en cuenta el objetivo y el público destinatario. Algunos canales pueden combinar ambos tipos de soportes, como los desayunos de trabajo o las capacitaciones, que utilizan comunicación verbal junto con material impreso para informar a los participantes (Brandolini & Gonzales, 2008).

En el mismo contexto, los avances tecnológicos han transformado la gestión empresarial, brindando herramientas valiosas para las organizaciones. Los canales tecnológicos se destacan por su soporte digital y la bidireccionalidad en el feedback con el público objetivo. En estos medios, la retroalimentación es inmediata y promueve un diálogo entre los actores, aunque es importante distinguirlo de una simple confirmación de lectura. Estos canales reducen las distancias jerárquicas y permiten la participación de todos los miembros de la organización. Sin embargo, su adopción debe ser coherente con la política y estrategia de comunicación de la empresa, adaptándose a la cultura organizacional y considerando los perfiles del público interno. Es fundamental planificar, monitorear y evaluar su implementación, involucrando activamente a los empleados para fortalecer el sentido de pertenencia e identidad corporativa (Brandolini & Gonzales, 2008).

Datos de la organización

Summer Bouquet SAS es una empresa productora y exportadora de flores de verano y bouquets. Fue fundada en el año 2022 como una sociedad de acciones simplificadas, por los hermanos Marco Sánchez y Victoria Sánchez.

Según el Análisis sectorial de flores de verano de PROECUADOR (2015, p.3), las flores de verano llevan este nombre debido a que en algunos países donde se producen estas especies, su temporada de cosecha cae justamente en verano. Además de esta identificación, estas flores son muy adecuadas para realizar bouquets altamente estéticos.

Los principales productos dentro de Summer Bouquet son: Ammi majus, Statice, Delphinium, Larkspure, Craspedia, Aster Blue, Alstroemelia, Dianthus e Hypericum. También se ofrecen bouquets por temporada, cada bouquet ofrece diferentes variedades y colores.

El mercado de la empresa se compone principalmente por consumidores extranjeros con alguna relación con las flores, eventos y decoración de interiores con flores. Los clientes principales son aquellos proveedores de supermercados y eventos en el exterior, en países como Estados Unidos, Canadá, Rusia, El Caribe, Kazajstán, Qatar, Dubai y Nicaragua.

La empresa es familiar, por lo que dentro de diferentes áreas de trabajo están involucrados miembros de la misma familia. En general, en el área laboral, existen alrededor de 7 personas contando diferentes departamentos y áreas. Específicamente existen dos personas siempre en cultivo quienes también realizan actividades de postcosecha. En temporadas altas suelen contratar más personas y si se acostumbran al trabajo en campo, se convierten en cuerpo de la compañía; también cuentan con una persona para contabilidad, una para ventas y facturación, una en comunicación y redes sociales y, el gerente general, constituyéndose, así como una pequeña industria.

Fase 1. Diagnóstico

1. Metodología

Para desarrollar un plan de comunicación eficaz, será necesario realizar un análisis organizacional que nos permita comprender la cultura organizacional, los roles y responsabilidades, los procesos de comunicación, la percepción de los colaboradores. Para esto se diseño un diagnóstico de comunicación.

Para la recopilación de estos datos, se ha buscado principalmente información cualitativa, con el fin de identificar aspectos relacionados con los temas mencionados anteriormente. En este sentido, era fundamental obtener datos desde la perspectiva de la comunicación interna, basándonos en la información proporcionada por empleados y miembros de la finca. Esto nos permitió comprender más de cerca la realidad de la organización.

Asimismo, se revisó información sobre los sistemas de monitoreo, la estructura organizativa, el flujo de ingreso y salida de empleados y otros datos relevantes sobre pedidos y métodos de comunicación relacionados. Finalmente, la observación en campo, realizada tras varios días de visitas a la empresa, permitió obtener información sobre las actividades diarias.

Las entrevistas se realizaron a tres miembros clave de la organización: Marco Sánchez, gerente general; Patricia Enríquez, vendedora en Summer Bouquet; y un trabajador con una antigüedad de aproximadamente un año y medio en la empresa (quien presentó su carta de renuncia unos días después de la entrevista y actualmente es un exmiembro de la empresa). Estas entrevistas se basaron en un conjunto de preguntas semiestructuradas, que se pueden revisar en el anexo 1 y fueron personalizadas tanto para empleados como para administrativos. El registro de las entrevistas se pueden revisar en el anexo 2.

En cuanto a la observación de campo, esta se llevó a cabo durante una visita periódica de dos semanas durante tres meses. En este período, se evaluó la agilidad de los procesos, los canales y flujos de comunicación, así como los momentos clave de sus actividades y manifestaciones de la cultura organizacional.

Declaración Ética

Se declara que los resultados del presente diagnóstico pueden estar sujetos a influencias derivadas de posibles alteraciones en la relación y la interpretación puede estar afectada por un enfoque subjetivo. Las entrevistas fueron llevadas a cabo por la persona que redacta este diagnóstico, quien además es familiar directo (hija) del gerente general de la empresa.

2. Resultados del diagnóstico

2.1 Perfil de la organización

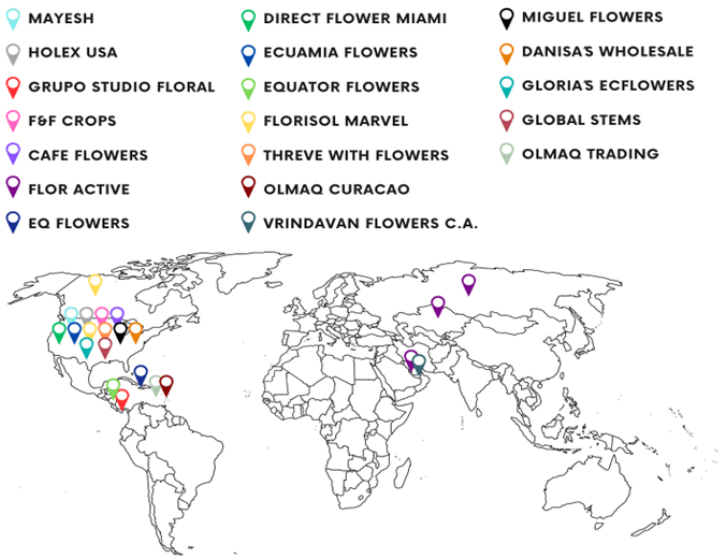
Summer Bouquet S.A.S. es una empresa florícola creada y administrada familiarmente. Desde un principio el propósito ha sido llevar a cabo el sueño de uno de los hermanos fundadores que, a lo largo de su vida, siempre trabajó con flores, por lo que la compañía nace de su conocimiento en producción agrónoma. Este conocimiento se complementa con la espiritualidad que sienten sus hermanas con las flores. Summer Bouquet se enfoca en la innovación de productos y de especies, la creatividad y el apoyo mutuo (M. Sánchez, comunicación personal, 7 de mayo de 2024).

Su principal producto son las flores de verano y bouquets. Con el tiempo ha ampliado su mercado introduciendo rosas a disponibilidad, las cuales las consiguen mediante proveedores, además de crear productos espirituales artesanales conocidos como “atados”, que son productos llamativos para clientes internacionales.

Sus clientes, en su mayoría, son internacionales: Mayesh, Holex USA, Grupo Studio Floral, F&F Crops, Cafe Flowers, Direct Flower Miami, ECUAMIA Flowers, Equator Flowers, Florisol Marvel, Threve with Flowers, Miguel Flowers, Danisa´s wholesale, Gloria´s ECFLOWERS, Global Stems. Exportan a países como: Estados Unidos, Canadá, Rusia, El Caribe, Kazajstán , Qatar, Dubai y Nicaragua (Ver figura 2).

Figura 2

Mapa de clientes alrededor del mundo, Summer Bouquet



Desde su inicio, la compañía ha trabajado con líneas y catálogos de sus productos, diseñados para sus clientes según la temporada (llamadas a las festividades y es en donde la demanda de este producto abunda) como: 'día de las madres', 'San Valentín', 'día de las mujeres', y también organizan los catálogos dependiendo de las estaciones climáticas (invierno, primavera, verano, otoño) en donde se pueden destacar productos por sus colores y flores predominantes. En cuanto a la producción de flores de verano, se realiza una siembra estratégica de los productos con más demanda dependiendo el cronograma de las fechas y festividades, incluyendo meses donde existen más matrimonios, graduaciones, entre otros. Actualmente, la empresa cuenta con achillea, alstroemeria, strawflower y statice. Estos productos están en cosecha y postcosecha; también, dentro del cronograma se espera tener dentro de cuatro meses también: ammi majus, craspedia, aster y solidago. (Revisar anexo 3).

2. 2 Análisis de la estructura organizacional:

Summer Bouquet es una empresa familiar en la cual los miembros de la familia desempeñan roles clave en diversas áreas de la empresa. Con siete empleados (4 fijos y 3 rotativos), distribuidos en diferentes departamentos, la empresa es catalogada como

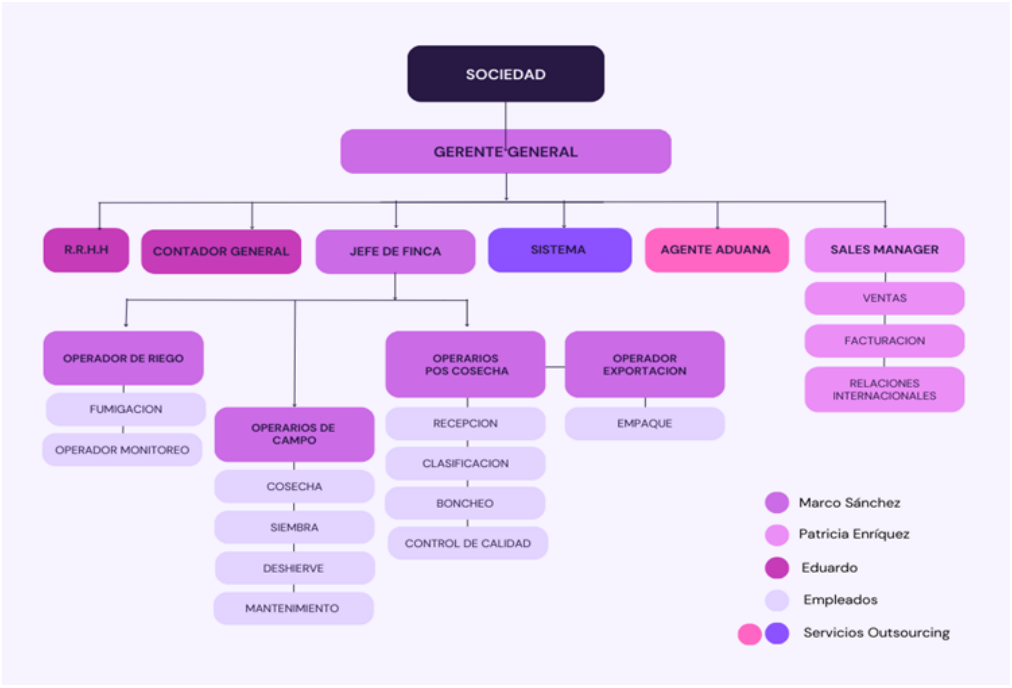
empresa pequeña. Marco Sánchez, el gerente general y representante legal de la sociedad, es el encargado de la coordinación en algunas áreas de la empresa, como es el campo donde se realiza el cuidado de las especies y postcosecha, en donde llegan las flores que serán en un futuro exportadas. Además, comparte rol con el contador, siendo el gerente quien se encarga de los pagos, mientras que el contador también cumple el rol de recursos humanos. Finalmente, una vendedora, quien se encarga de la coordinación, cobranzas y recepción de los pedidos para el proceso final de exportación.

Aparte de los miembros anteriormente mencionados, la empresa cuenta con servicios outsourcing en el área de sistemas para realizar coordinaciones de exportación y agente de aduanas para confirmar los productos permitidos o no y el trámite de los permisos de exportación.

A continuación, se propone una representación de la estructura empresarial que propone Summer Bouquet, a partir de las entrevistas, ya que no cuentan con un organigrama definido.

Figura 3

Organigrama empresarial de Summer Bouquet.



Nota: Cada color representa a una misma persona, con roles en diferentes secciones correspondientes a su color.

Sin embargo, de la entrevisa al trabajador de campo (en su momento aún activo en la empresa), la estructura jerárquica y empresarial es vista con menos actores en ella, debido a que los empleados no conocen los procesos detrás de la venta del producto, es decir, la parte correspondiente al uso de servicios outsourcing como el ingreso de la venta en el sistema de cargueras y la validación de los mismos en aduana. El trabajador reconoce como las principales autoridades al gerente general y la vendedora por el proceso de coordinación entre ellos.

Figura 4

Organigrama empresarial de Summer Bouquet desde la perspectiva de los empleados.



Para el trabajador, quien está a la cabeza es el gerente general, quien también distribuye las actividades diarias dentro de campo y poscosecha. Su mano derecha y quien le sigue en la estructura piramidal es la vendedora, la cual sirve como un canal para informar de las tareas cuando el gerente no se encuentra en la empresa, además es quien informa de los pedidos y órdenes del día. Por este hecho, se la percibe cercana a la estructura más alta de la empresa, puesto que, de la mano con el gerente, al momento de organizar pedidos, da cumplimiento de todo lo solicitado para el día. En un nivel inmediato inferior, se encontraría el trabajador y cuidador.

Por su parte, el trabajador se considera la mano derecha del gerente y el encargado de la finca. Cuando tanto el gerente general como la vendedora, 'las cabezas de la organización' no se encuentran en este lugar, el empleado se encarga de capacitar y distribuir actividades a los nuevos miembros de la empresa. Él está en la tercera parte en la estructura piramidal, le siguen los nuevos empleados con quienes él realiza su rol dentro de la pirámide. Su actividad al momento de enseñar es muy frecuente, puesto que no ha existido ningún otro empleado que dure alrededor de un año como para conocer un poco más a la organización, procesos y metas. Esto también lo menciona y aclara que se debe a la exigencia en este tipo de trabajo y que la mayoría se retira debido a que no están de acuerdo con el ritmo cotidiano de la empresa.

En consideración a lo mencionado anteriormente respecto a la renuncia del trabajador, es crucial destacar un aspecto recurrente en la empresa: la corta duración de los empleados en sus puestos de trabajo. Diversos factores, como la sobrecarga laboral, la alta exigencia en los procesos y elementos externos como las condiciones climáticas, influyen significativamente en la decisión de los empleados de abandonar su puesto de trabajo. Esta situación ocasiona pérdidas y serios inconvenientes para Summer Bouquet, ya que la falta de personal dificulta el avance esperado y retrasa procesos críticos como la siembra y la cosecha.

2.3 Identificación y análisis de canales de comunicación

Dentro de Summer Bouquet, existen diversos canales dependiendo el área y la organización. Por el lado de ventas, la empresa cuenta con el canal de Skype y WhatsApp para comunicarse con los clientes día a día. Por estos medios, se envía la disponibilidad de los productos para la venta de ese día, a partir del conteo de tallos listos para cosechar en el campo más la suma de los ya cosechados recientemente y que aún tienen tiempo de vida y calidad de exportación. Esta información la obtiene el gerente general en la tarde anterior al día de la venta y la envía temprano, por la mañana, a la vendedora con el fin de que llegue a los clientes lo más temprano para la realización de pedidos.

Para la comunicación interna, Summer Bouquet utiliza el canal de WhatsApp para comunicarse entre el gerente general y sus empleados cuando no está en la finca. Así también el contador recibe por este medio las solicitudes de documentos solicitantes y se

los envía mediante chat, aunque también se los tiene guardados y respaldados en un ordenador de la empresa. Con el empleado y mano derecha, también se utiliza WhatsApp para coordinar las actividades diarias dentro de campo y postcosecha. Con la vendedora, de igual forma, su medio es WhatsApp para informar sobre ventas y lo necesario para el día, pero, también, utilizan un medio específico para los pedidos que es una pizarra que se encuentra a un lado de la mesa de control de calidad (única en la empresa), en donde se anota lo solicitado (Revisar anexo 4),

Figura 5

Pizarra como medio de comunicación en la empresa.



Nota: Esta pizarra está ubicada en la postcosecha, a un lado de la mesa de control de calidad, y cuarto frío, donde se guardan y ubican los pedidos ya listos.

A parte de los canales mencionados, dentro de la empresa el canal más concurrido es 'cara a cara'. Esta comunicación es más ágil y funcional, ya que permite retroalimentación inmediata.

Asimismo, las reuniones de la empresa son diarias debido a que la naturaleza del producto y su proceso requieren una coordinación y cuidado diario. Las reuniones mencionadas no son extensas, por lo contrario, se asemeja más a una conversación rápida y cotidiana sobre los aspectos relevantes del día.

2.4 Análisis de la cultura organizacional.

La cultura hace referencia a los principios fundamentales y las creencias que guían el comportamiento y las decisiones de una empresa, también la cultura nos presenta las normas, los comportamientos y las prácticas compartidas que caracterizan a la organización y la forma en que opera en su día a día.

Summer Bouquet (2022) declara en su página web sobre su cultura organizacional y valores lo siguiente:

Misión

> Nuestra misión es cautivar a nuestros clientes con bouquets de flores de verano, reflejando la diversidad floral de Ecuador. Buscamos ser reconocidos como el proveedor líder de flores frescas y bouquets excepcionales, brindando un servicio de calidad y creando experiencias memorables.

Visión

> Nos esforzamos por ser la marca de referencia para el público extranjero, llevando la belleza y la frescura de nuestras flores directamente a sus hogares. Queremos ser reconocidos internacionalmente por nuestros bouquets únicos y convertirnos en el destino preferido de los amantes de las flores, generando un crecimiento sostenible y estableciendo un legado de excelencia en la industria floral.

Valores

> Somos un equipo familiar que busca la grandeza a través del trabajo honesto, la dedicación y la creatividad.
>
> ¿Qué nos diferencia?

- Curación cuidadosa de flores.
- Transmitir significado a través de nuestros ramos.
- Servicio de atención al cliente rápido y amable.
- Creamos un vínculo espiritual entre las flores y nuestra pasión.
- Cumplimiento y compromiso con nuestros clientes.

Para los trabajadores de la empresa, sin embargo, los valores principales y cultura organizacional no es necesariamente la misma que está presentada al público en su página web, sino se basa más desde la perspectiva diaria de cómo se maneja la empresa y cómo desempeñan su trabajo.

En cuanto a los valores principales que se manifiestan dentro de la empresa, desde una perspectiva interna de los administrativos y empleados, específicamente del gerente general, vendedora y extrabajador, son los siguientes:

- Responsabilidad
- Profesionalismo
- Lealtad e identidad con los empleados
- Mejorar como empresa e innovar
- Cada día se aprenden nuevos conocimientos
- Somos un equipo entre todos y debemos apoyarnos y ayudarnos, no existe el egoísmo

2.5 Análisis situacional de la comunicación

La eficacia de la comunicación interna en una empresa ayuda y mejora su funcionamiento y éxito. En el caso de Summer Bouquet, la comunicación interna es necesaria para la coordinación de actividades, la transmisión de información y para lograr un buen ambiente de trabajo que a su vez sea productivo.

En cuanto a la calidad de la comunicación, por un lado, se observa una falta de claridad en la estructura organizativa presentada al público y la percepción de los empleados sobre esta estructura y la identidad de la empresa. Mientras que la página web se describe con una estructura organizativa formal y una cultura basada en valores

específicos, los empleados tienen una comprensión diferente de la estructura y la cultura interna.

Por otro lado, las políticas y procedimientos de comunicación interna no parecen estar formalizados ni documentados claramente. Los empleados dependen en gran medida de la comunicación verbal y de aplicaciones como WhatsApp para la coordinación y la transmisión de información, lo cual los perjudica muchas veces por la falta de recordatorio y saturación de la información, que implica fallos en las tareas y obligaciones (Revisar anexo 5).

En cuanto a la efectividad de los canales de comunicación, aunque, como se mencionó antes, se utilizan varios canales de comunicación, como WhatsApp y reuniones diarias, estos parecen ser de una forma no tan formal, puesto que no se las agenda, simplemente se las usa como un medio de comunicación rápida, más allá de ser una reunión, aun teniendo ese fin, además, estos están basados en la proximidad física, en lugar de estar respaldados por políticas o protocolos establecidos. Si bien muchas veces los protocolos están "grabados en la memoria", esto pude generar confusión para nuevos empleados.

A partir de los puntos expuestos anteriormente, se identificaron varios problemas en la comunicación interna de la empresa. En primer lugar, la falta de claridad y promoción de la estructura organizativa ha llevado a un desconocimiento de las diferentes áreas de la empresa por parte de los trabajadores de campo. Esto afecta negativamente la identidad y el sentido de pertenencia de los empleados en Summer Bouquet. La información, se considera implícita y por lo tanto puede generar confusión para sus receptores respecto a diversos aspectos organizacionales, incluyendo roles y responsabilidades, lo que podría derivar en ambigüedades. Además, la falta de formalidad en los canales de comunicación puede contribuir a la pérdida de información y afectar la efectividad de la comunicación interna. Por estas razones, se ve necesario diseñar políticas de comunicación interna en la empresa. Esto implica formalizar la estructura organizativa, documentar claramente roles y responsabilidades y establecer canales de comunicación más efectivos y accesibles para todos los empleados.

2.6 Análisis de la competencia: Gypsoflowers

Comparación de competencia con Summer Bouquet

<table>
<tr><td>Summer Bouquet</td><td>GypsoFlowers</td></tr>
<tr><td colspan="2">Estas dos empresas son competencia porque los productos que ofrecen son, en su mayoría, los mismos, así como también tienen los mismos países como destino de sus productos.</td></tr>
<tr><td colspan="2">PÁGINA WEB</td></tr>
<tr><td>Sobre nosotros:

Summer Bouquet SAS quiere extender un cordial saludo a todos ustedes y exponer los productos que ofrece nuestra empresa. Summer Bouquet es una empresa especializada en la producción y comercialización de ornamentales y rosas de la mejor calidad de nuestro país Ecuador. Estamos ubicados en Quito, la ciudad capital de Ecuador, justo en la mitad del mundo. Trabajamos en un pequeño pueblo, Checa, a 2650 m sobre el nivel del mar. Al ser una empresa floral nueva e innovadora, tenemos el compromiso de tener la mejor calidad y variedad en adornos florales del mercado. Esperamos tener la oportunidad de compartir con usted todos nuestros productos invitándole a visitarnos en sitio.

Calidad

Nuestros ramos de verano son cuidadosamente seleccionados por los</td><td>Sobre nosotros:

Somos una finca familiar, ubicada en el hermoso valle a solo minutos del Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre de Quito. Creemos firmemente que ser una familia y tratar a los demás como nuestra familia extendida es el pilar de esta empresa.

Tenemos más de dos décadas de experiencia en crecimiento y exportación a todos y cada uno de los continentes del mundo.

A lo largo de los años, hemos cultivado más de 15 variedades y siempre buscamos ser mejores en lo que hacemos.

No cuenta con segmento de “visión”, “misión”, “valores” dentro de este segmento, definidos como tal.

LO QUE CRECEMOS

Flores de verano todo el año, sin importar la</td></tr>
</table>

colaboradores que trabajan para entregar un producto de calidad. **Misión** Nuestra misión es cautivar a nuestros clientes con ramos de flores de verano, reflejando la diversidad floral del Ecuador. Buscamos ser reconocidos como el proveedor líder de flores y ramos frescos excepcionales, brindando un servicio de calidad y creando experiencias memorables. **Visión** Nos esforzamos por ser la marca de referencia para el público extranjero, llevando la belleza y frescura de nuestras flores directamente a sus hogares. Queremos ser reconocidos internacionalmente por nuestros ramos únicos y convertirnos en el destino preferido de los amantes de las flores, generando un crecimiento sustentable y estableciendo un legado de excelencia en la industria floral. **Nuestros valores** Somos un equipo familiar que busca la grandeza a través del trabajo honesto, la dedicación y la creatividad. ¿Qué nos diferencia? - Cuidado de las flores. - Transmitir significado a través de nuestros ramos	estación. Planificamos y trabajamos durante todo el año para ser lo más consistentes posible y entregar cada semana del año hermosas flores y rellenos. Flores de verano todo el año, sin importar la estación. NUESTRO COMPROMISO Cultive flores recién cortadas para mejorar a todos los que nos rodean. La familia es el núcleo de nuestro negocio y tenemos la suerte de compartir este hermoso lugar y momentos con nuestra llamada familia extendida. Ponemos nuestro corazón y alma como solo lo hace una familia para cultivar flores y seres humanos de la mejor calidad posible.

- Atención al cliente rápida y amigable - Creamos un vínculo espiritual entre las flores y nuestra pasión. - Cumplimiento y compromiso con nuestros clientes.	
Productos: ammi majus, craspedia, aster, solidago, achillea, alstroemeria, strawflower y statice	Productos: HYPERICUM, LARKSPUR, STRAWFLOWER, SOLIDAGO, DELPHINIUM, MOLUCELLA En su instagram se presentan más variedades como Achillea, Ammi majus, entre otras.
Instagram: Summer Bouquet ec & Flower Distributors (@summerbouquet_ec) • Instagram photos and videos	Instagram: Gypsoflowers (@gypsoflowers) • Instagram photos and videos
Galería: Limitada de la finca y sus espacios	Galería: Está actualizada y con amplia información de cómo se cuidan las flore.

Ambas empresas comparten el objetivo de ofrecer flores de calidad, pero difieren en su enfoque y experiencia. Summer Bouquet SAS se presenta como una empresa nueva con una visión audaz de convertirse en líder internacional en la industria floral, mientras que GypsoFlowers destaca su experiencia de más de dos décadas y su compromiso arraigado con la calidad y la familia. Ambos enfatizan el cuidado de las flores y la atención al cliente, pero GypsoFlowers destaca un enfoque más holístico que va más allá de la producción de flores, centrándose en cultivar tanto flores como relaciones humanas de la mejor calidad posible. Dependiendo de las preferencias del cliente y las necesidades del mercado, cada empresa puede ofrecer beneficios únicos.

3. Fortalezas y Debilidades

Fortalezas	Debilidades
Summer Bouquet es una empresa pequeña y familiar la cual encuentra entre sus valores el trabajo el equipo y lealtad con la empresa. Cuenta con una cabeza de proyecto capacitada para lograr cumplir los procesos y a su vez impartirlos a nuevos trabajadores. El espacio es reducido, lo que favorece que la comunicación sea ágil en la finca. Se guían de procesos exactos para cumplir las metas claras del día a día. Encuentran en su equipo el sentido de la misma palabra "equipo" y como cultura buscan que todos se sientan como su estructura, una familia que se apoya día a día. Han logrado encontrar canales de comunicación efectivos. Summer Bouquet ha logrado posicionar sus productos en diversas empresas grandes del mercado y ha expandido su cartera de clientes en los Estados Unidos. Ha extendido su presencia a otros países de América Latina y Europa. Los productos de Summer Bouquet se distinguen por su alta calidad, y con el tiempo, la empresa ha mejorado significativamente sus métodos de	Rotación alta de personal de campo. La exigencia del trabajo ahuyenta a las personas de estos puestos. Hay discrepancias en la cultura y valores entre los líderes y trabajadores. Se prioriza la imagen empresarial frente al público externo y descuidan el público interno. Falta de gestión comunicacional. Falta de formalismos en algunos procesos como las reuniones.

empaque para garantizar que los productos lleguen más frescos a su destino. El manejo de catálogos en redes sociales refleja de manera coherente y precisa los productos que la empresa ofrece.	

4. Conclusiones del diagnóstico

El diagnóstico de Summer Bouquet S.A.S. revela varios aspectos críticos de la empresa que necesitan atención para mejorar su funcionamiento y asegurar su crecimiento sostenible. La estructura organizacional es pequeña y familiar, con roles clave desempeñados por miembros de la familia, pero existe una discrepancia entre la estructura presentada públicamente y la percepción de los empleados. La empresa depende de servicios outsourcing para ciertas funciones, lo que es necesario, pero no siempre comprendido por todos los empleados, lo que puede llevar a confusiones.

En cuanto a la cultura organizacional, hay una diferencia entre los valores declarados en la página web de la empresa y la percepción interna de los empleados. Mientras que la empresa enfatiza la responsabilidad, profesionalismo y mejora continua, los empleados destacan el apoyo mutuo y la falta de egoísmo, lo que indica una falta de cohesión en la identidad organizacional.

Los canales de comunicación utilizados por la empresa, principalmente WhatsApp y reuniones diarias, aunque ágiles, carecen de formalidad y no están respaldados por políticas claras, lo que puede resultar en pérdida de información y malos entendidos. La falta de documentación en los procedimientos y políticas de comunicación interna afecta la consistencia y claridad en la transmisión de información.

La alta rotación de personal, debido a factores como la exigencia del trabajo y las condiciones climáticas, representa un desafío significativo para la retención de empleados y la continuidad operativa de la empresa. Por esto, se debe abordar los factores que contribuyen a la alta rotación de personal mediante mejoras en las condiciones de trabajo y el apoyo a los empleados.

En conclusión, Summer Bouquet S.A.S. enfrenta varios desafíos en términos de comunicación interna, estructura organizativa y retención de personal. Abordar estos desafíos es esencial para mejorar la eficiencia, transparencia y satisfacción de los empleados, contribuyendo así al éxito general y crecimiento sostenible de la empresa.

Fase II. Planificación de la comunicación

1. Definición de objetivos de comunicación:

- Promover una cultura organizacional coherente con la filosofía de SB en los miembros de la organización.
- Promover el sentido de pertenencia como un valor fundamental de la organización entre los nuevos empleados.
- Mejorar el manejo de información dentro de las reuniones y procesos relevantes a la documentación.
- Formalizar los medios de comunicación de principal uso para el cumplimiento de los procesos de la organización.

2. Públicos Objetivos

El principal grupo destinatario de este plan de acción son los empleados de la empresa, ya que se enfoca en mejorar su rendimiento laboral y los resultados obtenidos a través de una comunicación interna efectiva. Se destaca que la mayoría de estos empleados son personas con experiencia en agricultura o intereses en la floricultura. El personal se divide en varias categorías, incluyendo al gerente general, la encargada de ventas, el encargado de contabilidad, así como los trabajadores de postcosecha y de campo.

3. Plan estratégico de comunicación

Objetivo de comunicación 1	Promover una cultura organizacional coherente con la filosofía de SB en los miembros de la organización.
Estrategia (s)	Se realizará una capacitación para empleados de campo y administrativos de tipo taller cada 3 meses debido al cambio de estación y, por ende, cambio de necesidades de mercado. Este taller tendrá apoyo visual de un manual dirigido a los empleados y una presentación en donde se mostrarán cuáles son los objetivos para los tres meses, estos objetivos estarán relacionados cada uno con un valor o creencia, para así implementar la identidad en todo momento y más en el ejercicio del trabajo. Se presentarán cuáles son los productos que más se demandan. Luego de una presentación general, se mostrará a los administrativos cuál es la meta económica de esta temporada, esto se dará mediante una reunión en donde el propósito solo será comunicar. Para los empleados de campo, la capacitación continuará en forma de taller experiencial luego de haber explicado más detalladamente el tratamiento de las flores, la meta por alcanzar y cómo actuar ante momentos de "caos" es decir, cuando al día encuentran más de 14 pedidos, esto, evitando errores y conflictos en su momento. En este taller se les pondrá en una situación hipotética, donde tendrán que manejar sus diferentes habilidades de la mejor manera, involucrando posibles escenarios en crisis de pedidos, etc. Finalmente, se evaluará de manera presencial el taller y se les recomendará acciones que puedan mitigar los errores si es que los cometieron dentro del proceso. Además, a la empresa se enviará un pequeño cuestionario de 2 o 3 preguntas en donde se pueda medir el nivel de satisfacción del proceso anterior mencionado.
Mensaje (s)	Tema: Somos lo que hemos construido día a día.

	MP: Nuestra cultura es lo que hacemos todos los días y debemos seguir haciéndolo. MA1: Misión: Ser los mejores demostrando la diversidad floral de nuestro país. MA2: Visión: Con nuestra innovación y creatividad en un ramo nos diferenciamos a los demás. MA3: Valores y creencias: mejoramos nuestros principios y nuestro trabajo en equipo.				
Indicador de Impacto	En un año, el 90% de los empleados demuestra una clara comprensión y alineación con la filosofía de Summer Bouquet.				
Acciones Tácticas	Público (s)	Actividad	Costo	Tiempo	Indicadores de gestión
Presentación de objetivos trimestrales del año relacionados con los valores y creencias de la empresa	Trabajadores de la empresa con sus diferentes cargos, es decir, tanto trabajadores administrativos como de planta.	Diseño del taller Ejecución del taller para empleados administrativos y de campo, para desarrollar e impulsar el trabajo en equipo y la innovación conjunta.	Sueldo al mes $684.26	En dos días, cuatro veces al año.	El 90% de la empresa asiste a este taller las 4 veces al año.

Encuesta en relación de los objetivos planteados con la identidad empresarial.		Aplicación de encuesta impresa a los miembros de la empresa.		Una semana, dos veces al año en diferentes épocas.	El 100% de las encuestas llegan a ser llenadas en menos de una semana desde su anuncio.
Charla dirigida a los administrativos de cuál es la meta económica para ese trimestre.	Trabajadores administrativos, es decir, de oficina.	Presentación de la meta estimada, mínima y máxima de Summer Bouquet en diferentes estaciones.		En dos días, cuatro veces al año.	El 100% de los administrativos asiste a la charla e interactúa con lo propuesto.
Entrega al correo del informe presentado en la charla de la meta económica.	Trabajadores administrativos, es decir, de oficina.	Envío del documento digital indicando la meta estimada, mínima y máxima de Summer Bouquet en sus diferentes estaciones.		1 correo, 4 veces al año.	El 100% de los administrativos reaccionan al correo como ´entregado`

Taller con actividades y de conocimientos estratégicos y necesarios para la época.	Empleados de campo: postcosecha, cosecha y exportación.	Presentación de cuidado de productos y trato de especies durante el trimestre. Actividades de preparación para la temporada.		Una semana, cuatro veces al año.	A las dos semanas los empleados aplicarán en su trabajo las habilidades enseñadas con un 60% menos errores.

Objetivo de comunicación 2	Promover el sentido de pertenencia como un valor fundamental de la organización entre los nuevos empleados.
Estrategia (s)	Evento de presentación del manual con los empleados actuales. En este evento se hará una presentación dinámica del producto, es decir, se creará una actividad alrededor del espacio de la finca donde encontraremos fragmentos del manual y se buscará que ellos, los empleados, se sientan incluidos en la creación de este producto. Actividades de integración y mentoría. A partir del primer día dentro de la empresa, los trabajadores recibirán un manual para empleados, en el cual encontrarán información de importancia de la organización: Quiénes somos, qué hacemos, bienvenida Identidad, Información Administrativa, Habilidades y conocimientos que adquirirán, Información de campo, todo esto con el fin de que desde un inicio conozcan a la empresa y se sienten identificados. Además de esta actividad inicial, a lo largo del año se realizarán reuniones enfocadas en la integración personal de los empleados con la empresa,

	en este caso se realizará un análisis dependiendo de las temporadas más fuertes como es el del día de las madres, en donde durante una tarde de un día puedan pasar en el trabajo un momento ameno y saber que, así como importa la excelencia, también es importante que se sientan bien dentro de la familia Summer Bouquet. Estas actividades se realizan de igual manera con días festivos para los empleados, como: Navidad, Año Viejo, Día del agricultor, entre otros. Finalmente, para evaluar tal impacto que se espera ser positivo, se realizará un Feedback por parte de los empleados para una retroalimentación en donde nos den recomendaciones y su satisfacción ante tales actividades.				
Mensaje (s)	Tema: Bienvenidos a la familia Summer Bouquet. MP: Summer Bouquet quiere que disfrutes de este momento de tu vida. MA1: Queremos ser los mejores y que tú crezcas con nosotros. MA2: Siempre serás parte de nuestra meta, te acompañamos a crecer en nuestra empresa. MA3: Todo en la empresa tiene un porqué y queremos que lo sepas.				
Indicador de Impacto	Alcanzar una tasa de retención de nuevos empleados del 90% después del primer año.				
Acciones Tácticas	Público (s)	Actividades	Costo	Tiempo	Indicadores de gestión

Lanzamiento del manual para empleados.	Todo el público actual de la empresa.	Diseño de actividades recreativas para la organización del contenido del manual y lanzamiento.	$60 todo el evento.	Un día, luego del horario laboral.	El 80% de los empleados asisten y participan en el evento.
Jornada de integración y bienvenida a la familia Summer Bouquet en el primer día de trabajo	Los nuevos empleados, quienes no tienen conocimiento de la empresa.	Entrega de manual de conocimiento de la empresa.	Impresión en papel bond $5 Unión de hojas $7	Se presentará una vez al inicio del ingreso de un nuevo miembro de la empresa	Un manual entregado por cada nueva contratación. Una inducción ejecutada por cada nueva contratación
		Inducción con un administrativo junto con bienvenida guiada el primer día.	$50 por día	Se realizará tal actividad el primer día de la persona.	
Actividades de integración anuales en épocas especiales y temporadas de alta	Todos los empleados de la empresa, incluyendo	Reuniones los días viernes dependiendo de la fecha festiva.	Por cada reunión alrededor de $100	Un día, alrededor de 5 veces al año.	El 90% de los empleados asisten y muestran interés en dichas actividades.

demanda con el fin de encontrarse en momentos que no sean trabajo y disfrutarlo como un equipo.	campo y administrativos.	Actividades de integración dependiendo de la necesidad de los trabajadores.	(bocaditos, actividades, bebidas) Sueldo al mes comunicador $684.26		
Encuesta de percepción de la empresa, Feedback satisfacción.		Aplicación de encuesta física a los miembros de la empresa.	Sueldo al mes de comunicador $684.26	Retroalimentación semestral de los empleados.	Existe una respuesta del 100% en la encuesta

Objetivo de comunicación 3	Mejorar el manejo de información dentro de las reuniones y procesos relevantes a la documentación.
Estrategia (s)	Para este objetivo, serán necesarias varias estrategias que fomentarán una mejor información dentro de la empresa. Principalmente, será necesario brindar acceso a internet y utilizar un canal de difusión por parte del gerente para los

	empleados: avisos generales se darán mediante un grupo de WhatsApp denominado “Grupo SummerBouquet” y un grupo de difusión en caso de avisos específicos y personalizados, iniciando con: “Summer Bouquet te quiere contar algo”. Este medio permitirá que los empleados conozcan sus actividades, Otra de las estrategias que se implementará será reuniones periódicas al finalizar la semana para que los empleados tengan retroalimentación de cómo ha sido su desarrollo en las actividades y tengan conocimiento de las actividades a futuro. El resultado de estas reuniones será un cronograma de los deberes que tienen que realizar la semana entrante. Las actividades se complementarán con capacitaciones anuales de refuerzo, en épocas de bajo mercado, puesto que se cuenta con más tiempo. Las capacitaciones tendrán como objetivo reforzar las habilidades más difíciles de realizar o que no han tenido un resultado tan bueno en el último tiempo como son: cosecha de plantas en el menos tiempo posible, clasificación de las flores, reconocimiento de la mayoría de enfermedades de las especies que le impiden ser de exportación, mejor manejo de control de calidad, tiempo récord de empaque. La mayoría de estas actividades tendrán como soporte al manual de empleados.
Mensaje (s)	Tema: Queremos mantenernos conectados. MP: Lo más importante es saber comunicarnos entre nosotros. MA1: Un proceso con base en la honestidad permitirá que la empresa crezca.
Indicador de Impacto	En el primer trimestre, luego de poner en práctica el plan, el 90% de los empleados sabrá manejar con más agilidad la información, los flujos de comunicación estarán más controlados, evitando así errores y mejora en aciertos de actividades de campo.

	Además, luego del primer semestre las habilidades desarrolladas para un manejo más ágil de los productos por parte de los empleados habrán mejorado en un 80% con ayuda de la retroalimentación brindada semanalmente.				
Acciones Tácticas	Público (s)	Actividades	Costo	Tiempo	Indicadores de gestión
Brindar herramientas tecnológicas: dotación de servicio de Internet para los trabajadores	Los públicos Internos incluyen al personal administrativo, que necesita herramientas y capacitación en gestión documental para asegurar la eficiencia administrativa y la transparencia. Asimismo, el equipo de SB requiere capacitaciones en mejores prácticas de gestión de información.	Ingreso de los empleados al servicio de Internet.	Sueldo al mes de comunicador $684.26	Mensualmente.	100% de empleados accede al servicio de Internet en el campo.
Realizar una reunión el último día de la semana, informando de los logros y las necesidades a futuro (en este		Planificación de la reunión y elaboración de documento de resumen de la semana a nivel de excelencia en los procesos y acuerdos de actividades esperadas para la semana entrante.		Semanalmente documentar de forma escrita las reuniones.	Una reunión por cada semana laboral del calendario de trabajo.

caso, tareas para la próxima semana)					
Talleres de en épocas de bajo mercado para perfeccionar detalles de agilidad de procesos y la información de productos y actividades primordiales de la empresa como la exportación.		Activación de habilidades en campo y postcosecha durante un día, simulando una problemática y exceso de pedidos, en donde los trabajadores deben agilizar sus destrezas para lograr el fin. Esta activación será acompañada de un guía de campo, gerente general y un guía de apoyo comunicacional, recursos humanos.			Los empleados asisten a estas actividades y las encuentran individualmente habilidades que agilitaran su desempeño en las habilidades.

Objetivo de comunicación 4	Formalizar los medios de comunicación de principal uso para el cumplimiento de los procesos de la organización.

Estrategia (s)	Primero, se realizará un taller con gerencia con el fin de definir políticas y procesos de comunicación, así como los principales medios de comunicación y sus usos. Además, se delimitarán los roles jerárquico-funcionales y los flujos de comunicación. Una vez definidas las políticas, se realizará una presentación para dar a conocer las políticas, procesos de comunicación así como los roles y flujos, esto deberá ser repetido individualmente a los empleados, con apoyo de manual, cuando requieran una mejor explicación de las políticas y procesos. En esta actividad se implementará también la lectura de pizarras (Ver anexo 6), que es donde se informa de los pedidos de la empresa, que guían el propósito de producción del día. Estas capacitaciones se tendrán que dar cada vez que se encuentre necesario, exista un cambio, sea de personal como de lectura de información, y si es que ocurre el caso de falta de pertinencia de canales y resultados. Las capacitaciones tendrán como material de apoyo el manual, que cuenta con secciones informativas sobre los canales y niveles jerárquicos de la empresa, así como también las políticas de comunicación de la empresa.
Mensaje (s)	Tema: Comuniquémonos de forma correcta. MP: Siempre buscamos entendernos entre todos. MA1: Nuestros canales se adaptan a tus necesidades.
Indicador de Impacto	En un mes, el 90% los empleados sabrán leer y manejar la pizarra de actividades del día, mejorando así la calidad de los productos, y acortando el tiempo de preparación de los mismos. En seis meses, 100% de los medios de comunicación de principal uso han sido formalizados según los estándares establecidos.

Acciones Tácticas	Público (s)	Actividades	Costos	Tiempo	Indicadores de gestión
Taller con gerencia y principales cargos de la empresa para definir políticas y procesos.	Gerencia y principales cargos de la empresa.	Reunión de diseño y evaluación de políticas y procesos de beneficio para los empleados.	$15 Realización de documento. Bocados y bebidas.	Una semana de gestión y diseño.	1 acta de definición de políticcas y procesos.
Implementar acciones para mejorar la coherencia y eficacia de la comunicación de los empleados al expresar información personal, renuncias, quejas, logros, y solicitudes.	Todos los empleados, administrativos y gerentes. La administración requiere capacitación en comunicación efectiva para garantizar la correcta implementación de las	Reuniones personales en caso de inconsistencia en los procesos. Apoyo del manual presentado el primer día de ingreso del empleado.	Sueldo al mes $684.26	Según corresponda las necesidades.	El 90% de los empleados logra comunicarse de forma asertiva en sus necesidades.

Capacitación para una comunicación y gestión de información efectiva, mencionando canales y flujos de comunicación.	estrategias de comunicación.	Organización de charla sobre los canales óptimos para procesos empresariales con recursos humanos Apoyo del manual que se entregó al inicio		Anualmente, capacitación de cómo se da la información dentro de la empresa.	El 100% de los empleados asiste a la charla, con el manual.
Demostrar a los empleados los diversos y funcionales usos de canales de comunicación		Reunión y capacitación de cómo se debe leer el medio de comunicación funcional entre empleados de campo y administrativos. “pizarra”		Las actividades de flujo de comunicación para los procesos de la empresa tendrán que ser diariamente el cambio de información	El 100% de los empleados maneja la pizarra como método de comunicación. El 90% de los empleados comprende correctamente la información de la pizarra.

4. Presupuesto

Objetivo	Actividad	Gasto	Costo x mes	Costo x año
1	Presentación de objetivos trimestrales.	Servicios de Comunicación interna	$684.26	$8.208
	Taller de la temporada para empleados administrativos y de campo.			
	Encuesta impresa.			
	Documento escrito y digital que se enviará al correo de cuál es la meta estimada, mínima y máxima de Summer Bouquet.			
	Presentación de cuidado de productos y trato de especies durante el trimestre.			
	Actividades de preparación para la temporada.			
2	Lanzamiento de manual	Gastos de evento, comida y actividades	$60	$60
	Manual para empleados	Manual impreso	$12	$150
	Eventos de integración	Comida	$100	$500
		Actividades	$100	$500

		Servicios CI	$684.26	$8.208
	Encuestas impresas.	Encuestas impresas		
3	Mejora de herramientas de comunicación	Internet	$35	$420
		Infografía de las actividades semanales (Servicios CI)	$684.26	$8.208
		Informe de acuerdos por reunión. (Servicios CI)		
4	Formalizar medios, canales y flujos de comunicación	Taller con gerencia y principales cargos de la empresa	$15	$15
		Reuniones personales en caso de inconsistencia en los procesos.	$684.26	$8.208
		Charla de los canales óptimos para procesos empresariales con recursos humanos		
		Reunión y capacitación de cómo se debe leer el medio de comunicación		
Total			1006	9.853

5. Materiales de comunicación:

Manual Summer Bouquet para empleados: Conoce quiénes somos.

Este manual está dirigido al público interno de la organización y se lo entregará en el primer día de su contrato o primer día hábil de trabajo, con el fin de motivar identidad a partir del conocimiento de la organización. Para aquellos trabajadores que ya son parte de la organización, además se acompañará la entrega con una capacitación.

El manual se les presentará a los empleados al inicio de su estancia en la empresa, y, con el fin de reforzar los contenidos, se enviará periódicamente, vía correo electrónico, boletines de los segmentos claves del manual.

El manual puede variar dependiendo de las futuras nuevas necesidades de la empresa.

Ingresa aquí para ver el manual.

6. Monitoreo y Evaluación

Para poner en práctica el plan de comunicación interna presentado anteriormente, será necesaria, primero, una planificación, de preferencia anual o semestral, que permita tener un orden de las reuniones, talleres, capacitaciones y actividades. Para que los objetivos de lo planteado anteriormente se cumplan, es necesario poner en práctica de manera ordenada cada acción, priorizando los medios y canales de comunicación, es decir, informar siempre las actividades a realizar con antelación de una semana para eventos más comunes como serían las reuniones semanales y con un mes de antelación en caso de capacitaciones, eventos grandes, talleres, entre otras.

Durante el proceso de ejecución de las estrategias, todavía estarán presentas las problemáticas encontradas en el diagnóstico, para lo cual, como se mencionó antes, será necesario crear un cronograma basándonos en un análisis situacional del momento exacto con el personal actual. Para saber que las acciones están funcionando, tendremos que ver en el primer mes mejoras de entendimiento por parte de los empleados, también mediremos mediante las encuestas y entrevistas escritas el nivel de satisfacción tanto con la empresa como con las actividades.

En el caso de existir inconformidad en los empleados con las acciones propuestas, la empresa deberá promover espacios de comunicación ascendente y horizontal, de forma que los empleados puedan expresar sus puntos de vista a las acciones estratégicas. Esto se podrá implementar al notar falta de entusiasmo en actividades, desgano en las reuniones o desentendimiento de sus actividades.

Es fundamental evaluar la satisfacción de las personas en las actividades, ya que el objetivo es alcanzar un 90% de comprensión de la comunicación en la organización. Si, después de un tiempo determinado, alguna actividad no logra este nivel de entendimiento, será necesario buscar nuevas formas de expresar el mismo mensaje desde otra perspectiva o mediante una actividad diferente.

Recomendaciones:

El plan de comunicación interna para Summer Bouquet está diseñado principalmente para mantener un sentido de pertinencia entre la identidad corporativa y los colaboradores, así para que este plan sea coherente y funcional se recomienda que:

- Se realice una autoevaluación periódica, en donde se analice cambios en la cultura organizacional que deban considerarse en las acciones planificadas como en el manual para trabajadores.
- El manual no es estático, esto quiere decir que puede ser actualizado, siempre pensando en el receptor, es decir, en los empleados y en las necesidades y transforrmaciones de la organización. Su edición debe tener como objetivo mejorar la eficacia de la comunicación, así como también los flujos de esta y la calidad de los mensajes.
- Las reuniones, capacitaciones, talleres, deben ser programadas, y deben ser de conocimiento general de la empresa, nunca se debe dar por hecho ninguna reunión y debe ser informado al personal de la empresa.

Conclusiones

- Este trabajo se basó de un marco teórico que nos permitió explorar la comunicación interna, sus usos, prioridades, elementos y prácticas. Las aproximaciones teóricas propuestas favoreció a la comprensión de que la comunicación interna es esencial en cualquier empresa, ya que facilita la comunicación jerárquica y ayuda a entender las necesidades de los empleados para la consecución de objetivos organizacionales.

- Al concluir el diagnóstico de la empresa Summer Bouquet, se identificó una inconsistencia comunicativa entre el mensaje que se presenta al público externo y la percepción del público interno. No obstante, es relevante mencionar que, a pesar de la brecha en el mensaje, hay una coincidencia en los valores y creencias de la cultura organizacional por parte de los empleados que conviven diariamente en esta empresa. Además, se detectó una falta de conocimiento específico sobre los roles dentro de la empresa, y una deficiencia en la gestión de la información relacionada con las áreas y recursos disponibles para los empleados. Esto se evidencia en una falta de pertenencia a la empresa con defectos en la retención del personal y en la pérdida de conocimientos clave para la organización. Finalmente, se observó una carencia de espacios de diálogo promovidos por la empresa en beneficio de los empleados.

- El plan comunicacional presentado promueve la creación de espacios de comunicación ascendentes que permita a los empleados dirigirse a la empresa, a su vez de sentirse más cómodos con los conocimientos y habilidades que se espera logren desarrollar. Este plan está diseñado con un sentido de empatía hacia el empleado y las actividades de campo que realizan, buscando que ellos se sientan escuchados y encuentren en la empresa, más allá de trabajo, un espacio de conocimiento y crecimiento personal.

Referencias bibliográficas:

Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica.* Gerbiblo, S. L.

Bayer, C. (2005). *Comunicación eficaz, una competencia para lograr el éxito empresarial.* Universidad de la Sabana.

Berceruelo, B. (2014). *Nueva comunicación interna en la empresa*. Santander.

Brandolini, A & Gonzales, M. (2009) *Comunicación interna.* DIRCOR.

Gan, F & Trigiarte, J. (2012). Comunicación interna. Diaz de Santos S.A.

Garcia, J. (1998). *La comunicación interna.* Diaz de Santos S.A.

Piñuel, J. (2010). La noción de mediación comunicativa para el análisis y el diseño de la comunicación organizacional. *Icono 14,* 8 (2), 125- 152. https://doi.org/10.7195/ri14.v8i2.249

Ramos, W., Paredes, M., Tera, P. & Lema, L. (2017). *Comunicación organizacional.* Grupo compas.

Rivera, A., Rojas, L., Ramírez, F. & Álvarez de Fernandez, T. (2005). La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Negotium,* 1(2), 32- 48. https://biblat.unam.mx/hevila/NegotiumRevistadecienciasgerenciales/2005/no2/2.pdf

Soria Romo, R. (2008). Comunicación organizacional: un modelo aplicable a la microempresa. *Teorías, Enfoques Y Aplicaciones En Las Ciencias Sociales*, 1(1), 9-25. https://revistas.uclave.org/index.php/teacs/article/view/2672

ANEXOS

Anexo 1. Formato entrevistas administrativos y empleados.

Administrativo

- ¿Qué canales de comunicación interna utilizamos actualmente en la organización?
- ¿Cómo y para qué se utilizan estos canales en la práctica?
- ¿Cuál es la frecuencia de uso de cada canal?
- ¿Qué tipos de boletines utilizamos en la organización? ¿La organización usa boletines?
- ¿Qué información se incluye en los boletines?
- ¿Cómo se distribuyen y presentan los boletines?
- ¿Tienen Carteleras?
- ¿Qué tipos de cartelera tenemos y cómo se utilizan?
- ¿Qué temas suelen abordarse en reuniones?
- ¿Con qué frecuencia se llevan a cabo y quién las coordina o dirige?
- ¿Existe un organigrama claro que muestre la estructura de comunicación interna?
- ¿Cómo se distribuye la información a través de diferentes niveles jerárquicos? (Aquí pídeles que te dibujen un boceto si no hay un organigrama como tal.)
- ¿Cuáles son los problemas y aciertos más comunes que identifican en la comunicación interna?
- ¿Qué aspectos creen que podrían mejorar en términos de comunicación interna?
- ¿Qué creencias y valores predominan en la cultura organizacional?
- ¿Cómo se manifiestan estas creencias y valores en el día a día de la organización?
- ¿Qué políticas y procedimientos tenemos en cuanto a la comunicación interna? Considerar tanto explícitas o implícitas
- ¿Cómo se implementan y cumplen estas políticas y procedimientos?
- ¿Cuál/es es nuestra principal competencia?

Trabajadores:

- ¿Qué canales de comunicación interna utilizamos?
- ¿Qué canales consideran más efectivos y por qué?
- ¿Hay carteleras?
- ¿Qué tipos de cartelera tenemos y cómo se utilizan?

- ¿Sabe usted cómo leer estos boletines/carteleras?
- ¿Cada cuanto realizan reuniones?
- ¿Qué temas o información le gustaría o requiere que se trate en las reuniones?
- ¿Conoce usted cuáles son los niveles jerárquicos de la empresa?
- ¿Cuál es su percepción de la comunicación en esta empresa?
- ¿Cuál es su percepción de la empresa?
- ¿Qué valores y creencias conoce y destaca de esta empresa?

¿Cómo se manifiestan estos valores y creencias en el día a día?

Anexo 2. Registro de entrevistas para la realización del diagnóstico.

Fecha	Nombre	Cargo	Tiempo	Link
03/05/2024	Empleado	Exempleado	7:54	Audio 1
07/05/2024	Marco Sánchez	Gerente general	13:02	Audio 2
03/05/2024	Patricia Enríquez	Vendedora	10:41	Audio 3

Anexo 3. Monitoreo Summer Bouquet semana 24- 53

Suma de TOTA_GENERAL	Etiquetas de columna																					
Etiquetas de fila	22	24	28	29	30	31	32	33	34	36	37	38	40	41	43	45	46	47	48	51	53	Total gener
ASTER		**270**					**1921**	**3567**														**5758**
ASTER TEKAPO		270					1921	3567														5758
HYPERICUM																		**838**	**3417**			**4255**
HYPERICUM 1																			317			317
HYPERICUM 3																			112			112
HYPERICUM 4																			34			34
HYPERICUM 5																			71			71
HYPERICUM A RED																		838				838
HYPERICUM B PINK																			620			620
HYPERICUM C GREEM																			235			235
HYPERICUM D WHITE																			540			540
HYPERICUM E LIGHT PINK																			372			372
HYPERICUM F GREEM																			1117			1117
LARKSPUR							**1194**															**1194**
PINK PERFECTION							597															597
WHITE KING							597															597
STATICE												**609**										**609**
WHITE												609										609
CRASPEDIA							**225**		**676**	**676**		**3606**			**1916**							**7100**
CRASPEDIA DRUSMTICK							225		676	676		3606			1916							7100
DIANTHUS SWEET				**909**																		**909**
PINK				227																		227
MAGENTA				227																		227
WHITE				227																		227
CHERRY				227																		227
DELPHINIUM					**267**		**145**		**302**													**713**
PACIFIC GTS BLACK NIGHT							12		188													200
PACIFIC GTS GALAHAD					153		133															286
PACIFIC GTS ASTOLAT					114				114													227
ACHILEA					**1137**		**682**		**455**						**682**					**1592**		**8185**
RED SHADES					1137		682		455						682					1592		8185
AMMIMAJUS						**1823**				**2822**												**4645**
VISNAGA (GREEN)						1823				2822												4645
STRAWFLOWES					**1790**		**811**	**7787**			**811**									**6565**		**24433**
HELICHRYSUM					1790		811	7787			811									6565		24433
EUCALYPTUS										**51**		**617**					**29**					**698**
BABY BLUE										51		617					29					698
RUDA	**31**												**93**	**105**		**31**						**260**
RUDA	31												93	105		31						260
LAVANDA										**931**		**706**										**1637**
LAVANDA FRANCESA										137												137
LAVANDA										794		706										1499
MENTHA												**529**										**529**
MENTHA PIPERITA												529										529
HIERBA BUENA												**441**										**441**
HIERBA BUENA												441										441
ORÉGANO												**529**										**529**
OREGANO												529										529
TORONJIL												**441**										**441**
TORONJIL												441										441
ROMERO			**118**				**272**									**33**						**423**
ROMERO			118				272									33						423
Total general	**31**	**270**	**118**	**909**	**3194**	**1823**	**5250**	**11354**	**1433**	**1658**	**3634**	**7478**	**93**	**105**	**2598**	**64**	**29**	**838**	**3417**	**6565**	**1592**	**62760**

Anexo 4. Imágenes de la ubicación del pizarrón de anuncios y pedidos









Anexo 5. Cuadrado de canales de comunicación con actores.

Actor	Receptor	Necesidad	Capacidad	Canal
Gerente	Empleados	Que se ha hecho en la finca mientras no está presente	Actividades próximas a realizar durante el día.	WhatsApp
Empleados	Gerente	Algún problema dentro de la empresa	Situación al momento de la empresa	WhatsApp
Contador	Gerente	Auditorias mensuales, documentos contables	Envíos de los documentos	Correo de la empresa
Gerente	Contador	Avances contables de la empresa	Solicitud de los documentos necesarios	WhatsApp Correo de la empresa
Gerente	Vendedora	Información de las ventas para el día	Disponibilidad de productos para enviar a los clientes	WhatsApp
Vendedora	Empleados/ gerente	Ventas del día	Pedidos por cliente	Personal Formal/ pizarra
Vendedora	Contador	Resumen de los ingresos.	Facturas de los clientes	Correo de la empresa.

Anexo 6. Uso del pizarrón de anuncios y pedidos

