

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

Agro Solutions: Campañas de Comunicación Interna y Global

Guillermo Patricio Ordóñez Ortiz

Gustavo Cusot, M.A., Director de Tesis

Trabajo de titulación presentado como requisito para la obtención del título de
Licenciado en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

Quito, mayo del 2013

Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

Agro Solutions: Campañas de Comunicación Interna y Global

Guillermo Patricio Ordóñez Ortiz

Gustavo Cusot, M.A.
Director de Tesis

.....

Hugo Burgos, PhD.
Decano del COCOA

.....

Quito, mayo del 2013

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:

Nombre: Guillermo Patricio Ordóñez Ortiz
C. I.: 1723424188

Fecha: Quito, mayo de 2013

DEDICATORIA

Este trabajo de tesis está dedicado a mi madre quien estuvo siempre a mi lado brindándome su mano amiga, apoyo y comprensión; dándome a cada momento una palabra de aliento para llegar a culminar mi carrera profesional. Es la persona que inspiró esta causa y a quien le debo todo lo que soy.

Gracias también a mi padre por su infinita ayuda en mí toda mi vida estudiantil, por su preocupación y apoyo constante.

Gracias a mi abuela, que con su cariño, dulzura y comprensión ha sido un soporte maravilloso en cada uno de los logros de mi vida.

RESUMEN

Considerando que la comunicación es una herramienta funcional y determinante en cualquier ámbito, negocio o rama con la que se la relacione. El presente trabajo se enfocará en analizar los principales conceptos, definiciones y datos vinculados a la comunicación organizacional, la misma que representa la clave de éxito para todas las empresas que deseen incluirse en el mundo globalizante actual.

ABSTRACT

Considering communication as a functional and a determinant tool in any business. The following project focuses on analyzing concepts, definitions and numbers that are linked to organizational communication. This concept represents the key to the success for all the organizations that want to be part of the actual globalized world.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	6
ABSTRACT.....	7
TABLA DE CONTENIDOS.....	8
COMUNICACIÓN.....	10
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	17
IDENTIDAD, IMAGEN Y REPUTACIÓN.....	22
COMUNICACIÓN INTERNA.....	30
AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	35
COMUNICACIÓN GLOBAL: COMERCIAL E INSTITUCIONAL.....	41
AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA EN AGRO SOLUTIONS.....	44
Misión.....	44
Visión.....	44
Antecedentes.....	44
Objetivo General.....	46
Objetivos Especificos.....	46
Introducción.....	47
Campaña 1: Sembrando valores.....	52
Campaña 2: Fumiga el chisme.....	53
Campaña 3: Agro – noticias.....	55
Campaña 4: Todos somos Agro-Solutions.....	56
Cronograma.....	59
Presupuesto.....	61
CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN EXTERNA AGRO SOLUTIONS.....	62
Introducción.....	62
Campaña Comunidad.....	62
Campaña Medios de Comunicación.....	66
Campaña Clientes en Estados Unidos.....	67
Campaña Clientes Potenciales en Ferias.....	70
Campaña Proveedores.....	72
Presupuesto.....	75
ANEXOS.....	76
CONCLUSIONES.....	77
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	79

JUSTIFICACIÓN

La comunicación representa un tema de estudio sumamente interesante. Su evolución, desarrollo y especialización aportan día a día al mejoramiento y sostenibilidad del ser humano dentro de sus campos de interacción en aspectos sociales, culturales, políticos y organizacionales. De esta manera la comunicación está inmersa en nuestra cotidianidad y representa un eje directriz en las actividades del ser humano. Es por este motivo que el presente trabajo tiene como finalidad analizar a la comunicación organizacional desde sus bases para identificar de qué manera aporta a la satisfactoria relación laboral de las empresas y sus públicos de interés.

COMUNICACIÓN

Históricamente y en todos las etapas de la vida del ser humano, la comunicación ha formado parte de su cotidianidad y de su desarrollo a lo largo del tiempo, convirtiéndose en el principal factor para las relaciones interpersonales, de negociación y principalmente de transmisión de información. La comunicación ha existido y existe desde el nacimiento del ser humano y lo ha acompañado en todas las etapas de la historia, partiendo desde la comunicación arcaica, los jeroglíficos, el desarrollo del alfabeto, la imprenta, las imágenes, hasta la era de la globalización comunicacional que impera en la actualidad, siendo la base de cualquier sociedad.

De forma generalizada, podemos mencionar que toda actividad se centra en la comunicación; desde los animales hasta el ser humano, han mantenido un vínculo con la comunicación como mecanismo de desarrollo y diferenciación que ha permitido el avance de otros aspectos importantes y complementarios del éxito de las personas, pero valga la redundancia, nada hubiese podido lograrse sin el uso, desarrollo y especialización de la comunicación. Entendemos por comunicación al proceso que se centra en el intercambio de mensajes o información entre los individuos. Desde una perspectiva más práctica, comprendemos a la comunicación desde el hecho que un mensaje en particular, inicialmente originado en el punto A llegue al punto B. Esto implica un proceso que no siempre resulta tan simple como el ejemplo mencionado, pero se centra en esa premisa.

La comunicación es un campo amplio y diverso que engloba un sinnúmero de aspectos y que a su vez se apoya en subdivisiones especializadas para poder manejar los diferentes campos en los que tiene determinante injerencia. Justamente, estas subdivisiones especializadas aportan significativamente y corresponden a: teorías de la información, comunicación social, comunicación institucional, publicidad, marketing, discurso, periodismo, redes comunicacionales o telecomunicaciones, relaciones públicas, comunicación organizacional, la psicología organizacional y la comunicación audiovisual.

Para nuestro análisis, haremos mención a la comunicación desde un punto de vista generalizado donde se analizarán diferentes aristas que permitan conocer la importancia de esta herramienta como mecanismo de negociación y relación interpersonal. Posteriormente realizaremos un análisis más profundo de las sub especializaciones en las que la rama global de la comunicación se divide, esto en base a la comunicación organizacional. Es por este motivo que para comprender de mejor manera abordaremos el tema de la comunicación partiendo desde su historia, las principales definiciones, y la relación del término en la actualidad.

A lo largo de la historia, la comunicación ha sido estudiada desde sus inicios con las primeras muestras de transmisión de información halladas en los lenguajes arcaicos, los mismos que fueron utilizados por los primeros humanos con el objetivo de intercambiar un mensaje en particular. Posteriormente, se descubrieron nuevas formas de comunicación desarrollados por el pueblo egipcio, que hacían relación a la interpretación de íconos llamados jeroglíficos que se

escribían sobre papiros que se colocaban en un eje generalmente de madera. Paulatinamente, este tipo de idioma fue evolucionando hasta generar sonidos vocales a los íconos establecidos, dando lugar a los primeros alfabetos.

Las diferentes culturas existentes fueron desarrollando aún más estos mecanismos de comunicación incipientes y crearon alfabetos más especializados consiguiendo así una forma de comunicación coherente, dando pie a importantes obras literarias y teatrales. Se destacan aquí dos principales culturas que dieron forma a la comunicación, nos referimos a los griegos y los romanos, quienes idearon formas de escritura efectivos y a su vez comunicación verbal mediante el uso y desarrollo del alfabeto que inicialmente fue griego y se especializó posteriormente en el romano.

Después de varios siglos de desarrollo, intercambio y especialización de estas formas de comunicación, en 1450 Johan Guttemberg inventó la imprenta, lo cual significó un avance determinante para la comunicación humana, pues sintetizaba la escritura y permitía reproducciones en menor tiempo. Así la imprenta se desarrolló significativamente y se extendió por toda Europa dando pie a que las culturas y sus movimientos surjan y generen cambios beneficiosos para la sociedad mundial.

La imprenta fue solo el inicio de un vertiginoso avance de la comunicación, gracias a ella nacieron los periódicos y las revistas, que aunque inicialmente incipientes, permitían la transferencia y difusión de la información de forma

masiva. Con la especialización de estos mecanismos, surgieron nuevos inventos que igualmente aportaron significativamente a la humanidad, es el caso de la estampación, la fotografía y posteriormente la fotocomposición que revolucionaron la comunicación mediante imágenes e impresos. Finalmente la comunicación llegó a su punto más alto con el desarrollo de las tecnologías y la globalización. Con la invención de artefactos como el fax, el teléfono y las computadoras los seres humanos no tienen límites si de comunicar se habla. Es por esto que en la actualidad todos nos encontramos inmersos en la acelerada, cambiante y creciente era de la información y globalización donde las barreras comunicativas simplemente no existen.

Como hemos visto, la comunicación se ha desarrollado de forma significativa a lo largo de la historia del ser humano. Son varias las definiciones y conceptualizaciones que giran alrededor de este término. Para poder obtener una definición propia y personal de lo que verdaderamente significa la comunicación, es necesario mencionar y destacar definiciones utilizadas por diferentes fuentes que han aportado en relación al tema de la comunicación. A continuación se destacan:

Dolan, S., y Martín, I., (2002): "La comunicación se define como un proceso bilateral de intercambio de información entre al menos dos personas o dos grupos: emisor el que trasmite el mensaje, y el receptor el que recibe la información, y comprensión porque la información debe tener una significación para el receptor. (Dolan, S. Martin, I., et all. 2002)

Fernando González Rey, en su libro "Personalidad y Educación menciona": "La comunicación es la interacción de las personas que entran en ella como sujetos. No sólo se trata del influjo de un sujeto en otro, sino de la interacción. Para la comunicación se necesita como mínimo dos personas, cada una de las cuales actúa como sujeto". (González, 1999).

Una vez analizadas las definiciones de comunicación, podemos comenzar a revisar las diferentes formas que engloba este concepto y como se relacionan con las nuevas tecnologías y los métodos utilizados por los seres humanos para hacer comunicación. Como hemos mencionado a lo largo de este trabajo de investigación, la comunicación es una herramienta versátil y adaptable que se relaciona a todos los campos donde se desarrolla el ser humano, esto implica que todas las demás ciencias están vinculadas y relacionadas a la comunicación. Es así que todas las empresas, fundaciones, negocios, entidades, asociaciones, públicas, propias y o privadas de gran o menor tamaño tienen algo que comunicar, y es justamente este manejo adecuado de comunicación lo que puede ser un elemento de diferenciación al momento de conseguir el éxito, reconocimiento y preferencia de sus clientes o grupos de interés.

Es absolutamente necesario el desarrollo y perfeccionamiento de técnicas y estrategias comunicacionales que se adapten a los tipos de negocio en el cual se quiere implementar comunicación. Cada negocio es distinto y tiene una orientación diversa, es por este motivo que las necesidades de generar comunicación son amplias ajustables al negocio.

Si hablamos de empresas a gran escala o dotadas de herramientas innovadoras, de personal capacitado, de tecnología, de canales de comunicación especializados, debemos usar una comunicación igual de integral, en donde factores como la creatividad y el dinamismo permitan el desarrollo y crecimiento comunicacional.

Por otro lado si el reto es generar comunicación en empresas menos sofisticadas y con una esencia de negocio menos especializada, o limitada, la comunicación deberá ser más sencilla pero a la vez tendrá que utilizar recursos comunes y de fácil comprensión para sus empleados. Posiblemente no podrán gestionarse actividades extremadamente complejas pero sí actividades funcionales, que permitan y aseguren el involucramiento y participación de los empleados en términos comunicacionales impuestos.

Definitivamente, la comunicación genera cambios significativos en las empresas en las que se la aplique de manera administrada y responsable. Un buen uso de comunicación permite a las empresas un involucramiento de todos sus componentes, partiendo desde el público interno, externo y administrativo. Si todos manejan una comunicación coherente y direccionada al conocimiento de su negocio, podrán exteriorizar su trabajo y generar mejores relaciones laborales que a su vez significan oportunidades de éxito y reconocimiento empresarial.

Como se mencionó anteriormente, vivimos en la era de la comunicación y la globalización, en donde las corrientes informativas generan una participación

activa y acelerada de todas las personas a nivel del mundo. Cada segundo corrientes informativas son vistas, analizadas y comentadas por millones de usuarios que a su vez difunden los mensajes generando una cadena comunicacional efectiva y a gran escala.

El uso de herramientas como el mail, Facebook, Twitter y todas las aplicaciones sociales permiten generar una comunicación bilateral entre las personas que las vincula de forma determinante en tiempo real.

La globalización es un proceso acelerado y vertiginoso que engloba un proceso importante en relación a la comunicación, las empresas también forman parte de esta corriente y es justamente por este motivo que deben gestionar mecanismos que permitan enfrentar las exigencias comunicacionales de todos los públicos con quienes tienen relación. Los consumidores así como los públicos con quienes las empresas tienen relación, son cada vez más exigentes debido al alcance y facilidad que supone la comunicación actual, en consecuencia nace la necesidad de recurrir no solamente a todas las alternativas existentes relacionadas a la comunicación, sino hacerlo con una estrategia establecida atacar a cada sector ya sea de forma individual o grupal, pretendiendo siempre llegar al segmento y público correcto.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Como hemos mencionado en el desarrollo de este trabajo, la comunicación representa una importante herramienta para generar negociaciones y vínculos que permitan afianzar las relaciones personales y profesionales entre personas y las empresas respectivamente. Refiriéndonos estrictamente al plano profesional, la comunicación tiene una importante injerencia en el plano organizacional, es justamente por este motivo que se desarrolló la necesidad de contar con un tipo de comunicación especializada y orientada hacia los temas empresariales, es aquí donde nace la comunicación organizacional. Paulatinamente los gerentes, directores, personal administrativo y directivo de las empresas, han tomado conciencia sobre la importancia de la comunicación y sus herramientas en la gestión y giro de sus organizaciones, por lo que la comunicación organizacional ha tomado una representación estratégica en el aspecto empresarial.

Temas como el manejo de cultura empresarial, desarrollo de actividades que generen empatía y relación de los empleados a la empresa, la motivación, el dinamismo y la proactividad en las gestiones laborales cotidianas, representan las funciones u orientaciones vinculadas hacia la gestión que desempeña un comunicador organizacional. Es una gestión compleja y estratégica que implica un profundo conocimiento de las bases de la organización así como de sus principales problemas para de esta manera poder aplicar tácticas que mejoren el rendimiento comunicacional dentro de la empresa en base a su misión, visión, valores y filosofía, aspectos que proyectan la verdadera esencia y metas de la

organización. Es por este motivo que cualquier tipo de empresa, sin importar el giro de negocio o mercado al que se dirija, debe invertir en comunicación organizacional, o a su vez incluir esta actividad como una más de su negocio cotidiano, de esta manera es posible mejorar y especializar los canales de comunicación existentes o implementar nuevos mecanismos capaces de solventar las diferentes necesidades de la empresa en términos de comunicación. Para poder comprender de mejor manera a la comunicación organizacional es necesario hacer referencia a distintos aspectos que engloban a este concepto. Inicialmente partiremos analizando definiciones relacionadas a la comunicación organizacional, sus componentes, y su importancia en el desarrollo organizacional.

La definición de cultura organizacional es amplia, por lo que pueden presentarse conceptualizaciones adaptadas a diferentes percepciones y realidades organizacionales. Antonio Lucas Martín, en su libro *La Nueva Comunicación* menciona que la comunicación organizacional “es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar una meta (Lucas, Antonio 2009)

Stephen Robbins menciona: “suele implicar el cambio de actitudes y comportamientos de los miembros de la organización por medio de procesos de comunicación, toma de decisiones y solución de problemas buscando que los individuos trabajen juntos de la manera más eficaz posible”. (Robbins, Stephen, 2003).

Por su parte Carlos Fernández comenta “El conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”, “Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”. (Fernández, Carlos).

Académicamente podemos mencionar una división que conceptualiza a la comunicación organizacional en tres aspectos. Como un proceso social: David K. Berlo define a comunicación organizacional como “conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y sus diferentes públicos externos”. Como una disciplina: “la comunicación organizacional es un campo de conocimiento humano que estudia la forma en la que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones entra éstas y su medio.” (Andrade, Horacio 2005).

Como hemos visto, el termino comunicación organizacional hace énfasis a los requerimientos funcionales y eficaces para el desarrollo de una empresa. Las conceptualizaciones son diversas pero siempre buscan definir a los elementos que permiten generar los nexos para éxito organizacional. Abarca todo el proceso mediante el cual los mensajes de una empresa son emitidos y recibidos de una manera compleja buscando una gestión exitosa que permita a la organización mejorar sus canales comunicacionales en términos de relaciones internas y

externas. La comunicación organizacional más que un simple concepto, significa una filosofía corporativa que se desarrolla paulatinamente ante la necesidad de implementar una diferenciación en la esencia empresarial. Esta filosofía se forja generalmente en la definición de políticas, normas y lineamientos que abarca a toda la organización de forma jerárquica, en donde todos los públicos se van empapando de esta actividad adoptando sus conceptos y forjando su cultura organizacional propia.

IDENTIDAD, IMAGEN Y REPUTACIÓN

La comunicación y el manejo adecuado y eficaz de información ejercen una influencia cada vez más decisiva en aspectos sociales, políticos y culturales en los que se desarrollan las personas. De forma vertiginosa, nuevas imágenes, datos, ideas y publicidades llegan a todos los consumidores del planeta, constituyendo una paulatina construcción de identidad e imagen de productos o servicios para un público o espectador específico. En este contexto, la constitución de la imagen en términos corporativos y comunicacionales, se ha convertido en un requisito necesario para afianzar las prácticas de cualquier organización, empresa o institución que desee incluirse en el proceso globalizante imperante. Directa o indirectamente, la imagen, la identidad y la comunicación, inciden en la vida cotidiana de todas las personas, e influyen en su capacidad de interacción en el campo social, cultural, político y principalmente en el organizacional, más aun en el momento de emitir juicios de valor, puesto que sin comunicación ni flujos de información no puede existir ningún proceso de participación en la toma de decisiones en pro de cualquier empresa o institución.

La comunicación es una herramienta estratégica dentro de toda empresa que tenga establecidas proyecciones de posicionamiento en el mercado en el cual se desarrolla. A pesar de no ser la única clave del éxito, está dentro de él y permite alcanzarlo. En cualquier ámbito, la imagen constituye el primer vector para la correcta consecución de acontecimientos o procesos que culminen en un objetivo o meta trazada, a partir de la imagen se pueden construir paulatinamente

vínculos, alianzas o lazos que permitan un reconocimiento, distinción o un mejoramiento. Específicamente en el aspecto organizacional, la imagen significa el pilar más importante de cualquier entidad, puesto que es la carta de presentación hacia la externalidad, lo cual puede ser un arma de doble filo si no se logra manejar de una manera correcta y estratégicamente realizada.

En el desarrollo de este capítulo, se analizará a la imagen desde el punto de vista organizacional, partiendo de su definición y la importancia de una correcta construcción de la misma.

Definiendo al término Imagen Corporativa podemos mencionar que se es el conjunto de percepciones, ideas o significados que una persona tiene con respecto a una empresa. Lo que cada cual piensa fruto de su experiencia. Por lo tanto, cada persona relacionada con una empresa, compañía, institución o entidad, tendrá su propia imagen, la misma que ha sido construida a través del tiempo gracias a diferentes canales como los medios de comunicación, las relaciones con otras personas y la experiencia directa. Para Villafañe “La imagen corporativa y su relación con la identidad tiene que ver con el proceso de formación de ciertas imágenes que aportan a la imagen corporativa a través de tres inputs: comportamiento, cultura y personalidad.” (Villafañe, Justo.1993).

Es importante recalcar que la imagen o entidad de una organización es un proceso paulatino que se va logrando con el desarrollo de diferentes factores, los mismos que tienen un orden lógico de exposición; partiendo del estudio del origen

de la información, análisis de de la obtención de la información y finalmente el desarrollo del procesamiento de la información. Cada paso cumple su misión dentro de la construcción de la imagen corporativa, es importante analizar cada uno de ellos para así poder obtener datos que permitan crear o establecer la imagen deseada. Toda persona física o moral proyecta consciente o inconscientemente una imagen en los otros, cuyos pormenores predisponen una percepción particular según cada uno de los interlocutores. De esta manera, la empresa vende, a través de objetos perceptibles y de servicios, imágenes que no son conscientemente percibidas. Ya sean los mensajes voluntarios o involuntarios, los públicos reciben información por medio de lo que la organización hace o dice, así la comunicación corporativa es todo lo que la empresa dice de sí misma y lo que proyecta de sus bases más simples.

En todo tipo de organización existe una transmisión y recepción de información, la misma que es utilizada por los líderes de acuerdo a la situación o problemáticas con la que se manejen, dichos procesos son ejecutados de manera específica por un departamento determinado; esto implica que el proceso comunicacional debe estar encaminado a la correcta difusión y recepción de dichos datos entre cada departamento de manera eficaz y oportuna, puesto que de manera directa o indirecta, dichos procesos terminan siendo canales comunicacionales capaces de proyectar o difundir un mensaje a los públicos o espectadores pudiendo ser favorables o no.

Cada una de las conductas que se encuentran inmersas en la organización crean vínculos entre sí para poder construir una identidad propia y arraigada; los directivos, los sistemas formales de organización y la filosofía propia de la empresa son el conjunto de factores que intervienen dentro de la conducta interna, considerada la más importante puesto que es aquí donde toda la identidad se fabrica. De la misma manera existen dos conductas adicionales que la empresa debe considerar de manera objetiva y responsable para poder establecer una imagen sólida y perfectamente constituida, se trata de la conducta comercial y la conducta institucional. Al referirnos a la conducta comercial hacemos referencia a las acciones que la empresa realiza como sujeto comercial, en su experiencia de intercambios mercantiles con los diferentes consumidores o con todos aquellos que tengan el poder de intervenir en cualquier proceso de compra o fidelización; de igual manera cada componente de esta conducta permite crear juicios de valor, partiendo de la fabricación del producto, continuando con la distribución, ventas y promociones y finalmente el producto terminado bajo niveles de gestión y relación.

En cuanto a la conducta institucional podemos mencionar que son todas las acciones llevadas a cabo por la organización a nivel sociocultural, político o económico, realizadas como un sujeto integrante de una sociedad determinada, la compañía se convierte en un sujeto social capaz de demostrar una ética organizacional, cualidad que determina el compromiso de la empresa hacia valores y principios sociales relacionados a su actividad.

Todas las acciones anteriormente expuestas se desarrollan y contraponen en un entorno comunicacional establecido, influenciado por diferentes factores que ponen a prueba el desenvolvimiento de la organización, dicho entorno puede ser determinante al momento de proyectar una identidad ya que está sujeto a restricciones o acontecimientos que deben ser manejados de manera responsable, ética y estricta si se desea obtener los mejores resultados.

Una vez descritas las funciones y las definiciones de cada departamento o área coyuntural, podemos mencionar que la comunicación de la imagen o identidad es indispensable para cualquier empresa u organización, en donde existe relación a corto, mediano o largo plazo con diversas áreas y departamentos, dicha relación debe ser responsable, vinculante e incluyente a través de estrategias encaminadas a resultados y buen manejo de recursos bajo parámetros de medición y cumplimiento de tareas.

De hecho, al proyectar una imagen impecable, tenemos la posibilidad de presentar a un mercado determinado, la identidad y cultura de la organización; esto permite un posicionamiento competitivo y reconocido, lo cual definitivamente aumenta las posibilidades de éxito.

Existe también un recurso sumamente importante inmerso en el tema de la comunicación organizacional. El término reputación ha ido consolidándose de manera en la que se encuentra presente y extremadamente conectado con una gran variedad de temas enfocados al desarrollo de un mundo generalizado en el

que las cosas se realicen bajo parámetros de responsabilidad, inclusión social, respeto, equidad, entre otras cualidades que determinan a corto, mediano o largo las acciones de una entidad o empresa definida.

En el aspecto comunicacional, la reputación corporativa cumple un papel importante y estrictamente trascendental, puesto que aporta nuevas percepciones, ideas, métodos, cosmovisiones y procesos que permiten establecer una comunicación cambiante y ajustada siempre al interés actual que los públicos exigen o esperan recibir. Es por esto que el concepto reputación será analizado en la relación que existe entre la comunicación y la reputación corporativa, se analizarán sus definiciones relacionadas a la incidencia de estos términos en la sociedad.

El concepto de reputación se ha desarrollado durante mucho tiempo en la vida corporativa de las de las empresas, convirtiéndose en una cualidad más no en una conducta, significando un valor intangible que cada empresa, organización, entidad o corporación debe fomentar, establecer y sobre todo mantener, puesto que logra un reconocimiento encaminado al éxito y liderazgo a la gestión realizada de cualquier negocio o servicio que se ofrezca.

Para el investigador Justo Villafañe, “es el reconocimiento que los stakeholders de una organización hacen de su comportamiento corporativo a partir del grado del cumplimiento de sus compromisos con relación a sus clientes, empleados, accionistas y la comunidad en general”. (Villafañe, J., 2004). En este

sentido la reputación de una organización se convierte como se mencionó anteriormente en un recurso intangible puesto que se trata de una capacidad que le brinda a la empresa una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Los Recursos Intangibles siempre han estado inmersos en las organizaciones.

El término de reputación corporativa es relativamente nuevo en cuanto a su importancia y trascendencia. Lo más evidente para la gran mayoría de consumidores o públicos son los activos tangibles como la propiedad, planta y equipos, que determinan su valor en términos económicos; pero actualmente es mucho más importante la valoración y evaluación de los conocimientos humanos, el correcto desarrollo de acciones e iniciativas, las personas, la propiedad intelectual, las marcas, el mantenimiento de la clientela y los conocimientos sobre el comportamiento del mercado, que constituyen los activos intangibles que suman y representan el valor real y sustancial que tiene una organización. El rol de la reputación se encuentra estrechamente vinculado con los principios fundamentales de la estrategia de la empresa, con sus operaciones y con los resultados propiamente dichos. La reputación corporativa es impulsada por las emociones, sensaciones buenas o malas y la confianza que los colaboradores internos de la organización demuestren, puesto que todo se construye a base de un buen manejo de identidad corporativa, comportamiento corporativo, cultura organizacional, personalidad corporativa y finalmente la imagen corporativa; la reputación más sólida la tienen aquellas empresas construidas sobre muchos estos pilares de calidad y excelencia.

De nada sirve llegar a ser una buena empresa desde el punto de vista del desempeño organizacional, si los Stakeholders o públicos en general, no lo percibieran así, lo importantes lograr que ellos lo sepan y que reconozcan las gestiones realizadas; es ese reconocimiento el que genera la preferencia a la hora de comprar u optar por un producto, servicio u organización determinada.

Es tan importante el valor de la Reputación, como intangible, que se considera que un gran porcentaje del éxito de una organización radica en el desarrollo, cuidado y mantenimiento de su imagen y también de la reputación que proyecta en diferentes escenarios. El entendimiento, la ética, la confianza y la aceptación por parte de los públicos son las bases en las que se establecen, las ventajas de proyectar una buena reputación y por ende la comunicación corporativa.

Finalmente, debemos mencionar una vez más que el valor que genera un buen manejo de reputación organizacional favorece al crecimiento y desarrollo empresarial bajo cualquier punto de vista, lograr el reconocimiento aceptación y preferencia por parte de los públicos y principalmente de los stakeholders denota una excelente administración de recursos y oportunidades que el entorno comunicacional ofrece.

En el actual mundo competitivo, ni la calidad ni el precio son necesariamente los factores que generan una ventaja significativamente sostenible, porque existen investigaciones que han demostrado que gran parte de los consumidores actuales

señalan que a la hora de elegir entre productos similares en precio y calidad, la Reputación de la empresa determina qué producto seleccionar.

COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación y el manejo óptimo y eficaz de información ejercen una influencia cada vez más decisiva en las acciones cotidianas de las empresas. En este contexto, la comunicación se ha convertido en un requisito necesario para afianzar las prácticas de cualquier organización, empresa o institución que maneje canales efectivos, reconocidos e implementados con la finalidad de conocer el desempeño de los mismos dentro de la organización. Directa o indirectamente, la comunicación, incide en la vida diaria de todas las personas e influyen en su capacidad de interacción en el campo social, cultural, político y principalmente en el organizacional.

Como ya se ha venido mencionando, la comunicación es una herramienta estratégica y planificada que debe desarrollarse dentro de toda empresa con proyecciones de posicionamiento en el mercado. Específicamente, la comunicación interna constituye un vector importante para la correcta consecución de estrategias de reconocimiento de problemas internos, a partir de este reconocimiento, se pueden construir paulatinamente acciones que generen un atención a los problemas dentro de la organización, puesto que debemos reconocer que toda organización está expuesta presentar problemas de distinta índole, que si no son tratados efectiva y oportunamente, conllevan a un mal desempeño corporativo, descontento de empleados y otras afectaciones que merman el desempeño y éxito organizacional. Justamente, en el sentido corporativo y organizacional, la comunicación interna significa un pilar sumamente

importante, puesto que es la base para la externalización de aspectos como la imagen, la reputación, la identidad y la cultura corporativa, que son muy trascendentales a la hora de emitir una proyección hacia los públicos de relación. Con un buen manejo de comunicación interna, es posible comprometer a los colaboradores respecto a la esencia empresarial, generando así el ambiente idóneo, que posteriormente se reflejará en buenos resultados para la organización. En el desarrollo del análisis de esta función directriz de la comunicación organizacional, se analizará a comunicación interna como una arista importante para cualquier organización, partiendo desde su definición e importancia, su construcción, y el manejo de la misma, como estrategia diferenciadora.

Definiendo al término de comunicación interna podemos mencionar que es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido. (Muñiz, 2008) Por lo tanto es de vital importancia dirigir la mayor atención al trabajador que cumple funciones en las diferentes áreas de una organización. Su percepción y hasta su opinión puede generar la diferencia al momento de implementar nuevos procesos o acciones dentro de la empresa.

Como dijimos hace un momento, el primer público con el que se relaciona la organización es el interno, y es por esto que su manejo debe ser cuidadoso, organizado y estratégicamente planificado, tomando en cuenta la relación con los

cimientos de la empresa en términos de misión, visión valores, filosofía y lo más importante coherencia entre lo que se predica y lo que se llega a cumplir.

“Los procesos de comunicación, desde una perspectiva sistémica, permiten a la organización mantener la coordinación entre sus distintas partes y alcanzar así su característica esencial: la de ser un sistema”. (Katz, D. Kahn R. 1986). Una gestión planificada y sustentada en la coordinación de cada uno de los departamentos asegura que los objetivos puedan llegar a cumplirse de manera sistemática de acuerdo a las expectativas que tiene la dirección de la empresa.

La motivación juega un papel extremadamente importante para el correcto desenvolvimiento de una organización, la identificación y el compromiso de los colaboradores con respecto a las metas organizacionales, fomentan la participación proactiva, la inclusión y lo más importante la difusión de los valores empresariales; factores que coadyuvan para mejorar el clima laboral, la calidad del producto o servicio ofrecido por la organización, el aumento de la productividad y el incremento de la competitividad.

La comunicación interna debe construirse de manera sistémica y estructurada, pensando en las necesidades comunicacionales que tiene la organización así como en su cultura. Debe ser un plan estratégico, meticulosamente estructurado capaz de llegar a cada área y por ende a cada empleado de manera óptima, eficaz y comprensible.

La dirección principal de la empresa es el primer componente que permite establecer y crear un buen plan de comunicación interna. Sin su apoyo, no se puede establecer ninguna norma o acción que ayude a generar cambios o desarrollar estrategias de mejora.

Es necesario conocer a ciencia cierta el estado comunicacional de la empresa, a través de un diagnóstico que permita identificar las falencias o el origen del problema, las necesidades, las expectativas del personal, para así generar una estrategia que permita mejoras o desarrollos.

Es importante también establecer mecanismos y procedimientos que permitan analizar el avance que ha tenido la implementación del plan de comunicación; esto a través de herramientas que permitan identificar los logros o fracasos referente al discurso que se está difundiendo.

La sensibilización del personal ante la importancia de un plan de comunicación interna es indispensable, puesto que la interrelación entre colaboradores y la alta dirección generan una difusión de mensajes iguales y sin distorsiones. El éxito depende de todos y cada uno de los departamentos así como de los colaboradores.

Finalmente se debe realizar la implantación del plan de comunicación interna, que debe ir respaldado de un sistema de seguimiento y retroalimentación

constante, mediante distintas herramientas que sirvan para identificar las desviaciones a los objetivos inicialmente planteados.

La comunicación interna si es manejada de manera eficaz y coherente, puede crear la diferencia entre una empresa y otra. El mayor capital con el que cuenta una organización es el humano y es ahí donde los directivos deben centrar gran parte de su atención, ya que un personal que conoce la identidad de la organización para la que trabaja, está informado, conoce los diferentes puntos de la compañía, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se siente parte de ella y, por lo tanto, está dispuesto a dar lo mejor de sí. Muchas empresas ignoran que para ser competitivas, deben saber valorar y motivar a su equipo humano, retener a los mejores, inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización. Y es precisamente aquí donde la comunicación interna se convierte en la herramienta clave para dar generar y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la compañía.

AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA

Como hemos mencionado, la comunicación interna es una herramienta importante para la detección de problemas o inconsistencias comunicacionales. Su desarrollo permite identificar las diferentes falencias en las que la empresa incide de manera consciente o no, es por este motivo que el método más eficiente para la identificación de problemas es la implementación de una auditoría de comunicación interna que permita resaltar de forma concisa las afectaciones comunicacionales que tiene una determinada organización. Desde el punto de vista estratégico, la necesidad de una empresa de mantener una comunicación constante con todos los departamentos y manejar la información que se desarrolla internamente ha ido evolucionando vertiginosamente, convirtiéndose en la actualidad en una acción necesaria y determinante si de mejoramiento empresarial se trata. Ahora, la comunicación interna es una función directriz de la empresa, partiendo desde que permite la identificación de problemas, hasta que consigue conocer si las metas u objetivos empresariales se están cumpliendo correctamente. Todas estas acciones responden a una necesidad o inquietud no satisfecha, la cual puede estar relacionada a una necesidad del público interno de la empresa que vendría a ser el empleado o desde la necesidad de la parte directiva de la empresa. En cualquiera de los dos puntos de vista, la comunicación interna y específicamente la auditoría representan una acción importante y beneficiosa para ambos.

La auditoría de comunicación supone una serie de pasos dentro de un proceso complejo que al realizarse de manera adecuada permite llegar a obtener una información completa y sustentada. Para esto, es necesario la planeación, implementación y ejecución de cinco instancias absolutamente necesarias y encadenadas para asegurar los mejores resultados. Las cinco instancias son: el pre diagnóstico, el diagnóstico, la planificación, la ejecución del plan y finalmente el seguimiento. (Conceptos claves de comunicación interna).

Refiriéndonos a la primera etapa, específicamente a la de pre diagnóstico, se puede mencionar que “es el primer acercamiento a la empresa, a través del referente o contacto para relevar información de la organización, insumo fundamental para el proceso de la auditoría. (Brandolini A. González, F. 2009)

En cuanto a la segunda etapa, denominada de diagnóstico (...) “devela las falencias o aciertos que ofrece la comunicación interna dentro de una empresa u organización. Este diagnóstico surge a partir de la aplicación de un instrumento de medición. (Brandolini A. González, F. 2009)

La siguiente fase es la de planificación, la cual tiene como objeto “realizar un plan estratégico de comunicación interna teniendo en cuenta los resultados revelados en la auditoría, es decir las necesidades y mejoras que se deben efectuar en esa institución en relación a la comunicación interna”. (Brandolini A. González, F. 2009)

En la etapa de ejecución “se ponen en marcha las acciones contempladas en el plan estratégico de comunicación interna”. (Brandolini A. González, F. 2009)

La instancia final contempla el seguimiento del proceso de implementación del plan. La idea aquí es mantener mediciones para analizar la efectividad del plan de comunicación interna realizado. (Brandolini A. González, F. 2009)

Como hemos visto, la auditoría de comunicación interna es una gestión estratégica y planificada, que requiere de una formación responsable y meticulosa, en donde el involucramiento de todos los empleados debe ser idóneo y con una finalidad en común. No siempre los empleados consideran que la comunicación es una herramienta para favorecer al desempeño organizacional, pero definitivamente establece una forma de generar relaciones laborales mucho más vinculadas al objetivo empresarial y significa un mecanismo de integración para todos quienes forman parte de la empresa.

Todas las etapas anteriormente mencionadas cumplen un papel trascendental para la realización de una auditoría de comunicación satisfactoria. Deben cumplir con ciertos lineamientos característicos que permitan identificar en cada una de sus fases las pautas y necesidades para mejorar. Siendo así que en la etapa de pre-diagnóstico es absolutamente necesario mantener un primer acercamiento con la empresa, para poder conocer datos importantes que permitan elaborar la propuesta de trabajo en el desarrollo de la auditoría. Algunos de los datos más importantes son los siguientes:

- Origen de la empresa.
- Misión, Visión, Valores y Filosofía de la empresa.
- Servicio o productos que ofrece.
- Mapa de públicos.
- Organigrama.
- Número de empleados.
- Análisis de los canales de comunicación existentes.
- Acciones de comunicación previas.
- Actividades del público interno.
- Acciones recreativas del personal.
- Conflictos o roles significativos.

Con esta información, podemos tener las primeras pautas para la elaboración de un plan estratégico de comunicación interna. La primera etapa significa la base para el desarrollo de las demás instancias.

Posteriormente en la etapa de diagnóstico, se pretende reconocer las necesidades no satisfechas del público interno de la organización. El diagnóstico revela un análisis general de la situación comunicacional inicial y las diferentes necesidades que presenta la empresa. Generalmente, el diagnóstico está acompañado de una encuesta relacionada a preguntas abiertas o cerradas capaces de develar las percepciones y opiniones del empleado o público en

específico respecto al tema tratado. Las encuestas deben ser fáciles de comprender y estratégicamente desarrolladas para que reflejen la opinión verdadera y real del encuestado.

En la fase de planificación es absolutamente mandatorio revelar los resultados y analizarlos para de esta manera generar un plan de comunicación en base a objetivos específicos, capaces de solventar las necesidades o problemas evidenciados mediante la recopilación de información. Conjuntamente con la identificación de resultados, es necesario planificar las tácticas y estrategias que acompañarán al plan de comunicación, estas deben ser igualmente estudiadas y analizadas contrastándolas siempre a la organización para obtener mejores resultados. Las estrategias pueden ser versátiles, pero no sucede lo mismo con las tácticas, generalmente en la auditoría de comunicación interna, son necesarias las siguientes tácticas para la correcta elaboración de un plan de comunicación interna:

- Segmentación de públicos.
- Selección de canales.
- Calendarización de las acciones.
- Elaboración de un presupuesto.

El buen manejo de estas tácticas comunicacionales permite abordar de mejor manera al plan de comunicación, ya que revela datos importantes para identificar el camino en el cual se llevará a cabo la auditoría en sí.

En la etapa de ejecución del plan se presenta la propuesta comunicacional en base al desarrollo de las anteriores fases. La estrategia debe ser sustentada y adaptada a la realidad empresarial y pensando siempre en el involucramiento de todos los públicos vinculados a la comunicación.

Finalmente, la fase de monitoreo consiste en la evaluación periódica de la gestión emprendida por el plan de comunicación interna. De acuerdo a estos resultados, es posible evaluar la efectividad de dicho plan, o a su vez realizar los cambios necesarios para mejora de la comunicación interna. Las herramientas para esta fase igualmente están vinculadas a la encuesta o a sondeos de opinión dentro de la organización. Un monitoreo oportuno y eficiente, asegura el buen manejo de la comunicación.

COMUNICACIÓN GLOBAL: COMERCIAL E INSTITUCIONAL

A lo largo de este trabajo relacionado a la comunicación, se han venido analizando diferentes conceptos y datos que permiten asegurar que la comunicación es esencial para cualquier ámbito en el que el ser humano tenga participación. Al ser una ciencia meramente versátil, puede ajustarse a cualquier negocio o ámbito aportando en términos de éxito y reconocimiento. Directa o indirectamente, la comunicación y sus fundamentos, inciden en el ámbito comercial e institucional de forma directa debido a su injerencia con la globalización y la era de la información, aspectos que imperan en la actualidad.

Las empresas u organizaciones que no comuniquen sus productos o servicios, no tienen la capacidad de incluirse en el proceso global actual. La comunicación representa un bien intangible que desempeña un rol estratégico a la hora de relacionar a la empresa en los diferentes mercados en los que tiene relación. La evolución de la comunicación es el resultado de la necesidad que tienen los consumidores de conocer sobre las actividades de las empresas y sobre todo como ellas aportan día a día a la sociedad.

En cualquier tipo de organización se maneja una transmisión, recepción y codificación de información, la misma que es usada por los diferentes departamentos para mejorar los canales informativos manejando una comunicación holística, capaz de involucrar a todos los públicos con quienes se tenga relación.

Generalmente en las organizaciones existe una realidad recíproca entre el departamento directivo y los demás departamentos considerados importantes, pero la realidad es que la comunicación se vuelve sistemáticamente distorsionada, si no existe una planificación adaptada a la razón de ser de la organización y que esté pensada para la satisfacción integral de dichos departamentos.

La comunicación integrada tiene estrecha relación con tres ramas vinculantes de la comunicación corporativa: la comunicación interna, la comunicación comercial o de marketing, y la comunicación corporativa o institucional. Es importante mencionar y describir las funciones de cada una de estas ramas para así poder crear una cosmovisión del tema, de esta manera podemos comprender aunque de manera general como la comunicación integrada se matiza y se ajusta al diario vivir de una organización específica.

Podemos mencionar que la comunicación interna, está orientada a empleados, directivos y accionistas de una empresa. La comunicación de marketing incluye las acciones que pretenden obtener beneficios económicos inmediatos (publicidad, venta personal, promoción de ventas). La comunicación corporativa por su parte, engloba las acciones orientadas a desarrollar valores intangibles que ayuden a la organización (reputación, imagen e identidad) a través de las correctas relaciones con los medios, públicos y paulatinamente con la Responsabilidad Social Empresarial. De la misma manera, cada área o

departamento anteriormente mencionado cumple una función específica, que se encuentra estrechamente relacionada con el buen manejo de una organización bajo parámetros correctamente establecidos; siendo así el departamento de comunicación es gestionado por el área de Comunicación Institucional, en donde las Relaciones Públicas se relacionan y se equiparan con la Comunicación Organizacional para fomentar las buenas relaciones entre directivos y empleados, que a su vez reflejarán éxito con las relaciones externas que maneja la empresa.

Lo ideal en términos de comunicación global es la correcta coherencia de la comunicación que maneja la empresa, en donde debe haber una coherencia estricta entre lo que se dice y lo que se hace.

“La Comunicación Global no tiende hacia una coherencia en la forma de las comunicaciones sino hacia una coherencia de las políticas. Por esto la comunicación es global cuando la gestión lo es: pregona lo que la empresa dice silenciosamente con sus productos, su marketing, sus redes de distribución, su arquitectura o su política social. Busca, no una armonía de fachada, sino una estrecha correspondencia entre las decisiones de gestión, la política financiera, industrial, de marketing y social y el discurso que las da a conocer” (Weil, P. 1990).

AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA EN AGRO SOLUTIONS

Misión:

Agro Solutions, es una compañía dedicada a la producción y exportación de flor de primera calidad, creando fuentes de trabajo y contribuyendo así al desarrollo de la sociedad.

Visión:

Agro Solutions, será una empresa reconocida en el país con una producción de primera, con seguridad en sus procesos y con precaución de cuidar el medio ambiente y ser una empresa líder en el campo.

Antecedentes:

Es una compañía dedicada a la producción y exportación de flores de verano de primera calidad, que se encuentra compitiendo en el mercado florícola durante tres años.

Su producción está basada principalmente en la siembra, cosecha, comercialización y exportación de Girasoles, Amaranthus, Molucelas y Larkspur.

Su hacienda está ubicada en la parroquia de San José de Minas y cuenta con aproximadamente ocho hectáreas.

Se realizó una auditoría de comunicación interna en las primeras semanas del mes de Abril del año 2013, con el objetivo de conocer la situación comunicacional de la empresa.

Mediante un método de investigación cuantitativa, se pudo tener un conocimiento exacto de la situación comunicacional a través de datos obtenidos de los mismos colaboradores de Agro Solutions. La técnica utilizada fue una encuesta, instrumento que facilitó el diagnóstico de problemas en el objeto de estudio. La encuesta contiene preguntas cerradas y abiertas con la finalidad de obtener datos exactos y estadísticos con los cuales poder determinar cuatro problemas comunicacionales.

Una vez culminada la auditoría de comunicación en la organización, se pudo encontrar cuatro problemas comunicacionales, los mismos que serán tratados mediante estrategias y tácticas comunicacionales adaptadas a la realidad y cotidianidad de la compañía, donde se pudo identificar los siguientes problemas comunicacionales:

- Interiorización de Valores.
- Chismes.

- Desarrollo de Cartelera.
- Sentimiento de pertenencia a la empresa.

Objetivo General:

Lograr el involucramiento de todos los colaboradores de Agro Solutions, mediante la implementación de canales, herramientas y actividades comunicacionales con la finalidad de generar un sentimiento de pertenencia y cariño hacia la empresa en el período de 6 meses.

Objetivos Específicos:

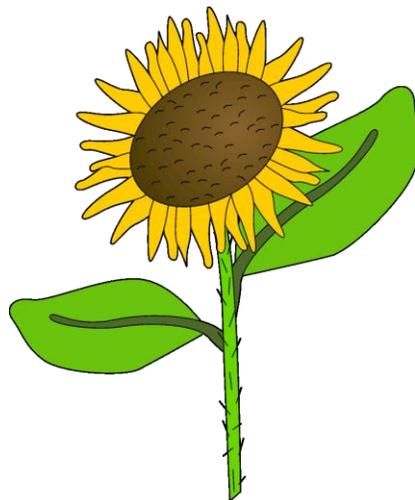
- Interiorizar los valores corporativos con todos los empleados de Agro Solutions para lograr que los mismos sean practicados en las labores cotidianas.
- Oficializar la información para disminuir la existencia de los chismes.
- Implementar la cartelera corporativa como herramienta de comunicación eficaz, buscando la participación activa de todos los colaboradores.
- Fomentar la unión del personal para generar un sentimiento de integración y pertenencia hacia la empresa.

Como estrategia comunicacional se utilizarán únicamente dos espacios para el desarrollo de todas las actividades de las cuatro campañas. El primer espacio corresponde a todas las puertas de los baños y lugares de acceso importantes. Adicionalmente, se usará la pared grande del comedor de la organización donde se creará un mural. Esta estrategia se debe a ambos sitios son los únicos lugares donde los empleados pueden reunirse la mayor cantidad de tiempo, el resto de su jornada, todos están dispersos en las diferentes hectáreas de la finca.

Introducción:

Campaña: Sembrando

Tema: Crecimiento del Girasol



La campaña está inspirada en los girasoles que produce Agro Solutions. Se escogió este tema como base de la campaña porque según el significado y lenguaje de las flores, el girasol significa “te admiro”, lo cual puede generar un vínculo importante entre lo laboral y lo sentimental. Gracias a la auditoría realizada, se pudo conocer que los trabajadores sienten un profundo sentimiento de cariño y gusto por su labor diaria y es justamente este cariño hacia su trabajo y por ende a las plantas es lo que motivó a la campaña “Sembrando”.

De igual manera, es un elemento llamativo, conocido y que cuenta con el gusto y la fascinación de muchas personas, lo cual permite explotar sus características mediante estrategias de comunicación orientadas a la emotividad y el sentimiento de pertenencia.

Recordemos que la connotación de esta planta está relacionada a que gira en torno al sol, por lo que se puede generar una analogía con el amor hacia al sol y por ende el amor de los colaboradores hacia la empresa en la que día a día se desenvuelven.

Utilizando el crecimiento y desarrollo de esta planta, se asignó un elemento con cada problema comunicacional y se distribuyen de la siguiente manera:

Interiorización de Valores – Semillas de Girasol:

Los valores son la base, el inicio de cualquier producto final, más aún en una empresa en donde sus cimientos son los valores que representan a todos sus empleados.



Chismes – Bichos:

Los chismes afectan de manera significativa a la comunicación de una empresa, en este caso se los relaciona con los bichos que protagonizan a una plaga que impide el crecimiento óptimo del girasol.



Desarrollo Cartelera - Sol:

La cartelera es un medio de comunicación eficaz, siempre y cuando se lo sepa manejar. En una empresa como Agrosolutions es muy importante la implementación de este recurso. Al relacionarlo con los elementos afines al girasol, la cartelera está vinculada con el sol, ya que el sol proyecta rayos y luz que permite que la planta crezca.

Comunicacionalmente la cartelera aporta con información y datos que permiten que las personas se enteren de acontecimientos importantes como son los cumpleaños, además de temas trascendentales como la salud, los logros institucionales y la seguridad industrial, este tema en particular aporta mucho a la gestión de los empleados en su trabajo, porque brinda información de cómo mejorar sus procesos y desarrollo de actividades laborales.



Sentimiento de Pertenencia – Ramillete de Girasoles:

Los empleados una vez que han logrado interiorizar sus valores, erradicar los chismes, y estar informados y relacionados, forman un grupo humano unido no solo por el aspecto laboral sino que por el sentimental. Recordemos que nuestro lugar de trabajo es nuestro segundo hogar y hace falta una cohesión fuerte para mantener buenas relaciones laborales. Los girasoles crecen gracias a varios factores internos y externos pero que a la vez inciden en su crecimiento, desarrollo y florecimiento, de la misma manera ocurre con los empleados, quienes al final forman un solo conjunto, un solo núcleo que es la empresa como tal.



Campaña 1: Sembrando valores:

Etapas de Expectativa:

Mensaje: ¿Conoces los valores que nos identifican?

Se colocará un afiche con este mensaje de expectativa en las puertas de los baños y de accesos principales. En la pared se pondrá un tapiz con la forma de semillas, lo cual visualmente llamará la atención de los empleados.

Etapas Informativas:

Mensaje: Juntos descubrimos los valores que mejor nos representan.

Se colocará un afiche con este mensaje de información en las puertas de los baños y de accesos importantes. En la pared se colocarán los nombres correspondientes a las semillas que ya estaban en la pared.

Etapas de Recordación:

Mensaje: Ahora que conociste los cuatro valores, llévalos contigo.

Se colocará un afiche con este mensaje de información en las puertas de los baños y de accesos importantes. Como obsequio se les entregará un llavero a cada empleado en donde consten impresos los cuatro valores: compromiso, cumplimiento, responsabilidad, seguridad.

Campaña 2: Fumiga el chisme

Etapas de Expectativa:

Mensaje: La calidad de la información puede ser afectada.

Se colocará un afiche con este mensaje de expectativa en las puertas de los baños y de accesos principales. En la pared se pondrá un tapiz con la forma de un bicho comiendo la planta en crecimiento, lo cual visualmente denota lo perjudicial que son los chismes para el desarrollo de una buena comunicación.

Etapas Informativas:

Mensaje: Asiste al taller ¡Fumiga el chisme!

Se colocará un afiche con este mensaje de información en las puertas de los baños y de accesos importantes.

En el mural, se aumentarán imágenes de bichos afectando el crecimiento de las plantas lo cual genera un impacto y relación de los empleados respecto al chisme. En un fin de semana previamente establecido y elegido por los colaboradores y la dirección de Agro Solutions se realizará el taller “Fumiga el chisme”. Será una actividad que incluya a todo el personal y será dirigido por un moderador.

Etapas de Recordación:

Mensaje: Fumiga el chisme:

Se colocará un afiche con este mensaje de información en las puertas de los baños y de accesos importantes. Adicionalmente se implantan cuadros con el mensaje acompañado de los cinco Tips para fumigar el chisme.

- Di la verdad
- Habla con tu jefe
- Entiende para que te entiendan
- Busca construir
- Trabaja en conjunto

Como obsequio a todos los empleados, se les entregará un individual, el mismo que será alusivo a los cinco Tips.

Campaña 3: Agro – Noticias

Expectativa:

Mensaje: Muy pronto un espacio que mejorará nuestra comunicación.

Se colocará un afiche con este mensaje de expectativa en las puertas de los baños y de accesos principales.

En la pared se pondrá un tapiz con la forma de un sol, que representa el aporte que este genera para el crecimiento de la plantas.

Informativa:

Mensaje: Agro – noticias, cinco temas nos informan mejor.

Se colocará un afiche con este mensaje de información en las puertas de los baños y de accesos importantes.

Como obsequio se les entregará a todos los colaboradores un afiche en forma de flor abierta donde constan los temas que van a ser tratados en un espacio comunicacional llamado Agro – noticias.

- Feliz cumpleaños
- Salud
- Logros

- Seguridad Industrial

Recordación:

Mensaje: Esta etapa no cuenta con un mensaje porque es aquí donde se inaugura la cartelera oficial Agro – noticias.

Se implementará la cartelera oficial, la misma que deberá ser renovada cada 15 días por el área administrativa. En la sección de cumpleaños se colocarán los nombres de las personas que cumplan años en el mes correspondiente. Las demás áreas deberán ser llenadas con los temas referenciales.

Campaña 4: Todos somos Agro-Solutions**Etapa de Expectativa:**

Mensaje: ¿Sabes porque es bueno formar parte de Agro Solutions?

Se colocará un afiche con este mensaje de información en las puertas de los baños y de accesos importantes.

En el mural se pondrá un nuevo tapiz, con un gráfico alusivo a un ramillete de girasoles que simbolizan a toda la organización como un conjunto de girasoles que ha logrado desarrollarse gracias a todas las demás etapas.

Etapa Informativa

Mensaje: El compromiso es mutuo, asiste a nuestra primera convivencia donde abordaremos temas como:

- Alimentación
- Seguro Social
- Transporte
- Otros

Se colocará un afiche con este mensaje de información en las puertas de los baños y de accesos importantes de la empresa.

Se desarrollará la primera convivencia del personal con el área administrativa de Agro Solutions en una fecha previamente establecida. Lo esencial de esta convivencia es de hacer hincapié en los beneficios que tienen los empleados en los puntos anteriormente mencionados, principalmente el del seguro social, mediante el cual tienen acceso a atención médica de emergencias, consulta externa y medicina preventiva en el Seguro Social.

De igual manera se pretende tener una respuesta por parte de los empleados en donde ellos compartan experiencias, vivencias y solicitudes respecto al área administrativa, y lo más importante saber como ellos se sienten

comprometidos en relación a los beneficios que reciben por parte de Agro Solutions.

Etapa de Recordación

Mensaje: “Agro Solutions lo hacemos todos”

Se colocará un afiche con este mensaje de información en las puertas de los baños y de accesos importantes de la empresa.

Se planificará un almuerzo o cena en una fecha especial del año. Preferiblemente Navidad, en donde se compartirá una comida especial en reconocimiento a la labor que todas las áreas de la empresa han realizado desde la implementación de estas campañas.

Se entregará un plato como obsequio a cada empleado, en el que consta el mensaje “Agro Solutions lo hacemos todos”, con el objetivo de que conserven un recuerdo de las diferentes actividades que se han realizado y sobre todo del interés que la organización tiene por su labor y bienestar.

Finalmente se entregará un cup cake en forma de girasol que simboliza la unión, constancia y compromiso de toda la empresa.

Cronograma:**Campaña 1: Sembrando Valores:**

ETAPA	DURACIÓN
Expectativa	1 semana
Informativa	1 semanas
Recordación	Todo el tiempo
Total	Todo el tiempo

Campaña 2: Fumiga el Chisme:

ETAPA	DURACIÓN
Expectativa	2 semanas
Informativa	1 semana
Recordación	Todo el tiempo
Total	Todo el tiempo

Campaña 3: Agro – noticias

ETAPA	DURACIÓN
Expectativa	2 semanas
Informativa	2 semanas
Recordación	Todo el tiempo (Rotación de 15 días)
Total	Todo el tiempo

Campaña 4: Todos somos Agro Solutions

ETAPA	DURACIÓN
Expectativa	2 semanas
Informativa	1 semana
Recordación	Día Especial (Navidad)

Presupuesto:

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
AFICHES E IMPRESOS	17	\$1,70	\$28.90
MARCO DE CUADROS	1	\$7,00	\$7
INDIVIDUALES	45	\$1.70	\$76.50
PLATOS	45	\$2.00	\$90.00
CHARLAS MOTIVACIONALES	2	\$0.00	\$0.00
CUP CAKES	45	\$1.80	\$81.00
MURAL (4 ELEMENTOS)	4	\$18.75	\$75.00
DISEÑADOR	1	\$200.00	200.00
LLAVEROS	45	\$0.50	\$22.50
TOTAL			\$580.90

CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN EXTERNA AGRO SOLUTIONS

Introducción:

Una vez culminada la auditoría de comunicación interna en la organización, se ha planificado realizar una campaña de comunicación externa, la misma que mantiene un orden estricto para poder cumplir el objetivo de la empresa con sus 5 públicos objetivos: Comunidad, Medios de Comunicación, Clientes en Estados Unidos, Clientes Potenciales en Ferias y Proveedores.

Campaña Comunidad:

Objetivo:

Capacitar en una etapa inicial a al menos a un 30% de la población de San José de Minas en temas relacionados a la siembra de productos agrícolas, especialmente de maíz mediante la utilización de chacras.

La campaña de Responsabilidad Social que pretende impulsar Agro Solutions, se centra en impartir talleres y capacitaciones a los pobladores de San José de Minas sobre la siembra de productos agrícolas mediante el uso de chacras. Los talleres se realizarán con la ayuda de líderes de opinión que apoyen

la causa; al ser una comunidad campesina, de recursos económicos limitados y con una relación bilateral entre sus pobladores la gestión que realicen los líderes de opinión es fundamental, ya que impulsarán la participación mayoritaria de toda la comunidad.

Los líderes de opinión son personas cercanas a los habitantes de San José de Minas, con quienes existe una buena relación y confianza. Los principales líderes están representados por el párroco de la Iglesia, líderes políticos y toda persona que tenga injerencia positiva en los miembros de la comunidad.

San José de Minas es una parroquia que pertenece a la Provincia de Pichincha, cuenta con una población aproximada de 14000 habitantes. La división de esta cabecera cantonal cuenta con aproximadamente 30 barrios constituidos, por lo que es una iniciativa que en su primera fase pretende trabajar con 5 barrios los cuales se detallan a continuación:

- Centro
- Santa Anita
- Vía Quito
- Minas bajo
- Panamá.

Paulatinamente y con el análisis de resultados la estrategia podría extenderse a los demás barrios.

Etapa de Expectativa:

La campaña de expectativa, inicia ubicando afiches informativos sobre la intención que tiene la empresa de generar la siembra de productos en chacras para beneficio de toda la comunidad de San José de Minas. Los afiches estarán ubicados en zonas estratégicas del pueblo con el mensaje de expectación.

Mensaje: Agro Solutions piensa en tú comunidad, prepárate a sembrar.

Etapa Informativa:

La campaña informativa centra su esencia en capacitar a las comunidad de San José de minas sobre la siembre de productos agrícolas mediante la implementación de chacras.

Como se mencionó anteriormente, 5 barrios serán los primeros en recibir esta capacitación. Se colocarán afiches informativos donde conste la fecha, hora y lugar de las charlas con el respectivo mensaje de expectación.

Se dictarán charlas didácticas grupales en donde se mostrará el procedimiento de siembra y producción en chacras. Así como los beneficios

económicos que trae para cada familia el implementar esta actividad en sus labores cotidianas.

Mensaje: Agro Solutions y la comunidad, siembran beneficios.

Etapas de Recordación:

Como recordación, al finalizar los talleres, la empresa en reconocimiento a la asistencia y participación de la comunidad realizará un almuerzo comunitario que contará con la colaboración de todas las familias beneficiadas, en donde al final se entregará una camiseta alusiva a las actividades que incluya el mensaje de expectación.

Mensaje: “Agro Solutions y la comunidad, crecen juntos”.

Es importante mencionar que todas las actividades correspondientes a la campaña realizada con la comunidad, deberán tener el respaldo gráfico necesario. Es por este motivo que mediante fotografías se podrá obtener un archivo que respalde la gestión realizada, y que a su vez coadyuven para las siguientes campañas

Campaña Medios de Comunicación:

Objetivo:

Gestionar al menos dos publicaciones relacionadas a la gestión de Agro Solutions en las revistas: Expo flores, La Flor, Ecuador y sus flores, mediante una estrategia de relaciones públicas.

Las empresas dedicadas a la producción comercialización y exportación de flores están inmersas en un negocio complejo y con una orientación de negocio distinta al que muchas otras empresas tienen. Las estrategias comunicacionales que funcionarían en otras empresas, no siempre se adaptan al negocio florícola.

Los medios de comunicación masivos no son un punto absolutamente necesario para las florícolas, su segmento es más objetivo y debe apuntar a canales relacionados al giro del negocio. Por lo que esta campaña está orientada a incluir a Agro Solutions en las principales revistas vinculadas al negocio florícola, de esta manera la compañía tiene la posibilidad de darse a conocer y explotar sus puntos de diferenciación y así captar más clientes. La gestión con los medios de comunicación se realizará mediante una estrategia de relaciones públicas, la cual consiga la publicación alusiva de Agro Solutions en las principales revistas de flores.

Campaña Clientes en Estados Unidos:

Objetivo:

Afianzar la relación con los clientes de Estados Unidos en un 70%, mediante la implementación de un mail informativo que contenga datos importantes y representativos de la empresa.

Toda la campaña se centra en el envío de un correo electrónico interactivo, donde un girasol animado dará pie a un mensaje de expectativa inicial, seguido por un recuadro interactivo que tiene como propósito informar sobre la esencia de Agro Solutions en 5 aspectos:

- Our workforce – Nuestra fuerza de trabajo
- Our Workspace – Nuestro espacio de trabajo
- Our behavior – Nuestro comportamiento
- Our products – Nuestros productos
- Contact - Contactos

Posteriormente se generará un seguimiento y comunicación continua con los clientes para ofertar los productos de Agro Solutions mediante el desarrollo de promociones o combos alineados a la disponibilidad de las flores o promociones adaptadas al giro del negocio. Es necesario mencionar que el cliente mayorista

comprador de flores, es una persona bastante ocupada por la cantidad de proveedores que maneja y por la cantidad de correos electrónicos que recibe. Es por este motivo que el mail animado en sus dos etapas iniciales pretende emitir una información rápida y concisa que genere una respuesta inmediata posicionando a Agro Solutions en la mente del comprador y buscando afianzar los lazos de confianza, cumplimiento y responsabilidad mutuos.

Etapas de Expectativa:

Se enviará un correo electrónico con un girasol animado que al darle clic emita el mensaje de expectación.

Mensaje: We thank you for being our partners, soon we'll tell you why. (Te damos las gracias por ser nuestro socio, pronto le diremos por qué)

Etapas Informativas:

La campaña informativa, está temporalmente relacionada al mensaje inicial de expectación.

Después de haberse presentado el girasol animado, se emitirá un mensaje adicional que contenga la información más importante de Agro Solutions: el cuadró será ilustrativo y se compondrá por cinco aspectos básicos en los que la empresa tiene representación. Además se incluirá el logo de "Flowers For Kids", lo cual

significa un plus para la empresa ya que denota la alianza con este fundamento de responsabilidad social.

- Our workforce – Nuestra fuerza de trabajo
- Our Workspace – Nuestro espacio de trabajo
- Our behavior – Nuestro comportamiento
- Our products – Nuestros productos
- Contact - Contactos (En esta opción se incluirá la cuña alusiva a la empresa)

Etapas de Recordación:

La campaña de recordación está orientada a la repetición de mensajes. Es importante tomar en cuenta que los compradores mayoristas de flores tienen una gran cartera de proveedores, entre ellos Agro Solutions, es por este motivo que la estrategia de recordación se basa en enviar un mail semanal que permita mantener contacto continuo con ellos, haciendo hincapié en la disponibilidad de sus cuatro productos las 52 semanas del año. Este correo pretende resaltar la misma información del correo informativo pero en casos necesarios incluirá información sobre nuevas promociones, combos, descuentos o paquetes especiales de acuerdo a la disponibilidad de productos u ofertas relacionadas al giro del negocio.

Mensaje: Behind a flower, a stable and committed process! Agro Solutions... With you 52 weeks at year!!

Es importante mencionar que la construcción de este correo electrónico incluirá el material fotográfico e ilustrativo obtenido de la campaña realizada con la comunidad. Así se aprovecha la gestión de responsabilidad social realizada para exteriorizarla a los clientes de la empresa.

Campaña Clientes Potenciales en Ferias:

Objetivo:

Concretar al menos 8 clientes nuevos mediante la participación del stand de Agro Solutions en las ferias orientadas al negocio florícola que se llevarán a cabo en Miami en el mes de Marzo y en Quito en el mes de Noviembre del año 2014.

Las ferias orientadas al negocio florícola significan una gran oportunidad para que la empresa Agro Solutions exteriorice sus productos así como su cultura organizacional a nuevos mercados a nivel nacional e internacional. La empresa pretende asistir a dos ferias importantes en el año 2014. La primera a realizarse en Miami en el mes de marzo y la segunda en Quito en el mes de Noviembre. La

estrategia es potenciar la imagen visual de todo lo que representa Agro Solutions mediante un stand visualmente atractivo, información relevante y obsequios funcionales.

Etapa de Expectativa:

Mensaje: Would you like every day to seem like summer? Come stand 35 (Te gustaría que todos los días parezcan verano) Ven al stand 35.

Se entregará a los asistentes una bolsa de tela reciclada con el logo de la empresa y números de contacto. Dentro de la funda el asistente encontrará un tríptico Con información relevante de la empresa.

Etapa Informativa:

La fase informativa está centrada en la información que se entregue dentro del stand apoyándose con una imagen y proyección visual atractiva. Para esto se diseñarán pósters alusivos a la empresa y pósters que destaquen el nombre e imágenes de los productos.

Etapa de Recordación:

Mensaje: Agro Solutions: “Summer flowers 52 weeks at year”. (Agro Solutions: flores de verano 52 semanas del año)

Como recordación se entregarán a todos los asistentes un llavero alusivo a la florícola y para los clientes más interesados o con quienes se logren relaciones comerciales más beneficiosas, se les entregará un CD que contenga toda la información de la empresa (Tour virtual), y una libreta de apuntes con el logo y los números telefónicos de contacto.

Campaña Proveedores

Objetivo:

Afianzar la relación con proveedores mediante comunicación bilateral, puntualidad y canales de información efectivos.

Los proveedores son un público importante para la empresa. La relación con ellos no siempre es satisfactoria por el mismo giro del negocio, en donde los ingresos económicos son fluctuantes y a su vez pueden generar ciertos retrasos en los pagos. Afortunadamente Agro Solutions mantiene gran apertura en el tema de comunicación por lo que los proveedores tienen acceso a informarse sobre cualquier tema que los relacione con la empresa, incluyendo el tema de retraso en los pagos si ese fuese el caso.

La campaña con los proveedores se encuentra al final de la campaña global de comunicación externa justamente pensando en los beneficios, resultados y nuevos negocios obtenidos con el desarrollo de las tres campañas anteriores. Se espera captar nuevos mercados que aumenten la producción e ingresos, factores que permitan solventar todos los gastos de la empresa y así erradicar paulatinamente retrasos.

Al ser un negocio económicamente fluctuante, a pesar de que exista un buen desempeño en ventas y pronta recuperación de cartera, pueden generarse retrasos en los pagos. Lo cual requiere una comunicación inmediata y personalizada. Y es justamente esta comunicación bajo la cual se centra la campaña de proveedores en mantener canales comunicacionales disponibles ante cualquier situación.

Etapas de Expectativa:

Mensaje: “Nuestro negocio: Ganar – Ganar”

Se entregará un kit de siembra a los principales proveedores de Agro Solutions con el mensaje de expectativa que denota la intención de beneficio mutuo que tiene la empresa al relacionarse con sus proveedores.

Etapa Informativa:

Mensaje: “La comunicación efectiva si hace la diferencia”.

Se enviará un correo electrónico relacionado a la disponibilidad y apertura que tiene la empresa para solventar cualquier duda, requerimiento o reclamo que pueda generarse en la relación comercial con los proveedores. El mail incluirá datos específicos de la empresa, como el mapa y los números telefónicos de contacto.

Etapa de Recordación:

La campaña de recordación es generar ese sentimiento de confianza y disponibilidad inmediata con los proveedores, especialmente en los momentos más álgidos del negocio. La mejor manera de mantener una óptima relación con proveedores es solucionar los inconvenientes de forma oportuna, aplicando estrategias comunicacionales efectivas y de beneficio mutuo. Esto se puede lograr mediante prepagos organizados con el departamento financiero y entregando cortesías utilizando los mismos productos de la empresa, envío de correos electrónicos informando un posible retraso en los pagos, o cualquier mecanismo que permita minimizar un conflicto.

Presupuesto:

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
LONA	1	\$35.00	\$35.00
AFICHES	50	\$1.20	\$60.00
CAMISETA	100	\$6.00	\$600.00
REVISTAS	0	\$0.00	\$0.00
DISEÑOS	280.00	\$280.00	\$280.00
FUNDAS ECOLÓGICAS	100	\$1.80	\$180.00
STAND	1	\$700.00	\$700.00
BANNER	1	\$30.00	\$30.00
CUADERNO ECOLÓGICO	100	\$1.41	\$141.00
CD	100	\$2.00	\$200.00
KIT DE SIEMBRA	35	4.02	\$140.07

ANEXOS

Se encuentran todas las campañas en el CD 1.

CONCLUSIONES

- La comunicación ha formado parte del ser humano en todas las etapas de su evolución y desarrollo, partiendo desde la comunicación arcaica hasta la comunicación relacionada a la globalización.
- La comunicación ha evolucionado desde el uso de jeroglíficos hasta el uso de herramientas tecnológicas vinculadas a la web y a sistemas operativos sofisticados.
- La comunicación organizacional es una herramienta capaz de generar negociaciones y estrategias comerciales enmarcadas a cualquier tipo de negocio.
- La comunicación organizacional es una función directriz que debe manejarse de manera planificada y estratégica en cualquier empresa que desee incluirse en los procesos de interacción corporativa.
- La comunicación interna es decisiva a la hora de tomar decisiones dentro del manejo administrativo de cualquier organización. Significa el punto de partida para la correcta consecución de tácticas y estrategias que busque el éxito empresarial.

- La comunicación interna es una herramienta de la comunicación organizacional, capaz de identificar las falencias de las empresas en términos comunicacionales.
- La auditoría de comunicación interna supone un proceso cíclico, estratégico e investigativo que debe realizarse mediante una planificación meticulosamente elaborada.
- La auditoría de comunicación es realizable mediante el desarrollo de cinco fases: el pre diagnóstico, el diagnóstico, la planificación, la ejecución y el seguimiento.
- La comunicación global busca siempre guardar la relación coherente entre lo que se dice y lo que se hace.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andrade, Horacio. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: proceso disciplina y técnica*, Editorial Netbiblo.

Brandolini A. González, F. (2009). *Comunicación Interna*. La Crujía.

Battig, Andrés. (2009-2010). *Comunicación integrada, relaciones públicas y marketing: ¿cuál es la diferencia?* [En línea]. Extraído el día 19 de mayo de 2013 desde: <http://www.materiabiz.com/mbz/capitalhumano/nota.vsp?nid=40402>

Castells, Manuel. (1997). *La era de la información: economía, sociedad y cultura*, vol. I. La sociedad red, México.

Dolan, S. y Martín, I. *Los 10 mandamientos para la dirección de personas*. Barcelona: Ediciones Gestión 200, S.A., 2003. Cap. 10

Fernández, Carlos. *Comunicación en las Organizaciones*, editorial Trillas.
 Fígares Romero de la Cruz, María Dolores. (2007). *Globalización y Medios de Comunicación*. [En línea]. Extraído el día 19 de mayo de 2013 desde: <http://fundacionesco.org/store/publicaciones/cdc1.pdf>

González, F y Mitjans. (1999) A. *La Personalidad, su educación y desarrollo*. Editorial Pueblo y Educación.

Katz, D. Kahn R. (1986) *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.

La auditoría de comunicación interna. (2013) *Una aproximación conceptual y metodológica* [En línea] Extraído el día 19 de mayo de 2013 desde: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/biblio/icom98/81haba3.htm>

Martín, Antonio. (2009). *La Nueva Comunicación*, editorial Trota.

Muñiz González, Rafael. (2008). *Marketing en el siglo XXI: Capítulo 9: Comunicación Integral y Marketing*. [En línea] 9. Extraído el día 18 de mayo de 2013 desde: <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-integral-108.htm>

Muñiz González, Rafael. (2008). *Marketing en el siglo XXI: Capítulo 9: Comunicación Integral y Marketing* [En línea]. Extraído el día 19 de mayo de 2013 desde: <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>

Stephen Robbin. (2003). *Organizational Behavior*, Pearson education.

Villafañe, Justo. (1993). *Imagen positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Ediciones Pirámide S.A, Madrid.

Villafañe, Justo. (2004). *La Buena Reputación: Claves del valor intangible de las empresas*. Ediciones Pirámide, S.A.

Weil, Pascale. (1990) *La Comunicación Global: comunicación institucional y de gestión*. Ediciones Paidós Ibérica.