

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

**Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas
Estrategias de comunicación internas y externas para una
empresa privada**

María de Lourdes Uría Vallejo

Gustavo Cusot, M.A., Director de Tesis

Tesis de grado presentada como requisito
para la obtención del título de Licenciada en Comunicación Organizacional y
Relaciones Públicas

Quito, mayo de 2013

Universidad San Francisco de Quito.

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

**Estrategias de comunicación internas y externas para una
empresa privada**

María de Lourdes Uría Vallejo

Gustavo Cusot, M.A.
Director de Tesis

.....

Hugo Burgos, PhD.
Decano del COCOA

.....

Quito, mayo de 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: María de Lourdes Uría Vallejo

C. I.: 1720438470

Fecha: Quito, mayo de 2013

RESUMEN

Hoy en día es necesario comprender el valor de la comunicación para las organizaciones. Por ello el comunicador necesita investigar cómo desarrollar estrategias efectivas que contribuyan a la imagen y a la reputación de la empresa, no sólo trabajando en el ámbito interno sino también en el área externa. A través de un pensamiento estratégico y una excelente estructuración de un marco teórico, el comunicador tiene la oportunidad de enviar mensajes correctos a los públicos indicadores.

ABSTRACT

Nowadays, it is necessary to understand the value of communication for organizations. Due to this fact, the communicator needs to investigate how to develop effective strategies that will contribute to the development of the image and the reputation of the company, not only working on the internal áreas but also focusing on the external communication. Through an strategical thinking and an excelent structure of a theoretical framework, a communicator has the opportunity to send the correct message to the correct stakeholders.

JUSTIFICACIÓN

La investigación sobre comunicación es necesaria para el proceso organizacional en cualquier ámbito empresarial. Es importante la planificación de estrategias comunicacionales que sean fundamentadas en un marco teórico el cual responda a las necesidades del conocimiento en materia de comunicación y a la vez ayude a la praxis profesional. El siguiente proyecto ejemplifica cómo emplear procesos de comunicación para mejorar la productividad y la reputación de una organización.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	2
ABSTRACT.....	6
MARCO TEÓRICO	9
Comunicación	9
Comunicación organizacional.....	11
Función de la comunicación organizacional	13
Tipos de comunicación.....	13
Filosofía de la organización	14
Cultura de la organización.....	16
Stakeholders.....	17
Identidad, Imagen y Reputación.....	18
Identidad	18
Imagen.....	21
La Comunicación Interna	24
La Auditoría de Comunicación Interna	29
AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	34
Análisis de la Organización	35
Sistema de Auditoría.....	36
Resultados	37
CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	43
Identidad corporativa	43
Problemas detectados.....	43
Campañas de comunicación interna	45
Presupuesto.....	50
COMUNICACIÓN GLOBAL.....	52
Mapa de Públicos Externos.....	52
Objetivos de la investigación.....	53
Desarrollo de campañas de comunicación externa	53
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65
ANEXOS	68

MARCO TEÓRICO

Comunicación

Thompson señala con respecto a la comunicación que el uso de los medios de comunicación implica la creación de nuevas formas de acción e interacción en la sociedad, nuevos tipos de relaciones sociales y nuevas maneras de relacionarse con los otros y con uno mismo. Cuando los individuos utilizan los medios de comunicación, se introducen en formas de interacción que difieren en ciertos aspectos del tipo de interacción cara-acara que caracteriza la mayoría de los encuentros de la vida cotidiana.” (Thompson, 1998)

La ventaja de la comunicación es la capacidad del individuo de transformar la vida social a través de los mensajes. De igual manera, la evolución ha proporcionado formas de interacción en las que se representan estructuras de poder, de relación entre pares, de apoyo mutuo, etc.

De igual manera, Thompson define a la comunicación como un “tipo diferenciado de actividad social que implica la producción, transmisión y recepción de formas simbólicas, y que compromete la materialización de recursos de varios tipos.” (Thompson, 1998)

Vera asegura que es necesario comprender sobre la teoría de la información y de la comunicación para diferenciar las y entender cómo funciona el proceso de comunicación.

La teoría de la información, “se interesa por el funcionamiento de las señales, es decir de las transformaciones energéticas mediante las que se ha codificado un mensaje y que han de ser ulteriormente descodificadas, y no por los signos, que son relaciones culturales entre expresiones convencionalizadas (significantes) y representaciones conceptuales (significados)”. (Vera, 2006)

Mientras que “en el fenómeno comunicacional conviven tanto los aspectos visibles (códigos) e invisibles (significados), los tangibles (proposiciones) e intangibles (intenciones), los sucesos y las opiniones, las funciones patentes y las meta-funciones

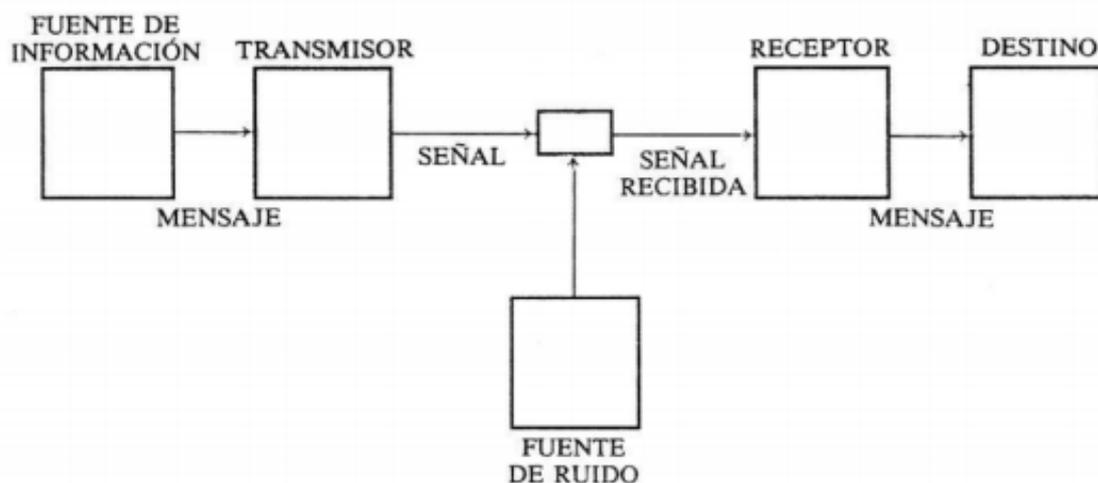
latentes.” (Vera, 2006)

Para profundizar en esta diferencia se dicta que “la teoría de la información se ocupa de las señales, con lo que describo las conductas, mientras que la comunicación se ocupa de interpretar las acciones que ocurren ligadas directa o indirectamente a la información, con lo que comprendo lo que pasa, asumiendo las intersubjetividades de los sujetos.” (Vera, 2006)

Sistema de comunicación

Rodrigo en su texto “Modelos de comunicación”, explica que en el siglo XX de acuerdo con los principios de la modernidad, todo debía ser fundamentado a través del positivismo (aproximado a las ciencias naturales). Por ello se dio a la teoría de la comunicación, un modelo matemática que pudiera profundizar en el tema.

Así se propuso el modelo matemático de Shannon y Weaver que “se centraba en un aspecto concreto de la comunicación: la eficacia en la transmisión de mensaje, sin embargo se partía de una concepción amplia del fenómeno comunicativo. Weaver (1981: 20) consideraba la comunicación como el “conjunto de procedimientos por medio de los cuales un mecanismo (...) afecta a otro mecanismo.”(Abril, 1997)



Fuente: Shannon y Weaver (1981)

“Sin embargo, una perspectiva que el modelo de Shannon y Weaver no desarrolla explícitamente pero que seguramente sería su proyección lógica dentro de las

ciencias de la comunicación es el determinismo tecnológico: desde las propuestas de Marshall Mc Luhan hasta la irrupción de Internet en el mundo de la comunicación.” (Abril, 1997)

Comunicación de masas

Schramm, reconocido sociólogo señala que, "Las investigaciones sobre comunicación, en consecuencia, se refieren a cómo se puede ser efectivo en la comunicación, cómo ser comprendido, cómo ser claro, cómo utilizan las personas los medios efectivos de comunicación, cómo pueden entenderse entre sí las naciones, cómo puede usar la sociedad los medios de masa con mayor provecho y, en general, cómo funciona el proceso básico de la comunicación”. (Schramm, 1954)

Schramm es uno de los pioneros en proponer modelos de comunicación, dando como resultado el estudio de la comunicación interpersonal hasta el de la comunicación de masas.

En cuanto al último, para el sociólogo el medio de comunicación de masas es comparable a una persona que tiene carácter decodificador, de intérprete y de codificador. Por ello un mass media es “un receptor de acontecimientos que codifica e interpreta, de acuerdo las lógicas productivas del periodismo. Los inputs que recibe la organización productiva son acontecimientos provenientes de distintas fuentes, e incluso el feed-back de la propia audiencia.” (Rodrigo, 2005)

Comunicación organizacional

Para analizar sobre este punto se darán varias definiciones de expertos acerca de la definición sobre comunicación organizacional.

La comunicación corporativa puede ser definida como “la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos. Es decir, la Comunicación Corporativa de una entidad es todo lo que la empresa dice sobre sí misma.” (Capriotti, 1999)

La comunicación organizacional, “denota un sistema peculiar de comunicación en el que el intercambio de expresiones entre actores colectivos (como emisores, las organizaciones; y como receptores, sus públicos o audiencias), se somete a los procesos

de producción y consumo de un servicio convertido en mercancía profesional y que consiste en facilitar, por el intercambio de datos codificados y decodificados por los actores- agentes sociales, la reproducción de conocimientos a propósito del acontecer social y material que compromete a la organización, y que es un universo de objetos de referencia frente al cual los miembros de la organización y de la colectividad social necesitan ajustar sus conductas como agentes y como sujetos con aspiraciones sociales y materiales”. (Piñuel, 1997)

Nosnik por su parte ya aseveraba que la comunicación organizacional es tanto un sistema como un proceso y que a través de su estudio se puede generar estructuras organizacionales y de igual manera permite examinarla en cuatro tipos de análisis, “fisiológico, psicológico, sociológico y tecnológico”. (Rodrigo, 1995)

“Quienes se comunican deben tener un grado mínimo de experiencia común y de significados compartidos. También enfatiza en que la comunicación cuando se aplica en las organizaciones es denominada comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre la misma organización y su medio.” (Fernández, 1997)

Para Fernández “la comunicación organizacional es la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización. Esta se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación.” (Fernández, 1997)

Para Hodgetts y Altman, “la comunicación organizacional es el proceso mediante el cual un individuo o una de las subpartes de la organización se pone en contacto con otro individuo u otra sub-parte”. (Martinez, Nosnik, 1988)

Función de la comunicación organizacional

A más de entender el concepto de comunicación organizacional es importante comprender la funcionalidad de ésta.

“Hoy está teóricamente asumido que la comunicación es una actividad consustancial a la vida de la organización, es la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema" (Katz y Khan,1986), "el cemento que mantiene unidas las unidades de la organización" (Lucas Marin, 1997), pero la comunicación no hay que entenderla únicamente como el soporte que sustenta las distintas actividades de la organización sino que es un recurso, un activo que hay que gestionar.” (Llacuna, 2010)

De igual manera, para que la comunicación organizacional sea efectiva, Goldhaber reúne estos puntos:

- El sistema es complejo y es directamente influenciado o influenciador hacia el entorno.
- Necesita el desarrollo de mensajes fundados en base de estrategias.
- Se involucra con personas y otras organizaciones las cuales tienen diferentes actitudes, relaciones y habilidades que deben ser investigadas con anterioridad para cimentar en la relación.

A partir de estos tres postulados se propone la siguiente definición sobre la comunicación organizacional: “Es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”. (Goldhaber, 1984)

Tipos de comunicación

Fernández comenta que la comunicación organizacional puede dividirse en comunicación interna y externa:

Sobre la comunicación externa la define “como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios.” (Fernández, 1997)

En cuanto a la comunicación interna lo define como “el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.” (Fernández, 1997)

A partir de estos dos conceptos se reconoce que la comunicación externa depende de la interna ya que los empleados deben estar conscientes de la identidad corporativa de la organización para que todas las acciones externas estén alineadas con la filosofía de la empresa.

Filosofía de la organización

Capriotti define a la filosofía corporativa como “la concepción global de la organización establecida desde la alta dirección para alcanzar las metas y objetivos de la entidad.”. (Capriotti, 2009)

La filosofía cumple un rol importante a partir del fundador de la organización ya que este líder es quien define las pautas de comportamiento de los colaboradores y la manera de ser de la organización.

De igual manera la dirección de la institución debe analizar, evaluar y establecer la filosofía de la entidad en base a la cultura de la organización y de su modelo de negocio.

“La Filosofía Corporativa juega un papel muy importante a nivel interno, ya que es la línea directriz sobre la que se basará la acción y la evaluación de los empleados.” (Capriotti, 2009) Así mismo la filosofía debe ser orientadora para que todo colaborador,

incluso el nuevo personal entienda rápidamente las pautas de comportamiento de su lugar de trabajo.

Por ello, Capriotti define en seis puntos la función de la filosofía en cada área de la organización.

- a) “Establece el ámbito de negocio de la organización y define sus límites.
- b) Señala los objetivos finales y globales de la organización.
- c) Favorece la elaboración de la estrategia de la entidad.
- d) Establece las pautas básicas de actuación de la organización y de sus miembros.
- e) Facilita la evaluación de la actuación de la entidad y de sus miembros.
- f) Facilita la labor de las personas implicadas en la Comunicación Corporativa, ya que sienta las bases de la estrategia global de comunicación de la organización, y los contenidos claves de los mensajes corporativos.” (Capriotti, 2009)

Componentes de la Filosofía Corporativa

La Filosofía Corporativa está compuesta por tres aspectos los cuales no deben faltar independientemente del tamaño o tradición de la organización.

En primer lugar la misión corporativa que define “qué hace la organización” y explica la actividad o su posición en el mercado.

Para definir la misión de la empresa es necesario conocer cuáles son los públicos que me afectan y qué servicio o producto me representa.

“La Misión Corporativa le permitirá a la organización establecer el marco de referencia de su actuación para lograr sus objetivos, ya que contribuirá a determinar cuáles son sus públicos estratégicos de la organización, a definir qué tipo de productos y/o servicios puede y debe ofrecer a sus públicos, y a

identificar cuáles son sus competidores estratégicos en su ámbito de actividad.”
(Capriotti, 2009)

En segundo lugar está la visión corporativa la cual expone cuál es el objetivo a largo plazo de la organización. Suele representarse como la meta a la cual la institución quiere llegar en un tiempo determinado.

Debido a su definición, marca la pauta de a dónde deben llegar todos los colaboradores de la organización, por ello no debe ser utópico ni tomado a la ligera ya que no sería tomado en cuenta como una meta motivadora para la empresa.

“La Misión y la Visión Corporativas representan dos caras de la misma moneda. Es decir, son complementarias. La Visión establece a donde se quiere llegar y la Misión define los beneficios, las soluciones o los valores que la organización va a satisfacer para alcanzar su Visión. Por esta razón, cada vez más, las organizaciones optan por una sola definición conjunta de la Misión y de la Visión, dando prioridad a una de ellas o estableciendo un equilibrio, y utilizando tanto una como otra denominación. Incluso en algunos casos se incluyen también los valores centrales.” (Capriotti, 2009)

Finalmente se encuentran los valores organizacionales los cuales representan cómo se hacen los negocios en la institución. Ejemplos de estos los menciona Capriotti como la calidad, el respeto al medio ambiente o la innovación en cuanto al producto y en cuentas a los principios de relación entre colaboradores o hacia los públicos, la participación, respeto o la colaboración. (Capriotti, 2009)

Cultura de la organización

Es el “conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos.” (Capriotti, 2009)

La Cultura Corporativa es necesario en la gestión estratégica de la identidad corporativa la cual se analizará más adelante.

Al analizar la cultura de la organización debemos comprender que existen múltiples tipos de culturas en los colaboradores de la institución y por ello es necesario que estas se vayan amoldando una a la otra.

Todas las instituciones poseen una cultura organizacional desde el momento en que los colaboradores empiezan a relacionarse entre ellos. A través de la interrelación se van marcando las pautas de comportamiento y las normas que vienen ya implícitas.

Pese a que existan organizaciones cuyas culturas no estén cimentadas esto no significa que no la posean sino que los rasgos están poco marcados.

“La Cultura Corporativa es una estructura “suprapersonal”: al igual que la cultura de una sociedad, la Cultura Corporativa está “más allá” de las personas que la asumen, y se establece como un conjunto de pautas por encima de los miembros del grupo.” (Capriotti, 2009) De esta manera al ser de carácter suprapersonal, los colaboradores sólo la aceptan ya que “esa es la forma de ser de la organización”.

La cultura organizacional entiende la existencia de subculturas, estas se generan dado a que en cada área los colaboradores se relacionan más que con toda la organización y así se generan pautas de comportamiento entre ellos. “De esta manera, a la hora de actuar sobre la Cultura Corporativa, se debe analizar no sólo la cultura corporativa global, sino también investigar la existencia de subculturas y estudiar como ellas pueden apoyar o rechazar la modificación de la cultura global.” (Capriotti, 2009)

El objetivo de este estudio es que las subculturas cooperen con la supra cultura para que entre todos los colaboradores se alcancen las metas planteadas.

De igual manera en la comunicación organizacional se deben posicionar los públicos que afectan directa o indirectamente a la empresa. Estos son los responsables de muchas de las acciones que determina la institución y para ello es necesario detectarlos y ejecutar planes de comunicación para cada uno de ellos.

Stakeholders

El informe de AccountAbility sobre “El Compromiso del Stakeholder” define a los públicos como “aquellas personas o grupos de personas que se ven afectados o se podrían verse afectados por las operaciones de una organización o empresa. Esta definición no incluye a todos los que pueden tener una opinión sobre la empresa. Las

organizaciones pueden tener muchos tipos de stakeholders cada cual con diferente nivel de involucración o compromiso y a menudo con intereses diferentes y en conflicto.” (AccountAbility, 2006)

Una relación coherente y positiva con los stakeholders permite una mejora en la gestión de riesgos y de reputación así como el mutuo aprendizaje entre stakeholders y organizaciones. El trabajo con los stakeholders promueve la confianza entre las partes. A la vez que se da una buena comunicación cada parte conoce a profundidad el contexto del negocio y los procesos o comportamientos entre los colaboradores. Finalmente apoya en la resolución de futuras crisis o problemas ya que se entiende que, al enfocarse en la comunicación con los stakeholders, la relación debe ser positiva. (AccountAbility, 2006)

Al detectar los públicos de una organización es necesario realizar un mapa de los stakeholders los cuales son identificados por responsabilidad, influencia, cercanía, dependencia y representación. Entre los públicos que afectan a la organización se encuentran los inversores, accionistas, miembros, clientes y clientes potenciales, proveedores y socios, gobiernos y entes reguladores, medios de comunicación, sindicatos, ONGs y grupos de presión, comunidades locales, competidores y asociados, líderes de opinión, comunidad académica y científica e instituciones internacionales. (AccountAbility, 2006)

Identidad, Imagen y Reputación

Identidad

La identidad en la organización está definida como la que orienta las decisiones políticas, las estrategias y las acciones que toma la empresa. La identidad tiene la capacidad de reflejar los principios, valores, creencias y tradiciones que con los años han moldeado a la empresa. (Capriotti, 2004)

La identidad se define en “cómo me veo” y “cómo quiero que los demás vean a la organización”. De igual manera la identidad es el vínculo entre la organización y el entorno.

Joan Costa la define mediante tres parámetros, “qué es (o quién es), qué hace (o para qué sirve), y dónde está (lugar u origen)”. (Costa, 127) A lo largo de la cita vemos que, en este caso las organizaciones, se definen por estos tres parámetros y poco a poco definen su identidad.

Sin embargo no sólo esto es necesario para la creación de identidad. La comunicación juega un papel sumamente importante ya que su trabajo es dar a conocer la identidad mediante la utilización de todos los recursos posibles.

Como se dijo anteriormente, la identidad no es un concepto fácil de analizar sin embargo existen diferentes sub-conceptos que pueden acercarnos a la esencia de la empresa.

Para Capriotti, estos sub-conceptos que intervienen en la identidad corporativa son: el nombre de la empresa, sus objetivos, valores, misión y visión. De igual manera su cultura organizacional y los símbolos.

Identidad visual

La identidad cultural contiene la identidad visual, este es el análisis de todo lo “relacionado con sus elementos constitutivos: el símbolo (la figura icónica que representa a la organización); el logotipo y tipografía corporativa (el nombre de la organización escrito con una tipografía particular y de una manera especial); y los colores corporativos (o gama cromática, es decir, aquellos colores que identifican a la organización).” (Capriotti, 2004)

De igual manera, la identidad verbal se ve reflejada en el nombre de la empresa. Este paso es muy importante ya que define pequeños trazos de personalidad de la organización. Costa afirma que “interesa al DirCom dar a las marcas verbales toda su importancia y su valor, ya que constituyen el capital identitario de la empresa”. (Costa, 129)

Así mismo, la identidad visual gira en torno a la marca de la organización. La imagen visual busca que la empresa sea recordada por los consumidores. Pese a esto, Costa asegura que los consumidores al sentirse bombardeados de marcas necesitan

buscar la diferencia en cuanto a sensaciones o emociones vividas por las organizaciones. He aquí donde entra la identidad cultural la cual se encarga de mostrar a los consumidores cuál es la conducta corporativa de la organización.

Factores que definen la identidad corporativa

En la identidad corporativa influyen los siguientes factores, en primer lugar la personalidad del fundador. A través de las acciones y la conducta del fundador o director general se establece la manera de actuar de los colaboradores. De esta manera, valores, creencias y pautas de comportamiento suelen ser dependientes del fundador.

En segundo lugar la identidad se ve definida por la evolución histórica de la organización. “Las diversas situaciones a nivel histórico por las que ha pasado la organización señalan su espíritu y su forma de llevar adelante la actividad que desarrolla, así como cada una de las soluciones planteadas para momentos “importantes” a nivel histórico serán formas valoradas e integradas a la Identidad Corporativa de la organización como elementos importantes del “hacer” de la entidad.” (Capriotti, 2004)

De igual manera, la historia define la identidad a través de los éxitos y los fracasos de la empresa. Así como las buenas noticias apoyan a la unión de los colaboradores, las épocas de crisis generan mayor unión ya que se provoca trabajo a presión y es necesario el trabajo en equipo.

En tercer lugar se considera a la personalidad de los individuos. “Su carácter, sus creencias, sus valores influirán de manera decisiva en la conformación de la Identidad corporativa. Cada individuo “aporta” su experiencia y sus vivencias personales, su forma de entender las relaciones y el trabajo, su predisposición hacia las cosas y las personas, sus ilusiones, etc.” (Capriotti, 2004)

Finalmente el entorno social es un factor decisivo en el desarrollo de la identidad corporativa. Ya que las empresas están conformadas por personas con diferentes culturas o maneras de pensar, la capacidad de interrelacionarse genera que con el tiempo se defina cómo es la organización.

Identidad Conceptual y Ambiental

Para Joan Costa, la identidad corporativa contiene a la identidad objetual que se basa en todas las cosas u objetos en la organización. Es imprescindible que estos artículos estén en buenas condiciones ya que todo esto comunica tanto a los empleados como a los consumidores la identidad de la empresa.

Por otro lado está la identidad ambiental la cual se basa en “donde uno vive una experiencia total, implica la sensorialidad del ser y también las emociones y las sensaciones lúdicas o trascendentes” (Costa, 132). En general todos estos aspectos son necesarios para construir el sentido de identidad en las organizaciones. Sin embargo, qué sucede cuando se deben provocar cambios en la identidad de estas sin afectar bruscamente las ventas o la cercanía de los consumidores por el producto o servicio.

Pueden haber cambios puntuales como el del nombre, la gráfica, los colores, etc., así como cambios globales.

Para concluir con este tema tomamos un cita textual de Joan Costa que define todos los conceptos antes mencionados:

“La identidad de una empresa es como la personalidad de un individuo. Se tiene, quiérase o no, se sepa o no, por el mero hecho de existir. Pero es un valor variable... Hay, pues, empresas con una identidad coherente, penetrante, bien afirmada y bien controlada, con una clara personalidad exclusiva, y por tanto, con un patrimonio de excelencia y un gran potencial de éxitos. Hay también empresas con una identidad débil o ambigua, por lo cual no se llegan a imponer y esa identidad es un freno para su desarrollo.” (Costa, 1995)

Imagen

La imagen corporativa es el resultado de las acciones organizacionales que generan percepciones ante los stakeholders de la marca.

“La imagen es fragmentada ya que no se puede tener una percepción global de la empresa. Esto se da porque la organización proyecta distintos tipos de imágenes. Es

imposible tener una percepción total y global de la empresa, por lo que la imagen debe basarse necesariamente en fragmentos. Buena muestra de esta fragmentación es la posibilidad de que sobre una organización se proyecten distintos tipos de imágenes: la imagen de empresa, la imagen de marca y la imagen de producto. La primera se refiere a la imagen institucional de esa organización; la segunda, al conjunto de signos visuales y verbales que elige para identificarse, signos que representan a dicha organización en la mente de los públicos; y la tercera se refiere al lugar que ocupan los productos y servicios que ofrece dicha organización frente a otros que puedan existir en el mercado.” (Minguez, 2010)

Todas esas imágenes deben ser consistentes entre ellas con el fin de que la reputación de la organización no entre en crisis.

La imagen construida por los emisores

A la imagen se la suele relacionar “como a la apariencia de un objeto o de un hecho, como elemento ficticio que no es más que un reflejo manipulado de la realidad. Ésta es una posición en la que se considera a la imagen como una forma de tapar la realidad por parte de las organizaciones, de mostrarse de manera diferente a como son.” (Capriotti, 2009)

En cuanto a la imagen existe el debate si lo que perciben los públicos es o no real ya que la organización tiene la capacidad de alterar las imágenes a través de acciones controladas por las mismas. La imagen de esta manera se la define como una representación de íconos que da la institución, por lo que podría relacionarla con el término “lo que se ve” de la empresa. (Capriotti, 2009) Capriotti desarrolla el concepto de imagen-ícono en el que la “imagen es una representación, una puesta en escena actual, vivencial, de una entidad.” (Capriotti, 2009)

Por otro lado, Joan Costa se basa en que, a partir de imágenes materiales (lo que se ve) y lo que se piensa mentalmente, los públicos pueden discernir la información y generar una imagen a partir de estos dos aspectos.

La imagen construida por la percepción

Entre las concepciones de imagen se encuentra también la de constructo por la percepción la cual tiene mayor aceptación en el campo organizacional. Esta se basa en la imagen como una “representación, estructura o esquema mental de asociaciones que un público asocia a un objeto (organización, marca, producto o servicio), conformado por un conjunto de atributos.” (Capriotti, 2009)

Reputación

El valor agregado de una marca es generado por intangibles que pueden ser controlados por las empresas pero al no ser representados físicamente su manejo es más complicado.

La reputación de una marca representa el trabajo de toda una organización por hacer bien las cosas y ganarse el título de “empresa confiable o posicionada”. Así, la opinión y decisión de los públicos depende de la reputación que la marca ha generado a lo largo de los años. La gestión de la reputación es un proceso clave para las organizaciones así como la percepción de los públicos sobre la marca y la ética de relacionamiento que existe entre ambos.

En primer lugar conceptualicemos a la reputación como un intangible de fuerte valor en las organizaciones. Michael Ritter en su texto “El valor del capital reputacional” argumenta que la reputación es el “resultado de la consistencia o no, de cómo el individuo o la empresa materializa la promesa que emana de su identidad.” (Ritter, 100) Es necesario que la marca sepa quién es pero a la vez que todas sus acciones refuercen el concepto que los públicos han generado sobre ella.

“La reputación percibida por los stakeholders clave frecuentemente es un buen indicador del desempeño financiero.” (Ritter, 80) La cita indica que así como el desempeño económico de la organización es clave, también lo es la reputación ya que en la actualidad los públicos se basan en los indicadores reputacionales para invertir, entablar negocios o consumir los productos ofertados.

En segundo lugar es importante conocer la percepción que los públicos tienen sobre la marca. Para ellos es necesario que la marca materialice en acciones su identidad. Esta

es la manera en que la organización se ve a sí misma y espera que sea reconocida. Pese a que las empresas gastan grandes cantidades de dinero para publicitarse, no es la única manera para dar a conocer el trabajo de la organización. Debemos recordar que la reputación es un intangible difícil de manejar. Dado a que no puede ser comprado ni controlado, es necesario que la identidad de la organización vaya a la par de las acciones.

En tercer lugar la ética en el relacionamiento con los públicos es un tema importante en la actualidad. En el siglo XX las organizaciones se preocupaban en ganar bajo cualquier costo. Pese a que ahora es importante ganar y ser el “top of mind”, las organizaciones han comprendido que la sociedad busca productos y servicios que den un paso más allá que el aumento de ingresos económicos. Los valores tradicionales que definían a las marcas como el respeto, la honestidad o la responsabilidad son lo establecido para toda empresa. Las organizaciones han evolucionado gracias a la conciencia de la sociedad y han adoptado valores sociales en el ámbito de la salud, educación, el medio ambiente, la ética, etc. (Gómez, 2)

De igual manera, la tecnología ha proporcionado tanto a las marcas como a los públicos el poder gestionar y corroborar la transparencia. Las organizaciones pueden comunicar en instantes crisis, noticias o interactuar con los consumidores gracias a la facilidad para publicar contenido en plataformas 2.0; sin embargo los públicos externos ahora pueden verificar o conocer la gestión de las empresas.

Para Minguez, la reputación se basa “una representación perceptual de las actuaciones anteriores de una empresa y de sus perspectivas para el futuro, representación que describe el atractivo que una organización tiene para los públicos cuando la comparan con la competencia y que es capaz de condicionar actitudes sobre dicha organización. Lo más difícil para una organización es conseguir que su reputación sea buena para todos los públicos, pues muchas veces tienen intereses contrapuestos.” (Minguez, 2010)

En primer lugar, la comunicación interna debe estar alineada con la misión, visión y objetivos de la empresa. De esta manera los mensajes enviados a los empleados serán coherentes y ellos sabrán cómo desempeñarse en su lugar de trabajo. Para ello es importante que todas las organizaciones apuesten a la comunicación interna y no sólo a la externa. Puede que los públicos externos conozcan a la empresa pero al tener contacto con los empleados puede que estos no estén al tanto de la identidad organizacional y causen problemas en cuanto a la atención o acción frente a los consumidores, proveedores, etc. Teniendo esto en cuenta para que la “gestión de comunicación interna sea posible, debe integrarse en los procesos de decisiones, de gestión de proyectos, es decir, en las fuentes de información de carácter estratégico”. (Management Review, 38).

En segundo lugar es importante destacar que los directivos son quienes deben actuar coherentemente frente a sus empleados con el objetivo de que lo que dicen esté alineado a sus acciones. El compromiso de los directivos radica en que comunican mediante su gestión y pueden enviar información de cómo desempeñarse correctamente así como evaluar el trabajo de los empleados y brindarles retroalimentación, de esta manera genera una comunicación bidireccional y efectiva.

De igual manera es necesario analizar el papel del departamento de comunicación interna. Muchas veces puede ser confundido por el de recursos humanos, sin embargo este primero tiene la función principal de empoderar el comportamiento de los directivos y de manejar la comunicación formal o informal de la organización. Si bien es cierto, recursos humanos suele manejar herramientas como la revista empresarial, cartelera, etc., es necesario que las organizaciones reconozcan la necesidad de un departamento de comunicación que la maneja como un proceso proyectual, vectorial e instrumental.

Este departamento tiene como objetivo el formular estrategias de comunicación interna por lo que es necesario conocer los objetivos organizacionales y todo lo que conforman los rasgos culturales de la misma. No debemos dejar de lado que el primer público de la empresa la conforma el empleado y por ello es de gran importancia que este conozca todo acerca de la misma. La estrategia de comunicación se debe delimitar gracias a una auditoría que evalúe el estado de la comunicación en la organización, la capacidad del liderazgo por parte de los directivos, la imagen que tienen los empleados

de la empresa, su motivación, la información que se les provee, las culturas formadas, etc.

Tras la creación de la estrategia se la debe poner en marcha y posteriormente evaluarla. Se debe recalcar que los resultados no se logran rápidamente y este consiste en un cambio que espera respuestas a mediano o largo plazo; sin embargo es importante que, al identificar qué estrategias son las adecuadas y que generan en los empleados canales eficientes de comunicación, generando un mejor desempeño; esta estrategia se trabaje de ahora en adelante y que sea útil incluso en crisis o en cambios organizacionales.

A más de esto se debe evaluar que la comunicación se maneja a través de una gran cantidad de circuitos, mensajes, instrumentos, etc. De esta manera se debe establecer la manera de controlar esta cantidad de factores y que todos trabajen en función de los objetivos organizacionales. El comunicador debe tener la capacidad de diferenciar la comunicación formal que se da en su organización, los cuales abarcan la misión, visión, valores, normas, etc. Mientras que también tenemos la informal que son aspectos no controlables pero que también se debe estar al tanto de su existencia, de esta manera no representen un riesgo para la empresa; estos conforman la interacción entre empleados, los grupos, las tradiciones entre subgrupos, etc.

Capriotti por otro lado define a la comunicación interna como “la administración de los recursos de comunicación de la organización con el fin de generar una credibilidad, confianza y una actitud favorable de los públicos hacia la organización.” (Capriotti, 2006)

Según Capriotti una buena estrategia de comunicación interna produce mejora en la relación entre los colaboradores de la organización tanto en el área laboral como en la personal. La ventaja en esta relación positiva genera mejor circulación de la información al hacerla más rápida y útil entre las áreas o personal. De igual manera favorece en la productividad ya que las tareas son comprendidas con mayor coordinación y así la organización como tal se concibe con mayor dinamismo, agilidad y facilidad para adaptarse a cambios o crisis. (Capriotti, 1998)

Objetivos de la Comunicación interna

Capriotti menciona cuatro objetivos principales en la gestión de comunicación interna.

En primer lugar está el nivel relacional en el que espera obtener una relación fluida entre directivos y colaboradores a través de canales adecuados.

En segundo lugar a nivel operativo se espera que la circulación y el intercambio de información entre áreas sea ágil y rápida. El momento en el que existen ruidos en el canal de comunicación como por ejemplo rumores, se genera un estancamiento en el que la gestión de comunicación interna debe actuar a través de estrategias que eliminen o disminuyan el problema.

En tercer lugar a nivel motivacional el objetivo es que el ambiente laboral sea el adecuado y que todos los colaboradores estén dispuestos a trabajar en equipo, fundamentados en el progreso de la organización.

Finalmente a nivel actitudinal en el que “se intenta obtener la aceptación y la integración de los empleados a la filosofía, a los valores y a los fines globales de la organización. Y también se busca crear y mantener una imagen favorable de la empresa en los miembros de la organización.” (Capriotti, 1998)

Proceso de análisis de la comunicación interna

Las empresas suelen creer que al instalar una cartelera o el anuncio de los cumpleaños de sus empleados se sentirán involucrados en su lugar de trabajo. Planificar un plan de comunicación interna necesita mucha coordinación entre el departamento de recursos humanos o comunicación y los directivos de la empresa. Mediante un buen desarrollo de comunicación interna, los resultados se reflejan en el mediano y largo plazo; niveles altos de motivación, disminución en el ausentismo, mayor productividad, etc.

Para el logro de esto es necesario enfocarse en cinco aspectos importantes. En primer lugar, el pre diagnóstico el cual consiste en “tener un primer acercamiento a la

empresa, a través de nuestro referente o contacto” (Brandolini, Gonzales, 43). En este caso se analiza la identidad de la organización, conocer a sus públicos, el organigrama, cómo están compuestas las áreas de trabajo, cómo trabaja el departamento de comunicación interna, si este es eficiente o no, etc. Al tratarse de comunicación interna, es necesario conocer a profundidad a los empleados, sus actividades, si han recibido capacitaciones, si tienen acceso a la comunicación, si se sienten parte de la empresa, si tienen actividades recreativas, si existen sindicatos, etc. Todo esto es importante ya que son la parte fundamental en el proceso de comunicación interna.

En segundo lugar se debe continuar con el proceso de diagnóstico el cual consiste en identificar todos los problemas comunicacionales en la organización y los posibles cambios que se puedan dar para su mejora. El uso de diferentes herramientas tanto cuantitativas como cualitativas, ayudan a conocer qué es lo que el público interno piensa sobre la comunicación así como lo que esperan de la organización. Una de las herramientas más utilizadas es la encuesta de clima laboral en la que mediante una serie de preguntas abiertas y cerradas se analiza qué es lo que los empleados perciben o cómo se sienten en la organización. Estas encuestas proveen datos cuantificables por lo que su análisis es tangible para los informes hacia los directivos. Otra herramienta es la auditoría de comunicación interna en la que se analiza y determina cuáles son los fallos comunicacionales de la empresa y qué aspectos se deben mejorar. La auditoría de comunicación interna se la analizará en el siguiente postulado.

De igual manera hay herramientas específicas como el awareness, el cuál mide si los empleados han recibido de manera correcta el mensaje de las herramientas de comunicación, si han sido guardados en su memoria, etc. Para medir el awareness existen diferentes encuestas que se encargan de preguntar a los empleados al otro día de implementados las herramientas de comunicación, si recuerdan el mensaje y si pueden dar un pequeño análisis de lo que la empresa busca potenciar. A más del awareness está la investigación de readership el cual “evalúa el nivel de lectura de las comunicaciones destinadas al público interno y puede aplicarse en uno o varios canales” (Brandolini, Gonzales, 57)

Ya establecido el diagnóstico de la organización es necesario planificar los objetivos. Ivonne Torrente en su artículo, ¿Estrategia de comunicación o estrategia con

comunicación?, afirma que “los objetivos comunicacionales, deben ser el resultado de múltiples discusiones en grupos, entre miembros de todas las áreas y niveles de la empresa.

Los objetivos deben ser reales y siempre direccionados a la identidad de la empresa; así mismo deben ser medibles, debe haber estadísticas y datos que justifiquen todo cambio y finalmente los objetivos deben ser claramente definidos con el fin de que no existan conceptos ambiguos y todo el departamento de comunicación sepa su función.

Posterior al establecimiento de objetivos, es necesario estructurar tanto las estrategias para alcanzar los objetivos como las tácticas que consisten en qué herramientas puntuales se necesitan para lograr todo el conjunto que conforma la estrategia.

En el texto de Brandolini y Gonzales, se presentan cuatro ejemplo sobre tácticas que soportan a las estrategias, entre estas está la segmentación de públicos que consiste en dividir qué tipo de mensaje es para cada área de la organización y con qué herramientas se puede llegar rápidamente a estos.

Finalmente debe haber un control o monitoreo de la planificación de la comunicación. Se debe dar un seguimiento hacia los objetivos, si es que estos se han cumplido y qué hace falta por lo que aun están en proceso. Por ello la comunicación es un proceso constante que no se debe sustentar solo en una herramienta sino en todo un conjunto de acciones sistemáticas que conlleven a un mejor desempeño y clima laboral.

La Auditoría de Comunicación Interna

Las auditorías de comunicación tienen una función de asesoramiento a la dirección de las organizaciones, así como están encargadas de controlar la eficacia de los medios que se utilizan en la empresa para comunicarse entre áreas o personal. Así mismo busca corregir y solucionar problemas comunicacionales para mejorar la productividad y el ambiente laboral de la institución.

Esta permite evaluar la calidad de los canales de comunicación, la necesidad de información que tienen ciertas áreas en las empresas, la percepción de los empleados

hacia la organización, etc. (Brandolini, Gonzales, 53) El proceso de la auditoría se puede llevar a cabo mediante entrevistas individuales así como en focus groups; de esta manera se tiene información personal sobre la empresa y entre grupos. Tanto la auditoría como las encuestas de clima laboral permiten un examen amplio sobre la comunicación por lo que se puede lograr resultados y mejoras que sean visibles a largo plazo.

Según García et al., existen dos tipos de auditorías. En primer lugar la auditoría operativa o de procedimientos la cual tiene como objetivo poner en práctica políticas y procedimientos para mejorar la comunicación en las áreas de la organización.

De igual manera la auditoría especial, “el objetivo es definido por la unidad direccional correspondiente, así como el alcance de la misma.” (García et al., 1999)

García en su publicación, “La auditoría de comunicación interna: Una aproximación conceptual y metodológica”, se mencionan tres tipos más de auditorías:

- “Auditoría operativa. Mide el grado en que se ajusta una entidad a los principios de economía, eficiencia y eficacia.
- Auditoría de eficacia. Investiga si se han cumplido los objetivos propuestos cuantificando las desviaciones y analizando las posibles causas.
- Auditoría de legalidad: Comprueba si los gestores han cumplido las leyes que le afectan. “ (García et al., 1999)

La auditoría de comunicación interna debe detectar los problemas en el aspecto comunicativo así como las razones por las que se generan. Sólo a través de la detección se pueden generar estrategias de mejora. La implementación de la auditoría proporciona mayor actividad al departamento de comunicación así como un rol más activo en la organización. De esta manera el departamento puede aportar en programas o políticas de mejora no sólo en cuanto al ambiente laboral sino en cuanto a la productividad de sus empleados.

Como siguiente punto, García menciona que la auditoría de comunicación interna provee una metodología cuantitativa y cualitativa que verifica las “la adecuación de la gestión y las acciones de comunicación en la empresa a la consecución de los objetivos

estratégicos, así como la obtención de información para las correcciones oportunas de las estrategias o planes de acción.” (García et al., 1999)

Perspectivas de las auditorías de la comunicación

Existen tres perspectivas conceptuales importantes que se realizan en el campo de la auditoría de comunicación.

En cuanto a la perspectiva funcionalista tradicional se percibe a las empresas como máquinas u objetos que se pueden estudiar a través de las ciencias sociales. (Daniels, Spiker, 1991)

“Una auditoría funcionalista examina principalmente las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de la comunicación que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización, y la innovación.” (Varona, 1994)

Se cuenta también con la perspectiva interpretivista la cual percibe a las organizaciones como culturas (Pacanowsky, O'Donnell-Trujillo, 1984). Los interpretivistas la consideran un conjunto de “creencias y valores y un lenguaje que se reflejan en los símbolos, los ritos, las metáforas, las historietas, en el sistema de relaciones y en el contenido de las conversaciones.” (Varona, 1994)

El auditor interpretivista se enfoca en el significado de las acciones y en símbolos, metáforas, conversaciones, etc.

“El énfasis de esta perspectiva interpretivista está más en entender que en cambiar las prácticas de comunicación de una organización.” (Varona, 1994)

Fases de la Auditoría de Comunicación Interna

En primer lugar consta el diagnóstico del estado de la comunicación interna dentro de la organización. Este establece los puntos fuertes y débiles dentro de cada área o entre ellas.

La auditoría considera cuáles son los fallos y las fortalezas de la institución a través de diversas herramientas como encuestas, entrevistas, focus grupos, etc.

Posterior se definen los objetivos los cuales deben ser medibles, cuantificables y reales. A partir de esto se definen los medios que se utilizarán para comunicarse hacia la

organización y cuáles serán los mensajes efectivos para cada público. Es importante reconocer que no todos los medios y mensajes serán efectivos para todos los colaboradores dado al perfil de cada área.

Tras este paso se da la ejecución y gestión del plan de acción en el que se pone en marcha todas las tácticas con sus respectivos mensajes.

Es importante reconocer la importancia que tiene el presupuesto del departamento de comunicación en este aspecto ya que esto define la cantidad de tácticas el valor que estas tendrán para la organización.

Finalmente es necesario realizar una etapa de control y de evaluación de las campañas realizadas. Esto puede darse a través de encuestas, entrevistas y focus groups, sin la necesidad de ser percibidos como otra auditoría interna de comunicación. (García, 1999)

García presenta la importancia y utilidad de auditoría al definirla de carácter prospectivo ya que no sólo se encarga en controlar y medir resultados sino también en asesorar a los responsables de cada área sobre la manera en que pueden acercarse a sus empleados. De esta manera si consideramos a "la comunicación interna como un conjunto de acciones orientadas a satisfacer las necesidades de comunicación de la empresa, la auditoría podemos entenderla como el análisis que posibilita la identificación de esas necesidades y el grado en el que son satisfechas." (García, 1999)

Finalmente está la perspectiva crítica la cual se enfoca en estudiar por qué las prácticas de comunicación organizacional son sistemáticamente distorsionadas. (Habernas, 1979)

El auditor crítico descubre qué medios comunicativos están equivocados al existir una distorsión en cuanto al uso del lenguaje y generar conciencia para evitar la opresión de diálogo dentro de la institución. (Varona, 1994)

La Comunicación Global: Comercial e Institucional

La comunicación externa se define como la transmisión de información hacia fuera de la organización la cual se enfoca en los públicos externos de la misma. Los públicos externos se consideran toda la cadena de valor tal como consumidores, distribuidores,

proveedores, medios de comunicación, gobierno, grupos de interés, grupos de presión, etc.

“La comunicación externa surge de la necesidad de la misma organización de interrelacionarse con otros públicos externos, sin la cual su función productiva no podría desarrollarse.” (Portillo, 2012)

A la comunicación externa se la suele dividir en comunicación comercial e institucional.

En el caso de la comercial se la suele nombrar así dado que contribuye en la construcción de imagen en la organización aunque su objetivo final es el de lograr, a través de la percepción sobre la imagen, la venta de la marca. (Bic Galicia)

En este caso se considera al marketing como una de las sub-áreas de la comunicación en la que interviene la comunicación externa. El marketing es definido como una forma de comunicación que se enfoca en satisfacer las necesidades o deseos de los consumidores a través de la promoción de productos o servicios desarrollados por la organización.

“Philip Kotler el padre del marketing lo define como proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes”. (Bic Galicia)

Por otra parte la comunicación externa consta de un aspecto institucional. En el capítulo de “Comunicación Organizacional” se definió a los públicos. Es importante saber que existen herramientas para llegar hacia estos sin la necesidad de elevar costos y basarse únicamente en el marketing. Para ello las organizaciones hacen uso de las relaciones públicas.

El Instituto de Relaciones Públicas de Consultores de RRPP del Reino Unido definen el concepto como “las relaciones públicas tratan de la reputación: el resultado de lo que haces, de lo que dices y lo que otros dicen de ti. Las relaciones públicas son la disciplina que se preocupa por la reputación, con el objetivo de ganar comprensión, apoyo y opinión que influya en el comportamiento. Es el esfuerzo planificado y

sostenido para establecer y mantener buena voluntad y entendimiento mutuo entre una organización y sus públicos”. (Rojas, 2008)

Objetivos de las Relaciones Públicas

Es importante reconocer que todos los objetivos de las relaciones públicas deben estar alineados con los de la organización con el fin de apoyar en una estrategia de mejora en su imagen y reputación.

Los comunicadores deben poder cuantificar los avances de sus planes de relaciones públicas con el fin de brindar retroalimentación hacia los directivos.

Algunos objetivos que Rojas propone el aumentar el conocimiento de las actividades de la organización entre líderes de opinión, así como conseguir el apoyo público en torno a las iniciativas que tome el departamento de relaciones públicas. De igual manera se busca aportar en el debate público en las actividades que se desarrollen.

Análisis de la Organización

1. Antecedentes Históricos

Agro Solutions es una empresa con tres años en el mercado florícola. Inicialmente empezaron como una hacienda de palma africana. En la actualidad, se dedican a la siembra y comercialización de “novedades” o flores de verano como molucella, girasol, amaranthus y larkspur.

2. Misión

AGROSOLUTIONS CIA. LTDA., 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.

3. Visión

AGROSOLUTIONS CIA. LTDA. 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.

4. Valores: No tiene

5. Filosofía: No tiene

6. Mapa de Públicos y características:

Público	Subpúblico	Modo de Relación
Empleados	Área Administrativa	El área administrativa tiene un modo de relación directo con la dirección y es positiva.
	Área de Post Cosecha:	Esta área se encuentra cerca del área administrativa y la dirección por lo que tienen constante comunicación y son asesorados.

	Área de Campo	Esta área se encuentra muy apartada de las oficinas por lo que no siempre hay comunicación y la relación no es completamente positiva.
Provedores	Aproximadamente 40 y todos nacionales.	La relación es positiva.
Clientes	Nacionales como internacionales.	Mantienen una relación positiva, se comunican en todo momento y existe confianza entre ellos en el momento de los pagos.
Gobierno	Entidades de producción	Mantienen una relación positiva, al estar al día en pagos y reglamentaciones.
Competencia	Florícolas ecuatorianas	No mantienen ninguna relación.

7. Estrategias y Tácticas de Comunicación:

No existen estrategias ni tácticas específicas en la comunicación de Agro Solutions, sin embargo esto se lo maneja a través de mails, reuniones, teléfono y comunicación directa.

Sistema de Auditoría

1. Objetivos

a. General:

Determinar cuál es el estado de comunicación interna en Agro Solutions en base al análisis de su identidad, comunicación y clima laboral.

b. Específicos

- Analizar el grado de conocimiento por parte de los empleados de Agro Solutions relacionado a la cultura de la organización.
- Determinar la efectividad de los canales y herramientas comunicacionales que utiliza Agro Solutions.

- Conocer cuál es la percepción de los empleados de Agro Solutions respecto al clima laboral en el que se desenvuelven.

2. Métodos e instrumentos

a. Métodos

El método de investigación que empleamos fue cuantitativo. Este método nos permitió tener un conocimiento exacto a través de datos obtenidos de los mismos colaboradores de Agro Solutions.

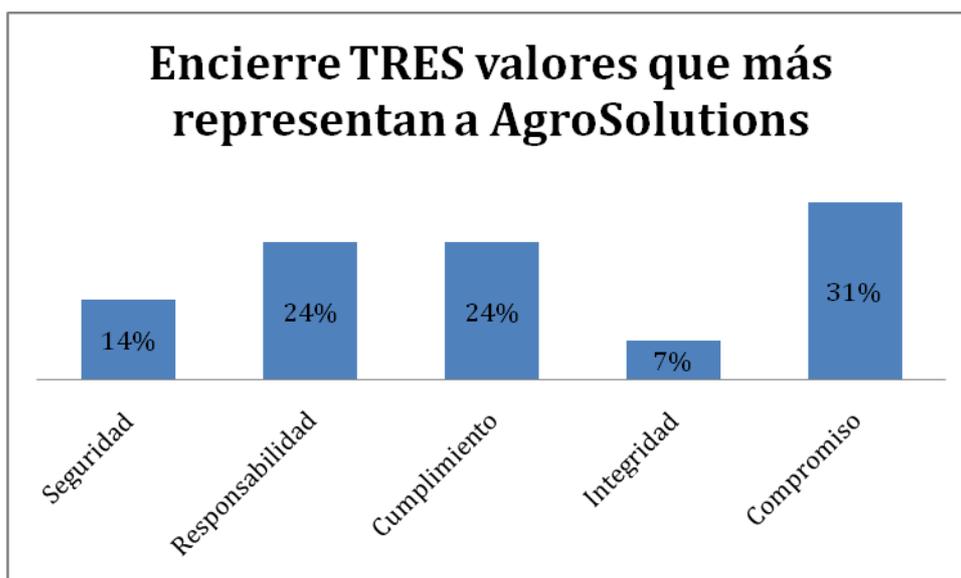
b. Técnicas

La técnica utilizada fue una encuesta. Esta técnica es un instrumento que facilitó el diagnóstico de problemas en el objeto de estudio. Esta contiene preguntas cerradas y abiertas.

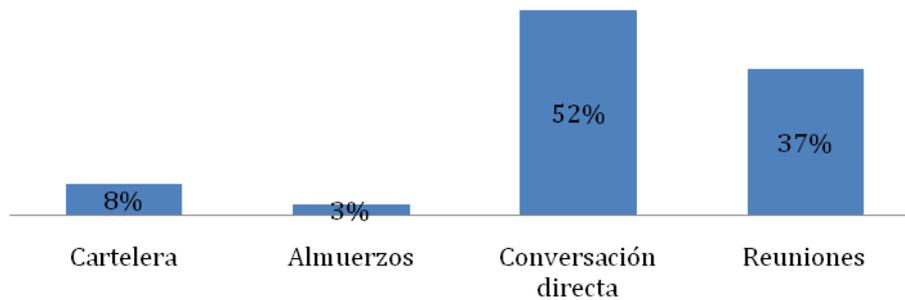
La población utilizada fue de 28 empleados por lo que al ser un número pequeño no se utilizó una muestra sino todo el universo.

Anexo A: Modelo de encuesta utilizado para Agro Solutions.

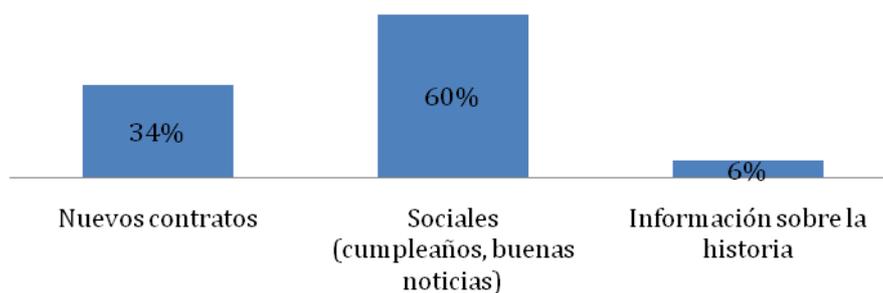
Resultados



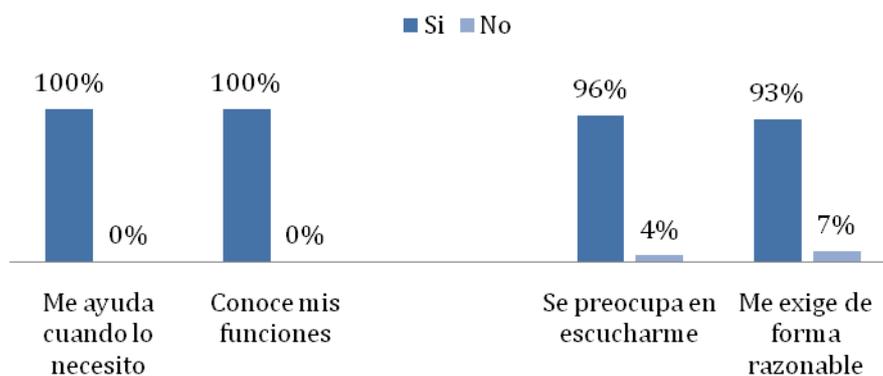
Encierre DOS medios que utiliza para comunicarse dentro de la empresa

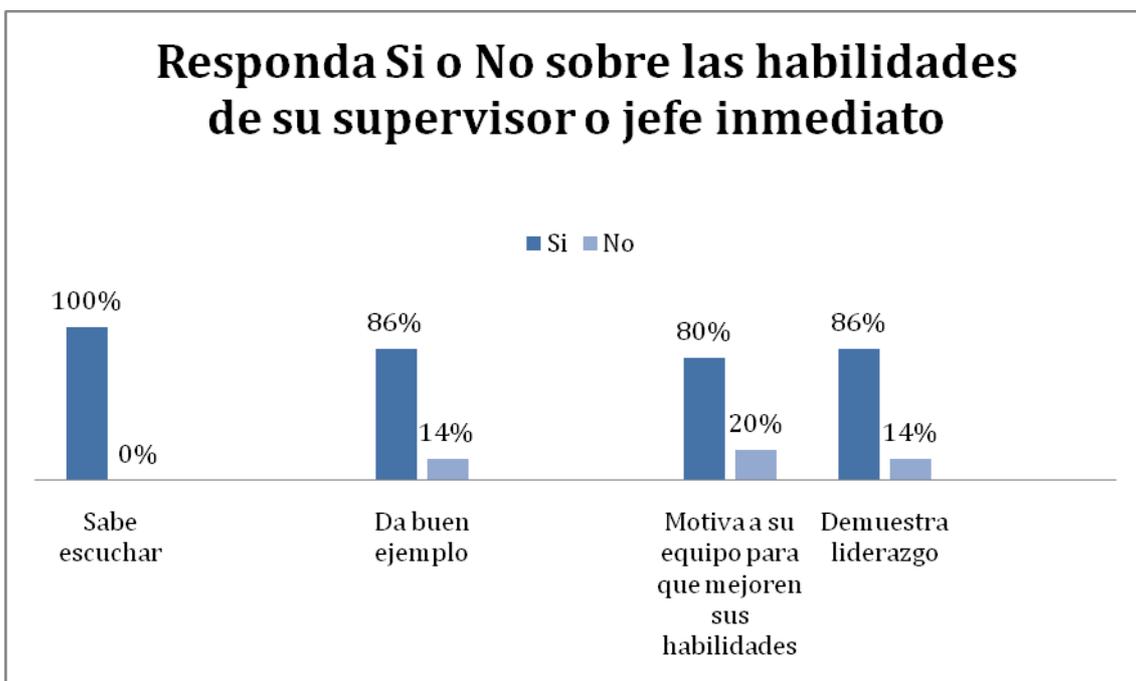
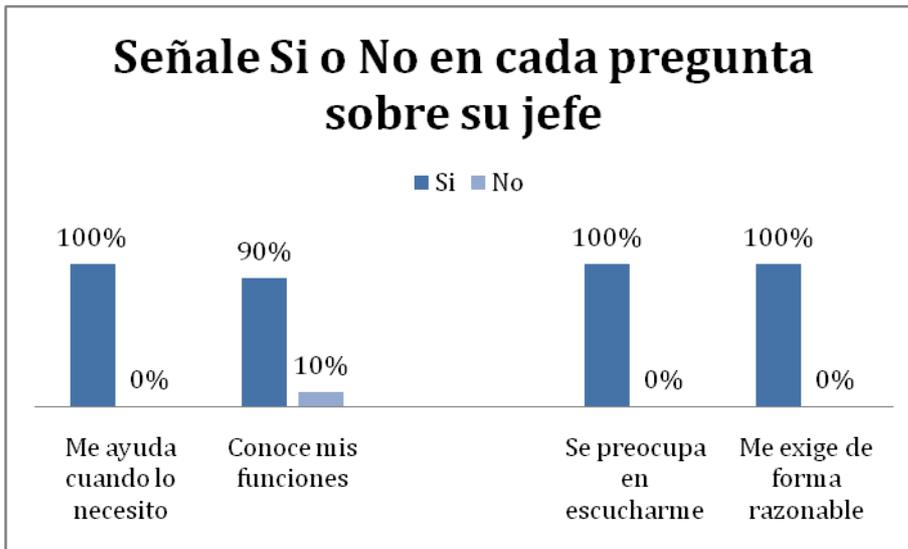


¿Qué tipo de información le interesaría recibir sobre la gestión de la empresa?

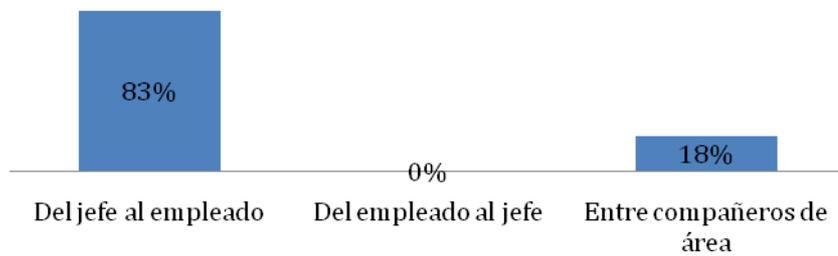


Señale Si o No en cada pregunta sobre su supervisor

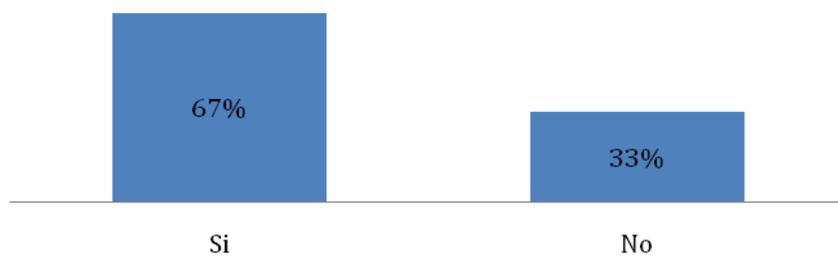




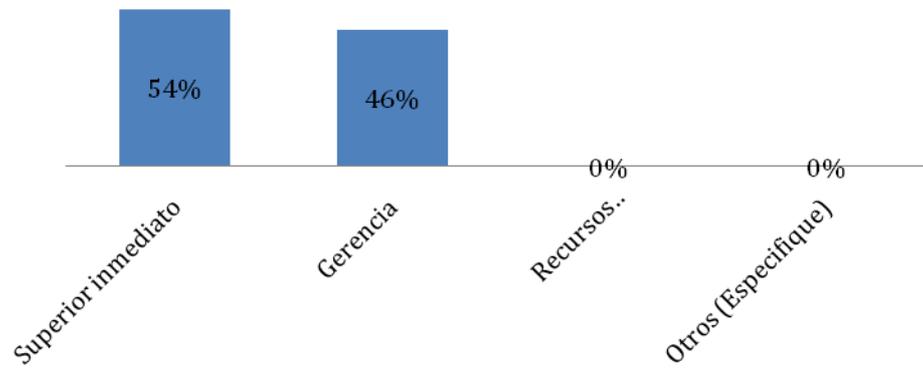
¿De qué manera se transmite la información dentro de AgroSolutions?



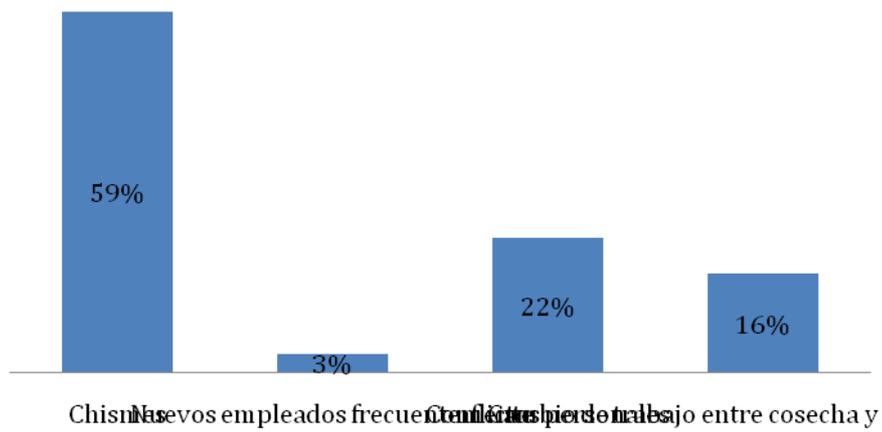
Ha realizado usted alguna sugerencia directa a la dirección de la empresa



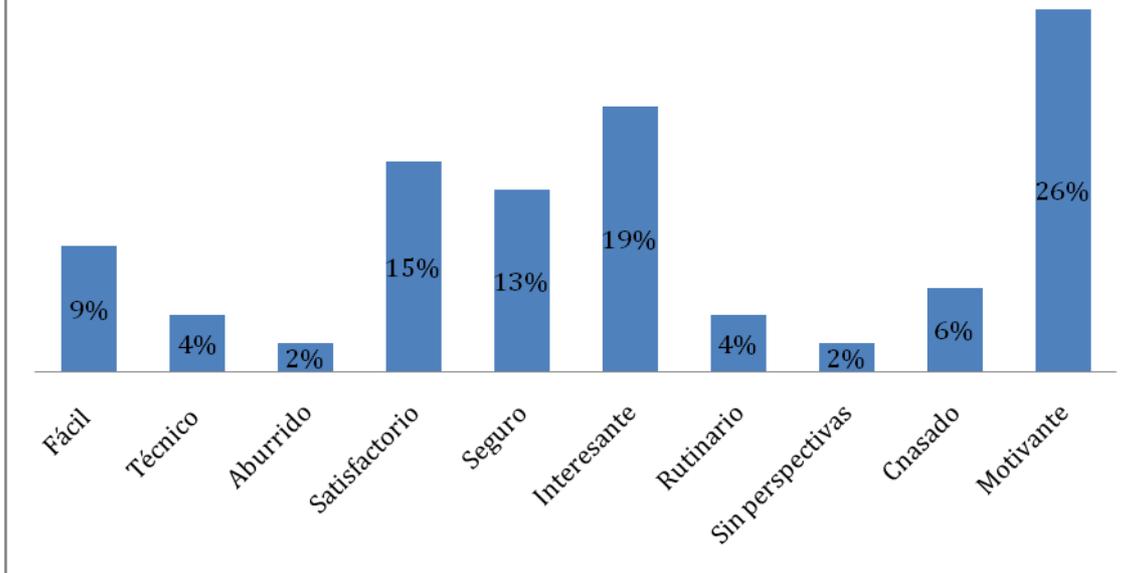
¿A quién le ha hecho usted la sugerencia?



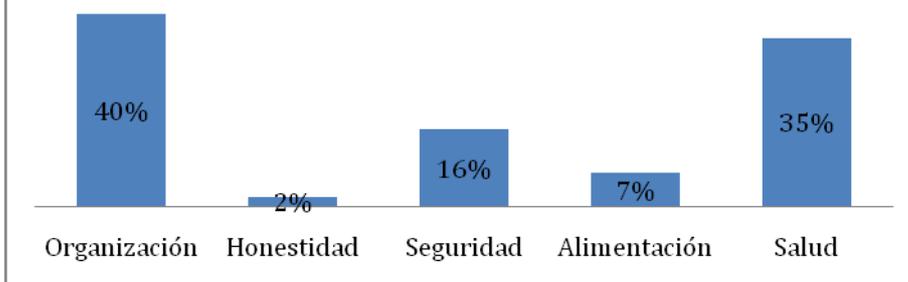
Qué aspectos opina que causan conflictos en la empresa



Señale tres palabras que mejor describan su trabajo



Elija los aspectos que usted considera más importantes dentro de AgroSolutions



CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN INTERNA

Identidad corporativa

Misión

AGROSOLUTIONS CIA. LTDA., 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

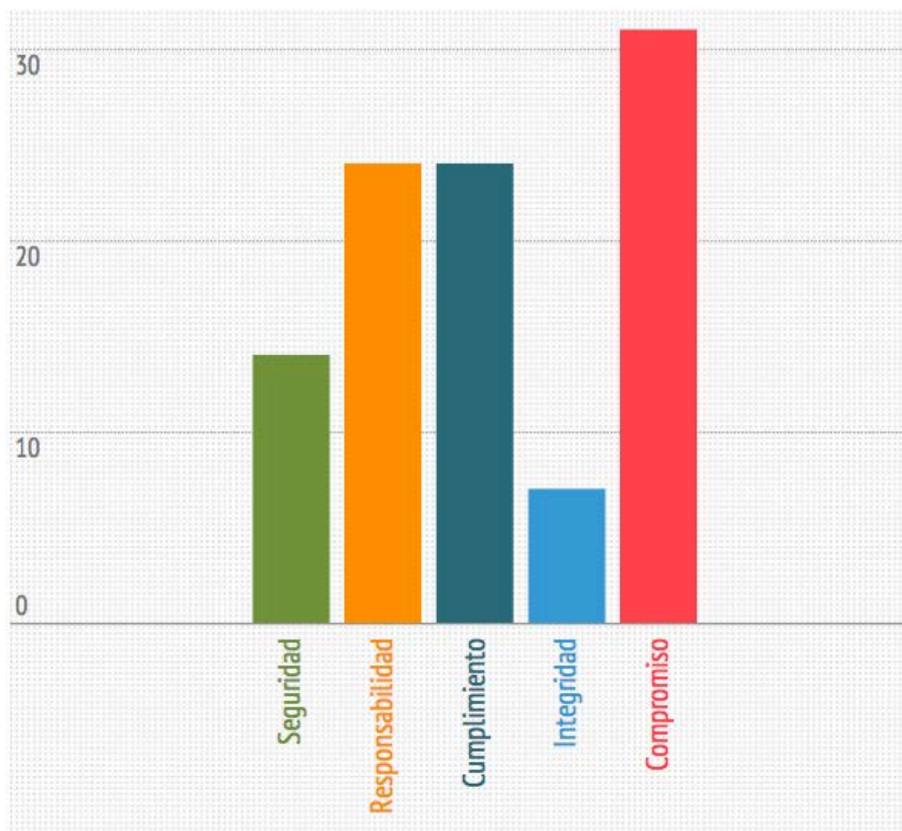
AGROSOLUTIONS CIA. LTDA. Será una empresa reconocida en el país con una producción de primera, con seguridad en sus procesos y con precaución de cuidar el medio ambiente y ser una empresa líder en el campo.

Problemas detectados

A partir de la auditoría de comunicación interna se detectaron los siguientes problemas que pueden ser solucionados a través de distintas campañas comunicacionales.

- **Cultura organizacional débil.**

La organización sólo cuenta con misión y visión pero carece de la definición de los valores que la representan. A través de la auditoría se logró identificar tres valores cruciales según los colaboradores de Agro Solutions.



Se concluyó que la **responsabilidad, cumplimiento y compromiso** son los tres valores representativos de la organización.

- **Rumores entre empleados.**

A través de entrevistas y la encuesta realizada a los colaboradores se encontró que uno de los mayores problemas son los rumores entre compañeros de trabajo. Pese a que

es una realidad conocida por la empresa, se debe continuar trabajando en este aspecto a través de una campaña comunicacional.

La encuesta reveló que el **59% considera al rumor** como un aspecto que ocasiona completos organizacionales.

- **Falta de pertenencia a la organización**

A través de entrevistas personales se reveló que los empleados, a causa de la alta oferta de empleo de las florícolas, no se sienten comprometidos a su organización, de manera que si algo en la empresa no les gusta saben que al renunciar pueden conseguir un empleo rápidamente.

- **Falta de relación en aspectos sociales**

La encuesta reveló que el 60% de los empleados quieren recibir mayor información sobre temas sociales. De igual manera en las entrevistas se confirmó que los colaboradores en su trabajo están muy separados a causa de las distancias entre cultivo y cultivo por lo que no siempre comparten tiempo juntos y de esta manera si les gustaría tener mayores espacios sociales.

Campañas de comunicación interna

Objetivo General:

Implementar campañas de comunicación interna que fortalezcan la relación entre todos los colaboradores de Agro Solutions en el lapso de un año.

Tema de la campaña:

¿Qué sembramos en Agro Solutions?

Explicación: El concepto aparece ya que la siembra es un procedimiento del día a día en la organización y todos están relacionados con este. Así mismo la siembra de semillas espera la cosecha de frutos o flores por lo que se genera una metáfora entre el

trabajo que desempeñan en Agro Solutions con lo esperado en resultados organizacionales.

Anexo B: Piezas gráficas de las campañas.

Problema Uno:

YO SIEMBRO TRABAJO		
Problema: Cultura organizacional débil		
Justificación: Responsabilidad, cumplimiento y compromiso son los tres valores que los empleados creen que Agro Solutions representa.		
Objetivo específico	Estrategia	Duración
Socializar sobre la cultura organizacional de la empresa (misión, visión, valores) al 85% de los colaboradores de Agro Solutions.	Interiorizar la misión, visión y valores a través de la asociación conceptual del sembrado con la constancia laboral en la organización para obtener resultados positivos.	3 meses
Etapas	Herramienta	Mensaje
Expectativa	Instalación de un “tent card” en las mesas de la organización	“Sembramos responsabilidad y compromiso y cumplimiento”
Informativa	En el comedor se instalará un sticker en la pared principal. Las gráficas contendrán un resumen de la misión y los valores en un lenguaje informal y conciso.	En Agro Solutions sembramos: “Flores de primera calidad”. “Sembramos responsabilidad y compromiso y cumplimiento”
Recordación	Sombrero safari para cada empleado.	Sembramos trabajo

Problema Dos:

YO SIEMBRO AMISTAD		
Problema :Rumor en la organización		
Justificación: "7 de cada 10 entrevistados dijeron que esta conducta afecta el desarrollo profesional de las personas y perjudica su productividad, ocasionando en algunos casos el despido." (Firma Adecco, 2013)		
Objetivo específico	Estrategia	Duración
Disminuir el rumor entre los colaboradores de Agro Solutions en un 80%.	Comunicación interpersonal activa que no de lugar al rumor entre colaboradores. Generar espacios de comunicación formales que simulen informalidad con el fin de que los empleados se conozcan entre ellos.	3 meses
Etapas	Herramienta	Mensaje
Expectativa	Cuña informativa que se transmitirá en el recorrido del bus todas las mañanas.	Así como no puedes sembrar en yerba mala, será imposible cultivar amistades en un ambiente de chismes. Evitemos hablar mal de los demás con el fin de sembrar buenos compañeros y mejorar nuestra productividad en Agro Solutions.

Informativa	20 Julio, por el Día Mundial del Amigo se realizará la actividad, "World Café. Táctica desarrollada por Juana Brown en la que a través de la comunicación entre un grupo de personas se permite dialogar sobre preguntas sobre el negocio, temas personales, aspiraciones, sugerencias, etc., y esta dinámica permite representar la idea de encontrarse en un café junto con amigos.	
Recordación	Entrega de vasos de plástico para todos los empleados.	Sembramos amistad

Problema Tres

YO SIEMBRO DIVERSIÓN		
Problema: Poca comunicación de aspectos sociales		
Justificación: Integración y reconocimiento entre los colaboradores de Agro Solutions con el fin que se conozcan más entre ellos y entiendan sobre el negocio a través de detalles que reflejen interés por los empleados.		
Objetivo específico	Estrategia	Duración
Brindar al 80% de los colaboradores de Agro Solutions mayor oportunidad de relacionamiento entre ellos a través de tácticas de ocio.	Organización de eventos informales con el fin de generar ritos y tradiciones en la organización.	3 meses
Etapa	Herramienta	Mensaje
Expectativa	Instalación de una campana verde fuera del comedor. A esa campana se la llamará "Molucella". El objetivo es que será la que se utilizará como condicionamiento de llamada para almuerzos o temas importantes.	El sonido de la campana representará la reunión entre los colaboradores de la empresa.
Informativa	Reuniones bi-semanales en la que se fomente el diálogo sobre noticias del negocio o generar conversación entre colaboradores-jefe.	Contenido: Ocio y negocio.

	Implementación de una cartelera informativa/social la cual esté dividida en contenido de ocio (cumpleaños, eventos, fotos) e informativa (sobre la empresa, mercado, competencia).	
Recordación	Mensualmente se entregará una caja de chocolates (4 unidades) a los cumpleaños del mes.	Feliz Cumpleaños

Problema Cuatro

YO SIEMBRO MI FUTURO		
Problema: Falta de pertenencia a la organización		
Justificación: Necesidad que los colaboradores de Agro Solutions sientan que la organización se preocupa por su crecimiento laboral. Y generar la voluntad de trabajar pensando en un futuro empresarial.		
Objetivo específico	Estrategia	Duración
Generar sentido de pertenencia al 80% de los empleados de Agro Solution.	Desarrollar mensajes racionales sobre la importancia y oportunidad de crecer en Agro Solutions. La idea es utilizar información real que demuestre el interés por el capital humano de la empresa hacia sus colaboradores.	3 meses
Etapas	Herramienta	Mensaje
Expectativa	Instalación de un sticker en el vestidor del área de campo, administrativa y en el área de post producción de Agro Solutions que evoque el sentimiento de superación personal.	Aquí siembro mi futuro
Informativa		

Recordación	Entrega de pulseras sobre la pertenencia a Agro Solutions.	En Agro Solutions siembras tu futuro.
-------------	--	---------------------------------------

Presupuesto

Problema: Cultura organizacional débil	Unidades	Costo Totales
Tent Card	5	15
Sticker Pared	1	30
Sombreros Safari	60	120
Total		165

Problema: Rumor en la organización	Unidades	Costo Totales
Cuña informativa	1	0
World Café	10	20
Vasos plásticos	60	120
Total		140

Falta de pertenencia a la organización	Unidades	Costo Totales
Sticker	3	30
Cartel	3	20
Pulseras	200	50
Total		100

Problema: Poca comunicación de aspectos sociales	Unidades	Costo Totales
--	----------	---------------

Campaña	1	30
Cartelera	1	20
Chocolates	60	120
Total		170

Cronograma

Actividad	Ene	Feb	Marz	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Octu	Nov	Dic
Cultura organizacional débil												
Tent Card												
Sticker Pared												
Sombrero Safari												
Rumor en la organización												
Cuña institucional												
World Café												
Vasos Plásticos												
Poca comunicación de aspectos sociales												
Campaña												
Cartelera												
Chocolates por cumpleaños												
Falta de pertenencia a la organización												
Sticker												
Cartelera												
Pulseras												

COMUNICACIÓN GLOBAL

Mapa de Públicos Externos

Públicos	Sub-públicos	Modo de Relación
Comunidad	San José de Minas	Positiva-neutral
Medios de comunicación	TV	Neutra
	Prensa	Neutra
	Radio	Neutra
	Medios 2.0	Neutra
Proveedores	Nacionales	Tensa
Clientes	Clientes actuales	Tensa
	Potenciales clientes	Neutra

Gobierno	Entes reguladores	Positiva
Competencia	Florícolas ecuatorianas	Negativa
Empleados	Campo y post-cosecha	Positiva
	Administrativos	Positiva
Industria florícola	Feria de flores anual	Positiva
Organizaciones Internacionales	Flowers For kids	Positiva

Objetivos de la investigación

a. Método: Analítico

b. Técnicas:

- A través de varias entrevistas a los empleados de Agro Solutions.
- Reuniones con José Landázuri, gerente general de Agro Solutions.
- Investigación del entorno de las florícolas y de Agro Solutions en el mercado.

Desarrollo de campañas de comunicación externa

Objetivo específico

Implementar campañas de comunicación externas enfocadas en stakeholders de impacto para Agro Solutions.

Concepto: Principios Corporativos

Explicación: Al hablar con el cliente se concluyó que la estructura del negocio es altamente competitiva en el mercado y que las relaciones con los stakeholders no son positivas, por lo que se debe visualizar a Agro Solutions como una organización comprometida con cada público y dar a conocer la relevancia que la empresa tiene por generar una excelente comunicación con cada uno.

Anexo C: Piezas gráficas de las campañas.

1. Comunidad

Tema: Damos el ejemplo

- Problema identificado: Agro Solutions cuenta con una relación positiva con la comunidad de San José de Minas dado que varios de los habitantes tr abajan en la organización, sin embargo la relación debe ser más sólida para atraer a más empleados.
- Objetivo comunicacional: Cimentar la relación entre Agro Solutions y el 70% de la comunidad de San José de Minas en el lapso de tres meses.

Estrategia (Fase)	Mensaje	Tácticas	Responsabilidad	Fuente de Verificación
Expectativa	Agro Solutions se preocupa por tu	Gigantografía en la Plaza Central de San José de Minas.	Administración	Reacción ante la instalación de la gigantografía.

	productividad.			
Informativa	Agro Solutions te capacita a través de su experiencia y experticia.	Evento de capacitación sobre cómo incrementar la productividad de los suelos.	Supervisores de campo y post-cosecha	Número de asistentes en el evento.
Recordación	Pensar en Agro Solutions y su interés por los habitantes de San José de Minas.	Entrega de certificado de asistencia. Pala de jaridnería con un mensaje de recordación.		Administración

2. Medios de comunicación

Tema: Innovadores

- Problema identificado: No existe ninguna relación entre AgroSolutions y los medios de comunicación.
- Objetivo comunicacional: Posicionar a Agro Solutions como una compañía dedicada a la producción y exportación de flor de primera calidad que crea fuentes de trabajo y contribuye así al desarrollo de la sociedad ecuatoriana.

Anexo D: Agenda de medios de comunicación especializados en el tema.

Estrategia (Fase)	Mensaje	Tácticas	Responsabilidad	Fuente de Verificación
--------------------------	----------------	-----------------	------------------------	-------------------------------

Expectativa	¿Cómo se producen y exportan las mejores flores de verano del Ecuador?	Envío de afiche digital para mail	Recursos Humanos	Confirmación de recibidos por los medios escogidos.
Informativa	Presentar a Agro Solutions como una empresa nueva, innovadora y prometedora.	Brochure con Cd infomativo.		Respuesta de los medios de comunicación.
Recordación	Tener físicamente las flores producidas en la florícola. Asegurar que son las mejores flores de verano.	Entrega de arreglo floral pequeño. Para el escritorio.		Publicity de Agro Solutions

3. Clientes

Tema: Eficacia

- Problema identificado: La relación se basa a través de confianza en los pagos y dependen de este vínculo.
- Objetivo comunicacional: Brindar mayor estructura a los canales de comunicación con los clientes para que tengan mayores herramientas de diálogo durante todo el año.

Estrategia (Fase)	Mensaje	Tácticas	Responsabilidad	Fuente de Verificación
Expectativa	Las órdenes están disponibles durante todo el año.	Afiche digital para mail	Recursos humanos	Mejora en la comunicación con los clientes
Informativa	Los pedidos se manejan con eficacia y	Mailing de procedimientos		Incremento en los pedidos

	compromiso.			
Recordación	Encuétranos las 52 semanas del año a través de cuatro canales de comunicación.	Newsfeed mensual por mail		

4. Proveedores

Tema: Compromiso

- Problema identificado: Relación álgida entre las partes a causa de atrasos en las entregas.
- Objetivo comunicacional: Asegurar la disponibilidad de canales de comunicación que promuevan el diálogo en todo momento entre las partes.

Estrategia (Fase)	Mensaje	Tácticas	Responsabilidad	Fuente de Verificación
Expectativa	Agro Solutions se preocupa en cimentar relaciones positivas con sus proveedores	Invitación digital a cada proveedor	Carlos Peñafiel	Asistencia al evento
Informativa	Establecer un espacio de comunicación física entre proveedor-cliente.	Almuerzo en la Quinta Porra		Menores retrasos de proveedor a cliente
	Informar sobre los principios de actuación. Aquí se los expondrán y se conversarán de estos.	Presentación de los "Principios de Actuación" entre proveedor y Agro Solutions		

Recordación	<p>Principios de Actuación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Potenciar la comunicación transparente con nuestros proveedores para construir relaciones de confianza. 2. Impulsar el progreso económico y social para generar valor a la ambas partes. 3. Igualdad de oportunidades para todos los proveedores. 4. Trabajar con proveedores que trabajen bajo una misión alineada a la nuestra. 5. Cumplir todos los compromisos entre las partes. 	Afiche digital vía mail		Mayor comunicación entre proveedor-cliente.
--------------------	---	-------------------------	--	---

5. Potenciales clientes

Tema: Visionarios

- Problema identificado: Poca visibilidad entre la competencia en la feria anual de flores, por lo que se pierde la posibilidad de atraer a más clientes.
- Objetivo comunicacional: Captar clientes potenciales a través de la familiaridad de ellos hacia Agrosolutions en el lapso de un mes.

Mensaje	Tácticas	Responsabilidad	Fuente de Verificación
---------	----------	-----------------	------------------------

En Agro Solutions todo el año es verano por eso siempre están disponibles las flores.	BTL: Baile de las flores. Tipo de baile ecuatoriano.	Departamento Administrativo	Concurrencia al stand
Información comercial sobre el negocio.	Entrega flyer direccionador al stand en la feria.		Desarrollo de una base de datos de potenciales clientes.
	Cuña Arreglo de stand estilo "ecuatorianeidad"		
Conoce a Agro Solutions y cierra tu negocio con la empresa.	Afiche digital para mail		Incremento de clientes.

6. Presupuesto

Comunidad	Unidades	Costo Totales
Gigantografía	1	70
Evento	0	0
Certificado	100	50
Pala de jardinería	100	250
	Total	370

Medios de Comunicación	Unidades	Costo Totales
Afiche digital para mail	50	0
Brochure Cd informativo	20	40
Arreglo floral	20	80
	Total	120

Clientes	Unidades	Costo Totales
Afiche digital para mail	1	0
Procedimientos con clientes	1	0
Newsfeed mensual	1	50

Total	50
--------------	-----------

Proveedores	Unidades	Costo Totales
Invitación digital	1	0
Evento en "La Quinta Porra"	30	400
Registro de "Principios de Actuación"	1	0
Total	100	

Potenciales Clientes	Unidades	Costo Totales
Flyer direccionador	300	100
Baile de las Flores	1	200
Helado de Paila	1	100
Decoración	1	200
Afiche digital de recordación	∞	0
Total	600	

CONCLUSIONES

El conocimiento sobre teorías de comunicación es necesario para profundizar en aspectos administrativos. Sin un sustento bibliográfico sobre el por qué de ciertos fenómenos de la comunicación impiden el desarrollo de estrategias comunicacionales efectivas.

En el aspecto organizacional de la comunicación se debe reconocer factores como la filosofía y la cultura, aspectos necesarios y existentes en toda organización. A partir del entendimiento de esto un comunicado puede lograr que estos dos marcos sean una fortaleza en el negocio y en la estructura de la institución.

De igual manera el conocimiento de todos los stakeholders que se ven afectados o afectan a la organización constituyen un motivo de profundo análisis con el fin de desarrollar mensajes que favorezcan a lograr relaciones positivas entre las partes.

En cuanto a la comunicación interna es importante reconocer que sin el aporte a un ambiente laboral positivo es muy complejo el alcance de metas entre departamentos y como organización. Para ello es necesario brindar la importancia necesaria a una correcta y útil auditoría interna que identifique problemas comunicacionales y se enfoque en soluciones prácticas a través del conocimiento sobre los diferentes sub-públicos a los que desea apuntar.

Finalmente una estrategia de comunicación externa genera cambios y mejoras en el aspecto de imagen y reputación de la organización a través de un enfoque tanto comercial en el campo del marketing como en el institucional efectuando relaciones públicas.

Agro Solutions es una organización nueva, con proyección de negocios importante. Comunicacionalmente, no dispone de mecanismos y herramientas eficientes que permitan mantener comunicación efectiva y oportuna para generar el sentimiento necesario de pertenencia y diferenciación en el mercado florícola. No han desarrollado misión, visión, valores y filosofía, elementos importantes para la identidad corporativa que toda organización debe tener.

La organización no se ha preocupado de invertir en comunicación, los canales existentes son bastante básicos, lo cual permite el desarrollo de rumores.

El desarrollo de campañas internas tanto externas para una organización no gubernamental es necesario con el fin de entablar relaciones positivas con todos sus stakeholders relevantes para el negocio.

A través de la implementación de campañas de comunicación interna se generan mayores niveles de satisfacción laboral, los empleados conocen la misión y visión del negocio y la empresa mejora tanto productiva como socialmente.

De igual manera, las campañas de comunicación global se enfocan en la relevancia de cada público y en el desarrollo de estrategias de comunicación que envíen en mensaje correcto. De esta manera se espera posicionar a la organización o mejorar su imagen frente a sus stakeholders.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alberto , J., & Ferré , C. (2012). *Los índices de reputación corporativa y su aplicación en las empresas de comunicación* . III Congreso Asociación Española de Investigación de la Comunicación , España. Retrieved from http://www.aeic2012tarragona.org/comunicacions_cd/ok/95.pdf

Andrade , H. (2005). *Comunicación organizacional interna: Proceso, disciplina y técnica* . Retrieved from <http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=bwelcBnPNuoC&oi=fnd&pg=PA71&dq=comunicación organizacional&ots=gLLrzsZMp0&sig=yDxfkleIExPIv5WNbV4SaGQ5w18>

Balboa, M. (2008, Septiembre). *Comunicación para crear posibilidades. caso empresa gamsur sem*. Retrieved from <http://documents.scribd.com/docs/q54dp4otpnu1aegq5jd.pdf>

Brandolini, A., González, F. (2009) *Comunicación Interna*. La Crujía. Pp. 25-36.

Capriotti, P. (1999, Agosto). *Una estrategia de éxito a corto plazo* . Retrieved from http://bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Corporativa_1.pdf

Caprotti, P. (1998). *La comunicación interna* . *Capacitación y Desarrollo*, 13, Retrieved from http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf

Como elaborar el plan de comunicación. In (2012). España: Bic Galicia. Retrieved from http://www.piace.es/sites/default/files/como_elaborar_un_plan_de_comunicacion.pdf

García, J., Ruiz, A. & Ventura, R. (1999, Abril). *La auditoría de comunicación interna: Una aproximación conceptual y metodológica*. *Revista Latina de Comunicación Social* 18, Retrieved from <http://www.ull.es/publicaciones/latina/a1999gjn/81haba3.htm>

Ind, N. (1992). *La imagen corporativa* . (1era ed., p. 201). Madrid : Díaz de Santos S.A. Retrieved from http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=-MLwmsABLFQC&oi=fnd&pg=PR12&dq=identidad imagen reputación &ots=oFvBCG8i77&sig=ditvb1d9hSBxTXJOnyUgu4HfqRw&redir_esc=y

Krick , T., Forstater, M., Monaghan, P., & Sillanpää, M. (2006). *El compromiso con los stakeholders manual para la prÁctica de las relaciones con los grupos de interÉs*. (1era ed.). Barcelona: Telefónica

La comunicación interna, instrumento fundamental de la función directiva. Barcelona MANAGEMENT REVIEW. Pg. 37-44.

Llacuna, J., & Pujol, L. *La comunicación en las organizaciones*. Madrid: Ministerio del trabajo y Asuntos Sociales de España. Retrieved from http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_685.pdf

Magallón , S. (2006). Concepto y elementos de las relaciones públicas. *Escola Superior de Relacions Públiques*, Retrieved from <http://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n34p103.pdf>

Martín , F. (2008). *Comunicación empresarial: necesidad y deber social* . Informally published manuscript, Comunicación Empresarial e Institucional, Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España. Retrieved from <http://www.reddircom.org/textos/mediacionessociales.pdf>

Minguez, N. (2010). *Un marco conceptual para la comunicación corporativa* . Informally published manuscript, Comunicación Audiovisual y Publicitaria, Universidad Complutense de Madrid , Madrid, España. Retrieved from <http://www.ehu.es/zer/hemeroteca/pdfs/zer07-10-minguez.pdf>

Pablos , J. (2005). Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. *Revista Latina de Comunicación Social* 60, 2, 13. doi:
<http://www.ull.es/publicaciones/latina/200540salabrigas.pdf>

Peri, C. (2009). *Branding corporativo fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. (1era ed.). Santiago de Chile : Colección de Libros de la Empresa. Retrieved from
<http://www.analisisdemedios.com/branding/BrandingCorporativo.pdf>

Portillo, R. (2012, Julio). La comunicaciÓn externa en universidades privadas con estudios a distancia en pregrado. *Primera Revista Electrónica en América Latina Especializada en Comunicación* , 79, Retrieved from
http://www.razonypalabra.org.mx/N/N79/V79/59_Portillo_V79.pdf

Rojas , O. (2008). *Relaciones públicas: La eficacia de la influencia* . (2da ed.). Madrid: ESIC Editorial Retrieved from
<http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=j->

Thompson , J. (1998). *Losmedia y la modernidad: Una teoría de los medios de comunicación*. (3era ed.). Buenos Aires : Ediciones PaídósIbérica, S.A. Retrieved from
<http://www.edufolia.com/portafolio/archivos/archivo538.pdf>

Varona, F. (1994). *Las auditorias de la comunicaciÓn organizacional desde una perspectiva academica estadounidense*. (Vol. 39). California : One Washington Square. Retrieved from
http://www.uca.edu.sv/deptos/letras/sitio_pers/j_benitez/document/lectura4.pdf

ANEXOS

Anexo A

Encuesta de auditoría de comunicación interna

La siguiente encuesta tiene como objetivo medir y analizar el estado actual de la comunicación dentro de AgroSolutions. Sus respuestas son anónimas y confidenciales.

Es importante que responda con total sinceridad con el fin de mejorar el manejo de la comunicación dentro de la empresa:

1) Encierre TRES valores que más representan a AgroSolutions.

- a) Seguridad
- b) Responsabilidad
- c) Cumplimiento
- d) Integridad
- e) Compromiso

2) Encierre los medios que utiliza para comunicarse dentro de la empresa

- a) Cartelera
- b) Almuerzos
- c) Conversación directa
- d) Reuniones

3) ¿Qué tipo de información le interesaría recibir sobre la gestión de la empresa?

- a) Nuevos contratos
- b) Sociales (cumpleaños, buenas noticias)
- c) Información sobre la historia

4) Señale Si o No en cada pregunta sobre su supervisor:

Preguntas	Reponde Si	Responde no
Me ayuda cuando lo necesito		
Conoce mis funciones		
Se preocupa en escucharme		
Me exige de forma razonable		

5) Señale Si o No en cada pregunta sobre su jefe:

Pregunta	Si	No
Me ayuda cuando lo necesito		
Conoce mis funciones		
Se preocupa en escucharme		
Me exige de forma razonable		

6) Responda Si o No sobre las habilidades de su supervisor o jefe inmediato. (Incluir el nombre del jefe inmediato)

Pregunta	Si	No
Sabe escuchar		
Da buen ejemplo		
Motiva a su equipo para que mejoren sus habilidades		
Demuestra liderazgo		

7) ¿De qué manera se transmite la información dentro de AgroSolutions?

- a) Del jefe al empleado
- b) Del empleado al jefe
- c) Entre compañeros de área

8) Ha realizado usted alguna sugerencia directa a la dirección de la empresa

- a) Si
- b) No

9) ¿A quién le ha hecho usted la sugerencia?

- a) Superior inmediato
- b) Gerencia
- c) Recursos humanos-personales
- d) Otros (Especifique)

10) Qué aspectos opina que causan conflictos en la empresa.

- a) Chismes
- b) Nuevos empleados frecuentemente
- c) Conflictos personales
- d) Cambio de trabajo entre cosecha y post-cosecha.

11) Señale tres palabras que mejor describan su trabajo

- | | |
|------------------|---------------------|
| a) Fácil | f) Interesante |
| b) Técnico | g) Rutinario |
| c) Aburrido | h) Sin perspectivas |
| d) Satisfactorio | i) Cansado |
| e) Seguro | j) Motivante |

12) Califique los aspectos que considera que son fundamentales en un lugar de trabajo. (1 el de menor importancia y 5 el de mayor importancia)

- a) Organización
- b) Honestidad
- c) Seguridad
- d) Alimentación
- e) Salud
- f) Relaciones humanas

13) ¿Tiene alguna recomendación para mejorar la relación entre empresa y empleados?