

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

**Campañas de Comunicación Interna y Externa para la
empresa Nemo y Yo**

Proyecto Integrador

María Paz Bonilla Prócel

Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

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

Quito, 19 de diciembre del 2016

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ
COLEGIO DE COMUNICACIÓN Y ARTES
CONTEMPORÁNEAS

**HOJA DE CALIFICACIÓN
DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

Campañas de Comunicación Interna y Externa para la empresa Nemo y Yo

María Paz Bonilla Prócel

Calificación:

Nombre del profesor, Título académico

Gustavo Cusot

Firma del profesor

Quito, 19 de diciembre del 2016

DERECHOS DE AUTOR

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

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

Firma del estudiante:

Nombres y apellidos: María Paz Bonilla Prócel
Código: 00115199
Cédula de Identidad: 1715859037
Lugar y fecha: Quito, 19 de diciembre del 2016

DEDICATORIA

A mis padres, Ana María y Andrés, por su constante cariño y apoyo a lo largo de mi carrera.

A Gonzalo Mendoza, que con su apoyo y amor constante ha sido el impulso durante toda mi carrera y el pilar principal para la culminación de la misma.

RESUMEN

La comunicación es la herramienta fundamental en la vida de los seres humanos, ya que facilita la interacción, las relaciones de las personas y las organizaciones con su entorno. En las empresas, la comunicación corporativa es la base central para generar confianza y que la imagen y la reputación tengan un buen posicionamiento. A partir de la comunicación corporativa, se dirige el resto de actividades y se informa de manera clara, coherente y concisa temas importantes hacia sus distintos públicos de interés. Dentro de este trabajo, se presentan propuestas de campañas internas y externas para la empresa Nemo y Yo priorizando los enfoques de acción en donde los ejes de la comunicación empresarial funcionen.

Palabras clave: Relaciones públicas, imagen, reputación, comunicación organizacional, campaña interna, campaña externa.

ABSTRACT

Communication is the fundamental tool in the life of human beings, since it facilitates the interaction, the relationships of people and organizations with their environment. In companies, corporate communication is the central base to build trust, so that the image and reputation have a good position. From the corporate communication, the rest of activities are directed and it is informed in a clear, coherent and concise way; important topics towards its different public of interest. Within this paper, proposals for internal and external campaigns are presented for the company Nemo and I prioritizing the approaches of action where the axes of business communication work.

Keywords: Public relations, image, reputation, organizational communication, internal campaign, external campaign.

TABLA DE CONTENIDO

Contenido

Justificación	15
Introducción	16
Marco teórico	17
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	17
COMUNICACIÓN INTERNA	18
Canales de la comunicación interna	19
Elementos de la comunicación	19
Flujos de la comunicación interna.....	20
Efectividad de la comunicación interna.....	22
Director de Comunicación.....	23
Cultura Organizacional.....	29
Auditoría de Comunicación.....	34
COMUNICACIÓN EXTERNA.....	34
Imagen y Reputación.....	36
Identidad.....	42
Conclusiones del Marco Teórico.....	48
Auditoría de Comunicación NEMO Y YO.....	49
Historia.....	49
Misión	49
Objetivo empresarial	50
Políticas	50
Comportamientos	51

Estructura Organizacional	51
SISTEMA DE IDENTIDAD VISUAL	52
Logotipo 2008-2015	52
Logotipo 2015-2016	52
Colores Corporativos:	53
Tipografía:	53
Presunciones Básicas.....	53
Mapa de Públicos	54
Análisis Foda.....	57
Fortalezas:	57
Oportunidades:	58
Debilidades:.....	58
Amenazas:	58
Objetivos de la Auditoría	59
Métodos y Herramientas Empleadas	59
Universo y Muestra	60
Fichas de Herramientas	61
Modelo de Encuesta	72
Análisis e Interpretación de Datos.....	82
Conclusiones de la Auditoría	97
Campañas De Comunicación Interna NEMO Y YO.....	99
ANTECEDENTES.....	100
CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	101
Campaña #1: #NemoConoce.....	102
Campaña #2: #NemoConstruye.....	108
Campaña 3: #NemoComunica.....	113
Campaña 4: #NemoParticipa.....	122
Conclusiones campañas internas	125
CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN EXTERNA NEMO Y YO126	
Campaña #1: Conéctate con Nemo - Escuelas	129

Campaña #2: Conéctate con Nemo - Empresas.....	136
Campaña #3: Conéctate con Nemo - Medios	141
Campaña #4: Conéctate con Nemo - Proveedores	145
Campaña #5: Conéctate con Nemo - Comunidad.....	150
CONCLUSIONES FINALES	154
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	155

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla #1: Funciones de un DirCom	21
Tabla #2: Oranigrama Nemo y Yo.....	47
Tabla #3: Mapa de Públicos.....	50
Tabla #4: Universo y Muestra.....	57
Tabla #5: Presupuesto Campaña 1	103
Tabla #6:Cronograma Campaña 1	103
Tabla #7: Presupuesto Campaña 2	108
Tabla #8:Cronograma Campaña 2	108
Tabla #9:Presupuesto Campaña 3	116
Tabla #10:Cronograma Campaña 3	117
Tabla #11: Presupuesto Campaña 4	120
Tabla #12: Cronograma Campaña 4	120
Tabla #13: Presupuesto Campaña Externa 1	130
Tabla #14:Cronograma Campaña Externa 1	131
Tabla #15: Presupuesto Campaña Externa 2	136
Tabla #16:Cronograma Campaña Externa 2.....	136
Tabla #17: Presupuesto Campaña Externa 3	140
Tabla #18: Cronograma Campaña Externa 3.....	140

Tabla #19: Presupuesto Campaña Externa 4	144
Tabla #20: Cronograma Campaña Externa 4	144
Tabla #21: Presupuesto Campaña Externa 5	147
Tabla #22: Cronograma Campaña Externa 5	147

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura #1:Flujos de la Comunicación Interna.....	17
Figura #2: Comunicación dentro del Organigrama	25
Figura #3: Logo Nemo y Yo.....	48
Figura #4: Logo Nemo y Yo 2015-2016.....	49
Figura #5: Cartelera Pirncipal.....	57
Figura #6: Cartelera de Cumpleaños.....	58
Figura #7:Pared División	59
Figura #8: Lona.....	60
Figura #9: Grupo de Whtasapp Profesores	61
Figura #10: Grupo Whatsapp Agentes Comerciales.....	62
Figura #11: Grupo Whatsapp Comunity Manager.....	63
Figura #12: Correo Electrónico	64
Figura #13: Flyers y Afiches.....	65
Figura #14: FanPage Facebook.....	66
Figura #15: Reuniones	67
Figura #16:Campaña 1 #Nemo Conoce	98
Figura #17:Campaña 1 Expectativa	99

Figura #18: Campaña 1 Informativa	101
Figura #19: Campaña 1 Recordación	102
Figura #20: Campaña 2 #Nemo Construye.....	104
Figura #21: Campaña 2 Expectativa	106
Figura #22: Campaña 2 Informativa	106
Figura #23: Campaña 2 Recordación.....	107
Figura #24: Campaña 3 # Nemo Comunica.....	109
Figura #25: Campaña 3 Expecativa	110
Figura #26: Campaña 3 Informativa	112
Figura #27: Campaña 3 Recordación.....	115
Figura #28: Campaña 4 #Nemo Participa.....	117
Figura #29: Campaña 4 Expecativa	119
Figura #30: Campaña 4 Recordación	120
Figura #31: Campaña Externa 1 Expectativa.....	125
Figura #32: Campaña Externa 1 Informativa.....	128
Figura #33: Campaña Externa 1 Recordación	129
Figura #34: Campaña Externa 2 Expectativa.....	132
Figura #35: Campaña Externa 2 Informativa.....	133
Figura #36: Campaña Externa 2 Recordación	135

Figura #37: Campaña Externa 3 Expectativa.....	138
Figura #38: Campaña Externa 3 Recordación	139
Figura #39: Campaña Externa 4 Expectativa.....	142
Figura #40: Campaña Externa 4 Recordación	143

JUSTIFICACIÓN

Muchas empresas no tienen claro ni presente la importancia de la comunicación, es por ello que es importante demostrar mediante este marco teórico los fundamentos y necesidad de la misma. Se busca realizar un análisis completo para que a raíz de dicho estudio, sea posible emplear auditorías de comunicación y campañas dentro de una organización. Para ello es fundamental tener claros todos los conceptos básicos referentes a la comunicación y todos los elementos que la componen. Esto permite que se pueda manejar con exactitud la relación con cada público interno o externa de una organización.

INTRODUCCIÓN

La comunicación, una calidad inherente al ser humano por su propia naturaleza, se ha convertido en un punto predominante en la mayoría de sectores de injerencia cotidiana. Es así que en el entorno social en el cual nos desarrollamos generalmente tiene un alto componente comunicacional en sus más diversas expresiones. El hombre se caracteriza en su propia esencia por capacidad de comunicarse, lo que predomina en las sociedades cosmopolitas sin lugar a duda. En este punto la comunicación es la base de varios preceptos sociales que en la mayoría de los casos los tomamos como evidentes sin profundizar en su inicio más elemental.

En este punto, y entendiendo la incidencia de la comunicación en todo entorno social sea individual o colectivo, se abren varias ramas comunicacionales de análisis. Entre ellas, y con afectación directa en el mundo comercial, industrial y administrativa en general, encontramos a la comunicación organizacional, materia de la cual nos preocuparemos en profundizar desde una óptica teórica doctrinaria en el presente trabajo; partiendo de su concepto en sí mismo, sus elementos más esenciales, sus formas de expresión como interna y externa, los canales de aplicación y los componentes más significativos de cada una dentro del todo de la comunicación organizacional.

El presente enfoque académico busca entrañar los principios predominantes de la comunicación organizacional, dando especial interés en su importancia en el mundo de la gestión empresarial y la incidencia que, una comunicación interna y externa bien llevada, tiene en los resultados económicos y de productividad de la organización. Es así que los roles de sus actores

y participes se vuelve de vital importancia por las características que estos le brindan a la actividad comunicacional, lo cual se buscará dejar por sentado en el presente análisis.

Finalmente, es preciso mencionar la importancia de los aspectos teóricos en un mundo eminentemente práctico como el de la comunicación organizacional, ya que fortalece el entendimiento de todas las actuaciones empresariales en este campo y fomenta su desarrollo e implementación por la importancia que guarda en una verdadera eficiencia empresarial. No es saludable que los actores de la comunicación organizacional pierdan de vista los principios, conceptos y teorías enunciados en el presente trabajo, que han sido el fruto de la recolección de autores destacados en el campo, y es justamente aquí la importancia de su desarrollo y comprensión.

MARCO TEÓRICO

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

El mundo de la comunicación es general abarca aspectos de lo más generales y diversos, entre estos, con significativa importancia en el mundo empresarial por su connotación práctica, encontramos a la comunicación organizacional. Según Goldhaber (1989) la comunicación organizacional es “el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. Esta percepción de la comunicación organizacional incluye cuatro conceptos clave: mensajes, red, interdependencia y relaciones”

La comunicación organizacional dentro de cualquier institución busca incrementar y optimizar la imagen de la misma. Es así que, se podría decir que la comunicación es parte de

un conjunto de las áreas más importantes en cuanto a alcanzar los objetivos planteados en cualquier tipo de negocio. Y su importancia radica exactamente en el nivel de incidencia que esta rama comunicacional tiene en la gestión empresarial permanente.

Aproximadamente, durante los últimos quince años, se ha formado un cambio radical entre las relaciones de la empresa con sus diferentes públicos y la comunicación de cada organización. “La comunicación ha sido a menudo tomada como una moda. Ahora se va convirtiendo en una cultura”. (Cervera, 2006). Así, la comunicación ha llegado a ser incluso uno de los pilares o ejes centrales de cada empresa u organización ya que esta fomenta una mejor relación comunicativa entre los actores internos y esto a la vez se refleja hacia sus públicos externos en la creación de imagen e identidad.

Dentro de la comunicación organizacional, existen dos tipos de comunicación: interna y externa. Según Hughes, dentro de cada una de ellas se almacena información obtenida sobre algún dato o circunstancia importante dentro de las organizaciones, expresándose de manera distinta, dependiendo de qué tipo de comunicación se trate. (1986)

COMUNICACIÓN INTERNA

Al referirse a la comunicación interna, Balarezo (2014) menciona que “Nos referimos a los procesos comunicativos que se llevan a cabo dentro de la organización, es decir, aquella que busca el logro de los objetivos organizacionales a través de mensajes que fluyan de manera eficiente en el interior, de relaciones satisfactorias entre sus miembros, un ambiente de trabajo agradable, entre otras cosas.” Es así que, la comunicación interna ocasiona que los empleados se sientan identificados y motivados para realizar su labor y de esta manera se

cumplen los objetivos empresariales. Su importancia radica en la incidencia que presenta en la gestión empresarial a nivel de resultados de productividad y eficiencia del equipo de trabajo.

Canales de la comunicación interna

La comunicación dentro de una organización puede producirse de dos maneras, formal o informal.

- Formal: El contenido se refiere a aspectos laborales únicamente. En general, utiliza la escritura como medio y se deben cumplir todos los procesos burocráticos.
- Informal: Donde el contenido de la comunicación, a pesar de estar referido a aspectos laborales, utiliza canales no oficiales como almuerzos sociales, encuentros en pasillos, rumores, etc. Sin embargo, esta tiene un alto grado de credibilidad para quienes la transmiten y la reciben.

En todo momento es necesario tener claros los dos canales mencionados por su incidencia en la gestión empresarial, siendo relevante medir los resultados de dichos canales en las diversas acciones y campañas que la administración emprenda.

Elementos de la comunicación

Según Berges (2011), existen varios elementos que intervienen o componen el proceso de comunicación, algunos de ellos son:

- Emisor: Quien transmite la información
- Receptor: Quien recibe la información

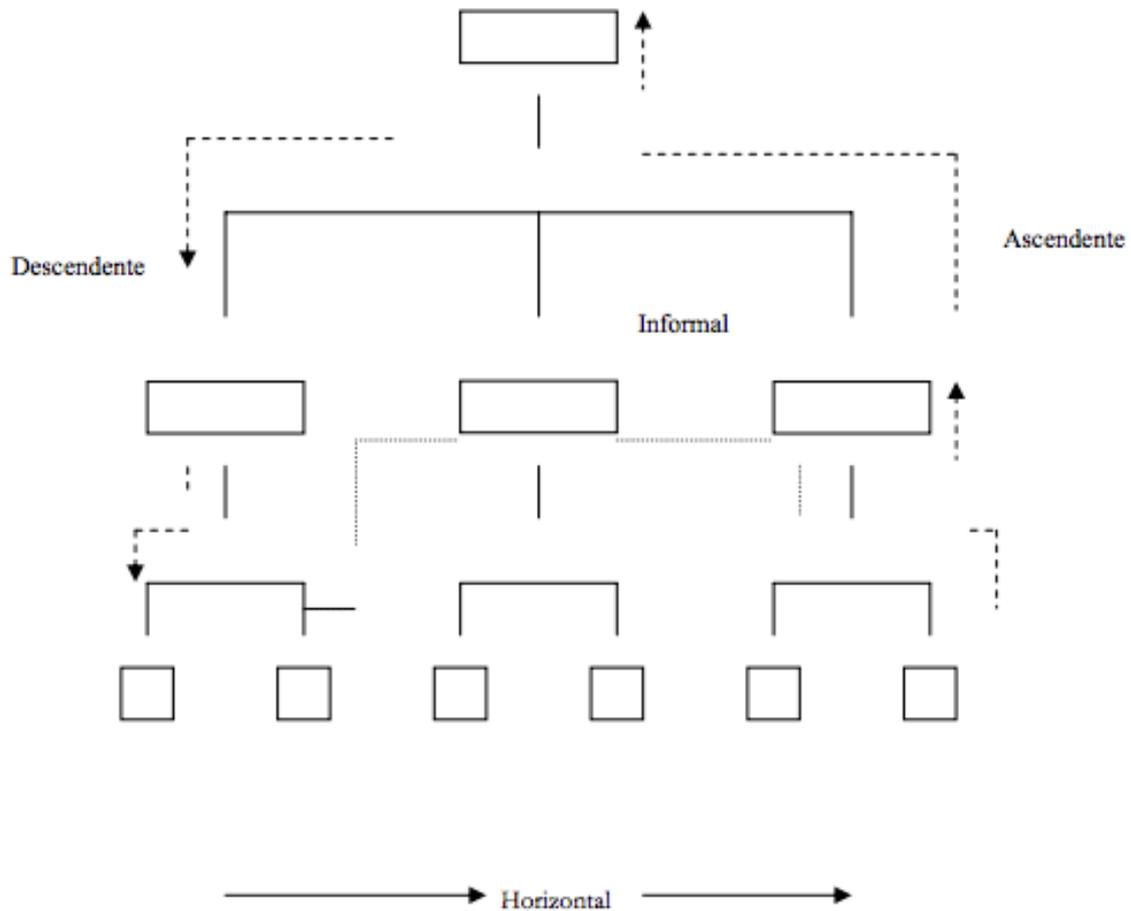
- Código: Signos o símbolos que el emisor utiliza para codificar el mensaje.
- Canal: Elemento físico por donde el emisor transmite la información.
- Mensaje: La información en sí que el emisor transmite hacia el receptor.
- Contexto: Circunstancias espaciales y socioculturales que rodean el hecho o acto comunicativo.
- Retroalimentación: Elemento que mide si la comunicación fue exitosa o no.
- Ruido: Todo lo que puede dificultar la comunicación.

Flujos de la comunicación interna

De igual forma, Fernández (2010) afirma que la comunicación interna mantiene cuatro flujos: descendente, ascendente, diagonal y horizontal.

- Comunicación Descendente: Se trata de la comunicación que se ocupa de comunicar el orden establecido para el desarrollo de tareas, roles, entrenamiento, capacitación, directrices, políticas, etc. Una de sus funciones primordiales es comunicar la cultura organizacional y las directrices de cómo cumplirlas. Las principales herramientas comunicacionales dentro de este flujo son discursos, reuniones con el personal, llamadas telefónicas, memorandums, cartas, informes, manuales, folletos, reportes, entre otros.
- Comunicación Ascendente: Es la comunicación que se da desde los niveles bajos hasta los más altos en orden jerárquico. Esto permite que los trabajadores con bajos rangos se sientan parte de las decisiones tomadas por la empresa y sientan que pueden ser escuchados. En este caso, los medios más utilizados son las entrevistas personalizadas, encuestas o sistemas de quejas y sugerencias.

- Comunicación Horizontal: Este tipo de comunicación se da entre miembros de un mismo nivel jerárquico.



Obtenido de: Nosnik y Velasco, 2001.

Figura #1: Flujos de la comunicación interna

Efectividad de la comunicación interna

Para que la comunicación se de de la mejor manera y sea positiva a los fines del negocio, los principales objetivos de la comunicación organizacional son la *toma de decisiones, motivación y establecer y proyectar una imagen.*

Ahora bien, en el momento en el que la comunicación interna es eficiente y eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo. Sin embargo, de existir un caso contrario, los efectos son altamente negativos para la organización, pudiendo producir un cuadro típico donde la comunicación interna no funciona o es deficiente. Este cuadro se caracteriza por:

- Director de Comunicación (DirCom) que ignora si los procedimientos se están siguiendo.
- Departamentos que no trabajan en conjunto u opacan el trabajo del otro.
- Trabajadores que constantemente desacrediten a sus responsables ocasionando que existan procesos disfuncionales.

Lo mencionado evidencia que la existencia de un esquema de comunicación interna per se no implica necesariamente resultados positivos en la gestión empresarial, y es responsabilidad de sus actores el manejarla de forma responsable a fin de tener los resultados deseados en la productividad empresarial.

Director de Comunicación

Como se puede evidenciar, dentro de una organización es indispensable el tener a una persona que dirija y que esté pendiente de todos los ámbitos de la comunicación interna. Es así que un Director de Comunicación siempre debe estar a la cabeza de un equipo sea grande o pequeño. Si bien el término DirCom y los departamentos de comunicación actualmente son bastante conocidos por la mayoría de personas, aún existen dudas acerca de su definición, personalidad, posición dentro de la organización y responsabilidades como tal.

Es importante saber que, en términos generales, el DirCom es la persona delegada para mantener la imagen de una institución. Uno de los rasgos más importantes en un DirCom es su carácter abierto y curioso, que lo lleva a mantener buenas relaciones tanto internas como externas ya que ‘es diplomático y está dispuesto a escuchar y evaluar las ideas de los demás’ (Costa, 2004). Es claro que “no existe un modelo-tipo o modelo estándar con el cual el Dircom se tuviera que identificar o al que tuviera que igualar” (Costa, 2004). No obstante, debido a que el DirCom es el encargado de desarrollar e implementar estrategias, éste debe ser una persona profesional y preparada en distintos ámbitos (animador, asesor, defensor, estratega, humilde, planificador, político y riguroso) para poder atravesar por cualquier situación. A su vez, existen tres componentes necesarios dentro de la formación de un DirCom; estos son: la formación académica, la formación empresarial y la actitud autodidáctica constante.

En este sentido, Joan Costa (2005) menciona la necesidad real de introducir las funciones del DirCom dentro de las instituciones y el hecho de que actualmente sea “una figura en alza en las empresas y organizaciones” (p.18), ya que es necesario crear una imagen sólida de la empresa. Como indica Costa, la comunicación tanto interna como externa se convierte en un factor fundamental para esta micro sociedad dentro de la sociedad, que son las distintas organizaciones debido a que toda empresa comunica y sus públicos generan distintas percepciones hacia ellas.

Dentro de un departamento de comunicación, es indispensable que el equipo de trabajo esté conformado por un personal altamente capacitado y colaborador para lograr cumplir con todos los planes a la perfección y alcanzar la imagen corporativa que se espera. Para esto, lo principal es que se identifiquen los stakeholders tanto internos como externos para lograr establecer una comunicación adecuada para cada espacio y asegurarse de que toda intervención sea positiva.

En cuanto a las funciones y los beneficios de un DirCom dentro de una institución, es indispensable saber acerca de los tres ámbitos que existen dentro de la comunicación global. Estos tres ámbitos son Organizacional, Institucional y Mercadotecnia. De esta manera, al ser parte de estos tres espacios, el director de comunicación y su equipo mantienen una tarea importante ya que ellos son quienes se encargan de posicionar a la marca en la mente de todos los consumidores.

Claramente, el hecho de que exista un DirCom capacitado y profesional dentro de una empresa se convierte en un beneficio para todos y en un ganar – ganar. Es decir, al vincular

cada área y departamento dentro de la institución, se logra crear una comunicación clara y efectiva entre todos los individuos haciendo que exista un incremento en la productividad y un impacto positivo en la empresa.

Por otro lado, para evidenciar la efectividad y el buen trabajo de un Director de Comunicación, es necesario centrarse en el incremento de logros tanto de las metas como de las estrategias de la institución. Esto debido a que, como se ha expresado anteriormente, los roles principales de un DirCom corresponden a mejorar la imagen y reputación de la empresa para que así se posicione correctamente. En este sentido, es indiscutible que el DirCom debe mantener capacidades estratégicas para asumir todos los distintos roles que debería cumplir.

Michael Ritter presenta un cuadro con las funciones que un DirCom tiene y las que debería tener a futuro para mantener a la empresa con su imagen intacta:

La función tradicional del DirCom: la comunicación desde el abordaje del especialista	La función actual y futura del DirCom: la comunicación desde un abordaje integrador y estratégico
Entiende a la comunicación como un flujo de información unidireccional.	Entiende a la comunicación como un proceso integrado y de flujo bidireccional.
Evalúa el <i>output</i> (resultado). Por ejemplo la cantidad de audiencia impactada o el <i>clipping</i> en términos de su costo equivalente en espacios publicitarios.	Evalúa el <i>outcome</i> (consecuencia del resultado) Por ejemplo el cambio actitudinal de los consumidores o el nivel de favoritismo de los medios de prensa en sus artículos sobre la empresa.
En general no mide el desempeño de su departamento y cuando lo hace evalúa solo la eficacia de su gestión, es decir la capacidad de concretar lo	Realiza la medición del desempeño de su área basándose en los KPI (Key Performance Indicators). De este modo mide la eficiencia es decir, la relación entre

propuesto en términos de ejecución del plan aprobado.	los objetivos por él alcanzados y los recursos que ha utilizado para tal fin.
Necesita y posee aptitudes y habilidades funcionales especializadas en comunicación (institucional, de marketing, relaciones públicas, prensa).	Necesita y posee conocimientos y habilidades de <i>management</i> , de comunicación interactiva y de capacidad de conectividad (arma redes de contactos)
Pone énfasis en el control del presupuesto. Batalla por la asignación del presupuesto del ejercicio fiscal. Justifica el gasto.	Pone el énfasis en el relacionamiento con los <i>stakeholders</i> . Demuestra el valor que agrega su función a la empresa.
Trabaja sobre decisiones estratégicas tomadas en el más alto nivel (le "bajan líneas")	Es parte del proceso de decisiones estratégicas porque integra el centro de decisiones (Comité Ejecutivo)
Lucha constantemente para ganar o defender espacios de poder y status en la organización (política de "quinta").	Trabaja en equipo en el seno de la alta gerencia.

Obtenido de: http://www.reddircom.org/pdfs/La_evolucion_del_rol_del_DirCom-MRitter.pdf

Tabla #1: Funciones de un DirCom

A pesar de que el director de comunicación se destaca principalmente por su actitud de líder, independiente y estratega, es necesario saber que esto no le impide ser parte de un grupo y mucho menos de un equipo de trabajo. Así mismo, el DirCom debe tener actitudes diplomáticas para apoyar de igual manera a todas las áreas que le corresponde sin dejar vacíos y sabiendo tomar las mejores decisiones para toda la institución y para cada uno de los empleados (o la gran mayoría). Sin embargo, como menciona Costa, la personalidad ideal de un DirCom es ser “estratega, generalista y polivalente” (Costa, 2004). Lo que claramente significa que este director se convierte en una especie de profesional comúnmente denominado todólogo debiendo tener la capacidad de beneficiar y construir la imagen de la empresa ya que este director debe saber acerca de comunicación, marketing, publicidad, medios, investigación, etc.

El DirCom a la vez debe tener los conocimientos de los tres componentes básicos antes mencionados. El primero es la formación académica que es la base humanista y abarca las ciencia de la información, ciencias sociales, psicosociología y teoría política. El segundo de estos componentes que un DirCom debería cumplir es la formación empresarial y management; esto consiste en tener conocimientos acerca de economía, sistemática y gestión empresarial. Debido a que el DirCom es el encargado y experto en resolver cualquier conflicto o situación en crisis de la empresa en cualquier terreno (marketing, ventas, imagen, estrategias, etc.) es que el director de comunicación debe tener noción de cada uno de estos temas. Por último, el tercer componente es la actitud autodidáctica, esto se trata de estar involucrado con el entorno; aquí, el DirCom sabe escuchar y estar presente en todos los escenarios y de esta manera aprender e incorporar cada experiencia de los empleados y públicos para implementar nuevas herramientas y estrategias diarias.

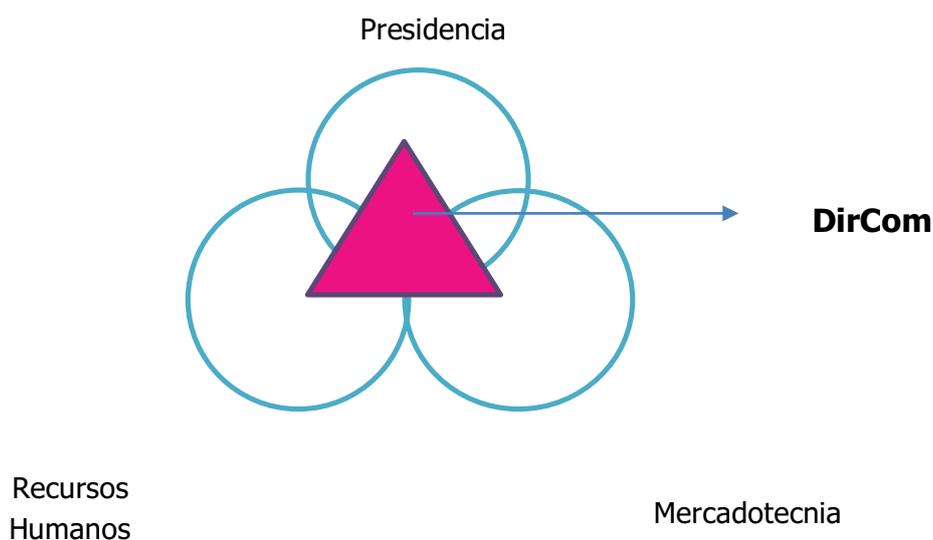
Al unir los tres componentes básicos es que el objetivo final se logra y se puede manejar cualquier situación para beneficiar a la organización de la mejor manera posible. Sin embargo es importante recalcar que existen ciertas características complementarias que el director puede adquirir para mejorar su trabajo. Estas son conocimientos en idiomas, mercadeo, informática, motivación, asesoría de imagen, investigación social, etc. Y por esto es que Costa menciona que “El DirCom se requiere generalista porque él ha de ser el responsable de todas las comunicaciones y acciones significativas de la empresa. De ahí su visión holística, globalizadora y articuladora, que le permite ver el todo y gestionarlo como tal en su potencia integral.” (Costa, 2004)

No obstante, es importante mencionar que es necesario que el director de comunicación esté en constante aprendizaje y evolución para estar al tanto de nuevas tendencias, estrategias y de lo que sus públicos necesitan y poder adaptarse a toda circunstancia. Como menciona Costa, en su libro 'El DirCom Hoy' (2009) "...el DirCom ha sido reconocido cada vez más como estrategia global y se ha afirmado como consultor corporativo dependiente de Presidencia, Consejería Delegada, CEO o Dirección General, extiende su mirada holística, transversal e integradora a la política general de la empresa, impulsando la innovación para mejorar la competitividad, los nuevos modelos de negocios, la detección de tendencias y oportunidades, la gestión de los activos intangibles y la creación del valor."

Como se ha mencionado anteriormente, el DirCom debe tener una serie de características y actitudes que lo hacen "imprescindible en el conjunto de la organización" (Costa, 2004). Sin embargo, a la vez es necesario conocer sus labores y responsabilidades dentro de la institución. Debido a su diverso rol, el director de comunicación cumple con ocho principales valencias: estratega, asesor, político, planificador, defensor, animador, abogado e ingeniero en emociones. Ya que cada una de estas características complementa su personalidad y se necesita de este conjunto para formar el todo, son las más importantes que debe tener un DirCom para asegurar el éxito de su función.

Costa (2004) clasifica la gestión del DirCom en tres ámbitos: **Ámbito Institucional** (Liderazgo estratégico) donde se define la estrategia general de Comunicación y la política. **Ámbito Organizacional Interno** en donde se crean cambios culturales y finalmente el **Ámbito Mercadológico y Comercial**, que se centra en el posicionamiento de la empresa. (p.92)

En este sentido, la posición del departamento de comunicación dentro del organigrama es una parte clave para entender su relación con los públicos. Es necesario aclarar que existen distintas opiniones y teorías acerca de cuál debería ser el correcto lugar del DirCom dentro de la empresa y cada una establecerá al director donde mejor le parezca para que tenga un mayor rendimiento, sin embargo, en este caso se toma en cuenta la opinión de Joan Costa. “Toda la diversidad de comunicaciones, objetivos y mensajes se ubican en alguna área. Por consiguiente, el Dircom se situará en el punto central donde estas coinciden”... “El vértice superior significa dependencia e interacción con Presidencia, Consejo y Vicepresidentes”



(Costa, 2004)

Figura #2: Comunicación dentro de organigrama

Cultura Organizacional

Como se ha visto anteriormente, un departamento de comunicación y relaciones públicas que sea responsable de la comunicación interna y externa es uno de los aspectos sustanciales de una institución. Para la correcta comprensión dentro de este escrito es necesario entender que este departamento es el que formará la cultura empresarial de la misma. Ahora, como menciona Robbins (1991) “El concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones.” (p.439). En este punto, el enfoque de cultura organizacional debe ir de la mano al enfoque principal de la comunicación interna dentro de una organización que implica resolver los conflictos o inquietudes de todo el personal de la empresa e igualmente su trabajo primordial es el de mantener a cada persona informada de cada situación que suceda dentro de la institución así como información relevante.

En términos bastante amplios basados en distintos autores, se puede expresar que la cultura organizacional puede ser explicada como los comportamientos y actitudes que se han implementado y desarrollado para llegar a aceptarlos y practicarlos en el día a día. Michael Ritter (2008) establece algunas funciones principales de la cultura organizacional que son la identificación, integración, coordinación y motivación (p. 57-58) cada una de estas representan una parte fundamental dentro de los públicos para comprender la empresa y actuar correctamente dentro de ella. Así, la cultura organizacional tiene la responsabilidad de representar y transmitir lo que es la empresa; y a la vez esta le da un sentido a la identidad, define límites empresariales, facilita la creación de compromiso personal y mantiene unida a la organización (Ritter, 2008).

Ahora, es importante mencionar ciertos aspectos que forman las distintas culturas empresariales. Como menciona Schein (1998) dichos aspectos son: “a) supuestos básicos, b) valores o ideologías, c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración) y d) prácticas.” (p.54) Por lo tanto, la combinación de distintos aspectos y actitudes son lo que crean y reflejan el tipo de cultura que tiene la organización.

En este sentido, se puede entender que de la búsqueda de una correcta implementación de estos procesos nace la de una comunicación interna. A pesar de que cada uno de los funcionarios comunica en distintas maneras, es indispensable tener alguien que lo gestione. Por lo tanto, al momento de implementar un departamento de comunicación interna, es de suma importancia investigar acerca del *awareness* (Ritter, 2008, p.41) de los empleados para evaluar sus conocimientos y actitudes sobre cualquier circunstancia (sean de preocupación o de interés). El realizar encuestas acerca de cualquier tópico que en el momento sea del interés de la institución ayuda a dar una visión más exacta y real de lo que está sucediendo dentro de la organización y entre el personal. Generalmente, si existe algún conflicto en la empresa o se evidencia que existe decaimiento en los objetivos empresariales es cuando se implementan estas estrategias. Esto puede darse cuando existen temas de controversia que involucran a la empresa o su personal directamente, cuando hay regulaciones o cambios en la política del país o cuando se ve que la organización descende de nivel. (Ritter, 2008, p.41)

Los resultados de esta estrategia logran que se pueda implementar un mejor espacio de trabajo con comunicación bidireccional para que los empleados se sientan motivados y por ende, los objetivos y metas de la institución se cumplan con mayor eficacia. Es evidente

como un buen manejo de esta maniobra es altamente recomendable ya que se puede determinar con precisión cuáles son los vacíos de información en la empresa, por qué se dan y desarrollar distintas tácticas para resolverlo.

Así mismo, Michael Ritter, menciona en su libro *Cultura Organizacional* (2008) que el tener ese tipo de comunicación en la que el personal se siente escuchado forma empleados más activos y dispuestos a dar nuevas ideas sin tener inseguridades debido a la confianza que se crea. Por lo tanto, el interesarse por los trabajadores y tomar en cuenta sus comentarios es una de las mejores maneras de que el ambiente de trabajo sea bueno y por ende, el rendimiento suba y las metas de la institución se cumplan eficazmente. Esto a la vez, ayuda a obtener el apoyo de los empleados en temas externos debido a que su imagen personal y su percepción de la organización son de gran relevancia para proyectar la imagen de la misma. Así, cuando un funcionario tiene contacto con familiares, amigos, vecinos o empleados de otras instituciones estarán en mejores condiciones de explicar la posición institucional de la empresa y reflejar correctamente la identidad de esta.

Por otro lado, es necesario describir las herramientas comunicacionales que se utilizan en la comunicación interna y cómo direccionarlas dependiendo de las situaciones. Un DirCom profesional estará al tanto de los canales adecuados que se deben utilizar para el intercambio de mensajes, las herramientas comunicacionales además de cómo determinarlas, tener conocimientos de coaching e implementar y transmitir correctamente sus acciones (Ritter, 2008). A la vez, existen estrategias distintas como los focus groups mensuales y conversatorios que se realizan para detectar y resolver posibles conflictos o errores dentro de la comunicación, es así que según la información que se colecte mediante estas estrategias se

pueden realizar campañas internas para mejorar o actualizar la comunicación interna y el ambiente de trabajo. Igualmente, mediante estas tácticas se logra que los empleados den su apoyo a situaciones que tengan relevancia en las empresas y se refuercen los valores de la cultura organizacional.

De igual manera, es necesario mencionar que la comunicación interna y sus resultados muchas veces no llegan a persuadir de manera correcta a los directivos debido a que los mecanismos de retroalimentación y el reflejo de los resultados van directamente al trabajo del comunicador. Por lo tanto, es importante relacionar las actividades comunicacionales con acciones visibles de la empresa para que los directivos sepan captarlas. Esto se puede lograr evidenciando los beneficios y avances en números y estadísticas, como menciona Michael Ritter (2008) “Se debe medir lo que sucede con su público objetivo”.

Además, es necesario que la cultura organizacional de una institución se conforme de varios requisitos básicos que sean útiles, comunicables, creíbles y aceptables por sus públicos, consumidores o clientes ya que son ellos quienes generarán confianza y fidelidad hacia la marca o empresa. Dentro de cada organización, un asunto indispensable es crear una cultura que facilite la adaptación al cambio constante que se produce en el ambiente de trabajo. Este cambio puede ser tecnológico, de personal, tendencias económicas, entre otros.

Por lo tanto, es evidente que para cualquier empresa se posicione correctamente en la mente de los consumidores y genere fidelidad es necesario tener un departamento de comunicación que puede estar ligado a talento humano y relaciones públicas. Este departamento se encargará de tener estrategias comunicacionales para crear una cultura

organizacional basada en sus objetivos, valores, misión y visión. Actualmente, debido al mercado altamente competitivo en el que nos encontramos, la comunicación es una herramienta que ayuda a potenciar la empresa, distinguirla de las demás y sobre todo, apuntarle al target correcto para aumentar sus probabilidades de negocio.

A la par, es importante aclarar que es importante que un departamento de gestión de recursos humanos dentro de la empresa esté ligado con el departamento de comunicación para ser guiados correctamente mediante la cultura y de esta forma, los objetivos sean cumplidos con mayor eficacia. Así, el incentivar a los empleados a cumplir los objetivos de la organización, la libertad a la opinión y a las ideas, tener apoyo y facilitar los procesos de cambio se convierten en los beneficios más grandes de la comunicación y la cultura organizacional. (Ritter, 2008)

Auditoría de Comunicación

Una auditoría de comunicación es realizada para obtener un diagnóstico de cómo está funcionando la comunicación dentro de una empresa. Es así que, según Goldhaber, este diagnóstico provee información precisa y necesaria para diseñar estrategias de mejora para la organización. (1977)

COMUNICACIÓN EXTERNA

Como se ha dicho inicialmente, es claro que la comunicación es uno de los pilares vitales dentro de cualquier empresa ya que sin esta, las empresas no podrían funcionar de una

manera correcta y lograr mantener una relación con sus clientes o posibles clientes. Es así que, la comunicación administrativa u organizacional no debe existir solamente en un ámbito interno, sino, en ámbitos externos. Según Balarezo (2014), la comunicación externa es un “conjunto de mensajes emitidos por la 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 o servicios. Abarca tanto ver sus productos o servicios. Abarca tanto lo que en términos generales se conoce como Relaciones Públicas, como la Publicidad.”

De igual manera, como indica Ferrer (1992): “La comunicación externa, que es la que tiene lugar entre las empresas privadas o públicas y otras organizaciones que tienen vinculación con ella, como la prensa, algunas ONG y asociaciones productivas sociales, etc., está orientada hacia las relaciones públicas, cubre las relaciones con proveedores y administraciones públicas, las relaciones con inversores, la comunicación con el mercado de trabajo, etc.”

En este sentido, Annie Bartoli (1992) asegura que existen tres características que puede adoptar la comunicación externa:

- I. Comunicación externa operativa: Se realiza para el desarrollo diario de la actividad organizacional.
- II. Comunicación externa estratégica: Se enfoca en buscar y enterarse de los posibles datos de la competencia, la evolución de las variables económicas, los cambios en la legislación, etc.

- III. Comunicación externa de notoriedad: Su finalidad es dar a conocer la imagen de la empresa mediante publicidad, promoción, patrocinio, eventos, etc.

Imagen y Reputación

Para los consumidores, está cada vez más claro que las acciones de cada empresa no pasan desapercibidas ya que los stakeholders tienen cada vez más poder sobre las marcas ya que actualmente, debido al desarrollo de las tecnologías, la mayor cantidad de información está al alcance de todos y por esto, la imagen empresarial se ha convertido en una de las partes más significativas para un correcto desarrollo de la organización. Según Joan Costa “La Imagen Corporativa va más allá que un simple logotipo o membrete. Es la expresión más concreta y visual de la identidad de una empresa, organismo o institución. En un mercado tan competitivo y cambiante, la imagen es un elemento definitivo de diferenciación y posicionamiento.” (1999)

Es así que, la reputación corporativa se resume en las percepciones que los grupos de interés tienen sobre la institución. Lo que utilizado correctamente, genera posicionamiento y fidelidad.

En este punto, se puede evidenciar como actualmente las tecnologías de la información en general, como el internet y la televisión son medios por los que las empresas se pueden dar a conocer y especialmente conocer a sus públicos. Esto a su vez, genera que exista mayor competitividad entre distintas instituciones, ya que, como se ha mencionado anteriormente, los clientes tienen a la mano toda la información necesaria para decidir a qué empresa quieren ‘pertenecer’. De esta manera, la imagen puede ser construida y gana

posicionamiento gracias a los medios de comunicación, sin embargo, la reputación es la que tiene poder sobre los públicos. La reputación no puede ser simplemente una clase de percepción o algo que se compra en la mente del consumidor, pues esta se forma básicamente con las actitudes de los empresarios y públicos internos y externos de las empresas. (Ritter, 2004)

Ahora bien, en cuanto a la imagen corporativa en sí, es importante definir un target específico para saber el tipo de imagen que se quiere proyectar. Es necesario realizar una correcta investigación de mercado para asegurarse que los públicos perciban correctamente la imagen y esta no cambie recurrentemente. Como se ha expuesto anteriormente, las instituciones manejan su imagen corporativa a través de la identidad visual, es decir, signos y elementos que juntos producen una marca visual única.

Es así que, al igual que en las relaciones personales, los seres humanos perciben y crean una imagen mental en base a sus constructos de cómo es cada una de las personas que conoce, tomando en cuenta su aspecto físico y sus actitudes. De esta forma a partir de una primera impresión, cualquier cliente o posible cliente crea una posible imagen de lo que podría ser esta institución y de esta forma relacionarla con distintas maneras de acción. En este sentido, es importante tener en cuenta que para lograr una imagen positiva, es importante lograr captar la atención del público desde el primer instante. Como menciona Ritter (2004) “a la hora del amor, la primera vista es lo que cuenta.”

A pesar de que definitivamente la imagen de una empresa es lo que transmite una impresión principal hacia los públicos y clientes, la reputación es un ámbito igual de

importante. Dentro de una institución, la reputación depende totalmente de la imagen personal de cada uno de los integrantes. De esta manera, un aspecto importante en cuanto a la reputación es mantenerla y mejorarla constantemente, ya que si se descuida alguno de los aspectos que involucran la reputación, esta podría caer y así la empresa estaría por debajo de sus competidores; según Michael Ritter, esta reputación se forma mediante “conducta, honestidad, imparcialidad, transparencia, credibilidad, coherencia y consistencia a través del tiempo” (2004).

Como se ha mencionado anteriormente, debido a que este es un activo intangible, se convierte en una herramienta difícil de calcular. Es por esto que la reputación se mide mediante el impacto positivo y el posicionamiento que mantiene la institución; incluyendo sus ganancias.

Cada vez con mayor frecuencia, la reputación corporativa funciona como un activo intangible y estratégico dentro de las organizaciones que ha logrado demostrar su poder en la creación de fidelidad, aumento de satisfacción de miembros y estabilidad y longevidad empresarial. Asimismo, la reputación empresarial y su trabajo de responsabilidad en las sociedades nace de la creciente ideología en donde la sociedad establece que deben trabajar en beneficio de todo su entorno, sus miembros y espectadores.

Se conoce que términos como reputación corporativa, responsabilidad social e importancia del talento humano comienzan a tomar relevancia a inicios del siglo XX. En este punto, las empresas empiezan a ser más reflexivas en sus decisiones y acciones en su

aspiración a ser una empresa valorada por cada uno de sus stakeholders y esto causa que actualmente sean pocas las empresas que no dan importancia a este activo.

La reputación es un concepto que no nace solo, nace a partir del desarrollo de la importancia de la comunicación global e integrada dentro de las empresas. El mercado evoluciona a diario y las organizaciones comienzan a darse cuenta que sus clientes, inversionistas y espectadores se vuelven más críticos de su publicidad además de que la competencia crecía y debían diferenciarse de ella. Así es que nace nuevas tareas comunicativas que gestionan y promocionan una imagen e identidad corporativa. Así mismo, menciona Villafañe:

“La crisis del 93 cambió la disolución de la inquebrantable fe que los anuncios tenían hasta entonces [...] y la semilla de corporate germinó con vigor [...] entendiéndola como la gestión estratégica de todos los factores que influyen la imagen de una organización” (2010)

En este proceso de desarrollo de nuevos mecanismos de gestión empresarial y del concepto del corporate nace la reputación como un activo intangible en la empresa que a su vez es constituido por otros intangibles empresariales como son sus comportamientos, cultura, valores, ética o historia. Sin embargo, aquí es importante resaltar que la reputación no llega para imponerse sobre las ideas económicas y financieras centrales de las empresas. Al contrario, la reputación se vuelve un intangible que conceptualiza un idea generar sobre lo que hace la empresa y como lo hace.

Después de conocer como la reputación llego a ubicarse dentro de los principales activos que las empresa desea gestionar, es indispensable entender más a fondo cual es su definición y distinguirla de lo que es la imagen e identidad visual. Justo Villafañe, en su libro *Identidad e Imagen* nos entrega una amplia cantidad de definiciones de distintos expertos con varias perspectivas sobre la reputación. De igual manera, tomando en cuenta también a Joan Costa y a Michael Ritter es indiscutible que existen varios conceptos claves presentes en las definiciones. Por ejemplo: *resultado o consecuencia, acciones repetitivas y consistentes, consolidación de imagen, carácter de una empresa, stakeholders, percepción, valores, comportamiento, compromiso, coherencia y pensamiento*. En este sentido, se podría establecer a la reputación como un resultado de los comportamientos y los valores expresados por sus miembros que son percibidos coherente y repetitivamente por sus stakeholders; provocando así en sus mentes una consolidación de la imagen y del carácter de la empresa.

Por otro lado, es importante señalar esta definición conociendo cuales son sus diferencias con conceptos cercanas como la imagen corporativa; así, varios teóricos, entre ellos Michael Ritter, establecen una diferencia bastante amplia entre la reputación y la imagen. El establece a la imagen como un “asociado a lo externo, a lo superficial, a la declamación y a lo emocional [y como] percepciones en un lapso corto de tiempo.” Mientras que, la reputación es “la suma de percepciones que se fijan sobre una institución a largo tiempo [...] vinculada fundamentalmente con la actitud y la conducta.”. De igual manera, Joan Costa menciona que en esta distinción existe un problema ya que la reputación también es una imagen mental que se forma a través de una serie discontinua de percepciones y

experiencias que se acumulan en el tiempo. (2004) Es así que, tanto la imagen como la reputación son imágenes mentales dentro de la mente de los públicos y ambos son conceptos que tendrán que ver con el comportamiento corporativo, la cultura organizacional y la identidad de la empresa.

En este mismo sentido, Justo Villafañe desarrolla estas diferencias a partir de: sus orígenes, su estructura y el resultado que generan. La primera se refiere a que “la reputación tiene un origen en la realidad de la empresa y la imagen expresa fundamentalmente la personalidad.” (2010) Esto quiere decir que la reputación es una imagen que los públicos obtendrán a partir los comportamientos organizacionales de la empresa. Mientras que la imagen tendrá su origen en lo que la organización es. La segunda distinción importante tiene que ver con que “la reputación es la cristalización de la imagen corporativa de una entidad...” (2010) y esto quiere decir que la imagen corporativa es un primer proceso de reconocimiento de la empresa, mientras que la reputación es una etapa superior en donde las percepciones han sido acciones repetitivas y consistentes en la mente de los consumidores. Por último, la imagen genera intereses sobre los productos y servicios que ofrece la empresa mientras que la reputación genera valor a las acciones.

Es indispensable establecer cuáles son las condiciones necesarias para que la reputación sea factible y positiva. Justo Villafañe propone tres aspectos; el primero es la dimensión axiológica que refiere a los valores corporativos éticos, culturales y profesionales y su compromiso de cumplimiento. Claramente, este será la base de una buena reputación ya que se refiere al establecimiento de valores que reflejen especialmente su responsabilidad social, su cultura deseada y sus metas empresariales. La segunda característica necesaria es el

“comportamiento comprometido con los stakeholders.” Refiriéndose a que la empresa se tomará los recursos y el tiempo necesario para escuchar a sus públicos, buscar el beneficio mutuo y cumplirá con las promesas realizadas a estos. Todo esto quiere decir dar importancia a los públicos, desde proveedores hasta clientes para que cada uno de ellos pueda establecer a la empresa como el mejor lugar para trabajar, comprar o hacer negocios.

Por último, Villafañe establece “la pro-actividad en la gestión reputacional que se identifica con la necesidad de hacer algo más de lo que esta obligada a hacer.” (2010) Esto permitirá que la empresa pueda ser percibida con unicidades positivas en su forma de actuar frente a la sociedad volviéndola pionera y por ende un target que los medios podrían usar para difundir buenas formas de acción. Esto produciría mayor reconocimiento y a su vez mayor fidelidad. Definitivamente, la combinación de las tres condiciones tendiéndolas con altos estándares generarán una reputación sólida de las empresas permitiendo que esta no solo sea diferenciada pero también generando sentimientos emocionales hacia esta en sus públicos.

Identidad

La identidad corporativa se centra en las características, valores y creencias con las que cualquier empresa se identifica y se diferencia de las demás. Como menciona Joan Costa (2004), la identidad corporativa es el “ADN” de la institución. (p.127) Partes esenciales de la organización como la misión, visión, valores, normas, políticas, filosofía y comportamientos son parte de la identidad de la misma. Es así que, para que el consumidor pueda distinguir una marca de otra, es indispensable la creación de una identidad *única* que haga sobresalir a

la empresa, ya que, en sí, la identidad corporativa llega a ser la percepción que los stakeholders mantienen de la misma; esto genera que la marca pueda definirse como un ‘Top of Mind’ dentro de su target.

Para que una institución establezca cuál es su identidad, es necesario entender el ‘ser’ de la empresa. Es así que, Joan Costa menciona que “La identidad se define por medio de tres parámetros. Qué es (o quién es), el que hace (o para que sirve) y el dónde está (lugar u origen)” (Costa, 2004, p.127) y por ello, cada identidad diferencia a los productos o servicios de los competidores debido a que ninguna institución va a ser, hacer y estar igual que otra. Por otro lado, Joan Costa señala que existen distintos componentes de la identidad empresarial, en donde se incluyen la identidad visual, objetual, verbal, cultural y ambiental. (Costa, 2004). A su vez, esta personalidad de la empresa abarca aspectos como el diseño gráfico, tipografías, colores, papelería corporativa, entre otras; con lo cual queda en clara evidencia que la identidad de la empresa no tiene componentes exclusivos de carácter visual, sino va mucho más allá de ello.

Ahora, está claro que la identidad corporativa es lo que permitirá que la empresa se distinga de las demás y pueda descifrar y reflejar su personalidad hacia el público, por lo que refleja un grado de importancia extremadamente alto. “La identidad es hoy un instrumento privilegiado. Porque es único, exclusivo y distintivo” (Costa, 2004, p.128).

Según Joan Costa, existen dos componentes principales de la identidad empresarial, estos son:

- Identidad Verbal (Costa, 2004, p.128): Se refiere al nombre de la empresa o marca (que debe estar registrado).
- Identidad Visual (Costa, 2004, p.129): Este elemento tiene que ver con el los logotipos, colores, tipografía, símbolos, etc. En este punto es donde se maneja la parte gráfica y visual de la institución.

En un criterio distinto, Luna María Moreno menciona que más del 80% de información que recibimos diariamente se da a través de los ojos, por lo que, al momento de comunicar algo, el diseño es en cierta forma más importante que las letras. (2013) Sin embargo, es importante analizar y entender las palabras de Joan Costa:

“Somos cada vez menos sensibles a las simples percepciones y apariencias, y más predispuestos a juzgar por realidades experimentadas, vividas y vivenciadas directamente. Hablo de realidades sobre todo emocionales y de experiencias funcionales, pero básicamente, de satisfacciones, sensaciones y emociones vividas por los consumidores y usuarios.”... “Entonces el nivel de la simple percepción visual y audiovisual ha sido superado en la era de los servicios”. (Costa, 2004, p.130)

En este sentido, “la implantación de la identidad/imagen ha de ser su propio esfuerzo permanente y multiplicador”. (Costa, 2004, p.133) Este proceso de implantación de la imagen corporativa se da en situaciones en donde se construye la marca o si se quiere adaptar

o actualizar alguno de los cuatro componentes de la identidad debido a nuevos estilos o tendencias de los públicos.

Dicho esto, en la actualidad los públicos mantienen una alta importancia para todas las organizaciones debido a las actividades que estos realizan directa o indirectamente para una organización y a su vez, por el juicio de valor que mantienen estos frente a la misma. Hace aproximadamente una década, las corporaciones no se enfocaban en todos los públicos que su organización pueda tener, sino que, por el contrario, solamente consideraban a sus clientes y en varios casos solamente a los más importantes. Sin embargo, en la actualidad, es claro que la mayor cantidad de empresas están seguros de que un mapa de públicos de una institución es realmente extenso y no es conformado solamente por sus clientes.

Todas las organizaciones tienen su grupo o mapa de públicos de interés o públicos objetivos, también conocidos como “grupos de interés” o “stakeholders”. Estos afectan a la entidad y a la vez se ven afectados por ella y por sus proyectos o actividades. Para que las relaciones fluyan correctamente entre todos es necesario cuidar de dichos públicos. (Revilla, 2001)

Los stakeholders (o públicos) de una organización deben ser considerados como parte fundamental y ser tomados en cuenta en su totalidad, ya que cada uno de ellos cumplen un rol importante y por ello deben ser tratados de una forma específica, ya que cada individuo tiene distintos pensamientos, intereses, creencias e ideas, es decir, características específicas que los diferencian de otros. Según Capriotti (1999) “las personas que pertenecen a los diferentes públicos tienen características diferenciales e intereses diversos, y que, por lo

tanto, pueden interpretar de manera diferente una misma información”. Por ende, los públicos no pueden ser tratados de una manera igual y sobre todo, no se pueden utilizar las mismas herramientas o canales.

Es importante tomar en cuenta las necesidades de cada público ya que de esta manera se puede “detectar las fuentes de donde cada público se nutre de los elementos formados de su opinión respecto a la entidad, examinar la estructura de cada público sobre los que han de recaer con mayor énfasis la acción de relación para su irradiación hacia los otros que conforman la comunidad donde la entidad realiza sus actividades”. (Aranguren, 2012) De igual manera, la imagen de una empresa es formada a través de sus públicos ya que estos se relacionan y actúan como una sola organización.

En cuanto a las diferencias de públicos, se puede decir que al hablar de un público interno se refiere a las personas que trabajan o pertenecen a una organización. Mientras que el público externo son las personas que de una u otra forma interactúan con la organización pero no pertenecen a ella. Tanto el uno como el otro son esenciales y deben ser considerados individualmente para que de esta forma se elaboren intereses particulares y así la empresa pueda proyectar correctamente su imagen.

Tanto los públicos internos como los externos “forman expectativas e interés propios en relación con una organización, en función de las características particulares de su interacción”. (Falconí, 2015) Es por esto que cada institución debe mantener especial interés en las expectativas y perspectivas de sus públicos, ya que de esta manera se puede beneficiar o perjudicar su imagen.

Por otro lado, el segmentar a los públicos es fundamental para una organización ya que de esta manera se puede comunicar con ellos mediante canales, herramientas y mensajes correctos que sean beneficiosos para ambas partes. De igual manera, mediante la segmentación, la institución tiene la oportunidad de crear información personalizada para ciertos grupos de stakeholders y mantener una comunicación bidireccional con los mismos. Esta segmentación puede realizarse de distintas maneras, unas de ellas son las siguientes:

- Permisivos: Lazos que se establecen con organizaciones que ejercen autoridad y el control que permite la existencia de la empresa.
- Funcionales: Son los que se establecen como organizaciones o públicos que proveen inputs y que toman los outputs de la empresa.
- Normativos: Son los que se plantean con otras organizaciones y comparten conflictos similares o valores con la empresa.
- Difusos: Surgen de la relación con los públicos no organizados formalmente, con individuos de fuera de la empresa.

(Esman, n/d)

CONCLUSIONES DEL MARCO TEÓRICO

La comunicación organizacional, es un proceso relativamente reciente y que ha tenido un gran crecimiento durante el último siglo debido a la evolución de las tecnologías y, debido a ese rápido crecimiento, se ha convertido en uno de los pilares (si no es el más importante) de la mayor parte de instituciones. Es decir, el flujo de información dentro y hacia fuera de las empresas se convierte en un eje ‘vertebrador’ para cualquiera que desee mantenerse dentro de la mente de los consumidores como ‘Top Of Mind’ para diferenciarse de su competencia, manteniendo su imagen y reputación intactos.

Inclusive, dentro de las organizaciones, el mantener un adecuado flujo de información será causante de que las acciones, ganancias o utilidades disminuyan o aumenten significativamente ya que, al manejar correctamente esta información, los canales, herramientas, mensajes, etc., los integrantes de la empresa pueden sentirse motivados y generar mayor productividad. En este sentido, en cualquier tipo de negocio, al momento de querer competir en el mercado es fundamental darle el valor necesario a la comunicación.

A pesar de esto, existen varias organizaciones que no le han dado la importancia necesaria o que aún creen que no es tan importante, por lo que esta herramienta debería ser instruida a todos los emprendedores y gente que esté en proceso o haya puesto su empresa recientemente. Igualmente, todas las instituciones deberían estar conscientes que la cultura organizacional es otro de los aspectos más esenciales y que debe ir de la mano con gestión de recursos humanos. No obstante, es importante que estos dos departamentos sean individuales y dirigidos por su respectivo director.

AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN NEMO Y YO



Historia

Nemo y Yo es una institución pionera en el ámbito de la pedagogía en natación infantil en la ciudad de Quito y actualmente, es la única escuela de natación que se centra exclusivamente en métodos pedagógicos basados en elementos lúdicos para infantes y niños.

Desde el año 2008, Andrea Hoyos, junto a su mejor amiga Elvia Vélez, iniciaron con esta idea tras realizar una extensa búsqueda de un lugar en donde sus hijos puedan aprender natación y dedicarse a dicho deporte. Dentro de la ciudad de Quito y sus alrededores les fue imposible encontrar una organización que alcance sus expectativas y que se adapte a las necesidades de los niños pequeños. Por ello, como la historia del pez Nemo, decidieron crear una escuela en donde los niños puedan superar distintas adversidades y superar sus miedos en el agua.



Misión

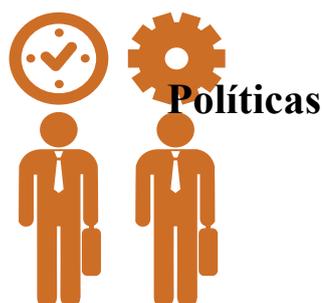
“Somos un grupo de personas orientadas a la formación deportiva y artística de los niños. Creemos firmemente que el deporte y las artes son el medio para un adecuado crecimiento y desarrollo personal, físico y mental. Nuestra actividad se centra en la enseñanza de la disciplina de natación infantil; deporte

que permite fomentar valores de constancia, esfuerzo y disciplina por medio de actividades lúdicas, juegos y diversión, así como las artes la educación de la emocionalidad”



Objetivo empresarial

“Conseguir que la natación infantil, ayude al niño a la adquisición del conocimiento básico de habilidades motrices que intervienen en estos deportes, explorando y descubriendo su propio cuerpo como fuente de aprendizaje que constituirán experiencias necesarias para su desarrollo y crecimiento.”



Sistema Normativo

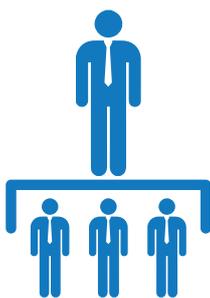
Requisitos para el ingreso a la piscina:

- Gorro de baño
- Terno de baño (licra)
- Gafas para niños de segundo nivel en adelante
- Sandalias
- Toallas

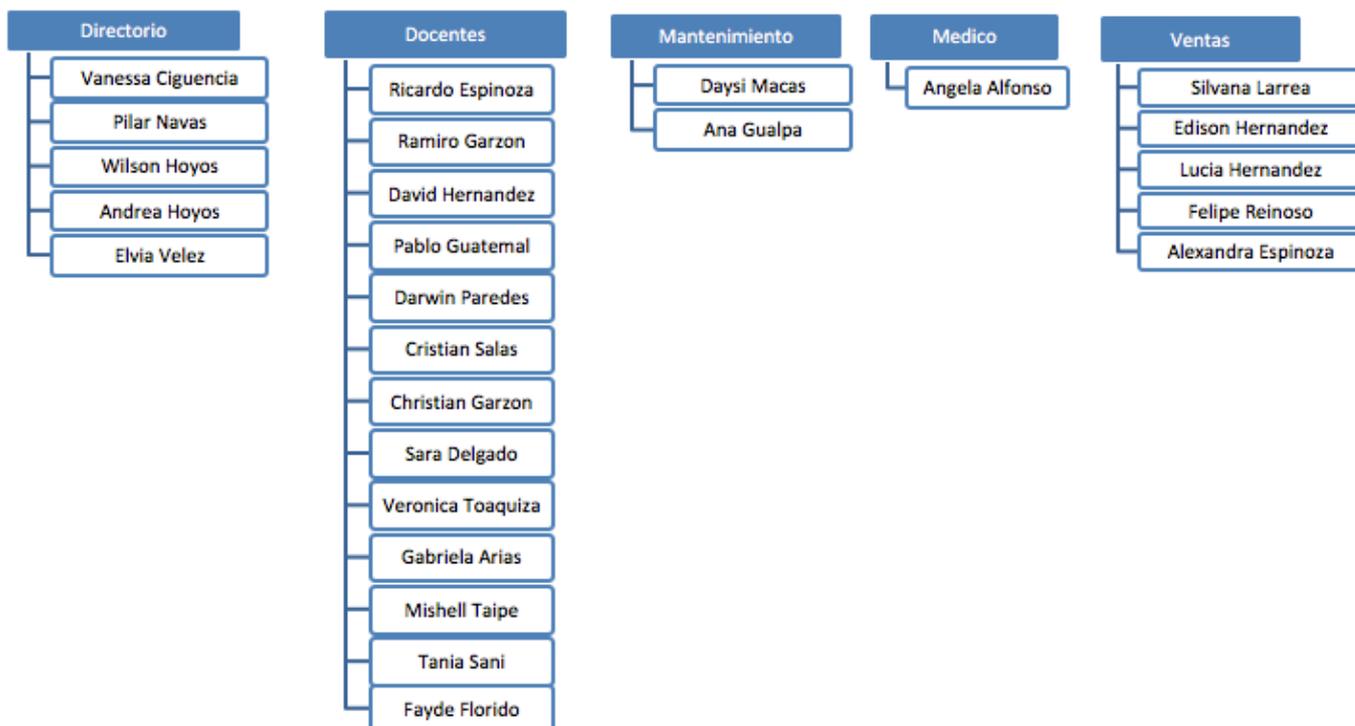


Comportamientos

- Los profesores y asistentes deben estar listos 10 minutos antes de la clase.
- Todos los empleados de Nemo y Yo utilizan el uniforme (Camiseta de la empresa) si no están en la piscina.
- Todo aquel que ingrese a la piscina debe usar gorro y terno de baño.
- Los padres o acompañantes de los niños no pueden ingresar a la piscina, estos podrán ver todas las actividades desde los lugares asignados.



Estructura Organizacional



Tabla#2: Organigrama Nemo y Yo



SISTEMA DE IDENTIDAD VISUAL

Logotipo 2008-2015



Figura #3: Logo Nemo y Yo

El imago tipo de Nemo y Yo cambió en 2015 debido a la relación y derechos de autor de Disney Pixar, creador del personaje "Nemo".

Logotipo 2015-2016



Figura#4: Logo Nemo y Yo 2015-2016

Colores Corporativos:

Gama Cromática

	C: 85% M: 47,36% Y: 0,63% K: 0	R: 17 G: 116 B: 186	#1174BA
	C: 15,98% M: 66,21% Y: 100% K: 4,87%	R: 204 G: 104 B: 20	#CC6814
	C: 0% M: 37,05% Y: 86,79% K: 0%	R: 253 G: 175 B: 42	#FDAF2A

Tipografía:

Nombre

Boris Black Bloxx.tff

**Presunciones Básicas**

Dentro de NEMO Y YO, se espera que tanto la institución como cada funcionario transmita confianza, seguridad y transparencia. De igual forma, la institución busca que cada uno de sus empleados,

sin importar el rango, mantengan comportamientos correctos y profesionales al realizar cada una de sus tareas respectivas.



Mapa de Públicos

Público	Sub-público	Modo de relación	Tácticas y Herramientas
Internos			
Educadores	Profesores	Manejo de las clases de natación	<ul style="list-style-type: none"> • Correos Electrónicos • Whatsapp • Carteleras • Reuniones
	Asistentes	Ayuda al profesor con el manejo de los niños	
	Pedagoga infantil	Preparación de las clases y formas de trabajo	
Mantenimiento		Limpieza y mantenimiento de las instalaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Correos Electrónicos • Whatsapp • Carteleras • Reuniones
Alumnos	Niños particulares	Recibe clases en horarios especiales	<ul style="list-style-type: none"> • Clases • Carteleras • Comunicados
	Niños de Guarderías	Los niños de las guarderías reciben clases de natación en horarios para las guarderías, las clases son en grupo	
	Niños de deberes dirigidos	Clases de natación, deberes, actividades extracurriculares	

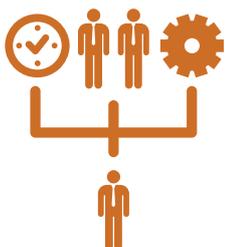
Asesores de ventas		Venta y promoción de los servicios de Nemos y Yo a guarderías del sector	<ul style="list-style-type: none"> • Correos Electrónicos • Whatsapp • Carteleras • Reuniones
Socios		Manejo y administración de Nemo y Yo	<ul style="list-style-type: none"> • Whatsapp • Reuniones

Públicos	Sub-públicos	Modo de relación	Tácticas y Herramientas
Externos			
Aliados	Guarderías	Incluyen en su pensum clases de natación, las cuales se imparten en Nemo y Yo	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones
Community Manager		Manejo de redes sociales y nueva imagen de Nemo y Yo	<ul style="list-style-type: none"> • Whatsapp • Reuniones
Seguridad		Asiste a fiestas infantiles y reuniones de padres para garantizar la seguridad de los autos.	
Entidades Gubernamentales	Municipio de Quito	Da los permisos de funcionamiento al establecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones • Teléfono
	SRI	Organismo fiscal recaudador de impuestos.	<ul style="list-style-type: none"> • Formularios • Cartas
Familiares	Padres de Familia		<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones

			<ul style="list-style-type: none"> • Comunicados
Posibles Clientes	Guarderías		<ul style="list-style-type: none"> • Visitas de los asesores de ventas • Reuniones
Proveedores	Fiestas Infantiles	Entrega de decoración y animación para fiestas infantiles que se realizan en Nemo y Yo	<ul style="list-style-type: none"> • Teléfono • Whatsapp
	Pastelería	Entrega de Pasteles decorados según la temática en fiestas infantiles	
	Productos de limpieza	Abastece a la institución de productos de limpieza para baños y salones	
	Papelería	Entrega de suministros de oficina	
	Productos para la piscina	Abastece a Nemo y Yo con productos para la piscina	
	Uniformes	Fabricación y entrega de uniformes para los empleados	
	Implementos piscina	Abastecimiento de productos didácticos y de enseñanza para los niños	
	Imprenta	Impresión de flyers de Nemo y Yo	
Competencia	Escuelas		
	Particulares		
	Guarderías		

	Escuelas de Natación		
Arrendatario		Presta las instalaciones a la institución a cambio de una remuneración mensual acordada previamente	
Negocios vecinos	Spa	Comparten el edificio pero no las instalaciones como tal	
	Restaurante		
	Karate		
Comunidad			

Tabla #3: Mapa de Público Nemo y Yo



Análisis Foda

Fortalezas:

- > Químicos y adecuaciones adecuadas **solamente** para bebés y niños
- > Buen posicionamiento de marca entre las guarderías de Quito
- > Ofrece posibilidad de que los niños vayan como parte de su guardería, integrando la actividad a su diario común

Oportunidades:

- > Única escuela en Quito enfocada en bebés y niños
- > Potenciar canal de recomendación entre guarderías y padres de familia
- > Utilizar el mismo modelo para escuelas y colegios como parte e sus extra curriculares
- > Potenciar deberes dirigidos y servicio de fiestas infantiles

Debilidades:

- > Arriendo de las instalaciones
- > Falta de parqueadero
- > Rotación constante de los maestros
- > Mezcla de asuntos familiares con los de la empresa
- > Poco alcance con deberes dirigidos

Amenazas:

- > Confusión de instalaciones con el SPA
- > Poco Mercado objetivo
- > Competencia en vacacional con aliados estratégicos
- > Zona de riesgo en caso de Erupción del Cotopaxi



Objetivos de la Auditoría

Objetivo General

Realizar un análisis completo y detallado acerca de las herramientas comunicacionales de NEMO Y YO con el fin de mejorar la imagen y la comunicación de la empresa.

Objetivos Específicos

- Conocer la empresa en términos de identidad corporativa e imagen.
- Comprender la estructura organizacional y manejo de la institución.
- Verificar la efectividad de cada una de las herramientas de comunicación con cada uno de sus públicos internos.
- Identificar falencias dentro de la comunicación interna y externa desde las herramientas en sí hasta la efectividad del mensaje.



Métodos y Herramientas Empleadas

Dentro de la presente auditoría se implementó una investigación cualitativa y cuantitativa acerca de la imagen y herramientas comunicacionales de Nemo y Yo. En el ámbito cualitativo, se realizó una entrevista a profundidad con las dos personas a cargo de la institución: Andrea Hoyos y Wilson Hoyos, quienes nos brindaron información general de la empresa. Por otro lado, como investigación cuantitativa se implementaron encuestas en todas las áreas existentes; este modelo de encuesta se basaba

principalmente en tres niveles: nivel de identidad corporativa, herramientas comunicacionales y comunicación en general.

*Adjunto modelo de encuesta



Universo y Muestra

N°	Departamento	N° personas	Porcentaje	N° Encuestas
1	Directorio	6	100%	6
2	Docentes	12	100%	12
3	Ventas	5	100%	15
4	Mantenimiento	2	100%	2
5	Salud	2	100%	2
	Total	27	100%	27

Tabla # 4: Universo y Muestra

Fichas de Herramientas



CARTELA PRINCIPAL



PÚBLICOS

- Profesores
- Alumnos
- Empleados
- Padres de Familia

DESCRIPCIÓN COMUNICACIONAL

- Fotografías
- Horarios
- Felicitaciones
- Noticias

DESCRIPCIÓN TÉCNICA

- Corcho enmarcado de 1,20mx1,20m

OBSERVACIÓN

Figura #5: Cartelera Principal



CARTELA DE CUMPLEAÑOS



PÚBLICOS

- Profesores
- Administrativos
- Empleados

DESCRIPCIÓN COMUNICACIONAL

- Cumpleañeros

DESCRIPCIÓN TÉCNICA

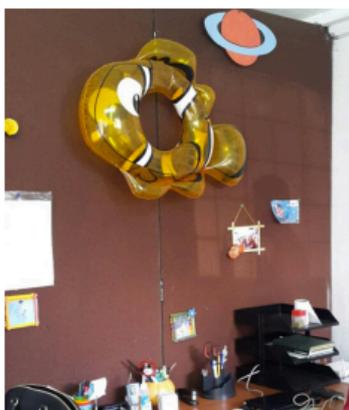
- Corcho con marco de madera de 70cm X 25cm

OBSERVACIÓN

- La información se actualiza constantemente
- Es una de las pocas herramientas que tiene el nuevo logotipo

Figura #6: Cartelera de Cumpleaños

PARED DE DIVISIÓN



OBSERVACIÓN

PÚBLICOS

- Administrativos

DESCRIPCIÓN COMUNICACIONAL

- Lista de contactos de Guarderías
- Fotografías
- Adornos

DESCRIPCIÓN TÉCNICA

- Pared de madera cubierta con tela de 1,20 m X 2 m

Figura #7: Pared de División

LONA



PÚBLICOS

- Administrativos
- Alumnos
- Profesores
- Padres de Familia

DESCRIPCIÓN COMUNICACIONAL

- Fotografías

DESCRIPCIÓN TÉCNICA

- Lona impresa 1,20m X 1,28m

OBSERVACIÓN

- Mantiene el logotipo anterior
 - Fotografías de mala calidad
-

Figura #8: Lona



Grupo de Whatsapp Profesores



PÚBLICOS

- Administrativos
- Asistentes
- Profesores
- Encargado de mantenimiento

DESCRIPCIÓN COMUNICACIONAL

- Horario semanales (Viernes)
- Coordinación de rotación
- Cumpleaños / felicitaciones
- Propuestas Nuevas

DESCRIPCIÓN TÉCNICA

- Chat de whatsapp con 18 integrantes

OBSERVACIÓN

Figura #9: Grupo de Whatsapp Profesores



PÚBLICOS

- Administrativos
- Agentes comerciales

DESCRIPCIÓN COMUNICACIONAL

- Propuestas
- Citas con guarderías
- Rutas

DESCRIPCIÓN TÉCNICA

- Chat de whatsapp con 11 integrantes

OBSERVACIÓN

Figura #10: Grupo de Whatsapp Agentes Comerciales



PÚBLICOS

- Administrativos
- Community Manager

DESCRIPCIÓN COMUNICACIONAL

- Campañas
- Back to Summer
- Imagen
- Página Web

DESCRIPCIÓN TÉCNICA

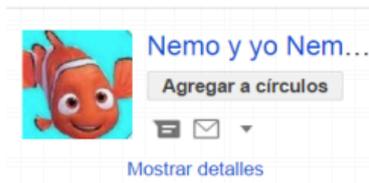
- Chat de whatsapp con 3 integrantes

OBSERVACIÓN

Figura #11: Grupo de Whatsapp Community Manager



Correo Electrónico



PÚBLICOS

- Administrativos
- Docentes
- Agentes comerciales

DESCRIPCIÓN COMUNICACIONAL

- Comunicados
- Información relevante

DESCRIPCIÓN TÉCNICA

- Chat de whatsapp con 11 integrantes

OBSERVACIÓN

- No tiene un dominio institucional
 - Mantiene la imagen del logotipo anterior
-

Figura #12: Correo Electrónico



FLYERS Y AFICHES



PÚBLICOS

- Posibles clientes

DESCRIPCIÓN COMUNICACIONAL

- Información general de Nemo y Yo

DESCRIPCIÓN TÉCNICA

- Hoja de papel plegable en tamaño A5

OBSERVACIÓN

- Mantiene la imagen del logotipo anterior
- Letras poco legibles

Figura #13: Flyers y Afiches



Fan Page Facebook



PÚBLICOS

- Posibles clientes

DESCRIPCIÓN COMUNICACIONAL

- Información general de Nemo y Yo

DESCRIPCIÓN TÉCNICA

- Página de deportes y recreación con 759 likes

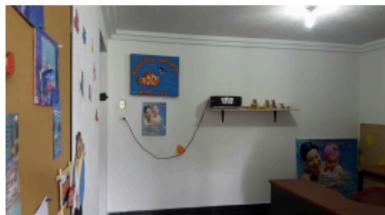
OBSERVACIÓN

- También tienen un perfil de facebook con el nombre de NataciónInfantil Nemo y Yo

Figura #14: Fsn Page Facebook



Reuniones



PÚBLICOS

- Profesores
- Administrativos
- Empleados

DESCRIPCIÓN COMUNICACIONAL

- Resultados del mes
- Felicitaciones

DESCRIPCIÓN TÉCNICA

- Reuniones semanales con profesores (Escitorio pequeño en L)
- Reuniones mensuales con Guarderías y padres de familia

OBSERVACIÓN

- Las reuniones con las guarderías son informales "queremos que sean nuestros amigos, no reunimos a tomar un café"
- Necesitan un mejor espacio para las reuniones con los profesores

Figura #15: Reuniones



Modelo de Encuesta

Evaluación de Comunicación

Ayúdenos a mejorar

Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para evaluar el nivel de comunicación en la empresa.

Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de ayudarnos a mejorar.

El objetivo de esta encuesta es conocer su opinión acerca del ambiente en donde se desarrolla su trabajo diario, dentro de NEMO Y YO.

Esta encuesta dura aproximadamente 10 minutos.

*Obligatorio

Área *

Tu respuesta

A nivel de Identidad

Conoce Ud., ¿cuál es la misión de NEMO Y YO?

Si la respuesta es SI pase a la siguiente pregunta y si es NO pasa a la pregunta 3.

Si

No

Escoja una de las siguientes opciones y señale con una X la opción que corresponda a la misión de NEMO Y YO

- Lograr y proporcionar a la natación competitiva de Pichincha y del Ecuador un modelo sólido y sostenible que garantice el soporte indispensable para el desarrollo holístico deportivo eficiente, eficaz, orientado hacia el logro de la calidad y excelencia de la competencia nacional e internacional de la natación y los deportes que practique.
- Somos un grupo de personas orientadas a la formación deportiva y artística de los niños. Creemos firmemente que el deporte y las artes son el medio para un adecuado crecimiento y desarrollo personal, físico y mental. Nuestra actividad se centra en la enseñanza de la disciplina de natación infantil; deporte que permite fomentar valores de constancia, esfuerzo y disciplina por medio de actividades lúdicas, juegos y diversión, así como las artes la educación de la emocionalidad
- Ofrecer las mejores técnicas para el aprendizaje y entrenamiento de la natación como destrezas de seguridad y supervivencia, y como disciplina deportiva, para que los niños mejoren su calidad de vida fortaleciendo sus procesos sicomotor y socio afectivo.
- Ninguna de las anteriores

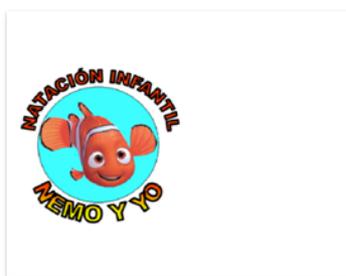
Según su criterio, de la siguiente lista de valores, ¿cuáles son los tres que mejor identifican a NEMO Y YO?

- Honestidad
- Responsabilidad
- Eficacia
- Actitud positiva
- Excelencia
- Respeto a compañeros y al medio ambiente
- Transparencia
- Enfoque al cliente
- Compromiso
- Servicio a la comunidad
- Generosidad

Marque los colores corporativos actuales de NEMO Y YO

- Negro
- Amarillo
- Azul
- Anaranjado
- Blanco
- Rojo

De las siguientes opciones. Señale con una X, el símbolo correcto de NEMO Y YO



A.



B.



c.

A nivel de Comunicación / Herramientas

Señale las 3 herramientas de comunicación principales por las cuales Usted se informa diariamente sobre el trabajo en NEMO Y YO

- Correos personales
- Reuniones departamentales
- Pizarrón
- Rumores
- Circulares
- Whatsapp

Califique -encerrando dentro de un círculo- las siguientes herramientas de comunicación según su grado de eficacia. (Siendo, 1 muy malo y 5 excelente)

	1	2	3	4	5
Correos personales	<input type="radio"/>				
Reuniones departamentales	<input type="radio"/>				
Pizarrón	<input type="radio"/>				
Rumores	<input type="radio"/>				
Circulares	<input type="radio"/>				
Whatsapp	<input type="radio"/>				

Considera que la información transmitida por correos electrónicos personales es eficiente.

- Si
 No

La comunicación que maneja Nemo y Yo por whatsapp, ¿ha sido útil para el desempeño su trabajo?

- Si
 No

¿Por qué?

Tu respuesta _____

El contenido del pizarrón, ¿le brinda información necesaria y eficiente?v

- Si
 No

¿Por qué?

Tu respuesta _____

¿Qué tipo de información le gustaría recibir sobre NEMO Y YO para que se incluyan en las herramientas de comunicación?

Señale 3.

- Información sobre la empresa
- Sociales (cumpleaños, buenas noticias)
- Responsabilidad Social
- Proyectos Nuevos
- Talleres, capacitaciones, etc.
- Vacantes de ascenso

En general, ¿cuál es su grado de satisfacción con la comunicación interna de NEMO Y YO con sus empleados?

- Nada satisfecho
- Poco satisfecho
- Satisfecho
- Bastante satisfecho
- Muy satisfecho

A nivel de Comunicación / Canales

Por favor, puntúe su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre jefe o superior inmediato:

(poner nombre de su superior):

	Si	No
Me ayuda cuando lo necesito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conoce bien mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me evalúa de forma justa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se preocupa en escucharme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Está dispuesto a promocionarme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me exige de forma razonable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Por favor, puntúe su grado de acuerdo/descuerdo con las siguientes afirmaciones sobre las habilidades y competencia de su jefe o superior inmediato:

(poner nombre de su superior):

	Si	No
Sabe escuchar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Da un buen ejemplo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organiza de forma efectiva tanto planes como recursos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Identifica los objetivos en su área de forma clara	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motiva a su equipo para que mejoren sus habilidades y conocimientos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motiva a su equipo para conseguir o mejorar los objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toma decisiones de forma eficaz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunica de forma clara y efectiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Demuestra dotes de liderazgo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Según su opinión, ¿de qué manera se transmite la información dentro de NEMO Y YO? Escoja sólo una opción de las siguientes:

- Del jefe al empleado
- Del empleado al jefe
- Entre Unidades

¿A través de qué medio le gustaría que su jefe se comuniqué con Ud.? Escoja 2 opciones de las siguientes:

- Carta escrita
- Reunión departamental
- Entrevista personal
- Correo electrónico
- Memo
- Llamada telefónica
- Whatsapp
- Otros: _____

¿Ha realizado usted alguna sugerencia a la dirección de la empresa?

- Sí
- No

¿A quién le ha hecho usted la sugerencia?

- Superior inmediato
- Gerencia
- Recursos Humanos
- Otro: _____

¿Qué tan satisfecho quedó usted con la respuesta?

- Completamente satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Completamente insatisfecho

Marque con una X, aquella posición que mejor califique la información oficial emitida por NEMO Y YO

	Si	No
Actualizada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oportuna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precisa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Necesaria	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suficiente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fiable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Señale 3 palabras que mejor describan su trabajo

- Fácil
- Técnico
- Aburrido
- Satisfactorio
- Seguro
- Interesante
- Rutinario
- Sin perspectivas
- Cansado
- Motivante

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

	1	2	3	4	5
Organización	<input type="radio"/>				
Efectividad	<input type="radio"/>				
Severidad	<input type="radio"/>				
Honestidad	<input type="radio"/>				
Paciencia	<input type="radio"/>				

Enumere por orden de importancia, los aspectos que a Ud. le gustaría que mejore NEMO Y YO (siendo 1 el menos importante y 5 el de más importancia)

	1	2	3	4	5
Organización	<input type="radio"/>				
Efectividad	<input type="radio"/>				
Severidad	<input type="radio"/>				
Honestidad	<input type="radio"/>				
Paciencia	<input type="radio"/>				

Tiene alguna recomendación sobre como mejorar la relación entre empresa y empleados

Tu respuesta

Muchas gracias por su opinión.

Queremos hacer de esta empresa un excelente lugar de trabajo.

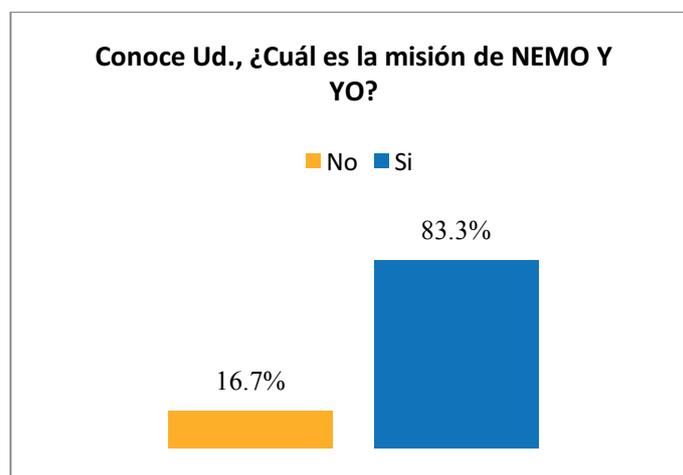


Análisis e Interpretación de Datos

A continuación se representan los resultados obtenidos en la encuesta aplicada al personal de Nemo y Yo entre 7 y 13 de octubre de 2016. Para llevar a cabo el análisis de los resultados de forma más clara se creó un documento en Excel en donde se tabularon las respuestas y se crearon cuadros y gráficos por cada pregunta que nos permitirán analizar los resultados obtenidos.

La primera pregunta realizada de manera abierta, solicitaba a los encuestados poner el área en la que trabajan. Se evidencia que no se ha definido claramente la estructura organizacional y a pesar de que los empleados saben sus funciones dentro de Nemo y Yo, no están claros cual es su puesto o departamento dentro de la organización.

Identidad Visual

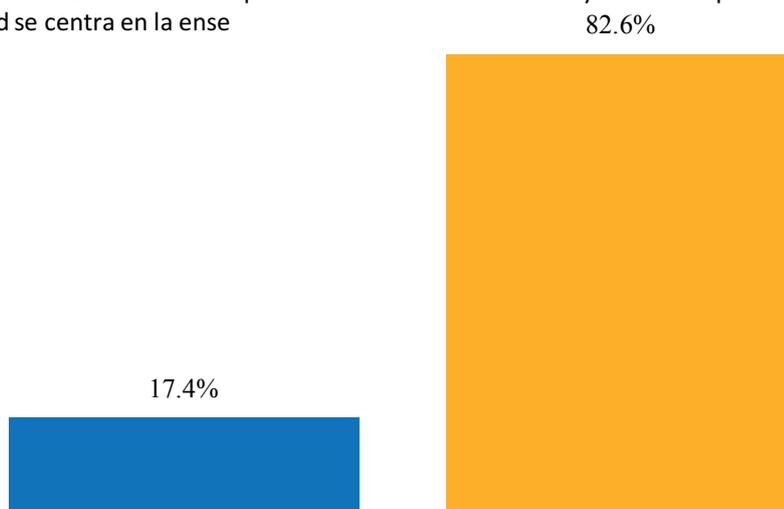


Como se observa en el gráfico, el 83.3% de los encuestados dicen conocer cuál es la misión de Nemo y Yo. Mientras que el 16.7% de la población acepta no tener conocimiento de la misión de la

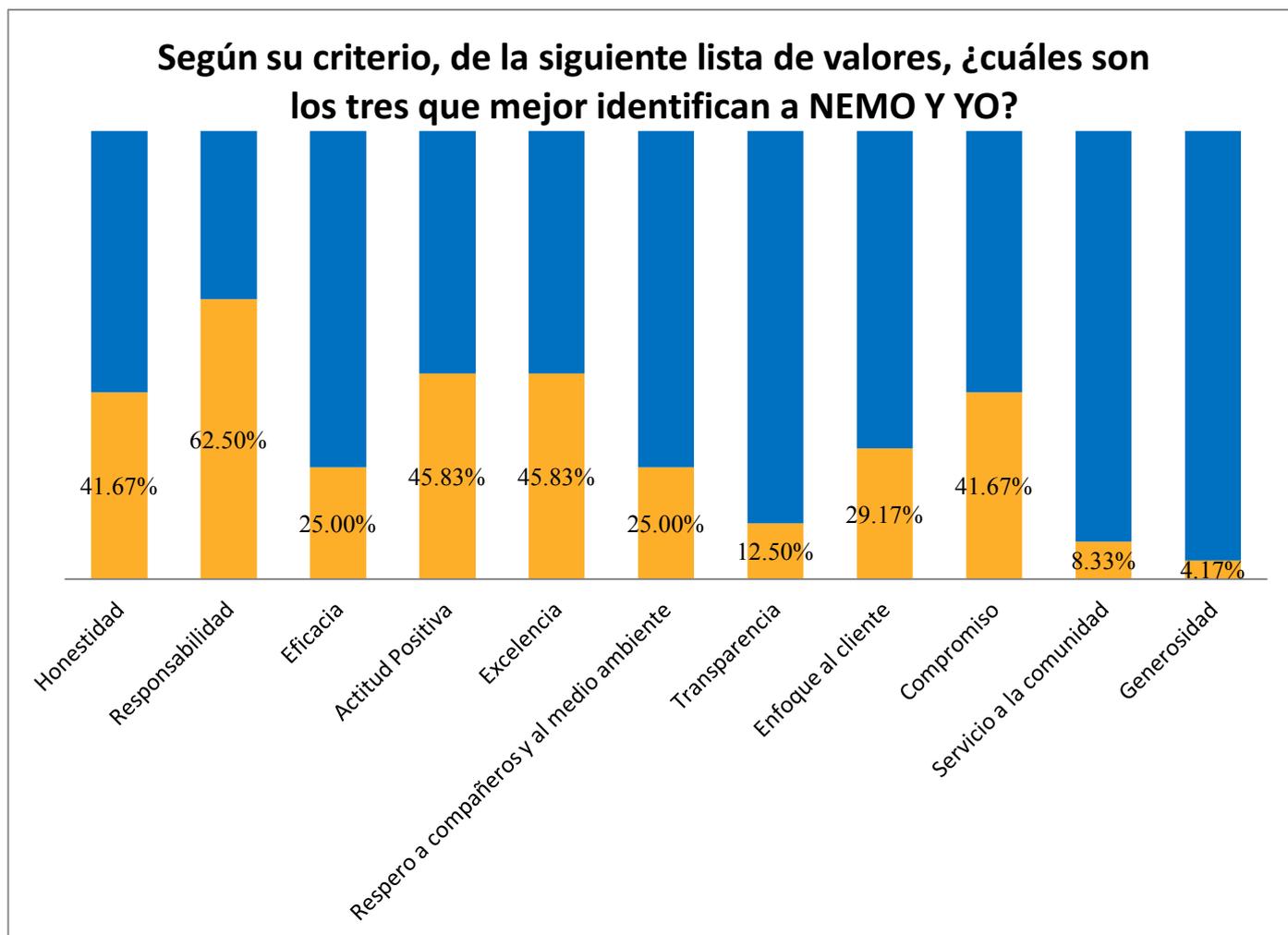
organización.

Escoja una de las siguientes opciones y señale con una X la opción que corresponda a la misión de NEMO Y YO

- Ofrecer las mejores técnicas para el aprendizaje y entrenamiento de la natación como destrezas de seguridad y supervivencia, y como disciplina deportiva, para que los niños mejoren su calidad de vida fortaleciendo sus procesos sicomotor y socio afectivo.
- Somos un grupo de personas orientadas a la formación deportiva y artística de los niños. Creemos firmemente que el deporte y las artes son el medio para un adecuado crecimiento y desarrollo personal, físico y mental. Nuestra actividad se centra en la ense

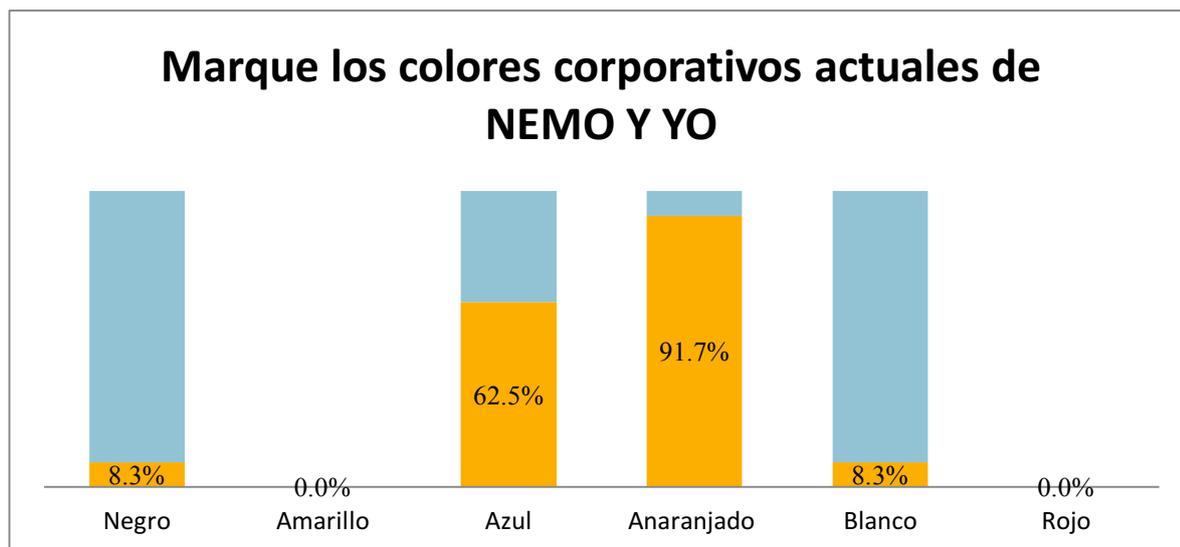


La variación de la respuesta de la primera pregunta es mínima pues la tabla sugiere que solo un 0,007% del 83.3% que dijo que “Si” conoce la misión de Nemo y Yo en realidad no conoce en realidad cual es la misión de la organización ya que el 82,6% eligió la respuesta correcta y solo un 17.4% no supo realmente cual es la misión.

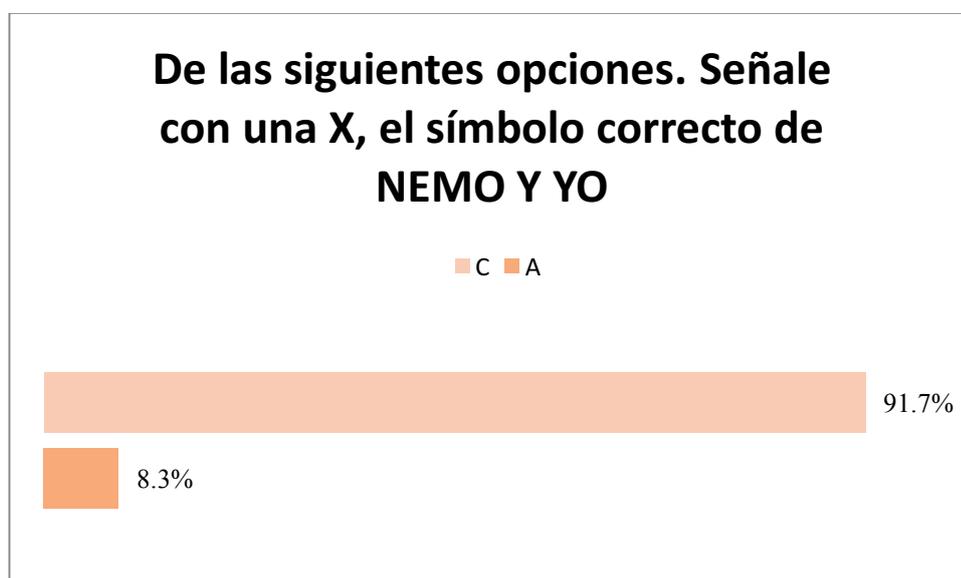


En el gráfico se muestran los valores propuestos con un porcentaje sobre el total de los encuestados, es decir cada valor de cada opción tiene un resultado individual.

Según los datos del gráfico, los valores corporativos que los encuestados consideran como representativos de Nemo y Yo son: “Responsabilidad” con un 62,5% sobre el total de los encuestados; en segundo lugar con un 45,8% la “Actitud Positiva” y “Excelencia”. Dejando en último lugar el valor “generosidad” con un 4,17%.



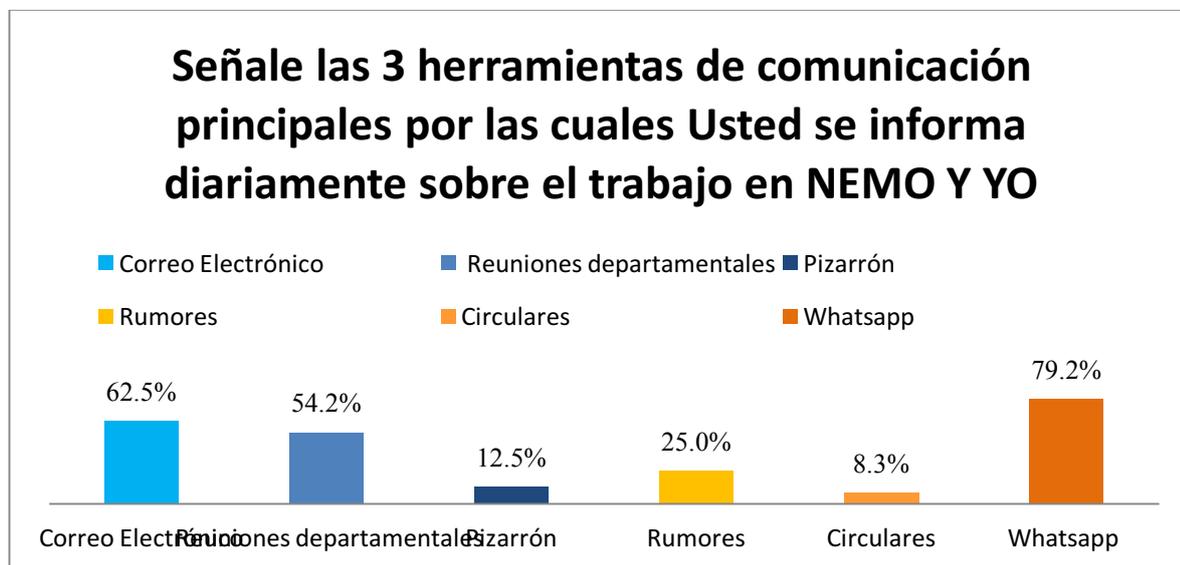
Los resultados muestran un alto alcance sobre la identidad de los colores corporativos de la institución puesto que el 91,7% de los encuestados acertó con el color “anaranjado”. Sin embargo el color azul no presentó un resultado de 62.5%, no tan favorable. Colores como el blanco y el negro también fueron elegidos como opción con un 8.3%.



En la encuesta se propuso 3 posibles logotipos de la institución de los cuales, en el gráfico, solo se muestran la opción A y C por que la opción B no obtuvo respuesta alguna. La opción A corresponde al logotipo anterior de la empresa y los resultados muestra que un 8,3% eligió esta opción. Mientras que la

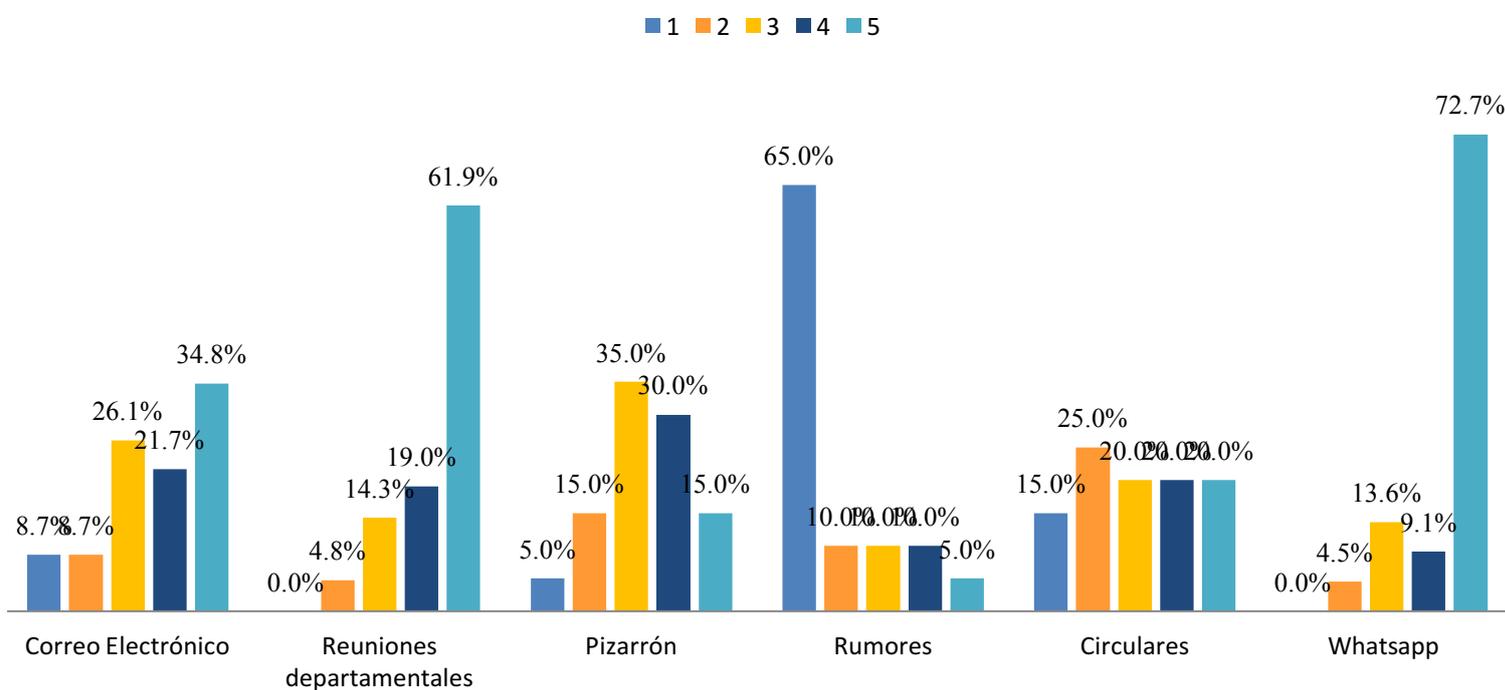
opción C (logotipo actual) muestra que el 91,7% de los encuestados si conoce el logotipo de Nemo y Yo.

Comunicación / herramientas



Las herramientas de comunicación más utilizadas en Nemo y Yo son: “Whatsapp” en donde el 79,2% de los empleados considera a esta herramienta como principal medio de comunicación; “Correos Electrónicos” en segundo lugar con un 62,5% seguido por “Reuniones departamentales” con 54,2%. A pesar de que no fue calificada como principal herramienta de comunicación “rumores” cuenta con un porcentaje de 25%.

Califique las siguientes herramientas de comunicación según su grado de eficacia. (Siendo, 1 muy malo y 5 excelente)



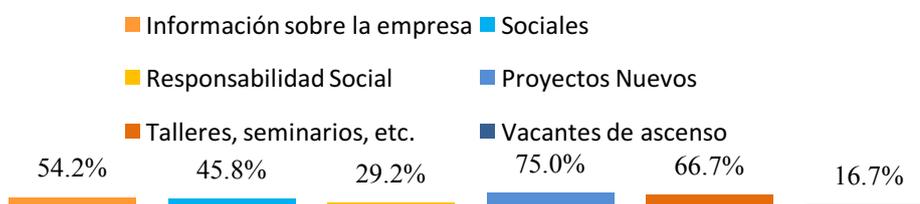
En relación concordante a los resultados de la pregunta anterior, “Whatsapp” tiene una calificación positiva de 72,7% seguido por “Reuniones departamentales” con 61,9% y “Correos Electrónicos” con 34,8%. Las reuniones son consideradas más eficientes que los correos electrónicos a pesar de que los correos son más utilizados como herramienta principal. La baja puntuación en “rumores” con un 65% sugiere que es una herramienta muy utilizada pero no eficiente.

El contenido del pizarrón, ¿le brinda información necesaria y eficiente?



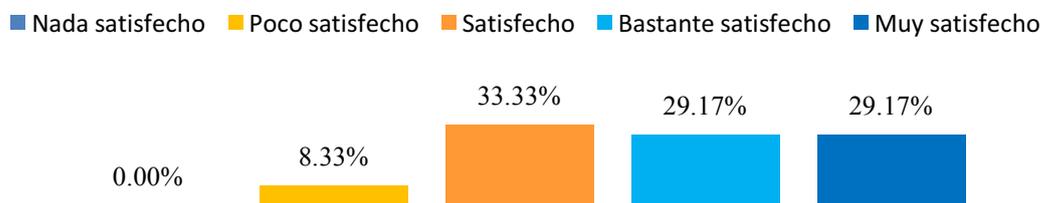
En preguntas anteriores sobre herramientas de comunicación se muestra una baja puntuación en la herramienta “Pizarrón”. Los encuestados consideran que esta herramienta brinda información necesaria y eficiente en un 59.1% que corresponde a una respuesta negativa con un 40.9%.

¿Qué tipo de información le gustaría recibir sobre NEMO Y YO para que se incluyan en las herramientas de comunicación? Señale 3.



Con el propósito de mejorar la información que se transmite en las herramientas mejor calificadas, se evidencia que según los encuestados la información pertinente a manejar es la de “Proyectos Nuevos” con un 75% sobre el 100%. Así como “Talleres, seminarios, etc.” con un 66.7% e “Información sobre la empresa” con un 54,2%.

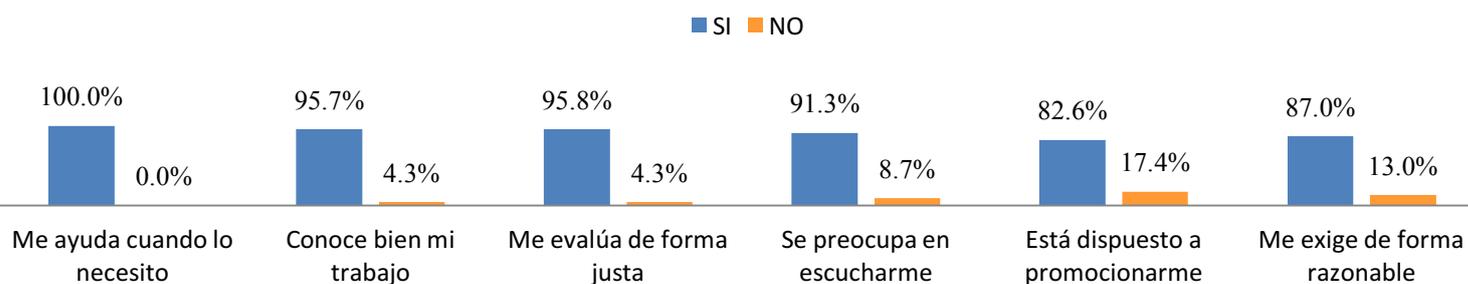
¿Cuál es su grado de satisfacción con la comunicación interna de NEMO Y YO con sus empleados?



El gráfico nos muestra un nivel de satisfacción intermedio puesto que “Satisfecho” presenta un 33,3% con una diferencia del 4,6% con 29,17% de “Bastante Satisfecho” y 29,17% de “Muy satisfecho”.

Canales de Comunicación

Por favor, puntúe su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre jefe o superior inmediato:



Dentro del gráfico, es evidente como el mayor porcentaje dentro de todas las preguntas es positivo, es decir, la mayor parte de empleados piensan positivamente hacia sus superiores. Así, se puede observar como el 100% de los funcionarios demuestran que obtienen ayuda y apoyo cuando lo necesitan y mantienen una relación de buena comunicación.

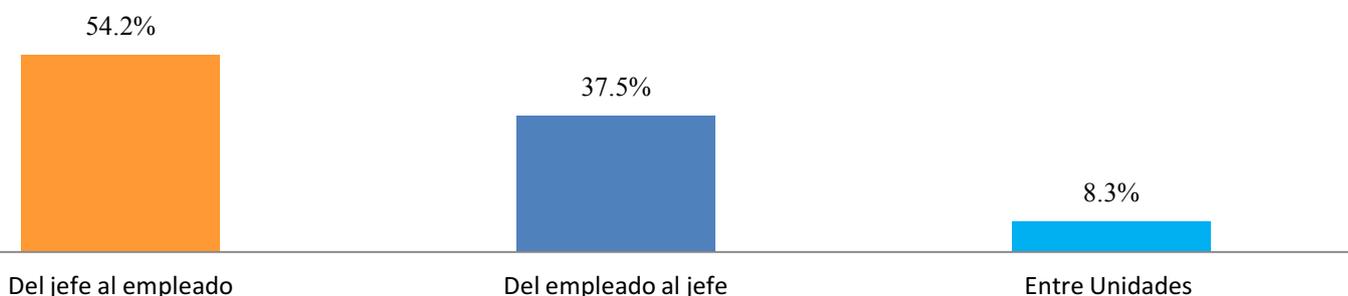
Chart Area

Por favor, puntúe su grado de acuerdo/descuerdo con las siguientes afirmaciones sobre las habilidades y competencia de su jefe o superior inmediato:



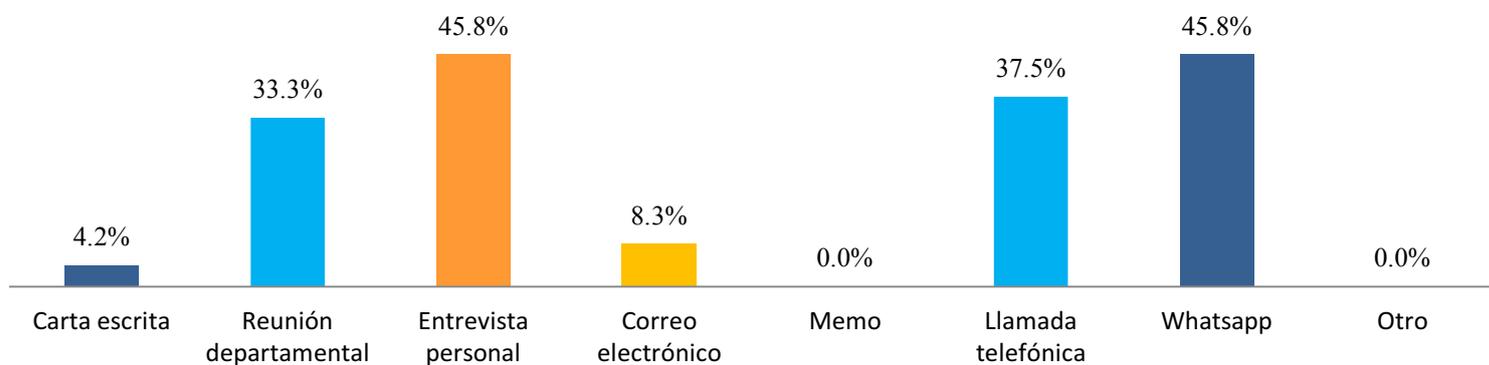
Al igual que el gráfico presentado anteriormente, se puede evidenciar como los empleados se expresan de forma positiva hacia las actitudes de sus superiores. Vale recalcar que, debido a que las encuestas eran anónimas, se pidió que todas las respuestas se respondan con total honestidad. En este punto, se puede ver como 4 preguntas mantienen una respuesta positiva de 100%, demostrando que los trabajadores sienten una alta motivación y un espacio en el que pueden desenvolverse correctamente. Por otro lado, las respuestas más bajas (78,3%) claramente indican que la organización en cualquiera de sus ámbitos no es la ideal y existen personas que no están conformes con ello.

Según su opinión, ¿de qué manera se transmite la información dentro de NEMO Y YO? Escoja sólo una opción de las siguientes:



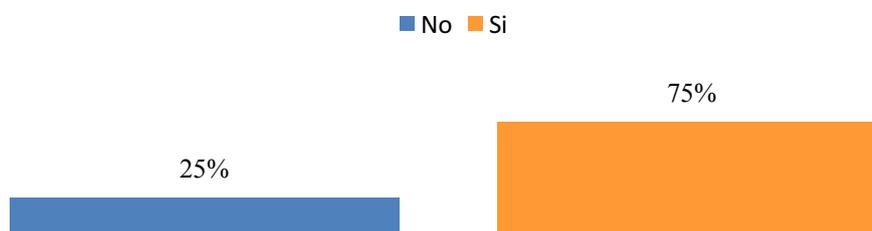
En este caso, al ser una institución pequeña con alrededor de 8 personas fijas en el lugar de trabajo, un 54% de los encuestados aseguran que la comunicación proviene desde los directivos hacia el resto de empleados. No obstante, dentro de su ideal de organización, ellos quisieran mantener una relación lineal y no jerárquica.

¿A través de qué medio le gustaría que su jefe se comunique con Ud.? Escoja 2 opciones de las siguientes:



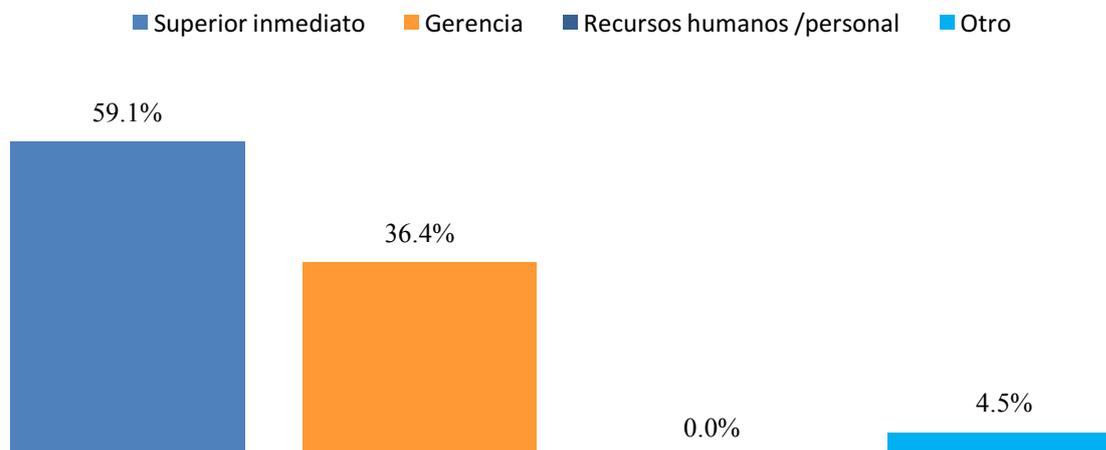
Está claro que, a pesar de estar en un auge de la tecnología, aún las personas prefieren un trato más directo y personal, por lo que se puede ver que el 45,8% de los trabajadores prefieren métodos como *entrevistas personales* y *whatsapp* al tratarse de comunicación directa con los jefes. Mientras que, solamente el 8,3% de los encuestados preferiría comunicarse por correo electrónico.

¿Ha realizado usted alguna sugerencia a la dirección de la empresa?



El hecho de saber que el 75% de personas han realizado sugerencias a los directivos, demuestra que existe un ambiente positivo en donde los empleados sienten que pueden ser escuchados y que sus ideas podrán ser evaluadas e implementadas por la organización.

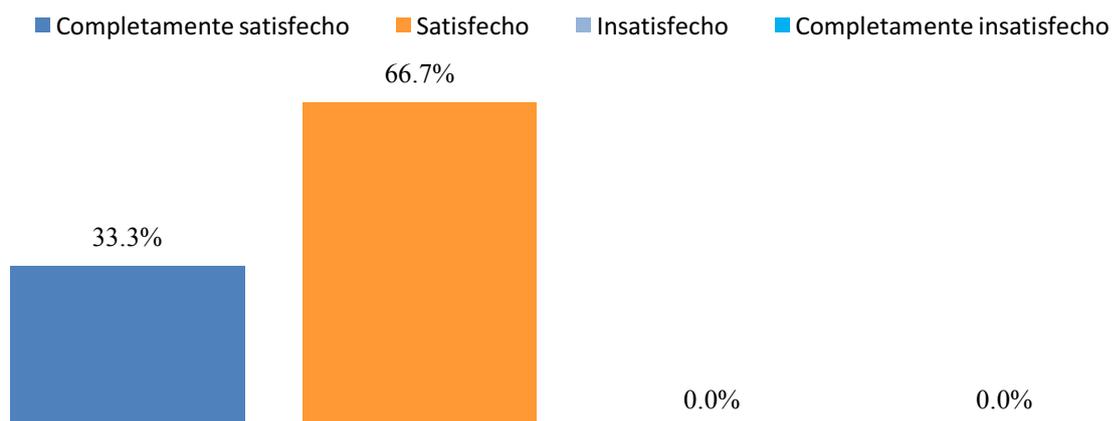
¿A quién le ha hecho esta sugerencia?



Al igual que la pregunta anterior, se muestra como los empleados tienen una creciente preocupación por la empresa y buscan mejorarla al demostrar sus sugerencias a sus superiores. En este

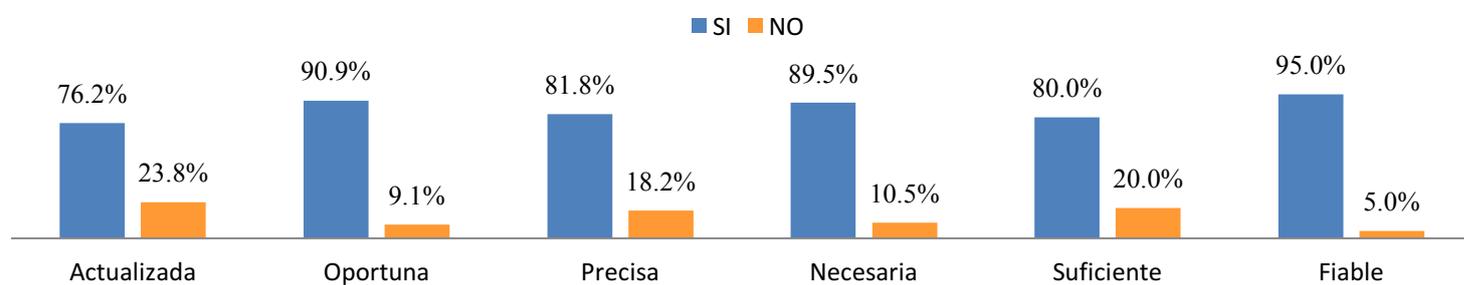
caso, se puede ver como el 59,1% ha realizado las sugerencias a su superior inmediato, el 36,4% lo ha hecho ante la gerencia y el 4,5% hacia otra persona dentro de la organización.

¿Qué tan satisfecho quedó usted con la respuesta?



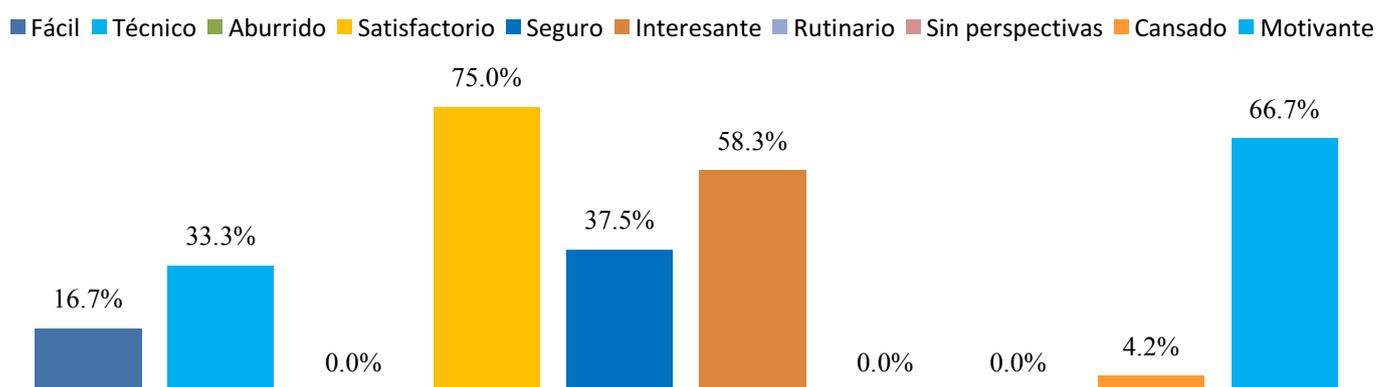
El nivel de satisfacción de las respuestas ante sus sugerencias es de alta importancia ya que se evidencia como los directivos motivan y manejan dichas situaciones. Dentro del gráfico se puede ver como el 33,3% de los funcionarios que presentaron sugerencias no quedaron satisfechos con su respuesta, mientras que el 66,7% si quedaron satisfechos.

Marque con una X, aquella posición que mejor califique la información oficial emitida por NEMO Y YO



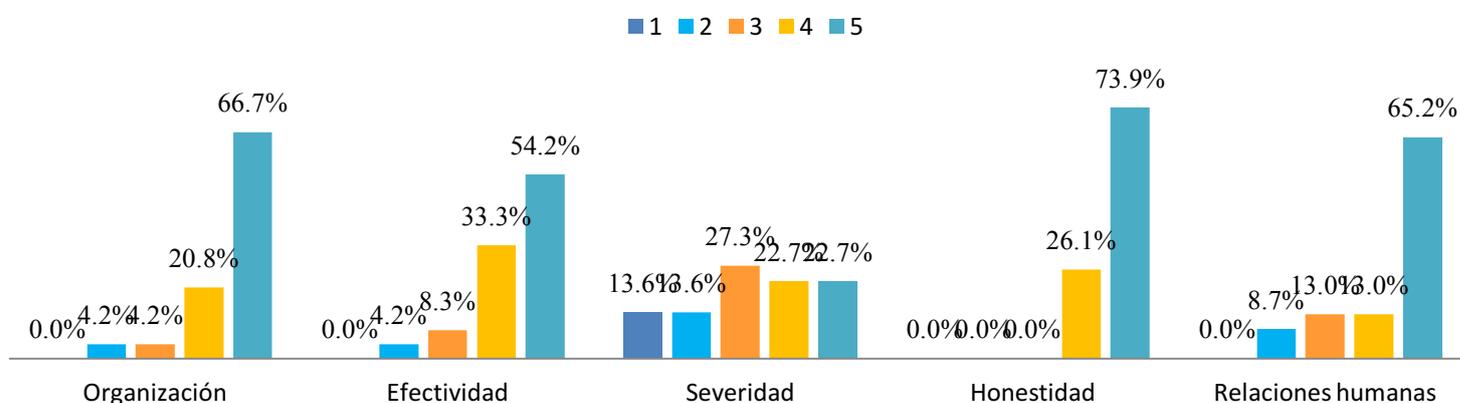
En términos generales, los encuestados consideran que la mayor parte de información emitida por la empresa se encuentra en términos positivos. No obstante, existe un 23,8% que piensa que la información no es actualizada, un 20,0% que no es suficiente, 18,2% asegura que no es precisa, 10,5% que no le encuentran necesidad, 9,1% que no es oportuna, y un 5,0% menciona que no es fiable. Lo que claramente evidencia que si bien existe información oportuna y necesaria, es de extrema importancia mejorarla.

Señale 3 palabras que mejor describan su trabajo



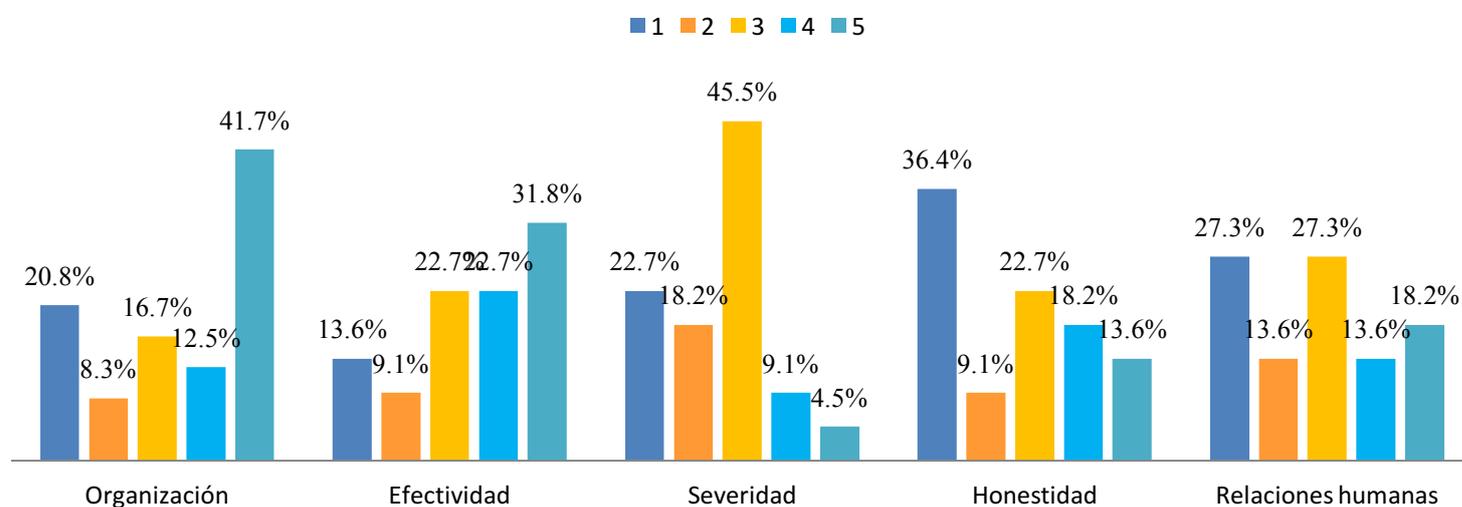
Los resultados demuestran que la mayor parte de encuestados encuentran su trabajo placentero. Así, los porcentajes más altos demuestran que un 75,0% lo califica como “satisfactorio”, 66,7% como “motivante” y 58,3% como interesante. Por otro lado, existe un 4,2% que indican que su trabajo puede ser cansado, y un 16,7% que es “fácil”.

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



Siendo que la organización es uno de los aspectos que se evidenció como uno de los menos efectivos, es claramente uno de los más importantes, ya que un 66,7% de los trabajadores consideran fundamental en su negocio. De igual manera, la honestidad es altamente importante, mientras que la severidad es uno de los aspectos menos importantes.

Enumere por orden de importancia, los aspectos que a Ud. le gustaría que mejore NEMO Y YO (siendo 1 el menos importante y 5 el de más importancia)



Por último, este gráfico presenta los aspectos a mejorar dentro de la institución. Así, la “organización” y la “efectividad” se encuentran en los porcentajes más altos con 41,7% y 31,8% respectivamente. Mientras que, se demuestra como los empleados están más conformes con la “honestidad” y las “relaciones humanas” que se manejan dentro de la organización.

Conclusiones de la Auditoría

La auditoría de comunicación interna aplicada a la empresa NEMO Y YO, ayudó a esta institución a precisar y definir su nivel de desempeño para lograr presentar oportunidades de mejora. Con la aplicación de la auditoría, se pudo definir las acciones pertinentes que dicha empresa deberá llevar a cabo para mejorar su desempeño, asimismo se pudo encontrar las causas que hacen que la empresa, no mantenga un desenvolvimiento exitoso para con el mercado.

En este sentido, los resultados revelan que, a pesar de no tener un Manual de Identidad Visual oficial, la imagen corporativa tiene un buen posicionamiento en la mente de los colaboradores de Nemo y Yo, como son las guarderías y centros de cuidado infantil. Se puede evidenciar muy pocas falencias en cuestión de la misión de la institución, colores corporativos y símbolo oficial. Sin embargo, pesar del bajo margen de error, es necesario que la imagen corporativa sea fortalecida. Asimismo, se concluyó también, que según los encuestados los valores corporativos que más representan a su trabajo son la responsabilidad, actitud positiva y excelencia.

En relación a las Herramientas de Comunicación, se ha llegado a la conclusión de que algunas herramientas como correo electrónico y pizarrón no son lo suficientemente eficientes, no resultan cruciales para los encuestados y dificulta la comunicación, así como los rumores, que son una herramienta muy utilizada pero nada eficiente. Por otro lado, un indicador positivo de transmisión de información es la ponderación que herramientas como Whatsapp y Reuniones recibieron, en donde entendemos que la información transmitida por las mismas es eficaz y muy valorada por su comunicación directa, transparencia y fiabilidad.

Recomendaciones

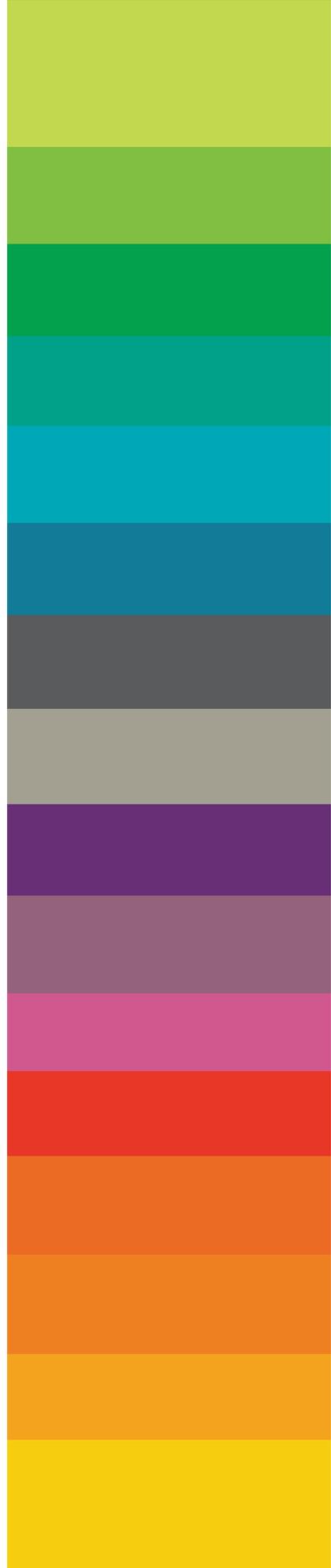
- Considerando las encuestas y la eficiencia que genera para los funcionarios el canal de *whatsapp*, se recomienda fortalecer y priorizar estos canales de comunicación directos para a la vez ahorrar recursos y no desgastar esfuerzos innecesarios en otros canales no tan eficientes.
- Se recomienda establecer un Manual de Identidad identificando en el mismo los valores corporativos que representan a la institución, el logotipo oficial y la cultura institucional con el fin de fortalecer la misma.
- Para mejorar las herramientas de comunicación, se propone optimizar la información que se presenta en el pizarrón con información de interés como proyectos nuevos, talleres o seminarios e información importante sobre la empresa; y una alternativa para los correos electrónicos. Así como la mejora del espacio para reuniones departamentales.
- Finalmente, si se mejora las herramientas previamente mencionadas junto a una campaña comunicacional estratégica se lograra eliminar rumores.

CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN INTERNA NEMO Y YO

#AvanzandoConNemo

PROPUESTA

Campaña de Comunicación Interna Nemo y Yo



ANTECEDENTES

Historia

Nemo y Yo es una institución pionera en el ámbito de la pedagogía en natación infantil en la ciudad de Quito y actualmente, es la única escuela de natación que se centra exclusivamente en métodos pedagógicos basados en elementos lúdicos para infantes y niños.

Misión

“Somos un grupo de personas orientadas a la formación deportiva y artística de los niños. Creemos firmemente que el deporte y las artes son el medio para un adecuado crecimiento y desarrollo personal, físico y mental. Nuestra actividad se centra en la enseñanza de la disciplina de natación infantil; deporte que permite fomentar valores de constancia, esfuerzo y disciplina por medio de actividades lúdicas, juegos y diversión, así como las artes la educación de la emocionalidad”

Objetivo Empresarial

“Conseguir que la natación infantil, ayude al niño a la adquisición del conocimiento básico de habilidades motrices que intervienen en estos deportes, explorando y descubriendo su propio cuerpo como fuente de aprendizaje que constituirán experiencias necesarias para su desarrollo y crecimiento.”

CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Objetivo General:

Mediante la aplicación de la campaña “#AvanzandoConNemo” de comunicación interna, se pretende renovar y desarrollar nuevas herramientas y tácticas para lograr brindar solución a los problemas encontrados en la auditoría de comunicación de la empresa *Nemo y Yo*. Así, a lo largo del año 2017, se implementarán estrategias creativas que lograrán mejorar la identidad corporativa de la empresa, el sentimiento de pertenencia y la productividad de sus colaboradores.

Temática General:

Nemo y yo es una empresa formada en base al característico personaje de Disney “Nemo”, un pez naranja con franjas blancas. Es por esto que, la temática general de las cuatro campañas internas se basará en los fuertes colores, enseñanzas, personajes y frases de Disney.

Problemas Comunicacionales

Tras haber realizado la auditoría de comunicación de la empresa *Nemo y yo*, se pudieron detectar cuatro problemas principales, estos son:

IDENTIDAD VISUAL: Existe un porcentaje de quienes conforman la institución de “*Nemo y Yo*”, que no tienen clara su identidad visual o imagen.

CULTURA CORPORATIVA: Existe un vacío en cuanto a la cultura corporativa de la empresa debido a la no existencia de valores institucionales.

HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN: Existe una falla en cuanto a las herramientas de comunicación internas implementadas ya que las principales no tienen alta acogida por los colaboradores.

FLUJOS DE COMUNICACIÓN: Actualmente, la comunicación interna de Nemo y Yo se da en su mayor parte en un sentido descendente ya que la información proviene desde los directivos hacia el resto del personal y no al revés.

Campaña #1: #NemoConoce

#NemoConoce

CAMPAÑA #1



Figura #Campaña1 #Nemo Conoce

Evidencia de problema:

En cuanto a imagen corporativa, siendo una empresa con poco personal, existe un 17% de colaboradores que no supieron identificar el logotipo correcto, es decir, 5 de 24 funcionarios no identifican el logotipo de la empresa en la que trabajan. De igual manera, en cuanto a los colores corporativos, ningún colaborador marcó el color amarillo, mientras que dos personas identificaron el negro y el blanco que no están incluidos en el mismo.

Objetivo:

Reforzar y posicionar en un 100% el logo de la marca, así como sus colores corporativos.

Expectativa:

Se enviará un mensaje por whatsapp a cada uno de los trabajadores internos, dividiéndolos por equipos, con una imagen que contenga un código QR en marca de agua como base y, sobrepuesto, un círculo de los colores corporativos que impida la visualización del código QR. Así, potencializando el color asignado a la imagen para dejar la expectativa de el contenido del código.



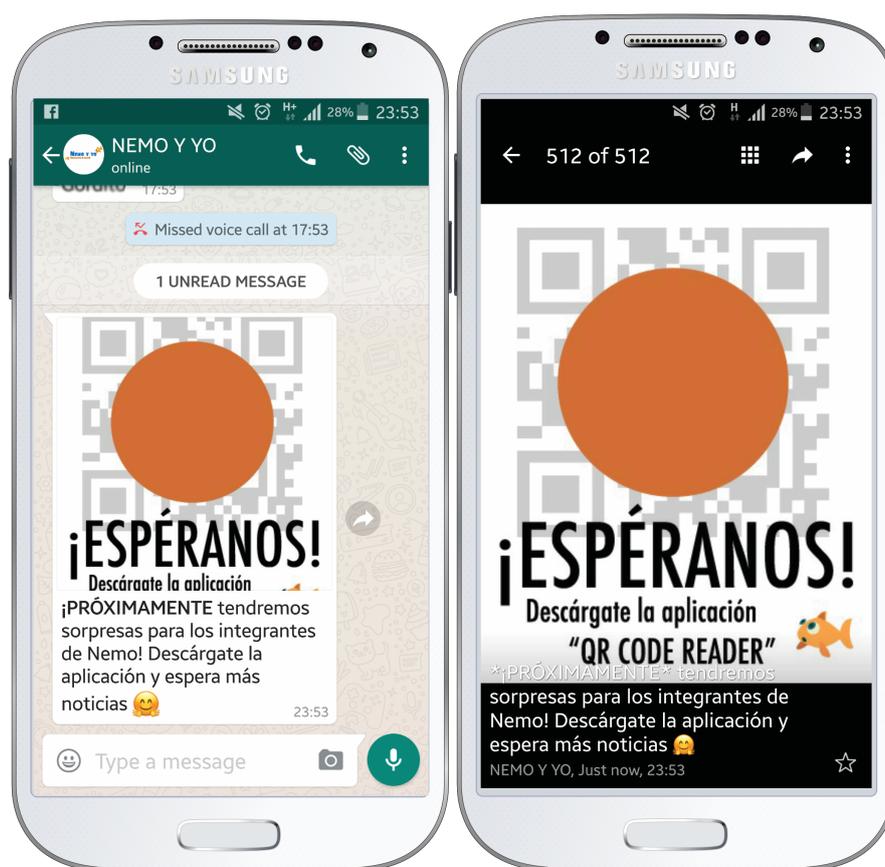


Figura #17: Campaña Expectativa

Informativa:

Se crearán cuatro códigos QR, que reflejen los tres colores principales de la empresa. Los tres códigos QR, llevarán al empleado a una imagen en PDF en donde se expone un personaje y significado 'Disney' para cada color, generando así recordación en los colores de marca mediante la asociación de personajes.





Figura #18: Campaña1 Informativa

Recordación:

A cada colaborador, se le entregará un adhesivo transparente con el personaje de su equipo, para utilizarlo en un elemento identificado como cotidiano en su vida (cuaderno, bicileta, laptop, celular, etc.) Adicionalmente, como un aporte al proceso de consolidación de la imagen, se creará un Manual de Marca que será enviado a todos por correo electrónico y, se realizará una reunión de aproximadamente una hora para la explicación del mismo.



Figura #19: Campaña1 Recordación

Presupuesto: \$15

Artículo	Cantidad	Precio
Stickers adhesivos	27	\$10
Impresión Afiches A3	4	\$5

Tabla #5: Presupuesto Campaña 1

Cronograma:

Tareas por realizar	Fecha
Envío de imagen vía whatsapp	Lunes 9 de enero del 2017
Colocación de afiches con códigos QR	Jueves 12 de enero del 2017
Entrega de adhesivos	Martes 17 de enero del 2017
Entrega de Manual de Marca a directivos y envío digital a todos los colaboradores	Martes 17 de enero del 2017

Tabla #6: Cronograma Campaña 1

Campaña #2: #NemoConstruye

#NemoConstruye

CAMPAÑA #2



Figura #20: Campaña 2 #Nemo Construye

Evidencia de problema:

Dentro de la auditoría de comunicación interna, se evidenció que los colaboradores tienen claro cuáles podrían o deberían ser los valores de la institución, ya que los encuestados consideran como representativos los valores “Responsabilidad” con un 62,5% sobre el total de los encuestados; en segundo lugar con un 45.8% la “Actitud Positiva” y “Excelencia”. Por otro lado, un 17% de colaboradores no logra identificar cuál es la misión de la empresa, lo que, al ser una empresa con poca cantidad de empleados es un alto porcentaje.

Objetivos:

- Creación de valores institucionales y posicionamiento de los mismos en la mente de los funcionarios
- Replanteamiento y creación de misión y visión para crear una identidad corporativa mas sólida.

Expectativa:

Se entregará una invitación en distintas piezas de rompecabezas para que juntas formen el mismo; las piezas juntas por el lado opuesto a la invitación formarán el logotipo de *Nemo y Yo*. Esto con el objetivo de que se motive al funcionario para asistir a un taller como parte de la campaña.



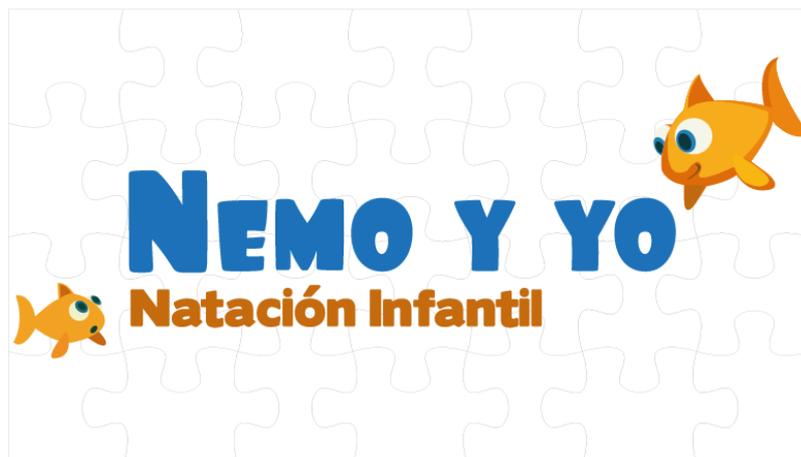


Figura #21: Campaña 2 Expectativa

Informativa:

Se brindará un taller de aproximadamente 2 horas para hacer partícipes a los colaboradores de la construcción y concientización de la cultura organizacional. Este proceso se da con el fin de plasmar los conceptos en los funcionarios y empoderarlos al ser parte de la toma de decisiones de la institución. El taller contará con dos fases, con una duración de una hora respectivamente, la primera consistirá en una actividad para lograr la creación de valores; a cada funcionario se le entregarán 5 notas “*post-it*”, en donde escribirán un valor y los irán pegando en una pared con carácter anónimo. Tras tener los cinco valores de cada uno, el moderador hará una recolección de la lluvia de ideas presentada, a fin de recoger todos los criterios y construir los valores corporativos.



Figura #22: Campaña 2 Informativa

Por otro lado, en la segunda fase se presentará la misión actual para tener el criterio de los colaboradores sobre la misma, y en los grupos de la campaña #1 se presentarán propuestas para su actualización. De igual manera, para la creación de la visión, se presentará una sugerencia para revisión y posicionamiento.

Recordación:

A cada asistente se le entregará una pieza de “jenga” con un mensaje adjunto acerca del trabajo en equipo. “Los grandes logros de cualquier persona generalmente depende de muchas manos, corazones y mentes” – Walter Elias Disney. Esto con el objetivo de demostrar que cada funcionario es un pilar indispensable para la creación de *Nemo y Yo*.





Figura #23: Campaña 2 Recordación

Presupuesto: \$25.5

Artículo	Cantidad	Precio
Impresión de invitaciones	27	\$3
Post-its	135	\$6
Piezas de "jenga"	27	\$15
Impresiones de tarjetas "jenga"	27	\$1.50

Tabla #7: Presupuesto Campaña 2

Cronograma:

Tareas por realizar	Fecha
Entrega de invitaciones	Lunes 6 de febrero del 2017
Creación de rompecabezas	Semana del 13 de febrero del 2017
Taller	Miércoles 15 de febrero del 2017
Entrega de item de recordación	Miércoles 15 de febrero del 2017

Tabla #8: Cronograma Campaña 2

Campaña 3: #NemoComunica

#NemoComunica

CAMPAÑA #3



Figura #24: #Nemo Comunica

Evidencia de problema:

Siendo las carteleras la herramienta principal, para los colaboradores estas tienen solamente un 12% de aceptación, mientras que herramientas como whatsapp, correos personales o reuniones, tienen un 79%, 62% y 54% de aceptación respectivamente.

Objetivo:

Mejorar y potenciar las tres herramientas de comunicación más importantes para los colaboradores (Whatsapp, Reuniones Personales y Correos electrónicos) así, se busca una aceptación del 90% por parte del personal.

Expectativa:

Se enviarán datos curiosos de Disney mediante mensajes individuales por whatsapp y correo electrónico, seguidos por la frase “Si quieres conocer más, te daremos las herramientas necesarias”.

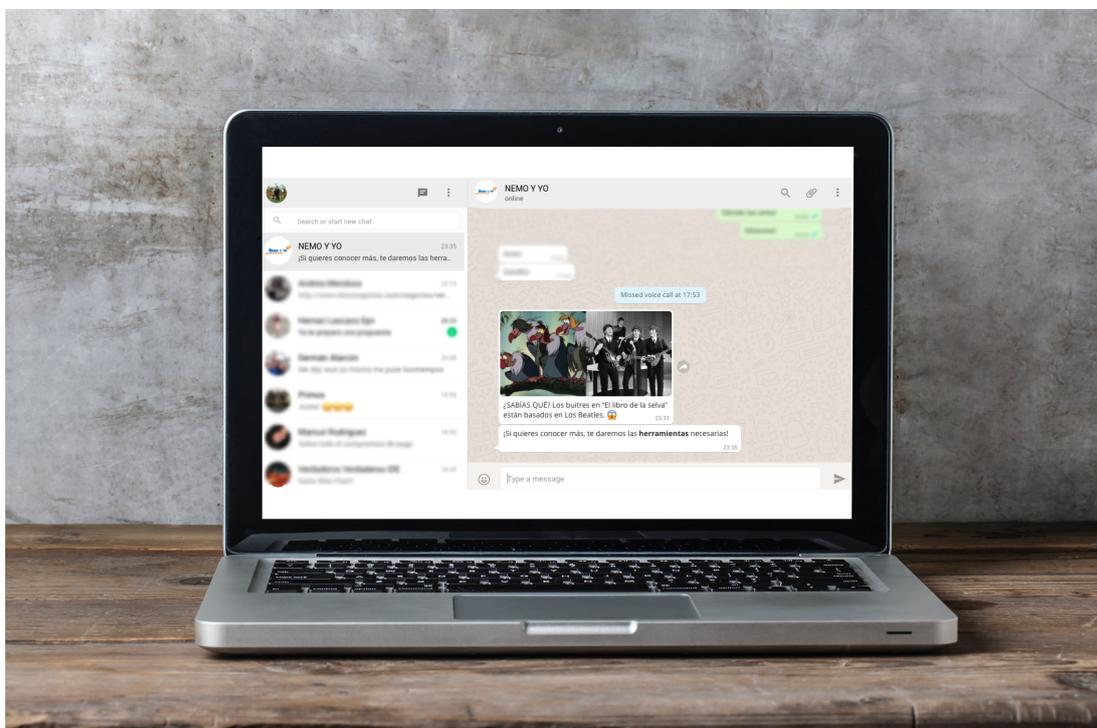




Figura # 25: Campaña 3 Expectativa

Informativa:

Se enviará un correo electrónico masivo al personal interno con una imagen en donde se refuercen los nuevos canales formales de comunicación de *Nemo y Yo*. Esta etapa informativa contará con cuatro fases.

Primera Fase: Imagen en donde se recordará a los colaboradores que existen nuevas herramientas de comunicación que se han empleado formalmente para una mejor comunicación interna.

#NuevasHerramientas



¿LAS ESTÁS
UTILIZANDO?



Segunda Fase: Fortalecimiento de Whatsapp



Si tu mensaje es corto o necesitas
una respuesta inmediata,
no dudes en utilizar el grupo
de **WHATSAPP** de Nemo Y Yo

#NuevasHerramientas



Tercera Fase: Fortalecimiento de Correo Institucional

Si tu mensaje es formal o necesitas
enviar documentos,
utiliza tu nuevo **CORREO**
INSTITUCIONAL de Nemo Y Yo

#NuevasHerramientas

**Cuarta Fase:** Fortalecimiento de Reuniones Personales

Si tienes algún comentario, duda, sugerencia,
inconveniente personal o simplemente quieres
hablar de manera privada,
nuestras puertas están siempre abiertas para
REUNIONES PERSONALES

#NuevasHerramientas



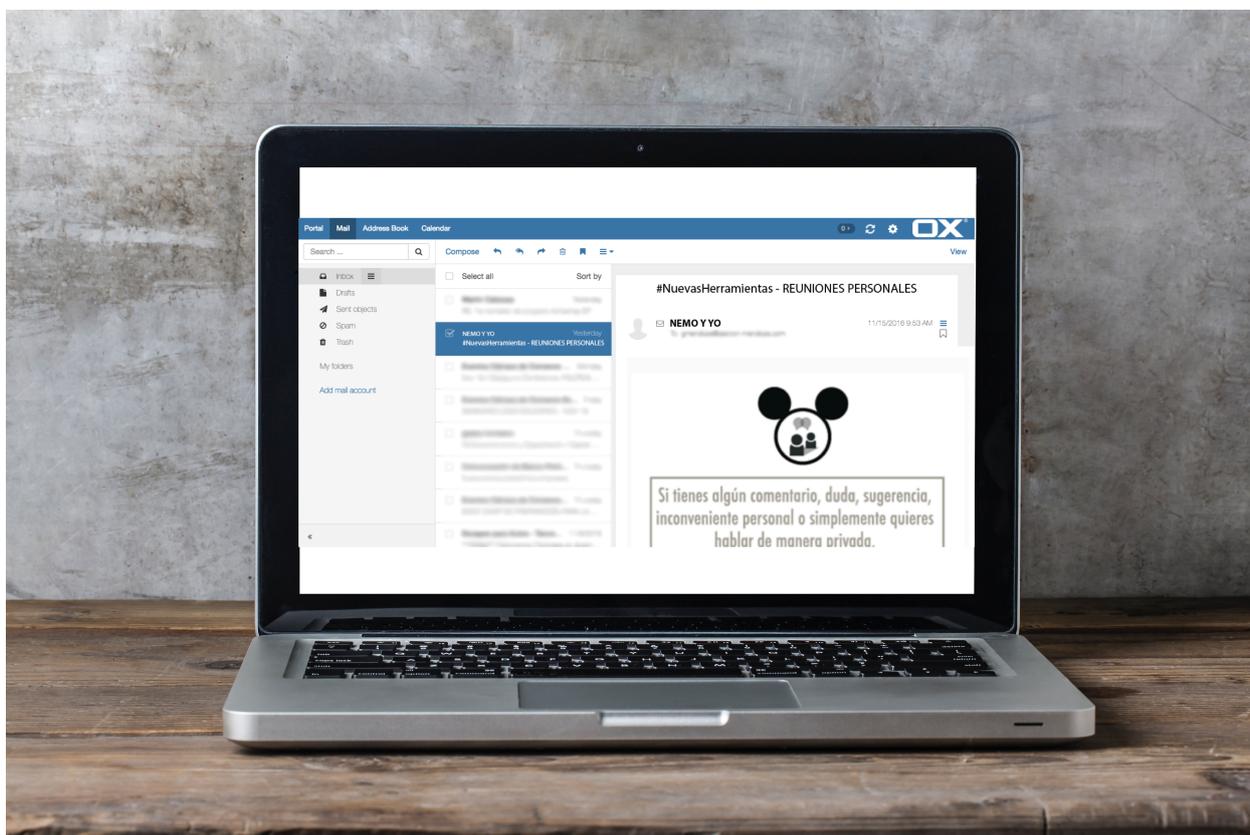
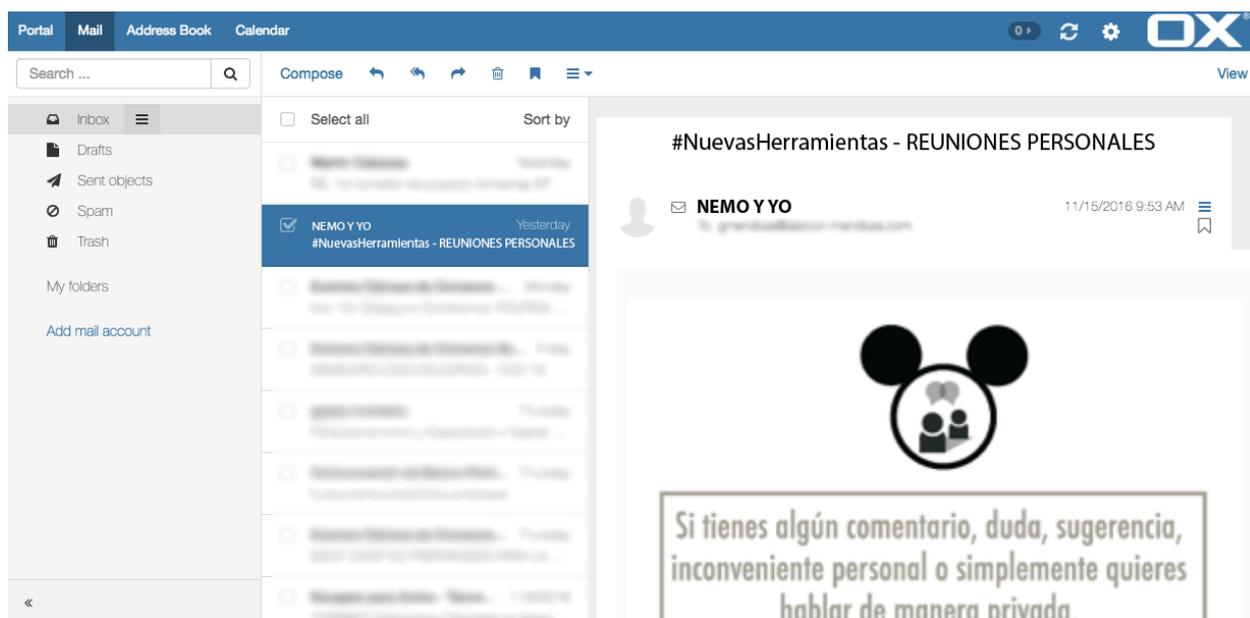


Figura # 26: Campaña 3 Informativa

Recordación:

Agenda institucional para cada empleado en donde los personajes de disney harán referencias a las herramientas de comunicación de *Nemo y Yo*.

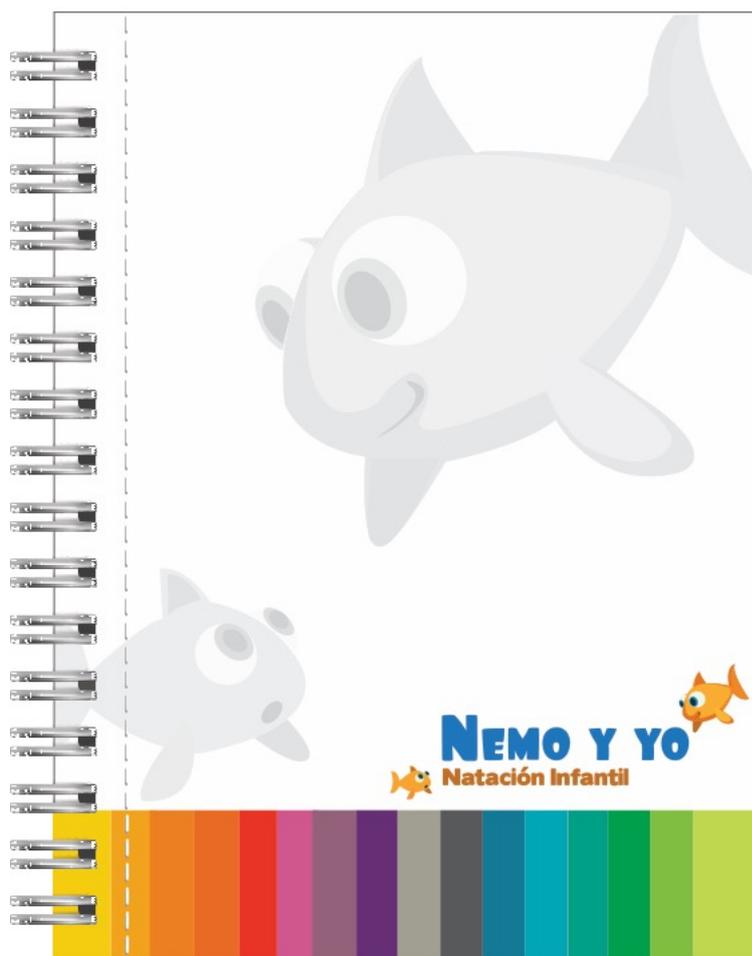


Figura # 25: Campaña 3 Expectativa



Figura # 27: Campaña 3 Recordación

Presupuesto: \$67.50

Artículo	Cantidad	Precio
Agendas Institucionales	27	\$2.50

Tabla #9: Presupuesto Campaña 3

Cronograma:

Tareas por realizar	Fecha
Envío de frases de expectativa por whatsapp	Del 1 de marzo hasta el 12 de marzo del 2017
Fase 1	Martes 14 de marzo del 2017
Fase 2	Miércoles 15 de marzo del 2017
Fase 3	Viernes 17 de marzo del 2017
Fase 4	Lunes 20 de marzo del 2017
Entrega de Agenda	Jueves 23 de marzo del 2017

Tabla #10: Cronograma Campaña 3

Campaña 4: #NemoParticipa

#NemoParticipa

CAMPAÑA #4



Figura #28: Campaña #4: #Nemo Participa

Eviencia de problemas:

Al ser una institución pequeña con alrededor de 8 personas fijas en el lugar de trabajo, un 54% de los encuestados aseguran que la comunicación proviene desde los directivos hacia el resto de los colaboradores. No obstante, dentro de su ideal de organización, ellos quisieran mantener una relación lineal y no jerárquica. Es decir, hace falta que los empleados tengan confianza con sus superiores jerárquicos para poder comunicarse con ellos y presentar cualquier comentario, sugerencia o inquietud.

Objetivo:

Se busca lograr que al menos el 80% de los funcionarios internos tengan apertura y confianza hacia sus superiores para poder mantener una comunicación bidireccional y mejorar la identidad corporativa desde el interior de la empresa.

Expectativa:

A cada persona se le entregará un brownie con la forma de Mickey Mouse con un topper con la frase: “TODOS SOMOS NEMO”



Figura # 29: Campaña 4 Expectativa

Informativa:

Se realizará una actividad en donde cada uno de los integrantes de la institución colocará su huella de mano con pintura en una pared designada dentro de las nuevas instalaciones de *Nemo* y *Yo*. El objetivo de esto será demostrar y visualizar que todos se encuentran en un mismo espacio sin tener jerarquías.

Recordación:

Se entregará una fotografía grupal con un marco que ilustre a *Nemo* y *Yo*.

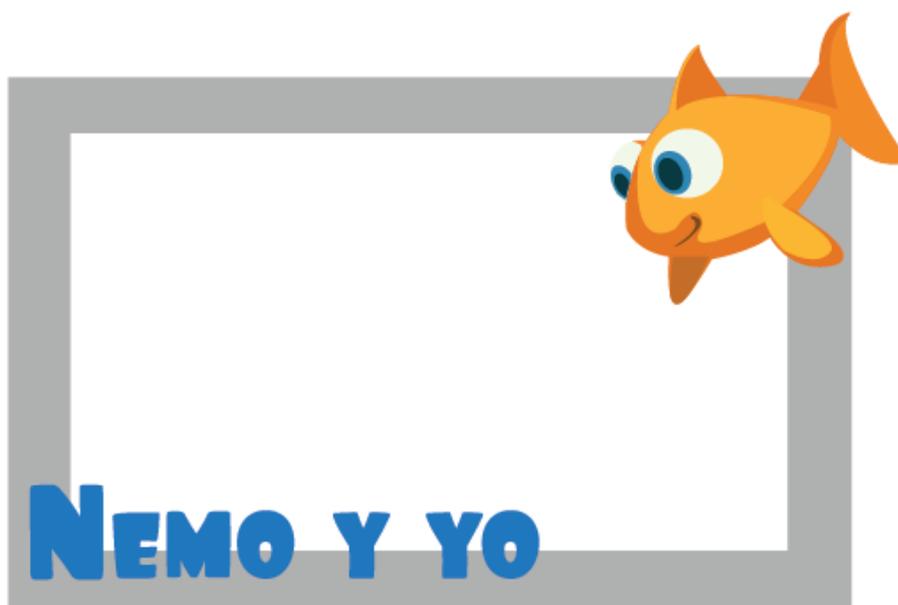


Figura #30: Campaña 4 Recordación

Presupuesto: \$55

Artículo	Cantidad	Precio
Brownie	27	\$15
Toppers Brownie	27	\$5
Pintura	3	\$15
Porta Retratos	27	\$10

Tabla #11: Presupuesto Campaña 4

Cronograma:

Tareas por realizar	Fecha
---------------------	-------

Entrega de Brownie	Martes 4 de abril del 2017
Actividad de pintura	Jueves 13 de abril del 2017
Entrega porta retratos	Martes 18 de abril del 2017

Tabla #12: Cronograma Campaña 4

Conclusiones campañas internas

En general, se realizarán cuatro campañas internas con un presupuesto total de \$153. Se pretende que cada una de las etapas de las campañas cumpla con su objetivo para lograr erradicar el problema de comunicación existente y mejorar la motivación dentro de la institución. Las campañas se implementarán entre Enero y Abril del 2017.

CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN EXTERNA NEMO Y YO



PROPUESTA

CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN EXTERNA

2017

SYNCH

CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN EXTERNA

NEMO Y YO

Método

La investigación realizada en la empresa **Nemo y Yo** fue desarrollada a través de un método cualitativo basada en las entrevistas a profundidad realizadas a Andrea Hoyos y Wilson Hoyos, representantes de la institución.

Objetivo General

Implementar la campaña de comunicación externa “Conéctate con Nemo”, con el objeto de renovar y desarrollar nuevas herramientas y tácticas para lograr brindar solución a los problemas encontrados en el análisis de la empresa *Nemo y Yo*.

Así, con el objetivo de incrementar su posicionamiento y a eventualmente sus ganancias y acciones a largo del año 2017 se implementarán cinco estrategias creativas que lograrán mejorar la imagen, comunicación y reputación de la misma.

Temática General

Basados en el análisis del posicionamiento de la empresa *Nemo y Yo*, se ejecutará un Plan de campañas de comunicación que buscan conectar a la empresa con cada uno de sus públicos objetivo, mediante piezas personalizadas que reflejen la imagen y cultura de la empresa. Considerando que la línea grafica que se ha manejado en la campaña interna tuvo una buena recepción por parte del cliente interno y presentó gran interés en el manejo de colores se ha decidido mantener la misma en la campaña externa con las diferencias del caso.

Concepto: Conéctate Con Nemo

Públicos y Problemas Comunicacionales

Tras haber realizado el análisis de comunicación externa de la empresa *Nemo y yo*, se pudieron detectar cinco públicos principales a quienes se dirigirán las campañas, estos son:

- I. **ESCUELAS DE LA ZONA:** Existe una falta de conocimiento y por ende de posicionamiento ante estas instituciones, pues no muchas de ellas consideran los servicios de *Nemo y Yo*.
- II. **EMPRESAS DE LA CIUDAD DE QUITO:** Se evidencia claramente una falencia en cuanto a la comunicación y relación con distintas empresas ya que estas no conocen ni identifican a *Nemo y Yo* ni a sus servicios.
- III. **PROVEEDORES DE FIESTAS:** Hay una falla de la comunicación bidireccional ya que los proveedores no identifican a *Nemo y Yo* como una posible opción para realizar fiestas o eventos.
- IV. **MEDIOS DE COMUNICACIÓN:** *Nemo y Yo* no mantiene ningún tipo de relación con medios de comunicación.
- V. **COMUNIDAD:** Existe una falta de posicionamiento positivo y reconocimiento de marca por parte de la comunidad que rodea a *Nemo y Yo*.

Campaña #1: Conéctate con Nemo - Escuelas

Público

Escuelas de la zona

Evidencia del problema

El mayor público de *Nemo y Yo* son las escuelas y colegios que envían a sus estudiantes pequeños a los cursos de natación infantil, sin embargo, la empresa necesita incrementar este público ya que las entidades educativas no la ven como un servicio indispensable y varias de ellas desconocen la marca y a sus servicios.

Objetivo

Incrementar en un 100% las alianzas estratégicas con guarderías, escuelas y colegios de la zona del Valle de los Chillos. Es decir, aumentar en 8 las alianzas con guarderías y centros educativos.

Expectativa

Diseñar un kit de presentación que incluye: una tarjeta de presentación de uno de los propietarios de la empresa, un dije personalizado de *Nemo y Yo* y una tarjeta en donde se deseará un buen inicio del año 2017.

Con esto se busca lograr imagen y posicionamiento de la empresa dentro de la mente de los directivos de cada escuela o centros infantiles a la vez que se realiza una conexión personal entre la entidad educativa y la empresa.



Wilson Hoyos

escanea el código QR para saber más de mi



+34 600 68 96 64



w.hoyos@nemonatacion.com



nemoyyوناتacion.com





Figura #31: Campaña Externa 1 Expectativa

Informativa

Como fase informativa, se enviarán distintas postales en donde se encontrarán testimonios de los clientes actuales para que así, los directivos puedan sentirse conectados e identificados. En estas postales se

incluirán los testimonios tanto de centros infantiles como de padres de familia para generar un vínculo de confianza con los directivos de los establecimientos educativos.



Figura #32: Campaña Externa 1 Infamativa

Recordación

Se entregará una agenda del año 2017 a cada uno de los directivos de los centros educativos escogidos en donde existirán hojas separadoras con frases acerca de la importancia de la natación y del impacto positivo en el desarrollo infantil o frases motivadoras de nadadores alrededor del mundo. Asimismo, se dará un flyer en donde se promocionarán los servicios de *Nemo y Yo*, incluyendo natación, deberes dirigidos, clases de baile, entre otros.



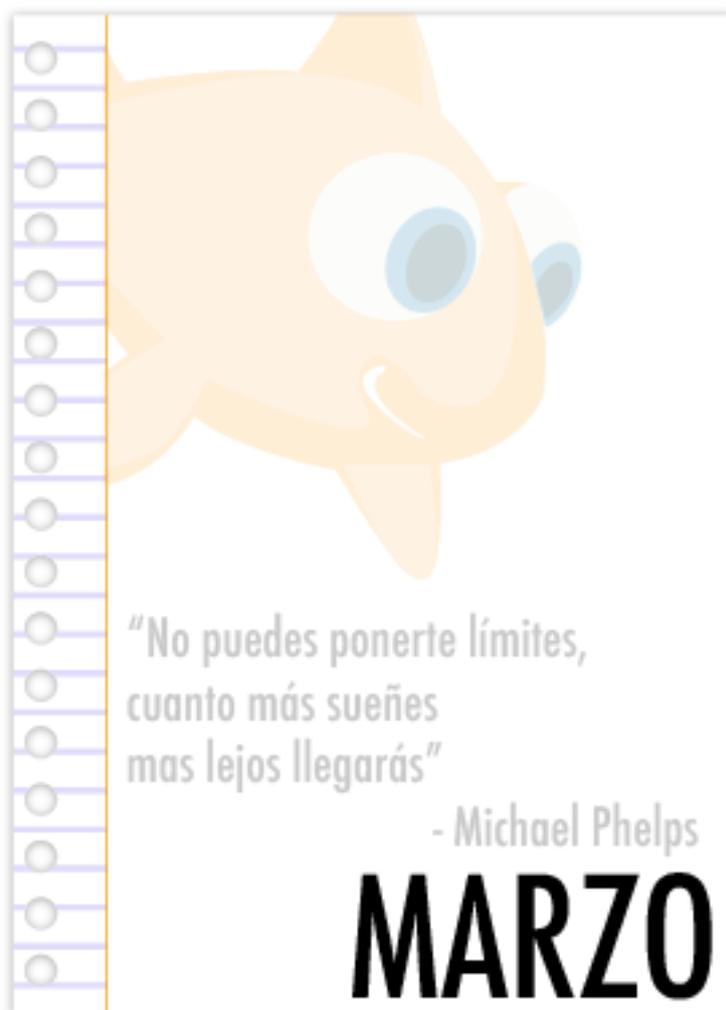


Figura #33: Campaña Externa 1 Recordación

Presupuesto: \$107.50

Artículo	Cantidad	Precio
Tarjetas de presentación	1000	\$20
Impresión Postales	16	\$5
Impresión 2017	16	\$2.50
Agendas	16	\$80

Tabla# 13: Presupuesto Campaña 1 Externa

Cronograma

Tareas por realizar	Fecha
Entrega de artículos de expectativa	Semana del lunes 02 de Enero del 2017
Entrega de postales	Lunes 09 de Enero del 2017
Entrega de agendas	Lunes 16 de Enero del 2017 – Miércoles 18 de Enero del 2017

Tabla #14: Cronograma Campaña Externa 1

Campaña #2: Conéctate con Nemo - Empresas

Público

Empresas de la ciudad de Quito

Evidencia del problema

A pesar de que dentro de empresas de Quito existen padres y madres que podrían identificar a la empresa *Nemo y Yo*, las empresas como tales no identifican a esta escuela de natación y tampoco lo ven como posible aliado para ellos. Es decir, *Nemo y Yo* no se ha hecho conocer dentro de las instituciones públicas ni privadas de Quito y éstas no tienen conocimiento de los servicios que brindan.

Objetivo

Posicionar a la escuela de natación dentro de al menos 10 empresas de la ciudad de Quito para generar alianzas estratégicas que beneficien a los colaboradores de las mismas.

Expectativa

Nemo y Yo enviará cortesías para un mes de clases de natación de prueba a los hijos (sobrinos, primos, etc.) de los altos ejecutivos de cada una de las empresas escogidas, para que así ellos vivan la experiencia de las clases de natación y quieran motivar a sus empleados con este beneficio.

▶ \$200 | VALOR NORMAL

TE REGALA
UN MES

NEMO Y YO
Natación Infantil

De clases de natación para un niño de entre 6 meses y 10 años de edad.

Figura #34: Campaña Externa 2 Expectativa

Al finalizar el mes de clases gratuitas, *Nemo y Yo* organizará un evento que se vinculará con los medios de comunicación en la siguiente campaña.

Informativa

Se enviará un correo electrónico personalizado con un código QR dentro; en el momento en el que el cliente escanea el código lo lleva a un issue en el que se indican los principales beneficios de la natación y específicamente de los beneficios que *Nemo y Yo* puede ofrecerles, así como información básica de sus servicios, se presentarán nuevas ilustraciones de animales marinos que identificarán los niveles de la escuela y acompañarán a la empresa durante su crecimiento.

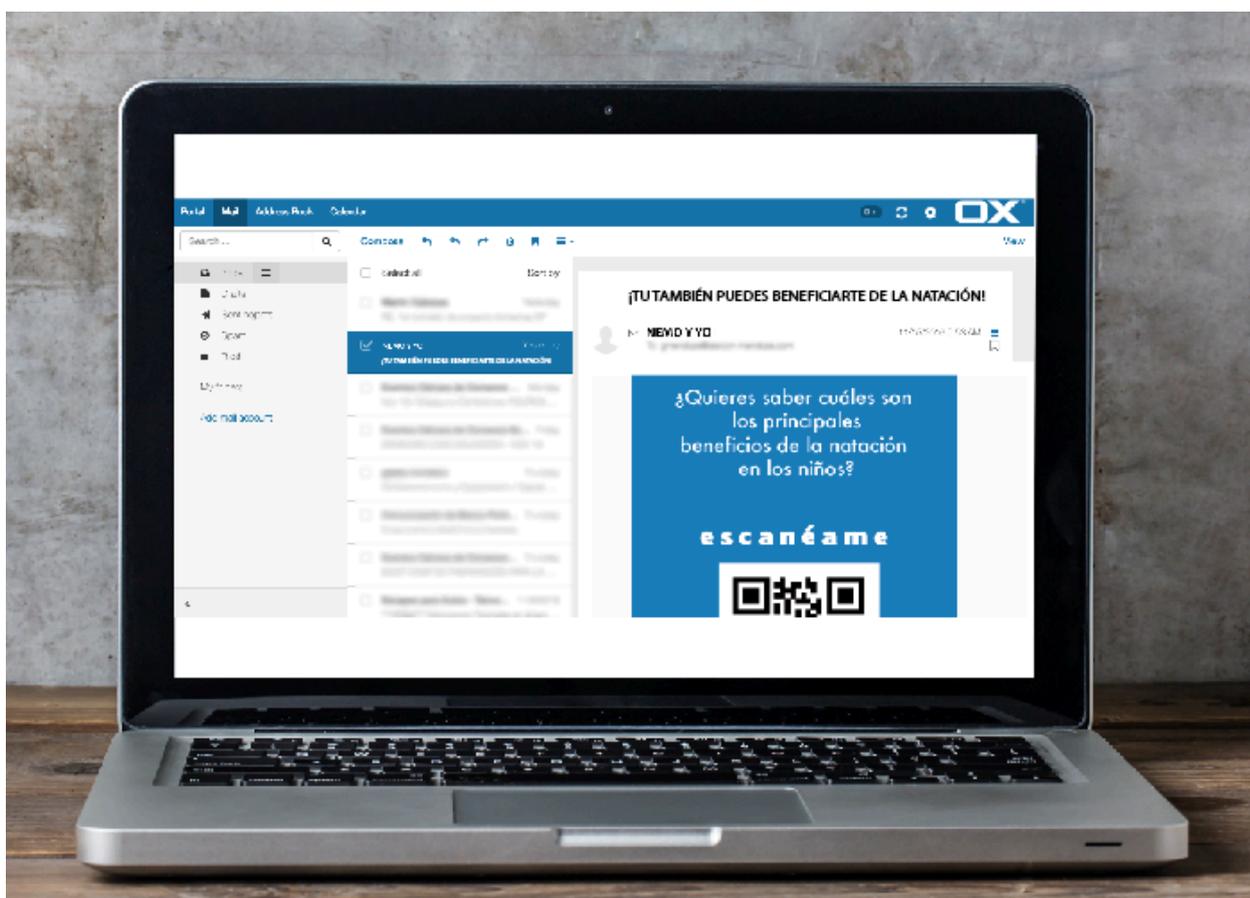




Figura #35: Campaña Externa 2 Informativa

Recordación

Como parte de la recordación, se entregará un collage de fotos de las vivencias del niño durante el mes de clases de natación.



Figura #36: Campaña Externa 2 Recordación

Presupuesto: \$23

Artículo	Cantidad	Precio
Impresión Cortesías	20	\$3
Portarretratos	20	\$20

Tabla#15: Presupuesto Campaña Externa 2

Cronograma

Tareas por realizar	Fecha
Selección de empresas	Semana del miércoles 01 de Febrero del 2017
Creación base de datos	Semana del miércoles 01 de Febrero del 2017
Entrega cortesías	Semana del lunes 06 de Febrero del 2017
Envío mailing	Semana del 13 de Febrero del 2017
Inicio de clases de cortesía	Semana del lunes 20 de Febrero del 2017
Envío portarretratos	Semana del lunes 03 de Abril del 2017

Tabla#15: Cronograma Campaña Externa 2

Campaña #3: Conéctate con Nemo - Medios

Público

Medios de comunicación

Evidencia del problema

Debido a que *Nemo y Yo* es una empresa que se encuentra en crecimiento, no ha visto la necesidad de mantener ningún tipo de relación con medios de comunicación ni de tener espacios dentro de éstos.

Objetivo

Incrementar el conocimiento de la marca y posicionarse dentro de la mente de sus consumidores, para lo cual se pretende establecer relación con al menos 6 medios de comunicación de acuerdo a su target e igualmente, se busca establecer un media partner para tener un espacio permanente dentro de éste. Se buscará crear una columna dentro de una revista de prensa en la que se publique semanalmente información acerca del desarrollo de los niños o temas de interés para los padres de familia y entidades educativas.

Expectativa

Se enviará una invitación a periodistas del área de deportes de los medios seleccionados para asistir a la primera competencia de natación de bebés y niños no mayores a 10 años.



Figura #37: Campaña Externa 3 Expectativa

Informativa

Recordemos que, en la fase de expectativa de la campaña dirigida a las empresas de Quito, se propuso la realización de un evento al finalizar el mes de clases de cortesía entregado a cada directivo de las empresas seleccionadas a fin de fortalecer una alianza estratégica empresarial. La realización de dicho evento será la fase informativa de la presente campaña dirigida a medios de comunicación a fin de articular tanto las alianzas con el sector empresarial como las que se realicen con los medios de

comunicación. Así, se generará un evento innovador que requerirá de cobertura mediática por la importancia de ser la primera competencia de natación realizada en la ciudad, en donde compiten bebés y niños no mayores a 10 años.

Durante este evento, se realizará una competencia con los bebés y niños que recibieron el mes de clases gratuitas dividiéndolos en tres grupos por edades y asimismo, se tendrán estaciones de comida, bebidas y juegos.

*El evento contará con auspiciantes de marcas de target infantil para cubrir los costos

Recordación

A cada periodista se le entregará un flash memory que contenga varios videos del proceso cuando los niños empiezan a nadar, cápsulas de información tipo ¿sabías qué? y finalmente, información de *Nemo y Yo* (horarios, profesores, costos, etc.).



Figura #38: Campaña Externa 3 Recordativa

Presupuesto: \$46

Artículo	Cantidad	Precio
Impresión de invitaciones	15	\$10
Flash Memory	6	\$36

Tabla #17: Presupuesto Campaña Externa 3

Cronograma

Tareas por realizar	Fecha
Selección de medios de comunicación	Semana del lunes 20 de marzo del 2017
Búsqueda de auspiciantes	Semana del lunes 20 de marzo del 2017
Envío de invitaciones a medios de comunicación	Semana del lunes 10 de abril del 2017
Implementación del evento	Sábado 06 de mayo del 2017
Entrega Flash Memory	Sábado 06 de mayo del 2017

Tabla#18: Cronograma Campaña Externa 3

Campaña #4: Conéctate con Nemo - Proveedores

Público

Proveedores de fiestas

Evidencia del problema

Nemo y Yo busca posicionarse como un espacio en donde se puedan realizar fiestas infantiles y eventos de esta índole, sin embargo, la falta de comunicación ocasiona que los proveedores no identifiquen a *Nemo y Yo* como una opción para demás fiestas y demás eventos.

Objetivo

Promover en un 90% la comunicación bidireccional entre la empresa y los proveedores de fiestas durante un periodo de hasta 6 meses. De esta manera, se busca que el espacio físico de *Nemo y Yo* sea considerado por los proveedores para eventos mediante una alianza estratégica.

Expectativa

Se enviará un cubo con distintas fotografías en donde habrán varias imágenes con niños en fiestas con el color blanco y negro, mientras que un niño en una piscina estará a color. Esto con el objetivo de crear expectativa hacia los proveedores y conectarlos con el servicio.



Figura # 39: Campaña Externa 4 Recordación

Informativa

Se crearán videos institucionales enfocados en fiestas infantiles que involucren variedad de juegos acuáticos para entregar a cada proveedor. Asimismo, mediante un video, se invitará a los proveedores a participar de un día de muestra en donde podrán vivir lo que podría ser un evento o fiesta infantil dentro de las instalaciones de la escuela de natación. En esta muestra, se realizará una temática de *Nemo y Yo*, en donde se creará decoraciones, comida y artículos que proyecten la imagen de la misma.

Recordación

A las empresas organizadoras de fiestas se le entregará un obsequio que vaya con la temática de fiesta infantil. El obsequio consistirá en un dispensador de caramelos y un frasco con dulces personalizados que

serán de los colores de *Nemo* y *Yo*. Este envase tendrá un sticker de la marca con el logotipo y los colores corporativos para lograr recordación.



Figura #40: Campaña Externa 4 Recordación



Figura #40: Campaña Externa 4 Recordación

Presupuesto: \$36

Artículo	Cantidad	Precio
Impresión de cubo con fotografías	3	\$15
Dispensador de caramelos	3	\$15
Frasco con dulces	3	\$6

Tabla #19: Presupuesto Campaña Externa 4

Cronograma

Tareas por realizar	Fecha
Enviar cubo con fotografías	Semana del lunes 05 de junio del 2017
Creación de videos	Semana del lunes 05 de junio y semana del lunes 12 de junio del 2017
Entrega de videos	Semana del lunes 19 de junio del

	2017
Enviar invitación a evento	Semana del lunes 19 de junio del 2017
Implementar evento	Sábado 01 de julio del 2017
Entrega de obsequio	Sábado 01 de julio del 2017

Tabla#20: Cronograma Campaña Externa 4

Campaña #5: Conéctate con Nemo - Comunidad

Público

Comunidad

Evidencia del problema

Actualmente existe un desconocimiento por parte de la comunidad de los servicios de *Nemo y Yo* es decir no se encuentra inmerso dentro de su comunidad como se esperaría; existe una falta de posicionamiento positivo y reconocimiento de marca por parte de la comunidad que los rodea, que es su mercado natural.

Objetivo

Penetrar en la mente de la nueva comunidad y generar 'top of mind' y como una marca amigable para el vecindario.

Expectativa

Se realizará un barrido casa a casa en las cercanías de la escuela de natación para dejar un folleto con información básica de lo que es *Nemo y Yo* junto con una invitación a una casa abierta.



Figura #41: Campaña 5 Expectativa

Informativa

En la casa abierta, los niños tendrán actividades recreativas dentro de la piscina mientras que los padres observan la metodología y a la vez tendrán la oportunidad de realizar actividades deportivas planificadas para ellos. Así se relacionan con el lugar, se evidencia la calidad del trabajo y se conectan con los profesores y el espacio.

Recordación

Durante la casa abierta, los asistentes se registrarán con el fin de levantar una base de datos, para posteriormente enviar correos electrónicos periódicos con información de los cursos, fiestas y actividades que se realizarán en las instalaciones de *Nemo y Yo*. Asimismo, una vez al mes se dictarán charlas de temas relacionados con el desarrollo infantil, las cuales serán financiadas mediante auspicios de marcas afines al target. Finalmente, en base a la información levantada se realizará un mapeo en redes sociales, para identificar a los asistentes y etiquetarlos en posts y contenidos relevantes: videos, fotografías y memes para de esta manera conectarse con la colectividad y generar una comunidad interactiva.

Presupuesto: \$30

Artículo	Cantidad	Precio
Invitaciones	30	\$30

Tabla #21: Presupuesto Campaña 5

Cronograma

Tareas por realizar	Fecha
Dejar folleto e invitación alrededor en la comunidad	Fin de semana del 15 de julio del 2017
Evento – Casa Abierta	Sábado 29 de julio del 2017
Enviar correos electrónicos	Semana del lunes 31 de julio y lunes 07 de agosto del 2017
Mapeo en redes sociales	Desde julio del 2017 en adelante

Tabla #22: Cronograma Campaña 5

Conclusiones y Recomendaciones

Para finalizar, en amplios términos, se realizarán cinco campañas de comunicación externas entre enero y agosto del 2017 con un presupuesto total de \$242.50. Se pretende que cada una de las etapas de las campañas cumpla con su objetivo para lograr conectar a la empresa con cada uno de sus públicos objetivo.

CONCLUSIONES FINALES

A través de este marco teórico se explicó la comunicación, junto con varios otros elementos y además se pudo conocer sobre la comunicación interna y externa al realizar campañas a la empresa Nemo y Yo.

La comunicación es el acto básico de toda persona, por lo que se debe crear un énfasis en hacerlo bien. Las empresas de hoy todavía no ven el valor agregado de tener un departamento de comunicación dentro de la empresa y es por eso que muchas de estas, no tienen buena relación con sus públicos.

Es importante tener presente los deseos tanto del cliente como de los colaboradores de la empresa para poder direccionar bien la campaña. Una buena auditoría junto con un buen estudio previo y entendimiento de lo que hace la organización, fue lo que permitió definir el tema de la campaña de Disney y que se logre unificar a la comunidad para generar una comunicación, canales y herramientas comunicacionales limpios y que generen una mejora a nivel global en las empresas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almenara, J. (2014) Comunicación interna en la empresa. Barcelona: Editorial UOC
- Andrade, H. (2005) Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. España: Editorial Gesbiblo, S.
- Apolo, D., Murillo, H., García, G. (2014) Comunicación 360. Ecuador: Editorial FCSC
- Balarezo, B. (2014) “La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE.” Extraído el 06 de noviembre de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>
- Bartoli, A. (1992) Comunicación y organización. Barcelona: Ediciones Paidós
- BERGES, L. (2011). Gestión de Empresas de Comunicación. Sevilla, España: Comunicación Social CS.
- Capriotti, P. (1999) Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa (1ra ed.). Barcelona: Ariel
- Cervera, L. (2006) Comunicación Total. España: Esic Editorial.
- Chaves, N. (2013) La imagen corporativa: Teoría y práctica de la identificación institucional. Rústica: Buenos Aires

Costa, J. (2009) Dircom, estrategia de la complejidad. Nuevos paradigmas para la dirección de la comunicación. España: Universidad de Valencia

Costa, J. (2004). *Dircom on-line. El Master en Dirección de Comunicación*. Grupo editorial design.

Costa, J. (2006) Comunicación Organizacional: cultura y gestión para el cambio. Ecuador: Editorial CIESPAL.

Costa, J. (1993) Identidad Corporativa. México: Trillas

Costa, J. (2006) Imagen Corporativa en el siglo XXI. Buenos Aires: Editorial Crujía

Costa, J. (2005) Master DirCom: Los profesores tienen la palabra. Grupo Editorial Design, 1era edición.

DirCom (21 de Octubre de 2013) Joan Costa: "La comunicación corporativa, una comunicación estratégica integrada" Obtenido el 19 de octubre de https://www.youtube.com/watch?v=T0tKPiic_Qs

Dircom Catalunya, Decálogo Dircom. Obtenido el 02 de Febrero de <http://www.dircom.org/catalunya/decalogo-dircom.pdf>

Elías, J., y Mascaray, J. (2003) Más allá de la comunicación interna: la intracomunicación. Barcelona: Ediciones Gestión

Fernández, D. (2010). Comunicación Empresarial y Atención al Cliente . Madrid, España : Paraninfo.

Fernández, E. (2010). Administración de Empresas, un enfoque interdisciplinario. Madrid, España : Paraninfo.

Fernández, J. (2014). Dificultades en la comunicación jerárquica. Obtenido el 19 de octubre de: <http://www.degerencia.com/articulo/dificultades-en-la-comunicacion-jerarquica>

Ferrer, J. (1992) La comunicación interna y externa en la empresa. EDIMARCO

Garrido, F. (2004) Comunicación Estratégica. España: Gestión 2000

Gifreu, A. (n.d) Imagen Corporativa. Obtenido el 22 de Febrero de http://www.agifreu.com/docencia/imagen_corporativa.pdf

Goldhaber, G. (1977) Comunicación Organizacional. México: Editorial Pablo de la Torriente.

Losada, J. (2004) GESTION DE LA COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES. Barcelona: Ariel

Matos, C. (2012) Reputación, un nuevo paradigma en el negocio de las empresa. Madrid: Di Llorente y Cuenca

Moreno, L. (2013) QUÉ ES LA IDENTIDAD VISUAL CORPORATIVA Y POR QUÉ LA NECESITA TU MARCA. Obtenido el 22 de Febrero de <http://dircomtomia.com/2013/03/28/que-es-la-identidad-visual-corporativa-y-por-que-la-necesita-tu-marca/>

Nosnik, M., Velasco, A. (2001) *Comunicación Organizacional Práctica*. México: Editorial Trillas

Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional: Gestión y Comunicación*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones

Ritter, M. (2004) *Imagen y Reputación*. Artículo de revista

Ritter, M. (n.d) La evolución del rol del DirCom en un mundo de complejidad creciente
http://www.reddircom.org/pdfs/La_evolucion_del_rol_del_DirCom-MRitter.pdf

Robbins, S. (1991) *Comportamiento Organizacional*. México. Editorial Prentice-Hall

Rodríguez, I. (2007) *Estrategias y técnicas de comunicación*. Barcelona: Editorial UOC

Schein E. (1988) *La cultura empresarial y El liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janes

Villafañe, J. (1993): “La imagen positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas.”
Madrid: Pirámide.

Villafañe, J. (2010) *Identidad e Imagen*. Obtenido el 06 de noviembre del 2016 de
<http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/viewFile/2540/1>