

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas**

**Auditoría de comunicación interna y campañas de  
comunicación interna y global para Nemo y Yo**

Proyecto Integrador

**María del Carmen Hidalgo Soria**

**Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas**

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

Quito, 19 de diciembre de 2016

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**  
**COLEGIO COMUNICACIÓN Y ARTES**  
**CONTEMPORANEAS**

**HOJA DE CALIFICACIÓN**  
**DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Auditoría de comunicación interna y campañas de comunicación**  
**interna y global para Nemo y Yo**

**María del Carmen Hidalgo Soria**

Calificación:

Nombre del profesor, Título académico

Gustavo Cusot, M.A.

Firma del profesor

\_\_\_\_\_

Quito, 19 de diciembre de 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 del Carmen Hidalgo Soria

Código: 00113108

Cédula de Identidad: 1719243139

Lugar y fecha: Quito, 19 de diciembre de 2016

## RESUMEN

El presente plan de comunicación se plantea direccionar de manera eficiente las acciones comunicacionales de la escuela de natación infantil Nemo y Yo. Con un sustento teórico sobre los principios de la comunicación, la comunicación organizacional, los elementos que la conforman, como públicos, identidad, imagen, reputación, cultura, modos de relación, la comunicación interna, la auditoría de comunicación, las Relaciones Públicas y la responsabilidad social empresarial. Y tras la investigación y análisis de una auditoría se presentan estrategias y aplicaciones de herramientas comunicacionales para mejorar la comunicación interna y externa de la escuela con sus públicos.

Palabras clave: Relaciones públicas, imagen, reputación, comunicación organizacional, stakeholders, campaña, medios de comunicación, auditoría de comunicación, cultura organizacional, estrategia, identidad corporativa.

## **ABSTRACT**

The present communication plan is designed to efficiently direct the communication actions of the Nemo and Yo children's swimming school. With a theoretical basis on the principles of communication, organizational communication, the elements that make it up, such as publics, identity, image, reputation, culture, modes of relationship, internal communication, communication auditing, Public Relations and corporate social responsibility. And after the investigation and analysis of an audit, strategies and applications of communication tools are presented to improve the internal and external communication of the school with their stakeholders.

**Keywords:** Public relations, image, reputation, organizational communication, stakeholders, campaign, media, communication audit, organizational culture, strategy, corporate identity.

## Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN.....	13
MARCO TEÓRICO .....	14
Comunicación.....	14
Comunicación Organizacional .....	17
Funciones de la Comunicación Organizacional .....	20
Stakeholders. ....	21
La identidad .....	28
Elementos de la Identidad.....	30
Cultura Organizacional.....	33
Tipos de Cultura .....	35
Cultura burocrática .....	35
Cultura de clan.....	35
Cultura empresarial.....	35
Cultura de mercado.....	35
Subculturas organizacionales .....	36
Misión.....	36
Visión .....	37
Valores.....	38
Sistema Normativo .....	39
Manual de Identidad .....	40
Comunicación Interna.....	41
Canales de Comunicación .....	42
Canales formales.....	42
Comunicación descendente. ....	42
Comunicación ascendente .....	44
Comunicación horizontal.....	45
Canales informales. ....	45
El rumor.....	46
Comunicación Externa .....	47
Imagen Corporativa .....	48
Reputación .....	49
Relaciones Públicas .....	50
Responsabilidad Social Empresarial .....	51
Historia .....	55
Misión.....	55

Objetivo empresarial.....	56
Políticas .....	56
Sistema normativo.....	56
Comportamientos.....	56
Estructura Organizacional .....	57
Sistema de Identidad Visual .....	57
Logotipo 2008-2015.....	57
Logotipo 2015-2016.....	58
Colores Corporativos.....	58
Gama Cromática.....	58
Tipografía: .....	58
Presunciones Básicas.....	59
Mapa de Públicos Internos .....	59
Análisis FODA .....	60
Fortalezas.....	60
Oportunidades.....	60
Debilidades.....	60
Amenazas.....	60
Auditoria de Comunicación.....	61
Objetivos de la auditoría.....	61
Objetivo General.....	61
Objetivos Específicos .....	61
Métodos y Herramientas Empleadas .....	61
Universo Y Muestra .....	62
Fichas de Herramientas .....	62
Modelo de encuesta .....	69
Análisis e interpretación de datos.....	77
Identidad Visual.....	77
Comunicación/ herramientas.....	81
Canales de Comunicación.....	84
Conclusiones.....	90
Recomendaciones .....	91
CAMPAÑA INTERNA.....	92
Problemas de comunicación identificados en la auditoría.....	92
Objetivo general.....	93
Concepto.....	93
Campaña 1 .....	94

Objetivos específicos.....	94
Estrategia .....	94
Copy de campaña: .....	94
Expectativa .....	95
Táctica: .....	95
Mensaje: .....	95
Informativa .....	95
Táctica: .....	95
Recordación.....	98
Cronograma: .....	98
Presupuesto.....	99
Campaña 2 .....	100
Objetivos específicos.....	100
Estrategia .....	100
Copy de campaña.....	100
Expectativa .....	100
Mensaje.....	100
Informativa .....	102
Cronograma .....	104
Presupuesto.....	104
Campaña 3 .....	105
Objetivo específico .....	105
Estrategia .....	105
Copy de campaña.....	105
Expectativa .....	105
Informativa .....	106
Mensaje: .....	108
Recordación.....	109
Cronograma .....	109

Campaña 3		
Piezas de la cartelera con imagen corporativa	6	\$25,00
Sintra con el personaje	3	\$25,00
<b>Total Campaña 3</b>		<b>50</b>

Presupuesto ..... 109

Campaña 4 ..... 110

    Objetivo específico ..... 110

    Estrategia ..... 110

    Copy de campaña ..... 110

    Expectativa ..... 110

    Presupuesto ..... 113

    Cronograma ..... 113

Campaña	Mes	Marzo				Abril				Mayo			
	Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	(Duración)												
Nemo y Yo-te escucho	1 mes												

..... 113

Resumen ..... 114

PROPUESTA DE CAMPAÑA GLOBAL ..... 115

    Introducción ..... 115

    Metodología ..... 115

    Mapa de públicos externos ..... 116

    Públicos a tratar y objetivos específicos ..... 117

    Concepto de Campaña ..... 118

    Campaña 1 ..... 118

        Expectativa ..... 118

        Informativa ..... 119

        Recordación ..... 119

        Presupuesto ..... 120

        Cronograma ..... 120

    Campaña 2 ..... 120

Expectativa.....	121
Informativa.....	121
Recordación.....	122
Presupuesto.....	123
Cronograma.....	123
Campaña 3.....	123
Expectativa.....	123
Informativa.....	124
Recordación.....	125
Presupuesto.....	125
Cronograma.....	125
Campaña 4.....	125
Público: Medios de Comunicación.....	126
Expectativa.....	126
Informativa.....	127
Recordación.....	127
Presupuesto.....	128
Cronograma.....	128
Campaña 5.....	128
Expectativa.....	128
Informativa.....	129
Recordación.....	129
Presupuesto.....	129
Cronograma.....	130
CONCLUSIONES.....	130
Bibliografía.....	131

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Presupuesto y cronograma campaña 1.....	99
Tabla 2: Presupuesto y cronograma campaña 2.....	104
Tabla 3: Presupuesto y cronograma campaña 3.....	109
Tabla 4: Presupuesto y cronograma campaña 4.....	113
Tabla 5: Resumen de Campañas Internas.....	114
Tabla 6: Mapa de públicos externos.....	117
Tabla 7: Presupuesto y cronograma campaña 1.....	120
Tabla 8: Presupuesto y cronograma campaña 2.....	123

Tabla 9: Presupuesto y cronograma campaña 3 .....	125
Tabla 10: Presupuesto y cronograma campaña 4 .....	128
Tabla 11: Presupuesto y cronograma campaña 5 .....	130

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Misión .....	77
Gráfico 2: Misión .....	78
Gráfico 3: Valores .....	79
Gráfico 4: Colores .....	80
Gráfico 5: Símbolo .....	80
Gráfico 6: Herramientas de comunicación.....	81
Gráfico 7: Eficiencia de las herramientas de comunicación.....	82
Gráfico 8: Canales de comunicación .....	84

# INTRODUCCIÓN

La comunicación organizacional ha tomado fuerza en las últimas décadas debido a que aumenta la productividad y facilita los procesos de comunicación dentro de las empresas, en el Ecuador cada vez más son las organizaciones que precisan de esta herramienta, la misma que conoceremos desde sus principios básicos de comunicación humana hasta el proceso que implica la comunicación interna y externa dentro de una organización. Con el fin de conocer la situación actual de manera práctica se realizará una auditoría y varias propuestas de campaña en base a las necesidades y problemas comunicacionales que presente la empresa estudiada.

# MARCO TEÓRICO

## Comunicación

Según la teoría psicológica de la autodeterminación, el ser humano tiene la necesidad innata de relacionarse es decir que todos buscamos de una u otra manera conectarnos con otros seres humanos para sobrevivir y para sentir que ocupamos un lugar en la sociedad. (Edward L. Deci, Richard M. Ryan , 2000) Para satisfacer esta necesidad la comunicación es la principal herramienta y "... puede definirse como el sistema de comportamiento integrado que calibra, regulariza y mantiene y, por ello, hace posibles las relaciones entre las personas." (UTREF)

Este sistema de comportamientos consiste en el intercambio de información dependiendo del contexto en el que se desarrolla. También es considerado como un proceso que "significa cambio o paso de un estado a otro, indica una serie de actos concatenados; no es un resultado-efecto, consecuencia de un hecho. No es un acto-hecho, acción. Es un proceso, es un fenómeno social anclado en un marco espacio-temporal y cultural caracterizado por códigos y rituales sociales." (UTREF)

La palabra comunicación se deriva del latín *communicatio*, -ōnis, y significa "compartir algo o poner en común" la información que se desea transmitir. Esta información y el proceso de la comunicación fue explicado como un proceso lineal y mecánico por múltiples autores en donde existía un emisor, un mensaje y un receptor. Dicho modelo lineal terminaba en el receptor pues este recibía el mensaje o no lo recibía. Posteriormente este proceso fue explicado por Shannon y Weaver mediante "esquema compuesto por cinco elementos: una fuente, un transmisor, un canal, un receptor, un destino. Dentro de este modelo incluimos el ruido, que aporta una cierta perturbación." (Galeano) Sin embargo surgieron algunas dudas sobre este modelo puesto que el mismo no representaba a la realidad social, ya que para que se creen relaciones y vínculos debe existir una interacción continua entre los individuos, John y Matilda Riley consideran que el receptor "no es solamente un receptor pasivos: hay un proceso de retroalimentación o feed-back que hace que la comunicación humana sea una interacción."

(Galeano). Dicho esto entendemos entonces que en base al modelo de Shannon y el concepto de John y Matilda Riley la comunicación no es más que la transmisión de información mediante un ciclo como el que se presenta a continuación.

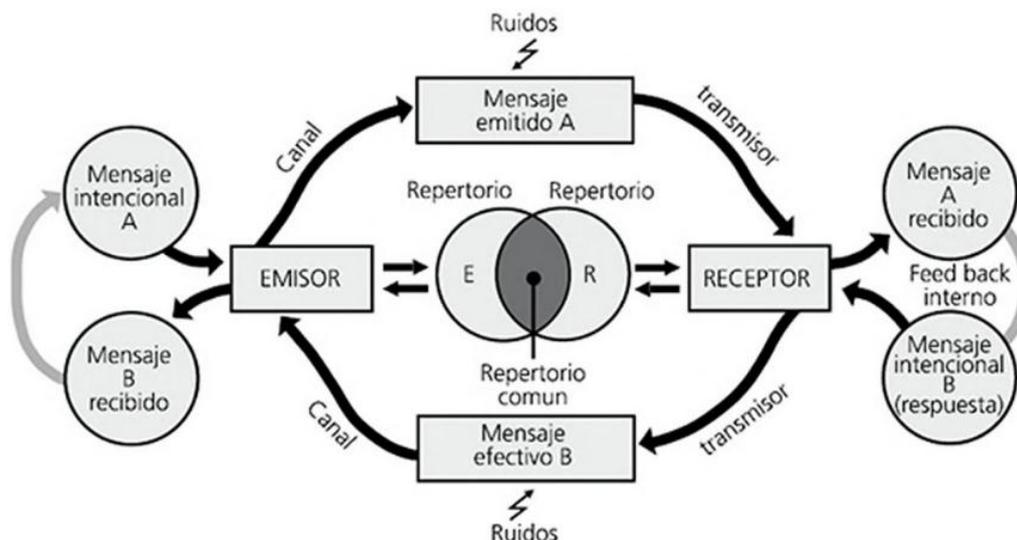


Gráfico 1: Procesos de comunicación

A partir de este ciclo, las formas de transmisión de información humana pueden ser agrupadas principalmente en dos categorías: la comunicación verbal y la forma oral, también se involucra a las inflexiones de la voz. Por otro lado si hablamos de comunicación verbal escrita “alude a la disposición gráfica y estratégica de las palabras.” (Meneses, 2011)

La comunicación no verbal “hace referencia a un gran número de canales ... como el contacto visual, los gestos faciales, los movimientos de brazos y manos o la postura y la distancia corporal.” (Meneses, 2011) Es decir que los seres humanos no solo nos comunicamos con palabras sino que las acciones y movimientos que realizamos constan como un mensaje. Se define así a la comunicación verbal como: “un conjunto de acciones automatizadas y socialmente significativas a partir no de palabras sino de movimientos corporales que se producen entre interlocutores humanos en un acto de comunicación tal que cada interlocutor se encuentra en el campo visual de los otros.” (Como se cita en Boloy, 2014, pag.4) Según el ciclo de la comunicación en este caso el espectador será quien capte y decodifique toda esta información para completar dicho parte del ciclo.

Según algunos autores, existen tres tipos de comunicación, los previamente mencionados e incluyen a la comunicación o lenguaje asertivo el cual consiste “un lenguaje que involucra el afecto hacia otra u otras personas: el lenguaje asertivo. Este tipo de lenguaje puede ser verbal o no verbal; sin embargo, en cualquiera de sus formas, permite transmitir necesidades o deseos legítimos de una manera racional y madura, sin provocar molestias o malestar en la otra persona.” (Meneses, 2011)

Ya dentro de estas tres categorías se puede subdividir los tipos de comunicación en “Comunicación intrapersonal” la cual consiste en la voz interna, la comunicación que mantenemos con nosotros mismos con el propósito de establecer un orden en el día a día en base a la ética personal, identidad e integridad personal. Comunicación interpersonal es la más cotidiana y se utiliza tanto la comunicación verbal como la no verbal y se da cuando dos personas están cerca la una de la otra. Consiste en la elaboración de mensajes y respuesta de los mismos de manera sucesiva. Por otro lado cuando existe un intercambio de información entre tres o más personas es denominada como comunicación grupal y normalmente este grupo de personas tiene un objetivo en común.

Finalmente la comunicación pública es aquella a la que accede un grupo grande de personas tras la difusión de información de cualquier tipo de manera prevista para masas. Este tipo de comunicación justamente por ser pensada para una distribución masiva podrá ser accesible para cualquier persona.

Los conceptos de comunicación, ciclos y formas presentados previamente representan el resultado de investigaciones y descubrimientos que tienen lugar en un laboratorio y según el gurú de la comunicación Joan Costa esta es una comunicación “pura”. Y la comunicación “aplicada” nace de esta ciencia para tomar el nombre de Comunicología. Para entender la misma Joan Costa la fundamenta en dos pilares clave: “la Sociología, pues la comunicación es cosa de personas y grupos humanos, y la Tecnología de comunicaciones, de la que nos servimos para producir e intercambiar mensajes.” (Costa, De la comunicación integrada al Dircom: Una historia personal , 2005) Y es a partir de la tecnología, tecnociencia y comunicología que la comunicación comienza a direccionarse a una aplicación.

Ya con la tecnología la forma de ver la comunicación como un cambio radical pues paso de ser “directa” o más “personal” a masiva. Es decir el tiempo de convivencia social siendo cada vez menor, es aprovechado por los medios masivos y por los individuos para adaptarse y ser parte del mundo que los rodea. “ Los medios de comunicación masiva (“mass media”), son aquellos que se envían por un emisor y se reciben de manera idéntica por varios grupos de receptores, teniendo así una gran audiencia; el mundo los conoce y reconoce como la televisión, la radio, el periódico, entre otros.” Con esta definición volvemos a la disyuntiva del antiguo proceso de comunicación pues esta solo presenta un emisor, un mensaje y algunos receptores. Sin embargo con la tecnología podemos recibir el feedback que dichos receptores nos proporcionan.

Herramientas como el internet cambiaron por completo el concepto de mass media y actualmente es la más utilizada y eficaz, justamente por la retroalimentación que este nos proporciona. Estos beneficios han sido aprovechados principalmente por las empresas que se preocupan mucho más por el mensaje de regreso.

## **Comunicación Organizacional**

La mejor manera de definir a la comunicación organizacional es llevar a cabo un análisis profundo del proceso histórico y teórico que ha llevado a este oficio a posicionarse como una necesidad en cada empresa. La presentación de los distintos enfoques a lo largo de la historia destaca la importancia de la comunicación dentro de las teorías de comunicación. Comenzando con el enfoque clásico que se abre paso a finales de la segunda guerra mundial en donde las empresas comenzaron a desarrollar el nivel tecnológico impulsado la TV, telefonía digital y los ordenadores. Frederick Taylor propuso en su libro *Administración Científica del Trabajo* una empresa o fábrica de ensueño basada en la “difusión de información en dirección “hacia abajo”, siguiendo la jerarquía predeterminada. Los subordinados tienen acceso únicamente a los datos estrictamente necesarios para su tarea.” (Mateus, 2014) En este enfoque las organizaciones son vistas como un sistema sin comunicación con el entorno, un trabajo muy individualista basado en transacciones puramente comerciales y mecánicas. Esto se debe a que

las organizaciones buscaban mayor producción deshumanizando a los individuos y posicionando a los sistemas de comunicación como centralizados y enfocados en la información formal y operativa. El enfoque clásico presenta a la comunicación en la organización como una “función de la administración del personal” como una entidad de poder y control total sobre el personal. Es decir que los empleados reciben la información de manera piramidal sin derecho a cambiar ningún proceso de la misma, ni mantener comunicación informal entre los mismos.

Se critica principalmente a la deshumanización del personal en el enfoque clásico por lo cual nace *La Escuela de Relaciones Humanas* presentada como un enfoque más humanista por Elton Mayo, Kurt Lewin y Chester Barnard quienes consideran como un privilegio el trabajo en equipo y la importancia que representa cada individuo para la organización. (Mateus, 2014) “focaliza el rendimiento organizacional con base al interés de los supervisores y gerentes hacia las necesidades e intereses de sus supervisados.” (Romo, 2008) Para esto toma fuerza el concepto de comunicación ascendente, en donde los empleados tienen la posibilidad de comunicarse con sus superiores para proporcionar feedback y opiniones sobre la comunicación que se está transmitiendo. Del mismo modo la comunicación horizontal es considerada como un canal eficiente. “Esto se ve como una forma de valorar el trabajo, fomento de la creatividad y la productividad.” (Como se cita en Mateus, 2014, pag.4) Una corriente Japonesa de los años 50 propone la participación grupal quienes reflejan los problemas vistos desde posiciones inferiores y proponen cambio en organización a los directivos, quienes posteriormente analizan y toman en cuenta las sugerencias de los grupos de trabajo.

“Un trabajador feliz es un trabajador más productivo” (Kreps, 1990) es el lema del enfoque de la motivación que busca focalizar el clima laboral en base a una mayor satisfacción de los empleados favoreciendo directamente a la libre expresión sentimental. Es así que la informalidad comunicacional toma valor dentro de las organizaciones, al igual que la funcionalidad racional de la misma. Como consecuencia en los años 60 se destaca que “la interrelación entre el sistema tecnológico y el social y el valor existente en la microorganización del trabajo dentro de la empresa.” Refutando por completo a la formalidad del apartado anterior en donde la comunicación descendente es prioridad junto a la formalidad que la misma garantiza.

A partir de la corriente de informalidad comunicacional nace el modelo de los “Sistemas Sociales” el cual busca democratizar y pragmatizar el sistema comunicacional pues según Anabela Felix Mateus (2014):

La organización es vista como un complejo, compuesto de partes interdependientes que interactúan y se adaptan continuamente a los cambios en el medio ambiente con el fin de lograr sus objetivos. Cualquier cambio en uno de sus componentes alterará inevitablemente todos los demás... Los conceptos de clima y cultura emergen en importancia en el contexto de las organizaciones hacia una mejor relación y la experiencia humana en el lugar de trabajo. Cada organización tiene su propia cultura, que proporciona a sus miembros un sentido común de la experiencia personal organizativa. Esta cultura se entiende como un sistema de conocimientos, valores, creencias, ideas, leyes, discursos, actos y artefactos. Y como estos elementos interactúan, resulta la identidad de la organización (Fisher, 1993). Esto es lo que caracteriza a cada organización. (p.6)

Junto al “Sistema Social” y al “Modelo Motivacional”, la teoría de la contingencia argumenta que la influencia del medio y el contexto implica una adaptación dentro de la organización en cuestión de estructura y gestión. Es decir, todos los elementos que conforman una empresa se ven conectados de una u otra manera y no pueden ser analizados de manera general para todas las empresas pues varía “la configuración de las tareas, características de los miembros, estructuras de las relaciones interpersonales y subsistemas ambientales.” (Romo, 2008)

Lawrence y Lorsh consideran que el éxito se mide en base a la adaptabilidad estructural en relación al contexto y medio ambiente en el que se desenvuelve. La cultura organizacional se establece como un elemento fundamental, el cual invita a cada individuo relacionado con la misma a compartir o expresar la identidad que esta genera en su mente. “Las dos funciones básicas de la comunicación organizacional son, entonces, suministrar a los miembros de la organización la información necesaria acerca de su cultura y integrarlos en la misma cultura” (Kreps, 1990)

Ya con el sustento teórico presentado previamente, surge un enfoque contemporáneo port-industrial el cual sugiere que la comunicación está basada, ya no en la información como tal, sino en la transmisión del conocimiento organizacional debido a la influencia del medio ambiente ya sea en vínculos internos o externos. El principal avance y énfasis de este enfoque contemporáneo se relaciona a dicha transmisión de conocimiento pero no solo de manera personal sino desde una realidad virtual, la cual invita a las empresas a involucrarse con la tecnología para mejorar los procesos. (Mateus, 2014)

Finalmente Carlos Fernández Collado resume los enfoques presentados definiendo a la comunicación organizacional como “la disciplina cuyo objeto de estudio es la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones y entre las organizaciones y su medio [...] la comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.” (Fernández, 1997)

### **Funciones de la Comunicación Organizacional**

Comprendidos los antecedentes de la comunicación y todos los modelos que se deben implementar debemos entender, que a pesar de que sean aplicados o no, la comunicación es algo inherente en las organizaciones y siempre va a existir y la comunicación organizacional es una herramienta estratégica para saberla direccionar a nuestro favor. Las estrategias que apliquemos cumplirán en principio el propósito de entender cómo está el clima laboral dentro de la organización tras una investigación de los stakeholders los cuales se explicarán en el siguiente apartado.

La toma de decisiones será el eje direccional gracias a una investigación exhaustiva de la situación comunicacional, la misma que ayudara a mejorar la capacidad de escucha por parte de los directivos sociabilizando cada aspecto a tratar. Si la investigación realizada cumple un

proceso introspectivo de análisis, se podrá proceder a informar el mensaje que los involucrados quieren o necesitan escuchar para incentivar así la cultura e identidad hacia la entidad.

Entendemos así que la comunicación tiene como función investigar la situación de la organización y posteriormente transmitir la información necesaria para crear identidad. La estrategia de comunicación organizacional se fundamentara en la elaboración de campañas que involucren a los públicos de interés con el fin de solucionar los problemas identificados en la investigación ya mencionada. Estas campañas tendrán un tiempo límite ya sea corto, mediano o largo plazo dependiendo de las necesidades de cada estrategia o del nivel problemático de estas.

### **Stakeholders.**

En el apartado anterior se profundiza en el hecho de relacionarse con el medio que rodea a la comunicación como un eje principal de la comunicación organizacional y base fundamental para el cumplimiento de los objetivos internos y externos. El primer paso para comprender el funcionamiento de la comunicación dentro de una organización, del tipo que esta sea, se debe definir cuál es el medio con el que debe vincularse o comunicarse para desarrollarse de manera productiva. A este medio se lo denomina públicos o stakeholders e identificarlos y calificarlos será esencial para saber crear el mensaje adecuado para cada uno de ellos.

Los stakeholders es un término del inglés derivado de la palabra “stakeholding” que se traduce a “tener participación en algo”, esta palabra compuesta se la puede entender como interés en algo (stake) y es así que en español es conocida o traducida como grupos de interés, estos son identificados como “cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los propósitos de una corporación. Stakeholders incluye a empleados, clientes, proveedores, accionistas, bancos, ambientalistas, gobierno u otros grupos que puedan ayudar o dañar a la corporación.” (Freeman, 1984)

Según Edward Freeman y David Reed se puede definir a los stakeholders como una “acepción amplia” que es la definición previamente presentada o como una “acepción restringida” la cual considera que “cualquier grupo o individuo identificable respecto del cual la organización es dependiente para su supervivencia (empleados, segmentos de clientes, ciertos

proveedores, agencias gubernamentales clave, accionistas, ciertas instituciones financieras, y otros).” (Freeman, 1984)

La literatura especializada en la comunicación ha propuesto cinco modelos para poder identificar los grupos que están relacionados e influyen en las estrategias de la organización, estos modelos proponen herramientas que permitirán a la organización identificar y a su vez analizar a los stakeholders de manera eficiente.

En 2009 CSR Europe y ORSE elaboran un manual básico para el mapeo de los interesados o interesantes para la organización, este modelo detalla de forma precisa y determinante quienes son los grupos de interés y la forma correcta para dialogar con los mismos. En la primera parte del manual se presenta una forma sencilla para identificar a los grupos de interés basado en la pregunta “¿Por qué, quién y cómo?”. En base a la importancia que tienen los stakeholders en la empresa, la razón o el por qué de identificarlos es el beneficio global o local. En el caso de los beneficios globales se propone:

- introducir prácticas de diálogo constructivo y comunicación transparente con todos los grupos de interés.
- Identificar grupos de interés relevantes en base a un análisis de necesidades comunes.
- Crear valor para todos.
- Compartir expertise con los grupos de interés.

Por otro lado las razones locales o los beneficios locales que presenta el manual “Diálogo con los grupos de interés. Guía práctica para empresas y stakeholders” son:

- Comprender mejor las expectativas y las preocupaciones de los diversos grupos de interés, mientras que se concilian las expectativas y limitaciones individuales de ambas partes.
- Clarificar el compromiso concreto y objetivos puntuales con respecto a cada uno de los stakeholders.

- Adaptar el proceso de diálogo a las necesidades de los diferentes entornos de trabajo.

Con el fin de aplicar la estrategias de relación con los stakeholders, se debe establecer claramente quienes son, en este manual se propone clasificarlos por “grupo del primer círculo: los accionistas, filiales y empleados; círculo de mercado: clientes, proveedores y competidores; y círculo más amplio de la persona (la comunidad) y el medio ambiente (el planeta).”

Ya categorizados dichos grupos se prosigue con la identificación de importancia y modo en el que se relaciona con la organización es decir como estos público influyen dentro o fuera de la entidad estudiada. El manual propone una matriz la en la cual se categoriza a cada publico en base a información, consulta, estrategia concertada y socio de concesión (Pacto). “Esta matriz puede ayudar a especificar el grado de integración de los diferentes grupos de interés en el proceso de toma de decisiones”

El manual de Ethical Accountability busca vigorizar el concepto de la relación con los grupos de interés, que “pase de ser una mera herramienta de gestión de riesgos para convertirse en un elemento fundamental de la planificación estratégica corporativa. Incluye un proceso que apunta a desarrollar un panorama completo de la gestión de los grupos de interés.”



A diferencia del manual presentado previamente, en este se identifica a los stakeholders como un proceso en donde propone evaluar la relación que se tiene con los grupos de interés para poder conocer la retroalimentación que genera dicho proceso. La relación con stakeholders orientada a los resultados define 5 etapas que deben cumplirse para fortalecer la relación mediante la comunicación: pensamiento estratégico, análisis y planificación, fortalecimiento de las capacidades de relación, proceso de relación y actuar, revisar e informar.

Estas etapas ayudan a la organización a mantener mayor contacto con la organización pues el manual presenta una matriz de tema que se desarrollara tras la realización de un grupo focal representativo para cada stakeholder. Esta matriz nos ayudara a identificar quienes están preocupados por determinados temas y a continuación se definirá el mensaje correcto, en el momento correcto para las personas correctas.

A pesar de la complementación irrefutable de análisis de información que nos propones el manual de Ethical Accountability resulta necesario establecer de manera más clara cuales son los modos de relación que cada publico mantiene con la organización para lo cual Mitchell, Agle y Wood crearon el modelo de relación de poder, legitimidad e urgencia. Cada una de estas variables determinara cuestiones de vinculación primordiales para el desarrollo de las estrategias y análisis de la situación de cada uno ellos. En cuestión al poder se busca conocer cuál es la capacidad de influencia que el grupos de interés tiene sobre la organización, es decir que tanto puede influir en las actividades de una empresa. La variable de legitimidad tiene el fin de equilibrar la relación con las acciones de cada stakeholder, es decir el nivel de deseo, sentido de propiedad y acuerdo de convivencia que cada uno de ellos ejerce hacia la organización o que la organización ejerce hacia ellos. Finalmente la urgencia se entiende como la importancia de acción que merece el grupo o la oportunidad que representa.



El modelo plantea algunos atributos en los cuales cualquier posible stakeholder puede apalearse, si posee cualquiera de ellos podrá ser considerado para un estudio comunicacional caso contrario no podrá ser identificado como uno. Y que un público puede pasar de tener uno de los atributos a otro y por ende se debe reformular la clasificación del mismo. Estos atributos son: latente, discrecional, reclamante, dominante, peligroso, dependiente o definitivo.

**Latentes:** este atributo consta de los públicos de interés no consta de ningunos de las variables presentadas previamente pero sin embargo ejerce poder sobre la organización, es un stakeholder a tener en cuenta puesto que en cualquier momento puede llegar a presentar alguno de los atributos.

**Dominantes:** o discretos son aquellos que se los clasifica como urgentes.

**Demandantes:** se los identifica como aquellos que exigen de manera urgente a la organización pero no tiene legitimidad sobre la misma.

**Expectantes:** presentan entre dos a tres variables y se los subdivide en:

- Dominantes, que poseen poder y legitimidad pero no poseen urgencia
- Dependientes, que poseen urgencia y legitimidad pero no poseen poder
- Peligrosos: que poseen poder y urgencia pero no poseen legitimidad

**Definitivos:** evidentemente estos poseen las tres variables.

Como complemento a este modelo Gardner posiciona a los stakeholder en 2 variables en base al poder que poseen y al grado de interés aspecto que orienta a la organización en las estrategia a aplicar con los grupos.

Nivel de interés			
		Alto	Bajo
Poder	Alto	Un mínimo esfuerzo	Mantener Informado
	Bajo	Mantener Satisfecho	Jugadores Clave

Ya identificados los stakeholder es crucial para la empresa poder saber cuáles serán sus benefactores o quienes serán una amenaza, para esto Savage formula un modelo que analizara de manera sencilla estas dos variables e identifica cuatro tipos de interesados:

1. Stakeholders mixtos donde la estrategia será colaborar.
2. Stakeholders marginales cuya estrategia será controlarlos.
3. Los stakeholders de apoyo que implica una estrategia de implicarlos en la organización.
4. Stakeholders no apoyo donde la estrategia es la defensa ya que no son cooperativos y amenazan a la organización.

Potencial de los grupos de interés para amenazar a la organización			
		Alto	Bajo
Potencial de los Grupos de interés para cooperar con la organización	Alto	Grupo de interés mixto "estrategia Colaborar"	Grupo de interés de apoyo "estrategia Implicar"
	Bajo	Grupo de interés no	Grupo de interés

		apoyo "estrategia defensa"	marginal "estrategia controlar"
--	--	-------------------------------	------------------------------------

## La identidad

El concepto de identidad nace del hecho de que todos los seres humanos somos diferentes y existen características que nos diversifican, esas características son las que crean una valoración propia y se ve intrínsecamente relacionada con las relaciones con el entorno, pues al reaccionarnos con otras personas o en una comunidad buscamos características en común que nos identifiquen con el medio. En otras palabras la identidad viene a ser un pacto personal entre lo que yo soy o que me diferencia y los que me relaciona con la sociedad. La necesidad de un sentido de identidad se ha incrementado con la globalización pues la influencia del exterior influye en la identidad personal y social. Sentimos entonces la necesidad de diferenciarnos de las masas globales y así crear un factor que nos haga especiales y valorados ya sea por el entorno o por nosotros mismos.

Este concepto de identidad se ha vinculado con las organizaciones pues como se menciona la globalización ha creado un sistema de iguales en el cual resulta difícil resaltar los factores que nos hagan diferentes, lo mismo se aplica en una organización que ofrece un producto o un servicio al igual que muchas otras empresas y el hecho tener claro que es lo que hace diferente a una organización entre las demás es la clave del éxito, no solo de manera exterior pues los consumidores preferirán mi organización sobre las otras si no que dentro de la organización se creara un sentido de pertenencia generando un valor adicional. La manera de crear este sentido de pertenencia surge tras entender claramente cuál es la personalidad de una empresa y poder competir en el mercado.

“Esta personalidad es la conjunción de su historia, de su ética y de su filosofía de trabajo, pero también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección. La identidad organizacional sería el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se autoidentifica y se autodiferencia de las otras organizaciones.” (J.I Erazo, D. Fores, 2011)

Se ha mencionado también la concepción de identidad como la idea a pertenecer a algo, es decir a una sociedad y encajar en la misma por una semejanza de características, se espera que en la identidad corporativa ocurra lo mismo, como dicen Cecilio Contreras Armenta<sup>1</sup> y Ezequiel

Hernández Rodríguez, la identidad es un “conjunto de estructuras cognitivas compartidas de los miembros de la organización.” (C. Armenta, E. Hernández , 2011) La determinan como una “herramienta” que ayuda a las organizaciones a gestionar la confianza y como consecuencia la reputación mediante la apreciación de los atributos y valores diferenciadores. Los autores consideran que la identidad es un “activo” que crea en las empresas una personalidad inconfundible.

Cabe recalcar que la reputación, confianza o personalidad no se trata simplemente del concepto de marca como tal, el concepto de identidad suele ser confundido como definir a la empresa como una *lovemark*, concepto que se refiere al posicionamiento de una marca o un producto en la mente y corazón de los consumidores por medio de cuestiones de diseño gráfico ya sea un logotipo o símbolo, es decir, los consumidores al ver la grafica representativa de una empresa reconocen su aspecto y eligen un producto en base a ese posicionamiento. Para Joan Costa la diferencia es que la identidad corporativa “es un instrumento fundamental, donde su elaboración y gestión operativa no es solamente cuestión de diseño y visibilidad, sino que se manifiesta por medios verbales, culturales y ambientales, constituyendo un ejercicio esencialmente pluridisciplinar.” (Costa, 1992)

La personalidad se la relaciona con el ADN pues al igual que este la identidad contiene las instrucciones genéticas que la hacen diferente, estas características genéticas son transmitidas por los fundadores o directivos de la empresa a todos los subordinados, compañeros o empleados. En mi opinión más que la transmisión genética de la personalidad de la empresa como tal, es la herencia cultural que se transmite de generación en generación y resulta primordial al momento de forjar una empresa. Sera la personalidad la que determine las políticas y las relaciones con los stakeholders llegando así a “definir una visión prospectiva y creativa propia, una misión realista y concientizada y unos valores que funcionen como guía y filosofía de conducta para los integrantes de la organización.” (Parra, 2008)

“En cada marca existe una esencia que activa una respuesta emocional en su público objetivo, por lo tanto, la identidad corporativa debe hablar el lenguaje de la gente, el cual depende no sólo de las vivencias culturales que experimentan con la organización y

sus integrantes , sino de los vínculos que se forjan con el público externo” (Restrepo, 1999)

Dicha respuesta emocional y vínculos creados con los públicos externos principalmente será la razón por la cual la identidad corporativa genere no solo beneficios emocionales o de diferenciación, si no que será un activo que genere ganancias económicas para la organización, la confianza de los públicos hacia la organización garantizara el vínculo.

### **Elementos de la Identidad.**

Ahora bien, si entendemos a la identidad organizacional como esencia, la personalidad que hace de la organización diferente existen dos posturas al momento de exponer los componentes que conforman esta esencia. Por un lado encontramos la postura de Justo Villafañe que deja de lado las cuestiones estéticas o gráficas y se enfoca en canalizar la información a la estructuración de la organización. Con este fin el autor plantea tres ejes primordiales: historia de la organización, proyectos de comunicación empresarial y la cultura corporativa. Estos representaran puntualmente la identidad de una empresa. Como complemento a estos tres ejes Villafañe establece tres ítems que fortalecen la identidad, estos son: actividad productiva, competencia mercadológica, naturaleza societaria. Por otro lado Joan Costa presenta una esfera de identidad corporativa la cual lleva el nombre se sistema de símbolos los cuales están conectados entre sí y cada uno de estos símbolos es único y trabaja de manera dinámica al momento de definir la personalidad de la empresa.

La primera forma de crear un vinculo entre la organización y todos sus públicos será exponiendo la “Historia de la organización” desde que fue fundada hasta su situación actual, al estar escrita detalladamente este aspecto será inalterable y por consiguiente otorga una identidad permanente a la organización, ya que genera un sentimiento de cercanía y asociación entre los fundadores y los stakeholders, así como un sentido de pertenencia por anécdotas de éxito o de fracaso.

El segundo eje de identidad es el proyecto de comunicación empresarial, el cual es utilizado para transmitir objetivos o metas institucionales, “es un factor mutable, el cual por

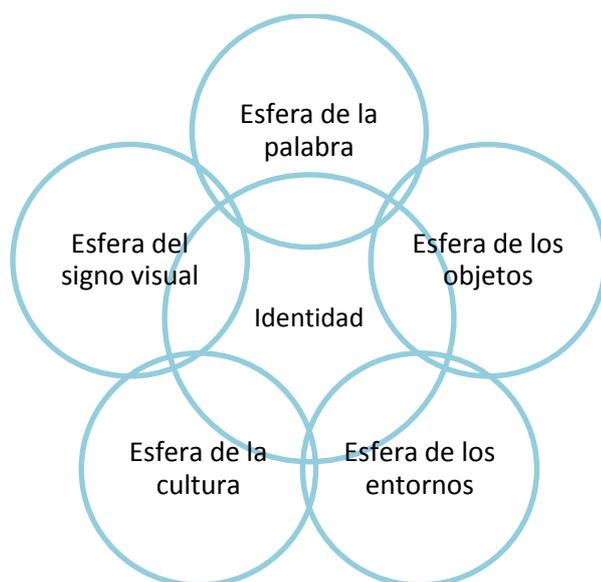
naturaleza y definición debe cambiar, con el fin de adaptarse a las nuevas circunstancias del entorno en el que se desenvuelve la compañía.” (Villafañe, 2004) Este proyecto de comunicación se lo categoriza en “estrategias empresariales” es decir misión y visión; y “políticas de acción” en donde se gestiona la función de las áreas.

Finalmente la cultura corporativa es el tercer eje y, a diferencia del proyecto de comunicación la cual es un factor mutable, este es un atributo que está vinculado al pasado y al presente y no cambia, es decir es un atributo permanente que se mantiene para lograr una identidad corporativa efectiva. Esta cultura se estructura de los valores y filosofía que rigen en la institución, es decir aquellas pautas que dirigen la conducta de los empleados de una empresa; de los comportamientos como son las normas, el lenguaje y desenvolvimiento de trabajo, en otras palabras son aspectos que son evidentes a la vista y pueden ser evaluados; “orientaciones estratégicas (principios de acción, los cuales rigen la labor empresarial)” (Villafañe, 2004) Resulta crucial aclarar que algunos rasgos brindan un grado de identidad ya sea mayor o menor dependiendo la organización. Es muy común que se subestime o se deje en el olvido algunos de los atributos previamente mencionados, como consecuencia no se lograra una gestión integral y global de la identidad, dejando la imagen de la empresa frágil e irrelevante frente a la competencia. Cabe ahondar en el hecho de que la identidad organizacional es un conjunto de aspectos que forman la personalidad y dependerá de su totalidad para ser construida.

Como complemento a la historia, cultura y proyectos de comunicación Villafañe considera que para fortalecer la identidad corporativa se debe tener en cuenta la actividad productiva como tal, es decir la gestión de comercialización ya sea de un producto o un servicio, todo este proceso de producción y gestión genera un valor adicional a la empresa. Otro aspecto a tener en cuenta es la capacidad de competencia dentro del mercado, a este aspecto Villafañe lo llama competencia mercadológica y se demuestra “a través de los precios y calidad del servicio o productos, distribución, satisfacción y fidelización del cliente, conocimiento del mercado.” (Parra, 2008) El último ítem que Villafañe recomienda analizar para complementar una identidad eficaz es la naturaleza societaria: “forma jurídica que adopta la empresa para el

cumplimiento de sus objetivos (unipersonal, limitada, sociedad anónima, sociedad de hecho y comandita).” (Parra, 2008)

El sistema de Joan Costa está conformado por cinco aspectos que al igual que el concepto de Villafañe debe ser un complemento entre todas ellas para lograr una gestión estratégica y eficiente. Esos seis aspectos son representados en una esfera con una matriz que los interconecta entre si como representación del funcionamiento de la identidad.



**Esfera de la palabra:** Se conoce a esta como identidad verbal y se refiere al nombre legal o razón social de la empresa. Como se ha mencionado, la identidad es ese factor diferenciador de la empresa frente a las demás, y el nombre de la empresa será un factor a tener en cuenta como algo original para recalcar esa diferencia y en cuestiones legales evitar el plagio, “pues es su ‘capital identitario’, permanece indisolublemente ligado a la imagen organizacional.” (Parra, 2008)

**Esfera del signo visual:** la identidad visual se refiere a cuestiones gráficas que representan a nuestra empresa, es decir la marca de naturaleza visual (logotipo, símbolo y gama cromática), al igual que el nombre de la empresa, este es un diferenciador que generara recordación ya que se relaciona a la naturaleza visual con las emociones.

**Esfera de los objetos:** en el caso de algunas empresas, el producto que comercializan es el factor que genera identidad porque es el que los hace especiales y diferentes a la competencia.

**Esfera del entorno:** la identidad ambiental es mucho más común en empresas que ofrecen un servicio o una atención al cliente que crea una experiencia que genera un valor intangible pero inigualable al momento de consumir.

**Esfera de la cultura:** Joan Consta resalta a esta esfera como la más importante puesto que mediante esta se crean percepciones que se conectan con la estrategia de la organización y con el sistemas de valores corporativos, los cuales “surgen de la historia de la organización, la estructura y organización interna, las relaciones jerárquicas y gestoras, el grado de cohesión y configuración corporativa, la gestión de la comunicación interna y la ubicación espacial y geográfica.”(Costa, 1992)

## **Cultura Organizacional**

Un concepto fundamental al momento de hablar de las dinámicas sociales de una organización es la cultura organizacional entendida como comportamientos implícitos o explícitos que desenvuelven los integrantes de la misma. Dichos comportamiento son el resultado de una cohesión de comportamientos, normas, valores, filosofía, reglas y ambiente o clima laboral que los miembros de la organización adoptan como propios, se adaptan a ellos y los entienden en base a las experiencias y cultura propia.

Cada organización tiene su cultura organizacional o cultura corporativa. Para conocer una organización, el primer paso es conocer esta cultura. Formar parte de una organización significa asimilar su cultura. Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, hacer carrera dentro de ella es participar íntimamente de su cultura organizacional. El modo en que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las presuposiciones subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura de la organización. (Como se cita en Hernández, 2011 pg.10)

Si entendemos a este término desde el concepto básico de cultura como tal, es decir ese conjunto de formas y expresiones que la sociedad determina, “incluye costumbres, prácticas, códigos, normas y maneras de ser, valores y creencias que desarrollan los individuos.” (Lasprilla, 1993) Y es visto como “un sistema ordenado de significaciones y símbolos en virtud de los cuales los individuos definen su mundo, expresan sus sentimientos y formulan sus juicios”. (Como se cita en Vásquez H., 2010.pg.12) Este concepto toma un giro en los años 80 cuando es aplicado en las empresas como una forma de integrar a los empleados a la organización, es ahí donde se empieza a hacer énfasis en los valores y comportamientos que rigen a las empresas, la cultura, es decir esas significaciones y símbolos se aplican a una organización y permiten crear a sus miembros un juicio o sentimientos hacia ella. Se comienza a entender que dichos sentimientos y emociones crean un sentido de pertenencia y motivación entre los miembros.

Posteriormente se incrementa la necesidad de enfatizar en este concepto pues las exigencias del entorno requieren más de las empresas, “el ritmo de cambio progresivo de las exigencias de la sociedad y el éxito fundamentado en una cultura fuerte, que pone en práctica valores y modos de hacer, dando sentido a la empresa.” (Vásquez, 2010) Aquellos modos de hacer llevan a generar en el concepto de cultura organizacional la necesidad de establecer dentro de las mismas normas y comportamientos en los sistemas de trabajo.

“Este conjunto de pautas, valores y maneras de hacer las cosas, cambian de una sociedad a otra, favoreciendo o dificultando la implantación de estilos y gestiones, y alcanzando efectos directos sobre la cultura de las organizaciones.” (Vásquez, 2010) Reiterando que la cultura organizacional un conjunto de valores, creencias y visiones en los que intervienen y comparten los integrantes de una empresa otorgándole una manera propia de pensar, sentir y reaccionar ante los problemas. (Vásquez, 2010)

## **Tipos de Cultura**

La teoría nos presenta un modelo de categorización presentado por Cameron y Quinn en 1999, este modelo reconoce a la cultura en base al funcionamiento de la organización o en base a las acciones de los miembros que participan en ella:

### ***Cultura burocrática***

La cultura burocrática hace hincapié en las reglas, políticas, procedimientos, y canales de comunicación basados en una jerarquía en donde los directivos o los altos mandos representan una figura autocrática.

### ***Cultura de clan***

Ser parte de un clan significa pertenecer a una familia que mantiene tradiciones y costumbres, una cultura de clan busca que los trabajadores sean parte de una familia en donde trabajen en equipo. “En una cultura de clan los empleados son socializados por otros miembros. Los miembros se ayudan entre si y festejan juntos el éxito.” (Hernández, 2011)

### ***Cultura empresarial***

En esta cultura se incentiva a los miembros de la organización a innovar, tomar riesgos y a ser creativos, pues se inculca a los empleados a tener iniciativa propia para lograr un cambio emprendedor.

### ***Cultura de mercado***

En este tipo de cultura organizacional existe poco trabajo en equipo pues en la organización solo se incentiva la rentabilidad y el mayor beneficio en cuestiones financiera. La relación con la organización es simplemente un contrato de trabajo y no un compromiso en conjunto por los objetivos mutuos.

### ***Subculturas organizacionales***

Al igual que en la sociedad y en la cultura antropológica se pueden generar subculturas como subalternas a las culturas dominantes ya mencionadas. Estas subculturas pueden ser el resultado de “equipos, proyectos, divisiones, regiones y unidades” (Hernández, 2011) que a su vez recrean la cultura dominante de la organización, ya sea de mercado, clan, burocrática o empresarial; o como respuesta a una oposición de dicha cultura generando una contracultura. Si se da el caso de la creación de una contracultura se pueden “crear conflictos, tensiones y frustraciones entre los empleados. Por otro lado una subcultura que está alineada con una cultura dominante puede ser muy satisfactoria.” (Hernández, 2011)

### **Misión**

Existe mucha incertidumbre al momento de definir la misión de una organización puesto que se comete el error de confundir este concepto con lo que quiere llegar a ser la empresa, en este apartado buscaremos aclarar el concepto de misión y la forma correcta de definirla.

En base a lo anterior cabe aclarar que la misión de una empresa es una afirmación perdurable de la razón de ser de una empresa es decir, la misión es la puesta en palabras de que es lo que hace una empresa. Y aunque parezca innecesario, tácito y muy evidente, pues al trabajar dentro de una empresa se asume que todos saben que hace la empresa, poner en palabras la razón de ser le servirá a la empresa como punto de referencia para que las acciones de todos los integrantes de la organización estén en función de los que hace la empresa, con esta misión como paraguas de trabajo se genera coherencia en las acciones de los miembros por ende en toda la organización.

Como se ha venido mencionando uno de los factores que le brinda identidad a una empresa es la misión, esta fortalece la personalidad frente a los públicos internos o externos generando ese factor diferenciador que la distingue de la competencia. Del mismo modo la

misión es un factor que fortalece la motivación pues al ser parte de la identidad crea un sentido de pertenencia y compromiso con la empresa.

Para lograr el objetivo de generar mayor identidad, la misión debe darse a conocer en todo momento es decir se debe comunicar de manera estratégica para que los colaboradores la tengan en cuenta en cada acción de trabajo. Pero cabe mencionar que si la misión no está bien estructurada no cumplirá con su propósito de motivación y compromiso es por eso que la misión debe ser entendida por todos los colaboradores por su claridad y comprensibilidad. Para esto se sugiere responder las siguientes preguntas:

Clientes: ¿quiénes son nuestros clientes?

Productos: ¿cuáles son nuestros principales productos o servicios?

Mercado: ¿cuál es nuestro mercado?

Tecnología: ¿cuál es nuestra tecnología?

Interés por el crecimiento: ¿nos interesamos por alcanzar objetivos económicos?

Filosofía: ¿cuáles son nuestras creencias, valores o principios?

Capacidades: ¿cuál es nuestra diferenciación o nuestra ventaja competitiva?

Interés por la imagen pública: ¿nos preocupamos por asuntos sociales, comunitarios o ambientales?

Interés por los empleados: ¿nos interesamos por nuestros trabajadores? (A.D.)

## **Visión**

A diferencia de la misión, la cual plantea a lo que se dedica la empresa en la actualidad, la visión es un deseo o un propósito de a dónde quiere ir o como desea estar la empresa a largo plazo, es un enfoque de lo que desea convertirse, “la declaración de la visión contesta la pregunta “¿qué queremos ser?”, mientras que la misión contesta la pregunta: “¿cuál es nuestra razón de ser?”” (A.D.)

El motivo para plantear la visión de una organización es que los miembros tengan un norte es decir la misión servirá guía para gestionar un objetivo o meta en común de la cual todos los integrantes de la organización se apropien de la misma generando coherencia en las

acciones, toma de decisiones y estrategias de trabajo. La visión trabaja del mismo modo que la visión al momento de generar sentido de identidad y pertenencia en las organizaciones.

Respondiendo la pregunta de ¿a dónde queremos ir?, la visión debe tener un mensaje atractivo para el público, comprometiéndolo con el objetivo que se desea cumplir. Si bien aun no se ha definido el concepto valores y la filosofía de la empresa, este es un aspecto que abordaremos más adelante, debemos estar conscientes de que la visión debe ser un reflejo de estos por cuestiones de coherencia. No sabemos quién va a leer nuestra visión por lo cual debemos hacerla lo más clara posible para cualquier público y debe representar un reto para la organización sin embargo debe ser realista en relación a la situación del entorno.

## **Valores**

Una de las partes más importantes dentro de la cultura organizacional son los valores por los cuales la organización se guía para funcionar y participar con sus públicos. “Los valores organizacionales son la convicción que los miembros de una organización tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otros (la honestidad, la eficiencia, la calidad, la confianza, etc.)”(Citado en Lopez,2007) En muchos casos estos principios son aplicados por los miembros de la organización de manera implícita es decir que no resulta necesario tenerlas por escrito sin embargo se recomienda que estos sean parte del manual de identidad para que exista constancia y recordación de los mismos de una manera perseverante para que lleguen a formar parte de la estrategia de la empresa planteada a largo plazo ya que serán la manera de organización y de acción por la que se guiaran todos los colaboradores.

Al momento de elegir los valores existen algunos factores que ayudaran a los directivos a decidir cuáles son los valores que los hacen diferentes a la competencia , en el siguiente cuadro propuesto por Eliseu Santandreu se detalla una lista de factores estratégicos:

VALOR ESTRATÉGICO	COMPRENSIÓN Y EXTENSIÓN DEL MISMO
Estructura organizativa	La valoración de una estructura abierta, descentralizada, y controlada frente a la centralización con la mayoría de las decisiones adoptadas en los niveles superiores. En este aspecto la pyme está en mejor situación que las grandes empresas.
Excelencia operacional	La eficacia de los procesos ocupa aquí un lugar de primer orden en la gestión empresarial.: Reingeniería; Normas ISO, Perfeccionamiento empresarial. Esos modelos exigen una amplia capacidad de respuesta por la organización.
Innovación	Supone adelantarse a la competencia y estar dispuestos a experimentar con ideas no comprobadas. Esta es la característica de las industrias pioneras.
Recursos humanos	Cuando se afirma que las personas son el activo más importante se asume que su desarrollo y bienestar deben ser valores estratégicos de primer orden.
Compromiso con el cliente	Valor que implica una posición de compromiso con el cliente. Compromiso que puede ser el distintivo de muchas actividades.
Ética	Valor universalmente aceptado. Actuar con ética significa hacerlo con transparencia, sinceridad, compromiso, etc.
Imagen	Es lo contrario del anonimato, o cual supone la explotación a favor de la empresa de la imagen que ha ido creando con el tiempo.
Seguridad y medio ambiente	Valor fundamental en empresas y sectores específicos que por su actividad deban cumplir unos requisitos determinados y obligados.

Ya definidos los valores de una organización se podrá identificar a los mismos como el hilo conductor de las acciones que se generan por parte de la institución, la descripción de los mismos es conocida como la filosofía institucional la cual vincula los objetivos y el concepto de la empresa con los valores y las acciones de sus colaboradores.

## Sistema Normativo

Si bien los conceptos presentados son un impulsador de la motivación no se debe dejar de lado una regulación de comportamientos que los miembros de la institución deben cumplir, como reglas o leyes que regulan la forma de actuar en cohesión con los objetivos y actividades de la empresa. Para mantener una coherencia de cultura e identidad corporativa se debe vincular estas normas con los valores, filosofía, misión y visión de la empresa. Y al igual que estas debe comunicarse de manera clara las políticas que norman en la empresa, pues se espera que todos

los integrantes conozcan estas políticas con el fin de mejorar los procesos. Este sistema normativo será una guía para una mejor práctica reflexiva, a pesar de que son lineamientos previamente establecidos no todas las variables de este sistema serán irrefutables, pues se espera de los empleados interacción y proactividad.

El sistema normativo puede constar de algunas variables, la primera es la estructura organizacional la cual plantea cuales son los procesos de comunicación y estructurales de la empresa, junto a este se establece un manual de funciones según las posición que manejan en la estructura. Por otro lado se manejan manuales de marca, lineamientos de contratación y códigos de ética laboral.

## **Manual de Identidad**

Es evidente que como los aspectos mencionados en los apartados anteriores son de vital importancia para toda organización que desee posicionarse en la mente de todos sus stakeholders, para poder transmitir cada uno de estos factores de identidad es importante contar con un manual de identidad que cohesione todas estas ideas en un conjunto. Este manual de identidad se encargara de reunir todas las normas a seguir en relación a la imagen corporativa y a su cultura. De esta manera se lograra promover entre los públicos objetivos una identidad visual y cultural estratégica y objetiva.

Para William Penguin un manual de identidad debe estar conformado por 6 aspectos que acaparan toda la información visual y cultural de la empresa. En primer lugar a manera de introducción se da una descripción de la empresa, esta explicación consta de su historia, misión, visión, valores, filosofía y una explicación de cuando y como se debe utilizar el símbolo de tu empresa. A continuación se detalla la gama cromática, es decir, los colores que representan la marca y los elementos de la misma es decir los el logotipo o isotipo. De manera inherente se debe describir la tipografía a utilizar en el símbolo y en todo documento de la empresa. De

manera opcional se puede detallar los estilos, fondos y formas para aplicar en las piezas publicitarias y personalizadas para la institución. Adicional a los aspectos visuales se recomienda definir un tono con el cual dirigirse a los públicos de interés de manera unificada y coherente a la institución.

## **Comunicación Interna**

Básicamente la comunicación interna es considerada como un instrumento de administración que tiene el fin de promover el diálogo dentro de una empresa, si bien toda organización transmite información no significa que exista comunicación dentro de la misma. Esta herramienta administrativa es utilizada “para lograr un mayor grado de compromiso y una mejor aportación de los profesionales al logro de los objetivos de la organización.” La comunicación interna busca que todos los integrantes de una empresa conozcan los aspectos tratados en los apartados anteriores sobre la identidad de una organización, y que se generen diálogos sobre los mismos. No sirve de nada tener escrita y planteada la identidad, la cultura y un sistema normativo si no se sabe comunicar, con este propósito se han generado distintos sistemas de comunicación que facilitan la circulación de información de manera multidireccional.

Según la Asociación de Directivos de Comunicación existen 4 claves para generar una comunicación interna eficiente. En primer lugar sugieren “construir un relato creíble” con el cual los integrantes de una organización se sientan identificados pues son ellos quienes conocen de manera muy clara el lugar en donde trabajan. Es así que “escuchar” será de vital importancia para saber que es lo que ellos opinan sobre la organización, si un empleado siente que no tiene voz dentro de su lugar de trabajo tampoco tendrá interés en escuchar lo que esta tiene que decirle. Al sentir que la organización está dispuesta a escucharlos, ellos estarán dispuestos a dar su opinión y de esta manera se podrá “fomentar del diálogo y la participación”. Finalmente para

implementar una comunicación globalizada la academia dice que la “coherencia entre el discurso impulsado por la comunicación interna corporativa y el que muestran y ejemplifican cada día los directivos ante sus equipos” lograra que la comunicación interna alcance su objetivo.

### **Canales de Comunicación**

Se ha especificado previamente que la información relevante de la organización debe ser transmitida con un mensaje claro bien direccionado principalmente por los directivos de una organización pero esta información debe ser direccionada por determinados caminos, estos son conocidos como canales o redes de comunicación. En la mayoría de los casos estos canales serán formales e informales. Es decir los canales formales serán establecidos por la organización como tal mientras que los canales informales tendrán una proveniencia mucho más indirecta proveniente de los empleados o públicos en general sin una estructura oficial.

#### ***Canales formales.***

Se conoce como canales formales a aquellos dicados por la empresa, puede ser visto como algo predeterminado por una jerarquía o como funciones de organización, y es por esta organización por donde un mensaje debe circular. Es decir se establecen sistemas descendentes, ascendentes u horizontales por los cuales la información fluye metódicamente (Goldhaber, 1984) y “el mensaje se origina en un integrante de un determinado nivel jerárquico y va dirigido a un integrante de un nivel jerárquico superior, de un nivel inferior, o de un mismo nivel; siguiendo canales establecidos formalmente por la empresa.” (Chi, 2006)

#### ***Comunicación descendente.***

“La comunicación ascendente fluye de la alta dirección hacia los niveles inferiores en la jerarquía de la comunicación.” (Kreps, 1990) Este estructura (jerarquica) es la más común dentro de las organizaciones puesto que en base a esta organización resulta más fácil o evidente

el reconocimiento de los jefes y de los principales transmisores de información. En la comunicación descendente se acostumbra a enviar ordenes de arriba hacia los inferiores, sea cual sea el nivel en el que se encuentran los mismo. Es el sistema más básico de manejo de aspectos laborales, avances de trabajo entre integrantes de una empresa, tiene el fin básico de que estos conozcan los objetivos de la organización y se identifiquen con ellos.

Al existir prácticamente solo un emisor o sentido por el cual se dirige la comunicación dentro de una organización frecuentemente se recae en el bombardeo de información hacia los inferiores, porque si un mensaje surge desde el superior máximo dentro de la jerarquía y va bajando hacia supervisores, quienes transmiten ese mensaje y en mensaje que ellos necesitan que circule en base a su área en específico. De este también surge el problema del teléfono dañado, es decir los mensajes son tantos que ninguno está completo. “Se les bombardea con tanta información que no absorben toda. Gran parte de ella no es muy importante, pero su volumen hace que se pierda gran cantidad que sí lo es.” (Valdez, J., Abreu, J. y M. H. Badii, 2011). Un agravante de esta sobreabundancia de información es el hecho de que los gerentes o superiores no transmiten el mensaje de manera clara ni con calidez por lo cual este no es receptado con empatía.

Otro problema que se ha identificado en esta estructura organizacional es que los niveles más altos de la jerarquía no se prestan para escuchar que está ocurriendo dentro de la empresa y solo envían información más básica, manteniendo aspectos muy importantes solo en los niveles altos provocando que los empleados se alejen de los objetivos de la empresa.

Para evitar el inminente hecho de que los empleados se deslinden de algunos importantes aspectos de la empresa es importante generar retroalimentación entre los que reportan de manera directa a sus superiores. Esto generara un sentido de pertenencia por parte de quienes se sienten escuchados y sienten que juegan un papel importante en la empresa. Goldhaber ha clasificado a los mensajes que normalmente son los que transmiten la comunicación dentro de una organización como instrucciones de cómo se debe realizar el trabajo, la reglas y normas que rigen en la empresa; “exposición razonada de los trabajadores” que expone objetivos, relaciones y actividades a realizar; retroalimentación de logros y

desempeño laboral; adoctrinamiento de objetivos busca familiarizar a los empleados con la cultura organizacional es decir misión, visión, valores y filosofía.

### *Comunicación ascendente*

Opuestamente a la comunicación descendente, en esta estructura los empleados o subordinados son los emisores de mensajes hacia sus superiores, es la forma de conocer el feedback que estos generan tras recibir comunicación de sus superiores o sobre lo que está ocurriendo en su área de trabajo, preguntas y sugerencias que surgen en el proceso. En contradicción a la comunicación descendente o como complemento de la misma, la comunicación ascendente motiva a los empleados a querer formar parte de los procesos y toma de decisiones. Se motiva a la participación de ambas partes y se da una mayor apertura al proceso de escucha dentro de una organización.

Sin embargo el problema de sobreabundancia de la comunicación se intensifica y de la misma manera se distorsiona el sentido mismo del mensaje o solo se transmite la información que a cada uno conviene es decir solo las buenas noticias, pues si no se maneja de manera correcta el flujo de la comunicación ascendente los empleados buscaran quedar bien con sus jefes evitando mencionar los problemas. Mucho de esto se ovaciona por falta de confianza hacia los jefes o por falta de apertura hacia los empleados.

Para evitar esta falta de confianza Valdez, J. L., J. L. Abreu y M. H. Badii recomiendan realizar dos pasos que permitirán que esta estructura sea efectiva. En primer lugar se debe hacer conocer a los empleados la manera correcta en la que deben comunicarse con su superior inmediato en donde se facilite la transmisión de información y se potencialice la comunicación ascendente. “Por ejemplo, tener una política de puertas abiertas y alentar a la gente a utilizarla, comer o tomar café con los empleos, disminuir encuestas en las que se hagan preguntas específicas a las personas, o instituir un programa de sugerencias para la productividad.” (Valdez, J., Abreu, J. y M. H. Badii, 2011) Se corre el peligro de que si no se plantea bien alguna de estas modalidades o una estructura clara los empleados salten los niveles jerárquicos ya establecidos.

Así como se informa a los involucrados la manera más eficiente dependiendo la organización se debe crear una estrategia la cual evite el bombardeo y distinción de la información, los jefes deben incentivar a sus subordinados de la manera más cálida posible que la información que transmiten sea válida y que no se tema a hablar de los problemas que estén ocurriendo pues si el primer paso de confianza se refuerza este paso se dará como consecuencia.

### *Comunicación horizontal*

“Fluye entre los miembros de la organización que se encuentran en el mismo nivel jerárquico; básicamente es la comunicación entre compañeros” (Kreps, 1990) Si bien es importante que los gerentes o jefes inmediatos se comuniquen constantemente con los empleados, es crucial para la organización que los niveles posicionados a la misma altura se comuniquen para el buen funcionamiento de la empresa. Es decir los empleados deben estar comunicándose constantemente con sus iguales y los directivos de cada área también.

La comunicación horizontal también conocida como diagonal o lateral “facilita la coordinación de tareas” pues se crean relaciones interpersonales entre miembros, “proporciona un medio para compartir información” la misma que al ser transmitida entre compañero y existir confianza o una relación más cercana es más verídica. Esta confianza será un pilar principal para evitar o solucionar conflictos entre las partes así como ser un apoyo de trabajo.

Dentro de este sistema se corre el peligro de que la información no llegue a oídos de los superiores y se estanque solo entre áreas, o que los integrantes de un nivel no entreguen la suficiente información a otras áreas. Esta estructura es la puerta a que se creen canales de comunicación informales. (Kreps, 1990)

### *Canales informales.*

La comunicación informal es aquella que no es transmitida de manera oficial pero por medio de los canales ya mencionados. La información que se genera en esta estructura nace de suposiciones o chismes que se generan por falta de claridad y pasan a ser rumores.

Es “el intercambio de información que se establece entre las personas de una organización, independientemente de los puestos que ocupan en ella. La que no sigue canales ni procedimientos establecidos formales. La que toca elementos de trabajo, in tener la legitimidad de las autoridades correspondientes en esa área.” (Como cita Martínez y Nosnik, 1988, pg.58)

### *El rumor.*

“El rumor es la difusión de la “lectura” que alguien hace de algo; alguien recibe el rumor, lo pone a circular por senderos informales y los demás se involucran en un proceso incremental de interpretaciones.” (Álvarez, s.f) Se da paso a estas interpretaciones por falta de información oficial, comunicación incompleta y no se profundiza en cada mensaje es decir se envía, se recibe y se entiende el mismo de manera muy apresurada. En una investigación realizada por la revista Imagen y Comunicación, Marcela Saavedra descubrió que:

“todas las empresas encuestadas generan rumores en diferentes escalas: más del 45% lo hace en un nivel alto y el 24,32% en un nivel muy alto. Solo el 8,11% indicó que es baja la presencia del mismo. Además, el 68% señaló que los rumores que circulan en su organización son negativos frente al 41% que los valora como neutros y al 14% que afirmó que eran positivos.” (Saavedra, 2011)

La autora considera que si bien en toda organización se producen los rumores, las empresas deben aprender a difundir información más clara y confiable y como consecuencia lograr credibilidad por parte de los empleados. Es importante aclarar que el rumor siempre va a estar latente en la empresa pero se lo puede direccionar de manera positiva y minimizar los efectos negativos que este genera. “Es vital que las empresas reconozcan el papel de difundir sus mensajes de manera clara, coherente y a tiempo para así fortalecer su credibilidad y valor frente a su capital humano.” (Saavedra, 2011)

## Comunicación Externa

A diferencia del decálogo anterior, la comunicación externa busca generar percepciones de la empresa sobre aquellos que no pertenecen de manera directa a ella, de esta manera Andrade define a la comunicación externa en su libro de Comunicación Organizacional Interna, proceso, disciplina y técnica como:

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 lo que en términos generales se conoce como Relaciones Públicas, como la Publicidad. (Andrade, 2005)

Con base a esta definición podemos deducir que la principal función de la comunicación externa está enfocada en generar, mantener o mejorar la relación de la organización con los stakeholders. La construcción de esta relación, sea buena o mala, surge de la proyección de una imagen favorable, que genera confianza o implica un grado de competitividad para sus públicos. Sin embargo la definición de Andrade deja una brecha muy amplia puesto que en la actualidad la publicidad ya no juega un papel tan importante al momento de forjar una imagen y reputación organizacional consistente, pues los públicos están consientes que esta herramienta se focaliza en el marketing tradicional y tiene el propósito final de vender un producto o servicio. En complemento a esta disciplina se ha focalizado en el responsabilidad social, relaciones públicas e internet. Es así que la publicidad ya no es la única que influye en los públicos al momento de generar posicionamiento ya que la comunicación global se encarga de fundar en la mente de estos una imagen proactiva y a la larga una necesidad de.

Con el fin de crear un proceso de comunicación externa con los públicos de interés que no forman parte de la empresa de manera directa es decir los públicos externos, se debe tomar en cuenta:

**La definición de la identidad corporativa.** Es decir, lo que es la institución, sus objetivos corporativos y principios. De ahí se extraerán los atributos de identidad que hay que proyectar al mercado.

**La imagen percibida actualmente.** Lo que el mercado percibe hoy en día de la institución.

**La imagen ideal de la institución.** La imagen que queremos transmitir a los diferentes mercados debe responder a un plan estratégico de imagen, en el que deben quedar establecidos los target diferentes a los que dirigir las acciones de comunicación, con una estrategia propia y específica para cada uno de ellos. (Comunicación Global, 2016)

### **Imagen Corporativa**

Con la teoría presentada previamente sobre la identidad entendemos que esta es la personalidad de la organización y la forma en la que se identifica y se describe, esta descripción de su personalidad se ve reflejada hacia sus públicos de interés y es lo que ellos captan de la organización lo que conocemos como imagen organizacional. Es decir la identidad es como yo me veo mientras que la imagen es la forma en la que los demás me ven. Por lo tanto la imagen es la proyección de la personalidad que, en su mayoría, los públicos externos perciben, “es la impresión total (creencias y sentimientos) que una organización genera en la mente de los grupos de interés...es el conjunto de significados que son asociados con la organización en relación a sus productos y servicios o con sus actividades.” (Y. Guerrero, C.Monroy, 2013)

Haciendo referencia a dicho conjunto de significados, Villafañe puntualiza el concepto de imagen corporativa como una relación estratégica entre las acciones que esta realiza y las percepciones que proyecta, si esta relación tiene coherencia frente a sus stakeholders se lograra generar las actitudes y reacciones deseadas de cada uno de ellos. Para esto debe existir una evolución de imagen corporativa pues es algo que se genera poco a poco por lo cual Capriotti plantea tres etapas de la imagen corporativa: la primera consiste en analizar el perfil interno de

la organización y la percepción que los competidores y los consumidores tienen de la empresa; la segunda etapa se desarrollara con la enunciación de las características que identifican a la empresa; el tercer paso será comunicar dichas características con el mensaje adecuado para cada stakeholder. (Capriotti, 1999) Para Y. Guerrero, C. Monroy la imagen corporativa es un recurso intangible que genera un valor añadido a una organización,

Al haber comprendido la definición de imagen corporativa hay que recabar en los canales de comunicación que existen para difundir el mensaje que la empresa desea presentar a su audiencia, para Capriotti existen tres herramientas de información que actúan irrevocablemente a la hora de posicionar la imagen corporativa: “los medios de comunicación masivos, las relaciones interpersonales y la experiencia personal.”

### **Reputación**

La reputación es considerada como un activo intangible que brinda legitimidad a la empresa como tal, este aspecto es una construcción de largo plazo que genera una organización y es inimitable debido a que es específico, multidimensional y difícilmente maleable, la reputación es un aspecto que a pesar de los años puede perdurar sin fecha de caducidad. Como parte complementaria de la identidad y la imagen corporativa la reputación es el resultado de los comportamientos de sus miembros y de las acciones de la empresa la “percepción representativa de la compañía, basada en su actuación en el pasado así como en su proyección futura, que describe la admiración que despierta entre sus constituyentes en comparación con otras empresas rivales”. (Fombrun, 1996) Dichas acciones del pasado como las proyecciones a futuro están conformadas por “la percepción del mercado” como es el posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores, “la actuación y gestión pasada de la empresa” puesto que esto marcara la experiencia de los públicos a futuro, “las expectativas de futuro” se las vincula con la cultura creando coherencia de acciones y por ultimo “la comparación con sus competidores.” (Y. Guerrero, C. Monroy, 2013)

Pueden estar bien claras cuales fueron las acciones del pasado y los propósitos a futuro o cual es el posicionamiento de nuestros competidores, el factor diferenciados se imprime al

momento de saber comunicar dichas acciones y que los que se comuniquen sea coherente con los que la empresa algo, eso crea confianza y lealtad hacia la organización. Esta confianza se ve conectada de manera inherente con las emociones que se generan ya sean buenas o malas, debemos recalcar que los valores y la filosofía de la empresa se verán reflejadas en el exterior.

Con esta premisa Villafañe considera a la reputación como un sistema de relación con los stakeholders, los cuales crean sus percepciones y premisas sobre la empresa en base a la constancia y confiabilidad que esta genera, es decir dependiendo el grado de cumplimiento de sus “promesas” de trabajo.

## **Relaciones Públicas**

“El mundo es de las personas que se atreven a tomar la palabra, y haciendo uso de ella, son capaces de influir en los demás” Raimón Samsó En realidad las relaciones públicas resumen los aspectos de comunicación interna, externa, identidad y cultura que se han tratado en los apartados anteriores en un mensaje claro hacia el entorno en todos sus niveles.

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

El propósito de las relaciones públicas por lo general es considerado como una manera de hacer publicidad sin expendios económicos de la empresa, o como la relación con los medios de comunicación. En realidad las relaciones públicas puede ser definida como:

Las actividades de toda industria, unión corporación, profesión gobierno u otra organización cualquiera, para la creación y mantenimiento de unas relaciones sanas y productivas, con ciertos sectores determinados de públicos, tales como: clientes, empleados o accionistas, y con el público en general, a fin de adaptarse al medio de éstos y justificar su existencia ante la sociedad. (Diccionario Internacional Webster, 2016)

Entendemos así que las relaciones públicas son las que buscan generar una imagen positiva y fortalecerla a cada movimiento que realiza la organización frente a cualquiera de sus stakeholders, ya que todo comunica y si esta comunicación genera una respuesta positiva hacia la organización y estas respuesta ayude a alcanzar a las metas de la empresa, las relaciones públicas habrán logrado su objetivo.

Con el fin de desarrollar este poder de influencia frente a los stakeholders, lo ideal es escuchar y analizar cómo se encuentra en ese momento la percepción de los públicos hacia la empresa y la manera en la que están performando los medios que transmiten el mensaje. Conociendo a fondo la situación del entorno y el posicionamiento de manera clara las relaciones públicas realizaran campañas de identidad corporativa, comunicación y promoción. Finalmente se buscara la manera de conocer cuál fue la reacción y el feedback tras la transmisión del mensaje necesario emitido en la campaña.

Información pública.- Es la función que analiza el desarrollo de todas las actividades de una entidad para seleccionar aquellas que puedan tener interés para los públicos.

Publicaciones.- Se recogen los materiales escritos y gráficos que se van a transformar en publicaciones con el fin de promoverlos.

Divulgaciones.- Se desarrollan en base a programas de contenido cultural bajo las cuales se exponen, ante grupos selecciones, las realizaciones, las necesidades, en un momento dado en la empresa. (Gusmán, 2010)

Se considera que dentro de las acciones de las relaciones públicas se debe mantener un margen de error el cual se abarcara mediante la comunicación en crisis, esta área de las relaciones públicas tiene como principal objetivo prevenir cualquier posible problema que afecte a la institución ya sea por cuestiones relacionadas a los stakeholders o bien al entorno.

## **Responsabilidad Social Empresarial**

Unos de los principales pilares de la comunicación externa es la responsabilidad social pues esta será el concepto de los principios éticos que rigen el rol de la empresa frente a la comunidad y al entorno, principalmente el medio ambiente. En otras palabras, la RSE se

encarga de desarrollar los negocios de la empresa, cual quiera que esta sea, de manera rentable basándose en una estrategia ética y legal. La RSE “es el rol que le toca jugar a las empresas a favor del Desarrollo Sostenible, es decir, a favor del equilibrio entre el crecimiento económico, el bienestar social y el aprovechamiento de los recursos naturales y el medio ambiente.”

(Céspedes, 2015) Dicho equilibrio es la representación crucial para el funcionamiento de la empresa y los problemas sociales que rodean a la misma.

Existe la confusión entre RSE y filantropía y se distorsiona el fin de las RSE que es ayudar a la sociedad y al medio ambiente y su vínculo con la empresa aplicando la filantropía empresarial. En otras palabras la empresa solo busca ayudar por ayudar sin un propósito o un significado específico, volviendo banal el concepto de ayuda social. “No se practica la ética por que dé utilidades, sino porque perfecciona a la persona. Y es por ello que eleva la calidad y la pertenencia de cualquier empresa humana.” (Céspedes, 2015).

Estas estrategias ayudaran a la organización a generar:

Mayor productividad: a través de mejores condiciones para el cliente interno que conduce a mejor retención de talentos y por ende menores índices de rotación. Lealtad del cliente: satisfaciendo sus necesidades, empezando por proveerle un lugar donde pueda transmitir sus necesidades y quejas. Además de calidad y precio, los clientes empiezan a demandar información de las condiciones de producción, las certificaciones que tiene el producto, entre otras; y

Acceso a mercados: por cumplimiento de estándares y certificaciones exigidas por actores externos, incluyendo consumidores.

Credibilidad: la empresa que es respetuosa de las personas, comunidades, medio ambiente y la sociedad en su conjunto proyecta una reputación que le garantiza mayor sostenibilidad en el tiempo, reduciendo riesgos, anticipándose a situaciones que pueden afectar la empresa, mayor agilidad para reaccionar y adaptarse y generando confianza.

(CentraRSE 2006)

Con el propósito de cumplir con una RSE mejorada existen certificaciones como Global Report Initiative (GRI), que junto a las Naciones Unidas proponen un estándar mundial de evaluación

de sostenibilidad en ámbitos sociales y ambientales. Factores como el Internet, la opinión pública y una concientización por parte de los productores y consumidores influyen en las decisiones de las empresas y por consiguiente de los estados. ¿Son entonces las instituciones encargadas, la opinión pública o los medios de comunicación los agentes de cambio? ¿Quién es el que decide que es correcto y que no al momento de ser parte de una RS empresarial o gubernamental?

Tras una crisis económica mundial y el surgimiento paulatino del internet se ha creado un nuevo concepto sobre el funcionamiento de las empresas y de la economía. Según Iñaki Ortega citado en el artículo de Ethic (Millennials: los jóvenes que vienen a resetear el mundo) “los jóvenes son los inventores de la economía colaborativa, los protagonistas de las revoluciones que demandan democracia en medio mundo, los actores de la nueva innovación abierta en las empresas, los emprendedores que hacen que nuestra vida sea mejor y, por supuesto, los llamados a sacarnos de la crisis.” (Zamarriego, 2015). Como consecuencia a estas tendencias, son los jóvenes quienes impulsan a las empresas a buscar un cambio y a adaptarse a sus exigencias. Una muestra clara de la necesidad de adaptarse es Undercover Boss, un programa en el cual los directivos de empresas multinacionales o empresas de gran escala salen de su papel y de forma encubierta pasan a ser parte de la nomina de empleados y a conocer lo que realmente está pasando en sus organizaciones y los jefes están dispuestos a escuchar. Los jóvenes son quienes ponen los términos y las plazas de trabajo buscan adaptarse a sus requerimientos para mejorar su cultura empresarial, empresas como Google son las aspiraciones de estos jóvenes soñadores, impulsando así a cada institución a querer ser parte del Great Place to Work y como consecuencia cambiando la cultura organizacional. Con esta cultura organizacional nos referimos a este conjunto de valores con los que se maneja cada aspecto de una institución, es aquí donde entra la responsabilidad social como un factor de conciencia social y ecológica. Si dentro de la organización existe una valoración al entorno y a los stakeholders y si la empresa escucha a sus colaboradores, se logra la influencia de cambio que buscan las nuevas generaciones.

Internet permite a los consumidores o a los públicos emitir una opinión sobre cualquier tema, sin restricción alguna y a su vez recibir información de manera abrumadora. Podemos hablar del concepto de ciudadano corporativo o prosumidor que surge de una población mucho más informada, y que no acepta un mal manejo de los recursos, se queja de las políticas que no van con su creencia y crea nuevos conceptos e ideas de consumo. Un informe de Cone Cause evolution study dice que el 83% de los consumidores van a preferir una marca que apoye alguna causa social (Carmichael, 2012), y son los prosumidores que le proporcionan una buena o mala reputación a una marca por medio del internet. Los beneficios que recibe una empresa podrían enmarcarse en un acercamiento a los consumidores y mediante este conocer una perspectiva más humana de sus necesidades.

No debemos dejar de lado la influencia que tiene la legislación de un país en la incentivación a un cambio de conciencia, que si bien no este cambio no debería ser una ley, influye a largo paso en la concientización del colectivo. Es así que se crean leyes y mandatos que obligan a las empresas públicas y privadas a cumplir con requerimiento que cuiden el medio habiente y ayuden a la comunidad que los rodea. Por ejemplo y con respecto a lo ambiental existe en la constitución del Ecuador la Ley de Gestión Ambiental, Ley Forestal y de Áreas Naturales Protegidas y sus reglamentos, un reglamento ambiental para operaciones hidrocarburíferas, reglamento Ambiental para Actividades Eléctricas entre otras así como certificaciones que no pertenecen al estado pero aun así deben ser cumplidas como son las normas técnicas INEN o normas ISO 9001, ISO 14001, ISO 18001. A su vez existen leyes que protegen a las comunidades y al bien estar de los públicos de una empresa. Dentro de este aspecto existen artículos de la constitución como el artículo 5 de la ley de seguridad social que especifica el contratista debe “vigilar el mejoramiento del medio ambiente laboral y de la legislación relativa a prevención de riesgos profesionales, utilizando los medios necesarios y siguiendo las directrices que imparta el Comité Interinstitucional (Constitución, 2008).

# ESCUELA DE NATACIÓN INFANTIL 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.”

## **Políticas**

### **Sistema normativo.**

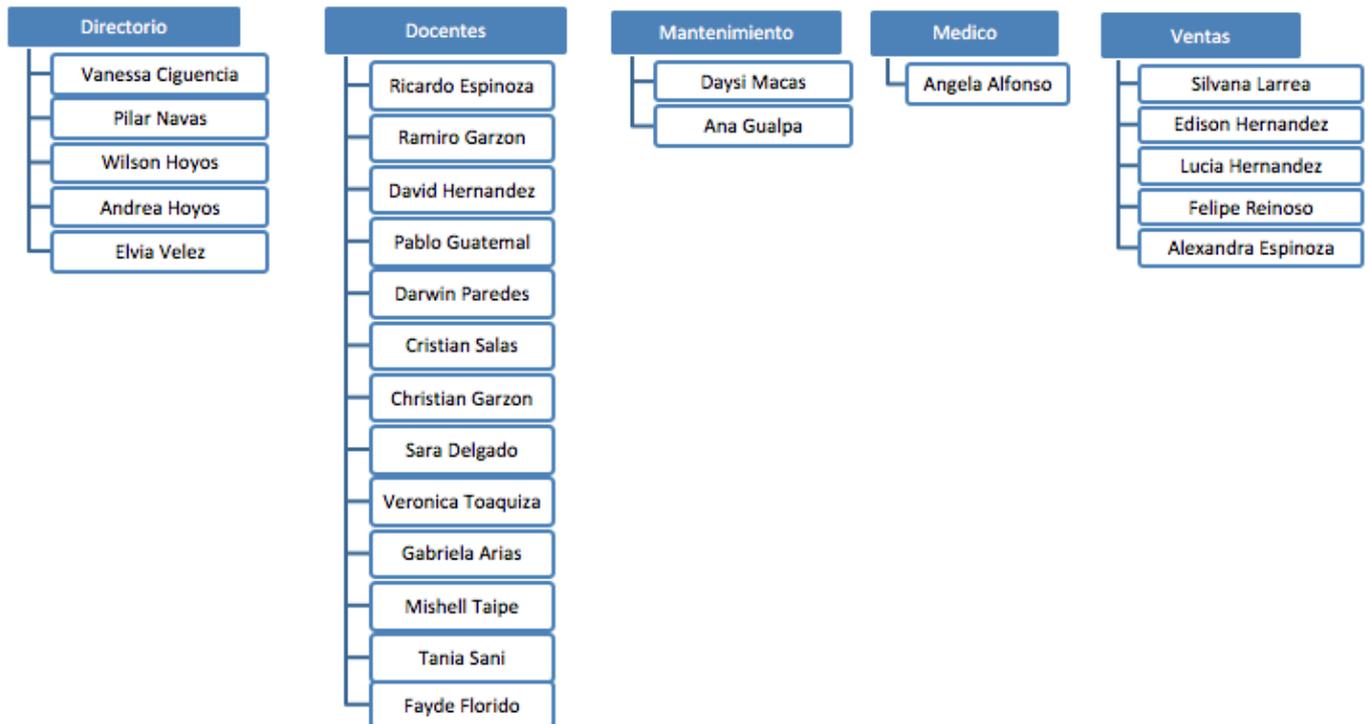
Requisitos para el ingreso a la piscina:

- 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



### *Sistema de Identidad Visual*

Logotipo 2008-2015.



El imagotipo 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.****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.ttf

## Presunciones Básicas

Dentro de NEMO Y YO, se espera que tanto la institución como cada funcionario transmitan 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 Internos

Público	Sub-público	Modo de relación	Tácticas y Herramientas
Educadores	Profesores	Manejo de las clases de natación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Correos Electrónicos</li> <li>• Whatsapp</li> <li>• Carteleras</li> <li>• Reuniones</li> </ul>
	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"> <li>• Correos Electrónicos</li> <li>• Whatsapp</li> <li>• Carteleras</li> <li>• Reuniones</li> </ul>
Alumnos	Niños particulares	Recibe clases en horarios especiales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clases</li> <li>• Carteleras</li> <li>• Comunicados</li> </ul>
	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"> <li>• Correos Electrónicos</li> <li>• Whatsapp</li> <li>• Carteleras</li> <li>• Reuniones</li> </ul>
Socios		Manejo y administración de Nemo y Yo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Whatsapp</li> <li>• Reuniones</li> </ul>

## **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

# Auditoria de Comunicación

## 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	5	100%	5
2	Docentes	11	100%	11
3	Ventas	5	100%	5
4	Mantenimiento	2	100%	2
5	Salud	1	100%	1
	Total	24	100%	24

## Fichas de Herramientas



### CARTELA PRINCIPAL



#### PÚBLICOS

- Profesores
- Empleados
- Alumnos
- Padres de Familia

#### DESCRIPCIÓN COMUNICACIONAL

- Fotografías
- Felicitaciones
- Horarios
- Noticias

#### DESCRIPCIÓN TÉCNICA

- Corcho enmarcado de 1,20mx1,20m

#### OBSERVACIÓN

## CARTELA PRINCIPAL



### PÚBLICOS

- Profesores
- Empleados
- Alumnos
- Padres de Familia

### DESCRIPCIÓN COMUNICACIONAL

- Fotografías
- Felicitaciones
- Horarios
- Noticias

### DESCRIPCIÓN TÉCNICA

- Corcho enmarcado de 1,20mx1,20m

### OBSERVACIÓN

## CARTELA DE CUMPLEAÑOS



### PÚBLICOS

- Profesores
- Empleados
- Administrativos

### DESCRIPCIÓN COMUNICACIONAL

- Cumpleañeros

### DESCRIPCIÓN TÉCNICA

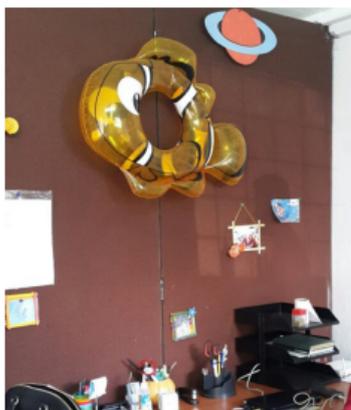
- Corcho con marco de madera de 70cm X 25cm

### OBSERVACIÓN

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



## 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



## LONA



### DESCRIPCIÓN TÉCNICA

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

### OBSERVACIÓN

- Mantiene el logotipo anterior
- Fotografías de mala calidad

#### PÚBLICOS

- Administrativos
- Alumnos
- Profesores
- Padres de Familia

#### DESCRIPCIÓN COMUNICACIONAL

- Fotografías

## Grupo de Whatsapp Profesores



### PÚBLICOS

- Administrativos
- Profesores
- Asistentes
- Encargado de mantenimiento

### DESCRIPCIÓN COMUNICACIONAL

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

### DESCRIPCIÓN TÉCNICA

- Chat de whatsapp con 18 integrantes

### OBSERVACIÓN

## Grupo de Whatsapp Agentes Comerciales



### PÚBLICOS

- Administrativos
- Agentes comerciales

### DESCRIPCIÓN COMUNICACIONAL

- Propuestas
- Citas con guarderías
- Rutas

### DESCRIPCIÓN TÉCNICA

- Chat de whatsapp con 11 integrantes

### OBSERVACIÓN



## Grupo de Whatsapp Community Manager



### PÚBLICOS

- Administrativos
- Community Manager

### DESCRIPCIÓN COMUNICACIONAL

- Campañas
- Back to Summer
- Imagen
- Página Web

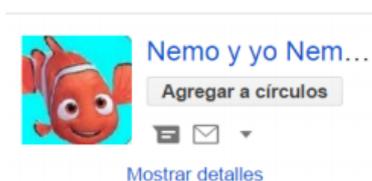
### DESCRIPCIÓN TÉCNICA

- Chat de whatsapp con 3 integrantes

### OBSERVACIÓN



## Correo Electrónico



### PÚBLICOS

- Administrativos
- Agentes comerciales
- Docentes

### 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



## 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



## 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

## Reuniones

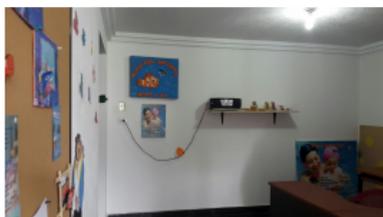
---

### 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
-

## 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/desacuerdo 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?

- Si
- 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.

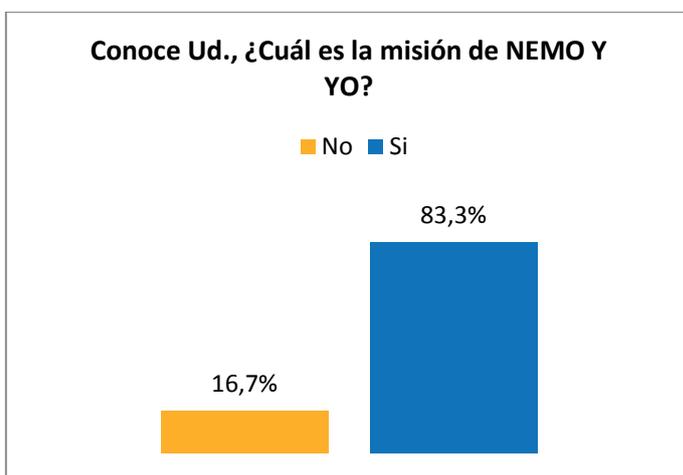
Queremos hacer de esta empresa un excelente lugar de trabajo.

## 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 cuál es su puesto o departamento dentro de la organización.

### Identidad Visual.

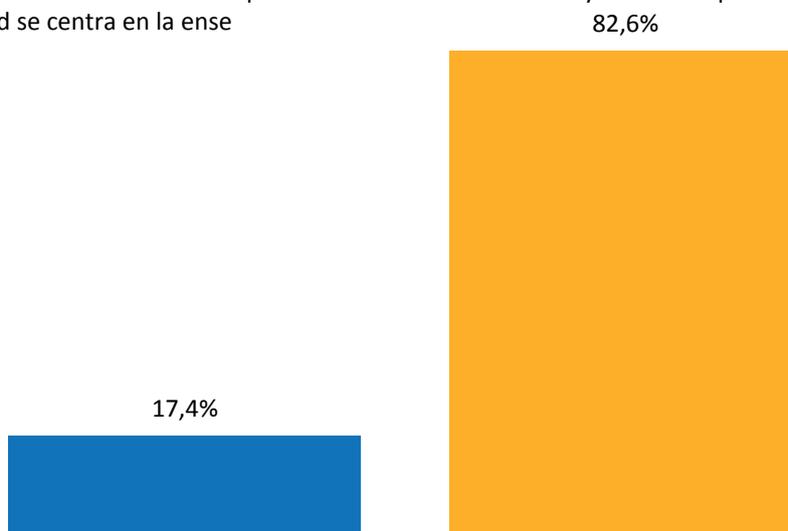


### Gráfico 1: Misión

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.

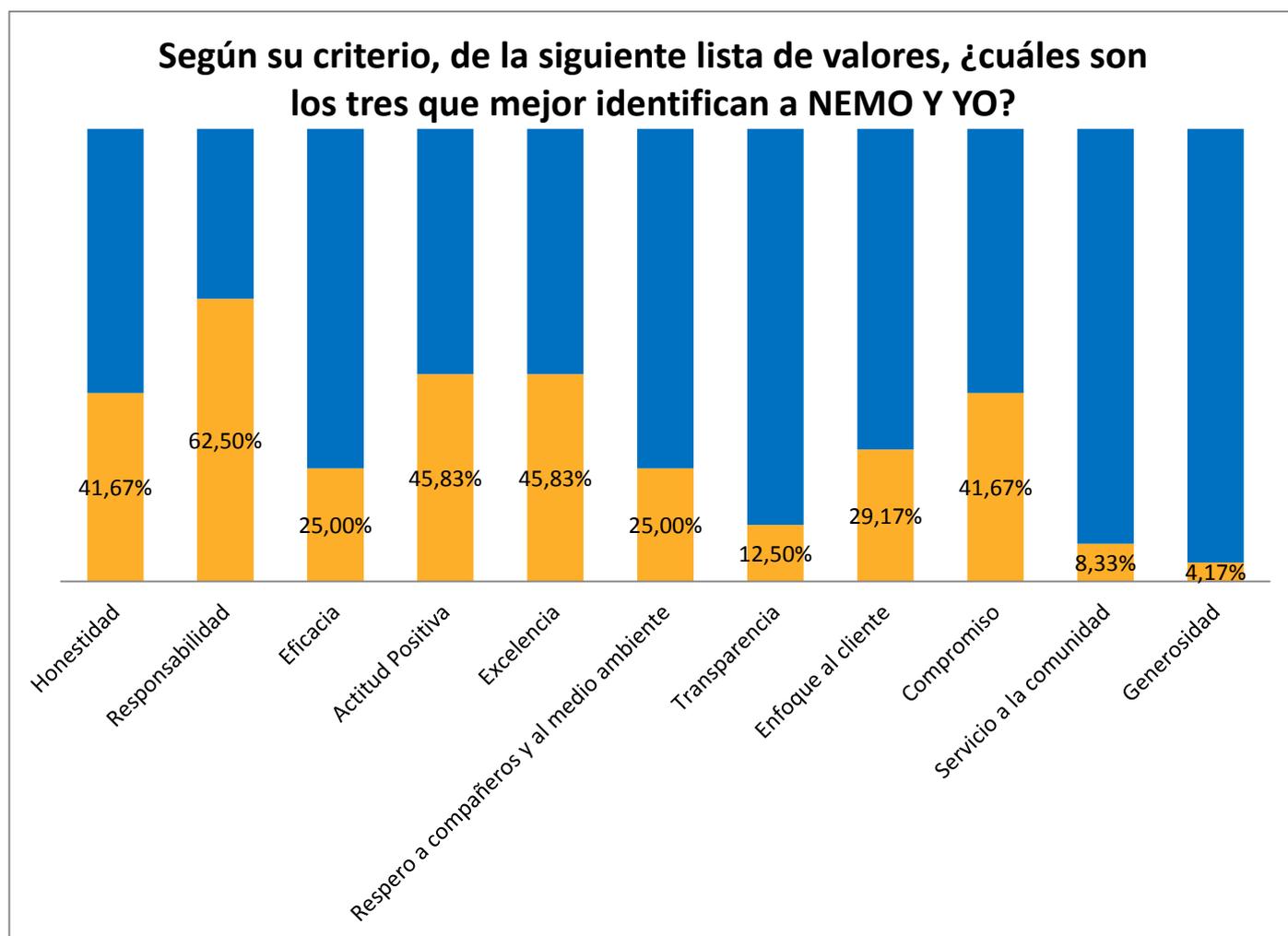
**Escoja una de las siguientes opciones y señale con una X la opción que corresponda a la misión de NEMO Y YO**

- 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



### **Gráfico 2: Misión**

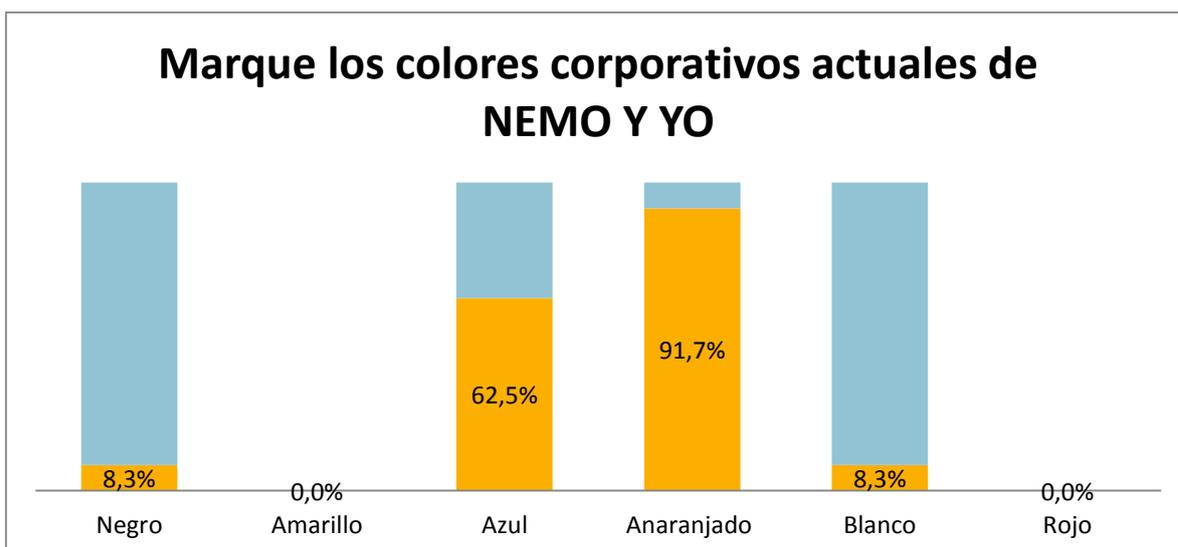
La variación de la respuesta de la primera pregunta es mínima pues la tabla sugiere que solo un 0,007% del 83.3% que dijo que “Si” conoce la misión de Nemo y Yo en realidad no conoce en realidad cual es la misión de la organización ya que el 82,6% eligió la respuesta correcta y solo un 17.4% no supo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



### Gráfico 3: Valores

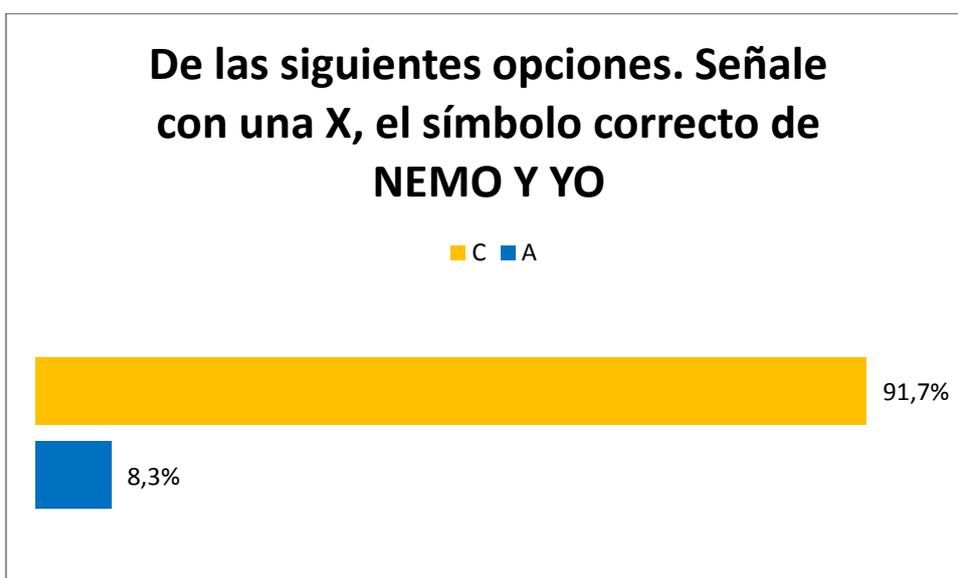
En el gráfico se muestran los valores propuestos con un porcentaje sobre el total de los encuestados, es decir cada valor de cada opción tiene un resultado individual.

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%.



**Gráfico 4: Colores**

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%.

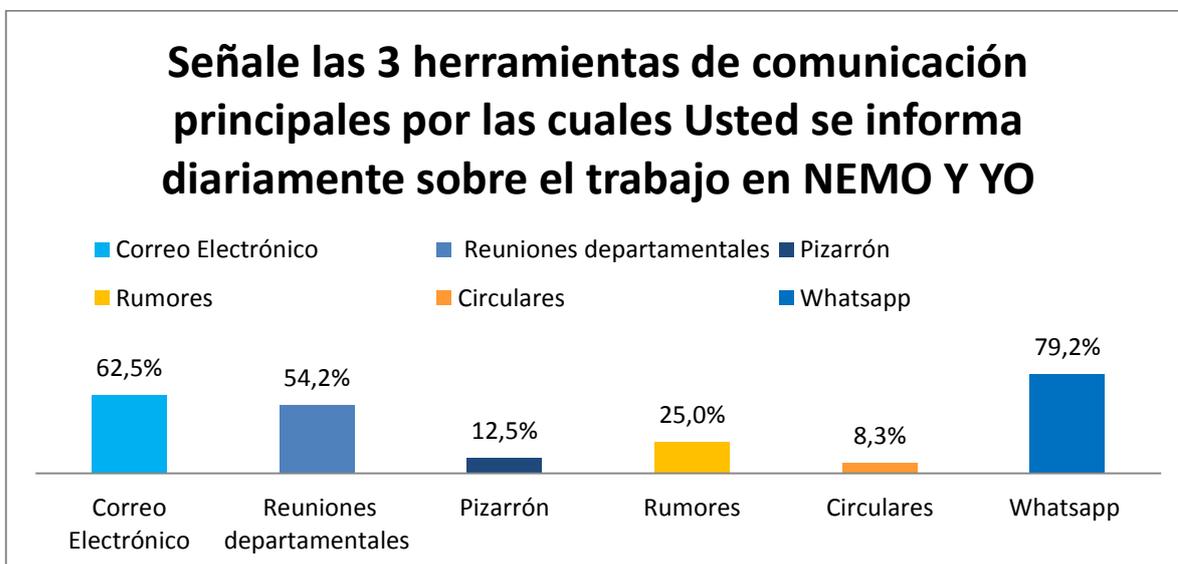


**Gráfico 5: Símbolo**

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.

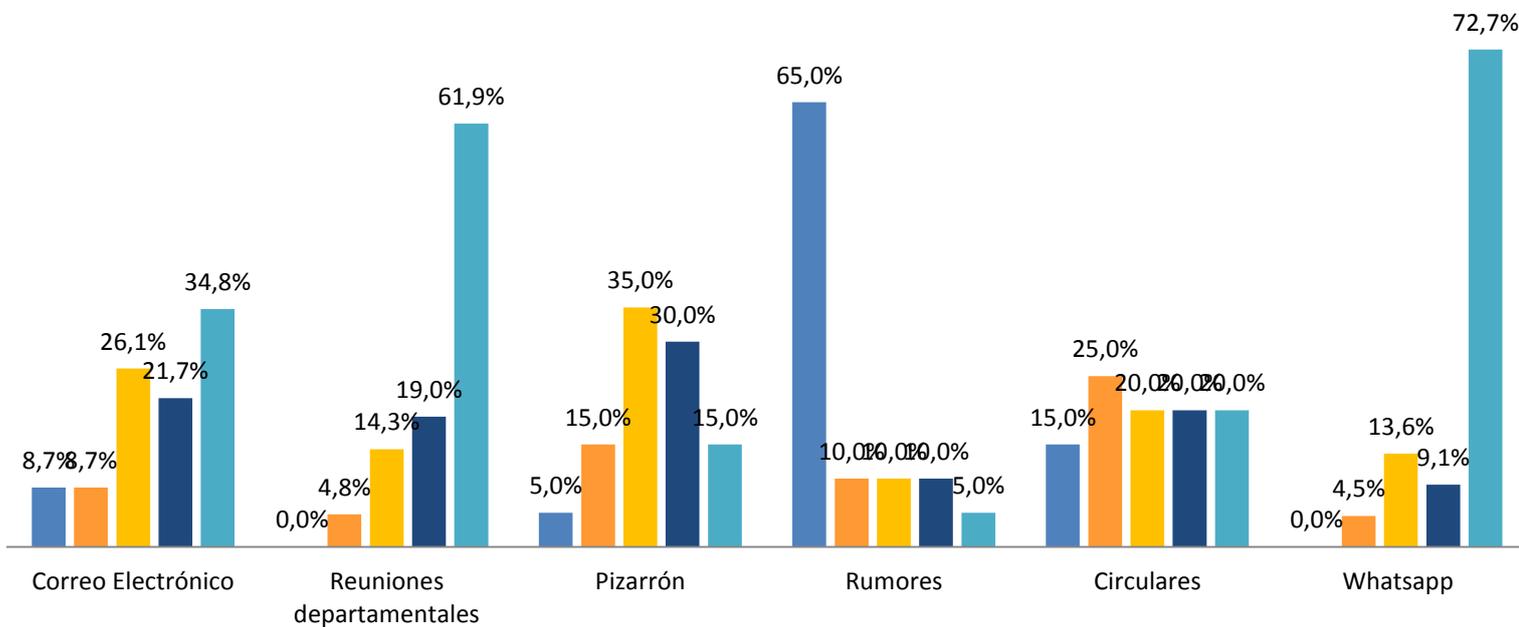


**Gráfico 6: Herramientas de comunicación**

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)

■ 1 ■ 2 ■ 3 ■ 4 ■ 5



### Gráfico 7: Eficiencia de las herramientas de comunicación

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?

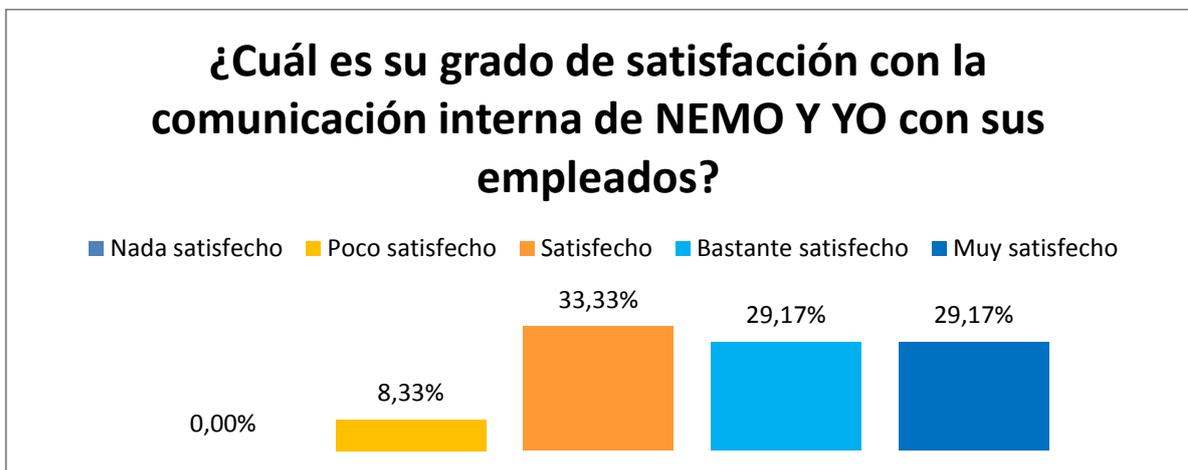
■ No ■ Si



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%.



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%.

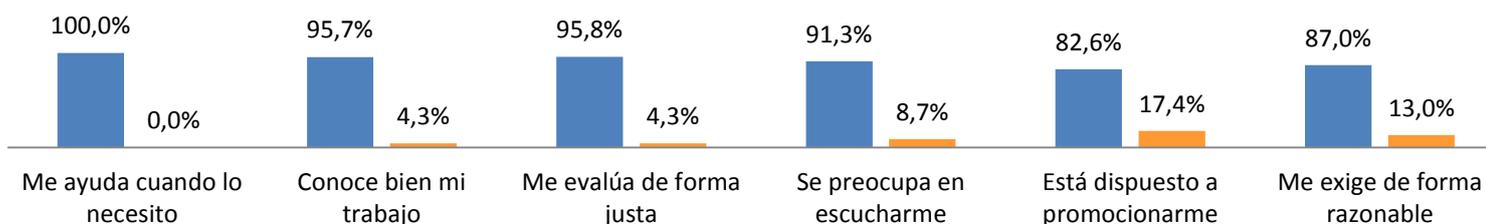


El gráfico nos muestra un nivel de satisfacción intermedio puesto que “Satisfecho” presenta un 33,3% con una diferencia del 4,6% con 29,17% de “Bastante Satisfecho” y 29,17% de “Muy satisfecho”.

### Canales de Comunicación.

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

■ SI ■ NO



### Gráfico 8: Canales de comunicación

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/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre las habilidades y competencia de su jefe o superior inmediato:**

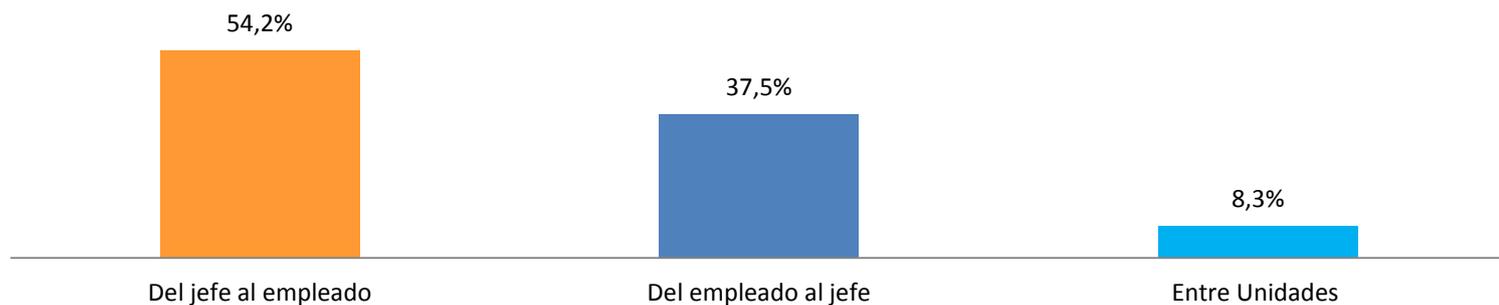
■ SI ■ NO



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

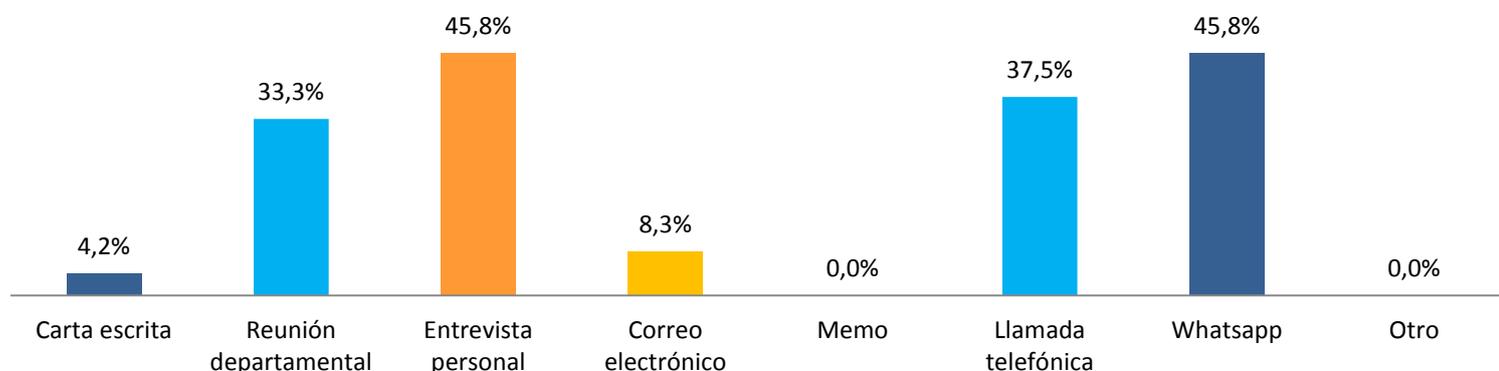
el que pueden desenvolverse correctamente. Por otro lado, las respuestas más bajas (78,3%) claramente indican que la organización en cualquiera de sus ámbitos no ha alcanzado una eficiencia óptima y existen personas que no están conformes con ello.

### 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 6 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 mejorar la comunicación vertical ascendente pues de evidencia que la comunicación descendente predomina.

### ¿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

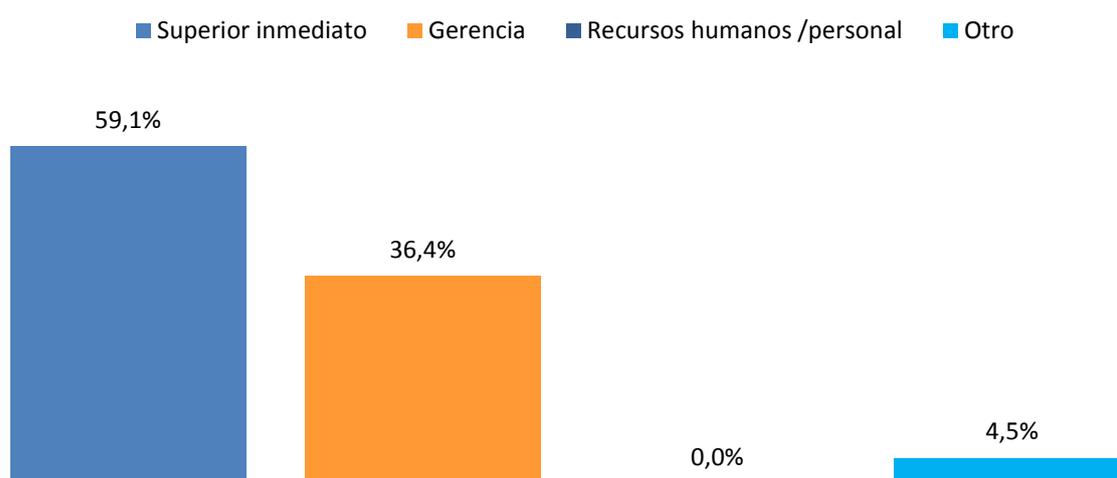
prefieren métodos como *entrevistas personales* y *whatsapp* al tratarse de comunicación directa con los jefes. Mientras que, solamente el 8,3% de los encuestados preferiría comunicarse por correo electrónico.

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



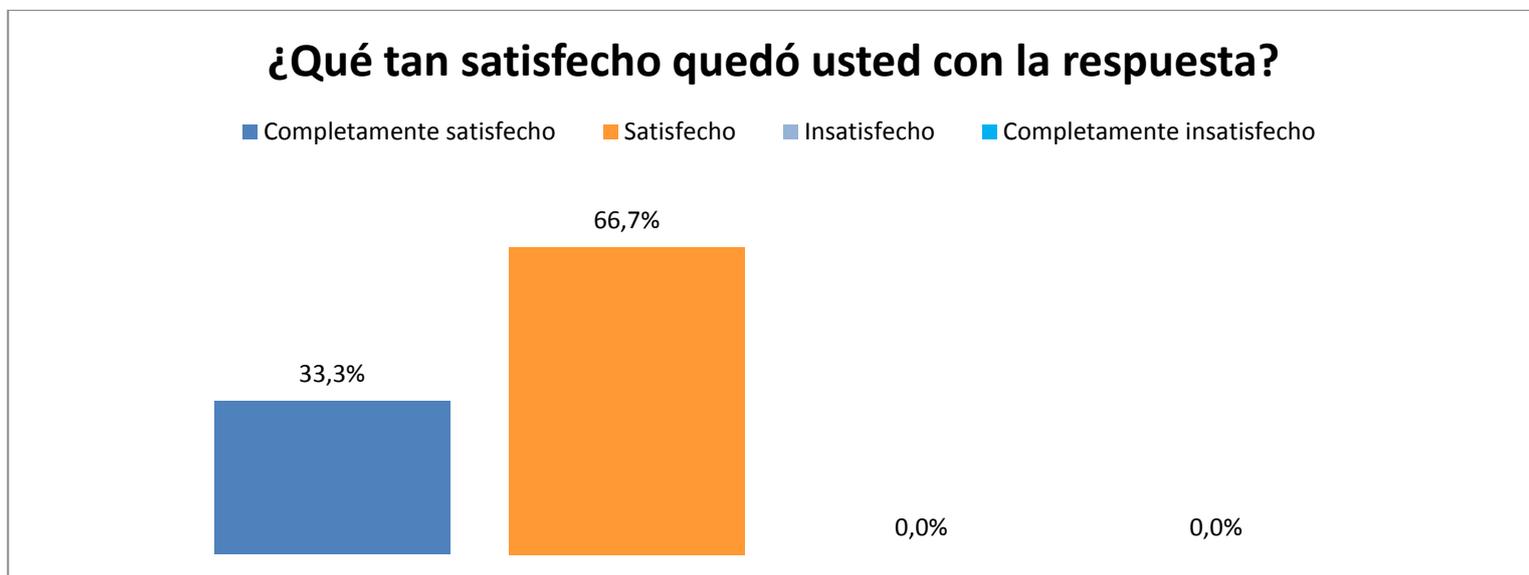
El hecho de saber que el 75% de personas han realizado sugerencias a los directivos, demuestra que existe un ambiente positivo en donde los empleados sienten que pueden ser escuchados y que sus ideas podrán ser evaluadas e implementadas por la organización.

## ¿A quién le ha hecho esta sugerencia?

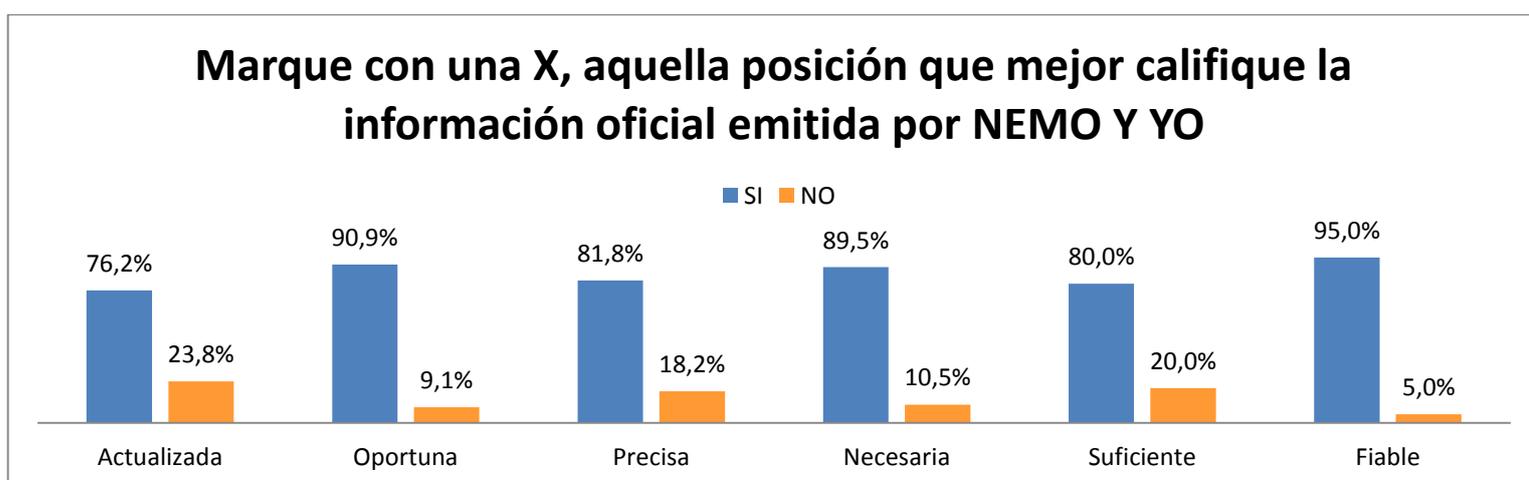


Al igual que la pregunta anterior, se muestra como los empleados tienen una creciente preocupación por la empresa y buscan mejorarla al demostrar sus sugerencias a sus

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.

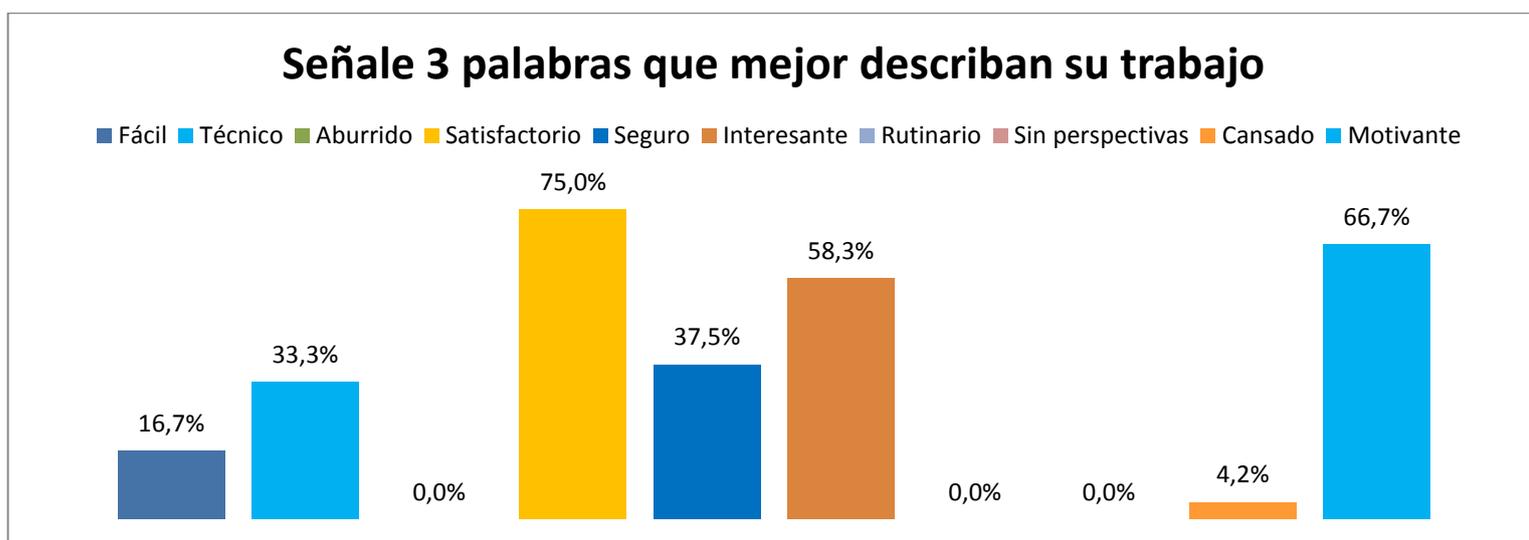


El nivel de satisfacción de las respuestas ante sus sugerencias es de alta importancia ya que se evidencia como los directivos motivan y manejan dichas situaciones. Dentro del gráfico se puede ver como el 33,3% de los funcionarios que presentaron sugerencias no quedaron satisfechos con su respuesta,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



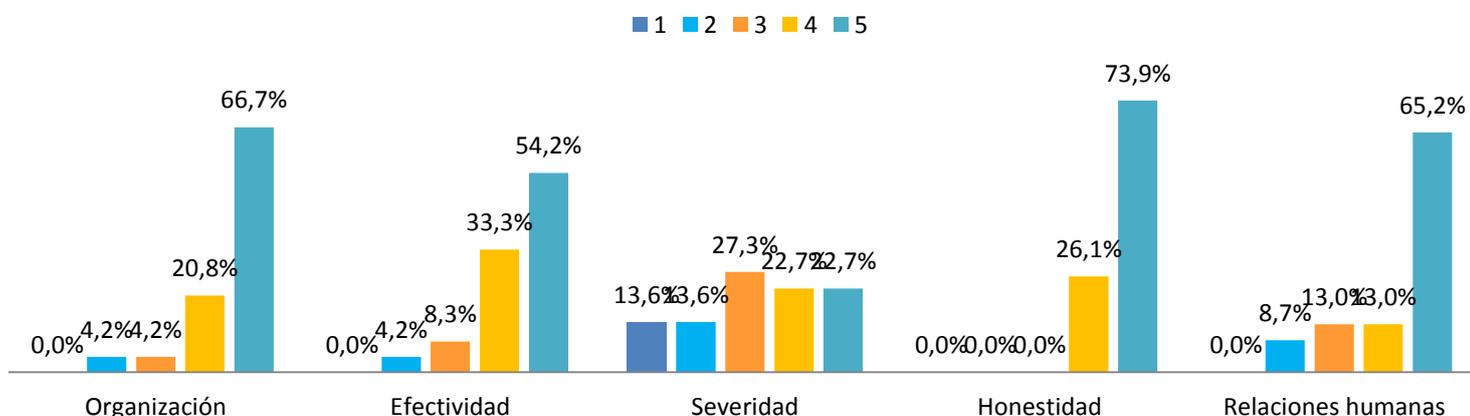
En términos generales, los encuestados consideran que la mayor parte de información emitida por la empresa se encuentra en términos positivos. No obstante, existe un 23,8% que

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.



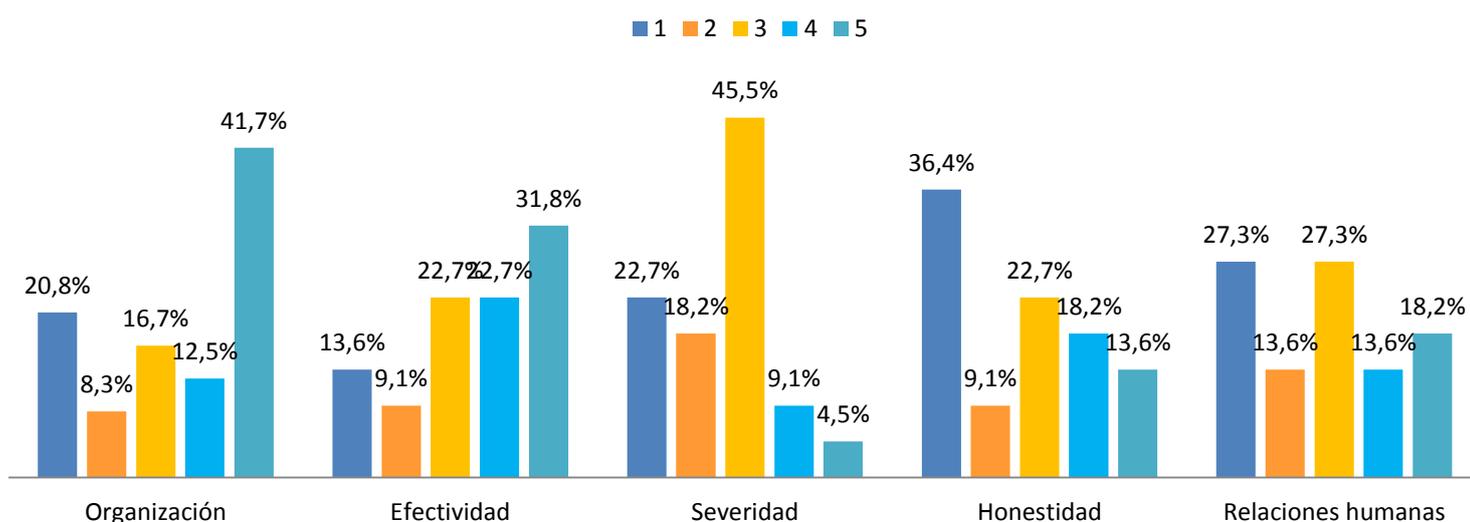
Los resultados demuestran que la mayor parte de encuestados encuentran su trabajo placentero. Así, los porcentajes más altos demuestran que un 75,0% lo califica como “satisfactorio”, 66,7% como “motivante” y 58,3% como interesante. Por otro lado, existe un 4,2% que indican que su trabajo puede ser cansado,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

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.

Finalmente encontramos que los canales de comunicación en Nemo y yo se basan en una relación de confianza y simpatía con los superiores, confirmando con la investigación cualitativa la transversalidad de procesos y comunicación entre jefes y empleados. Confirmamos

así como indicador positivo una pirámide organizativa con pocos niveles y sin burocracia. Esto genera un buen clima laboral, satisfactorio y motivante. Otro indicador positivo es la flexibilidad y accesibilidad de los superiores a empleados así como el enfoque al cliente.

## **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.
- Mejorar aspectos de organización y efectividad de procesos.
- Finalmente, si se mejora las herramientas previamente mencionadas junto a una campaña comunicacional estratégica se lograra eliminar rumores.

# CAMPAÑA INTERNA

## **Problemas de comunicación identificados en la auditoría**

Tras analizar los resultados de la auditoría de comunicación interna realizada mediante encuestas y entrevistas en la empresa Nemo y Yo (NY), se encontraron algunos problemas de comunicación y junto a los directivos de la institución elegimos aquellos que más podrían afectar a la empresa y que, si se solucionan, como consecuencia se solucionarán otros problemas identificados. A continuación se presentaran los 4 problemas identificados y una propuesta de campaña para solucionar dichos problemas.

El primer problema que detectamos fue la falta de un manual de identidad de la escuela Nemo y Yo, sobre todo por el hecho de que recién cambiaron el logo; Encontramos la necesidad de fortalecer la identidad visual, ya que existe mucha confusión con el logotipo anterior y con los colores corporativos. Por otro lado la falta del manual de identidad, así como la falta de visión no ha permitido que la misión de Nemo y Yo logre posicionarse en la mente de los colaboradores.

En segundo lugar, muy relacionado con la identidad y cultura corporativa de la escuela, se detectó que no se han definido los valores corporativos que guían el trabajo de sus colaboradores. Dicha falta de valores y filosofía genera un distanciamiento por parte de los empleados ya que al no tener una guía, no hay coherencia en sus acciones y cohesión de trabajo con sus compañeros.

Uno de los problemas más evidentes que se halló en la auditoría fue la poca efectividad que las herramientas de comunicación generan. En la escuela se utilizan 3 herramientas principales, whatsapp, correos electrónicos y reuniones, de las cuales, correos electrónicos recibió una puntuación muy baja en efectividad, ya que al manejar correos electrónicos personales y debido al bombardeo de información se pierde interés y formalidad de la herramienta. Los colaboradores sienten que se debe comunicar proyectos nuevos, talleres o aspectos más puntuales y formales.

Finalmente se presenta un problema en la comunicación ascendente ya que las encuestas indican que los empleados no tienen la suficiente confianza como para hablar con sus superiores, y si lo hacen no reciben la retroalimentación necesaria.

### **Objetivo general.**

Mejorar los problemas de comunicación identificados en la auditoría que se realizó a la escuela de natación Nemo y Yo mediante campañas estratégicas que aborden y optimicen a cada una de las falencias comunicacionales con el fin de mejorar el servicio y la productividad de la escuela.

### **Concepto**

El concepto que se maneja en las cuatro campañas que se presentan a continuación nace del vínculo y gusto que Nemo y Yo y sus directivos tienen con Disney. Al igual que la necesidad de fortalecer la identidad organizacional de la escuela. Esta propuesta de campaña busca generar un sentido de pertenencia de todos los colaboradores hacia Nemo y Yo tomando como guía a la cultura organizacional de Disney y resaltando la imagen corporativa de Nemo y Yo, para que este tome fuerza frente a sus públicos.

Disney World se ha caracterizado por su cultura organizacional enfocada en la satisfacción de sus clientes al igual que Nemo y Yo al buscar la mayor excelencia profesional. Un gigante del entretenimiento respeta las ideas de todos los empleados sea cual sea su posición jerárquica y los invita a ser líderes. La cultura Organizacional de esta gran empresa se vive y se respira siempre, va mucho más allá de un manual de identidad. Otra de las características de la exitosa cultura organizacional de Disney es la retroalimentación, pues se crea un sentido de pertenencia y un buen ambiente laboral. Reconoce, Recompensa y Celebra son los tres pasos que un buen líder de esta empresa implementa con su equipo, este es un sistema de reconocimiento que fortalece la cultura de la empresa, ya que cada líder o encargado tienen la

obligación de invertir tiempo para reconocer el trabajo de su equipo, generando aprecio y gratitud por su esfuerzo o iniciativa.

Como base de cada campaña se utilizaran frases de películas infantiles que representen el propósito de cada campaña y nos vinculen con la cultura organizacional de Disney, sin dejar de lado la identidad visual de Nemo y Yo que es lo que intentamos fortalecer.

## **Campaña 1**

### **Objetivos específicos.**

Mejorar la identidad organizacional de Nemo y Yo mediante el lanzamiento de un manual de identidad, el mismo que reforzará aspectos de marca y cultura. Ya que solo un 83.3% de los colaboradores de NY conocen la misión, y además no se ha planteado una visión y valores corporativos, es por ello que se mantendrá y recordara la misión para obtener un 98% de reconocimiento; se planteara una propuesta de visión. Por otro lado se generara un fortalecimiento de la identidad visual en un 20% ya que no se logra identificar todos los colores de la empresa así como el logotipo en general. Buscamos obtener un 100% en reconocimiento del logotipo y un 99% en colores corporativos.

### **Estrategia**

Mediante tres tácticas se busca posicionar la identidad corporativa de Nemo y Yo en la mente de los colaboradores, para que ellos se sientan orgullosos de pertenecer a esta empresa teniendo claras la misión, visión e identidad visual. Esta propuesta de campaña busca resaltar la imagen corporativa de Nemo y Yo para que esta resalte

### **Copy de campaña:**

Familia Nemo y Yo

“La familia nunca te abandona” Lilo y Stitch

### **Expectativa**

Se pondrá en el parlante de la escuela un audio con el mensaje “la familia nunca te abandona, prepárate para conocer a la Familia Nemo y Yo” durante una semana cuando los profesores estén descansando. El mismo audio se enviara por whatsapp a los asesores de ventas 3 días antes de la fase de recordación.

**Táctica:** cuña - audio en parlante de la escuela y por whatsapp

**Mensaje:** “la familia nunca te abandona, prepárate para conocer a la Familia Nemo y Yo”

### **Informativa**

**Etapa 1:** Se mejorara las piezas informativas y señaletica de toda la escuela, creando armonía y coherencia con todas las piezas con el fin de generar recordación del logotipo.

**Etapa 2:** Se dará a conocer la misión y la visión de Nemo y Yo a los profesores y personal que van a Nemo y Yo colocando en la pared de la sala de reuniones la misión y la visión con vinil, no serán carteles, el vinil ocupará toda la pared. Para quienes no pasan en la escuela, se difundirá estas piezas vía mailing con la misión y la visión.

**Etapa 3:** Se enviara una invitación por Whatsapp y como evento de Facebook para la parrillada de la Familia Nemo y Yo.

### **Táctica:**

1. Señaletica remplazando a los carteles actuales



2. Vinil en pared de la sala de descanso y sala de juegos con Misión y Visión



### 3. Invitación digital enviada por redes sociales

Busca personas, lugares y cosas

Carmen Inicio 2

**NEMO Y YO**  
Natación Infantil

Natación Infantil  
Nemo y Yo  
@nemo.yo

Inicio

Información

Fotos

Opiniones

Me gusta

Eventos

Videos

Publicaciones

Servicios

Crear una página

**PARRILLADA FAMILIA NEMO Y YO**

Parrillada "Familia Nemo y Yo"

Privado · Organizado por Carmen Hidalgo

Invitar Editar

sábado, 25 de febrero de 2017 a las 10:00

Calle río Napo s4-129, Quito, Ecuador

Te invitamos a compartir un momento en familia este sábado en la parrillada de la Familia Nemo y Yo.

Ahora puedes invitar a personas incluso si no están en Facebook. Invitar por correo electrónico o mensaje de texto.

1 asistentes 0 tal vez asistan 0 invitados

Enviar un mensaje a los invitados

INVITAR A AMIGOS

+ Añade amigos a este evento

### Recordación

Se realizara una parrillada (familiar) en donde se realizara un taller participativo de cómo aplicar la misión y la visión en el día a día.

Si bien todos los miembros de Nemo y Yo saben que la razón de la empresa es enseñar natación, se buscara recalcar en el aspecto lúdico con una capacitación de aprendizaje con el juego.

A lo largo del evento se recalcará el objetivo de la empresa en los próximos 5 años para que todos los miembros se internalicen la meta.

### Cronograma:

Campaña	Mes	Enero			
	Semana	1	2	3	4
	(Duración)				
Familia Nemo y Yo	2 semanas				

**Presupuesto**

Presupuesto		
Piezas	Cantidad	Valor
<b>Campaña 1</b>		
Señalética	4	\$12,00
Vinil en la pared de la sala de reuniones	1	\$25,00
Parrillada	25	\$100,00
Capacitación	1	-
<b>Total Campaña 1</b>		<b>\$137,00</b>

**Tabla 1: Presupuesto y cronograma campaña 1**

## **Campaña 2**

### **Objetivos específicos**

Generar una propuesta de valores y filosofía para la escuela de natación tomando en cuenta que la ponderación más alta fue de un 62% para responsabilidad, y de actitud positiva y excelencia con un 45%. Se posicionara en la mente de los colaboradores de Nemo y Yo lo tres valores corporativos como su filosofía de trabajo.

### **Estrategia**

Dar a conocer los 3 valores que guían las acciones de la escuela y fortalecerlos en el día a día de los colaboradores, en base a 2 fases que darán a conocer dichos valores y generaran recordación con frases de Disney y una fase para interiorizarlos al analizarlos a fondo.

### **Copy de campaña**

Las 3 enseñanzas de Nemo y Yo

### **Expectativa**

Se enviará por redes sociales piezas con frases de Disney

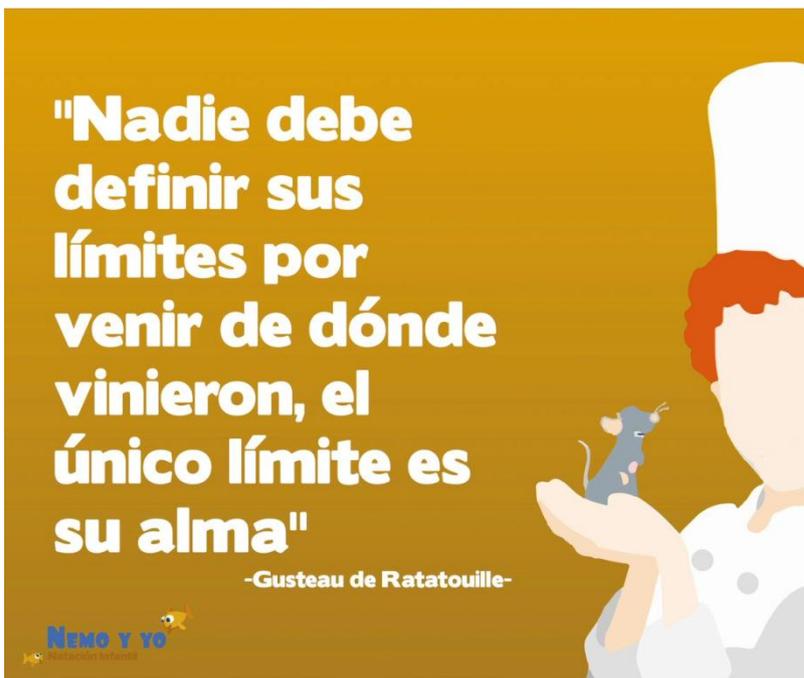
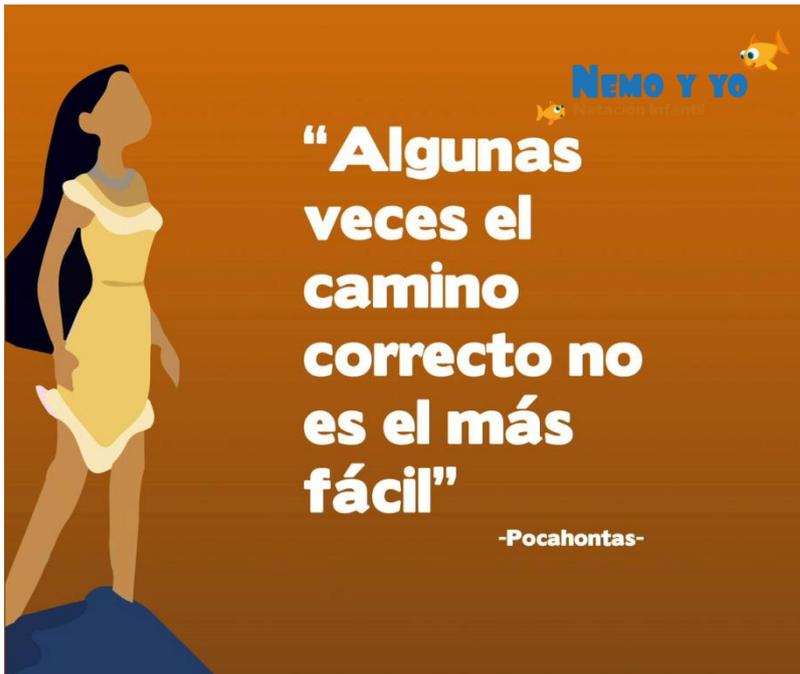
### ***Mensaje***

"Eres más valiente de lo que crees, más fuerte de lo que pareces y más inteligente de lo que piensas" Winnie the Pooh

"Nadie debe definir sus límites por venir de dónde vinieron, el único límite es su alma".

Gusteau de Ratatouille

“Algunas veces el camino correcto no es el más fácil” Pocahontas





### Informativa

En cada uno de los grupos de Whatsapp se enviará un gif informativo con la frase de Disney de cada valor y esta se transformara en el valor que representa.



## Recordación

En las reuniones mensuales, abriremos espacios de conversación en donde se refuerce cada valor y los colaboradores den ejemplos de cómo se debe vivir dicho valor dentro de Nemo y Yo o sugerencias de cómo mejorarlo.

En la primera reunión se entregaran vasos con los valores y filosofía.



**Cronograma**

Campaña	Mes	Enero				Febrero			
	Semana	1	2	3	4	1	2	3	4
	(Duración)								
Las 3 enseñanzas de Nemo y Yo	1 mes								

**Presupuesto**

Campaña 2		
Vasos de cristal con los valores de Nemo y Yo	25	\$75,00
<b>Total Campaña 2</b>		<b>\$75,00</b>

**Tabla 2: Presupuesto y cronograma campaña 2**

## **Campaña 3**

### **Objetivo específico**

Optimizar la eficacia, certeza y confianza de la información que se transmite en las distintas herramientas que se manejan en Nemo y Yo, generando un 55% más de eficacia en cartelera, 20% más en reuniones y 35% más en correos electrónicos. Con el fin de que se exponga la información de manera estratégica y fácil de utilizar para así mejorar no solamente la efectividad de las herramientas si no reducir y aclarar dudas que se tengan sobre la organización, y el alto porcentaje de rumores.

### **Estrategia**

Optimizar la efectividad de la comunicación de la cartelera y promover una nueva herramienta para unificar la información en una sola plataforma dejando de lado correos electrónicos y chats personales.

### **Copy de campaña**

“Había una vez”

### **Expectativa**

Se creará un personaje “Tibu” que será el vocero de la empresa, de ahora en adelante él será quien comunique todo.

El personaje aparecerá en distintas partes de la escuela expresando la frase de Disney con la que inicia una historia como “Había una vez”. En el vestidor de maestros aparecerán solo sus ojos como asomándose.



### **Informativa**

**Etapa 1:** Introducción de la nueva plataforma de trabajo, se dejara atrás correos electrónicos y chats personales, se implementara la plataforma de TribeScale con capacitaciones de uso.



**Etapas 2:** Se mejorará la información en la cartelera, aquí se reforzará felicitaciones, galería de fotos y noticias importantes. Todo esto lo anunciará el personaje. Las fotografías de la cartelera serán reubicadas en una galería en la sala de entretenimiento.

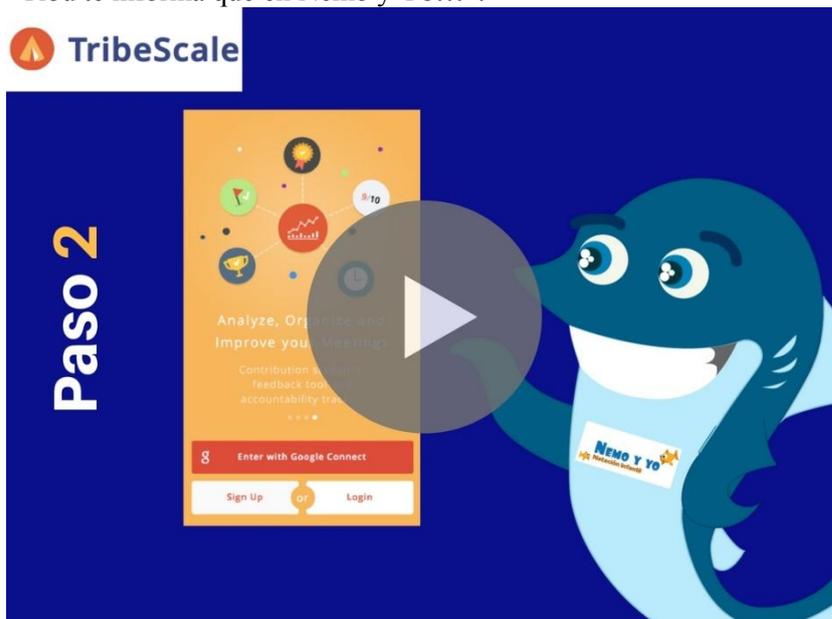




**Etap 3:** La información enviada de manera descendente por medio de la plataforma será manejada por el personaje.

**Mensaje:**

“Tibu te informa que en Nemo y Yo...”



### Recordación.

Video dirigido por el personaje explicando el uso correcto de TribeScale.

### Cronograma

Campaña	Mes	Enero				Febrero				Marzo			
	Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	(Duración)												
Habia una vez	1 mes												

### Presupuesto

Campaña 3		
Piezas de la cartelera con imagen corporativa	6	\$25,00
Sintra con el personaje	3	\$25,00
<b>Total Campaña 3</b>		<b>50</b>

**Tabla 3: Presupuesto y cronograma campaña 3**

## **Campaña 4**

### **Objetivo específico**

Mejorar la comunicación ascendente a un 70% al elaborar una estructura organizacional clara y un espacio de apertura a las sugerencias con su debida retroalimentación. Ya que el nivel de satisfacción de respuesta a las sugerencias es apenas de un 33% y que un 25% de los colaboradores no han realizado ninguna sugerencia.

### **Estrategia.**

Se busca mejorar la comunicación y confianza entre jefes y empleados, mejorando los procesos de respuesta a través de un concurso participativo para todos los colaboradores e incentivos no económicos.

### **Copy de campaña**

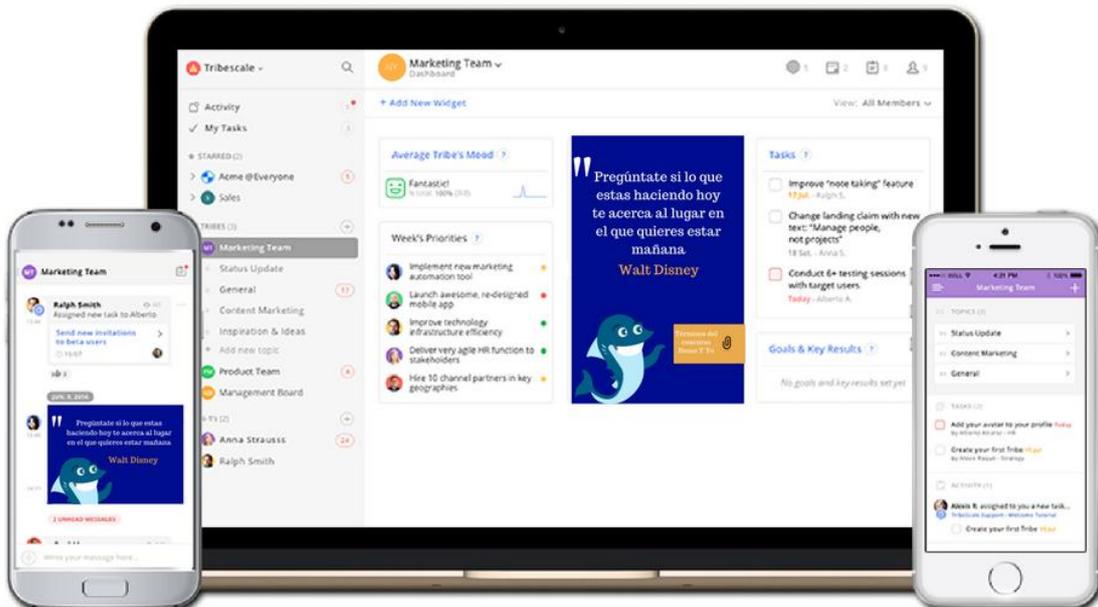
Nemo y Yo-te escucho

### **Expectativa**

Tibu invitara por medio de la plataforma a todos los colaboradores a proponer sugerencias a los directivos de la escuela con el mensaje “Pregúntate si lo que estás haciendo hoy te acerca al lugar en el que quieres estar mañana” Walt Disney  
Se enviara adjunto los términos y condiciones del concurso “Nemo y Yo-te escucho” en el cual los colaboradores, sin importar su área, pueden crear grupos de trabajo con sus compañeros los cuales se encargaran de desarrollar una lluvia de ideas, la misma que generara una propuesta de mejora para la institución.

“ Pregúntate si lo que estas haciendo hoy te acerca al lugar en el que quieres estar mañana  
Walt Disney

Términos del concurso  
Nemo Y Yo-Te Escucho

## Informativa

**Etapa1:** Lanzamiento del manual de procesos a nivel directivo.



**Etapa 2:** Los participantes del concurso presentaran sus ideas a los directivos de la manera más creativa posible.

### Recordación

Se anunciara a los ganadores del concurso en la reunión mensual y en la cartelera.

Tibu los presentara con la frase “Si lo puedes soñar, lo puedes lograr” Walt Disney



**Presupuesto**

<b>Campaña 4</b>	
-	-
-	-
<b>Total Campaña 4</b>	\$0,00

**Cronograma**

Campaña	Mes	Marzo				Abril				Mayo			
	Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	(Duración)												
Nemo y Yo-te escucho	1 mes												

**Tabla 4: Presupuesto y cronograma campaña 4**

## Resumen

Campaña	Duración	Mensaje	Objetivo	Fase	Táctica	Presupuesto
Campaña 1	2 Semanas	Familia Nemo y Yo	Mejorar la identidad de la empresa	Expectativa	Cuña	\$137,00
				Informativa	- Piezas informativas y señalética - Vinil y mailing	
				Recordación	Parrillada	
Campaña2	1 mes	Las 3 enseñanzas de Nemo y Yo	Dar a conocer y posicionar los valores	Expectativa	Frases de Disney	\$75,00
				Informativa	Gif con frases, filosofía y valor	
				Recordación	- Abrir espacios de converzación - Vaso con los valores	
Campaña 3	1 mes	Habia una vez	Mejorar las herramientas de comunicación	Expectativa	Lanzamiento del personaje	50
				Informativa	- Introducción de TibeScale -Mejorar la información de la cartelera	
				Recordación	Video explicativo	
Campaña 4	1 mes	Nemo y Yo-te escucho	Optimizar la comunicación ascendente (de empleados a directivos)	Expectativa	- Invitación concurso	\$0,00
				Informativa	- Concurso	
				Recordación	- Premiación	

Expectativa  
Informativa  
Recordación



**Tabla 5: Resumen de Campañas Internas**

# **PROPUESTA DE CAMPAÑA GLOBAL**

## **Introducción**

Tras evaluar la situación comunicacional mediante una auditoria y presentar las propuestas de campaña interna a la escuela Nemo y Yo, resulta necesario tratar los problemas de comunicación con los públicos externos de la organización. Para esto, se presentaran cinco propuestas de campañas externas dirigidas a cada público en específico. Cabe recalcar que dichas campañas no son campañas publicitarias promoviendo e servicio de natación, el objetivo de estas es enfatizar la imagen institucional que los públicos externos tienen hacia Nemo y Yo mejorando los procesos de comunicación. Como se mencionó previamente, la siguiente propuesta contara de cinco campañas, las cuales constan de tres etapas: expectativa, informativa y recordación.

## **Metodología**

La metodología de investigación que se aplicó para conocer los problemas de comunicación que tiene la organización con sus públicos externos fue una investigación cualitativa con los directivos de la empresa. En esta realizamos entrevistas a Andrea Hoyos, directora operativa, y a Wilson hoyos, director comercial. En dichas entrevistas se trató temas de información estratégica en cuestión a los procesos de comunicación con los públicos identificados como prioritarios.

## Mapa de públicos externos

Públicos	Sub-públicos	Modo de relación	Tácticas y Herramientas
<b>Aliados</b>	Guarderías	Incluyen en su pensum clases de natación, las cuales se imparten en Nemo y Yo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones</li> </ul>
<b>Community Manager</b>		Manejo de redes sociales y nueva imagen de Nemo y Yo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Whatsapp</li> <li>• Reuniones</li> </ul>
<b>Seguridad</b>		Asiste a fiestas infantiles y reuniones de padres para garantizar la seguridad de los autos.	
<b>Entidades Gubernamentales</b>	Municipio de Quito	Da los permisos de funcionamiento al establecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones</li> <li>• Teléfono</li> <li>• Formularios</li> <li>• Cartas</li> </ul>
	SRI	Organismo fiscal recaudador de impuestos.	
<b>Familiares</b>	Padres de Familia	Son los que buscan el desarrollo intelectual y físico de sus hijos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones</li> <li>• Comunicados</li> </ul>
<b>Posibles Clientes</b>	Escuelas y colegios	Las escuelas y colegios del valle de los chillos que podrían convertirse en un usuario del servicio de natación infantil.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitas de los asesores de ventas</li> <li>• Reuniones</li> </ul>
	Empresas y corporaciones	Empresas y corporaciones que puedan considerar como un plus para sus empleados el servicio que brinda Nemo y Yo	
<b>Proveedores</b>	Fiestas Infantiles	Entrega de decoración y animación para fiestas infantiles que se realizan en Nemo y Yo  Crear un alianza y estar en el top of mind	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teléfono</li> <li>• Whatsapp</li> </ul>
	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		

<b>Medios de comunicación</b>	Familiares	Promueven aspectos de importancia para las familias	
	Dirigido al Valle de los Chillos	La información transmitida es sobre el Valle de los Chillos y dirigida hacia ellos	
<b>Competencia</b>	Escuelas de natación	Otras escuelas que brindan el mismo servicio de natación infantil en Quito y el Valle de los Chillos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicidad</li> <li>• Redes sociales</li> <li>• Flyers</li> </ul>
	Particulares	Personas particular que buscan el servicio de natación infantil para niños y asiste a otras escuelas.	
	Guarderías	En los veranos Nemo y Yo brinda el servicio de curso vacacional, las guarderías brindan el mismo servicio.	
<b>Comunidad</b>	Negocios	Empresas y negocios de cualquier tipo aledaños a la escuela de natación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carteles promocionales</li> <li>• Espacio</li> </ul>
	Conjuntos residenciales	Urbanizaciones que colindan con la empresa o se encuentran a sus alrededores	
	Casas	Hogares que se encuentran cerca de la escuela	

**Tabla 6: Mapa de públicos externos**

### **Públicos a tratar y objetivos específicos**

<b>Público</b>	<b>Problema</b>	<b>Objetivo específico</b>
<b>Comunidad</b>	Nemo y Yo recién se cambió de instalaciones así que la comunidad no los conoce por esta razón aún no se han posicionado como participantes de la misma.	Posicionar a Nemo y Yo como una institución amiga y cercana. La misma que se preocupa por su entorno y por el medio ambiente.
<b>Medios de Comunicación</b>	La organización no cuenta con una relación con los Medios.	Lograr que Nemo y Yo establezca una relación con los medios de comunicación enfocada en la cercanía y representación, más que en la publicidad; apelando a la exclusividad y servicio que esta brinda.
<b>Escuelas y Colegios</b>	La escuela busca ampliar su propuesta de servicio como parte del pensum de estudios en escuelas y colegios pero no cuentan con el posicionamiento de esta actividad.	Lograr insertar y posicionar a la Nemo y yo en el mercado como una excelente opción para incluir en su pensum de estudios.
<b>Empresas y</b>	Aparte de la natación Nemo y	Consolidar las alianzas con empresas

<b>Municipios</b>	Yo ha implementado un plan de deberes dirigidos el cual no se ha comunicado de manera eficiente como una alternativa a los padres que trabajan en empresas grandes o en municipios	que se preocupan por el bienestar de las familias de sus empleados.
<b>Proveedores de fiestas infantiles</b>	Nemo y Yo terceriza el servicio de fiestas infantiles pero no es considerado como una opción para que los proveedores tomen en cuenta para hacer sus eventos.	Potenciar la relación que se tiene con los proveedores para que consideren a Nemo y Yo como el lugar ideal para realizar sus eventos.

## Concepto de Campaña

### Unidad

El tema de campaña está enfocado en generar vínculos más fuertes sea el público que sea con el fin de potenciar el valor de Nemo y Yo, destacar valores complementarios y obtener rentabilidad. Esto significa pasar a formar parte de un todo pues unión viene del latín “unus” que significa uno, la unión de personas que tienen intereses, problemas o fines comunes entre las que se forjan las virtudes y valores y con quienes comenzamos a formarnos como una empresa consciente y de bien.

### Campaña 1

“Unidad Familiar”

**Público:** Empresas y Municipios

#### Expectativa.

Enviar una pieza comunicacional a la base de datos de posibles clientes, mediante mailling y por redes sociales en la cual se les recuerde que Nemo y Yo es exclusividad con el mensaje “Familia feliz, empleado feliz”.

**Informativa.**

Visitas personalizadas a los posibles clientes, en la que se les llevará una revista como obsequio, para que el cliente sepa más sobre la natación infantil y el bienestar de la familia de los empleados. Este acercamiento permitirá generar interés por parte de las empresas ya que en la revista se hablara de los beneficios de que una empresa se preocupe no solo de sus empleados si no de sus familias también.



**Recordación.**

Se enviara una invitación a una clase de muestra en donde directivos y empleados interesados en el servicio podrán conocer más a fondo las distintas y novedosas técnicas de enseñanza que la escuela aplica en su día a día y los beneficios sociales y psicológicos que la natación con juegos brinda a los niños. Adicionalmente se les recordara la importancia de mantener a la familia de los empleados a gusto con la empresa.



### Presupuesto

Piezas	Cantidad	Valor
Revista	5	\$20.00
<b>Total Campaña</b>		<b>\$20.00</b>

### Cronograma

Campaña	Mes	Enero			
	Semana	1	2	3	4
	(Duración)				
Unidad Familiar	1 mes				

Tabla 7: Presupuesto y cronograma campaña 1

### Campaña 2

“Unidos por la educación”

Público: Escuelas

**Expectativa.**

Se enviara una tarjeta didáctica a manera de invitación a un taller sobre los beneficios sociales y psicológicos de la educación a través del juego para los directivos de las posibles escuelas aliadas. Esta tarjeta tendrá cuatro partes diferentes en donde se detallara la información.

**Informativa.**

Taller dictado por Claudia Tobar: Directora del Instituto de Enseñanza y Aprendizaje (IDEA) y editora en jefe de revista Para el Aula. Máster en Educación Infantil y Educación Especial de la Universidad de Cádiz, España. El fin de realizar esta charla será dar a conocer el sistema de educación que aplica la escuela de Nemo y Yo y como adicional generar un vínculo con las escuelas posibles aliadas el cual recuerde que Nemo y Yo se preocupa por de desarrollo de sus aliados y desea darles este plus para generar mejor posicionamiento.

<p><b>Taller dictado por Claudia Tobar</b></p> <p>Directora del Instituto de Enseñanza y Aprendizaje (IDEA) y editora en jefe de revista Para el Aula.</p> <p>Máster en Educación Infantil y Educación Especial de la Universidad de Cádiz, España.</p> 	<p><b>Temas a tratar:</b></p> <p>Nuevas técnicas de aprendizaje didáctico</p> <p>Pedagogía y conocimiento</p> <p>Después de la escuela, consejos de tareas.</p> 
---	---

### Recordación.

Después de la charla se entregará a los participantes un certificado de participación en los talleres con la firma y aval de Nemo y Yo.

<div style="border: 1px solid white; padding: 10px; width: 80%; margin: auto;"> <p>Certificado de Participación</p> </div>	<p>La escuela de natación infantil Nemo y Yo otorga el presente certificado a</p> <h1 style="text-align: center; color: #0070C0;">Ana López</h1> <hr style="border: 1px solid #0070C0; margin: 5px auto; width: 60%;"/> <p>Por haber participado en</p> <h2 style="text-align: center; color: #0070C0;">Taller Enseña Jugando</h2> <p style="text-align: center; font-size: small;">Taller dictado por Claudia Tobar</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 20px;"> <div style="text-align: center;">  <p>Claudia Tobar Directora del instituto IDEA</p> </div> <div style="text-align: center;">  </div> </div>
--	---

### Presupuesto

Piezas	Cantidad	Valor
Invitación didáctica	20	\$30.00
Charla	1	\$200.00
Diplomas	20	\$25.00
<b>Total Campaña</b>		<b>\$255.00</b>

### Cronograma

Campaña	Mes	Junio			
	Semana	1	2	3	4
	(Duración)				
Unidos por la educación	2 semanas				

**Tabla 8: Presupuesto y cronograma campaña 2**

### Campaña 3

“Unidos por el planeta”

**Público:** Comunidad

#### Expectativa

Se realizará un BTL (publicidad no convencional) en el sector de San Rafael en el que se colocará una llave y se observará un gran desperdicio de agua. Esta estructura estará acompañada del mensaje “Unidos podemos salvar a Nemo”. Este btl tiene el propósito de llamar la atención de los moradores dejando la duda de que se trata esta estructura.



### **Informativa.**

Como campaña informativa se entregara en las casas y restaurantes aledaños un paquete de toallas húmedas para limpiar las manos, invitando a que se reduzca el consumo de agua excesivo. Con el mensaje “en promedio se gastan 5 litros de agua al día en la higiene de las manos”. Además la escuela se comprometerá a buscar alternativas para cuidar el agua de ahora en adelante.



### Recordación.

Se publicará en redes sociales un arte con el mensaje “unidos podemos salvar a Nemo” y recordando que Nemo y Yo se compromete a cuidar del agua dentro de sus instalaciones.



### Presupuesto

Piezas	Cantidad	Valor
BTL hidrante de expectativa	1	\$80.00
Pañitos húmedos con logotipo	200	\$ 30.00
Flyer	100	\$16.00
<b>Total Campaña</b>		<b>\$126.00</b>

### Cronograma

Campaña	Mes	Marzo			
	Semana	1	2	3	4
	(Duración)				
Unidos por el planeta	2 semanas				

Tabla 9: Presupuesto y cronograma campaña 3

### Campaña 4

“Uniando mensajes”

## **Público:** Medios de Comunicación

### **Expectativa.**

Para la campaña de expectativa, vamos a entregar a los periodistas en los diferentes medios de comunicación estratégicos un rompecabezas a manera de invitación que tendrá el mensaje de “Aprende a Nadar Jugando” y la información a la clase demostrativa para medios familiares y educativos. Y con el mensaje “Una nueva alternativa para los niños del Valle” y la información a la clase demostrativa para medios de comunicación de la zona.

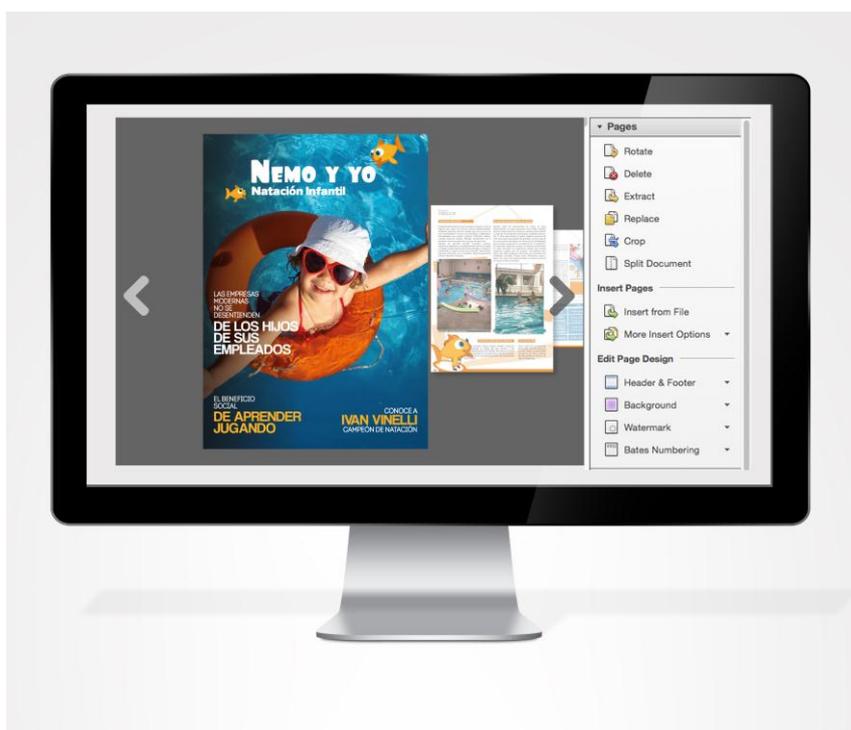


### **Informativa.**

Se invitará a los periodistas a una clase de muestra en donde se les brindará un brunch y podrán conocer más a fondo las distintas y novedosas técnicas de enseñanza que la escuela aplica en su día a día y los beneficios sociales y psicológicos que la natación con juegos brinda a los niños.

### **Recordación.**

La manera de generar recordación en esta campaña será vía correo electrónico, en el cual se enviara la revista de la escuela en formato digital y un agradecimiento.



### Presupuesto

Piezas	Cantidad	Valor
Invitación rompecabezas	15	\$15.00
Brunch	20	\$138.00
<b>Total Campaña</b>		\$153.00

### Cronograma

Campaña	Mes	Mayo			
	Semana	1	2	3	4
	(Duración)				
Uniendo mensajes	2 semanas				

Tabla 10: Presupuesto y cronograma campaña 4

## Campaña 5

“Re-Unidos”

**Público:** Proveedores de fiestas infantiles

### Expectativa.

Para generar el interés de los proveedores de fiestas infantiles se enviara vía mailing y redes sociales un pequeño video con el mensaje “Nemo y Yo ¡Es el lugar!”



### **Informativa.**

Se coordinara una reunión con los proveedores de fiestas infantiles para crear una alianza a manera de socios estratégicos con los proveedores de las fiestas infantiles para que ellos de ahora en adelante tengan un paquete de fiesta infantil en la piscina de Nemo y Yo.

### **Recordación.**

Con el fin de fortalecer esta nueva alianza después del primer evento que los proveedores realicen en las instalaciones de la escuela de Nemo y Yo, se les entregara un frasco con infusión y el mensaje “Gracias por garantizarnos diversión, eres parte importante de Nemo y Yo”



### **Presupuesto.**

Piezas	Cantidad	Valor
Frasco de te	2	\$6.00
<b>Total Campaña</b>		\$6.00

**Cronograma.**

Campaña	Mes	Febrero			
	Semana	1	2	3	4
	(Duración)				
Re-Unidoz	2 semanas				

**Tabla 11: Presupuesto y cronograma campaña 5**

## CONCLUSIONES

Tras analizar la situación comunicacional en la literatura y relacionarla de manera pragmática en la escuela de natación infantil Nemo y Yo podemos encontrar algunas falencias comunicacionales tanto en la comunicación con sus públicos internos o de relación directa como con sus públicos externos. Sin embargo los directivos de la escuela mostraron muy buena disposición y es claro que buscan mejorar la situación comunicacional de la institución, pues están conscientes de que la comunicación organizacional es un pilar base para el desarrollo de la escuela. Es por esta razón que las propuestas de campañas internas y externas propuestas en previamente resultan factibles para el desarrollo de la productividad de la institución en base al buen posicionamiento de sus fortalezas y al aprovechamiento de sus oportunidades así como tomando en cuenta sus desventajas para fortalecerlas. Dichas campañas están adaptadas a la situación actual de la escuela, sin embargo pueden ser adecuadas para el futuro de la organización. La correcta aplicación de las mismas propiciara a la empresa una mejora comunicacional, y a largo plazo dichas mejoras se verán reflejadas en la productividad de sus públicos internos así como en la relación y confianza de los públicos externos.

## Bibliografía

- A.D. (s.f.). *La misión de una empresa*. Obtenido de Crecenegocios:  
<http://www.crecenegocios.com/la-mision-de-unaempresa/>
- Álvarez, E. (s.f.). *RUMOR Y CLIMA ORGANIZACIONAL*. Madrid.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna, proceso, disciplina y técnica*.  
 España: Editora Cristina Seco.
- Boloy, Y. V. (2014). *LA COMUNICACIÓN NO VERBAL Y SU RELACIÓN CON LA INTERPRETACION*. .
- Bossio, J. C. (31 de Octubre de 2012). *Descentralización*. Recuperado el 30 de Enero de 2016,  
 de <http://www.economiccritica.com/2012/10/31/bemoles-de-la-fabrica-mundial/>
- C. Armenta, E. Hernández . (2011). Antecedentes teóricos y niveles de análisis de la. *Revista Electrónica Nova Scientia*, 167.
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel .
- Carmichael, M. (18 de Enero de 2012). *AdAge*. Recuperado el 1 de Febrero de 2016, de  
<http://adage.com/article/adagestat/stat-day-83-brands-support/232141/>
- Céspedes, G. (23 de Abril de 2015). *El Universal*. Recuperado el 30 de Enero de 2016, de  
<http://archivo.eluniversal.com.mx/finanzas-cartera/2015/impreso/la-etica-empresarial-esta-de-moda-118658.html>
- Chi, L. M. (2006). Expresión oral y escrita.  
*Comunicación Global*. (2016). Obtenido de  
<http://www.cglobal.com.ar/servicios/20comunicacioninstitucional/comunicacion-externa/>
- Costa, J. (1992). *Identidad corporativa y estrategia de empresa 25 casos prácticos*. Barcelona:  
 Ceac, S.A.
- Costa, J. (2005). *De la comunicación integrada al Dircom: Una historia personal* . Madrid.

- Edward L. Deci, Richard M. Ryan . (2000). *La Teoría de la Autodeterminación y la Facilitación de la Motivación Intrínseca, el Desarrollo Social, y el Bienestar* l . New York: American Psychological Association.
- Fernández, C. (1997). *La Comunicación en las Organizaciones*. Mexico: Trillas.
- Fombrun. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Boston : Harvard Business School Press.
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Galeano, E. C. (n.d.). UDEA. From <http://docencia.udea.edu.co/edufisica/motricidadycontextos/modelos.pdf>
- Goldhaber, G. (1984). *El proceso de la comunicación*. Mexico: Diana.
- Gusmán, D. (2010). *Universidad de Cuenca*. Obtenido de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1786/1/tc256.pdf>
- Hernández, L. (2011). *LA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR DE ÉXITO*. Mexico.
- J.I Erazo, D. Fores. (2011). *Identidad Corporativa* . Ibarra.
- Kreps, G. (1990). *Organizational Communication - Theory and Practice*. New York: Longman.
- Lasprilla, A. (1993). *Glosario de Mercadeo Publicitario*. 21.
- Mateus, A. F. (2014). *La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica* (Vol. 19). Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Meneses, R. L. (2011). *Comunicación Oral y Escrita*. Madrid: UNED.
- Parra, J. M. (2008). *Construyendo Identidad Corporativa desde la Cultura* . Bogotá: PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA .
- Restrepo, J. G. (1999). *Identidad Corporativa: Una Nueva Visión. Publicidad y Mercadeo*, 20-21.
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. La Crujia .
- Romo, R. S. (2008). *COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: UN MODELO APLICABLE A LA MICROEMPRESA*. Iztapalapa, Mexico: Universidad de Guadalajara.

- Saavedra, M. (2011). El rumos daña el clima laboral. *Imagen y Comunicación*, 22-27.
- UTREF. (n.d.). *Teoría de la Comunicación*. From  
<http://loginbp.untrefvirtual.edu.ar/archivos/repositorio/1000/1170/html/Unid>
- Valdez, J., Abreu, J. y M. H. Badii. (2011). La relación entre la comunicación formal e informal en las organizaciones: Un. *International Journal of Good Conscience*, 207-2012.
- Vásquez, H. (2010). *La Cultura Organizacional*. Caracas: Monteávila.
- Villafañe, J. (2004). *La Gestión profesional de la imagen corporativa*. Barcelona: Piramide.
- Y. Guerrero, C.Monroy. (2013). Diferencias y relaciones entre los Intangibles: Identidad, Imagen. *11th Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology*, (págs. 6-7). Cancún.
- Zamarriego, L. (24 de Abril de 2015). *Ethic*. Recuperado el 1 de Febrero de 2016, de  
<http://ethic.es/2015/04/millennials-los-jovenes-que-vienen-a-resetear-el-mundo/>