

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

Auditoria de Comunicación Interna

Cadena de Gimnasios ENERGYM

Proyecto de investigación

Marcela Andrea Cepeda Játiva

Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

Trabajo de titulación presentado como requisito para la obtención del título de

Licenciada en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

Quito, 20 de diciembre del 2017

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

HOJA DE CALIFICACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Auditoría de Comunicación Interna Cadena de Gimnasios ENERGYM

Marcela Andrea Cepeda Játiva

Calificación:

Nombre del Profesor, Título Académico: Gustavo Cusot, MA

Firma del Profesor: -----

Quito, 20 de diciembre 2017

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:

Nombre de Estudiante

Marcela Andrea Cepeda Játiva

Código de estudiante:

70021

C. I.:

1709540015

Lugar, Fecha

Quito, 20 de diciembre 2017

DEDICATORIA

Este proyecto lo dedico a mi hija Javiera, luz y motivación de mi vida, quien me ha enseñado a sonreír en los días difíciles, a no rendirme en los días duros, a ser fuerte frente a las adversidades y a ser feliz cada día, todos los días. A mi familia, mis hermanos que son mis incondicionales amigos y confidentes, mis sobrinos, cada uno muy especial en mi vida, mis grandes amores, y en especial a mi madre a quien admiro infinitamente, quien ha sido siempre mi soporte fundamental, mi pilar y fortaleza.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a Dios porque entendí que lo mío no es suerte, son puras bendiciones, todos los días al despertarme, sé que es una nueva oportunidad de empezar y ser una mejor versión de mi misma, Gracias a Dios por darme lo que necesito y quitarme lo que no, por darme la fe para entender que todo lo que sucede en la vida pasa por una razón, y todo lo que vivimos nos hace más fuertes, nos enseña a no dejarnos vencer, a entender que todo momento difícil de la vida, tiene una recompensa aún más grande. A mi madre que me ha apoyado cada instante de mi vida y me ha inspirado con su fortaleza, gracias Ma, siempre has sido mi ejemplo a seguir. A mi hija Javiera a quien he tenido que quitar horas de mi atención por sacar adelante este proyecto, cada una de sus sonrisas hace que todo mi esfuerzo valga la pena, gracias princesa por todos los días empujarme a ser mejor, por motivarme a trabajar duro para ser siempre tu ejemplo, gracias por ser siempre mi razón de sonreír, aun en los días más difíciles. A mi sobrino Daniel, gracias Dani por tu ayuda y apoyo, gracias por tu creatividad, paciencia y tus ganas, mil veces gracias. A mi profe Gus, gracias de todo corazón por su apoyo incondicional, por su motivación y empuje para que logre mi meta. Y finalmente pero no menos importante, a mi tío Raúl, Gracias mi querido Raulito por compartirme tu sabiduría, por darme tu ayuda amorosa y solidaria.

RESUMEN

La comunicación permite la posibilidad de pasar y compartir pensamientos, de transmitir información y hasta de expresar sentimientos.

La comunicación es vital para el convivir normal y natural de los seres humanos. En una empresa constituye una herramienta fundamental para que toda la organización pueda fluir hacia los objetivos comunes de acuerdo a la misión, visión y filosofía de la empresa.

Sin embargo, no puede darse por sentado que la manera en que se establece el sistema de comunicación en una empresa fluya de manera natural.

Por ello, es necesario realizar un diagnóstico del sistema de comunicación interna de una organización, para captar su funcionamiento en un momento determinado y posteriormente, establecer los mecanismos necesarios para corregir las anomalías presentadas en el sistema.

Energym es una cadena de gimnasios distribuidos en Quito con una estructura organizativa en la que cada sede cuenta con su gerente y sus colaboradores.

Para realizar un levantamiento del sistema de comunicación interno de la empresa Energym, se realizó una auditoría interna contando con técnicas de encuestas, entrevistas, observación directa y trabajo de investigación.

El presente trabajo describe las bases teóricas del sistema de información, puntualiza el funcionamiento de Energym como organización y detalla la metodología utilizada y las propuestas; con las respectivas conclusiones y recomendaciones del caso.

Palabras claves: gimnasio, comunicación, auditoría, encuesta, entrevista.

ABSTRACT

Communication allows the possibility of sending and sharing thoughts, of transmitting information and even of expressing feelings.

Communication is vital for the normal and natural living of human beings. In a company, it constitutes a fundamental tool so that the entire organization can be lead towards the common objectives according to the mission, vision and philosophy of the company.

However, it cannot be taken for granted that the way in which the communication system is established in a company flows in naturally manner.

Therefore, it is necessary to make a diagnosis of the internal communication system of an organization, to have a picture of its operation at a certain time and then establish the necessary mechanisms to correct the anomalies presented in the system.

Energym is a chain of gyms distributed in Quito with an organizational structure in which each establishment has its own manager and collaborators.

To carry out a survey of the internal communication system of the company Energym, it was did an internal audit using survey techniques, interviews, direct observation and research work.

The present work describes the theoretical bases of the information system, points out the functioning of Energym as an organization and details the methodology used and the proposals; with the respective conclusions and recommendations of the case.

Key words: gym, communication, audit, survey, interview.

TABLA DE CONTENIDO

JUSTIFICACIÓN	17
INTRODUCCIÓN	18
MARCO TEÓRICO	19
Comunicación	19
¿Qué es la comunicación?	19
Historia de la comunicación	19
<i>Primer Período - La comunicación en el mundo medieval</i>	<i>20</i>
<i>Segundo Período - La evolución de la imprenta</i>	<i>22</i>
<i>Tercer Período - La evolución de la prensa</i>	<i>22</i>
<i>Cuarto Período - Surgimiento y desarrollo de los medios de comunicación</i>	<i>22</i>
Elementos del proceso de comunicación	23
<i>Emisor.</i>	<i>23</i>
<i>Receptor</i>	<i>23</i>
<i>Mensaje.</i>	<i>24</i>
<i>Canal.</i>	<i>24</i>
<i>Código</i>	<i>24</i>
Tipos de comunicación	24
<i>Comunicación verbal</i>	<i>25</i>
<i>Comunicación no verbal</i>	<i>25</i>
Herramientas para la comunicación	26
Comunicación cara a cara	26
Teléfono	27
Comunicación electrónica / correo electrónico	27
Intranet (Ewok)	27
Boletines de personal	27
Comunicación organizacional	28
Niveles de la comunicación organizacional	30
<i>Comunicación Masiva.</i>	<i>32</i>
<i>Relaciones Interpersonales</i>	<i>32</i>
<i>Experiencia Personal</i>	<i>32</i>

Cultura organizacional	32
¿Qué es la cultura organizacional?	32
Elementos de la cultura organizacional	34
<i>El paradigma</i>	34
<i>Sistemas de control</i>	34
<i>Estructura organizacional</i>	34
<i>Estructuras de poder</i>	34
<i>Símbolos</i>	34
<i>Rituales y rutinas</i>	34
<i>Historias y mitos</i>	35
Tipos de cultura organizacional	35
<i>Culturas Constructivas</i>	35
<i>Culturas Pasivas/Defensivas</i>	35
<i>Culturas Agresivas/Defensivas</i>	35
Identidad, imagen y reputación corporativa	36
Identidad corporativa	36
<i>Establecer la filosofía corporativa</i>	36
<i>Especificar la cultura corporativa</i>	37
<i>Construcción de una imagen corporativa</i>	37
<i>Estructurar una estrategia de comunicación corporativa</i>	37
<i>Mantener la imagen con el tiempo</i>	37
<i>Ser cuidadosos de la reputación en línea</i>	37
<i>Preparar un manual de identidad corporativa</i>	38
Imagen organizacional o Imagen corporativa	38
<i>Nombre y logotipo</i>	39
<i>Eslogan</i>	39
<i>Tipografía y colores</i>	40
La reputación corporativa	40
Diferencia entre imagen y reputación	42
Comunicación interna	42
¿Qué es la comunicación interna?	42
Tipos de comunicación interna	46
<i>Comunicación Formal</i>	46
<i>Comunicación Informal</i>	46
<i>Comunicación Ascendente</i>	46

<i>Comunicación Descendente</i>	47
<i>Comunicación Horizontal</i>	48
Auditoría de comunicación	49
<i>Prediagnóstico</i>	50
<i>Encuestas</i>	50
<i>Informe</i>	50
Comunicación externa	51
Relaciones Públicas	51
<i>Pensar en el “¿por qué?”</i>	52
<i>Construir una propia lista de los medios de comunicación</i>	52
<i>Crear un mensaje de la marca fuerte y personalizado</i>	52
<i>Construir confianza entre los periodistas</i>	53
<i>Fortalecer la presencia de la marca en las redes sociales</i>	53
<i>Solicitar ayuda</i>	53
Lobbying	54
<i>Información</i>	54
<i>Identificación de los actores claves</i>	55
<i>Conformación de alianzas</i>	55
<i>Implementación de campañas de comunicación</i>	55
<i>Evaluación del proceso</i>	55
Responsabilidad Social	56
<i>Mejora en la eficiencia de los procesos</i>	56
<i>Generación de nuevas oportunidades de mercado</i>	57
<i>Gestión de talento humano</i>	57
<i>Mejora comercial</i>	57
<i>Reconocimiento social</i>	57
<i>Aspecto legal</i>	57
<i>Resultados socio-ambientales</i>	57
<i>Económico-financiero</i>	57
<i>Gestión del riesgo</i>	58
La comunicación global: comercial e institucional	58
Comunicación en crisis	62
MARCO INSTITUCIONAL	64
Antecedentes históricos	64
Misión	64

Visión.....	64
Valores.....	64
Filosofía	64
Identidad visual.....	65
Mapa de públicos y sus características	67
Estrategias y tácticas de comunicación que utilizan con cada uno de los stakeholders (partes interesadas)	69
Tipos de Comunicación utilizadas en Energym	69
Comunicación Descendente	70
Comunicación Ascendente.....	70
Comunicación bidireccional	71
Comunicación cruzada.....	71
Formas de comunicación	72
Comunicación oral	73
Comunicación no verbal	74
MARCO METODOLÓGICO	76
Objetivos de la auditoría de comunicación.....	76
Objetivo principal.....	76
Objetivos específicos.....	76
Alcance de la auditoría.....	76
Tipo de investigación.....	77
Método de investigación.....	77
Instrumentos y técnicas empleadas en la auditoria.....	77
Encuesta de satisfacción laboral	77
<i>Resultados de las preguntas efectuadas en la encuesta</i>	<i>78</i>
<i>Evaluación de las respuestas proporcionadas en las encuestas</i>	<i>85</i>
Técnica de Observación	86
Entrevistas personales.....	87
PROPUESTAS	88
Estudio de Clima Laboral	89
Programa “Energym es Bienestar”	90
Campana “ENERGYM 10K”	91
<i>Objetivo específico</i>	<i>91</i>
<i>Público objetivo.....</i>	<i>91</i>
<i>Estrategia informativa</i>	<i>91</i>
<i>Fases.....</i>	<i>91</i>

<i>Fase Expectativa ENERGYM 10K</i>	92
<i>Fase Informativa ENERGYM 10K</i>	94
<i>Fase De recordación ENERGYM 10K</i>	96
<i>Presupuesto estimado Campaña ENERGYM 10K</i>	97
Campaña “YO EN TU LUGAR”	99
<i>Objetivo específico</i>	99
<i>Público objetivo</i>	99
<i>Estrategia informativa</i>	99
<i>Fases</i>	100
<i>Fase Expectativa “YO EN TU LUGAR”</i>	100
<i>Fase Informativa “YO EN TU LUGAR”</i>	101
<i>Fase De recordación “YO EN TU LUGAR”</i>	103
<i>Presupuesto estimado Campaña YO EN TU LUGAR</i>	103
Campaña “ENTRENANDO CON AMIGOS”	104
<i>Objetivo específico</i>	104
<i>Público objetivo</i>	105
<i>Estrategia informativa</i>	105
<i>Fases</i>	105
<i>Fase Expectativa “ENTRENANDO CON AMIGOS”</i>	106
<i>Fase Informativa “ENTRENANDO CON AMIGOS”</i>	107
<i>Fase De recordación “ENTRENANDO CON AMIGOS”</i>	108
<i>Presupuesto estimado Campaña ENTRENANDO CON AMIGOS...</i>	109
Campaña “ENERGYM CHALLENGE 45”	110
<i>Objetivo específico</i>	110
<i>Público objetivo</i>	111
<i>Estrategia informativa</i>	111
<i>Fases</i>	111
<i>Fase Expectativa “ENERGYM CHALLENGE 45”</i>	113
<i>Fase Informativa “ENERGYM CHALLENGE 45”</i>	114
<i>Fase De recordación “ENERGYM CHALLENGE 45”</i>	115
<i>Presupuesto estimado Campaña ENERGYM CHALLENGE 45</i>	117
CONCLUSIONES	119
RECOMENDACIONES	120
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	121
ANEXOS	127

Anexo 1 - Formato de Encuesta 127

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Elementos de la Comunicación (LAMS, 2013)	24
Gráfico 2. Niveles de la comunicación corporativa (Capriotti, 2009).....	31
Gráfico 3. Comunicación Ascendente (Panamá, 2011).....	47
Gráfico 4. Comunicación Descendente (Panamá, 2011).....	48
Gráfico 5. Comunicación Horizontal (Panamá, 2011)	48
Gráfico 6 Logo de la empresa.....	65
Gráfico 7 Otras versiones del logo de la empresa	66
Gráfico 8 Mapa de públicos de Energym	67
Gráfico 9 Resultado de encuesta, pregunta Nro. 1	78
Gráfico 10 Resultado de encuesta, pregunta Nro. 2	79
Gráfico 11 Resultado de encuesta, pregunta Nro. 3	79
Gráfico 12 Resultado de encuesta, pregunta Nro. 4	80
Gráfico 13 Resultado de encuesta, pregunta Nro. 5	81
Gráfico 14 Resultado de encuesta, pregunta Nro. 6	81
Gráfico 15 Resultado de encuesta, pregunta Nro. 7	82
Gráfico 16 Resultado de encuesta, pregunta Nro. 8	83
Gráfico 17 Resultado de encuesta, pregunta Nro. 9	84
Gráfico 18 Logo del programa “Energym es Bienestar”	90
Gráfico 19 Logos de expectativa: “ENERGYM 10K”	93
Gráfico 20 Mensajes de expectativa: “ENERGYM 10K”	94
Gráfico 21 Información y botón de: “ENERGYM 10K”	95
Gráfico 22 Promoción y ejemplo de puesto de control de: “ENERGYM 10K”	96
Gráfico 23 Camisetas del evento: “ENERGYM 10K”	97
Gráfico 24 Chompas promocionales: “ENERGYM 10K”	97
Gráfico 25 Etiquetas promocionales del evento: “YO EN TU LUGAR”	101
Gráfico 26 Mensajes de expectativa del evento: “YO EN TU LUGAR”	101
Gráfico 27 Calendario y Lista de pendientes del evento: “YO EN TU LUGAR”	102
Gráfico 28 Información de fase de expectativa de: “ENTRENANDO CON AMIGOS”	107
Gráfico 29 Camiseta promocional del evento: “ENTRENANDO CON AMIGOS”	108
Gráfico 30 Imagen promocional del evento: “ENTRENANDO CON AMIGOS”	109
Gráfico 31 Imagen Nro 1, promocional del evento: “ENERGYM CHALLENGE 45”	113

Gráfico 32 Imagen Nro 2, promocional del evento: “ENERGYM CHALLENGE 45”.....	114
Gráfico 33 Imagen Nro 3, promocional del evento: “ENERGYM CHALLENGE 45”.....	114
Gráfico 34 Camiseta, muñequera y gorro promocional de: ENERGYM CHALLENGE 45”	115
Gráfico 35 Imagen de recordatorio del evento: “ENERGYM CHALLENGE 45”	117

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de Relación de los públicos.....	68
Tabla 2 Herramientas de comunicación	69
Tabla 3 Elementos a evaluar en estudio del clima laboral.....	89
Tabla 4 Fases de ENERGYM 10K.....	92
Tabla 5 Presupuesto estimado referencial para campaña ENERGYM 10K.....	98
Tabla 6 Cronograma preliminar de actividades para campaña ENERGYM 10K	98
Tabla 7 Fases de “YO EN TU LUGAR”.....	100
Tabla 8 Presupuesto estimado referencial para campaña YO EN TU LUGAR	103
Tabla 9 Cronograma preliminar de actividades para campaña YO EN TU LUGAR.....	104
Tabla 10 Fases de “ENTRENANDO CON AMIGOS”	106
Tabla 11 Presupuesto estimado referencial para campaña ENTRENANDO CON AMIGOS.....	110
Tabla 12 Cronograma preliminar de actividades para campaña ENTRENANDO CON AMIGOS	110
Tabla 10 Fases de “ENERGYM CHALLENGE 45”	112
Tabla 14 Presupuesto estimado referencial para campaña ENERGYM CHALLENGE 45	118
Tabla 15 Cronograma preliminar de actividades para campaña ENERGYM CHALLENGE 45	118

JUSTIFICACIÓN

Actualmente, muchas son las empresas que ignoran que, para ser competitivas y enfrentarse con éxito al cambio al que empuja inexorablemente el mercado, es necesario motivar a su equipo humano, inculcarles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados y sean fieles a la organización. Y es precisamente aquí donde la comunicación interna se convierte en una herramienta estratégica clave para dar respuesta a esas necesidades y potenciar el sentimiento de pertenencia de los empleados a la compañía.

Para aumentar la eficacia del público interno, verdadero artífice de los resultados de la empresa, tienen que sentirse a gusto e integrados dentro de su organización y esto sólo es posible si los trabajadores están informados, conocen la cultura de la compañía, su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, se sienten parte de ella y, por consiguiente, están dispuestos a dar todo de sí mismos. Además, no debemos olvidar que la comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre y a prevenir el temido rumor, un elemento muy peligroso para las compañías.

Por ello, el transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de la empresa, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos de la empresa son algunos de los objetivos que persigue la comunicación interna, y los resultados son transmitidos a la productividad de la empresa.

INTRODUCCIÓN

ENERGYM abrió su primer local hace 13 años, cuando la oferta de gimnasios era bastante escasa, abrió sus puertas como un proyecto lujoso, innovador, con tecnología de punta. Empezó como un proyecto familiar y despuntó en el mercado de manera inesperada, esta es la razón por la cual se saca adelante el proyecto invirtiendo en estrategias comerciales y de mercadeo, hoy son 5 locales.

La comunicación interna juega un papel fundamental en el desarrollo de cualquier organización, especialmente cuando su campo de acción es un servicio, en donde es preciso que los mensajes sean leídos con un mínimo de distorsión para alcanzar un desempeño eficiente en los objetivos de la empresa.

En suma, los beneficios de contar con una buena comunicación interna son beneficios monetarios concretos y no una extravagancia que se permiten solo las grandes empresas multinacionales. Y son beneficios concretos porque sus riesgos son reales: una mala comunicación afecta el trabajo: se demoran, se duplican o se pierde calidad en las tareas, baja la productividad, hay desmotivación, incertidumbre. Perder eficiencia significa perder dinero.

MARCO TEÓRICO

Comunicación

¿Qué es la comunicación?

A través de la comunicación es posible transmitir y compartir pensamientos y sentimientos, además de establecer relaciones personales de todo tipo y en cualquier ámbito. “Al comunicarnos pretendemos establecer algo en común con alguien o, lo que es lo mismo, tratamos de compartir alguna información, alguna idea, o actitud” (Fernández Collado & Gordon L, 1992).

Es por eso que “La comunicación es uno de los factores más importantes para el logro de metas en empresas e instituciones, por ello quienes ocupan puestos gerenciales, directivos y ejecutivos, deben de conocer en qué consiste y cómo funciona, pues, cuanto mayor es la responsabilidad de un cargo, más tiempo se dedica a dicho proceso y al manejo de información como parte medular del trabajo cotidiano” (Rebeil Corella & Sandoval Reséndiz, 1998).

Historia de la comunicación

El desarrollo vertiginoso de las comunicaciones es uno de los fenómenos más descollantes de la revolución científico-tecnológica de esta época. Nuestras naciones se han convertido en sociedades de información y comunicación, caracterizadas por la insaciable demanda de conocimientos que dependen de sistemas de información y comunicación cada vez más eficientes e intrincados.

La forma en que nos comunicamos entre nosotros ha cambiado significativamente con el tiempo gracias a los avances en la tecnología. Si bien las

personas se han estado comunicando entre sí a larga distancia desde hace mucho tiempo por medio de señales de humo, palomas mensajeras, pasando por el telégrafo y el teléfono, es en los últimos veinte años que la naturaleza de la comunicación ha experimentado el cambio más importante y sustancial de la historia con el advenimiento de la comunicación por medios electrónicos. Los cambios en la tecnología de la comunicación en las últimas décadas han sido revolucionarios y su efecto sobre la forma en que las personas se mantienen en contacto ha sido profundo. Sin embargo, es deber reconocer que aún antes del surgimiento de la tecnología, la comunicación ha estado a la vanguardia de la construcción de relaciones y el desarrollo empresarial.

Ahora las comunicaciones son más cortas y más frecuentes que cuando los medios escritos en papel eran la norma; el tiempo de respuesta ha disminuido enormemente e incluso es raro que alguien no tenga una dirección de correo electrónico. A continuación, se presentarán algunos de los períodos de la historia de la comunicación.

Primer Período - La comunicación en el mundo medieval

En el mundo antiguo, el hombre no necesitaba saber leer ni escribir debido a que su jornada laboral era únicamente trabajar en tierras que le produjeran comida. No se tenía noción del tiempo y se usaba la luz del sol para delimitar su trabajo. En esta época, la imagen y la palabra hablada eran las principales formas de comunicación.

Luego surgieron las famosas campanas de las iglesias. “Cada tres horas anunciaban el rezo correspondiente y, con ello, la división del día y las labores cotidianas” (Le Goff, 2005)

La comunicación a través de la palabra hablada contó con la confesión, el sermón y el predicar la palabra del señor como lo más destacado en esa era. La comunicación a través de imágenes, se basaba a través de las construcciones religiosas, las pinturas y en otras artes menores que se realizaban en aquella época.

En este período, la misa figuraba como la forma de comunicación más completa. Se organizaba siguiendo un estricto orden el cuál primero era la predicación, luego la oración y finalmente la comunión, además de unos componentes como música, olores, colores y gestos, y una simbología. Con esta ceremonia se aspiraba difundir y demostrar que sólo la Iglesia, a través de sus “expertos” (los sacerdotes y señores feudales), estaba capacitada para interpretar y explicar el mensaje de Dios.

A partir de los siglos X y XI con mucha fama surge el comercio en las ciudades, con la que se incrementó el trueque de mercancías y/o cualquier cosa que se considerara tener un valor comercial y el cambio de ideas. En estos tiempos, empezaron a aparecer los manuscritos y además había surgido una nueva forma de comunicación: el debate.

Los lugares que se usaban para los debates eran las plazas. En estos espacios, se realizaban muchas manifestaciones festivas y propagandas políticas. Al mismo tiempo para la época empezaron a aparecer los manuscritos.

Poco a poco, la corona, la iglesia, los monarcas, los banqueros, los comerciantes y el resto del pueblo comienzan a interesarse en la compra de noticias por lo que de esta manera empezó a nacer el servicio de correo. Sin embargo, empezaron a surgir críticas acerca de los manuscritos y este tipo de comunicación fue mal vista por la iglesia. Pero, esto no paró su desarrollo, sino que lo hizo evolucionar y dio como lugar la imprenta.

Segundo Período - La evolución de la imprenta

A partir del siglo XV se produce una primera revolución en la comunicación, la cual es la llegada de la imprenta. Los elementos que la componían eran la tinta, papel, engranajes mecánicos, entre otros.

Es por eso que “La imprenta tendrá mucho que ver con la aparición de una entidad nueva, moderna y urbana. El hecho de que en el Edad Media el orador es un maestro deja ahora que el maestro sea el libro y atenta un poco con la teocracia y la predicación” (Fernández Sanz, 2010)

La expansión de la imprenta a través del mundo supuso una verdadera revolución intelectual debido a que realizó una inmensa contribución a la circulación de noticias.

Tercer Período - La evolución de la prensa

La prensa evolucionó de forma feroz debido a la creación de la imprenta. “Los primeros periódicos nacieron a finales del siglo XVI y principios del XVII al estilo de las cronologías, pero con carácter mensual o bimensual en el centro de Europa, Alemania y Amberes. Más tarde a mediados del siglo XVII ya existían publicaciones periódicas en casi todas las principales ciudades europeas” (Pierre, 1990).

Cuarto Período - Surgimiento y desarrollo de los medios de comunicación

El desarrollo vertiginoso de las comunicaciones es uno de los fenómenos más descollantes de la revolución científico-tecnológica de esta época. Nuestras naciones se han convertido en sociedades de información y comunicación, caracterizadas por la

insaciable demanda de conocimientos que dependen de sistemas de información y comunicación cada vez más eficientes e intrincados. La forma en que nos comunicamos entre nosotros ha cambiado significativamente con el tiempo gracias a los avances en la tecnología. Si bien las personas se han estado comunicando entre sí a larga distancia desde hace mucho tiempo por medio de señales de humo, palomas mensajeras, pasando por el telégrafo y el teléfono, es en los últimos veinte años que la naturaleza de la comunicación ha experimentado el cambio más importante y sustancial de la historia con el advenimiento de la comunicación por medios electrónicos. Los cambios en la tecnología de la comunicación en las últimas décadas han sido revolucionarios y su efecto sobre la forma en que las personas se mantienen en contacto ha sido profundo. Sin embargo, es deber reconocer que aún antes del surgimiento de la tecnología, la comunicación ha estado a la vanguardia de la construcción de relaciones y el desarrollo empresarial. Ahora las comunicaciones son más cortas y más frecuentes que cuando los medios escritos en papel eran la norma; el tiempo de respuesta ha disminuido enormemente e incluso es raro que alguien no tenga una dirección de correo electrónico.

Elementos del proceso de comunicación

Siempre se van a encontrar los siguientes elementos básicos que forman parte de un proceso de comunicación:

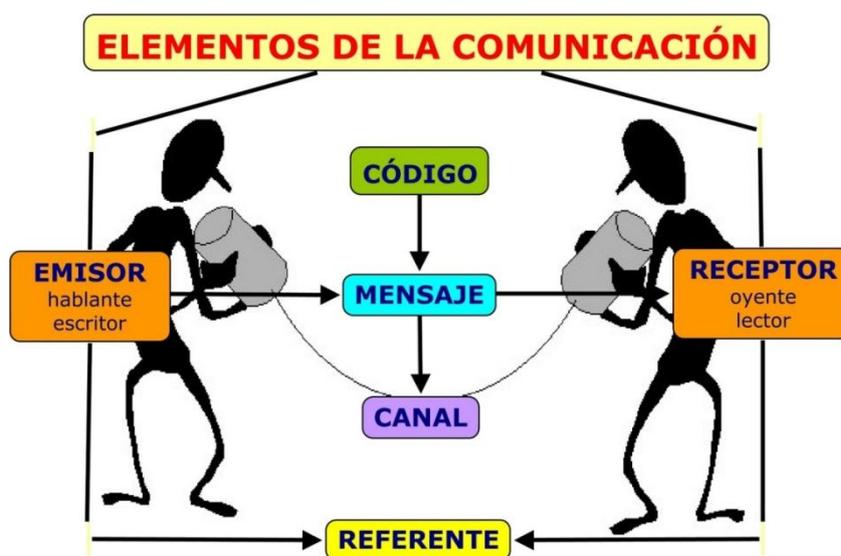
Emisor. Es el individuo que emite el mensaje. También puede tratarse de un grupo de personas o una máquina.

Receptor. Es el individuo que recibe el mensaje. También puede tratarse de un grupo de personas o una máquina

Mensaje. Es la información que se desea transmitir. Puede tratarse de un mensaje hablado, escrito, etc.

Canal. Es el medio por el cual se transmite el mensaje. Puede tratarse de un trozo de papel, la radio, o también un correo electrónico.

Código. Son el conjunto de símbolos y reglas que ayudan a codificar el mensaje, de tal manera que se forme un lenguaje. El mensaje puede escribirse ya sea en español o cualquier otro idioma del mundo.



El proceso de comunicación se puede apreciar mejor en el siguiente gráfico:

Gráfico 1. Elementos de la Comunicación (LAMS, 2013)

Tipos de comunicación

Cuando se habla de comunicación se pueden considerar generalmente tres distintos tipos: la comunicación verbal y la no verbal. Diariamente nos comunicamos ya sea usando uno o varios de los tipos de comunicación anteriormente mencionados.

La comunicación es uno de los procesos más importantes y complejos que lleva a cabo el ser humano. Por ello es importante tomar conciencia y asumir el control de lo que comunicamos para ser eficientes y obtener el máximo de las personas y las situaciones. Se estima que más de un 60% de nuestras actividades diarias involucran alguna forma de comunicación: 6% lo dedicamos a escribir, 11% a leer, 21% a hablar, y 30% a escuchar. (McEntee, 1988)

Comunicación verbal. La comunicación verbal también llamada comunicación oral, tiene la capacidad de utilizar la voz para expresar lo que se siente o piensa a través de las palabras; los gestos y todos los recursos de expresividad de movimientos del hablante forman parte de aquello que inconscientemente acompaña a nuestras palabras pero que son comunicación no verbal (Hernández, 2007). Es importante observar que este tipo de comunicación puede estar acompañada de palabras muy cultas, así como de modismo. La comunicación verbal también puede representar de forma escrita lo que sentimos o queremos expresar. No obstante, la comunicación verbal se complementa de la comunicación no verbal.

Comunicación no verbal. Este tipo de comunicación se utiliza todos los días, muchas veces sin darle la importancia que realmente tiene. La comunicación no verbal es esencial al momento de transmitir un mensaje, aquí se habla del poder de una sonrisa y de la importancia de una actitud positiva en la empresa, algo que lamentablemente no siempre se practica ya que se puede observar a gente agotada, a asesores de venta y gerentes de locales estresados, al igual que al personal de los departamentos de contabilidad y marketing que dan muestras de fatiga.

La comunicación no verbal es mucho más que un simple sistema de señales emocionales, que no puede separarse de la comunicación verbal. Ambos sistemas están estrechamente vinculados entre sí, ya que cuando dos seres humanos se encuentran cara a cara, se comunican simultáneamente en varios niveles, consciente o inconscientemente, y emplean para ello todos los sentidos: la vista, el oído, el tacto, el olfato (Davis, 2010).

Muchas veces las expresiones corporales y gestuales pueden también transmitir agotamiento, desmotivación y saturación; cuando se transmite un doble mensaje se genera un problema al quitarle credibilidad y se puede desmotivar al personal.

Herramientas para la comunicación

El autor (Dinámica, 2017) hace mención a las herramientas y a las destrezas para la comunicación y señalando que entre las muchas herramientas disponibles es necesario analizar cuál es la más efectiva para cada situación, considerando el mensaje que se va a transmitir y la persona / personas a las que se trata de llegar. También se necesita elegir el lenguaje y el tono al comunicamos. Recomiendan establecer normas escritas mínimas para las comunicaciones y capacitación para reforzar estos puntos, tanto para los gerentes como para el personal. El personal debe sentirse en libertad de pedir orientación y apoyo a su gerente y a los demás. Algunas de las herramientas para la comunicación son:

Comunicación cara a cara

Es directa y rápida, y suele ser la forma más efectiva entre los miembros del equipo y las personas que trabajan en estrecha colaboración. Permite la discusión, el

cuestionamiento y la retroalimentación. Otras situaciones cara a cara son las reuniones de equipo o interdepartamentales o las reuniones de proyectos.

Teléfono

Puede ser mejor si un colega se encuentra lejos y necesita llegar rápidamente. Los miembros del equipo y los colegas que trabajan cerca deben estar preparados para ayudarse unos a otros y a los clientes externos al tomar mensajes.

Comunicación electrónica / correo electrónico

Ahora forma parte de nuestras vidas, pero debe usarse correctamente. Es rápido y conveniente para comunicar un mensaje a muchas personas o para comunicarse con colegas a distancia, lejos de sus escritorios. También es bueno para enviar copias de documentos, reservar y citar a reuniones, etc.

Intranet (Ewok)

Está disponible para todo el personal con acceso a una PC. Eso brinda la oportunidad para que el personal y los gerentes compartan noticias sobre su trabajo, hagan preguntas a otros colegas y brinden comentarios o sugerencias. También explica quién hace qué en la organización y proporciona contactos. La visualización de e-wok debe ser de al menos una vez al día.

Boletines de personal

Se distribuyen para todo el personal y usualmente las contribuciones editoriales sobre temas relacionados con el trabajo son bienvenidas. La efectividad del boletín

como método de comunicación para el personal debe evaluarse a través de una encuesta anual de lectores.

Comunicación organizacional

Toda organización, institución o empresa tiene una misión, filosofía, valores y estrategias que le permiten cumplir con los objetivos y metas que se plantean cada año. Es por ello, que es sumamente necesario contar un sistema de comunicación muy bueno, de tal manera que se pueda evitar mensajes mal emitidos y mal recibidos. Además de evitar los rumores, los cuales generalmente hacen mucho daño a la organización. Es por ello que la comunicación organizacional, se convierte en una herramienta estratégica clave para motivar al personal dentro de la empresa, inculcar los valores y la filosofía de la organización, asimismo como permitir un flujo de comunicación que permita que los mensajes sean emitidos y recibidos de forma correcta.

El autor Eisenberg et. al., (2007) define a la comunicación organizacional como un equilibrio de la creatividad y la restricción, centrado en la forma que los individuos usan la comunicación para resolver la tensión entre trabajar dentro de las limitaciones de las estructuras organizacionales preexistentes y promover el cambio y la creatividad.

Para el Banco Mundial (The World Bank), la forma en que se define la comunicación organizacional depende de la propia visión de la relación entre la comunicación y la organización. Según el enfoque contenedor, la comunicación organizacional puede definirse como “la transmisión de un mensaje a través de un canal a un receptor”, mientras que, en el enfoque del construccionismo social, la comunicación organizacional puede definirse como “la forma en que se usa el lenguaje

para crear diferentes tipos de estructuras sociales, como las relaciones, los equipos y las redes”. La primera definición anterior enfatiza las limitaciones que se imponen a la comunicación dadas las estructuras organizativas preexistentes y la última destaca el potencial creativo de la comunicación para construir nuevas posibilidades de organización.

Respecto a las áreas de investigación dentro del campo de la comunicación organizacional, (Jablin & Putnam, 2001) citados por el Banco Mundial, identifican cinco áreas principales de estudio académico de la comunicación organizacional: (1) liderazgo, (2) equipos, (3) redes de comunicación, (4) cultura organizacional y (5) aprendizaje organizacional.

El liderazgo es definido como “un proceso comunicativo en el que las ideas articuladas en la conversación o la acción son reconocidas por otros como tareas progresivas que son importantes para ellos”. A los equipos los definen (Katzenbach & Smith, 2003) como “dos o más personas que tienen un objetivo de desempeño específico o un objetivo reconocible que debe alcanzarse cuando se requiere la coordinación de la actividad entre los miembros del equipo para alcanzar el objetivo u objetivo del equipo”.

Una red de comunicación, en cambio, es “un grupo de individuos que pueden ser identificados como compartiendo líneas regulares de comunicación”. En este tema es necesario señalar que se distinguen dos tipos de redes de comunicación: redes centralizadas y descentralizadas. Una red centralizada canaliza la información a través de un pequeño número de individuos dentro de una organización, mientras que en una

red descentralizada se comparte la información ampliamente y esta fluye a través de muchas personas dentro de una organización (Miller, 2005).

Por otra parte, la cultura organizacional es definida como “el conocimiento, la ideología, los valores y los rituales que las personas comparten” (Senge, 2006). Este autor hace notar que dentro de las organizaciones no se puede hablar de una sola cultura organizacional, puesto que pueden existir subculturas dentro de las organizaciones según criterios demográficos como la raza, el género, la orientación sexual, la duración organizacional y la pertenencia a una unidad o división de trabajo en particular. No obstante, añade, cabe señalar que muchos líderes organizacionales proponen crear culturas organizativas globales que enfatizan un alto rendimiento ético, sin distinciones de ninguna naturaleza.

Puesto que el aprendizaje organizacional implica la capacidad de los miembros de la organización para pensar colectivamente en nuevas y ricas formas de fomentar actividades coordinadas, la importancia del aprendizaje organizacional es tal que para (Senge, 2006), a la larga, la única ventaja competitiva sostenible de las organizaciones es la capacidad para aprender más rápido que la competencia

Niveles de la comunicación organizacional

Dentro de una organización, empresa o institución existen diferentes maneras de acercarse a los diferentes públicos existentes. Estas distintos canales de información se conocen por (Capriotti, 2009) como los tres niveles de la comunicación corporativa.

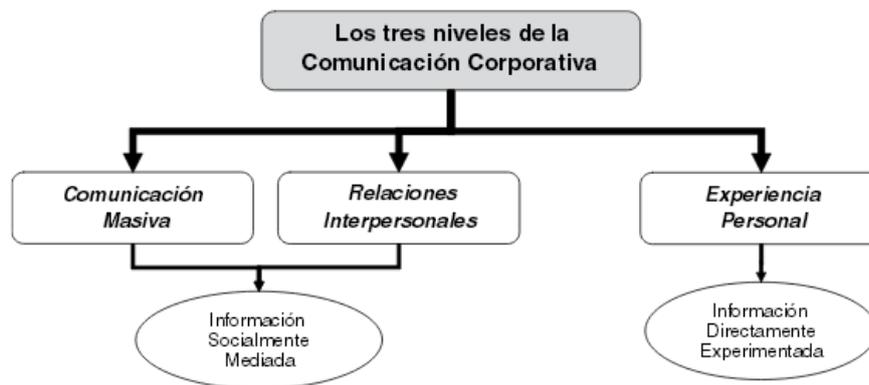


Gráfico 2. Niveles de la comunicación corporativa (Capriotti, 2009)

En el gráfico anterior, se puede observar que existen dos tipos de comunicación dentro de una organización:

La información socialmente mediada se refiere a aquella información dirigida al público de tal manera que ha sido filtrada de manera previa por otras fuentes de información. Dichas fuentes de información, se encargan de interpretar y acondicionar la información, de manera que la información final ha sido manipulada y operada de acuerdo a unas pautas previamente establecidas. Por otra parte, la información directamente experimentada se refiere a aquella información resultante de la experiencia del público con la organización. Este tipo de información no llega de forma manipulada al público, debido a que obtienen la información directamente de la organización sin un filtrado previo.

De acuerdo a lo anteriormente descrito y al gráfico de los niveles de la comunicación corporativa, se puede observar que los medios masivos de comunicación y las relaciones interpersonales pertenecen al tipo de Información Socialmente Mediada, mientras que la experiencia personal pertenece al tipo de información directamente experimentada. A continuación, se procederá a explicar cada uno de estos niveles:

Comunicación Masiva. Este primer nivel de comunicación, se caracteriza por mantener la comunicación en una sola dirección, es decir, es unidireccional, debido a que el público no puede responder los mensajes. La comunicación masiva tiene como objetivo mostrar información relativa a la organización, de manera que se pueda influenciar y en cierta parte manipular al público de la organización.

Relaciones Interpersonales. Este segundo nivel de comunicación, se caracteriza por la importancia e influencia que los grupos pueden tener, como fuentes de información, para los miembros de los públicos (Capriotti, 2009). Las relaciones interpersonales tienen como objetivo mostrar una buena imagen de la organización, de tal manera que siempre se mencionen buenos comentarios, logrando así aumentar el público de la organización.

Experiencia Personal. Este tercer nivel de comunicación, se caracteriza porque el público hace un contacto directo con la organización. De esta manera, por medio de la experiencia personal, las personas experimentan por sí mismas las eventuales desviaciones entre la “verdad supuesta” y la “verdad vivida” de las organizaciones (Costa, 1977). La experiencia personal tiene como objetivo ofrecer una experiencia vivida y corroborada de tal manera que represente para el público una información altamente confiable.

Cultura organizacional

¿Qué es la cultura organizacional?

Desde principios de los años ochenta se han aplicado diferentes conceptos de cultura, derivados de dos disciplinas distintas (antropología y sociología). Estas dos disciplinas subyacentes representan diferentes paradigmas y han contribuido a la

aparición de diferentes teorías y marcos de la cultura organizacional en la literatura académica. Mientras la antropología toma el punto de vista interpretativo y ve la cultura como una metáfora de las organizaciones, definiendo a las organizaciones como culturas, la sociología asume la visión funcionalista y define la cultura como algo que una organización posee. Pese a la diferencia en estas definiciones parece haber un movimiento hacia un consenso general (Bakiev, 2012). Con respecto a las funciones que la cultura organizacional cumple, este mismo autor señala que la cultura es el pegamento social que ayuda a mantener unida a una organización al proporcionar estándares adecuados para lo que los empleados deben decir o hacer y que sus funciones incluyen el control del comportamiento, la definición de los límites en toda actividad de la organización, la transmisión de identidad y la promoción del compromiso de todos sus miembros en torno a sus objetivos y metas. La cultura organizacional se puede definir como:

Un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización. Por ser un marco de referencia, no atiende cuestiones puntuales, sino que establece las prioridades y preferencias acerca de lo que es esperable por parte de los individuos que la conforman (Mensajes, 2007)

Según (Blas Jiménez, 2014) la cultura corporativa es a menudo considerada como “el carácter de una organización, ya que encarna la visión de los fundadores de la compañía, sus valores e influencia, las normas éticas, así como el estilo de dirección”. Es sumamente importante que cada organización, institución y/o empresa se enfoque en

trabajar en una cultura organizacional que la identifique, de tal manera que se puedan diferenciar de otras organizaciones.

Elementos de la cultura organizacional

De acuerdo a (Financiera, 2010) existen una serie de elementos que a menudo son usados para describir la cultura organizacional:

El paradigma. Este elemento se encarga de definir la organización, lo que hace, su misión y sus valores.

Sistemas de control. En este elemento se encarga de los procesos en marcha, de tal manera que se pueda vigilar lo que está pasando dentro de la organización.

Estructura organizacional. Este elemento se encarga de las líneas de información, las jerarquías, y la forma en que los flujos de trabajo viajan través de la empresa.

Estructuras de poder. Este elemento se encarga de definir quién toma las decisiones, cómo de repartido está el poder, y en que está basado.

Símbolos. Este elemento se encarga de los logotipos y diseños de la organización, pero también símbolos del poder como espacios de estacionamiento y baños para ejecutivos, etc.

Rituales y rutinas. Este elemento se encarga de las reuniones de gestión e informes de gestión.

Historias y mitos. Este elemento se encarga de las historias y mitos contruidos sobre personas y acontecimientos, transmiten un mensaje sobre lo que se valora dentro de la organización.

Tipos de cultura organizacional

De acuerdo a (Cooke, 1989) la cultura organizacional se agrupa en tres tipos:

Culturas Constructivas. En este tipo de cultura “los miembros son animados a interactuar con las personas y las tareas de enfoque de una manera que les ayuden a cumplir con sus superiores para la satisfacción de las necesidades” (Cooke, 1989). Las organizaciones y/o corporaciones con culturas constructivas constantemente motivan al personal de tal manera que puedan alcanzar su máximo potencial, y que en consecuencia exista un crecimiento en las ventas.

Culturas Pasivas/Defensivas. En este tipo de cultura “los miembros creen que deben interactuar con la gente de manera que no ponga en peligro su propia seguridad” (Cooke, 1989). Las organizaciones y/o corporaciones con culturas pasivas, el personal por lo general está constantemente bajo presión y se espera que de esta manera sean eficaces. Normalmente en este tipo de cultura, el personal está preocupado en complacer a los superiores de la organización.

Culturas Agresivas/Defensivas. En este tipo de cultura “los miembros se espera que alcancen las tareas de manera enérgica para proteger su estatus y la seguridad” (Cooke, 1989). Las organizaciones y/o corporaciones con culturas agresivas/defensivas motivan e intimidan al personal de tal manera que parezcan altamente competentes y eficaces. Normalmente, en este tipo de cultura se ve como débil e incompetentes al

personal que pide ayuda y reconocen sus errores. Es muy común que exista una alta competencia en las culturas agresivas/defensivas.

Identidad, imagen y reputación corporativa

Identidad corporativa

La identidad corporativa es un punto que está altamente relacionada con la cultura organizacional. (Porra & Collins, 1995) señalan que la Identidad Corporativa orienta las decisiones, políticas, estrategias y acciones de la organización, y refleja los principios, valores y creencias fundamentales de la organización.

La identidad corporativa refleja la “personalidad” de la empresa, por lo que por medio de ella es que se presenta como única y se diferencia de las demás empresas. En su identidad se plasma la historia de la compañía, sus valores, su filosofía de trabajo, su ética, su cultura cotidiana y sus normas establecidas (De Casas, Iguacel, & Scalabroni, 30 de agosto de 2012).

Los elementos que permiten definir la identidad corporativa de una empresa son los siguientes (Montiel, 2016):

Establecer la filosofía corporativa: Corresponde a definir la concepción global de la empresa; dejando claro las respuestas a los siguientes conceptos ¿quién soy como empresa y que hago?, ¿De qué manera lo hago? y ¿Hacia dónde quiero llegar? Esto es, la definición de la misión de la compañía, el establecimiento de los valores (de qué manera hace negocios la organización, incluyendo sus principios profesionales) y tener claro la visión (la perspectiva de futuro de la compañía).

Especificar la cultura corporativa: Se debe establecer de manera clara, el manejo de normas, valores y modelos de conducta compartidas y no escritas por las que se llevan los integrantes de la compañía y que se expresan en sus actuaciones. Es el conjunto de códigos, creencias y valores compartidos por todos los miembros de una organización.

Construcción de una imagen corporativa: La imagen corporativa diseñada debe tener el poder de poder transmitir la filosofía, la cultura, la personalidad, emociones, valores y la identidad de la empresa.

Estructurar una estrategia de comunicación corporativa: Es muy importante establecer un protocolo de actuación que logre afianzar la identidad corporativa, a través de una estrategia de comunicación efectiva de carácter propio y que permita la relación interna entre los miembros de la empresa; y externa con su entorno.

Mantener la imagen con el tiempo: Una imagen corporativa sólida hace que los clientes progresivamente se acostumbren con esta identidad. En caso de un cambio del diseño de manera precipitada y no justificada, se corre el riesgo de perder la aceptación y el prestigio que se haya ganado. Las imágenes corporativas ya diseñadas sólo debiesen cambiarse en casos que se requiera una innovación o adaptación al mercado. Si este fuese el caso, se debe llevar a cabo un estudio previo de manera planificada, evaluando las repercusiones.

Ser cuidadosos de la reputación en línea: Con las nuevas herramientas disponibles como los blogs y las redes sociales, es posible divulgar y analizar a la vez el impacto que tiene la identidad corporativa de la organización. Mediante estas herramientas, además de poder proporcionar un soporte más expedito al público,

también sirve como forma de obtener la percepción que tiene el cliente con respecto a un determinado producto, ya sea negativa o positiva.

Preparar un manual de identidad corporativa: Este manual debe contener todo el conjunto de normas a seguir por parte de los responsables de la imagen corporativa y la comunicación cultural. Por lo tanto, dicho documento deberá proveer todas las herramientas necesarias para unificar criterios y normalizar el manejo de la imagen gráfica y corporativa de la empresa.

Imagen organizacional o Imagen corporativa

La imagen Corporativa tiene una gran importancia para el logro de los objetivos de cualquier organización sea ésta privada o pública. La imagen organizacional está compuesta por la imagen real o funcional. Es la forma en que la organización le gustaría ser vista y la imagen adquirida representará la percepción de los clientes (Redacción El Meridiano, 2017).

La creación de una buena imagen corporativa puede traer innumerables beneficios a una compañía si el diseño y la estrategia de divulgación son bien planificados y ejecutados. Por ejemplo, se puede mencionar:

Expresar de manera visual los valores de la compañía y difundirlo por medio de cualquier canal en línea (redes sociales, web, mailing, etc.).

Marcar una diferencia con respecto a la competencia.

Unificar a todos los elementos de la comunicación, estableciendo una apreciación importante de la organización.

Proveer el reconocimiento de manera inmediata del producto ante cualquier ambiente.

Establecer un impacto positivo y de armonía con el público, de modo que se sientan identificados con los valores del producto.

La imagen corporativa no sólo está constituida por el logo. Posee elementos compuestos por la parte intangible, como los valores, la misión etc., y por la parte tangible (identidad corporativa). Estos instrumentos son (Alba, 2016):

Nombre y logotipo. El nombre de tu marca es una de las primeras cosas en las que se debe definir, en el momento de trabajar con el producto. Su escogencia debe sugerir un nombre llamativo y fácil de fijar por el público, por lo que hay que dedicarle tiempo importante y, si es necesario, descartar unas cuantas ideas antes de decidirse. Un elemento que debe tenerse presente en caso de querer instaurar una nueva marca, es con lo que será el respectivo nombre al dominio, por lo que es primordial analizar sobre cómo quedará el dominio con un “.com” o “.net”, o “.ec” detrás.

Con respecto al logo, el mismo debe ser diseñado de manera sencilla que, además de proporcionar una cómoda comprensión, deberá facilitar la tarea de adaptación y aplicación en diferentes soportes manteniendo su significado. Es por ello que el logo diseñado, debe presentar distintas versiones para poder adaptarlo a los tamaños requeridos por el canal en línea, como pueden ser los perfiles de redes sociales.

Eslogan. Aunque no todos los productos se proveen con un eslogan, es importante decidir si se incluirá una frase breve que resuma las cualidades del producto o servicio, o de sus beneficios; de manera de servir de enganche al cliente.

Por ello, al momento del diseño de la imagen corporativa de una compañía, hay que analizar si se quiere incluir un eslogan para el producto. En caso positivo, también se debe tomar la decisión si se incluirá en el logo o si se prefiere tener dos versiones de logo, una con eslogan y otra sin él.

En caso de querer contar con un eslogan, es importante que pueda ser usado para el registro del dominio de la página web y con ello reforzar la imagen de producto.

Tipografía y colores. Estos son otros dos elementos a ser tomado en cuenta para poder difundir una imagen corporativa adecuada y coherente.

Las tipografías a utilizar en los contenidos corporativos, deben de elegirse adecuadamente conforme a la imagen que se desea transmitir y, usualmente, deben corresponder a una misma clase de familia tipográfica.

A la hora de elegir una tipografía, debe considerarse la posibilidad de leerse bien en la pantalla del ordenador al igual que su diseño impreso.

Los colores a seleccionar, ya sea para el logo, como para el resto de elementos, deben ser adecuados para transmitir los valores de la compañía, pero también para su uso en Internet.

Los colores planos funcionan mejor en la pantalla del ordenador. De igual manera es preferible el uso de tipografías sencillas, redondeadas y legibles.

La reputación corporativa

“La reputación corporativa representa el conglomerado de percepciones que se tiene sobre la empresa por parte de los distintos grupos de interés con los que se relaciona (tanto internos como externos). Es resultado del proceder establecido por la empresa a lo largo del tiempo y representa su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos” (Mouriz Costa, 2007).

En la actualidad, la reputación de una empresa es considerada como un activo con gran relevancia, capaz de establecer lazos de confianza y fidelización, dentro de un entorno marcadamente competitivo (Reyes, 2010).

También (Reyes, 2010) indica que, de acuerdo a Brand Finance (<http://brandfinance.com/>), en un estudio efectuado para las empresas del IBEX 35, en 2004, se reflejaba que el 67% del valor de las empresas proviene de los activos intangibles, como la reputación y el conocimiento (capital humano).

Las reputaciones corporativas se establecen sobre la base de las expectativas de Clientes, Inversionistas, Empleados, Proveedores, Público, Analistas, Medios y Reguladores; cuando realizan un análisis de la empresa para formarse una opinión, tomando en cuenta: los resultados, los productos, los servicios, los empleados y cómo está organizada la empresa.

Poseer una buena reputación corporativa permite a la empresa contar con las siguientes expectativas:

- Contar con un mejor trato por parte de los medios.
- Aprobación por parte del público.
- Actitud favorable en materia legal de parte del regulador.
- Lealtad del cliente.
- Cooperación de los asociados.
- Responsabilidad de los empleados.
- Valoración por parte de los inversionistas.
- Ambiente favorable en cuanto a los activistas.

Diferencia entre imagen y reputación

La imagen organizacional o corporativa proyecta la personalidad corporativa y se construye fuera de la organización. La reputación corporativa es el resultado del comportamiento y accionar de la organización y se genera internamente en la organización.

Comunicación interna

¿Qué es la comunicación interna?

El Diccionario de Negocios define a la comunicación interna como “el intercambio de información dentro de una organización para fines comerciales”. Por ejemplo, la comunicación interna dentro de una empresa puede tener lugar a través de voz, teléfono, radio, correo, megafonía, fax, circuito cerrado de televisión, correo electrónico, conexiones a Internet y redes informáticas (WebFinance Inc., 2013).

Una buena comunicación es un trabajo de tiempo completo, y es el trabajo de todos; ayuda a hacer las cosas mejor. Todos en la empresa están llamados a demostrar su compromiso con la comunicación creando el clima correcto, y eso incluye tanto al personal como a los gerentes. Los empleados son clave para la reputación de la empresa y su marca y por ello deben comprender la estrategia comercial de su organización. Sin embargo, no es suficiente decirles a los empleados cuál es la estrategia, es necesario equiparlos a través de una buena comunicación interna que debe basarse en evidencias y enfocarse en resultados.

La comunicación interna es demasiado importante para dejarla solo a cargo del equipo de comunicación interna. Una estrategia de comunicación exitosa no es independiente; necesita estar completamente integrada al tejido estratégico de la

organización, por ejemplo, creando alianzas estratégicas y asociaciones en toda la organización.

“Informar al personal significa darle a conocer aquellos aspectos externos de la organización referidos a cómo se encuentra frente a los competidores, cómo es la realidad del mercado en el que se desenvuelve, cuáles son los principales rasgos de los diferentes públicos a los que se dirige, entre otros. En tanto, a nivel interno, es menester transmitir cómo está evolucionando la empresa, en cuanto a la consecución de metas y objetivos, qué funciones tiene cada área y persona a cargo, qué tareas realiza, cómo las concreta, qué necesidades operativas tiene para llevar a cabo el trabajo y cómo es su nivel de desempeño” (Pimienta, 2010).

Las compañías con prácticas de comunicación interna altamente efectivas producen resultados financieros superiores y disfrutan de una mayor estabilidad organizacional (Yates, 2006). Las mejores prácticas de comunicación generan mayores primas de mercado, mayores retornos de los accionistas, mayor compromiso de los empleados y menor rotación. El autor comparte los puntos destacados del estudio, proporciona información sobre por qué funcionan estas prácticas y explica los pasos que cualquier compañía puede tomar para mejorar su efectividad en la comunicación interna y posicionarse para cosechar sustanciales recompensas financieras en el futuro (Yates, 2006).

Una interesante investigación (García-Morales, Matias-Reche, & Verdú-Jover, 2011) formula un modelo global para analizar la influencia de la comunicación interna en la pro actividad tecnológica (PT), el aprendizaje organizacional (AO) y la innovación organizativa (IO); las relaciones directas e indirectas entre estas variables estratégicas y

la influencia de IO en el desempeño organizacional (DO). Las hipótesis se probaron utilizando datos de 164 empresas tecnológicas europeas y estadounidenses y los resultados mostraron que (a) la comunicación interna influye en la proactividad tecnológica PT, en el aprendizaje organizacional AO y en la innovación organizativa IO; (b) la proactividad tecnológica PT influye en el aprendizaje organizacional AO y en la innovación organizativa IO, y el aprendizaje organizacional AO influye en la innovación organizativa IO; y (c) la innovación organizativa IO influye en el desempeño organizacional DO. Este artículo discute estos hallazgos y proporciona varias implicaciones para futuras investigaciones.

Para efectos de ilustración del tema tratado, resulta interesante reseñar a continuación los lineamientos, reglas y recomendaciones que el Gobierno del Reino Unido formula sobre la comunicación interna y la planificación de estrategias de comunicación (GOV. UK. , 2014). A propósito de las alianzas y relaciones estratégicas internas que se mencionaron en párrafos anteriores, como necesarias en toda organización para facilitar la labor de los comunicadores y volverla más eficiente, el Servicio de Comunicación Gubernamental del Reino Unido señala a los Departamentos de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional como aquellos con los que se debe trabajar estrechamente (tanto que en algunas organizaciones, las oficinas de Comunicaciones Internas se ubican dentro de estos departamentos). Recursos Humanos necesita involucrarse porque la oficina de Comunicaciones Internas no se limita a distribuir información sino a crear comprensión y compromiso, de allí que su agenda sea cada vez más grande ya que incluye la gestión del cambio, la introducción de nuevos valores y formas de trabajo y el mejoramiento de la gestión del rendimiento, requiriéndose comunicaciones internas efectivas en cada una de estas agendas. Según

esta fuente, la estrecha asociación estratégica aumenta la influencia de las comunicaciones internas en toda la organización, mejora el rendimiento empresarial al romper los silos, y también proporciona una red de soporte crítica para comunicadores internos solitarios y pequeños equipos. Como aliados naturales, Comunicaciones Internas y RR.HH. deben evaluar los procesos de comunicación que unen a sus dependencias para compartir datos y evitar duplicación de esfuerzos.

La estrategia de comunicación interna debe respaldar la estrategia del personal e, idealmente, compartir los indicadores de rendimiento clave en torno a la participación, para que todos trabajen en la misma dirección y agreguen valor. Sin embargo, no es solo con RR.HH. que se debe entablar una asociación estratégica, sino que Comunicaciones debe también jugar un papel estratégico en la planificación, administración y operaciones de la organización. Tampoco debe pasarse por alto que los empleados, especialmente en los departamentos orientados al cliente, representan la marca e inciden en la reputación de la empresa a través de sus interacciones cotidianas con los clientes y que, por lo tanto, es evidente que también se necesitan alianzas estratégicas estrechas con los departamentos operativos y los jefes de los servicios al cliente para trabajar de manera efectiva e influir en sus planes de negocios.

La comunicación interna puede utilizarse para respaldar la estrategia comercial de la organización, como parte de un enfoque integrado para la gestión de la reputación estratégica, toda vez que el objetivo de la comunicación interna es ayudar a la empresa a difundir su estrategia de negocios, involucrando e informando a los empleados: solo cuando los empleados saben lo que se debe hacer y cuál es su función para lograrlo, se pueden alinear sus esfuerzos con la estrategia de la organización.

Tipos de comunicación interna

La comunicación interna dentro de una organización cuenta con dos tipos, si la comunicación se realiza dentro o fuera de la empresa, la formal e informal. Además, también la comunicación interna dentro de una organización puede dividirse en tres tipos, dependiendo la dirección del mensaje dentro de la empresa, la ascendente, descendente y horizontal. A continuación, se procede a realizar una breve descripción de ellos:

Comunicación Formal. En este tipo de comunicación, la organización es la encargada de establecer la comunicación hacia el personal siguiendo la jerarquía de la corporación y los protocolos establecidos. Es común que este tipo de comunicación se use para transmitir mensajes hacia el personal acerca de órdenes, instrucciones y/o cualquier otra información de aspecto laboral.

Comunicación Informal. En este tipo de comunicación, el personal de la organización es el encargado de establecer una comunicación entre ellos sin seguir una jerarquía ni protocolos. Es común que este tipo de comunicación se use para transmitir mensajes órdenes e instrucciones no oficiales, de tal manera que se puedan realizar con mucha más rapidez que en la comunicación formal.

Sin embargo, la comunicación informal, puede dar como resultado la transmisión de mensajes erróneos. A pesar de que este tipo de comunicación por lo general viene acompañada de rumores, permite conocer el verdadero ambiente laboral y estado anímico de los miembros de la organización.

Comunicación Ascendente. En este tipo de comunicación, la información fluye desde abajo, según la estructura jerárquica de la organización, hasta arriba. Básicamente

este tipo de comunicación representa el cómo los empleados o mandos intermedios se comunican con los directivos de la organización. De esta manera, los empleados pueden aclarar dudas, plantear ideas y sugerencias, así como comunicar su descontento con ciertas actividades.

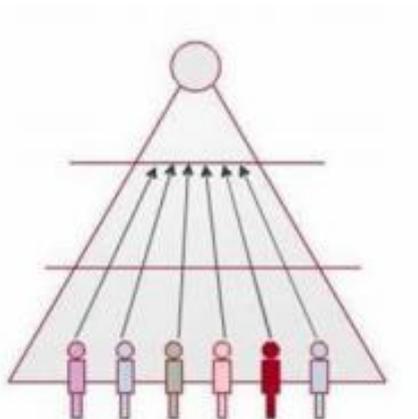


Gráfico 3. Comunicación Ascendente (Panamá, 2011)

Según (Negocios, 2016) las herramientas más utilizadas en este tipo de comunicación son: el buzón de sugerencias, las entrevistas, la Intranet, el correo electrónico, los círculos de calidad y las reuniones periódicas.

Comunicación Descendente. En este tipo de comunicación, la información fluye desde arriba, según la estructura jerárquica de la organización, hasta abajo. Básicamente este tipo de comunicación representa el cómo los directivos o mandos superiores se comunican con los empleados de nivel jerárquico inferior. De esta manera, los directivos pueden comunicar órdenes, instrucciones, protocolos, políticas, objetivos de la organización, entre otros.

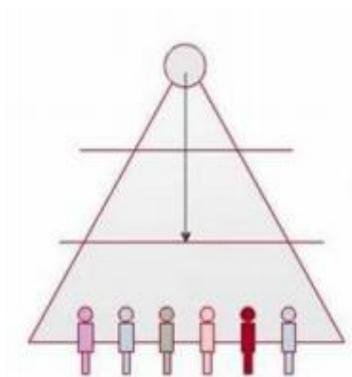


Gráfico 4. Comunicación Descendente (Panamá, 2011)

Las herramientas mayormente empleadas en este tipo de comunicación son: el manual del empleado, la publicación institucional (revista, periódico, newsletter), la carta al personal, las reuniones informativas, la entrevista, la cartelera, las circulares y los correos electrónicos grupales (Negocios, 2016).

Comunicación Horizontal. En este tipo de comunicación, la información fluye entre miembros de la organización del mismo nivel jerárquico. Por lo general, en este tipo de comunicación la información fluye de manera informal, a través de relaciones interpersonales. La comunicación horizontal tiene gran relevancia a efectos de la coordinación dentro de la organización. De esta manera, se pueden resolver problemas y tomar decisiones de acuerdo al nivel jerárquico dentro de la organización, ya sea por gerencias, departamentos, etc.

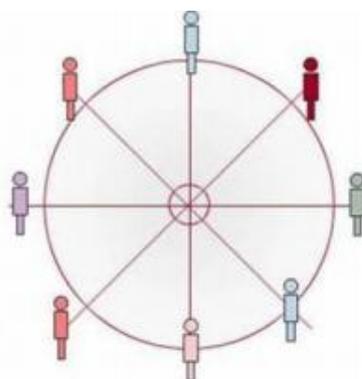


Gráfico 5. Comunicación Horizontal (Panamá, 2011)

Las herramientas más recurridas para este tipo de comunicación son: las reuniones por departamentos o grupos de trabajo, las sesiones informativas, el correo electrónico, las redes sociales y las comunicaciones horizontales en reuniones con otras divisiones (Negocios, 2016).

Auditoría de comunicación.

La auditoría de la comunicación dentro de una organización permite analizar el estado de comunicación interna de la corporación, a través de las herramientas de comunicación, la cultura, identidad, imagen y reputación corporativa. Es de suma importancia realizar una auditoría de comunicación a una organización debido a que permite conocer los puntos fuertes y débiles de la misma, de tal manera que se pueda implementar un plan de acción que permita mejorar las necesidades y reducir los errores de comunicación de la organización.

Las auditorías en comunicaciones no deben ser consideradas con el mismo criterio de una evaluación de pasar o desaprobado, donde el temor de no pasar el control inhibe y paraliza toda acción. La tendencia actual de este proceso es buscar las fortalezas, debilidades, oportunidades y riesgos que tiene toda empresa en el campo de las comunicaciones. Al examinar tanto las comunicaciones formales como las informales puede presentarse la oportunidad de comprobar lo apropiado y eficiente que son las relaciones entre el personal y puede llevar a elevar la motivación a fin de tomar acciones que consoliden lo que se tienen de positivo y corrijan lo que no se hace bien; también, se pueden incorporar nuevas formas y/o modalidades de comunicación, siempre y cuando no se sature a los trabajadores (Tello, 2012).

El autor (Varona, 1994) señala de que existen cuatro objetivos en la auditoría de comunicaciones:

Evaluar los procesos de distorsión de las diferentes formas de comunicación empresarial.

Evaluar las formas y modalidades usadas en la comunicación interna.

Evaluar los intereses creados que distorsionan las comunicaciones internas.

Promover los cambios necesarios en las prácticas de comunicación para eliminar toda forma de distorsión que exista en la empresa.

Una auditoría de comunicación interna dentro de una organización sigue unos pasos, los cuales son:

Prediagnóstico. Donde se conocerá y se estará al tanto de toda la información acerca de la organización, de tal manera que se logre realizar una familiarización con la corporación. En este punto, el auditor puede realizar entrevistas y/o encuentros de tal manera de completar su información acerca de la organización.

Encuestas. En este paso, el investigador realizará encuestas dentro de la organización enfocándose en problemas encontrados en el paso anterior de tal manera que logre obtener datos estadísticos acerca de las dificultades encontradas.

Informe. En este último paso, el investigador mostrará en gráficos de barras los problemas encontrados dentro de la organización y realizará un informe al respecto en donde mostrará las estrategias a seguir para solucionar las dificultades encontradas en la comunicación interna de la organización.

Es de gran importancia que todos los miembros de la organización tomen un proceso de auditoría de la comunicación con mucha seriedad y responsabilidad de

manera que se puedan obtener datos verdaderos de los problemas de comunicación de la organización, sino es preferible no realizarla porque estará condenada al fracaso.

Comunicación externa

La comunicación externa es sumamente importante dentro de una organización debido a que está relacionada con el público externo de la organización. Para aspirar y lograr una comunicación fluida con este público, cada organización diseña estrategias y utiliza las herramientas de comunicación más adecuadas. (Agueda, García, Narros, Olarte, Reinares, & Saco, 2008) definen a la comunicación externa como la transmisión de información fuera de la empresa, destinada a los públicos externos de la organización (consumidores, distribuidores, prescriptores, prensa, grupos de interés, entre otros).

La comunicación externa permite identificar al público de interés y de esta manera ofrecer una imagen positiva de la organización, un servicio de calidad y generar una satisfacción total del cliente, de tal manera que el éste realice valoraciones positivas de la corporación. La comunicación externa de una organización se divide en cuatro áreas: relaciones públicas, lobbying, responsabilidad social y comunicación en crisis.

Relaciones Públicas

Las Relaciones Públicas están representadas por todas las acciones de comunicación estratégica organizadas y mantenidas a través del tiempo, que tienen como objetivo principal fortalecer los vínculos con los distintos públicos, escuchándolos, informándolos para poder inducir la consecución de un consenso, fidelidad y apoyo de los mismos en acciones presentes y/o futuras (Martini, 1998).

Tiene la peculiaridad de estar conformada por una comunicación de tipo bidireccional. Esto, debido a que no sólo se transmite a su público (tanto interno como externo), sino que también lo escucha y satisface sus necesidades, mejorando el ambiente de comprensión mutua entre la organización y sus clientes.

A continuación (Von Däniken, 2017) enumera 6 estrategias para que una empresa sea exitosa en las Relaciones Públicas:

Pensar en el “¿por qué?”. Previo al establecimiento de la estrategia de las relaciones públicas, se debe pensar en cuáles son las metas finales que persigue la compañía a través de ellas. El por qué está relacionado con la historia completa del producto o servicio ofrecido. Se tiene que dar respuesta a ¿Por qué los clientes van a preferir el producto y/o servicio de la compañía en lugar de alguna competencia? Y eso también deberá responder el por qué se escogió ese tipo de producto y/o servicio para ofrecer al público.

Construir una propia lista de los medios de comunicación. A este respecto, se sugiere que investigar y leer las noticias y los periódicos, para poder encontrar a los periodistas y a los medios de comunicación que escriben artículos sobre los temas relacionados con su industria y sus competidores.

Previo a dedicarse a realizar publicidad acerca de la empresa, se debe asegurar que tiene relevancia para el interés de los periodistas.

Crear un mensaje de la marca fuerte y personalizado. Es importante cuando se hable con los contactos a través de los medios de comunicación, no se realice de forma genérica. Hay mayores posibilidades de éxito cuando se envían correos cortos y

personalizados a la prensa. También es importante investigar a los competidores y evaluar de qué manera posicionan su marca y cómo puede resaltar la empresa por encima de la competencia.

Construir confianza entre los periodistas. Es necesario trabajar ardua y constantemente de forma cónsona para consolidar las relaciones con la prensa. Hay que apreciarla como una inversión de largo plazo. Dentro de las estrategias a este respecto, hay que procurar responder rápido a las solicitudes de periodistas y ofrecerles información personalizada e interesante, evitando molestar con actualizaciones.

Fortalecer la presencia de la marca en las redes sociales. Tener una presencia activa en las redes sociales, permite tener más presencia con el público, pero hay que asegurarse que se manifieste el contenido acertado para los seguidores. Por otra parte, hay estrategias pagas para mejorar el alcance de la audiencia. Las redes sociales son una herramienta fundamental para llegar a las personas que no leen noticias.

Otra característica de las redes sociales es que los resultados de la aceptación de las publicaciones se pueden apreciar en tiempo real, sin retrasos. Así, es fácilmente determinar la eficiencia de las publicaciones por medio de las interacciones de los seguidores y los números de la estadística.

Solicitar ayuda. Un consultor puede suministrar soporte en la resolución de potenciales problemas motivado a su experiencia y habilidad para enfrentar determinada situación. Lo ideal es encontrar a un socio que sea de su plena confianza, alguien que crea en la viabilidad del negocio. Un buen socio implementará las herramientas necesarias de promoción y de comunicación a la audiencia correcta.

Lobbying

El lobbying (o cabildeo) son las acciones efectuadas por grupos que buscan influir y presionar al poder político o entes gubernamentales, para poder lograr la prevalencia de sus intereses (Headways Media, 2016). Consiste en dirigir acciones para lograr objetivos concretos como parte de una estrategia amplia.

Aunque se trata de una estrategia conocida y de mucha costumbre en Estados Unidos y Europa, fue mal percibida durante mucho tiempo en América Latina debido que fue malinterpretada como una especie de trampa por medio de arreglos “debajo de la mesa”, esto como resultado de malas aplicaciones vinculadas a la corrupción como lo es la compra de voluntades y de medios de comunicación (Ramírez, 2014).

Parte de las habilidades requeridas para un profesional de las Relaciones Públicas es precisamente la del lobbying o cabildeo. De hecho, muchos de estos profesionales se especializan en este complicado sector. Sin embargo, esta actividad supone la implantación de una verdadera estrategia diplomática que sea lo suficientemente exitosa para conseguir aliados estratégicos para la causa del cliente, sin necesidad de recurrir a la utilización de prácticas desleales o desprovistas de ética que afecten la imagen del cliente ni del profesional de Relaciones Públicas.

El proceso de lobbying puede ser llevado a cabo por medio de cinco (5) etapas (Aphal, Ruiz Balza, & Ceruti Küster, 2014):

Información: En esta etapa se debe buscar, monitorear y producir la información requerida para poder desplegar el reconocimiento y predominio de la empresa y sus objetivos en las partes que tienen poder de decisión con respecto a los

Temas Claves (políticos, económicos, sociales, culturales, ambientales, etc.) a nivel local, regional y global.

Identificación de los actores claves: En este proceso se realiza la búsqueda de organizaciones y/o personas que comparten sus intereses con los de la organización, de la misma manera que las partes que manifiestan poseer apreciable influencia en la toma de decisiones relacionada con la Agenda de Temas Clave a nivel local, regional y global.

Conformación de alianzas: Aquí se pretende fomentar lazos que fortalezcan los intereses de la organización, incluyendo sus públicos directos e indirectos, y las variadas instituciones y/o personas implicadas e identificadas como actores clave para consolidar la posición relativa de la empresa en el proceso de Lobbying.

Implementación de campañas de comunicación: Se debe planificar e implantar Campañas de Comunicación para establecer una profunda divulgación de las manifestaciones que sostienen la posición de la organización y la importancia de su ingreso en la Agenda de Temas Clave en todos los medios de comunicación formales e informales disponibles.

Evaluación del proceso: Siempre se debe analizar y evaluar los resultados de todo el proceso, con respecto a las expectativas y acciones realizadas. Sobre la base de dicha evaluación se deberá reiniciar, reforzar o incluir acciones de mantenimiento y reforzamiento de los logros alcanzados hasta su institucionalización en las comunidades de referencia, locales, regionales y globales.

Responsabilidad Social

La responsabilidad social de la organización se refiere al modelo estratégico de gestión de empresas que toma en cuenta los posibles impactos económicos, sociales y ambientales que se producen en el desarrollo de una actividad empresarial.

La responsabilidad social expresa el compromiso continuo de las empresas con la comunidad, su entorno y sus diversos stakeholders (empleados, accionistas, medioambiente proveedores, clientes y más) (Redacción Ekos, 2012).

La responsabilidad social de una empresa estaba anteriormente asociada a una política secundaria en las compañías. Es así como, esta serie de diligencias que se efectuaban con el fin de cumplir ciertos estándares, se tornaron como estrategias colaterales de las firmas, hasta transformarse en parte fundamental de los valores corporativos y del giro del negocio. La sostenibilidad, la transparencia y el compromiso social son parte de los aspectos que se busca potenciar para ser más responsables con su ambiente, ser más eficientes y, al mismo tiempo, consolidar su marca entre el público (Villacís, 2015).

De acuerdo a (Lima Bandeira & López Parra, diciembre, 2012) existe un conjunto de estudios que identifican resultados que impactan al negocio al aplicar estrategias concernientes a la Responsabilidad Social. Estos son:

Mejora en la eficiencia de los procesos. Al invertir en capacitación y educación de una colectividad, una compañía puede asegurarse personal local cualificado para sus requerimientos, optimando los procesos admisión de personal.

Generación de nuevas oportunidades de mercado. Esto se refuerza en especial cuando la empresa se asocia en una red de Responsabilidad Social. Con ello, se puede generar una mayor visibilidad y se asocia a otras corporaciones que expresan la misma preocupación de responsabilidad social.

Gestión de talento humano. Como la Responsabilidad Social es transversal en la organización, puede formar mayor compromiso de sus colaboradores y partes de interés, promoviendo el sentido de pertenencia con la empresa e incrementando la apropiación del negocio. Esto se traduce en reducción de costos concernientes a la rotación de personal y por otro lado se aumenta la productividad.

Mejora comercial. El reconocimiento social fomenta mayores lazos de fidelidad con los proveedores, ya que estos asocian a la empresa a una imagen corporativa de transparencia y ética.

Reconocimiento social. La opinión de consumidores y clientes toma también en cuenta la legitimidad empresarial de la organización, cuando se van a decidir por una marca en particular. Esto también se ve reflejado en la fidelización hacia la compañía.

Aspecto legal. Al cumplir el marco normativo y regulatorio también se evita la generación de costos relacionados con su irrespeto.

Resultados socio-ambientales. Este otro aspecto de impacto que resulta de la construcción de alianzas sólidas con el Estado, una vez que se apoya a la sostenibilidad de los negocios y al gobierno en su rol.

Económico-financiero. La rentabilidad se ve reflejada en aspectos de reducción de costos políticos (alianzas con las comunidades, el Estado, otras empresas del mismo

sector, proveedores, etc.); en reducción de costos directos (personal, multas por infracción legal, etc.); en disminución de costos indirectos (control de desechos, mejora en la eficiencia de uso de los recursos, compromiso con la calidad e innovación como algunos elementos que promocionan la rentabilidad del negocio).

Gestión del riesgo. Al tener estrategias de Responsabilidad Social que cubran los elementos ambientales y sociales ajustados a los requerimientos normativos, se favorece la minimización de los posibles riesgos que pueden estar presentes en la actividad comercial y del negocio (e.g., mantener una política responsable de diálogo y atención a las comunidades disminuye el riesgo de que la colectividad se oponga a las actividades comerciales de la organización).

La comunicación global: comercial e institucional

La globalización, la competencia, la sofisticación tecnológica y la velocidad de las actividades en el mundo contemporáneo han aumentado la complejidad de las organizaciones, por lo que la comunicación enfrenta el enorme reto de hacer frente a tal complejidad. Las nuevas culturas homogéneas del mundo globalizado obligan al comunicador social a enfrentarse a las nuevas tecnologías de la comunicación de forma integral, dando así lugar al surgimiento de una comunicación global.

La poca literatura sobre este tema hace referencia a las estrategias y tácticas empleadas por el comunicador social ante los procesos de la globalización y los desafíos que representa la transformación del mundo en una “aldea global”, esto es, la implementación de sistemas de comunicación interna y externa en organizaciones, o bien, el diseño de sistemas de información integrada al servicio de campañas mediáticas de interés público o finalidad comercial.

De otra parte, hay quienes apuntan que para hablar de comunicación global hay que remitirse al principal rasgo que precisa la globalidad: la internacionalización. Así, definen a la estrategia global como “la conversión de los negocios nacionales en un solo negocio mundial con una sola estrategia global integrada” y a la marca global como “aquella que tiene un posicionamiento significativo en todos o casi todos los mercados mundiales” (Krueger & Nandan, 2008). Estos autores sugieren que a la comunicación global le cabe la responsabilidad de crear y difundir la imagen de identidad de la marca de un producto o servicio, su carácter general y personalidad, para crear así un vínculo con el consumidor y garantizar un alto nivel de aceptación, ya que se considera que el cliente otorga más importancia a estos atributos que a los aspectos técnicos del producto o servicio.

Se considera que el comunicador global debe ser capaz de estudiar y entender el fenómeno de la comunicación en general y de conocer detalladamente las funciones básicas que como comunicador global deberá diseñar, producir y aplicar en su actividad profesional o académica (Muñoz, 2017). El autor puntualiza las siguientes funciones que le asignan al comunicador global: 1.- Producir comunicación; 2.- Informarse para informar; 3.- Planificar la comunicación; 4.- Crear redes de comunicación internas y externas; 5.- Hacer diagnósticos de la comunicación; 6.- Realizar auditorías de comunicación; 7.- Diseñar estrategias y tácticas; 8.- Administrar el capital simbólico de la imagen global; 9.- Ser asesor y consultor en comunicación; 10.- Investigar científicamente la comunicación; 11.- Difundir la imagen; 12.- Ejercer la práctica social de comunicólogo y 13.- Ser mediador de conflictos.

Al examinar el cambio de panorama de los medios de comunicación durante las últimas dos décadas anota que dicha transformación no solo se debe a la innovación

tecnológica en los dispositivos de mediación en sí, sino también en la forma en que los usuarios han elegido apropiarse socialmente de ellos y han construido nuevos procesos de mediación, poniendo énfasis en el hecho de haber pasado de un modelo de comunicación basado en la comunicación masiva a un modelo basado en la comunicación en red. El autor puntualiza luego los tres rasgos que caracterizan a un modelo comunicacional de redes en las sociedades informacionales, siendo el primero los procesos de globalización comunicacional, y los dos restantes, el establecimiento de redes en medios masivos e interpersonales y los diferentes grados de uso de la interactividad (Cardoso, 2008).

En este contexto, la globalización comunicacional debería entenderse como la interconexión entre los medios interpersonales de comunicación y de masas; por una parte, la comunicación mediada, todavía representada por los grandes conglomerados de medios y, por otra, por las personas con las conexiones que hacen entre las diferentes tecnologías de medios y la combinación de dispositivos de mediación interpersonal y dispositivos de comunicación masiva, sin olvidar que, en la fase inicial, el surgimiento de Internet permitió la migración de los medios de comunicación tradicionales de las tecnologías analógicas a las digitales, creando así los puentes necesarios entre los medios antiguos y los nuevos y que, en una segunda fase, Internet, los teléfonos móviles y la tecnología SMS, han hecho posible el establecimiento de un número creciente de interconexiones entre todos los medios.

Según (Cardoso, 2008), la globalización comunicacional y la económica son las tendencias más visibles de una sociedad cambiante como resultado de la fusión cada vez mayor de las tecnologías de la información, la comunicación y la informática, y concluye manifestando que la comunicación global ha sido un elemento fundamental

para la creación de los mercados globales pues ha hecho posible el desarrollo de infraestructuras para la comunicación de datos, noticias e imágenes y, por lo tanto, ha aumentado el deseo de propiedad de los productos y el acceso a los servicios. Añade que este proceso de asociación entre comunicación y mercado también ha dado lugar a un efecto secundario: ha dado poder a las voces silenciosas de quienes reclaman autodeterminación y justicia social y han respondido al consumismo a través de la afirmación de la identidad.

Las demandas formativas de las empresas a la universidad son coherentes con la realidad global del mundo actual y la propia evolución de las empresas. En este sentido, se habla de una formación “interdisciplinar”, “multicultural”, “holística”, “integral” de los profesionales• vs. la formación especializada de tiempos recientes. Del mismo modo parece que las empresas están evolucionando hacia los servicios integrados que interpelan los clientes (Oerlado & Rubio, 2012). En un estudio realizado en Guatemala para determinar las cualidades que debe reunir el comunicador en el siglo de la globalización estos autores consultaron a varios expertos sobre una serie de requisitos que deben adquirir los universitarios para su formación, recomendándose que los siguientes temas, a juicio de los expertos, deben ser tomados en cuenta por la academia: metodología práctica basada en análisis de casos reales, “que los alumnos tengan que debatir y aprender a tomar decisiones”, formación multidisciplinaria y multicultural, facilidades para que los estudiantes estudien en universidades extranjeras (internacionalización), dominio de habilidades técnicas (conocimiento de herramientas-programas informáticos: Excel, PowerPoint, etc., y de los recursos de la era internet, principalmente todas aquellas que tienen que ver con la interactividad), favorecer las actitudes responsables, principalmente a través de las prácticas en las empresas y el

trabajo en equipo, capacidad de análisis, creatividad e innovación (especialmente relevante dada la abundancia de datos y contenidos en la sociedad del conocimiento y la necesidad de diferenciación), dominio de otro idioma, fundamentalmente del inglés, y soltura para hablar en público (Oerlado & Rubio, 2012).

Comunicación en crisis

Como ya se ha presentado anteriormente, la comunicación es una herramienta fundamental para el desarrollo de cada actor y de su interacción con su entorno. Sin embargo, para llevar a cabo una comunicación eficaz en cualquier medio hay barreras que impiden que el mensaje llegue a su destino. Estas dificultades de comunicación se presentan tanto a nivel personal, de la familia, de la sociedad, de las organizaciones y de las empresas.

Las crisis de las organizaciones producen un quebrantamiento de sus actividades frecuentes y en algunas múltiples ocasiones, la mantenibilidad de relaciones fluidas con las partes interesadas. Uno de los elementos fundamentales para cualquier organización son los medios de comunicación, ya que son uno de los principales actores encargados de hacerle llegar los mensajes y la narrativa a las demás stakeholders involucrados (Castillo, 2015).

En ese sentido es importante organizar los problemas de comunicación para atacarlos de forma eficaz y eficiente. Para ello, es conveniente realizarse las siguientes preguntas: ¿Qué está sucediendo, que crea el problema?, ¿Dónde y cuándo tiene lugar normalmente?, ¿A quién afecta?, ¿Cuáles son los efectos principales?, ¿Cuáles son las posibles causas? (Valda, 2015).

Pero para poder detectar y corregir estos problemas de comunicación, muchas veces las empresas no están en capacidad de realizarlas por si solas, ya que forman parte del problema. Por ello es necesaria la intervención de un ente (organización o persona) externa que pueda efectuar un levantamiento objetivo de las dificultades presentadas, evaluando los procesos, los elementos de comunicación, las herramientas utilizadas, las prácticas comunes de comunicación, la cultura organizacional, las relaciones interpersonales, las comunicaciones internas y externas, las estructuras de poder, la identidad corporativa y reputación de la empresa, entre otros factores.

MARCO INSTITUCIONAL

Antecedentes históricos

El primer local de Energym se abrió hace 13 años, cuando la oferta de gimnasios era bastante escasa. La cadena de gimnasios Quito abre sus puertas como un proyecto lujoso, innovador y con tecnología de punta; empieza como un proyecto familiar y despunta en el mercado de manera inesperada, esta es la razón por la cual se saca adelante el proyecto invirtiendo en estrategias comerciales y de mercadeo. En la actualidad dispone de cinco locales.

Misión

Ayudar a transformar la calidad de vida de las personas para que lleven una vida de bienestar integral.

Visión

Creemos en nuestros valores para inspirar a nuestros colaboradores y clientes, ayudándolos a llevar una vida en equilibrio.

Valores

Productividad, responsabilidad, servicio, empatía, alegría, motivación, honestidad, innovación.

Filosofía

Sabemos que la forma de cambiar el estilo de vida de las personas, es empezando desde adentro, por eso alentamos a nuestros colaboradores a llevar un estilo de vida saludable de mente y cuerpo. Para estar física y emocionalmente sanos, es muy importante practicar ejercicio a diario.

Una forma de inculcar nuestros valores, es motivar a todos quienes conforman nuestra gran familia para que sean personas inspiradoras a los demás, dentro y fuera de la empresa.

Mantenemos siempre una sonrisa para con todos, procurando resolver inconvenientes y dar soluciones en caso de conflictos, siendo solidarios y brindando apoyo a nuestros clientes. Para ello, sostenemos una actitud positiva y prestando nuestro mejor servicio.

El lema fundamental de la empresa: Practicar siempre la gratitud, cultivar el optimismo, practicar la generosidad, cuidar nuestro cuerpo y espíritu, ser felices y contagiar a los demás.

Identidad visual

El logo utilizado para promocionar la empresa se muestra en el Gráfico 6. En el mismo, se expresa la energía positiva que transmite el personal para con los clientes.

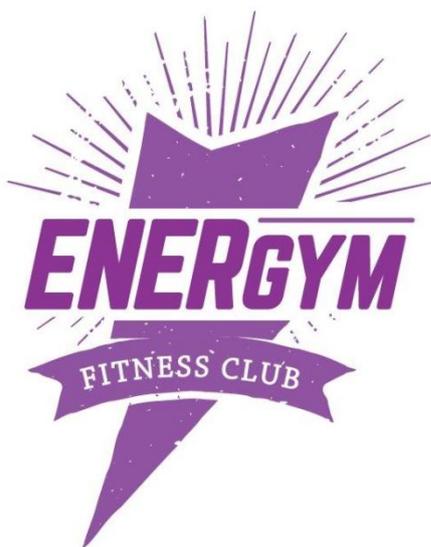


Gráfico 6 Logo de la empresa

Otras versiones del logo se presentan en el Gráfico 7.



Gráfico 7 Otras versiones del logo de la empresa

Mapa de públicos y sus características

En la Gráfica 8, se presenta el mapa de públicos de Energym.

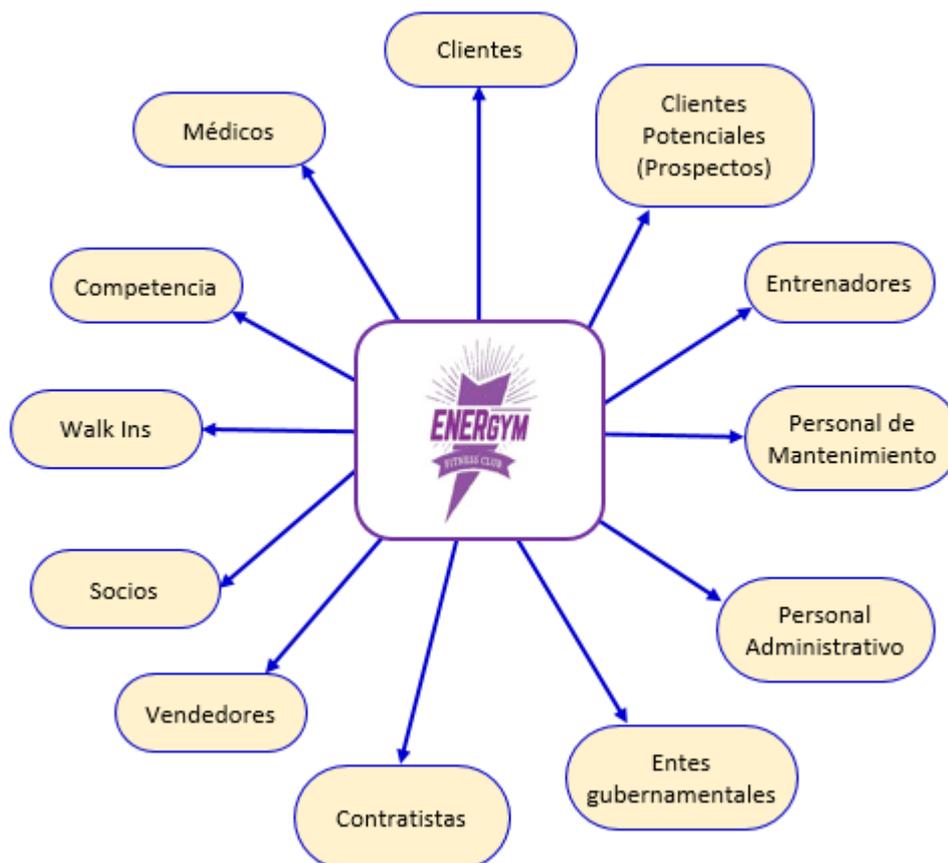


Gráfico 8 Mapa de públicos de Energym

Cómo se aprecia en dicho gráfico, el público está conformado por:

Clientes.

Clientes Potenciales (Prospectos).

Entrenadores.

Personal de Mantenimiento.

Personal Administrativo.

Entes gubernamentales.

Contratistas.

Vendedores.

Socios.

Walk Ins.

Médicos.

Por medio de este mapa se realiza la definición cuantitativa y cualitativa de los públicos objetivos y la comunicación que se requiere para con cada uno de ellos.

Sobre la base del Mapa de públicos Energym establece la Matriz de relación de los públicos, la cual puede observarse en la Tabla 1.

NIVEL DE RELACIÓN	STAKEHOLDER	OBJETIVO	COMUNICACIÓN	TIPO DE RELACIÓN
Por responsabilidad	Entidades reguladoras	Cumplir las regulaciones de la Agencia Nacional de Regulación, control y vigilancia sanitaria.	Activa bilateral	Relación a largo plazo
Por influencia	Entidades gubernamentales	Pagar todos los impuestos establecidos por ley y mantener vigente los permisos de funcionamiento	Activa bilateral	Relación a largo plazo
	Competencia	Tener conocimiento de los pasos y promociones que realiza los gimnasios de la competencia, para mantenerse en la innovación y ser una opción llamativa en el mercado	Unilateral limitada	Relación a largo plazo
	Contratistas	Mantener una relación estable en términos de ganar-ganar, procurando establecer contratos de larga duración con mejores precios	Activa bilateral	Relación a largo plazo
Por dependencia	Clientes	Mantener una relación sólida y duradera, sobre la base de entera satisfacción del cliente	Activa bilateral	Relación a largo plazo
	Clientes Potenciales (Prospectos) Walk-ins	Destacar las bondades y la calidad del servicio prestado por Energym para la captación de clientes. Ofreciendo ofertas por nuevo cliente	Activa bilateral	Relación a largo plazo
	Colaboradores (Entrenadores, Administrativos, Mantenimiento, Vendedores, médicos)	Mantener excelente clima laboral, conformando una familia para lograr una sólida relación en la que se busque por un lado una alta eficiencia en la prestación del servicio y por otra parte a un colaborador contento y orgulloso de pertenecer a la empresa	Activa bilateral	Relación a largo plazo
Por asociación	Socios	Obtener el máximo beneficio, sabiendo que la empresa constituye un activo de largo plazo y que se tiene que estar por encima de la competencia	Activa bilateral	Relación a largo plazo

Tabla 1 Matriz de Relación de los públicos

Estrategias y tácticas de comunicación que utilizan con cada uno de los stakeholders (partes interesadas)

Energym cuenta con diferentes estrategias para tener una comunicación efectiva en todos los niveles de la organización. Las técnicas empleadas por Energym se muestran en la Tabla 2.

Herramienta de comunicación	Objetivo	Frecuencia
Correo electrónico	Dar instrucciones diarias. Informar acerca de modificaciones en las estrategias, promociones o lineamientos	Diaria
Cartelera	Informar de objetivos de largo plazo. Dar a conocer la misión, visión, filosofía y valores de la empresa. Informar acerca de clases especiales y talleres	Eventual
Reunión de comunicación mensual	Conocer el clima laboral. Informar objetivos a mediano y largo plazo. Tomar realimentación de inquietudes, sugerencias y requerimientos del personal	Mensual
Reunión de proyección de ventas mensual	Dar a conocer los resultados económicos del local. También se recoge impresión y sugerencias de mejora	Mensual
Reunión de gerencias semanal	Informar acerca de cómo va la proyección de ventas para el mes. Informar de cambios de metas	Semanal
Reunión de Marketing semanal	Establecer estrategias de control para lograr las metas mensuales establecidas	Semanal
Medios de comunicación escrita: Diarios y revistas	Dar publicidad a Energym estableciendo las bondades de utilizar Energym por encima de la competencia	Eventual
Mensajes publicitarios difundidos en la radio	Dar publicidad a Energym estableciendo las bondades de utilizar Energym por encima de la competencia	Diario
Medios de comunicación digital: Redes sociales, página web y Blogs	Dar publicidad a Energym estableciendo las bondades de utilizar Energym por encima de la competencia	Permanente
BTL: Actividades en eventos sociales y deportivos	Captar nuevos clientes mediante promociones y eventos sociales. A la vez dar apoyo a la comunidad	Cuatrimestral

Tabla 2 Herramientas de comunicación

Tipos de Comunicación utilizadas en Energym

En la organización se cuenta con distintos tipos de comunicación, para mantener el flujo de información y poder lograr los objetivos estratégicos. Estas son. Comunicación descendente, comunicación ascendente, comunicación bidireccional y comunicación cruzada.

Comunicación Descendente

Esta comunicación existe en la empresa y se la da desde los altos mandos a niveles jerárquicos inferiores.

La comunicación descendente es utilizada en Energym para transmitir información relacionada con el trabajo desde los niveles altos de la estructura organizativa, hasta los niveles más bajos en la jerarquía. Esto con la finalidad de facilitar la coordinación entre los distintos niveles jerárquicos.

La comunicación descendente se difunde a través de los siguientes medios de comunicación y herramientas:

Correo electrónico.

Memorándum.

Cartelera.

Reglamento Interno.

Grupo de WhatsApp por cada local.

Comunicación Ascendente

Esta es la comunicación que se da de bajos a altos mandos y tiene lugar sucede en cada uno de los locales y también se lleva a cabo en la parte administrativa.

Por medio de este tipo de comunicación se puede detectar las propuestas de los empleados y sus requisitos en materia laboral.

Este tipo de mensajes son enviados en su mayoría por temas relacionados a ventas y productividad, para solicitar excepciones, descuentos o promociones a los socios (clientes) y el vendedor necesita autorización de su jefe inmediato o del gerente.

Los medios más utilizados para la transmisión de estos mensajes son:

Correo electrónico.

Buzón de sugerencia.

Comunicación directa con el gerente del local.

Encuesta a los empleados (realizadas semestralmente).

A este respecto es importante destacar que Energym es una empresa que maneja el concepto de puertas abiertas, por lo que en cualquier momento en que el empleado requiera comunicar o realizar un requerimiento al gerente, puede dirigirse a su oficina.

Comunicación bidireccional

Para la definición de estrategias, planteamiento de objetivos, realizar lineamientos y reforzar los lazos dentro de la organización; así como para obtener realimentación del clima organizacional de la empresa, también se lleva a cabo los siguientes mecanismos:

Reunión de comunicación mensual.

Reunión de estrategia comercial mensual.

Reunión semanal con el gerente del local.

Comunicación cruzada

Dentro de la organización también se presenta la existencia de comunicación cruzada o diagonal; esta se da entre los gerentes de las diferentes áreas de la empresa, así como también entre colaboradores del mismo nivel jerárquico, pero entre distintos locales.

Esta relación se da también entre empleados de la organización que no tienen relación de dependencia entre las áreas.

Es importante acotar que esta comunicación cruzada no solo se establece a través de medios escritos, sino también de manera telefónica o personal. Por otra parte, la finalidad principal de la comunicación cruzada es incrementar la velocidad en la transmisión de la información, mejorando la comprensión de la información que se transmite y la coordinación de los esfuerzos para lograr cumplir con los objetivos de la empresa. La comunicación cruzada es muy común dentro de las organizaciones, ya que no siempre el flujo de la información se dirige por las rutas normalmente establecidas en los organigramas.

Formas de comunicación

La empresa maneja como toda organización, tres tipos de comunicación: Escrita, verbal y no verbal. Cada una de estas tiene sus ventajas y desventajas dentro de la organización, las mismas que son evidentes no solo en la empresa, sino en el diario vivir de las personas. Los tres tipos son usados de manera independiente o complementaria, así, en el caso de una reunión o entrevista personal, predomina la comunicación verbal y no verbal, mientras en una conferencia, taller o charla, la parte verbal va complementada por la parte visual y escrita.

En el caso de la comunicación escrita: Correo electrónico, memos y cartelera, los mensajes son precisos y concretos, es decir, el mensaje es más claro y es más probable que quien lo recibe lo entiende de manera más segura.

Otros medios de comunicación escrita usados por la compañía:

Cartelera: En cada local hay una cartelera, en dicho espacio se colocan anuncios para los clientes y también para los empleados. Estos pueden ser informativos, convocatorias para talleres, clases especiales, etc.

Memorándum: Este se lo usa para estimular a los empleados a recordar procesos internos y también temas específicos o temporales.

Encuesta a los empleados. Se la realiza para conocer factores internos y externos de la empresa, dependiendo del grupo de talento humano al que se la dirija; también se realizan encuestas a todo el personal para medir la satisfacción laboral.

La empresa utiliza la comunicación escrita como un medio seguro, ya que el mismo queda siempre registrado y protege a cada departamento como respaldo de las acciones que se toman. Además, es un medio accesible para todos que ayuda a disminuir los problemas de malos entendidos.

Sin embargo, la utilización de medios escritos impresos, también tiene sus desventajas: el tema del daño ambiental, el alto gasto en papelería y el hecho de que no se pueda medir la retroalimentación o retorno en algunas piezas comunicacionales.

Comunicación oral

La comunicación oral se materializa durante las reuniones uno a uno o grupales, y también por vía telefónica y video conferencias. Esta puede ser formal o informal, algunas son planeadas y muchas de estas son espontáneas o emergentes.

La comunicación oral, aunque es uno de los recursos más utilizados dentro de la empresa, la comprensión del mensaje no siempre es segura ya que en ocasiones puede ser transmitido de forma inadecuada o no deseada, debido a que influye de gran manera la interpretación de cada una de las personas que recibe el mensaje; influye también el espacio y entorno en el que se da el mensaje. Depende así mismo de quien lo envía y de quien lo recibe, de si son personas de la misma jerarquía o de si es de mando altos a bajos o al revés. Muchas veces se da en la empresa al finalizar una reunión oficial de

comunicación, donde generalmente hablan el líder de talento humano y el gerente general, y se envían mensajes de manera informal, a veces sobre tantos temas tratados tan rápidamente que es imposible retener toda la información y, como los comentarios, solicitudes o requerimientos son tantas, en tan poco tiempo y sin respaldo escrito, estos pueden quedar en el espacio sin surtir efecto alguno porque no hubo la suficiente retención del mensaje o porque las personas se saturan de información.

En Energym se emplea las siguientes herramientas de comunicación oral oficiales y no oficiales:

Reuniones mensuales y semanales: Se exponen varios temas.

Llamadas telefónicas: Cada una de las personas de áreas administrativas, recibe varias llamadas diarias al celular y al teléfono fijo.

Videoconferencias. Esta comunicación se da entre áreas, ya que no todos operan en las mismas oficinas. También se realizan videoconferencias con otros países y con proveedores.

Comunicación no verbal

Este tipo de comunicación se utiliza todos los días, muchas veces sin darle la importancia que realmente tiene. La comunicación no verbal es esencial al momento de transmitir un mensaje, aquí se habla del poder de una sonrisa y de la importancia de una actitud positiva en la empresa, algo que lamentablemente no siempre se practica ya que se puede observar a gente agotada, a asesores de venta y gerentes de locales estresados, al igual que al personal de los departamentos de contabilidad y marketing que dan muestras de fatiga.

Muchas veces las expresiones corporales y gestuales pueden también transmitir agotamiento, desmotivación y saturación; cuando se transmite un doble mensaje se genera un problema al quitarle credibilidad y se puede desmotivar al personal.

MARCO METODOLÓGICO

Objetivos de la auditoría de comunicación

Objetivo principal

El objetivo principal de la auditoría de comunicación consiste en realizar un diagnóstico de la situación actual del sistema de comunicación de la empresa Energym.

Objetivos específicos

Para obtener la visión de la situación del sistema de comunicación de la empresa se requiere cumplir los siguientes objetivos específicos:

Analizar los procesos de comunicación dentro de la empresa, ya sean estos interpersonales, grupales o por departamentos.

Medir el nivel la satisfacción laboral de los colaboradores.

Determinar el nivel de conocimiento de los objetivos de la organización.

Evaluar cómo está siendo dada a conocer la identidad organizacional de Energym.

Conocer si el personal está en conocimiento de la descripción de su cargo dentro de la empresa.

Diagnosticar el clima laboral en la organización.

Alcance de la auditoría

La investigación está circunscrita al público interno de la institución. Esto es, se trata de una auditoría interna del estado del sistema de comunicaciones dentro de Energym.

Tipo de investigación

La investigación efectuada es de tipo cualitativa, ya que se recolectaron y analizaron datos cualitativos. Sin embargo, tomando en cuenta que se realizó una encuesta. Los datos obtenidos pudieron ser expresados en forma cuantitativa, de manera porcentual.

Método de investigación

La investigación efectuada fue explicativa, debido a que se pudo realizar el levantamiento de la información sobre la base de las percepciones del público interno con respecto al funcionamiento de la organización. También la investigación es inductiva, ya que se infiere el resultado general basándose en los hechos observados.

Instrumentos y técnicas empleadas en la auditoria

Para realizar el levantamiento de la información se utilizó los siguientes instrumentos:

Encuesta de satisfacción laboral.

Observación.

Entrevistas personales.

Encuesta de satisfacción laboral

Con el propósito de evaluar el clima laboral y la satisfacción del personal de la Cadena de Gimnasios de Quito, se efectuó una encuesta con la participación de 85 personas que conforman la plantilla de empleados de la empresa.

El cuestionario de la encuesta consistió de 9 preguntas cerradas y una pregunta abierta, cuyas respuestas fueron tabuladas y posteriormente analizadas. El formulario utilizado puede apreciarse en el Anexo 1.

Resultados de las preguntas efectuadas en la encuesta

En los Gráficos 9 al 17 se puede observar las preguntas efectuadas y la representación gráfica de las respuestas.



Gráfico 9 Resultado de encuesta, pregunta Nro. 1

Esta pregunta se redactó para evaluar si existe coherencia entre los objetivos de la organización con respecto a los objetivos laborales de los colaboradores, ya que el aporte de cada uno de los trabajadores repercute en el cumplimiento de las metas trazadas por la organización.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se observa que el 67% no establece una concordancia o una desaprobación del planteamiento de los objetivos corporativos, el 24% considera que ambos objetivos van de la mano, 8% se abstuvo de emitir su opinión y el 1% considera que existe un divorcio entre ellos.

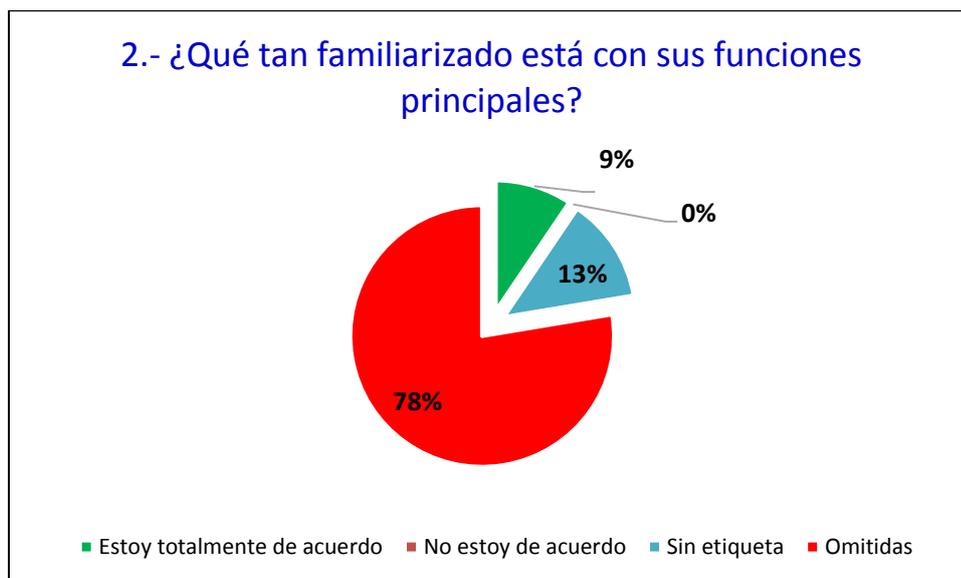


Gráfico 10 Resultado de encuesta, pregunta Nro. 2

Cuando se preguntó a los colaboradores acerca de conocer sus funciones principales dentro de la organización, el 78% se abstuvo de emitir su opinión, 13% no presenta definición con respecto a la pregunta, sólo el 9% expresó conocer sus funciones principales; mientras que no hubo expresión de desconocer sus funciones.



Gráfico 11 Resultado de encuesta, pregunta Nro. 3

La tercera pregunta de la encuesta procuró conocer si la organización valora a sus colaboradores en el lugar de trabajo. El 57% es neutral en cuanto a la valoración

expresada. 34% de los encuestados se considera valorado, 8% no emitió opinión en la pregunta, mientras que 1% considera que no se siente valorado o respetado.

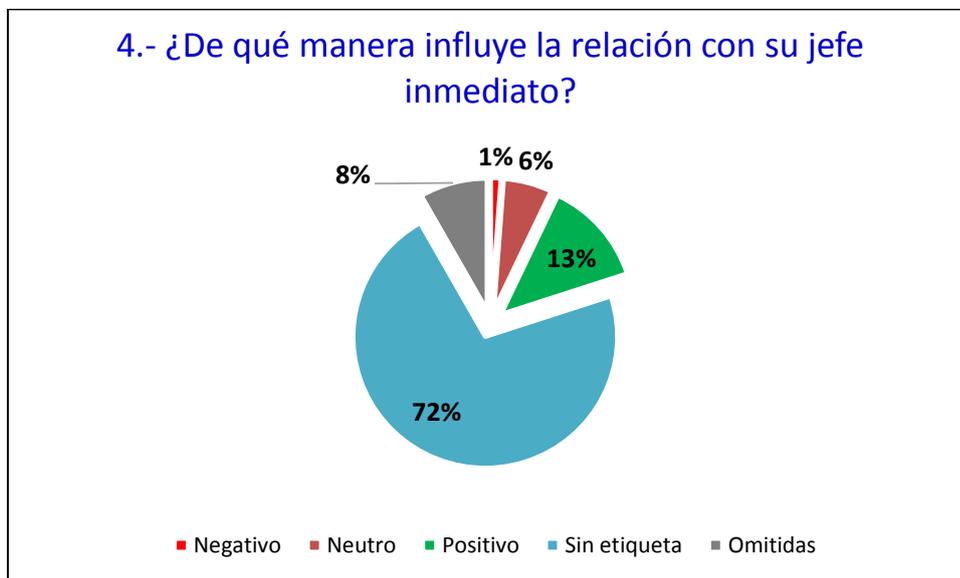


Gráfico 12 Resultado de encuesta, pregunta Nro. 4

Con respecto a la pregunta se realizó para determinar la percepción de los colaboradores acerca de la influencia de su jefe inmediato, el 78% (72% sin etiqueta y 6% neutro) no respondió de manera determinante en cuanto una influencia positiva o negativa de su supervisor. El 13% de los encuestados indicó tener una influencia positiva de su jefe inmediato. El 8%, del total prefirió abstenerse de emitir opinión y sólo el 1% calificó de negativa dicha influencia.

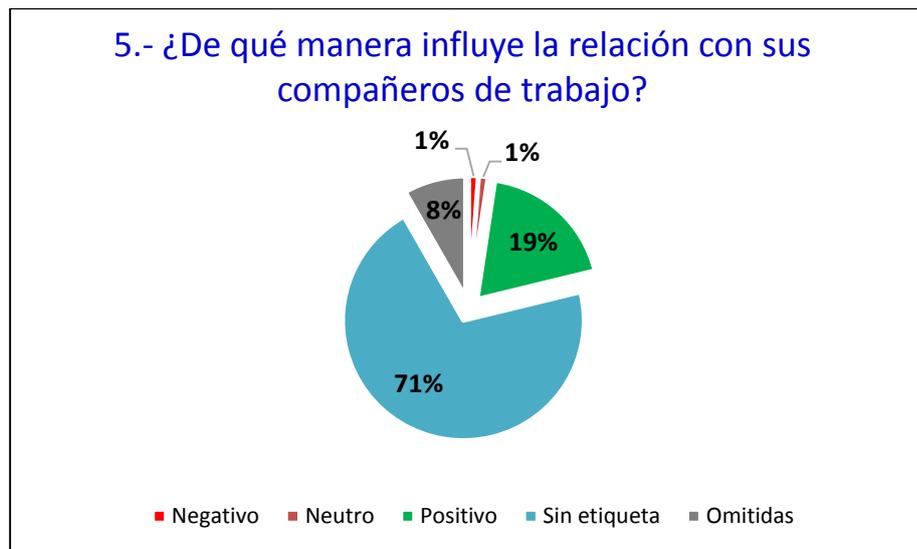


Gráfico 13 Resultado de encuesta, pregunta Nro. 5

La 5^{ta} pregunta de la encuesta pretendió determinar la influencia (positiva/negativa) de los compañeros de trabajo del personal de la empresa Energym. Conforme a los resultados obtenidos, el 72% (71% sin etiqueta y 1% neutral) indicó no existir una influencia de la relación con los compañeros de trabajo. El 19% expresó tener una influencia positiva de sus compañeros de trabajo. El 8% prefirió no emitir opinión y el 1% afirmó tener influencia negativa por parte de sus compañeros de trabajo.



Gráfico 14 Resultado de encuesta, pregunta Nro. 6

En cuanto a la pregunta efectuada para conocer si el colaborador se siente en capacidad de poder aportar ideas innovadoras o realizar actividades distintas que mejore el logro de los objetivos de la organización, el 60% no expresó tener o no tener estas oportunidades. El 32% de los encuestados considera que si puede influir de manera positiva en la organización mediante la aplicación de métodos distintos o implementación de nuevas ideas. El 8% de los encuestados se abstuvo de emitir opinión.

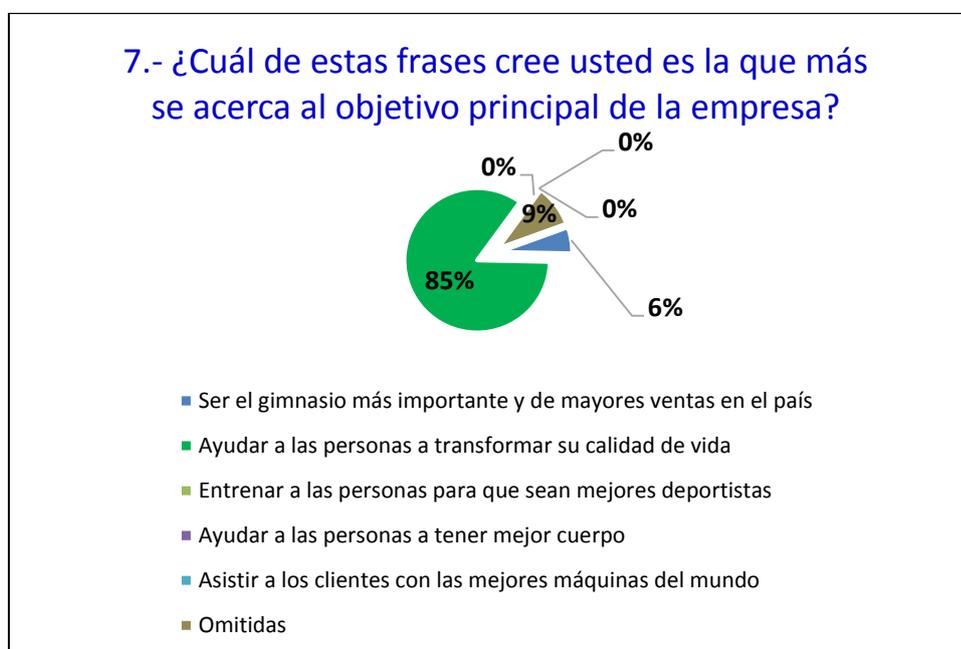


Gráfico 15 Resultado de encuesta, pregunta Nro. 7

La pregunta 7 de la encuesta ofreció algunas posibilidades en cuanto a la expresión que mejor podría definir el objetivo principal de la empresa. Las frases que se presentaron como opciones en esta pregunta fueron las siguientes:

Ser el gimnasio más importante y de mayores ventas en el país.

Ayudar a las personas a transformar su calidad de vida.

Entrenar a las personas para que sean mejores deportistas.

Ayudar a las personas a tener mejor cuerpo.

Asistir a los clientes con las mejores máquinas del mundo.

El 85% de los encuestados manifestó que Energym ayuda a las personas a transformar su calidad de vida. El 6% indicó que el objetivo principal para la empresa es ser el gimnasio más importante y de mayores ventas en el país. Por otra parte, el 8% se abstuvo de emitir opinión.

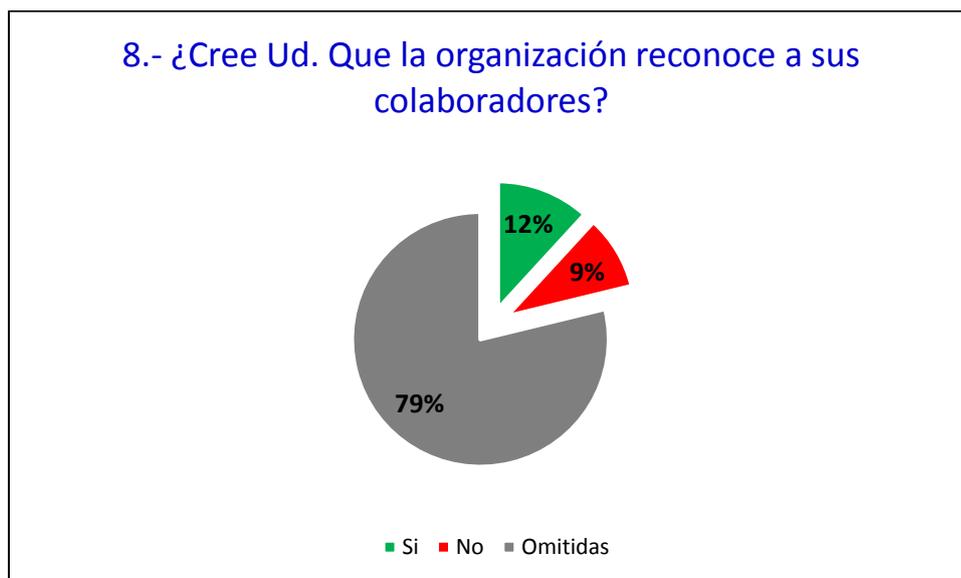


Gráfico 16 Resultado de encuesta, pregunta Nro. 8

La pregunta número 8 se presentó para determinar de qué manera la organización da reconocimiento a sus trabajadores. Aquí, el 79% no emitió opinión en la pregunta. El 12% expresó un reconocimiento favorable de la organización para con sus trabajadores y el 9% se siente que la empresa no manifiesta un reconocimiento para con ellos.

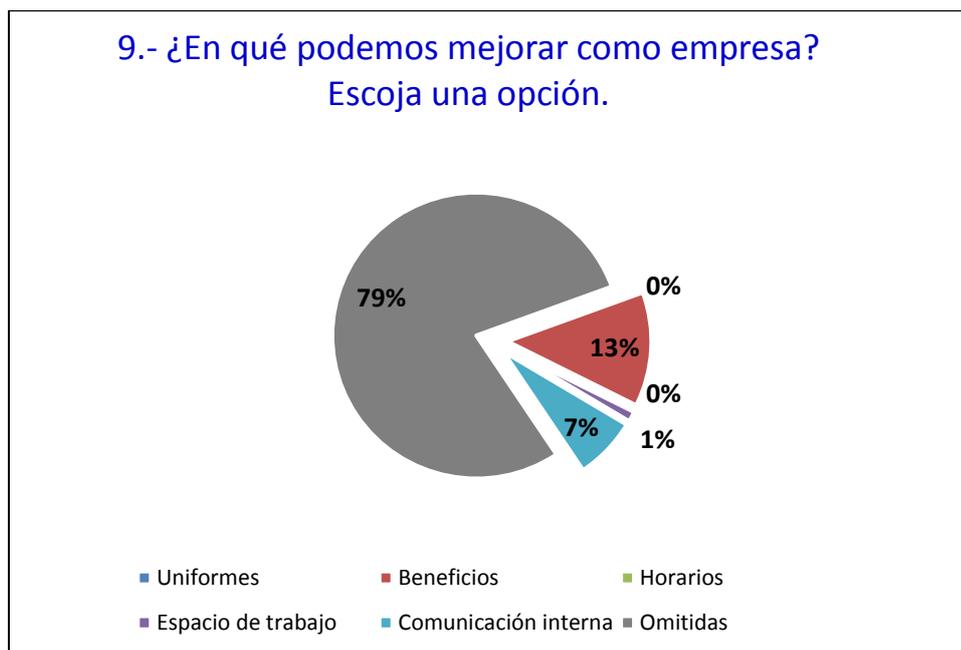


Gráfico 17 Resultado de encuesta, pregunta Nro. 9

Con respecto a la pregunta que se presentó para determinar de qué manera se puede mejorar Energym como empresa. Se mostró las siguientes opciones:

Uniformes.

Beneficios.

Horarios.

Espacio de trabajo.

Comunicación interna.

El 79% se abstuvo de emitir opinión con respecto a la pregunta planteada. El 13% manifestó que con mayores beneficios se puede mejorar la empresa. El 7% expresó que se requiere mejorar la comunicación interna, mientras que el 1% pensó que la mejora proviene de la modificación del espacio de trabajo.

Evaluación de las respuestas proporcionadas en las encuestas

Los resultados de las encuestas aplicadas mostraron las siguientes evidencias:

Se nota una falta de motivación del personal al presentarse una gran cantidad de preguntas en las cuales el encuestado no expresó respuesta alguna. De todas las nueve preguntas aplicadas a los 85 encuestados, el 31,76% se abstuvo de emitir opinión en las preguntas.

Se muestra un temor de parte del personal de expresar sus opiniones (a pesar de tratarse de una encuesta anónima), evidenciado en la falta de participación en las preguntas de las encuestas en las que se involucran aspectos de supervisión y objetivos de la organización.

Se denota un desconocimiento de los objetivos de la organización.

El trabajador desconoce sus funciones principales dentro de la empresa.

El trabajador no se siente valorado ni respetado en su sitio de trabajo.

Sólo el 13% expresó una influencia positiva por parte de su supervisor. Esto, complementado con el también bajo porcentaje (19%) de la influencia positiva con respecto a los compañeros de trabajo, refleja un problema importante en cuanto al clima laboral.

Aunque se evidencia la falta de motivación del personal, el 27% cree que pueden aportar para revertir la situación actual.

La mayoría del personal (72%) concuerda en el principal objetivo de la empresa “Ayudar a las personas a transformar su calidad de vida”. Esta frase guarda bastante relación con la misión de la empresa.

Con respecto a la pregunta acerca de cómo mejorar como empresa, se presentó una baja participación (21%) en proporcionar información. No obstante, se observa un requerimiento por parte del personal en cuanto a incremento de beneficios y la mejora de la comunicación interna de la empresa.

Técnica de Observación

Esta técnica fue aplicada basándose en observaciones diarias sobre el comportamiento del personal de Energym.

Los aspectos observados fueron los siguientes:

Puntualidad del personal.

Cumplimiento de horario de trabajo.

Comportamiento (trato) con los clientes.

Trato del Gerente para con sus colaboradores.

Comportamiento del personal con sus proveedores.

Trato entre distintos colaboradores.

De las observaciones realizadas se detectó que, salvo contadas ocasiones, el personal llega con puntualidad a su sitio de trabajo y realiza el cumplimiento del horario de trabajo (aunque no se palpó la presencia de un esfuerzo extra cuando se requería extender la jornada de trabajo).

En cuanto al trato con los clientes, se observa que se marca preferencia con determinados clientes en cuanto a la empatía para con ellos, mientras que con otros clientes el trato es más bien catalogado como serio.

Se observó poca interacción del gerente para con sus colaboradores, sólo cuando se requería dar alguna instrucción u observación.

El comportamiento del personal con los proveedores fue aceptable y en los términos más cordiales.

En cuanto al trato entre los colaboradores se observó cierto nivel de desconfianza entre los mismos. Exceptuando algunos casos en el que se observó una relación de camaradería.

Entrevistas personales

Se realizaron doce (12) entrevistas personales a trabajadores (tres por gimnasio), para determinar la percepción del personal en cuanto a cómo funcionaba el sistema de comunicación e información en la empresa.

De igual manera mediante estas entrevistas, se pudo palpar el nivel de satisfacción del empleado, el clima laboral y el sentido de pertenencia del empleado.

En rasgos generales, los empleados no se sienten motivados por la organización, lo que se traduce en poco sentido de pertenencia. Otro aspecto que salió en casi todas las entrevistas es que no se sentían tomados en cuenta para dar sugerencias para mejorar el desempeño de la organización.

PROPUESTAS

La auditoría de comunicación interna realizada a la empresa Energym mostró ciertas debilidades y problemas internos que repercuten en deficiencia de su productividad y puede terminar en detrimento de la imagen corporativa de la empresa.

Estos problemas pueden ser resumidos en los siguientes aspectos:

Falta de una comunicación adecuada y efectiva entre Gerentes y colaboradores.

Predomina la comunicación descendente, es decir la comunicación del jefe al empleado.

El colaborador no se siente tomado en cuenta para expresar sus sugerencias de mejora en la organización.

Ambiente laboral inadecuado para sostener un desempeño de actividades de manera fluida y amena para los integrantes del equipo.

Falta de motivación de los empleados.

Alto porcentaje de desconocimiento de los rasgos de identidad de la empresa.

Falta de identificación del empleado para con la empresa.

Identificación de síndrome de burnout en los empleados (agotamiento y fatiga laboral).

Tomando en cuenta el resultado encontrado en los aspectos mencionados anteriormente, se decidió elaborar las propuestas sobre la base de:

Establecer parámetros en cuanto a la atención al cliente y la solidaridad en el trabajo en equipo, es decir ser un buen empleado entre sus compañeros y hacia afuera.

Crear canales de comunicación ascendente para establecer un flujo de comunicación donde se llegue a conocer las ideas, opiniones y/o sugerencias del personal operativo.

Mejorar el clima laboral mediante un estudio detallado de la organización y a través de retos laborales que se traducen en incentivos y reconocimientos para los empleados que mejor se destaquen.

Afianzar los conocimientos de los rasgos de identidad de la empresa a los empleados.

Específicamente las propuestas van dirigidas en los siguientes elementos:

Contratación de una empresa externa para la realización de un estudio de clima laboral.

Realización de campañas internas para lograr la motivación de los empleados y su identificación con la empresa.

Estudio de Clima Laboral

Se sugiere que Energym contrate una empresa externa, experta y no vinculante, que sea capaz de realizar un levantamiento y evaluación del clima laboral de Energym, en cada uno de sus locales y como empresa en conjunta. Este estudio deberá proveer los mecanismos necesarios para mejorar el clima laboral tomando en cuenta los aspectos indicados en la Tabla 3.

Renglón	Elementos a Evaluar y analizar
1	Condiciones Saludables de la Organización
2	Calidad de las Relaciones Dirigente-Colaborador
3	Intensidad del Trabajo en Equipo, Compañerismo, Cohesión
4	Identificación, Lealtad y compromiso con Energym
5	Niveles de Responsabilidad
6	Calidad de las Relaciones Inter-Personales
7	Calidad de Vida en el Trabajo
8	Motivación
9	Calidad de Comunicación e Información
10	Confianza (entre las personas)
11	Respeto
12	Seguridad
13	Productividad
14	Madurez Personal
15	Madurez de Equipo

Tabla 3 Elementos a evaluar en estudio del clima laboral

Programa “Energym es Bienestar”

Para incentivar la motivación del personal y mejorar la identificación del empleado con la empresa, se propone el programa “Energym es Bienestar”, sobre el cual se ha diseñado cuatro campañas que, se prevé realizar cada una en un tiempo determinado y constituidas por tres fases principales: de expectativa, informativa y de recordación.

Las campañas propuestas son las siguientes:

- Energym 10K.
- Yo en tu lugar.
- Entrenando con amigos.
- Energym Challenge 45

Para el Programa “Energym es Bienestar”, se requiere un elemento de identificación corporativa, para lo cual se realizó el diseño del logo presentado en el Gráfico 18.



Gráfico 18 Logo del programa “Energym es Bienestar”

Campaña “ENERGYM 10K”

Objetivo específico

Lograr la participación de al menos 30% de los empleados en una actividad prevista a realizarse cada seis meses, de carácter interno en la organización, para que sean ellos mismos mantengan y promuevan una rutina saludable y consiente sobre entrenamiento físico y los efectos positivos que esto tiene en la vida, y en la salud tanto física como emocional. Distribuir entre los diferentes colaboradores la responsabilidad de establecer las pautas y definición de la normativa, actividades y elementos de premiación. Con ello se busca una mayor identificación de empleado con la empresa.

Público objetivo

Todas las áreas de la organización: colaboradores, supervisores y personal adjunto.

Estrategia informativa

Organizar una carrera cada 6 meses, para este reto se planificará una rutina de entrenamiento, un plan de alimentación y salidas los fines de semana para entrenar al aire libre. Esta preparación no solo unirá al personal, sino también los mantendrá motivados, y al ver resultados en sus propias vidas y cuerpos, estarán aún más dispuestos y contentos el momento de transmitir y contagiar esta alegría a los clientes.

Fases

Las distintas fases de esta campaña se enumeran en la Tabla 4.

Fase	Estrategia	Mensaje	Tácticas
Expectativa	Comunicar internamente con piezas gráficas en carteleras y emailing que pronto vendrá un reto para toda la familia ENERGYM.	<ul style="list-style-type: none"> - Pronto podrás hacer un cambio integral en tu estilo de vida. - Eres lo que dices, lo que haces y lo que contagias. - Tener buenos hábitos son la clave para una vida positiva. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cartelera con poster de expectativa. - Emailing con mensajes de expectativa. - Adelantar el tema en las reuniones periódicas de comunicación y ventas.
Informativa	Evento interno de lanzamiento de la carrera y los planes de entrenamiento.	<ul style="list-style-type: none"> ¿Y tú... que vas a hacer por ti este 2018? ¿Te estás dando la oportunidad de tener una vida en equilibrio? ¿Qué haces para mantenerte motivado? ¿Tienes una actitud positiva y la transmites a los demás? 	<ul style="list-style-type: none"> - Local decorado con globos con helio con invitación a las 10K. - Tarjetas para que escriban sus objetivos al finalizar el entrenamiento y carrera. - Charla motivacional por parte de uno de sus embajadores de marca. - Brindis y lanzamiento de los globos con los objetivos. - Entrega de pin para el uso del mismo durante la campaña de preparación y entrenamiento.
De recordación	Carrera y premiación	<ul style="list-style-type: none"> - Yo puedo y soy capaz. - Cambie mi estilo de vida y lo convertiré en un hábito. - Comparto mis logros y los contagio. - Yo soy el ejemplo de lo que el resto puede lograr. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrega de camisetas personalizadas para la competencia. - Música especial y encendido de antorchas para la largada. - Punto de hidratación a los 3 y 6 kilómetros con música para motivar. - Finalización de la carrera, entrega de snacks, premiación y festejo.

Tabla 4 Fases de ENERGYM 10K

Fase Expectativa ENERGYM 10K

Durante esta fase se empieza a dar publicidad acerca del tema en la empresa, se coloca posters de expectativa en la cartelera de cada local, se envía correo electrónico a todos los colaboradores con mensajes motivacionales, anclados al tema de los 10K.

Los logos y mensajes alusivos a esta fase se muestran en los Gráficos 19 y 20.

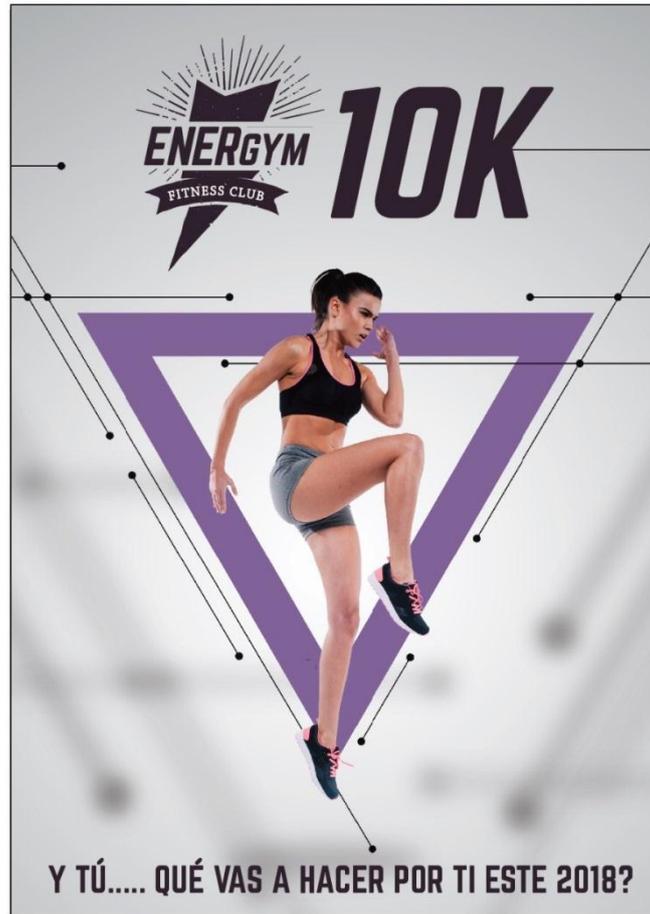


Gráfico 19 Logos de expectativa: "ENERGYM 10K"



Gráfico 20 Mensajes de expectativa: "ENERGYM 10K"

Fase Informativa ENERGYM 10K

Después de cinco semanas los empleados llegan a los locales y se encuentran con el gimnasio decorado con globos con helio con invitación a las 10K, en cada globo hay una tarjeta que en el tiro tiene la imagen de las 10K y en el retiro: ¿Y tú que vas a

hacer por ti este 2018?, con un espacio abajo en blanco para que el interesado pueda llenar sus metas y objetivos.

Posteriormente se proporciona una Charla motivacional por parte de uno de sus embajadores de marca del Gimnasio. Se realiza el Brindis y se procede al lanzamiento de los globos con los objetivos al cielo. Esto se prevé realizarlo desde la terraza del local.

Las imágenes de promoción de esta fase se presentan en el Gráfico 21.



Gráfico 21 Información y botón de: "ENERGYM 10K"

Fase De recordación ENERGYM 10K

Llega el día de la carrera, cada participante llegara al evento y retira su camiseta personalizada para la competencia. Una charla de bienvenida por parte del team de embajadores deportivos del gimnasio, es su mayoría campeones tri-atletas, calentamiento dirigido previo a la salida, seguido de palabras por parte del gerente general que también participara de la competencia. Música especial de apertura y encendido de antorchas para la largada.

Además, el evento contará con puntos de hidratación a los 3 y 6 kilómetros con música para motivar a que los competidores lleguen a la meta. Durante todo el camino, habrá mensajes de motivación que hablen de todos los 10 K que se quiere alcanzar este año.

Finalización de la carrera, entrega de snacks, bebidas, premiación, palabras de cierre por parte del líder de Recursos humanos y festejo.

En las Gráficas 22 al 24, se presentan las imágenes representativas al día del evento, con el diseño de las camisetas del evento y chompas promocionales.



Gráfico 22 Promoción y ejemplo de puesto de control de: “ENERGYM 10K”



Gráfico 23 Camisetas del evento: "ENERGYM 10K"



Gráfico 24 Chompas promocionales: "ENERGYM 10K"

Presupuesto estimado Campaña ENERGYM 10K

El presupuesto estimado preliminar para llevar a cabo esta propuesta está indicado en la Tabla 5.

Presupuesto Estimado Referencial, Campaña ENERGYM 10K			
Descripción Renglón	Precio Unitario	Cantidad	Total
Camiseta Dry fit impresa	8,00	85	680,00
Póster A3	2,50	20	50,00
Tarjetas Objetivos 14.8 x 21	1,25	85	106,25
Pauta en Facebook	300,00	1	300,00
Pauta en Instagram	300,00	1	300,00
Pin circular	0,85	85	72,25
Señalética en cintra	5,00	10	50,00
Globos con helio	0,75	90	67,50
Punto de hidratación	150,00	3	450,00
Antorchas	5,00	12	60,00
Dj música evento	250,00	1	250,00
Medallas	1,00	85	85,00
Snack	1,00	85	85,00
PRECIO TOTAL:			2.556,00

Tabla 5 Presupuesto estimado referencial para campaña ENERGYM 10K

En la Tabla 6 se presenta un cronograma preliminar de las actividades para esta campaña.

CAMPAÑA ENERGYM 10K																											
ACTIVIDADES	MESES																										
	1			2				3				4				5				6							
	SEMANAS																										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24			
Comunicación interna de inicio de campaña	■																										
Designación de responsables de actividades internas	■	■	■																								
Nombramiento de comité organizador			■																								
Ejecución de reuniones semanales de seguimiento				■				■				■				■				■					■		
Realización de campaña de divulgación					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Contratación de empresas para decoración, suministros y servicios																■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Fabricación de camisetas y chompas personalizadas																									■	■	
Adquisición de premios																										■	
Entrega de camisetas y chompas. Carrera y premiación																										■	

Tabla 6 Cronograma preliminar de actividades para campaña ENERGYM 10K

Campaña “YO EN TU LUGAR”

Objetivo específico

Establecer estrategias de rotaciones temporales (cada siete semanas por departamento) en distintos cargos dentro de la empresa con el objetivo de afianzar canales de comunicación ascendente y cruzados para dar a conocer las ideas, opiniones y/o sugerencias del personal operativo. Busca estrechar los lazos de comunicación entre distintas posiciones jerárquicas para que los colaboradores sientan que su trabajo es importante y que los demás en la empresa conocen sus funciones y el esfuerzo que se requiere para cumplir con las mismas.

Público objetivo

10% de los Asesores de ventas, 5% del personal del departamento de contabilidad, 5% del personal del departamento de marketing, 20% de los gerentes de locales, 40% del Personal de logística / mantenimiento.

Estrategia informativa

Cambiar a las personas durante un día de posiciones, la idea es que, al finalizar la actividad, todos hayan pasado por todos los puestos. Se hace una vez a la semana por 7 semanas, al finalizar su experiencia de un día “Yo en tu lugar” las personas deberán escribir acerca de su experiencia, como se sintieron, etc. Este artículo será compartido vía correo electrónico interno y también en diferentes actividades y eventos.

Fases

Las distintas fases de esta campaña se presentan en la Tabla 7.

Fase	Estrategia	Mensaje	Tácticas
Expectativa	Les llegará un e-mail y comunicación impresa a cada departamento con mensajes de expectativa.	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Te has puesto en mi lugar? - ¿Sabes lo que cada uno de tus compañeros hace cada día?. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pieza gráfica para envío de emailing interno. - Tarjeta de expectativa entregada en cada departamento.
Informativa	Reunión especial con todo el personal para contarles la mecánica de la campaña.	“Yo en tu lugar”	<ul style="list-style-type: none"> - Una tarjeta digital con la foto de cada persona, disfrazada de tres profesiones distintas. - -Un calendario para cada uno, con la información que departamento le tocara cada semana. - Una cartilla para llenar los pendientes de ese día y entregar a la persona que se hará cargo.
De recordación	<ul style="list-style-type: none"> - Reunión de cierre con actividades especiales. - Publicación digital y en cartelera de las experiencias de cada uno en otros departamentos. 	Cuando nos ponemos en los pies del otro, entendemos su entorno, sus funciones, acciones y reacciones.	<ul style="list-style-type: none"> - Tarjeta con las experiencias de cada uno. - Recopilación de fotos en video de la actividad para publicar en emailing interno y carteleras.

Tabla 7 Fases de “YO EN TU LUGAR”

Fase Expectativa “YO EN TU LUGAR”

Les llegará a los correos electrónicos de cada empleado un email de expectativa, en el mismo que se planteará el tema de: ¿Te has puesto en mi lugar, ¿Sabes lo que hacen tus compañeros en sus funciones? ¿Sabes que todos atraviesan por momentos difícil, complicados y bajo presión?

Las etiquetas promocionales para esta fase se despliegan en la Gráficas 25 y 26.

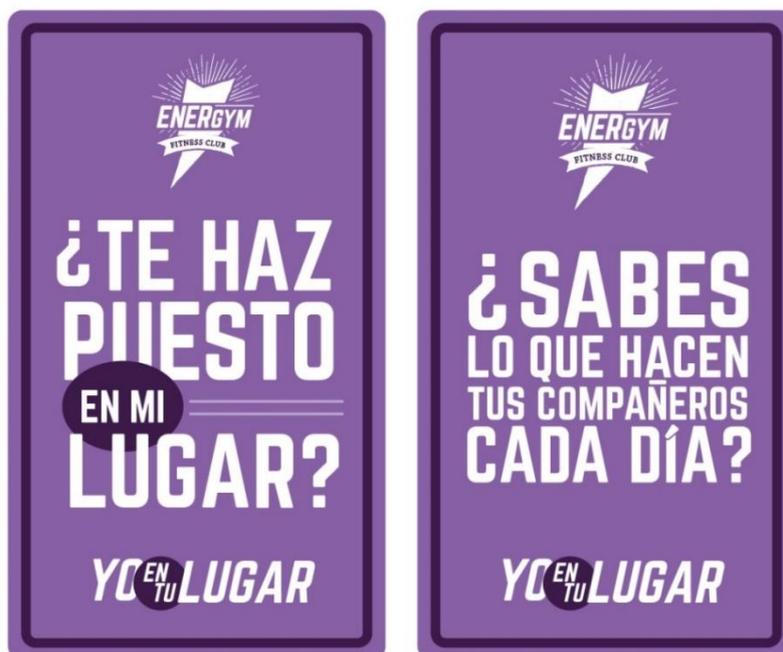


Gráfico 25 Etiquetas promocionales del evento: “YO EN TU LUGAR”



Gráfico 26 Mensajes de expectativa del evento: “YO EN TU LUGAR”

Fase Informativa “YO EN TU LUGAR”

Se prevé realizar una reunión especial con todo el personal para informarles acerca de la mecánica de la campaña, esta reunión se realizará en una de las salas grupales, se decorará con fotos de los empleados en otras funciones, por ejemplo las personas de contabilidad con uniforme de entrenadores, las personas de marketing con

Fase De recordación “YO EN TU LUGAR”

Se espera tener una reunión de cierre con actividades especiales, cada uno podrá contar a sus compañeros sobre su experiencia. Sentados todos en círculo compartirán su vivencia en otro puesto y dirá algo que admira y valora de la persona de su izquierda, después de vivida esta experiencia.

Publicación digital y en cartelera de las experiencias de cada uno en otros departamentos para que todos los colaboradores puedan leerlo. Y también una Recopilación de fotos en video de la actividad para publicar en emailing interno y carteleras.

Presupuesto estimado Campaña YO EN TU LUGAR

Un presupuesto estimado preliminar de la campaña “YO EN TU LUGAR”, está realizado en la Tabla 8.

Presupuesto Estimado Referencial, Campaña YO EN TU LUGAR			
Descripción Renglón	Precio Unitario	Cantidad	Total
Póster A3	2,50	20	50,00
Tarjetas mensajes	0,35	100	35,00
Calendario	1,25	100	125,00
Cartilla	1,25	100	125,00
Tarjeta experiencias	1,25	100	125,00
PRECIO TOTAL:			460,00

Tabla 8 Presupuesto estimado referencial para campaña YO EN TU LUGAR

En la Tabla 9 se presenta un cronograma tentativo para la campaña “YO EN TU LUGAR”

CAMPAÑA YO EN TU LUGAR																									
ACTIVIDADES	MESES																								
	1				2				3				4				5				6				
	SEMANAS																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
Reunión de comunicación de gerencia general con gerentes	■																								
Designación de responsable de proceso de información de campaña	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Realización de cronograma de rotación del personal			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Envío de calendario a cada departamento involucrado				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Comunicar al personal que esté involucrado con la actividad				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Ejecución de actividad de departamento 1					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Reunión de cierre de actividad						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Divulgación de actividades y experiencias vividas						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Se repite actividad con el departamento 2 y así sucesivamente						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	

Tabla 9 Cronograma preliminar de actividades para campaña YO EN TU LUGAR

Campaña “ENTRENANDO CON AMIGOS”

Objetivo específico

Mejorar el clima laboral a través de retos laborales que se traducen en incentivos monetarios y reconocimientos para los empleados que mejor se destaquen en ventas y servicio al cliente. La idea de esta campaña es motivar a los asesores de ventas para que se sientan respaldados y darles herramientas que les ayude a alcanzar sus metas, de esta manera no pierda el entusiasmo y tenacidad en sus funciones diarias. Por medio de esta campaña se prevé un incremento de al menos 15% en la captación de clientes al finalizar un período de tiempo inicial de seis (6) semanas.

Público objetivo

Asesores de ventas y seguimiento al cliente. A este respecto, es importante acotar que el desarrollo de esta campaña y sobretodo el desempeño del área involucrada (Servicio), logra beneficios para todo el público interno, pues el incentivo principal es el incremento en las ventas lo que aumenta proporcionalmente el porcentaje de comisión para los vendedores.

Estrategia informativa

Efectuar la organización de un concurso para el área de ventas, que consiste en lograr que los socios entreguen a los asesores de ventas una lista con el nombre de 12 posibles clientes, el beneficio para los socios es que por cada uno de sus referidos que se inscriba en el gimnasio, ellos recibirán un mes gratis. Es decir, si se inscriben 12 amigos, tienen un año gratis. Los vendedores que alcancen que superen su meta de ventas por esta estrategia será acreedor a un reconocimiento de mejor vendedor y un iPhone x. El asesor de venta deberá hacer el contacto con cada referido y el seguimiento de venta, podrá a su vez pedir referidos a los amigos del socio como parte de la estrategia.

Fases

En la Tabla 10, se muestra las distintas fases de esta campaña.

Fase	Estrategia	Mensaje	Tácticas
Expectativa	Se va a poner posters en las carteleras y envío de emailing interno a colaboradores y socios del gimnasio.	<ul style="list-style-type: none"> - Entrenar con un amigo, te suma diversión. - -Comparte tu estilo de vida saludable con los que más quieres. 	- Pieza gráfica para envío de mensajes para impreso y digital.

Informativa	Informar en una reunión con la gerente comercial, líder de RRHH y asesores de ventas la estrategia y manejo de la campaña “Entrenando con amigos”	<ul style="list-style-type: none"> - Trae a tus amigos a entrenar y recibe meses gratis. - La vida compartida es más divertida. - - Entrenar con los amigos es más divertido. 	<ul style="list-style-type: none"> - Póster para cartelera con la información de la campaña. - Mailing interno y a socios del gimnasio. - Arte para redes sociales de la marca. - Camiseta con el mensaje “Entrenar con amigos es más divertido”
De recordación	Al cabo de 6 semanas desayuno con los asesores de ventas para revisar los objetivos alcanzados y premiar a los ganadores.	Tus amigos, son también mis amigos. Amigos entrenando	<ul style="list-style-type: none"> - Diplomas al primer segundo y tercer lugar. - Iphone X para el ganador de cada local. - Carta de agradecimiento a los socios por compartir su bienestar a sus amigos.

Tabla 10 Fases de “ENTRENANDO CON AMIGOS”

Fase Expectativa “ENTRENANDO CON AMIGOS”

En esta fase se colocarán posters en las carteleras y se hará envío de emailing interno a colaboradores y socios. También se usará redes sociales para enviar los mensajes de: “Entrenar con un amigo, te suma diversión.” Y “Comparte tu estilo de vida saludable con los que más quieres” La idea en esta fase es crear un “boca a boca” positivo del tema contagiar y compartir con el resto las cosas buenas de la vida, por supuesto entrenar es una manera de mejorar el estilo de vida.

El logo alusivo a esta fase se muestra en el Gráfico 28.



ENTRENAR CON AMIGOS, TE SUMA DIVERSIÓN.



Gráfico 28 Información de fase de expectativa de: “ENTRENANDO CON AMIGOS”

Fase Informativa “ENTRENANDO CON AMIGOS”

Se estima establecer una reunión informativa con la gerente comercial, el líder de recursos humanos y los asesores de ventas para explicar la campaña, dar las pautas y organizar la estrategia comercial. En esta reunión se les dará a todos los asesores de ventas una camiseta con el mensaje “Entrenar con amigos es más divertido”. Simultáneamente con esta reunión se pondrán anuncios para cartelera con la información de la campaña. Se hará un emailing interno y a socios del gimnasio.

En la reunión se pasará un video emotivo de como cuando compartimos las cosas buenas de la vida contagiamos de felicidad al resto y nos sentimos mejor con nosotros mismos.

La camiseta tendría el modelo y diseño del presentado en el Gráfico 29.



Gráfico 29 Camiseta promocional del evento: “ENTRENANDO CON AMIGOS”

Fase De recordación “ENTRENANDO CON AMIGOS”

Después de un periodo de 6 semanas, que es la duración de la campaña, la empresa ofrecerá un desayuno con los asesores de ventas para revisar los objetivos alcanzados y premiar a los ganadores. En el evento se procederá a un brindis y se felicitará a los asesores de venta por su esfuerzo, constancia y logros. De esta manera se busca que los colaboradores se sientan reconocidos por sus jefes inmediatos y gerencia general. Igualmente, se entregará los premios y diplomas.

Además, cada asesor deberá enviar una carta personalizada a los socios agradeciendo por los amigos que refirieron y entregándoles sus meses gratis por quienes hayan activado su membresía.

Como propuesta de Imagen promocional de recordatorio, se incluye en el Gráfico 30 un ejemplo del tipo de promoción.



Gráfico 30 Imagen promocional del evento: “ENTRENANDO CON AMIGOS”

Presupuesto estimado Campaña ENTRENANDO CON AMIGOS

Para tener una idea del costo de esta campaña, en la Tabla 11 se incluye un presupuesto estimado preliminar.

Presupuesto Estimado Referencial, Campaña ENTRENANDO CON AMIGOS			
Descripción Renglón	Precio Unitario	Cantidad	Total
Poster A3	2,50	20	50,00

Camiseta dry fit impresa	8,00	400	3200,00
Diploma	1,25	50	62,50
Iphone X	1000,00	4	4000,00
Pauta en Facebook	300,00	1	300,00
Pauta e Instagram	300,00	1	300,00
PRECIO TOTAL:			7.912,50

Tabla 11 Presupuesto estimado referencial para campaña ENTRENANDO CON AMIGOS

Un cronograma tentativo de las actividades a realizar en la campaña “ENTRENANDO CON AMIGOS” se muestra en la Tabla 12.

CAMPAÑA ENTRENANDO CON AMIGOS																								
ACTIVIDADES	MESES																							
	1				2				3				4				5				6			
	SEMANAS																							
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Colocación de posters en carteleras y envío de emailing interno	■																							
Reunión de Gerente Comercial, de RRHH y asesores de venta	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Impresión de material de divulgación y promoción			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Fabricación de camisetas personalizadas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Realización de campaña de ventas			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Desayuno, reunión y premiación	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Tabla 12 Cronograma preliminar de actividades para campaña ENTRENANDO CON AMIGOS

Campaña “ENERGYM CHALLENGE 45”

Objetivo específico

Ofrecer un programa de 45 días que brinde resultados rápidos y ayude a los clientes a adquirir una rutina que los motive, el objetivo es reducir la deserción, ya que después de la observación realizada en la empresa y conversar con los vendedores y gerentes de los locales, se identifica que los clientes adquieren membresías semestrales

o anuales, pero luego dejan de ocupar las instalaciones de manera regular. La idea es que adquieran hábitos que cambien su estilo de vida. Por otro lado, están los clientes potenciales que necesitan una motivación para tomar la decisión final de inscribirse al gimnasio, es decir incrementar el número de clientes, esta campaña está diseñada para en dos meses aumentar al menos el 8,5% de socios inscritos.

Además, simultáneamente a esta campaña, se lanza una campaña interna para los vendedores, con el objetivo de que cada uno alcance y supere sus metas.

Público objetivo

Clientes actuales, clientes potenciales y Asesores de ventas

Estrategia informativa

Lanzamiento de un programa de entrenamiento de 45 días el entrenamiento consiste en rutinas específicas e individualizadas de entrenamiento para la obtención de resultados, mediante la guía realizada por el entrenador y por un nutricionista, durante la campaña habrá mensajes de motivación y reconocimiento de logros a los participantes. También se lanzará la campaña para los vendedores, los cuales en 8 días tendrán que reclutar 45 clientes nuevos en el programa, los que lo logran tendrán de premio un iWatch último modelo.

Fases

En la Tabla 10, se muestra las distintas fases de esta campaña.

Fase	Estrategia	Mensaje	Tácticas
Expectativa	<ul style="list-style-type: none"> - Se va a poner posters en las carteleras y envío de emailing a socios. Para captar nuevos clientes se va poner en las redes sociales de la marca. - Información también en la cartelera interna y emailing interno para vendedores. - Reunión con los vendedores para explicarles la mecánica del concurso y entregarles una camiseta especial para que usen durante la campaña. 	<ul style="list-style-type: none"> - 45 días para cambiar tu estilo de vida. - Adquiere hábitos que te ayuden a tener una mejor calidad de vida. - Entrenamiento personalizado de 45 días. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pieza gráfica para envío de mensajes en cartelera, emailing, redes sociales.
Informativa	<ul style="list-style-type: none"> - Se pondrá toda la información y reglamento del reto en cartelera, emailing a socios y redes sociales de la marca. - Entrega de tarjeta de información a los clientes, ficha técnica de rutina y plan de alimentación, camiseta, gorra y manilla del programa para los entrenamientos. 	<ul style="list-style-type: none"> - 45 días para cambiar tu estilo de vida. - Resultados rápidos y a largo plazo. - Entrenamiento personalizado - Guía nutricional individualizada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Póster para cartelera con la información de la campaña. - Mailing interno y a socios del gimnasio. - Arte para redes sociales de la marca. - Ficha y plan de alimentación. - Camiseta, gorra y manilla del programa.
De recordación	<p>Después de los 45 días de cada persona, se revisará sus objetivos alcanzados, Estos serán reconocidos y premiados. También se los publicara e redes sociales a quienes lo acepten.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Una vez que cambies tus hábitos, tus metas son alcanzables y perduran en el tiempo. - Tener una rutina sana, cambia tu vida y la mejora. - Hacer ejercicio, descansar lo suficiente y alimentarse bien es el secreto del éxito. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se entregará un diploma de cumplimiento, un pin para que pongan en su gorra (como los scouts). - Se les entregará un pase libre para 4 salidas de entrenamiento los sábados. - Un pasaporte para uso de las piscinas y áreas húmedas de los locales que tienen estos servicios.

Tabla 13 Fases de "ENERGYM CHALLENGE 45"

Fase Expectativa “ENERGYM CHALLENGE 45”

Durante esta fase se va a poner posters en las carteleras y envío de emailing a socios, los mensajes centrales serán: “45 días para cambiar tu estilo de vida”, “45 días para transformar tu vida y verte mejor”, “Adquiere hábitos que te ayuden a tener una mejor calidad de vida”. Para captar nuevos clientes se va poner en las redes sociales de la marca y se manejarán los mismos mensajes.

También se pondrá la información también en la cartelera interna y emailing interno para vendedores: “45 clientes te harán alcanzar tu meta”, “Ingresa 45 clientes al programa y obtén un premio”. También se realizará una reunión con los vendedores para explicarles la mecánica del concurso y entregarles una camiseta especial para que usen durante la campaña. Se les capacitará en esta reunión acerca del programa, para que los puedan vender y transmitir a sus potenciales clientes.

Las imágenes alusivas a esta fase se muestran en los Gráficos 31 al 33.

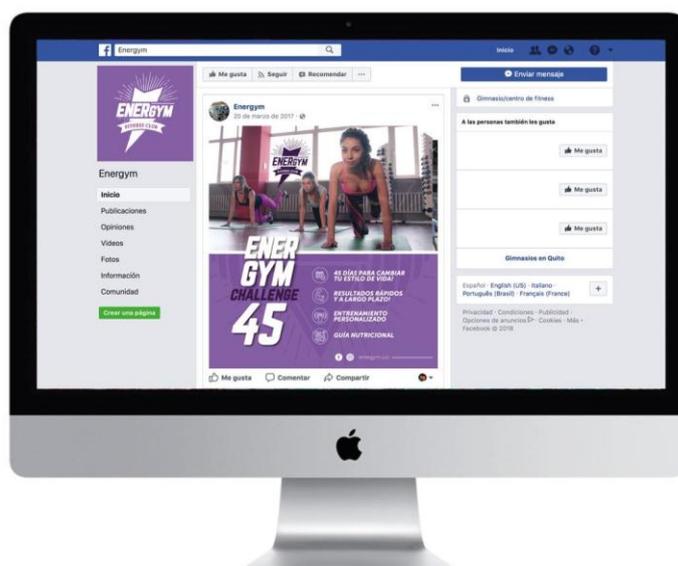


Gráfico 31 Imagen Nro 1, promocional del evento: “ENERGYM CHALLENGE 45”



Gráfico 32 Imagen Nro 2, promocional del evento: “ENERGYM CHALLENGE 45”

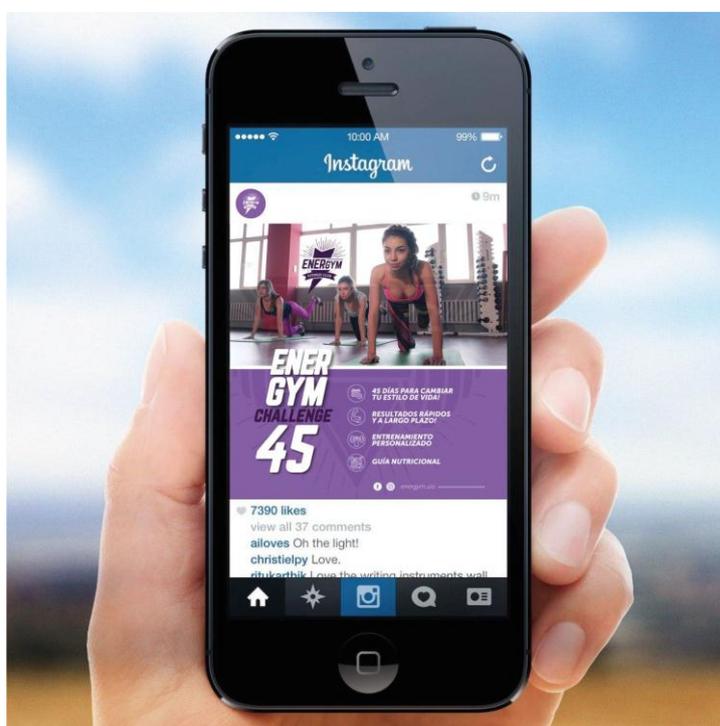


Gráfico 33 Imagen Nro 3, promocional del evento: “ENERGYM CHALLENGE 45”

Fase Informativa “ENERGYM CHALLENGE 45”

Se pondrá toda la información y reglamento del reto en cartelera, emailing a socios y redes sociales de la marca, también en correos personalizados a todos los inscritos, a quienes vayan a empezar el programa se les entregará una tarjeta de

información, una ficha técnica de rutina, plan de alimentación según sus necesidades, camiseta, gorra y manilla del programa para los entrenamientos. Los mensajes centrales en esta fase serán: “45 días para cambiar tu estilo de vida”, “Resultados rápidos y a largo plazo”, “Entrenamiento personalizado de acuerdo a tus necesidades”, “Guía nutricional individualizada para cumplir tus metas”.

Durante el programa dura 45 días, se harán evaluaciones, mediciones y controles cada 8 días para ver el progreso de cada miembro, en estas revisiones se harán los ajustes necesarios según el progreso y objetivos de cada persona, en su tabla de entrenamiento y plan de alimentación. Todos los miembros serán guiados diariamente de manera individualizada por su entrenador encargado.

Las camisetas, muñequeras y gorras de la promoción tendrían un diseño como el mostrado en el Gráfico 34.



Gráfico 34 Camiseta, muñequera y gorro promocional de: *ENERGYM CHALLENGE 45*”

Fase De recordación “ENERGYM CHALLENGE 45”

Después de los 45 días de cada persona, se revisará sus objetivos alcanzados, estos serán reconocidos y premiados. También se los publicara en redes sociales a

quienes lo acepten. El día que culmine el reto de cada persona se le hará bulla para festejarle, con bombas, confeti y el grupo de entrenadores aplaudiendo y felicitándolo. Se le entregará un diploma de cumplimiento, un pin para que pongan en su gorra (como los scouts). Se les entregará un pase libre para 4 salidas de entrenamiento los sábados, además un pasaporte para uso de las piscinas y áreas húmedas de los locales que tienen estos servicios.

Se enviará emailing personalizado y WhatsApp a las personas participantes con mensajes que soporten la continuidad de un estilo de vida saludable: “Una vez que cambies tus hábitos, tus metas son alcanzables y perduran en el tiempo”, “Tener una rutina sana, cambia tu vida y la mejora”, “Hacer ejercicio, descansar lo suficiente y alimentarse bien es el secreto del éxito”.

En el Gráfico 35 se incluye una propuesta de la Imagen promocional de recordatorio, para este tipo de promoción.



ENERGYM
FITNESS CLUB

ENERGYM
CHALLENGE
45

-  **45 DÍAS PARA CAMBIAR TU ESTILO DE VIDA!**
-  **RESULTADOS RÁPIDOS Y A LARGO PLAZO!**
-  **ENTRENAMIENTO PERSONALIZADO**
-  **GUÍA NUTRICIONAL**

  [energym.uio](https://www.energym.uio)

Gráfico 35 Imagen de recordatorio del evento: “ENERGYM CHALLENGE 45”

Presupuesto estimado Campaña ENERGYM CHALLENGE 45

El presupuesto estimado referencial para ejecutar esta campaña está indicado en la Tabla 14.

Presupuesto Estimado Referencial, Campaña ENERGYM CHALLENGE 45			
Descripción Renglón	Precio Unitario	Cantidad	Total
Poster A3	2,50	20	50,00
Ficha A4	1,25	500	625,00
Plan Alimentación A4	0,45	500	225,00
Diploma	1,25	500	625,00
Camiseta dry fit impresa	8,00	500	4000,00
Gorra impresa	1,76	500	880,00
Manilla Impresa	0,60	500	300,00
Camisetas de algodón impresas	3,00	40	120,00
Pin para gorra de tela	0,45	500	225,00
Pase libre	0,65	500	325,00
Pasaporte	0,82	500	410,00
PRECIO TOTAL:			7.785,00

Tabla 14 Presupuesto estimado referencial para campaña ENERGYM CHALLENGE 45

En la tabla 15 se presenta el cronograma de actividades tentativo para la campaña ENERGYM CHALLENGE 45.

CAMPAÑA ENERGYM CHALLENGE 45																									
ACTIVIDADES	MESES																								
	1				2				3				4				5				6				
	SEMANAS																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
Designación de comité organizador	■																								
Fabricación de poster, camisetas, gorras y demás accesorios		■	■	■																					
Reunión con vendedores para detalles y de camiseta promocional			■																						
Campaña de divulgación de la promoción con los clientes				■	■	■	■	■	■																
Inicio del reto de 45 días									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Entrega de reconocimientos y premiación																								■	

Tabla 15 Cronograma preliminar de actividades para campaña ENERGYM CHALLENGE 45

CONCLUSIONES

La empresa Energym, conforma una cadena de gimnasios distribuidos en Quito, operando con las mismas maneras en cada uno de ellos.

Para detectar el estado del sistema de comunicación interna se realizó una auditoría de diagnóstico donde se utilizó las técnicas de Encuestas, observación directa y entrevistas a empleados.

Después de haber realizado la técnica de observación, las entrevistas, y las encuestas al personal de Energym, se detectó un grave problema de comunicación entre las gerencias para con sus colaboradores.

Este problema de comunicación se ha traducido en un deterioro del clima laboral, falta de identificación del empleado para con la organización y en algunos casos ha repercutido en el trato con los clientes.

Otro aspecto que se presentó fue la falta de información de los colaboradores hacia el gerente ya sea por temor, conveniencia, o respeto a los niveles superiores de mando. Esto repercute en no poder aprovechar ciertas circunstancias para la mejora del desempeño de la empresa y simplemente no hay cabida a posibilidades de mejora.

Toda esta situación ha repercutido en los colaboradores que no se sienten tomados en cuenta para expresar sus sugerencias de mejora en la organización. Esto igualmente crea un ambiente laboral inadecuado para sostener un desempeño de actividades de manera fluida y amena para los integrantes del equipo; traduciéndose en falta de motivación y de identificación con la empresa por parte de los empleados.

RECOMENDACIONES

La empresa necesita trabajar en satisfacción laboral, las personas no se sienten motivadas, ni respaldadas por la empresa, no sienten que sus jefes directos sean apoyo o guía en el desempeño diario de sus funciones.

Se recomienda la contratación de una empresa externa y sin vinculación con la organización que pueda hacer un levantamiento del clima laboral.

Mientras tanto en el corto plazo es necesario fijar los objetivos semanales y mensuales; y mantener informado a los empleados sobre estos.

También es importante hacer sentir al personal parte de la empresa, por lo que una mayor interacción entre el gerente general, a su vez los gerentes de locales y cada área y sus empleados es vital para mejorar este aspecto. Se recomienda trabajar en campañas internas que motiven a los empleados, que los haga sentir identificados y valorados en cada uno de sus cargos, campañas que los motiven a desempeñar mejor sus funciones y dar un mejor trato con los clientes también.

Como parte de esta estrategia de motivación, se diseñó el programa “Energym es Bienestar”, que consta de las campañas: ENERGYM 10K, YO EN TU LUGAR, ENTRENANDO CON AMIGOS y ENERGYM CHALLENGE 45; que buscan la mejora del clima laboral y la identificación del empleado con la empresa.

Este programa a su vez prevé una mejora en la productividad de la organización, por lo que se sugiere sea revisado e implementado por partes o en su totalidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Le Goff, J. (2005). *El Dios de la Edad Media*. París: Trotta.
- Agueda, E., García, J., Narros, M., Olarte, C., Reinares, E., & Saco, M. (2008). *Principios de marketing*. Madrid, España: ESIC.
- Alba, T. (18 de agosto de 2016). *Imagen corporativa de una empresa: ¿Qué es y cómo mejorarla?* Obtenido de CPC Servicios Informáticos SL: <https://blog.mailrelay.com/es/2016/08/18/imagen-corporativa-de-una-empresa-que-es-y-como-mejorarla>
- Antonis, N. (2005). *Communication Audit as an Integrated Communication Measurement Instrument: a case study. Master'a Thesis*. Obtenido de University of South Africa: <http://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/1228/00dissertation.pdf>
- Aphal, K., Ruiz Balza, A., & Ceruti Küster, A. (2014). *Lobbying*. Obtenido de Comunicologos: <https://www.comunicologos.com/t%C3%A9cnicas/lobbying/>
- Baker, K. A. (2002). *In: Organizational Communication. Chapter 13*. Obtenido de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.184.9489&rep=rep1&type=pdf>
- Bakiev, E. (2012). *Organizational Culture Theory*. Obtenido de http://erlanbakiev.weebly.com/uploads/1/0/8/3/10833829/org_culture_theory.ppt
- Barnett, M., Jermier, J., & Lafferty, B. (2006). Corporate Reputation : the definitional landscape. *Corporate Reputation Review*. Vol. 9: 26.
- Basarab, R. (2012). *Key Elements of Corporate Identity*. Obtenido de <https://ukietech.com/blog/design/7-key-elements-of-corporate-identity>
- Blas Jiménez, P. E. (2014). *Diccionario de Administración y Finanzas*. Washington: Palibrio LLC.
- Capriotti, P. (2009). *El branding corporativo*. Santiago: Colección de Libros de la Empresa.
- Cardoso, G. (2008). From Mass to Networked Communication: Communicational models and the Informational Society. *International Journal of Communication*, Vol. 2: 587.
- Castillo, N. (diciembre de 29 de 2015). *Cómo reaccionar ante una crisis en comunicación*. Obtenido de Buho TM : <http://www.buho.media/es/blog/articulos/como-reaccionar-ante-una-crisis-en-comunicacion>

- Cooke, R. (1989). *Inventario de Cultura Organizacional*. Plymouth: Human Synergistics.
- Corporate Image Encyclopedia. (2017). Obtenido de <https://www.inc.com/encyclopedia/corporate-image.html>
- Costa, J. (1977). *La imagen de una empresa*. Madrid: Ibérico Europea de Ediciones.
- Davis, F. (2010). *La comunicación no verbal*. Madrid: FGS.
- De Casas, V., Iguacel, V., & Scalabroni, G. (30 de agosto de 2012). Relaciones Públicas Empresariales. *Fundación Universitas - Educación Superior*, 1-32.
- Deetz. (1992). *Disciplinary Power, Conflict Suppression and Human Resources Management*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=NwzfyE9pCM8C&pg=PA23&dq=Deetz,+1992&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj5n8zdiPbWAhUH0SYKHQTIDNgQ6AEINDAC#v=onepage&q=Deetz%2C%2019>
- Dinámica, D. (17 de Marzo de 2017). *Divulgacion Dinámica*. Obtenido de <http://www.divulgaciondinamica.es/blog/herramientas-una-comunicacion-interna-eficaz/>
- Dowling, G. (1986). Managing your corporate images. *Journal of Industrial Marketing Management*. Vol. 15: 109.
- Du Plooy, G. (2002). *Communication Audit as an Integrated Communication Measurement Instrument: a case study*. Obtenido de Communication research: techniques, methods and applications. Cape Town: Juta. En: Antonis, N: <http://uir.unisa.ac.za/bitst>
- Eisenberg, E. M., Goodall, H. L., & Trethewey, A. (2007). *Organizational communication: Balancing creativity and constraint*. 5th ed. Boston: Bedford/St. Martin's.
- Feldman, P., Arellano Bahamonde, R., & Velasquez Bellido, I. (2013). A new approach for measuring corporate reputation. *RAE-Revista de Administração de Empresas*. Vol. 54: 53.
- Fernández Collado, C., & Gordon L, D. (1992). *La comunicación humana: ciencia*. Barcelona: McGraw-Hill.
- Fernández Sanz, J. (2010). *Historia del Periodismo Universal*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Financiera, E. (2010). *Enciclopedia Financiera*. Obtenido de <http://www.encyclopediafinanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacion/elementos.htm>
- García-Morales, V., Matias-Reche, & Verdú-Jover, A. (2011). Influence of Internal Communication on Technological Proactivity, Organizational Learning, and

- Organizational Innovation in the Pharmaceutical Sector. *Journal of Communication*, Volume 61: 150.
- Gómez de la Fuente, M. C., & Túñez-López, M. (2012). *Auditoría de comunicación un proceso básico para la eficacia y eficiencia de la comunicación estratégica de las organizaciones*. Actas – IV Congreso Internacional Latina de Comunicación Social – IV CILCS.
- GOV. UK. . (2014). *Developing an internal communication strategy. The IC Case. Cabinet Office*. Obtenido de Government Communication Office: <https://communication.cabinetoffice.gov.uk/ic-space/strategy-and-internal-communications/developing-an-internal-com>
- Headways Media. (agosto de 2016). *Lobbying*. Obtenido de Glosario Mercadotecnia: <https://www.headways.com.mx/glosario-mercadotecnia/palabra/lobbying/>
- Helm, S., Garnefeld, I., & Tolsdorf, J. (2009). Perceived corporate reputation and consumer satisfaction – An experimental exploration of causal relationships. *Australian Marketing Journal*. Vol.17: 69.
- Hernández, A. (2007). *Comunicación verbal y no verbal (licenciatura)*. Mexico: Universidad Tecnológica de Izúcar de Matamoros.
- Jablin, F., & Putnam, L. (2001). *The new handbook of organizational communication*. Newbury Park, CA: Sage.
- Javalgi, R., Traylor, M., Gross, A., & Lampman, E. (1994). Awareness of sponsorship and corporate image: an empirical investigation. *Journal of Advertising*. Vol. 23: 47.
- Jones, E., Watson, B., Gardner, J., & Gallois, C. (2004). Organizational Communication: Challenges for the New Century. *Journal of Communication*, Vol. 54: 722-750.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2003). *The wisdom of teams: Creating the high-performance organization*. New York: Collins Business Essentials.
- Krueger, D., & Nandan, S. (2008). Branding in the global arena: the role of culture. *The Marketing Management Journal*. Vol. 18: 30.
- LAMS. (28 de Junio de 2013). *Procesos Comunicacionales*. Obtenido de Procesos Comunicacionales: <http://procesoscomunicacionales1.blogspot.com/2013/06/proceso-de-comunicacion.html>
- Lima Bandeira, M., & López Parra, M. (diciembre, 2012). *Consultoría para el levantamiento de información transversal sobre la Responsabilidad Social en el Ecuador*. Madrid: Fundación CODESPA.
- Marquina, P., Arellano, R., & I., V. (2013). A new approach for measuring corporate reputation. *RAE-Revista de Administração de Empresas*. Vol. 54: 53.

- Martin, F. (2011). El plan estratégico de comunicación como nuevo modelo de investigación científica universitaria. *Correspondencias & análisis, N° 1: 101*.
- Martini, N. (mayo de 1998). *Definiendo las relaciones públicas*. Obtenido de © RRPPnet™: <http://www.rrppnet.com.ar/defrrpp.htm>
- McEntee, E. (1988). *Comunicación Oral*. Monterrey: Alhambra.
- Mensajes, T. d. (2007). *Cultura organizacional*. Buenos Aires: Universidad Nacional de La Plata.
- Meyer, J. (2010). *Comunicación Estratégica. Nuevos Horizontes de Estudio*. Obtenido de México: AMIC, UPAEP, Fundación Manuel Buendía: http://www.revistalatinacs.org/12SLCS/2012_actas/070_Tunez.pdf
- Meyer, J. A. (2010). *Comunicación Estratégica. Nuevos Horizontes de Estudio*. Mexico: AMIC, UPAEP, Fundación Manuel Buendía.
- Miller, K. (2005). *Organizational communication: Approaches and processes 4th ed.* Belmont, CA: Wadsworth.
- Mínguez, N. (1999). Un marco conceptual para la comunicación corporativa. *Revista de estudios de comunicación [Revista electrónica], N° 7*, Disponible en <http://www.ehu.es/zer/zer7/ minguez73.html>.
- Monge, P., & Contractor, N. (2003). *Theories of Communication Networks*. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=5z3oPq8M5NwC&printsec=copyright&hl=es&source=gbs_pub_info_r#v=onepage&q&f=false
- Monge, P., & Poole, M. (2008). The Evolution of Organizational Communication. *Journal of Communication*, Vol. 58: 679.
- Montiel, S. (30 de noviembre de 2016). *7 claves para definir la identidad corporativa de una empresa*. Obtenido de Deusto Formación: <https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/7-claves-para-definir-identidad-corporativa-empresa>
- Mouriz Costa, J. (03 de junio de 2007). *Reputación Corporativa*. Obtenido de Comunicación Corporativa: <https://mouriz.wordpress.com/2007/06/03/reputacion-corporativa/>
- Muñoz, M. (2017). *Lineamientos estratégicos para la comunicación global efectiva de mi Marca*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/184439723/Lineamientos-Estrategicos-para-la-Comunicacion-Global-Efectiva-de-Mi-Marca-pdf>
- Negocios, E. E. (22 de Diciembre de 2016). *Buenos Negocios*. Obtenido de <http://www.buenosnegocios.com/notas/342-3-formas-comunicacion-interna-la-empresa>

- Nguyen, N., & Leblanc, G. (2001). Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services. *Journal of Retailing and Consumer Services*. Vol. 8: 227.
- Oerlado, M., & Rubio, J. (2012). *El comunicador del siglo XXI: Las capacidades que demandan hoy los empleadores y su relación con las titulaciones universitarias*. Obtenido de Actas – IV Congreso Internacional Latina de Comunicación Social: http://www.revistalatinacs.org/12SLCS/2012_actas/049_Perlado.pdf
- Panamá, S. d. (2011). *Sindicato de Industriales de Panamá*. Obtenido de http://www.industriales.org/sites/default/files/doc/guia_de_buenas_practica_de_comunicacion_interna.pdf
- Pierre, A. (1990). *Historia de la Prensa*. Madrid: Rialp.
- Pimienta, M. (2010). *La auditoría de la comunicación interna. Tesis de Maestría en Imagen y Comunicación Institucional*. Obtenido de Universidad Juan Agustín Maza. Argentina: [http://repositorio.umaza.edu.ar/bitstream/handle/00261/53/La%20auditor%C3%ADa%](http://repositorio.umaza.edu.ar/bitstream/handle/00261/53/La%20auditor%C3%ADa%20de%20la%20comunicacion%20interna.pdf)
- Pomering, A., & Johnson, L. (2009). Constructing a corporate social responsibility reputation using corporate image advertising. *Australasian Marketing Journal*. Vol.17: 106.
- Porra, J., & Collins, J. (1995). *Empresas que perduran*. Bogotá: Norma.
- Putnam, L., & Pacanowsky, M. (1983). *Communication and Organizations: An Interpretative Approach*. University of Michigan: Sake Publications. 303 pp. ISBN0803921101.
- Ramírez, M. F. (06 de octubre de 2014). *La importancia del lobbying en tu estrategia de comunicación*. Obtenido de The Markethink® - Piensa en Mercadotecnia: <http://www.themarkethink.com/mercadotecnia/la-importancia-del-lobbying-en-tu-estrategia-de-comunicacion/>
- Rebeil Corella, M., & Sandoval Reséndiz, C. (1998). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. Mexico: Plaza y Valdés.
- Redacción Ekos. (01 de octubre de 2012). *Responsabilidad Social en Ecuador*. Obtenido de Revista Ekos: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=906>
- Redacción El Meridiano. (20 de julio de 2017). *Construya su imagen organizacional*. Obtenido de El Meridiano - Grupo de comunicaciones: <http://elmeridiano.co/construya-su-imagen-organizacional/80116>
- Reyes, V. (10 de noviembre de 2010). *Reputación corporativa, claves para entender el concepto*. Obtenido de Guioteca, de Empresa El Mercurio S.A.P.: <https://www.guioteca.com/rse/reputacion-corporativa-claves-para-entender-el-concepto/>

- Rice, R. (1987). Computer-Mediated Communication and Organizational Innovation. *Journal of Communication*, Vol. 37: 65-94.
- Schein, E. H. (1990). *Organizational culture*. *American Psychologist*, Vol. 45. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>
- Senge, P. M. (2006). *Reignite the spark of genuine learning. The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization. Capítulo I*. New York: Crown Business Ed.
- Te'eni, D. (2001). Review: A cognitive-affective model of organizational communication for designing IT. *MIS Quarterly*. Vol. 25: 251.
- Tello, M. (2012). *Manual de Auditoría de la comunicación interna*. Lima: Max Tello.
- The World Bank. (s.f.). *Organizational Communication*. Obtenido de Communication for governance and accountability program (Commgap): <http://siteresources.worldbank.org/EXTGOVACC/Resources/OrganizationalCommunicationweb.pdf>
- Valda, J. C. (07 de 06 de 2015). *¿Cómo definimos un problema de comunicación organizacional en la empresa?* Obtenido de Grandes Pymes Argentina: <http://www.grandespymes.com.ar/2015/06/07/como-definimos-un-problema-de-comunicacion-organizacional-en-la-empresa-4/>
- Varona, F. (1994). *Las auditorias de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense*. Lima: Diálogos de la Comunicación.
- Villacís, B. (22 de enero de 2015). *Las empresas se integran a la responsabilidad social corporativa*. Obtenido de Revista Líderes: <http://www.revistalideres.ec/lideres/empresas-integran-responsabilidad-social-corporativa.html>
- Von Däniken, L. (02 de agosto de 2017). *Relaciones Públicas: 6 Consejos para el éxito*. Obtenido de Branding - Consultores de Marketing: <http://www.branding.com.ec/index.php/noticia-blog/52-relaciones-publicas-6-consejos-para-el-exito>
- WebFinance Inc. (10 de 2013). *Internal communication*. Obtenido de Business Dictionary: <http://www.businessdictionary.com/definition/internal-communication.html>
- Yates, K. (2006). Internal communication effectiveness enhances bottom-line results. *Global Business and Organizational Excellence*, Vol 25:71.

