

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO
USFQ**

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

Análisis de la Comunicación de Club La Campiña

**Cristian Paúl Mera Ontaneda
María Gabriela Sosa Navarrete**

Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

Trabajo de integración curricular presentado como requisito
para la obtención del título de
Licenciados en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

Quito, 12 de mayo de 2020

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

USFQ

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

**HOJA DE CALIFICACIÓN
DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR**

Marco Teórico:

Cristian Paúl Mera Ontaneda

María Gabriela Sosa Navarrete

Nombre del profesor, Título académico

Isabel Palacios Arias

Quito, 12 de mayo de 2020

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.

Nombres y apellidos: Cristian Paúl Mera Ontaneda
María Gabriela Sosa Navarrete

Código: 00140426
00134987

Cédula de identidad: 1718362088
1710872050

Lugar y fecha: Quito, 12 de mayo de 2020

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

Nota: El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETHeses>.

UNPUBLISHED DOCUMENT

Note: The following capstone project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on <http://bit.ly/COPETHeses>.

DEDICATORIA

Sin el motor de nuestras madres, Rosa Ontaneda y Nancy Navarrete, estas alas jamás se hubieran abierto. Ellas continuamente mantuvieron en alto nuestros espíritus, inclusive en los retos más duros, para que llegemos lejos. Este trabajo es tan suyo como nuestro.

A nuestras familias, por mantenerse a nuestro lado, apoyando un sueño más, hasta que lo alcanzamos.

AGRADECIMIENTOS

A nuestros profesores, grupo administrativo y compañeros de la USFQ, porque nos empujaron a trabajar duro, mejorar a diario y superar nuestros límites. A Jimmy Olmedo y Lorena Galárraga, personas incondicionales que nos tendieron la mano sin titubear. Gracias infinitas por ser y estar.

RESUMEN

La comunicación es la base de toda sociedad y uno de sus principales objetivos es conectar personas e instituciones. Existen varios tipos de comunicaciones, pero en este trabajo se encontrarán las comunicaciones que se relacionan directamente con empresas. Se abordarán temas como las diferentes formas de comunicación que se han descubierto a lo largo de los años, la comunicación no verbal que es una de las más importantes formas de expresión. Se expondrán conceptos de comunicación organizacional, como el eje que mueve todas las empresas, siguiendo con identidad, imagen y reputación que son parte de la comunicación organizacional. Luego se verán a más detalle dos tipos de comunicación que se ven únicamente en un ambiente empresarial: comunicación interna, a través de conceptos básicos y la auditoría de comunicación interna, y la comunicación global que contiene la comunicación institucional y comercial. A lo largo de la lectura se verán las diferentes aplicaciones de todas las comunicaciones mencionadas, ejemplos y conceptos clave para entender cómo se manejan los mensajes desde/hacia una compañía, sin importar el tamaño de la misma, línea de negocio, número de empleados, ubicación geográfica, etc.

Palabras clave: auditoría, comunicación, Dircom, empresarial, empresas, identidad, imagen, interna, global, no verbal.

ABSTRACT

Communication is the basis of every society and one of its main goals is to connect people and institutions. There are several types of communications, but in this work, you will find communications that relate directly to companies. Topics such as the different forms of communication that have been discovered over the years, nonverbal communication, that is one of the most important forms of expression, will be addressed. Concepts of organizational communication will be presented, such as the axis that moves all companies, followed by identity, image and reputation that are part of organizational communication. Then we will see, in more detail, two types of communication that can only be seen in a business environment: internal communication, through basic concepts and internal communication audit, and global communication that contains institutional and commercial communication. Throughout the reading you will see the different applications of all the aforementioned communications, examples and key concepts to understand how messages are handled from/to a company, regardless of its size, business core, number of employees, geographical location, etc.

Key words: audit, communication, Dircom, business, companies, identity image, internal, global, non-verbal.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	20
DESARROLLO DEL TEMA	22
1. Marco teórico	22
1.1. La comunicación.	22
1.2. Comunicación organizacional.....	28
1.3. La identidad, la imagen y la reputación.	32
1.4. Comunicación Interna.	41
1.5. La auditoría de comunicación interna.	45
1.6. Comunicación Global: Comercial e Institucional.....	48
1.7. Comunicación en crisis.....	52
2. Auditoria de comunicación interna de Club La Campiña.....	56
2.1. Pre-diagnóstico de Auditoría de Comunicación Interna.	56
2.2. Antecedentes Históricos.	57
2.3. Misión.....	57

2.4. Visión.	57
2.5. Valores.....	57
2.6. Filosofía.	58
2.7. Sistema normativo de la empresa.....	58
2.8. Identidad Visual.	59
2.9. Mapa de públicos.	60
2.10. Estrategias y tácticas de comunicación que utilizan con cada uno de los públicos.	61
2.11. Detalle de los medios más usados como herramientas de comunicación.	62
2.12. Objetivos de la Auditoría de Comunicación.....	63
2.13. Métodos e instrumentos o técnicas de auditoría.	64
3. Campañas de comunicación interna	104
3.1. Objetivos comunicacionales.	104
3.3. Campaña de Herramientas.....	105
3.4. Campaña de Identidad Corporativa.....	114
3.5. Campaña de Canales.	125

4. Campañas de comunicación global	139
4.1 Objetivos comunicacionales.....	139
4.2. Descripción de las estrategias comunicacionales.....	139
4.4. Campaña con la comunidad.....	140
4.5. Campaña con medios.....	145
4.6. Campaña con proveedores.....	149
4.7. Campaña con socios.....	157
CONCLUSIONES	165
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS (ESTILO APA).....	173
ANEXO A: MODELO DE ENCUESTA.....	178

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	134
Tabla 2	135
Tabla 3	135
Tabla 4	136
Tabla 5	136
Tabla 6	160
Tabla 7	161
Tabla 8	162
Tabla 9	163

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	37
Figura 2.	39
Figura 3.	48
Figura 4.	59
Figura 5.	60
Figura 6.	60
Figura 7.	65
Figura 8.	66
Figura 9.	66
Figura 10.	68
Figura 11	69
Figura 12.	70
Figura 13.	70
Figura 14.	72
Figura 15.	72

Figura 16.	73
Figura 17	74
Figura 18.	76
Figura 19.	77
Figura 20.	79
Figura 21.	79
Figura 22.	81
Figura 23.	82
Figura 24.	83
Figura 25.	83
Figura 26.	84
Figura 27.	84
Figura 28	85
Figura 29.	86
Figura 30.	87
Figura 31.	87

Figura 32	88
Figura 33.	89
Figura 34.	89
Figura 35.	90
Figura 36.	91
Figura 37.	92
Figura 38.	92
Figura 39.	94
Figura 40.	95
Figura 41.	96
Figura 42.	96
Figura 43.	98
Figura 44.	98
Figura 45.	100
Figura 46.	100
Figura 47.	102

Figura 48.	103
Figura 49.	106
Figura 50.	107
Figura 51.	108
Figura 52.	108
Figura 53.	109
Figura 54.	110
Figura 55.	111
Figura 56.	112
Figura 57.	113
Figura 58.	113
Figura 59.	117
Figura 60.	117
Figura 61.	118
Figura 62.	120
Figura 63.	121

Figura 64.	122
Figura 65.	123
Figura 66.	124
Figura 67.	126
Figura 68.	127
Figura 69.	128
Figura 70.	129
Figura 71.	130
Figura 72.	131
Figura 73.	131
Figura 74.	132
Figura 75.	133
Figura 76.	139
Figura 77.	141
Figura 78.	142
Figura 79.	143

Figura 80.	143
Figura 81.	145
Figura 82.	146
Figura 83.	147
Figura 84.	148
Figura 85.	149
Figura 86.	150
Figura 87.	152
Figura 88.	153
Figura 89.	154
Figura 90.	155
Figura 91.	156
Figura 92.	157
Figura 93.	158
Figura 94.	159
Figura 95.	159

JUSTIFICACIÓN

La comunicación es una de las herramientas más poderosas para conectar a los seres humanos en sus prácticas habituales. De su calidad depende que las personas puedan conseguir un desarrollo en todos los entornos en los que se desenvuelven. Uno de estos entornos es el laboral, dentro de las corporaciones, sin importar el tamaño, la comunicación es la base para que todos los objetivos y estrategias a corto, mediano y largo plazo se cumplan. Conocer los diferentes tipos de comunicación que se aplican dentro de una organización es vital, porque así se puede llegar a los colaboradores y crear climas laborales adecuados, las diferentes áreas se vinculan y se puede conseguir que los públicos externos se identifiquen con la empresa para crear metas comunes que posibiliten un crecimiento mutuo. Por esta razón, es necesario saber cómo gestionar las diferentes líneas comunicacionales en una empresa, su problemática, diferentes herramientas disponibles, y cómo gestionarlas adecuadamente.

INTRODUCCIÓN

Desde el principio de los tiempos, la comunicación ha sido el elemento que mueve a la sociedad. Gracias a ella se han creado conexiones entre los seres humanos, que muy difícilmente se romperán. Una de estas conexiones es la que se teje a nivel empresarial u organizacional que empieza como todo tipo de comunicación, con unas herramientas básicas como son la comunicación no verbal, tecnologías de la comunicación, voz humana, telecomunicaciones, etc. A partir de estas herramientas nacieron conceptos más complejos que tienen que ver con la organización netamente, por ejemplo, Dircom, que es la persona encargada de guiar a la compañía en temas de comunicación e incluyéndola en los planes estratégicos de la empresa. El Dircom también se encargará de solventar los problemas comunicacionales existentes, por ejemplo, cuando la empresa tenga un problema relacionado con la reputación o la imagen. Pero para solventar los problemas externos, primero es necesario realizar un diagnóstico interno, para esto está la comunicación interna, ella se encarga de la relación con los empleados y su principal herramienta es la auditoría de comunicación interna, con esta se llega a conocer cuáles son los puntos positivos de la comunicación al interior de una compañía, qué puntos podrían mejorarse y qué debe ser eliminado para tener un mejor manejo de los mensajes internos. Finalmente, encontramos a la comunicación externa, que es la encargada de gestionar los mensajes con todos los públicos fuera de la empresa, a través de la comunicación institucional y comunicación comercial. La suma de términos, que rodean la comunicación en una empresa, es lo que la lleva a ganar notoriedad en la sociedad. Es justamente lo mencionado anteriormente lo que impulsa este escrito, el encontrar y reconocer la importancia de una gestión de comunicación adecuada en una compañía, ya que si es

bien manejada siempre dará como resultado una buena reputación; el nombre, los productos y los servicios que una empresa oferte siempre serán top of mind entre los consumidores y además se convertirá en referente para muchas otras compañías, y por el lado práctico, toda empresa que gestiona bien su comunicación tendrá réditos económicos.

DESARROLLO DEL TEMA

1. Marco teórico

1.1. La comunicación.

La comunicación es una herramienta que conecta a todos los seres vivos del planeta desde principios del tiempo. Pese a la evolución que ha presentado a lo largo de los siglos, su función sigue siendo la misma, unir a personas a través de diversas ideologías, de manera recíproca, formando la base de la sociedad. Un emisor y un receptor son requeridos para que el proceso comunicativo sea real, “[n]unca hay comunicación en sí misma, ella está siempre ligada a un modelo cultural, es decir, a una representación del otro, dado que comunicar consiste en difundir, pero también, en interactuar con un individuo o una colectividad” (Wolton, pág. 23, 2005). Para que exista una verdadera comunicación es necesario relacionarla con la sociología, la cultura, la política, la psicología y la antropología (Olmedo, 2011), que son los pilares que terminarán formando toda clase de expresión humana.

Según la página web características.co (2019), no se conoce a ciencia cierta una fecha en la que se hayan iniciado la comunicación, pero sí se ha podido identificar las diferentes formas en las que el ser humano ha logrado transmitir sus ideas a través del tiempo, a continuación, se detallan algunos avances respecto a lo indicado:

- Comunicación no verbal: Es instintiva y se realiza con el cuerpo, no es necesario emitir sonidos para poder transmitir ideas.
- La voz humana: es una unión de sonidos enlazados de forma coherente usados en todos los idiomas del mundo.

- La escritura: Es un sistema de símbolos concatenados que también transmiten mensajes. Cada simbología difiere dependiendo del idioma que cada persona utilice.
- Correo: El intercambio de información de manera escrita a través de papel.
- Impresa: Gutenberg revolucionó la manera en la que las personas realizaban el intercambio de información a través de la imprenta, gracias a la misma la comunicación fue masiva.
- Telecomunicaciones: A partir de la Revolución Industrial aparecieron la televisión, la radio, el telégrafo y el teléfono, haciendo que la comunicación sea más rápida.
- Tecnologías de la información: Con la aparición del internet, a finales del Siglo XX, la comunicación en general se realiza de manera inmediata, en tiempo real, aportando la integración de las personas sin importar su posición geográfica (Uriarte, 2019).

De esta manera vemos que la comunicación evoluciona a medida que evolucionan las necesidades de los seres humanos, sus preferencias y modo de convivir con su entorno, es decir, la comunicación también es modificable y moldeable.

Una vez que conocemos las herramientas que están a disposición de las personas, es necesario saber que la comunicación tiene su origen en dos fuentes: la comunicación normativa y la comunicación funcional. La comunicación normativa es aquella que se crea a partir de la necesidad de “intercambiar, de compartir algo y de comprenderse” (Wolton, pág. 25, 2005), siempre con reglas establecidas y pensando

en el entendimiento de ambas partes. Por otro lado, la comunicación funcional es lógica y nació a partir de los requerimientos propios del ser humano de un intercambio económico en las sociedades, y en la cual las reglas juegan un papel primordial porque sirven para cubrir intereses de las partes (Wolton, pág. 25, 2005). La constante participación de estos dos conceptos, dentro de la comunicación, hace que estos procesos humanos logren consolidar las sociedades porque la primera se basa en que un individuo comparta con otro sus ideas, y la segunda se da por una necesidad global de todos los individuos del mundo.

Como se mencionó anteriormente, todas las herramientas aportan de maneras diferentes a la conexión humana, pero es necesario recalcar la importancia de la comunicación no verbal, ya que esta constituye el 93% de la comunicación, misma que se desglosa en verbal y no verbal. La verbal es la que todos conocen, expresada en palabras con un significado bastante claro, y también está la comunicación no verbal. Ésta última es la más compleja de entender, razón por la cual en este trabajo se pondrá especial atención, porque parte de las emociones y se manifiesta a través de los gestos del cuerpo. Es más rápida que la verbal porque aparece ante el interlocutor unos segundos antes de que salgan las palabras. Esto se da porque la parte del cerebro, llamada neocórtex (procesa el equivalente a 40 bits por segundo), reacciona unos nanosegundos después de las reacciones que no están en la parte consciente de nuestro organismo, mientras tanto que la parte del cerebro, llamado límbico (procesa 11 millones de bits por segundo), reacciona de forma inmediata a las emociones y sentidos. La cualidad que tienen las personas de reaccionar a estímulos no verbales provienen de nuestros antepasados porque ellos se valían de la misma para sobrevivir.

Según estudios de neurociencia, el lenguaje no verbal es tan importante y fuerte que logra influir en el estado de ánimo de los interlocutores, ya sea de manera negativa o positiva (Pons, 2015. págs. 8). Las disciplinas que conforman la comunicación no verbal son cuatro: kinésica, proxémica, tactésica y paralenguaje.

- Kinésica: se enfoca en los movimientos corporales no orales que se pueden apreciar a simple vista, esta apreciación puede ser de forma consciente o inconsciente.
- Postura corporal: Es el más fácil de interpretar y observar. En el ámbito laboral existen varias posturas que pueden ayudar a identificar varias situaciones que las personas están expresando sin palabras:
 - Postura expansiva: al hablar en público se tiene los pies separados a la altura de los hombros, brazos abiertos enseñando palmas. Significa honestidad.
 - Imitar el lenguaje: Cuando dos personas tienen posturas similares durante una conversación quiere decir que el intercambio de información va bien.
 - Postura en jarras: Pies a la altura de los hombros y las manos en la cadera. El pecho mientras más afuera está, más agresividad y autoridad expresa.
 - Sacar pecho: Expresa poder y control.
 - Gesticulación: Movimientos corporales que se desarrollan a través de las articulaciones:
 - Apoyar la barbilla sobre las manos: Puede significar aburrimiento si las palmas están abiertas o significado de evaluación si las palmas están cerradas.
 - Cabeza alta y barbilla hacia adelante: Significa agresividad y poder.

- Encoger los hombros: Significa no saber lo que está pasando, es muy común a nivel mundial.
- Temblor de piernas: Denota ansiedad e irritación.
- Expresión facial: Revela el estado anímico de las personas y va conectado siempre con la mirada. Las emociones generalmente se exteriorizan con expresiones faciales:
 - Alegría: La boca es el centro de esta expresión y se muestra cuando los labios se abren ligeramente hacia los costados.
 - Tristeza: Los párpados se cierran y fluyen las lágrimas.
 - Ira: Fruncir el ceño es signo de ira y se acompaña con el gesto de la boca que generalmente permanece cerrada. (Leis, 2020).
 - Mirada: A través de la mirada el ser humano puede expresar una gran cantidad de emociones:
 - Mirada firme y franca: Expresa ingenuidad e interés.
 - Bajar los ojos: Significa modestia, sumisión o humildad. Comúnmente se acompaña con inclinación de la cabeza.
 - Ojos desenfocados: Mirada hacia al infinito sin intención de prestar atención. Puede significar estrés o soñar despierto.
 - Mirada lateral: Disimula intenciones y es característica de personas tímidas (Reyes M., 2009).
 - Proxémica: Se refiere a la proximidad que dos o más personas tienen entre sí. Pese a que no parecería un factor determinante, la proxémica envía señales del comportamiento humano. Se puede aplicar en diversos contextos, pero los principales son:

- Espacio público: Se da cuando una persona se dirige a un grupo. El espacio entre el emisor y los receptores debe ser grande porque se necesita expresar que el mensaje es para todos.
- Espacio social: Se realiza en un ámbito profesional y la distancia entre los participantes de la comunicación puede ser de uno a tres metros.
- Espacio personal: Las distancias son más cortas con relación al espacio social porque se da entre amigos y familiares.
- Espacio íntimo: Como su nombre lo dice expresa intimidad y la distancia es muy corta.
- Espacio de acuerdo a la cultura o raza: La cultura o raza son factores determinantes. Una persona de países de medio oriente, al visitar un país de occidente, puede tener un choque cultural porque las proximidades entre personas para comunicarse son distintas. (Torres, s.f.).
- Tactésica: Se refiere al contacto corporal para entablar una interacción con otra persona. La tactésica estudia qué clase de contacto se quiere entablar. Es un elemento que ayuda a que las personas tomen consciencia de sí mismos y de su necesidad de contacto humano. Cuando esta interacción es adecuada transmitirá seguridad, por el contrario, cuando se da en un contexto hostil puede producir una incapacidad para relacionarse con el entorno (Reyes, M. 2009).
- Paralenguaje: Se encarga de estudiar las cualidades de la voz y sus posibles modificaciones, al igual que pausas y silencios.
- Voz: Puede transmitir seguridad o inseguridad de acuerdo a la intensidad con la que salga del aparato fonador.
- Tono: Puede ser agudo, medio o grave, dependiendo del individuo.

- Timbre: Es el registro de la voz y depende del género de la persona.
- Tempo y ritmo: Varían por edad, estado físico y contexto social. El ritmo puede ser suave o irregular.

La principal característica del paralenguaje es que se basa en la forma en que se dice las cosas, más que en el mensaje en sí.

Como se ha visto, la comunicación conecta a las personas desde principios de la raza humana. Es un factor determinante para el desarrollo de las sociedades, y los diferentes elementos pueden afectar de manera positiva o negativas las relaciones humanas en sus diferentes contextos, es por esto que es necesario trabajar constantemente en estos elementos para tratar de mejorar cualquier nivel de comunicación en los que los seres humanos quieran profundizar.

1.2. Comunicación organizacional.

Una rama importante de la comunicación es la Comunicación Organizacional. Según Baldissera, “La comunicación organizacional, ante todo, es comunicación. Se trata de la comunicación que se realiza en el ámbito de las relaciones que las organizaciones establecen con sujetos diversos” (pág. 6, s.f.). Esta rama está ligada a las personas que trabajan dentro de una empresa. Cada uno de estos individuos viene cargado de su propia historia, enseñanzas, anécdotas, formas de trabajar y de relacionarse con su entorno, es así que toda persona, que forma parte de la empresa, aporta con su experiencia y se convierte en un engranaje de una máquina. La unión de los engranajes va formando la cultura organizacional que “es la base de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales trabajan

inconscientemente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno” (Calderón, Murillo y Torres, pág. 115, 2003). La Comunicación Organizacional está también constituida por los discursos formales que se van creando dentro de la organización, y de la cual las personas tienen control. Con estos discursos la empresa busca mostrar lo que es, desde su perspectiva y de acuerdo a los objetivos estratégicos que se ha planteado. Pero también existen discursos que salen fuera del alcance de la empresa y que provienen de agentes externos, es por esto que es necesario hablar de tres dimensiones de la Comunicación Organizacional:

- Organización comunicada: Es planeada y comprende todos los procesos formales creados por la empresa en donde afirma lo que la empresa cree que es. Con este tipo de comunicación busca atraer a su público objetivo y crea compromisos con su entorno que servirán para alcanzar metas planteadas. Son discursos que nacen de la empresa hacia el exterior.
- Organización comunicante: Es un tipo de comunicación en el que interviene uno o varios terceros, que de una u otra manera tienen relación con la empresa. Sobre la misma la organización no tiene control y obliga a que esta sea flexible en cuanto a su discurso oficial (organización comunicada). En este punto ya se aplica una comunicación bidireccional y obliga a que la empresa organice nuevamente sus discursos para responder a discursos externos.
- Organización hablada: En esta tercera dimensión, encontramos discursos que tienen como tema principal algún ámbito de la empresa, pero son discursos creados por agentes ajenos, que únicamente se refieren a la idea que tienen de la empresa (Baldissera, pág. 8-9, s.f.).

Pese a que no todas las dimensiones, antes descritas, pueden ser controladas en su totalidad por la empresa, sí es necesario que se haga un acompañamiento cercano a los discursos internos y externos, para así cuidar la reputación de la empresa y actuar de manera inmediata en caso de que alguien quiera afectarla, de manera directa o indirecta. Este trabajo es realizado en gran parte por los directivos de la organización, pero sobre todo por el Dircom.

El Dircom es un profesional capaz de gestionar la comunicación corporativa, le/la que permite conocer la cultura, identidad y reputación de una organización, por lo cual su papel es sumamente importante al momento de establecer las diferentes estrategias comunicacionales. El término Dircom aparece en la década de los 90, porque en Francia se da el primer Congreso TOP-COM que reconoció las funciones que realiza el profesional dentro de una organización, es así que a continuación se mencionará las diferentes cualidades que tiene un Dircom para dirigir un departamento de comunicación.

- Tiene que comunicar a las personas de la organización de manera clara.
- Ser estratégico al momento de plantear sus objetivos comunicacionales.
- Crear planes y acciones en base a los objetivos de la organización.
- Dar seguimiento constante y evaluar las gestiones realizadas en campañas, promociones u otra dentro de los diferentes departamentos de la organización, donde se esté implementando cualquiera de estos.
- Diferenciar los canales de comunicación para que sean aplicados correctamente de acuerdo a los requerimientos de la empresa.

- Dar a conocer las funciones y la importancia de su departamento dentro de la organización.
- Mantener un feedback constante con la Dirección de la organización, cabe recalcar que un Dircom estará siempre en la primera línea de ejecutiva por su rol en la empresa.
- Identificar las necesidades de comunicación tanto como interna y externa (Enrique, A y Morales, F. 2007).

Después de analizar todas estas cualidades o características profesionales del Dircom se puede determinar que sus responsabilidades estarán enfocadas a los objetivos estratégicos y comunicacionales que la organización haya planteado en un corto, mediano o largo plazo, dependiendo de sus necesidades. Para que este profesional sea integral también es necesario que sea humanista, con una fuerte noción de la moral, esto debido a que su misión es salvaguardar la imagen corporativa sin dañar a terceros, sino más bien, procurando que todos los agentes involucrados en una situación delicada, a nivel comunicacional, no tengan mayor afectación, es decir, pensar a nivel global en lugar de individual. En la actualidad el puesto del Dircom está tomando valor en las organizaciones, principalmente en las más grandes, porque se ha comprobado que saber gestionar la comunicación organizacional trae muchos beneficios que se verán reflejados en los resultados. El Dircom también tiene la responsabilidad de implementar una comunicación integral en la empresa, es decir, integrar la comunicación interna, corporativa y comercial, para que los mensajes, para públicos internos y externos, sean coherentes y homogéneos (Enrique, A., Morales, F. pág. 91-92, 2007). Una de las

áreas de la comunicación en las que un Dircom debe participar, con la coparticipación de todos los colaboradores, es una crisis comunicacional o comunicación en crisis, que se verá más a detalle en el apartado de comunicación global.

1.3. La identidad, la imagen y la reputación.

1.3.1 La identidad.

La identidad corporativa es la personalidad de una empresa, es el conjunto de rasgos que la diferencian de otras empresas, y está compuesta por los rasgos físicos y los rasgos culturales. Los rasgos físicos se refieren al logo, símbolos, tipografía y colores corporativos, es decir, toda la parte visual que los diferentes públicos observan. Para que esta parte de la identidad sea manejada correctamente y sea consistente, se usa un manual de imagen. Este documento recoge todas las normas para manejar la parte gráfica de una marca. “Es una guía completa que detalla cómo es el logotipo de nuestra marca y cómo deben aplicarse los distintos elementos gráficos que la conforman, en los distintos soportes, tanto impresos como digitales, para garantizar la coherencia comunicativa y visual” (neoattack.com, s.f.).

Según esta misma página web los elementos básicos a incluir en este manual son:

- Plataforma de la marca: Es la introducción a la empresa para entender a qué se dedica, cuáles son sus objetivos, personalidad, valores y características.
- Logotipo y sus variantes: Es preciso separar el texto de la imagen para que se expliquen por separado. Si es que hay diferentes versiones en esta sección se

específica para saber cuándo usar cada una de ellas. También es necesario que el logo esté en positivo y negativo para cuando las variantes de color se usan sobre distintos fondos.

- Tamaño y área de seguridad: Especificar cuál es el tamaño mínimo en el que se puede reproducir el logo para que no se dañe su estética, esto para los diferentes aplicativos a usarse. El área de seguridad indica los márgenes y espacios vacíos que podrán estar alrededor del logotipo.
- Usos incorrectos: Indica cómo no se debe usar cada elemento gráfico del logotipo.
- Colores corporativos: Cada empresa tiene colores que la distinguen, es necesario que se usen colores armónicos para definir a la empresa. Es necesario definir los colores para imprenta y también para medios digitales, así en su aplicación no se distorsionarán.
- Tipografía: Se sugiere usar dos tipos de tipografía, la principal que va en el logotipo y la secundaria que será parte de otros textos, ambas deben ser legibles. En el manual se incluye todo el alfabeto y números en las tipografías elegidas.
- Fotografía: Es necesario precisar el estilo gráfico de las fotografías a ser incluidas en las comunicaciones.
- Tono de voz: Se refiere a cómo la empresa se dirige a sus públicos, así todas las comunicaciones serán homogéneas.
- Aplicaciones: En esta parte del manual se incluyen ejemplos de cómo se aplicarían todos los elementos visuales, ya sea en papelería, folletos, presentaciones, versiones digitales, etc. (neoattack.com).

Otro ítem a tomar en consideración en toda empresa es la cultura. Los rasgos culturales se relacionan con creencias y valores que la empresa quiere proyectar a sus públicos para que estos los perciban de determinada manera. En sí es la manera en que piensa, siente y actúa la empresa y está relacionada con el clima laboral porque la cultura es creada por lo que cada uno de los colaboradores proyecta. Esta está en constante perfeccionamiento a lo largo de la vida de la organización porque depende de las diferentes interacciones que los colaboradores empleen ya que la cultura es el nexo que los une. La cultura también está determinada por el entorno en donde se desenvuelve la empresa. Los elementos que lo conforman son: misión, visión, valores, comportamientos, filosofía (Conesa, et. al., 2007). Los elementos descritos influyen en gran medida en elementos importantes dentro de toda compañía: actuación de sus colaboradores, objetivos, estrategias, políticas y normas, clima laboral.

La cultura está determinada también por:

- Identidad de sus miembros: La medida en la que se identifican con la empresa.
- Énfasis de grupo: Si las actividades se hacen en grupo o de manera individual.
- Perfil de la decisión: Si las decisiones se toman en base a actividades y objetivos o en base a las personas.
- Integración: Si las áreas trabajan en conjunto o no.
- Control: Si existen muchas reglas o los miembros se auto regulan.
- Tolerancia al riesgo: Si la creatividad, la independencia e iniciativa son fomentadas.
- Criterios de recompensa: Si existe recompensa por méritos o por favoritismos.

- Tolerancia al conflicto: Si se fomenta el conflicto funcional como elemento de desarrollo.
- Perfil de los fines o medios: Si existe prioridad los medios y fines para que la dirección llegue a los colaboradores.
- Enfoque de la organización: Si se enfocan en los factores externos o en los factores internos de la empresa (Salazar et. al., 2009).

Si estos elementos son bien manejados por la dirección y el dircom la cultura organizacional podría colaborar para que el clima laboral sea el adecuado para tener una empresa con colaboradores motivados y trabajando en conjunto para lograr objetivos.

1.3.2 La Imagen.

La imagen corporativa es netamente atributos que caracterizan a una empresa, siendo así la acción que proyecta su imagen hacia el interior o exterior, con su compromiso como marca, para que sus stakeholders se identifiquen con la mismas Caruso realiza un análisis sobre el trabajo de Joan Costa, y en su trabajo hace referencia al concepto de imagen de Costa: la imagen es “la representación mental, en la memoria colectiva, de un estereotipo o conjunto significativo de atributos, capaces de influir en los comportamientos y modificarlos” (Caruso, s.f.).

La imagen es la esencia de la empresa, es un conjunto de atributos diferenciadores. Una imagen se puede proyectar en elementos externos como, por ejemplo, en un edificio que tiene ciertas características que forman parte de la

empresa, la presentación de un producto, el logotipo y los colores corporativos, personalidades que lo representan, íconos, etc. (Sánchez, pág. 40, 2009).

Los elementos que la conforman son variados, pero los que son básicos para que toda empresa sea identificada y para que los públicos vean su personalidad son:

Nombre: Es la primera impresión que se obtiene por lo que es recomendable que el nombre tenga relación con el negocio.

Logotipo: Debe ser atractivo a la vista y debe transmitir los mensajes básicos de la empresa.

Eslogan: Es el mensaje principal para captar la atención de los clientes.

Línea gráfica y papelería: Estos recursos deben ir en línea con el logotipo y el slogan.

Lo antes descrito es controlado por la empresa, pero la imagen también se forma por la opinión de los grupos de interés por lo que es importante hacer un seguimiento de la opinión externa para cambiar las opiniones negativas en positivas (lancetalent.com, 2015).

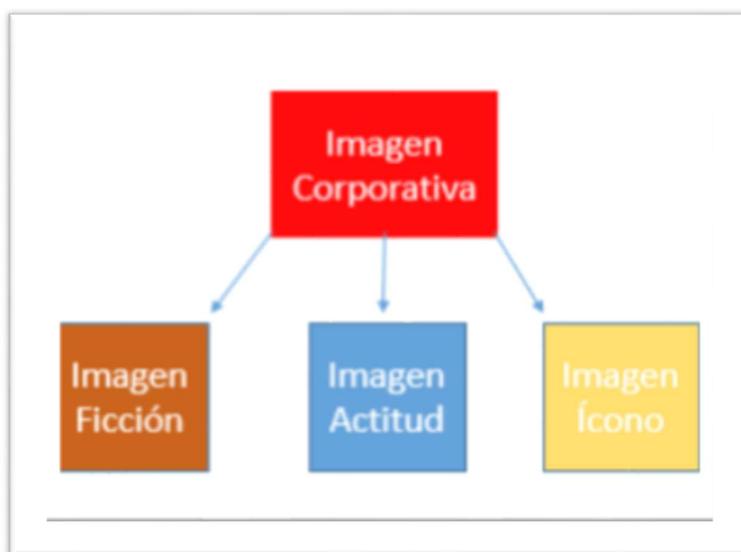
Es así que la imagen no proviene de la empresa necesariamente, lo que la empresa hace es generar elementos que la identifiquen, pero el público toma esos elementos, tangibles e intangibles, realiza procesos cognitivos en su mente y, junto a las interacciones que tiene con la organización, y la observación de sus productos y servicios, forma la imagen de una empresa (ecured, s.f.). La clave está en empatar la percepción del público sobre la organización, y la identidad corporativa que es completamente manejada por la compañía. Esta coherencia hará que toda empresa sea aceptada y sea top of mind en su sector de desarrollo, porque todo el trabajo que se

han tomado para proyectar su identidad, y la parte de la imagen que le corresponde, es el mismo que su público percibe.

Por otro lado, la imagen corporativa se la pueda abordar bajo tres parámetros como son: la imagen icono, ficción y actitud, según un análisis de Costa, pero recogido por Caruso (s.f.):

Figura 1

Imagen Corporativa



Nota. Gráfico de composición de imagen corporativa. Elaboración propia. (2020)

Imagen Ficción: Es como los stakeholders perciben la imagen de la organización, ya que de cierta forma puede ser manipulada, según sea la conveniencia de la realidad, por ello se habla de ficticio algo que no es cierto o real.

Imagen Ícono: Como se mencionó anteriormente, es la representación gráfica que esta muestra, además que contiene una estructura compuesta por el símbolo, la tipografía, el logotipo y sus respectivos colores, para de tal forma introducirse en la mente de sus diferentes stakeholders.

Imagen Actitud: Es la notoriedad con la que se muestra ante sus stakeholders para que estos puedan conocer los atributos de su imagen como organización.

1.3.3 La Reputación.

Este concepto es uno de los más importantes para una empresa, porque a partir de él se asegura la continuidad del negocio, ya que la reputación es el resultado de la igualdad entre las expectativas del público hacia la gestión de la empresa y las acciones reales de la empresa (Carreras, Alloza, Carreras, 2013). Inclusive, las empresas cuya reputación es buena ven un aumento en la rentabilidad porque mejora su “rendimiento financiero, valor de mercado, ingresos por ventas y beneficios” (Carreras, Alloza, Carreras, 2013). Pero es necesario tomar en consideración la vulnerabilidad de la reputación porque esta no permanecerá inmóvil por largos periodos, porque depende de la opinión de los stakeholders. Si varios de ellos observan variaciones en el comportamiento de la empresa, su reputación evidentemente cambiará, para mejor o peor, influyendo en todos los aspectos de la compañía. La reputación también ayuda a crear lazos entre los stakeholders y la empresa, porque los segundos siempre se apoyarán en empresas serias y con un nombre que les genere confianza, esto genera fidelización y lealtad. Por lo antes expuesto es necesario pensar que las empresas deben considerar a la reputación como

parte de su plan estratégico, así no se le otorga el poder de decidir si su reputación es buena o no a terceros, sino que es gestionada internamente. Para esta gestión es necesario basarse en la ética que las empresas deben incluir en todas sus acciones, así será más fácil tener una reputación buena a largo plazo. Los puntos a tener en cuenta para monitorear los niveles éticos con los que se mueve una empresa son: transparencia, fraude, uso adecuado del poder y prevención de la corrupción (Antón, E., pág. 13, s.f.). Por otro lado, aparte de monitorear la ética en una empresa también es necesario gestionar y desarrollar variables con los que se medirá a una compañía. Todos estos enunciados le dan exposición a la organización y si no es bien manejada su reputación inmediatamente decaerá.

Figura 2.

Componentes y atributos

COMPONENTES	ATRIBUTOS
Productos y servicios	Calidad de productos y servicios
	Relación calidad-precio
	Responde de sus productos y servicios
	Satisface las necesidades
	Gestión satisfactoria de reclamaciones
Ética y buen gobierno	Buen trato a los clientes
	Comportamiento ético
	Uso responsable del poder
Responsabilidad Social Corporativa (RSC)	Apertura y transparencia
	Apoyo a causas sociales
	Protección del medio ambiente
Entorno laboral	Contribución a la sociedad
	Preocupación por el bienestar de los empleados
	Salarios y trato justo
	Igualdad de oportunidades
	Buen lugar para trabajar
Innovación	Buenos empleados
	Productos y servicios innovadores
	Adaptación al cambio
Resultados financieros	Empresa innovadora
	Buenos resultados
	Genera beneficios
Liderazgo	Potencial de crecimiento futuro
	Bien organizada
	Líder fuerte y respetado
	Visión clara de su futuro

Nota. Gestión de la reputación corporativa, componentes y atributos para las empresas. Antón, (2020).

Este conjunto de variables es vista por los stakeholders que evaluarán a la empresa e inclusive estas variables servirán como medición para los distintos rankings de reputación que grandes firmas como Forbes realiza, si una empresa es bien puntuada su imagen se fortalece.

1.4. Comunicación Interna.

La Comunicación Interna tiene su origen con el nacimiento de las teorías de las relaciones humanas y tomó fuerza en la tercera década del siglo 20. Estas teorías se enfocaron en las relaciones interpersonales entre obreros, normas de grupos, formas de supervisión, modelos de liderazgo, etc., relacionando estos conceptos con los resultados de la empresa y su productividad (Cuenca, Verazzi, págs. 13-14, 2018). Además, afirman que:

El desarrollo de la teoría de las relaciones humanas explica que una empresa reúne, en su misma estructura, individualidades diferentes ligadas entre sí por una relación de colaboración y motivadas por la consecución de un objetivo común. Además, formula que la posición de un individuo en una empresa le confiere un número definido de tareas que suscitan un sistema de relaciones particulares y, sobre todo, una visión propia de la organización. Estas individualidades, de manera conjunta, componen al público objetivo interno, el personal de la empresa, al que se deberá informar y sensibilizar porque es una de sus necesidades vitales. Así pues, será imprescindible atender y canalizar esta necesidad.

En este contexto, la Comunicación Interna se enfoca en satisfacer las necesidades comunicacionales de la fuerza laboral más importante, los colaboradores.

También es la encargada de crear las conexiones entre los colaboradores y la empresa, basados en una comunicación amplia, ascendente, descendente y horizontal y resultando en una comunicación efectiva y activa. En definitiva, esta rama de la comunicación se encarga de crear buenas relaciones entre sus empleados ayudándose de varias herramientas comunicacionales, creadas especialmente para lograr que los empleados creen una conexión con la empresa a través de la motivación que esta les ayuda a conseguir. Con respecto a esta última idea es necesario decir que la Comunicación Interna es una de las más importantes dentro del gran mundo de la comunicación organizacional, porque si los colaboradores están motivados, informados y conformes en su lugar de trabajo se crea un compromiso que derivará en la consecución de resultados.

Los autores también indican que las características básicas, ya que cada característica depende de la organización y su necesidad, de la comunicación interna son:

- Da forma a la identidad corporativa.
- Procura satisfacer las necesidades de información de los empleados.
- Da voz a los colaboradores y permite hacer llegar sus puntos de vista mediante canales específicos habilitados para este feedback.
- Permite transmitir los objetivos estratégicos a toda la organización.
- Facilita que toda la plantilla conozca las decisiones, los puntos de vista y los criterios de los líderes en temas que los afectan directamente.

- Es un agente de cambio, dado que apoya y facilita la introducción de nuevos valores o pautas de gestión, y la alineación de los empleados con los objetivos organizacionales.
- Promueve la participación y la colaboración dentro de la organización.
- Permite a la organización mantener la coordinación entre los diferentes departamentos, con lo que se favorece la interacción y la disminución de tensiones y conflictos en las relaciones interpersonales.
- Contribuye a crear un clima de confianza, participación, pertenencia, compromiso y motivación (Cuenca, Verazzi, págs. 20-21, 2018).

Como se mencionó, los beneficiarios de esta comunicación son los empleados. Cada uno de ellos tiene un nivel asignado: gerentes, jefes y analistas, y para cada uno de ellos es necesario crear una forma única que permita llegar a ellos con los diferentes mensajes y así cultivar la motivación necesaria que consolide a todo el colectivo en un grupo de trabajo sólido.

En cuanto a las características el grupo, manifiestan que es heterogéneo, diverso, multifuncional e interconectado. Por estas mismas características es importante que los mensajes sean bien estudiados en cuanto a su contenido y forma porque los empleados pueden no recibir la información de manera correcta, o simplemente no recibirla del todo, porque todos ellos tienen también otro tipo de información que reciben diariamente y si los mensajes de comunicación interna no son creados de manera correcta simplemente no llegarán al colaborador porque se perderán en un sinnúmero de otras comunicaciones.

Previamente se mencionó que la comunicación interna es un agente de cambio y que alinea a los empleados con los objetivos de la organización, para lograrlo es necesario crear un plan de comunicación interna, que contendrá acciones que ayuden a conectar a los empleados con la empresa. A continuación, todos los puntos considerados para el plan:

- Objetivos de Comunicación Interna. ¿Qué hay que lograr?
 - Acciones que realizar. ¿Cómo se va a lograr?
 - Mapa de públicos y segmentación. ¿Quiénes serán «sujetos» y «objetos» de la planificación?
 - Clientes internos. ¿Qué otras áreas requieren de la comunicación interna y cómo se atenderán sus requerimientos?
 - Focos. ¿Qué temas deben priorizarse?
 - Mensajes clave. ¿Qué se ha de saber, comprender, sentir, hacer?
 - Ecosistema de medios. ¿Qué medios se utilizarán para lograrlo?
 - Calendarización. ¿Qué plazos deben cumplirse? ¿Cuándo se llevará a cabo cada acción?
 - Presupuesto estimado. ¿Qué recursos se necesitan? Tiempo, dinero, equipo...
 - Instancias de evaluación. ¿Se está cumpliendo con lo planificado?
- (Cuenca, Verazzi, pág. 55, 2018).

Para comprender la situación interna de la empresa se requiere realizar una investigación cuantitativa y cualitativa y con el diagnóstico se obtendrá una idea clara

de la realidad, qué se debe mejorar, eliminar y/o mantener, esto se hace con una auditoría.

Por todo lo expuesto la comunicación interna es una pieza fundamental para lograr los objetivos del negocio, porque ayuda a comprender el estado en que se encuentran los empleados, sus pensamientos y aspiraciones y si la comunicación interna es bien gestionada se logra tener embajadores de la marca y quién mejor que un colaborador para hablar bien de una empresa.

1.5. La auditoría de comunicación interna.

Para entender la comunicación interna es preciso conocer un poco de historia que ha sido descrita por Saló:

Fue en EE.UU. donde se desarrolló primeramente la técnica de la auditoría de comunicación. En 1953, Davis desarrolló una técnica de recogida de datos que denominó Ecco Analysis (Episodic Communication Channels in Organization). Esta técnica está formada por un cuestionario que pone de relieve los datos necesarios para seguir el itinerario de las informaciones en los circuitos de comunicación interna de una organización (Saló, pág. 19, 1997).

Esta herramienta es de gran utilidad para las empresas porque crea un panorama muy claro de cómo se está manejando la comunicación desde/hacia los empleados, su nivel de aceptación, motivación y más que nada cuan identificados y representados se sienten los empleados. Como se mencionó previamente, para tener la foto de la situación actual es necesario usar dos métodos: cuantitativo que busca

analizar datos que se puedan medir y el cualitativo se centra en cualidades y dinámicas, siendo mucho más difícil de investigar porque depende de varios factores sociales.

Herramientas para investigación cuantitativa: encuesta, experimento.

Herramientas para investigación cualitativa: focus group, entrevistas.

Una vez que se establece los métodos de investigación se procede a recopilar los datos. En una encuesta y en un experimento se debe sacar una muestra del universo si el número de encuestados es más de 100 y si es menor se realiza a todo el universo. El experimento debe tener un enfoque puntual, es decir, que con el experimento se pretende comprobar una hipótesis para luego ser analizada, mientras que con la encuesta se busca obtener información de varios campos de la comunicación interna. Por ejemplo, en una encuesta se deberán incluir preguntas direccionadas a conocer:

La identidad corporativa:

Rasgos culturales: Misión, visión, valores y filosofía.

Rasgos físicos: Logo, símbolo, tipografía y colores corporativos.

La comunicación:

Canales de comunicación: ascendente, descendente y horizontal, que son las formales y también la informal que es el rumor. En la comunicación también se

analiza si las herramientas utilizadas son efectivas: intranet, carteleras, etc. al igual que las normas internas.

La imagen:

Como ya se mencionó, la imagen es la percepción que cada público tiene de la empresa. En este caso específico se indagará en el imaginario de los colaboradores para saber si están comprometidos, si aceptan procesos, si se sienten identificados, etc., en general el sentir del colectivo.

Posteriormente, empieza el proceso de análisis de los resultados, es decir, las tabulaciones que se representan con gráficos para una mejor interpretación. Sobre las entrevistas y focus group se debe revisar qué dijo cada persona con la que se hizo el acercamiento, por eso la importancia de grabar estas reuniones. Es recomendable realizar las entrevistas a jefes y gerentes para conocer los aspectos de la comunicación que no saldrán en la investigación cuantitativa porque hay que recordar que las encuestas se harán, en su mayoría, a personal que no tiene personas a cargo, pero también es importante conocer la perspectiva de las personas que se encargan de gestionar grupos, así el panorama es más amplio. Con los resultados se presentará a la empresa un resumen ejecutivo que contenga conclusiones y recomendaciones, para luego seguir con las campañas de comunicación que serán el medio para mejorar los puntos detectados como falencias.

Finalmente, es preciso saber que, como todo proceso, es necesario seguir normas, mismas que en este caso son: Independencia, competencia profesional, conocimientos y aptitudes, técnicas, supervisión, relaciones humanas y comunicación,

formación continua, conciencia profesional, respeto del código deontológico, fiabilidad y discreción absoluta (Saló, pág. 20, 1997).

1.6. Comunicación Global: Comercial e Institucional.

En este apartado se explicará varios matices que tiene la comunicación global, pero primeramente es necesario saber las diferencias entre algunas de las herramientas de comunicación revisadas en este trabajo:

Figura 3.

Cuadro comparativo

Comunicación Corporativa	Comunicación Comercial	Comunicación Interna
Comprende todos los tipos de comunicación que genera una empresa. Las más importantes son:	Se utiliza cuando se requiere hacer un intercambio de bienes y/o servicios. Las más usadas son:	Comprende todas las comunicaciones que se generan. Se usan las siguientes vías:
Comunicación desde Dirección Comunicación en Crisis Relaciones Públicas Relaciones entre instituciones Identidad Visual	Publicidad de producto Promoción de ventas Marketing Directo o vía telefónica	Intranet Correo electrónico Buzón de sugerencias Reuniones

Nota. Diferencias entre comunicación corporativa, comercial e interna. Elaboración propia. (2020).

Tan importante como es la comunicación interna, también es la externa, dentro de una organización. Con la comunicación hacia afuera de la empresa se transmiten mensajes a los stakeholders que no están relacionados en el día a día de la compañía, como por ejemplo los clientes, proveedores y medios de comunicación. Si bien son diferentes, la una complementa a la otra.

Hay diferentes tipos de comunicación externa según la página web del Centro Europeo de Postgrado (ceupe.com, s.f.):

- Comunicación Externa Operativa: se utiliza para realizar actividades propias de la empresa con proveedores, clientes, entidades públicas, etc. Por ejemplo, una carta solicitar un permiso a una entidad pública.
- Comunicación Externa Estratégica: busca obtener información sobre nuevas legislaciones, empresas competidoras, etc. Por ejemplo, un monitoreo de medios.
- Comunicación Externa de Notoriedad: Muestra los productos, servicios, imagen, etc. de la empresa. Por ejemplo, un aviso publicitario o patrocinios.

De la comunicación externa se desprenden dos formas de mirar este tipo de comunicación: comunicación comercial y comunicación institucional. La primera tiene que ver con los mensajes bidireccionales, con agentes externos, para tener un beneficio comercial. Se utiliza para promocionar la empresa, sus servicios, productos e imagen. Con este tipo de comunicación es primordial saber cuáles podrían ser las necesidades del cliente, al igual que saber dejar la inquietud en el cliente para futuras compras de bienes y/o servicios. En cuanto la comunicación institucional se trata de la comunicación con empresas públicas. “Tiene como objetivo establecer relaciones de calidad entre la institución y los públicos con quienes se relaciona, adquiriendo una notoriedad social e imagen pública adecuada a sus fines y actividades” (Izquierdo, 2019). Sus herramientas son limitadas por los mensajes deben ser formales.

Pero las herramientas para llegar a las personas, en la comunicación comercial, son bastas y llenas de creatividad según la página web navarraemprende.com (s.f.):

- Publicidad: Su misión es

Informar, aumentar las ventas, fidelizar, crear una imagen de marca, despertar necesidades, persuadir al consumidor, etc. La publicidad se puede dar en diversos medios y formatos: televisión, prensa, internet, vallas publicitarias, eventos deportivos, etc. y por lo tanto en formato de video, audio, imagen, etc. Al ser la herramienta más usada existen varios tipos (Mañez, 2018):

- En función del contenido:
 - Publicidad informativa: ofrece información de relevancia para grupos específicos.
 - Publicidad comparativa: se usa para mostrar ventajas competitivas de una marca en relación a otra.
 - Publicidad Transformativa: está dirigida a revertir comportamientos del público.
 - Publicidad emotiva: Apela a las emociones para crear interés en los productos y servicios.
- En función del número de anunciantes:
 - Publicidad individual: Es la publicidad en la que se ve beneficiado una sola empresa.
 - Publicidad colectiva: Es cuando más de una empresa se ve beneficiada.

- En función de la actividad del anunciante:
 - Publicidad del fabricante: Publicidad que viene directamente de la empresa que provee de un producto y/o servicio.
 - Publicidad de intermediarios. Publicidad que proviene de terceros, no de las empresas fabricantes.
- En función de la naturaleza del anunciante:
 - Publicidad para empresas privadas: Crean contenidos para empresas privadas.
 - Publicidad para organizaciones sin ánimo de lucro: Crean contenidos para ONG'S.
 - Publicidad para la Administración Pública: Crean contenidos para empresas públicas.
- En función del alcance geográfica:
 - Publicidad local: Publicidad con contenido que únicamente podría entender los miembros de una comunidad.
 - Publicidad regional: El ámbito de acción llega a toda una región.
 - Publicidad nacional: Llega al público a nivel nacional.
 - Publicidad internacional: Su contenido lo recibe público internacional.
- En función del medio de difusión:
 - Publicidad en internet.
 - Publicidad impresa.
 - Publicidad en radio.
 - Publicidad televisiva.

- Publicidad exterior.
 - Publicidad telefónica.
 - Publicidad boca a boca.
- En función de lo anunciado:
 - Producto: Publicidad que se especializa en promocionar productos.
 - Servicio: Se enfoca en promocionar servicios.
 - Establecimiento: Promociona un lugar o una empresa.
 - Marketing directo: Se realizan con comunicación directa, puede ser una llamada telefónica. Sirve para vender, fidelizar y/o informar.
 - Relaciones Públicas: Sirven para mejorar la imagen de la empresa y mantener relaciones con los stakeholders externos.
 - Fuerza de venta: Sirve para guiar a los clientes para que tomen una decisión de compra de un producto y/o servicio de la empresa.

La comunicación externa sirve principalmente para crear lazos de confianza con el público externo y también consolidar el nombre de la empresa, mejorar su reputación y ser una empresa top of mind en el mercado. Para cumplir estos propósitos toda empresa debe saber manejar una situación de crisis, es por esto que una de las herramientas usadas dentro de la comunicación global es el manual de crisis.

1.7. Comunicación en crisis.

La crisis comunicacional en una empresa se da por factores internos y/o externos que amenazan la imagen de la empresa. Para mitigar estos casos es necesario

realizar un proceso de trabajo antes de que el problema se presente, es decir, tener una hoja de ruta que marque las acciones a tomar en caso de que inconvenientes se presenten, es decir, es necesario una estrategia de comunicación en crisis. Según la página web, comunicólogos.com, para crear esta estrategia es requiere:

- Anticipación: prevenir es la mejor acción ante una crisis.
- Credibilidad: hay que crear una buena reputación para que los mensajes sean creíbles.
- Oportunidad: hay que saber discernir la información que se tiene disponible para entregarla a los diferentes públicos en el momento oportuno.
- Management: la gestión realizada en las primeras horas de la crisis es vital para su pronta solución, por eso el líder debe veloz y entregar información de calidad.
- Participación: lograr la participación de todos los actores de una crisis es primordial, por eso es necesario siempre tener una buena relación con los públicos internos y externos (comunicólogos.com, s.f.).

Un ejemplo de cómo, el departamento de comunicación debe gestionar una crisis es el de Starbucks en el año 2018. Esta multinacional enfrentó duras críticas cuando dos hombres de raza negra fueron arrestados en un local de Filadelfia, Estados Unidos. Estas personas estaban esperando a un amigo en esta cafetería, pero sin pedir nada hasta que él llegue. El personal de Starbucks, al ver esto, les pidió que se vayan y como ellos se negaron llamaron a la policía. Luego de unas horas fueron liberados sin cargos en su contra, pero la noticia se esparció rápidamente y la crisis empezó.

Pero esta crisis fue resuelta de la siguiente manera:

Se dio una declaración en donde:

- Starbucks no minimizó el problema.
- El director de Starbucks, Howard Schultz, ofreció disculpas públicas

donde se notó su sinceridad y real preocupación por el caso.

- La empresa enseguida ofreció las respectivas soluciones, que en este caso fue cerrar un día miles de tiendas a lo largo de Estados Unidos para que los colaboradores tengan un entrenamiento en contra de prejuicios raciales.

- Starbucks asumió su responsabilidad en los hechos. El director indicó la preocupación que tenía por los sucesos.

- Schultz actuó con rapidez mostrando que para ellos fue un tema muy importante y que debía ser tratado como prioridad (Forbes, 2018).

El 29 de mayo Starbucks cerró sus puertas a nivel nacional para el entrenamiento que planificaron cuando la crisis se desató. La pérdida monetaria fue de 16.7 millones según la revista digital PRweek.com (2018).

Como se vio con el ejemplo anterior, no es fácil que una empresa supere una crisis, pero la situación será más fácil de manejar si es que se tiene un plan establecido con anticipación donde se planteen varios escenarios que podrían representar un problema, este plan se llama Manual de Crisis. Según la página web, jscomunicaciondecrisis.com, se deben seguir los siguientes pasos para crear el manual:

- Identificar los riesgos que la empresa podría tener en su campo de acción y en la línea de negocio en el que se desarrolla. Crear diferentes escenarios es primordial para cubrir todos los posibles casos de crisis que la empresa podría atravesar.
- Conocer las fuentes de donde podrían provenir las situaciones de crisis a través de una breve auditoría de riesgos. Pueden venir desde dentro de la empresa, por ejemplo, empleados, y también desde fuera de la empresa como, por ejemplo, proveedores, socios, competencia, etc.
- Una vez realizada la identificación de riesgos se deben crear mensajes para cada uno de los escenarios de crisis que puede atravesar la empresa. Si bien no son exactos, si es importante que los mensajes sean una base que se pueda adaptar con facilidad.
- Establecer un comité de crisis donde participarán las personas que estarán al frente de la situación. Por lo general está compuesto por el director, el jefe de comunicación, el jefe del área afectada y los abogados. Cada persona tendrá una responsabilidad.
- Posteriormente, se establece guías de acción para actuar con rapidez porque mientras más temprano sea la respuesta, mejores resultados la gestión de la crisis tendrá. Una de las acciones importantes, en todos los escenarios, es la escucha activa y permanente, con comunicación transparente.
- En las respuestas es importante no olvidar a ninguno de los públicos objetivos por lo que el manual debe tener un directorio de teléfonos actualizados.

- Finalmente, es necesario practicar los escenarios con regularidad para que cuando se presente una situación real, todos los involucrados sepan cómo actuar. (Salgado, 2015).

2. Auditoría de comunicación interna de Club La Campiña

2.1. Pre-diagnóstico de Auditoría de Comunicación Interna.

Se han detectado varios puntos a desarrollar, para que la empresa tenga una Comunicación Interna optima, de tal manera, ayude a la misma a tener el éxito y satisfacción esperado dentro de su plan estratégico.

- Falta de capacitación.
- Falta de cohesión en el equipo de trabajo.
- Sensación que los jefes directos no prestan atención a las sugerencias.
- Los canales de comunicación no están funcionando.

Por tales razones, se concluye que se deben trabajar en los puntos detectados, proponiendo proyectos a corto, mediano y largo plazo que proporcionen una solución definitiva a las falencias en Comunicación Interna.

Se recomienda realizar una auditoría en todas las áreas de la empresa, donde se involucre a todos los colaboradores para conocer su percepción real, necesidades comunicacionales y formas de optimizar procesos.

2.2. Antecedentes Históricos.

El Club La Campiña inició sus operaciones hace 49 años y su creación fue idea de los ex oficiales en servicio pasivo, que buscaban espacios de esparcimiento. Es así que con esto en mente fue creado y en el 2017, buscando una forma de atraer clientes ajenos a la FAE, que puedan usar las instalaciones, cambiaron su imagen que brindó una idea de independencia de todo lo que tiene que ver con las Fuerza Aérea Ecuatoriana.

2.3. Misión.

La misión del Club La Campiña es proporcionar servicios sociales y deportivos de calidad a través de instalaciones adecuadas y funcionales en un ambiente seguro y respetuoso al medio ambiente.

2.4. Visión.

Ser el mejor club privado sin fines de lucro del Ecuador.

2.5. Valores.

- Integridad.
- Respeto.
- Honestidad.
- Solidaridad.
- Lealtad.
- Confianza.

- Excelencia en la gestión.
- Calidad.

2.6. Filosofía.

Club La Campiña ha redactado un compromiso que les permite empatar lo que es con lo que quiere llegar a ser y también logra unificar a todo el grupo humano bajo una misma forma de trabajo, para alcanzar los resultados. Este compromiso es:

- Poseemos personal Comprometido, que siente como propio los objetivos del Club.
- Apoyo constante en la toma de decisiones para lograr las metas y los objetivos.
- Superamos los obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos de nuestra Institución.

2.7. Sistema normativo de la empresa.

Club La Campiña entrega a todo el personal que ingresa un kit donde se encuentran ciertas normas que sirven como guía para actuar en situaciones determinadas que se dan en un ambiente de trabajo. Reglamento interno: Se encuentran detalladas las normas que todo el personal debe seguir para una convivencia armónica y que genere mejores resultados.

Reglamento de Seguridad e higiene del Trabajo y Política de seguridad en el trabajo: Estos documentos aportan al empleado conocimientos de cómo proceder cuando están ante una situación relacionada con la seguridad y la higiene.

2.8. Identidad Visual.

Club La Campiña es el nombre comercial del Country Club de la FAE. Hace tres años (2017), decidieron cambiar la estrategia comercial para atraer a otro tipo de público, ya que, al tener el nombre anterior, el público externo pensaba que las instalaciones y servicios solo podían ser usados por ex oficiales de la FAE, pero en realidad cualquier persona puede contratar los servicios y espacios para diversos eventos. Esta estrategia implicó el cambio de imagen, incluyendo nombre. Es así que ahora es conocido como Club La Campiña.

Su logo está compuesto por unas alas de avión y el nombre. Las alas de avión representan un vuelo de estos artefactos en color azul que es un color que comúnmente se identifica con aire. Para contrastar este azul se colocó el amarillo oscuro en las letras del nombre.

Figura 4.

Logo Club La Campiña. Club La Campiña.



Nota. Logo actual del Club La Campiña. Club La Campiña. (2020).

No existe un manual de marca que guíe las diferentes formas que el logo debe, o no, ser usado.

2.9. Mapa de públicos.

2.9.1. Público interno.

Figura 5.

Tipo de públicos internos

MAPA DE PÚBLICOS			
NIVEL	PÚBLICO	SUB - PÚBLICO	MODO DE RELACIÓN
DIRECTIVO	Gerencia General	-	Dirige el club
ADMINISTRATIVO	Contabilidad/Financiero	-	Se encarga de las cuentas contables, estados financieros y manejo de cuentas bancarias
	Talento humano	-	Manejan todos los temas relacionados con los empleados
COMERCIAL	Comercial	Socios	Se encarga de conseguir nuevos clientes y mantener los actuales. Relación con socios.
OPERACIONES	Logística	-	Programación de eventos
	Operaciones	Tenis, salones, lounge, seguridad, gimnasio, piscina	Realizan actividades relacionadas con las diferentes áreas del club
	Servicios Generales	Jardinería, plomería, albañilería, limpieza	Se encarga del mantenimiento de áreas comunes del club

Nota. Detalle de público interno. Elaboración propia. (2020).

2.9.2. Público Externo.

Figura 6.

Tipo de públicos externos

MAPA DE PÚBLICOS			
NIVEL	PÚBLICO	SUB - PÚBLICO	MODO DE RELACIÓN
Proveedores	Toda empresa o persona natural que recibe recolabora para las operaciones del club	-	Más de 10 empresas que proveen al club con insumos y servicios para su correcto funcionamiento
Socios	Socios	-	Ex oficiales de la FAE
Clientes	Empresariales e individuales	-	Personas y empresas que pagan una membresía o por un servicio específico
Entidades de Control	Ministerio del Deporte	-	Organismos a los que se debe rendir cuentas
	Ministerio de Defensa	-	
	Comandancia de Policía	-	

Nota. Detalle de público externo. Elaboración propia. (2020).

2.10. Estrategias y tácticas de comunicación que utilizan con cada uno de los públicos.

2.10.1 Con el público interno-directivo.

Estrategia: Mantener comunicación constante desde el área de Talento Humano para colaborar con la estrategia del negocio.

Táctica: Reuniones cada vez que sea necesario (constantes) en las que el colaborador de Talento Humano y el Gerente General dialogan sobre las necesidades globales del club y cómo poder comunicar diferentes temas laborales al personal. También tratan sobre cómo desde un nivel comunicativo se puede mejorar el negocio.

- Correos electrónicos para informar avances de nuevos proyectos.
- Administrativo, comercial y operaciones.

Estrategia: Aportar al trabajo diario de los colaboradores a través del uso de herramientas de comunicación.

Táctica: Envío, por lo menos una vez por semana, de correos electrónicos con información necesaria para los empleados, por ejemplo, incorporaciones, reuniones, avisos, etc. Reuniones cada vez que sea necesario para comunicar temas particulares. Cartelera física.

Estrategia: Mejora del clima laboral. Festejo de cumpleaños, felicitaciones por grupos de whatsapp creados por áreas. Convenios para beneficios a empleados como por ejemplo descuentos en cadenas.

2.10.2. Con el público externo.

Con todos los niveles de público externo:

Estrategia: Asegurar tener aliados estratégicos para la consecución de objetivos.

Tácticas: Envío de cartas formales y correos electrónicos para mantener comunicación constante.

Reuniones periódicas para estudiar nuevos requerimientos y avances en proyectos específicos.

2.11. Detalle de los medios más usados como herramientas de comunicación.

Club La Campiña usa tres vías para mantener comunicado a los empleados de información importante que influya en su trabajo diario. Es una herramienta muy útil para personal que no accede a su correo electrónico:

Grupos de WhatsApp tres grupos dependiendo con objetivos puntuales:

- Grupo de operaciones: los participantes son las personas que trabajan directamente con los socios y/o público externo. En el grupo se coordinan reuniones, se informa sobre normas nuevas que afectan a público externo, incidentes, etc.
- Grupo administrativo: Así como el grupo de operaciones, el grupo administrativo comunica temas que afectan a los departamentos de

contabilidad, talento humano, gerencia general y comercial, que son cuestiones de gestión más no de operaciones.

- Grupo general: Se incluye a todos los empleados y se comunican cumpleaños, capacitaciones, reuniones, requerimientos específicos, mensajes puntuales como felicitaciones por el día de la mujer, convenios que benefician a los empleados, capacitaciones, etc.

Correos electrónicos: Mensajes con formato corporativo que contiene información más formal, pero en sí, es la misma información que se comparte por WhatsApp.

Carteleras: Información puntual que sirve como refuerzo y recordación de eventos, convenios, cumpleaños del mes, etc.

Noticampaña: Aquí se redactan las noticias generales que los empleados deben conocer sobre temas varios: convenios, días especiales, comunicados, etc.

2.12. Objetivos de la Auditoría de Comunicación.

2.12.1 Objetivos generales.

- Determinar falencias detectadas a partir de la Auditoría de Comunicación.
- Evidenciar las áreas de mejora a nivel de identidad y Comunicación Interna.

2.12.2 Objetivos específicos.

- Determinar si existe un plan estratégico de Comunicación Interna, y sus diferentes aplicaciones.
- Precisar si las diferentes herramientas de Comunicación Interna son eficaces.
- Determinar cuál es la percepción de los empleados en cuanto a la imagen de la empresa.
- Establecer cuál es el canal utilizado dentro de la empresa para comunicarse.
- Determinar cuáles son los medios y herramientas adecuados de comunicación, para mejorar los resultados de la organización.
- Determinar si la identidad de la empresa está arraigada entre sus empleados, esto incluye rasgos culturales y físicos.

2.13. Métodos e instrumentos o técnicas de auditoría.

Para esta auditoría se identificó la necesidad de usar el método analítico descriptivo a través de dos técnicas: Encuesta, con 16 preguntas que se distribuyó entre los empleados de todos los niveles. En la encuesta se buscó tener información de imagen, cultura, identidad, canales de comunicación y las herramientas utilizadas. Por otro lado, se realizó una entrevista Israel Valencia, jefe de Talento Humano. Con la entrevista se consiguió obtener detalles sobre ciertos aspectos de la empresa que no se vieron reflejados en la encuesta.

2.13.1. Universo.

Club La Campiña tiene 37 empleados por lo que se realizó la encuesta al 92% de la plantilla (34 personas), quedando por fuera tres empleados que se encontraban de vacaciones.

Figura 7.

Numero de colaboradores por área

PÚBLICO	NO. DE PERSONAS
Gerencia General	2
Contabilidad/Financiero	3
Talento humano	1
Comercial	3
Logística	2
Operaciones	16
Servicios Generales	7
TOTAL	34

Nota. Detalle de número de colaboradores por área. Elaboración propia (2020)

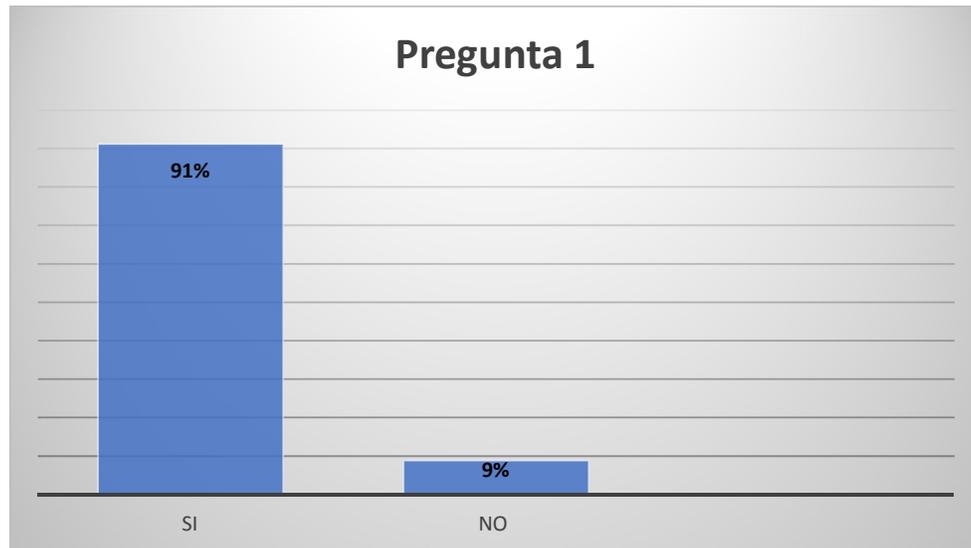
2.13.2. Análisis de los resultados.

2.13.2.1. Pregunta 1.

¿Conoce Ud., cuál es la misión de Club La Campiña?

Figura 8.

Resultados Globales.



Nota. Encuesta Auditoría de Comunicación Interna pregunta 1. Elaboración propia (2020)

La mayoría de colaboradores, 91%, afirman que conocen cuál es la misión del club, lo que podría dar a entender que la identidad y cultura, en primera instancia, son sólidas y que los empleados se identifican con la empresa en dónde trabajan.

Figura 9.

Resultados por áreas.



Nota. Encuesta Auditoría de Comunicación Interna pregunta 1. Elaboración propia (2020)

De todo el universo de colaboradores que afirma que sí conoce a misión de la empresa, se ha identificado que las personas que reconocen no conocerla son del área de Servicios Generales y Operaciones. Esta identificación ayudará a que Talento Humano se focalice en reforzar este conocimiento en las áreas específicas y tener mejores resultados.

2.13.2.2. Pregunta 2.

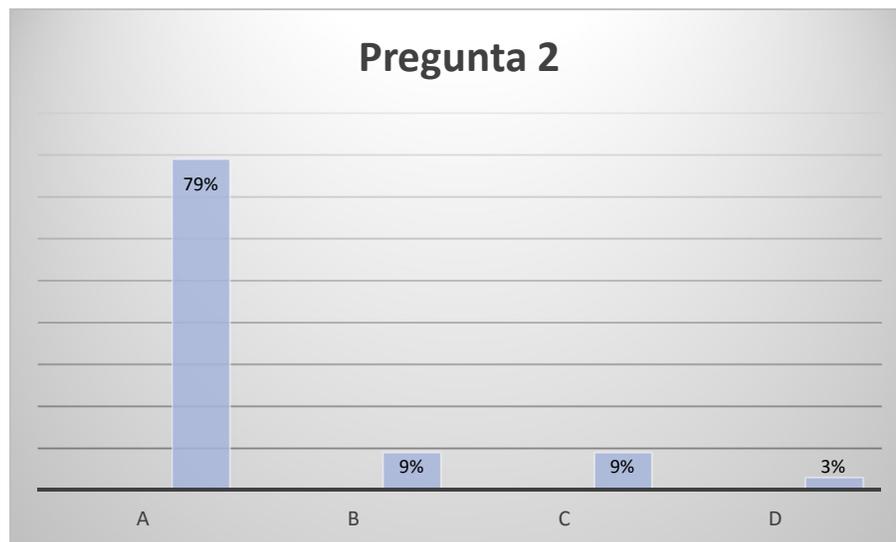
Escoja una de las siguientes opciones y señale con una X la opción que corresponda a la misión de Club La Campiña.

- a) Nuestra misión es proporcionar servicios sociales y deportivos de calidad a través de instalaciones adecuadas y funcionales en un ambiente seguro y respetuoso al medio ambiente. _____

- b) Nuestra misión es atender a los clientes en un ambiente seguro y con instalaciones de calidad. _____
- c) Nuestra misión es crear eventos sociales y deportivos cuidando el medio ambiente. _____
- d) Ninguna de las anteriores. _____

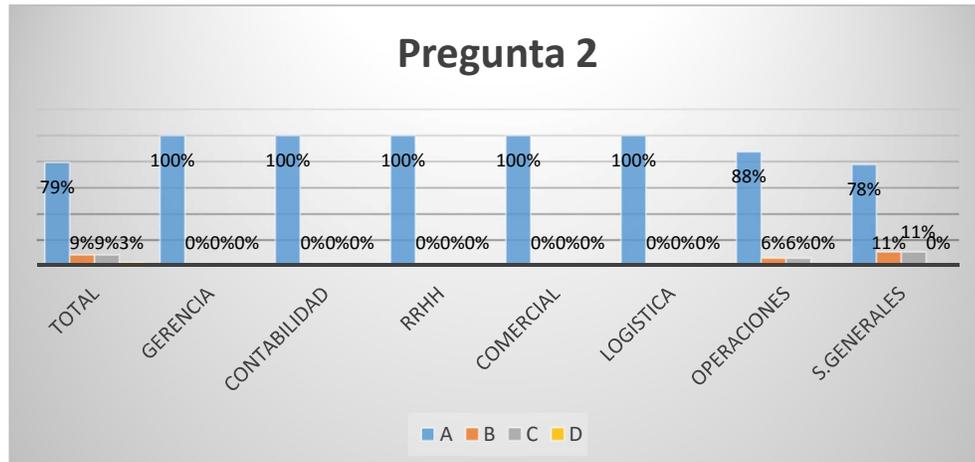
Figura 10.

Resultados globales



Nota. Encuesta Auditoría de Comunicación Interna pregunta 2. Elaboración propia (2020)

La respuesta correcta es la A. Corroborando lo indicado en la pregunta 1., pero el porcentaje de personas que realmente conoce la misión es menor a lo que indica la primera pregunta. Existe un 21% que debe reforzar los conocimientos sobre la identidad de la empresa.

Figura 11*Resultados por áreas*

Nota. Encuesta Auditoría de Comunicación Interna pregunta 2. Elaboración propia (2020)

El 21% que debe reforzar conocimientos sobre identidad corporativa se encuentra en Operaciones y Servicios generales.

2.13.2.3. Pregunta 3.

Club La Campiña tiene 8 valores ¿Cuáles son tres de ellos?

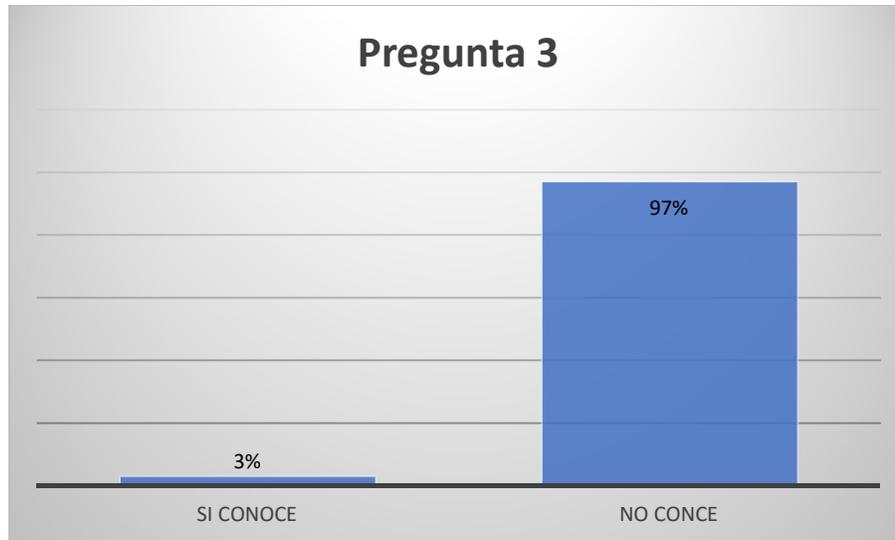
Honestidad	___	Solidaridad	___
Responsabilidad	___	Lealtad	___
Confianza	___	Compromiso	___
Eficacia	___	Liderazgo	___

Actitud positiva

Calidad

Figura 12.

Resultados globales.

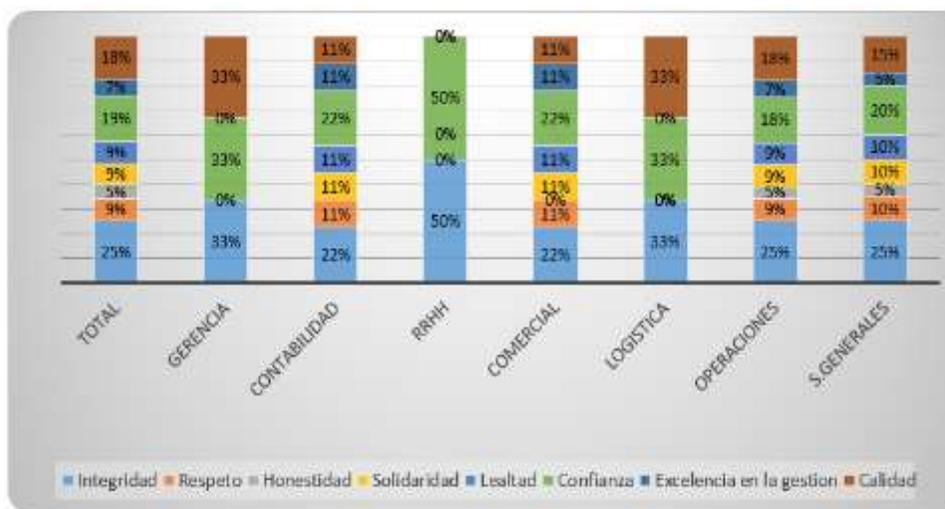


Nota. Encuesta Auditoría de Comunicación Interna pregunta 3. Elaboración propia (2020)

Existe un déficit muy marcado en cuanto al conocimiento de valores dentro del club. En la pregunta se colocó 5 respuestas correctas, de las cuales debían escoger únicamente 3 valores, Únicamente el 3% de la empresa conoce cuáles son los valores corporativos.

Figura 13.

Resultados por áreas



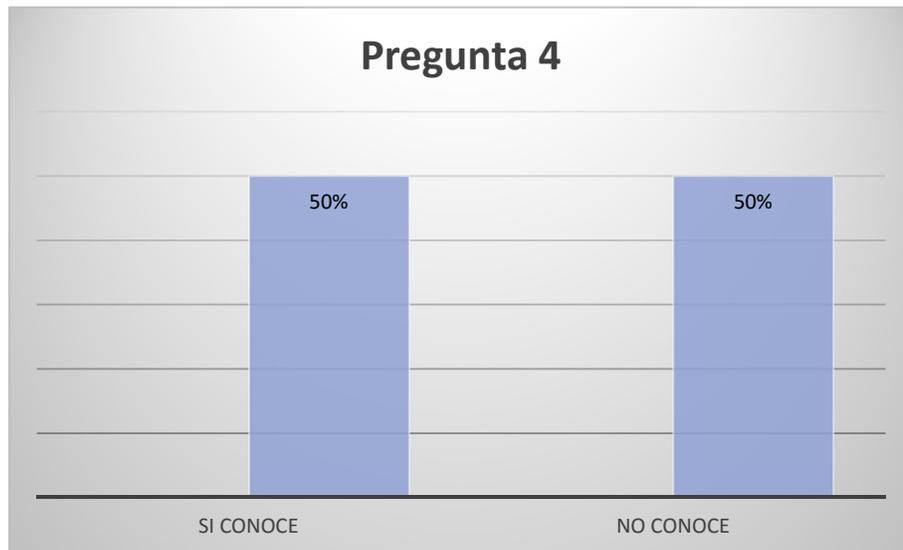
Nota. Encuesta Auditoría de Comunicación Interna pregunta 3. Elaboración propia (2020)

El nivel de dispersión en las respuestas confirma que es necesario un refuerzo en conocimiento de valores corporativos.

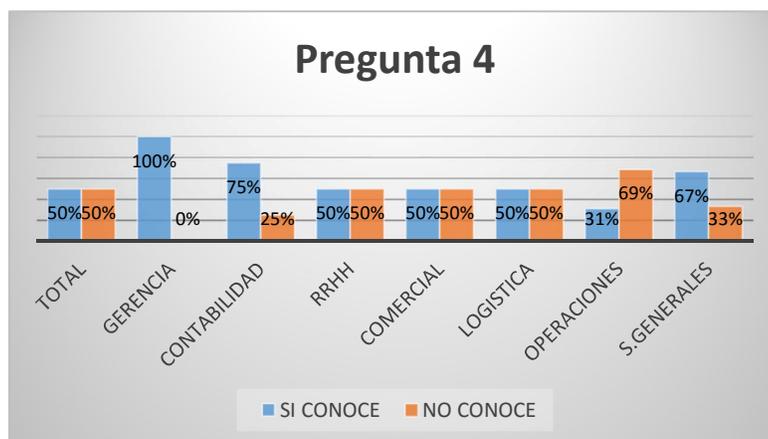
2.13.2.4. Pregunta 4.

Marque los colores corporativos de Club La Campiña

Negro	___	Amarillo dorado	___
Tomate	___	Verde	___
Azul	___	Blanco	___

Figura 14.*Resultados globales.*

Nota. Encuesta Auditoría de Comunicación Interna pregunta 4. Elaboración propia (2020)

Figura 15.*Resultados por áreas.*

Nota. Encuesta Auditoría de Comunicación Interna pregunta 4. Elaboración propia (2020)

La respuesta correcta era: Azul, blanco y amarillo dorado. El 50% de los colaboradores no conocen los colores de la empresa donde trabajan y el otro 50% sí. Es un tema que se debe también reforzar con campañas. El 69% del Departamento de Operaciones no conoce los colores corporativos, es un Departamento en el que se debe focalizar el trabajo de reforzar la identidad corporativa.

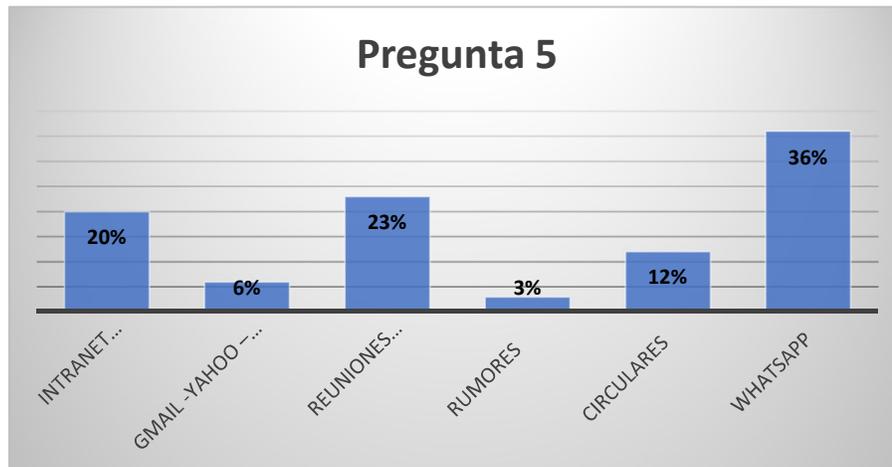
2.13.2.5. Pregunta 5.

Señale las 3 herramientas de comunicación principales por las cuales Usted se informa diariamente sobre el trabajo en Club La Campiña.

Intranet (Outlook)	___
Gmail -Yahoo – Hotmail	___
Reuniones departamentales	___
Rumores	___
Circulares	___
Whatsapp	___

Figura 16.

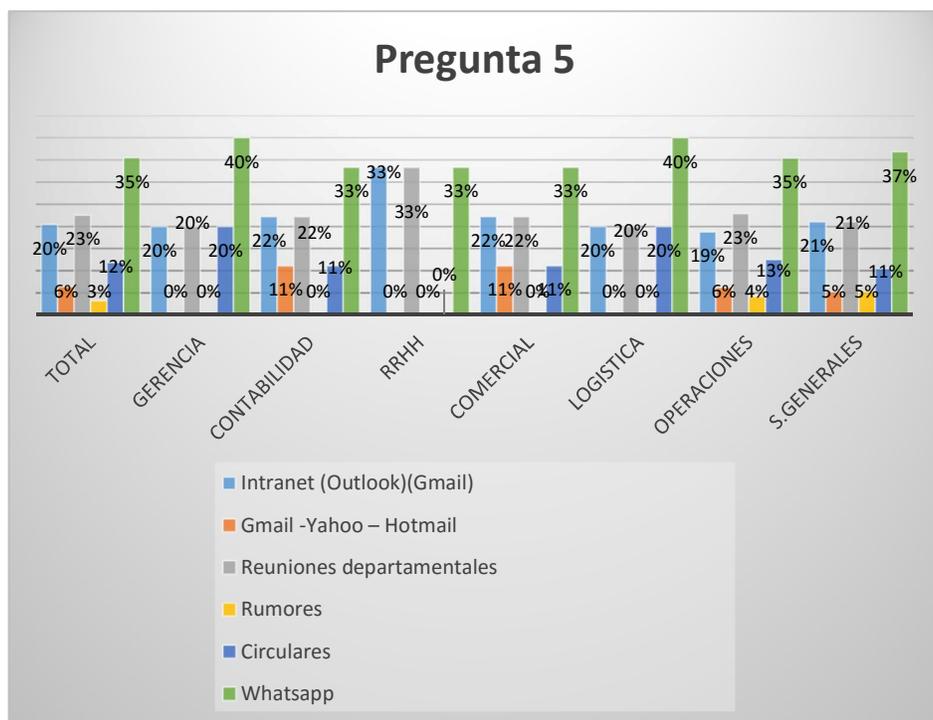
Resultados globales.



Nota. Encuesta Auditoría de Comunicación Interna pregunta 5. Elaboración propia (2020)

Figura 17

Resultados por áreas



Nota. Encuesta Auditoría de Comunicación Interna pregunta 5. Elaboración propia (2020)

Se deseaba conocer qué herramienta es la que más se usa dentro del club de acuerdo a la dinámica del negocio. Los resultados arrojaron que los colaboradores se informan por WhatsApp, en reuniones e intranet, donde también está la revista digital. Las respuestas por departamentos son similares, todas reciben la información de la misma manera sin importar qué tipo de trabajo realicen, lo que puede significar un punto de mejora.

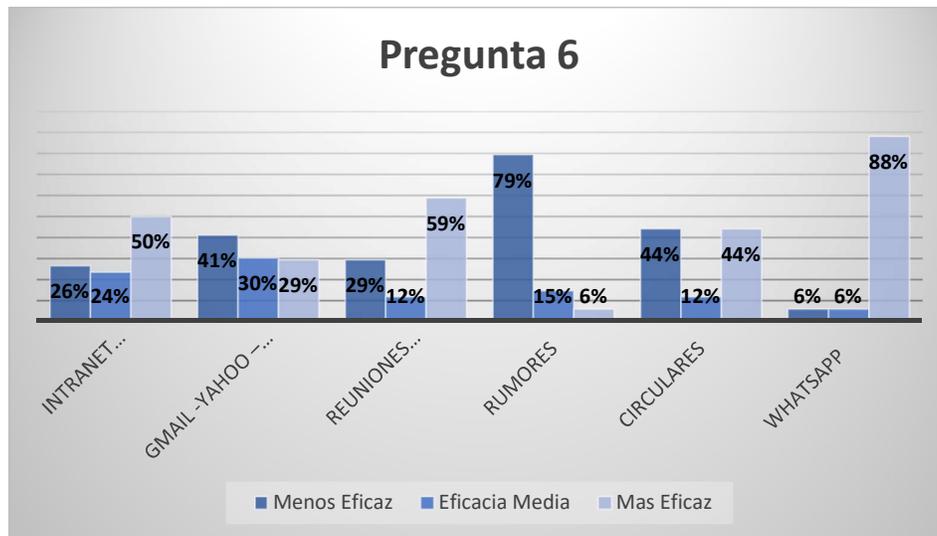
2.13.2.6. Pregunta 6.

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

Intranet (Outlook)	1	2	3	4	5
Gmail – Yahoo – Hotmail	1	2	3	4	5
Reuniones personales	1	2	3	4	5
Rumores	1	2	3	4	5
Circulares	1	2	3	4	5
Whatsapp	1	2	3	4	5

Figura 18.

Resultados globales.

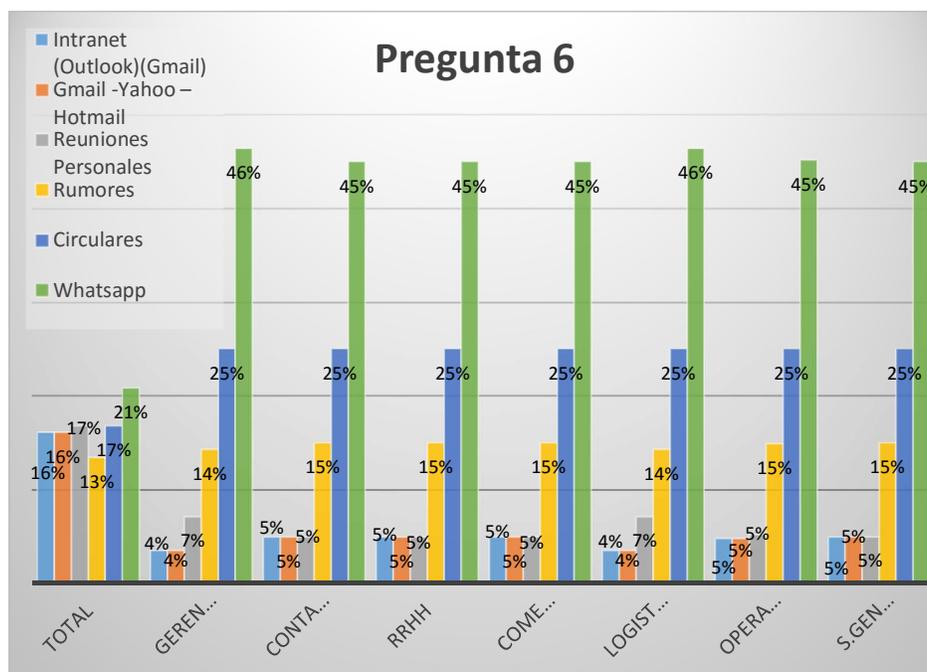


Nota. Encuesta Auditoría de Comunicación Interna pregunta 6, resultados globales.

Elaboración propia (2020).

Figura 19.

Resultados por áreas.



Nota. Encuesta Auditoría de Comunicación Interna pregunta 6. Resultados por área. Elaboración propia (2020).

Los colaboradores piensan que la herramienta más eficaz de comunicación es el WhatAapp (88%) y la menos eficaz para la Comunicación Interna es el rumor (79%). También consideran importantes las reuniones y la intranet. Algo peculiar es que los colaboradores puntúan al correo electrónico como menos eficacia, seguramente porque la mayoría de personal es de operaciones y no se encuentran en oficinas, algo a tomar en cuenta para las campañas.

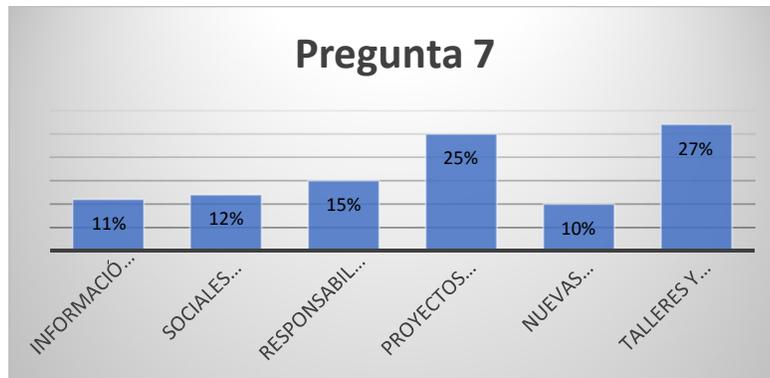
2.13.2.7. Pregunta 7.

¿Qué tipo de información le gustaría recibir sobre Club La Campiña, para que se incluyan en las herramientas de comunicación? Señale 3.

Información sobre la empresa	—
Sociales (cumpleaños, buenas noticias)	—
Responsabilidad Social	—
Proyectos Nuevos	—
Nuevas cuentas o clientes	—
Talleres, seminarios, etc.	—

Figura 20.

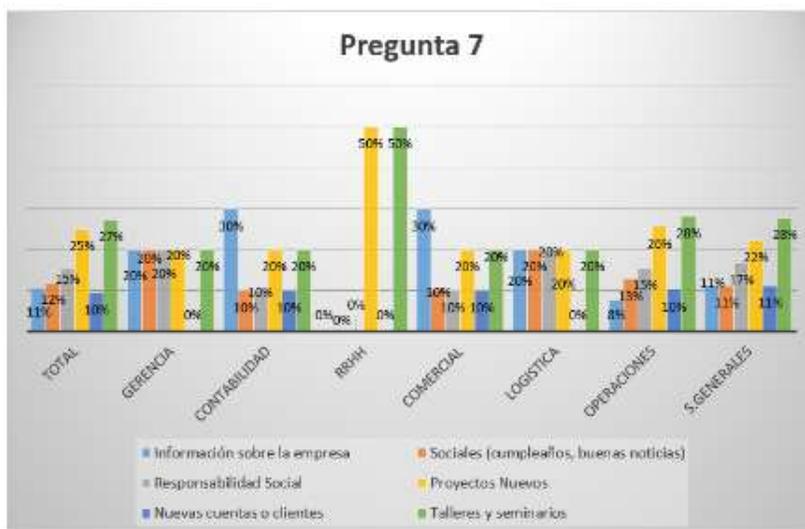
Resultados globales.



Nota. Encuesta Auditoría de Comunicación Interna pregunta 7. Elaboración propia (2020)

Figura 21.

Resultados por aéreas.



Nota. Encuesta Auditoría de Comunicación Interna pregunta 7. Elaboración propia (2020)

Los colaboradores buscan que se les proporcione información sobre capacitación (27%), sobre nuevos proyectos (25%) que el club tenga en mente, esto denota que están interesados en continuar en la empresa lo que es un punto a favor cuando se busque trabajar en su motivación y otro punto positivo es que están interesados en temas de responsabilidad social (15%), este al ser un tema en auge se puede trabajar en la formación de líderes en esta rama y así también motivarlos. Los intereses son compartidos por igual entre las diferentes áreas.

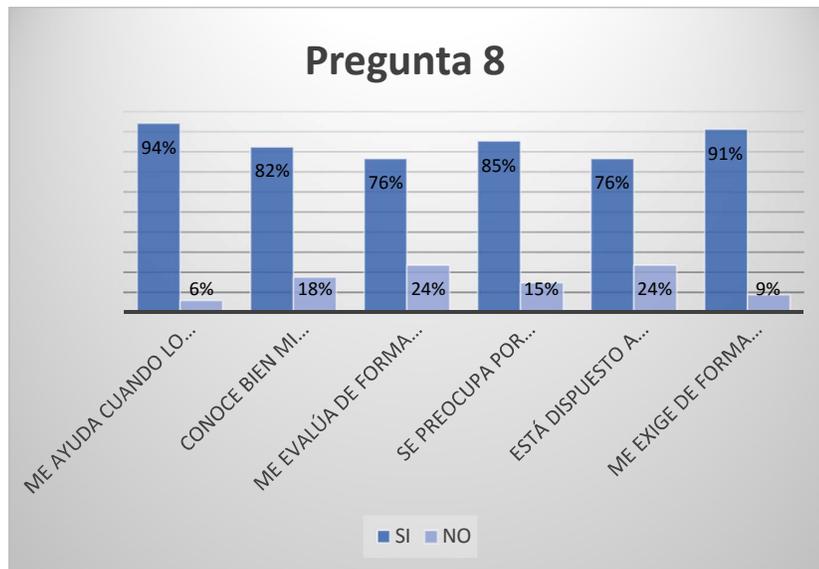
2.13.2.8. Pregunta 8.

Por favor, puntúe su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre jefe o superior inmediato: (poner nombre del área al que pertenece). _____

-
- A. Me ayuda cuando lo necesito
- B. Conoce bien mi trabajo
- C. Me evalúa de forma justa
- D. Se preocupa en escucharme
- E. Está dispuesto a promocionarme
- F. Me exige de forma razonable

Figura 22.

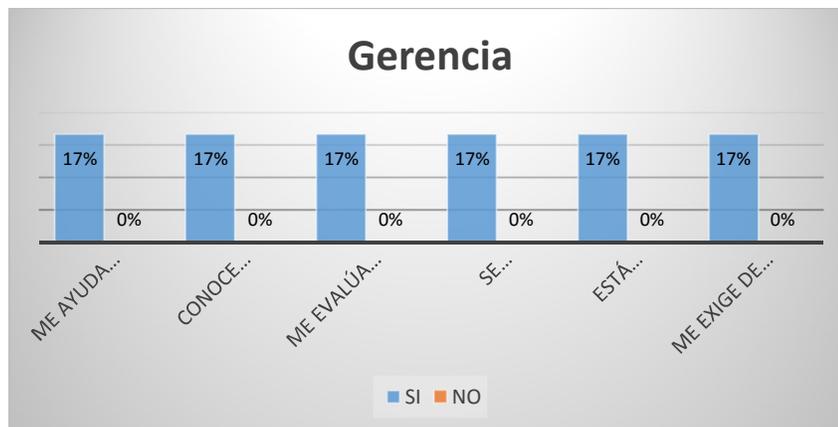
Resultados globales



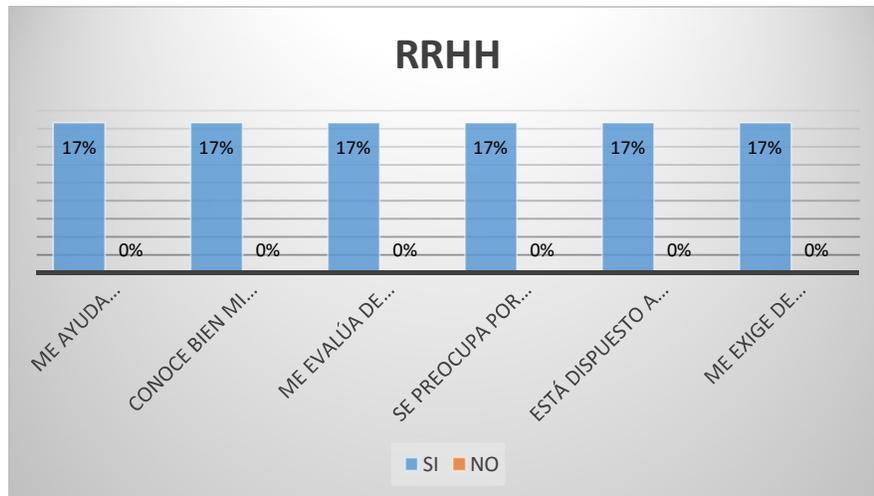
Nota. Encuesta Auditoría de Comunicación Interna pregunta 8. Elaboración propia (2020)

Figura 23.

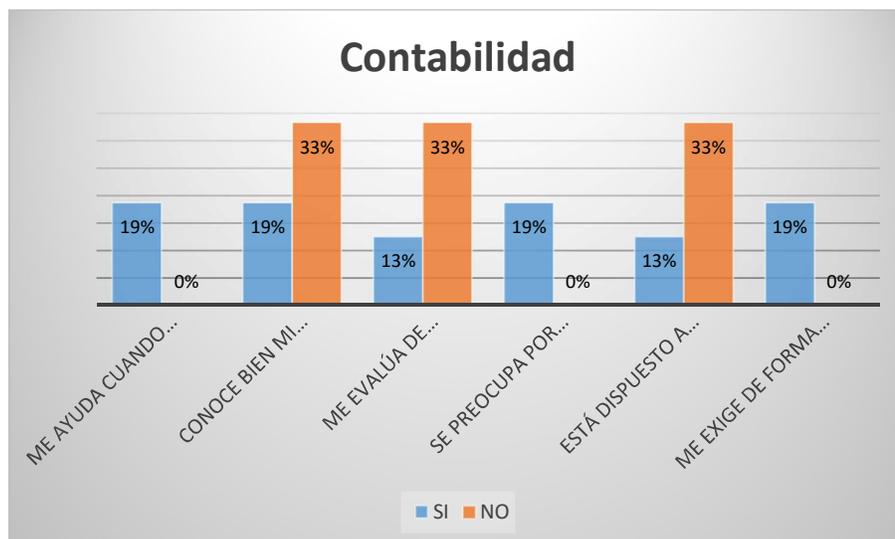
Resultados gerencia



Nota. Encuesta Auditoría de Comunicación Interna pregunta 8 gerencia. Elaboración propia (2020)

Figura 24.*Resultados RRHH*

Nota. Encuesta Auditoría de Comunicación Interna pregunta 8 RR.HH. Elaboración propia (2020)

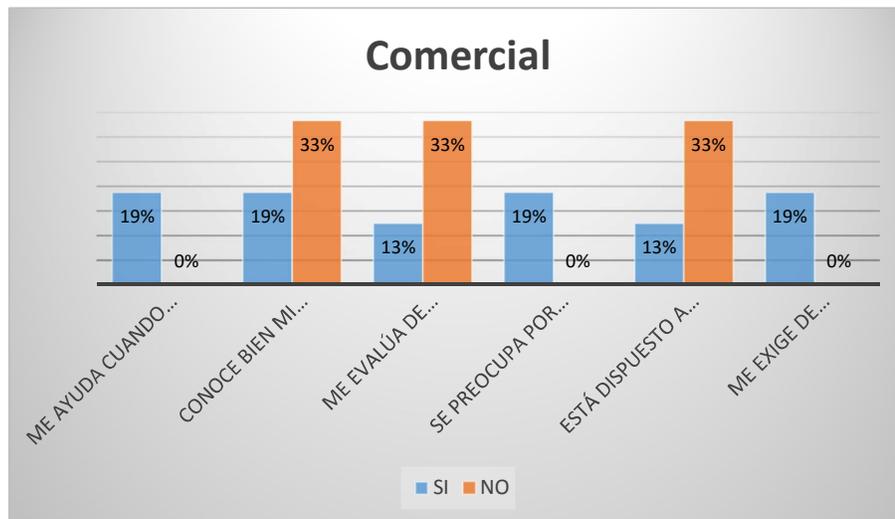
Figura 25.*Resultados contabilidad*

Nota. Encuesta Auditoría de Comunicación Interna pregunta 8 contabilidad.

Elaboración propia (2020)

Figura 26.

Resultados comerciales



Nota. Encuesta Auditoría de Comunicación Interna pregunta 8 Comercial.

Elaboración propia (2020)

Figura 27.

Resultados operaciones



Nota. Encuesta Auditoría de Comunicación Interna pregunta 8 operaciones.

Elaboración propia (2020)

Figura 28

Resultados logística



Nota. Encuesta Auditoría de Comunicación Interna pregunta 8 logística. Elaboración propia (2020)

Figura 29.

Resultados servicios generales



Nota. Encuesta Auditoría de Comunicación Interna pregunta 8 servicios generales.

Elaboración propia (2020)

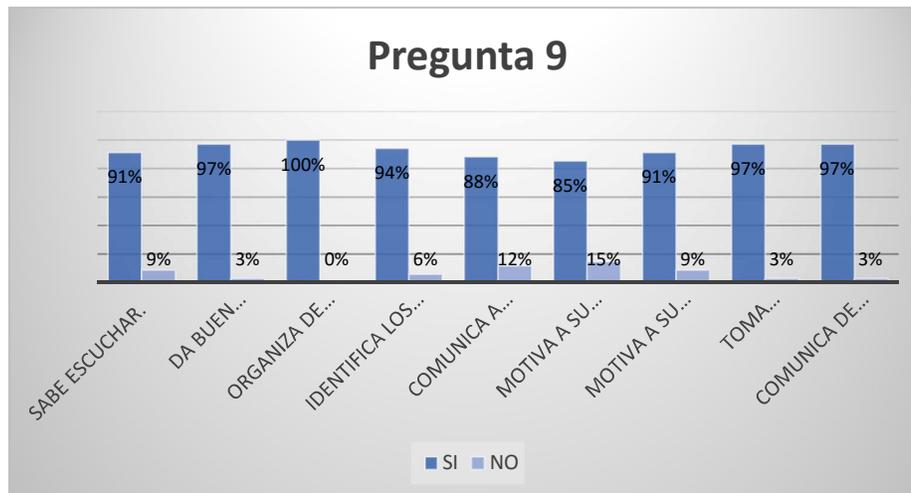
La aceptación que tienen los jefes es muy buena porque los índices conseguidos en las encuestas son elevados, ellos han sabido fomentar crear un ambiente sano para trabajar. Pero se debe reforzar en la percepción que los empleados tienen sobre la forma de evaluar y promocionar desde jefes a subordinados. Las áreas en las que se identifica una necesidad de mejor diálogo entre jefe y colaborador son: Contabilidad, Comercial, Operaciones, Servicios Generales. Pero a nivel general muestran que existe aceptación hacia los procesos de las jefaturas.

2.13.2.9. Pregunta 9.

Por favor, puntúe su grado de acuerdo/descuerdo con las siguientes afirmaciones sobre las habilidades y competencia de su jefe o superior inmediato (poner nombre del área al que pertenece): _____

Figura 30.

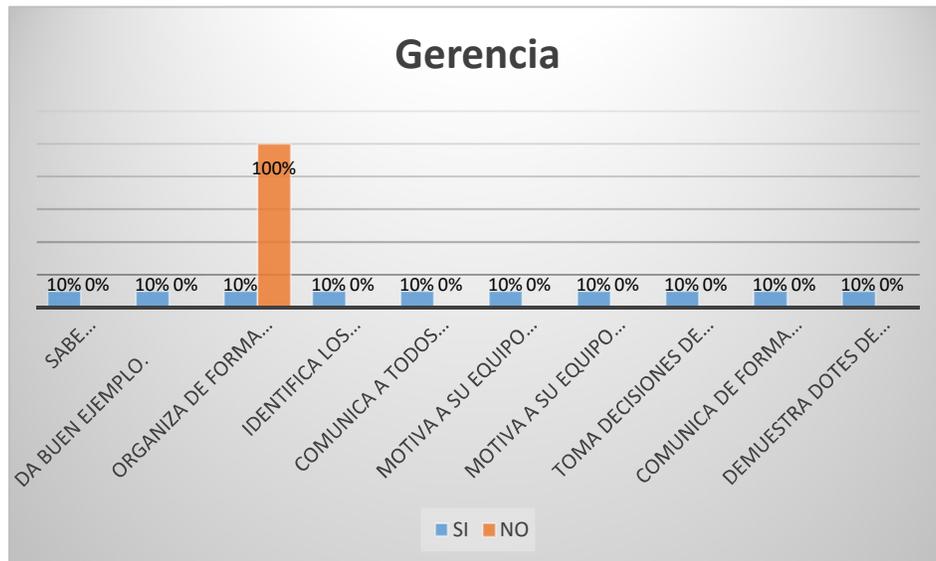
Resultados globales



Nota. Encuesta Auditoría de Comunicación Interna pregunta 9. Elaboración propia (2020)

Figura 31.

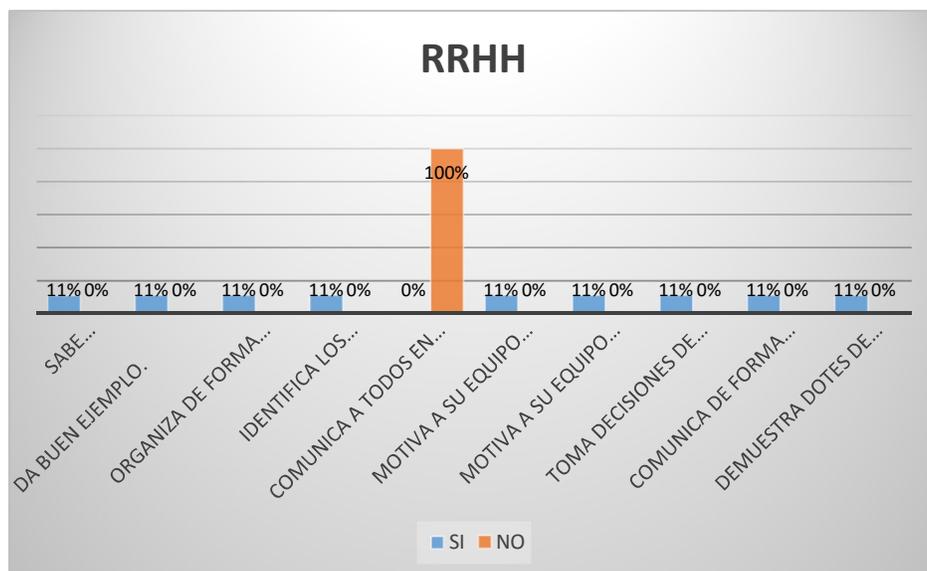
Resultados gerencia



Nota. Encuesta Auditoría de Comunicación Interna pregunta 9 gerencia. Elaboración propia (2020)

Figura 32

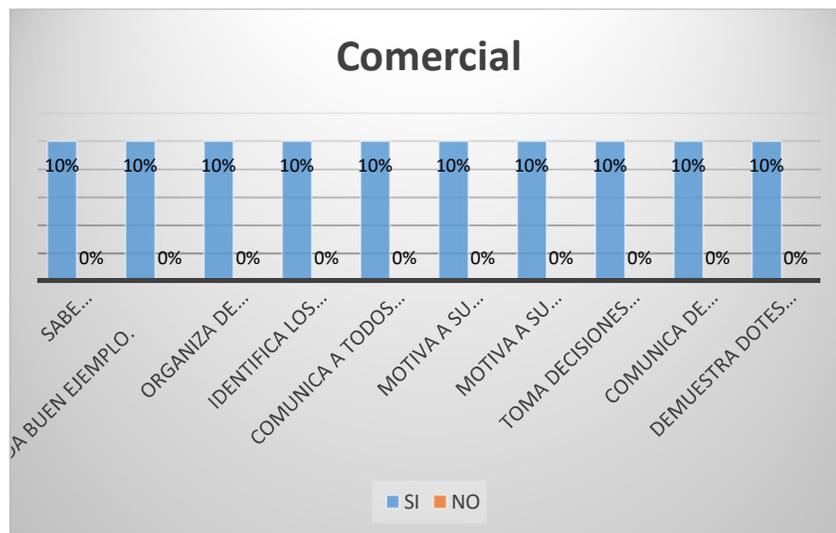
Resultados RRHH



Nota. Encuesta Auditoría de Comunicación Interna pregunta 9 RR.HH. Elaboración propia (2020)

Figura 33.

Resultados comerciales



Nota. Encuesta Auditoría de Comunicación Interna pregunta 9 comercial.

Elaboración propia (2020)

Figura 34.

Resultado logística



Nota. Encuesta Auditoría de Comunicación Interna pregunta 9 logística. Elaboración propia (2020)

Figura 35.

Resultados operaciones

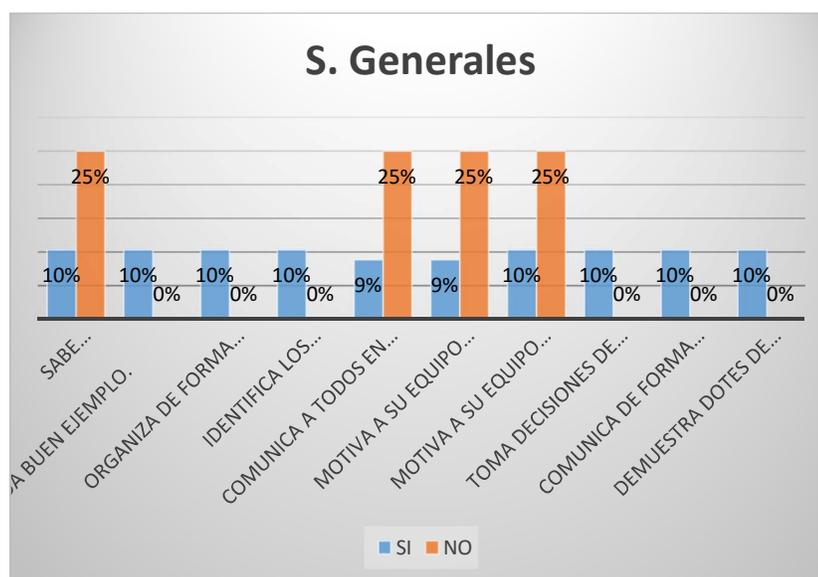


Nota. Encuesta Auditoría de Comunicación Interna pregunta 9 Operaciones.

Elaboración propia (2020).

Figura 36.

Resultados servicios generales



Nota. Encuesta Auditoría de Comunicación Interna pregunta 9 Servicios Generales.

Elaboración propia (2020)

Esta pregunta nuevamente muestra que los jefes tienen alto grado de aceptación, sus habilidades son reconocidas por las personas que están a su cargo. Si relacionamos esta pregunta con la anterior, la pequeña falencia que podría identificarse es que falta conocimiento de parte de jefes sobre cómo motivar al equipo. Servicios Generales y Operaciones muestran más del 20% de desacuerdo en las habilidades de sus jefes: motivación al equipo y comunicación. Por otro lado, en operaciones también se debe reforzar la escucha activa de la jefatura (14%).

2.13.2.10. Pregunta 10.

Según su opinión, ¿de qué manera se transmite la información dentro de Club La Campiña? Escoja sólo **una** opción de las siguientes:

Del jefe al empleado ____

Del empleado al jefe ____

Entre Unidades ____

Figura 37.

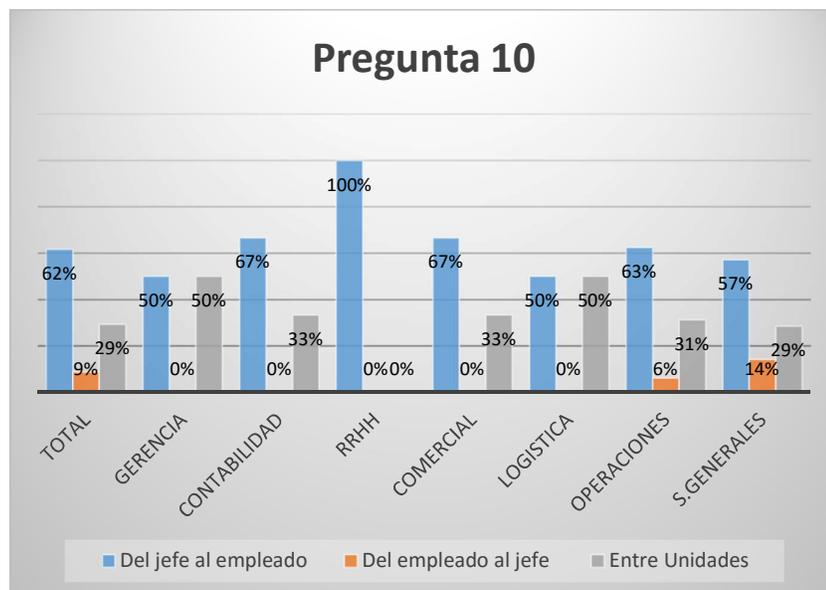
Resultados globales



Nota. Encuesta Auditoría de Comunicación Interna pregunta 10. Elaboración propia (2020).

Figura 38.

Resultados por áreas



Nota. Encuesta Auditoría de Comunicación Interna pregunta 10. Elaboración propia (2020)

En el club los canales de comunicación predominantes son descendente (jefe a empleado) y horizontal (entre departamentos).

2.13.2.11. Pregunta 11.

¿A través de qué medio le gustaría que su jefe se comunique con Ud.? Escoja

2 opciones de las siguientes:

Reunión departamental _____

Entrevista personal _____

Correo electrónico _____

Llamada telefónica

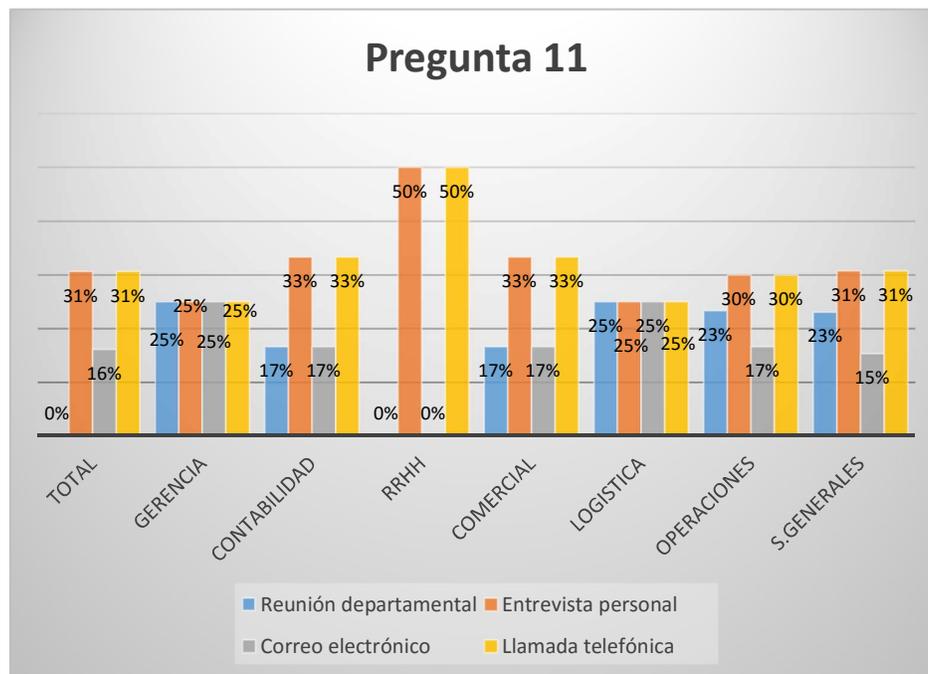
—

Figura 39.

Resultados globales



Nota. Encuesta Auditoría de Comunicación Interna pregunta 11. Elaboración propia (2020)

Figura 40.*Resultados por áreas*

Nota. Encuesta Auditoría de Comunicación Interna pregunta 11. Elaboración propia (2020)

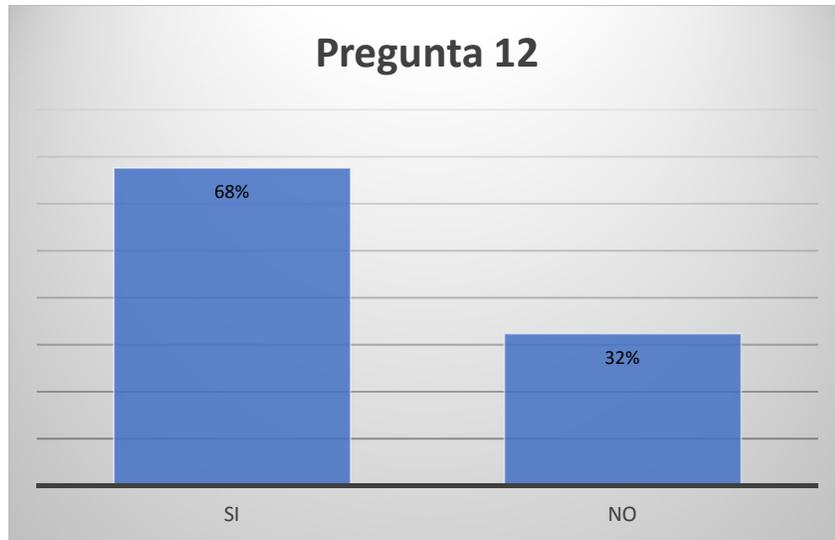
Por el tipo de trabajo realizado en el club los colaboradores necesitan que sus jefes envíen cualquier mensaje a través de llamada telefónica y entrevista personal. Una vez más vemos que correo electrónico es el menos usado. Como se mencionó en los canales de comunicación, lo que más se utiliza es WhatsApp, pese a que no se ve reflejado en esta pregunta. Las reuniones departamentales también son requeridas.

2.13.2.12. Pregunta 12.

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

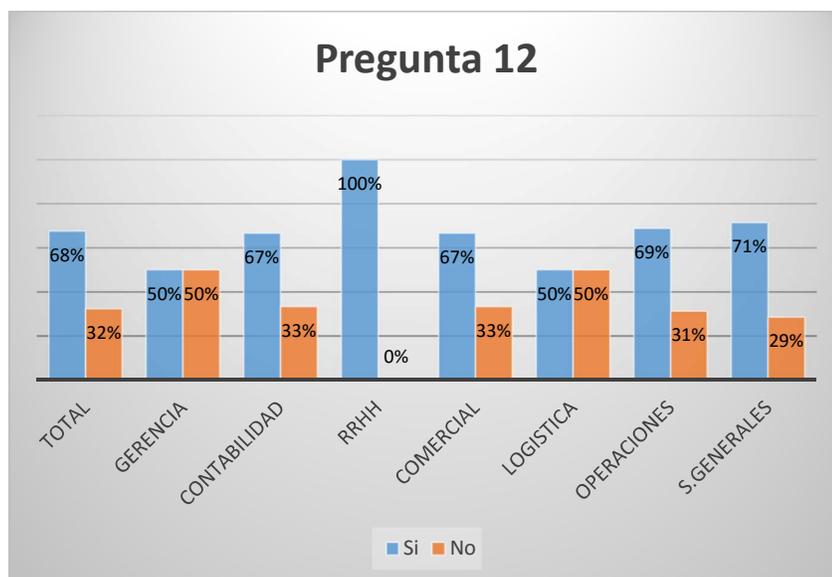
SI

NO

Figura 41.*Resultados globales*

Nota. Encuesta Auditoría de Comunicación Interna pregunta 12. Elaboración propia (2020)

Figura 42.*Resultados por áreas*



Nota. Encuesta Auditoría de Comunicación Interna pregunta 12. Elaboración propia (2020)

Con estas respuestas vemos que también existe una comunicación ascendente hasta cierta medida porque 68% de los empleados si han dado sugerencias a sus superiores. Talento Humano, al ser pilar fundamental para los planes de negocio, se comunica constantemente con su superior (100%).

2.13.2.13. Pregunta 13.

¿A quién le ha hecho usted la sugerencia?

Superior inmediato

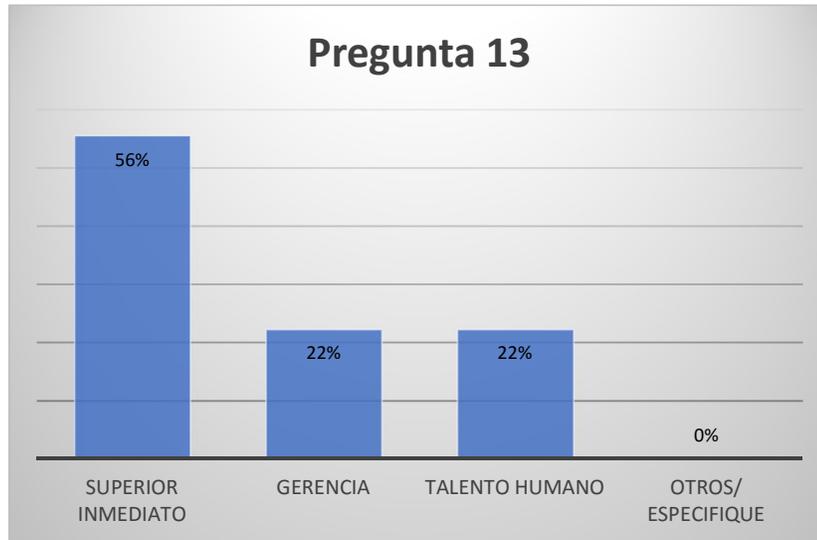
Gerencia

Recursos humanos /personal

Otro (Por favor especifique)

Figura 43.

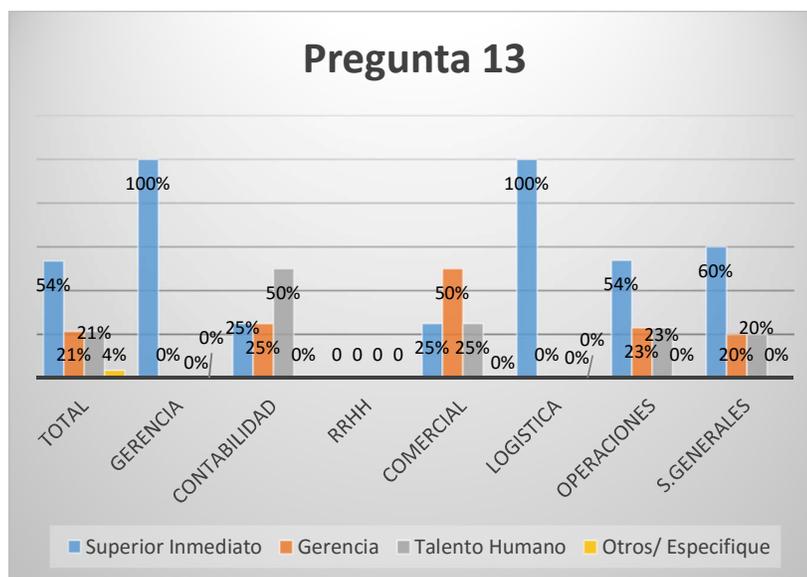
Resultados globales



Nota. Encuesta Auditoría de Comunicación Interna pregunta 13. Elaboración propia (2020)

Figura 44.

Resultados por áreas



Nota. Encuesta Auditoría de Comunicación Interna pregunta 13. Elaboración propia (2020)

En el club se respetan las líneas de comunicación. El 56% de empleados se dirigen hacia sus jefes inmediatos sin saltarse ningún eslabón de la cadena de jerarquía y comunicación. Servicios Generales y Operaciones, pese a que podría haberse identificado áreas de mejora en cuanto a la relación con el jefe, tienen la apertura para conversar con su superior 60% y 54% respectivamente.

2.13.2.14. Pregunta 14.

¿Qué tan satisfecho quedó usted con la respuesta?

Completamente Satisfecho

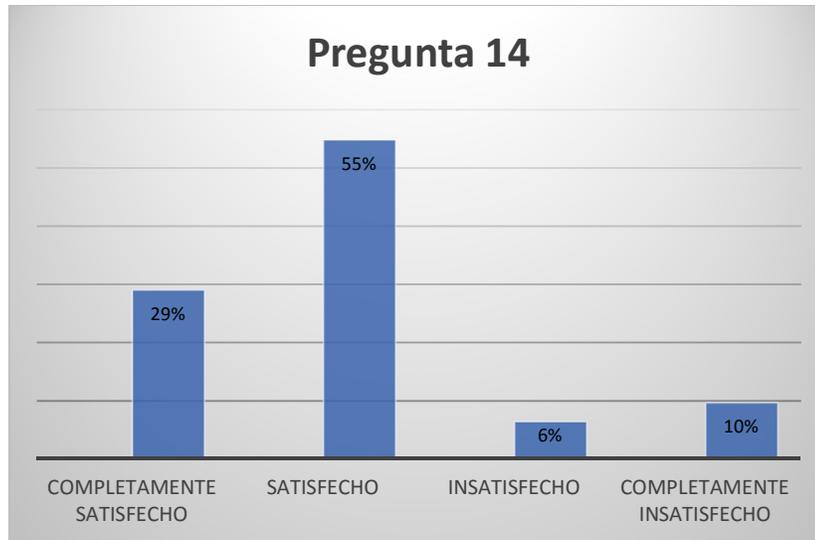
Satisfecho

Insatisfecho

Completamente insatisfecho

Figura 45.

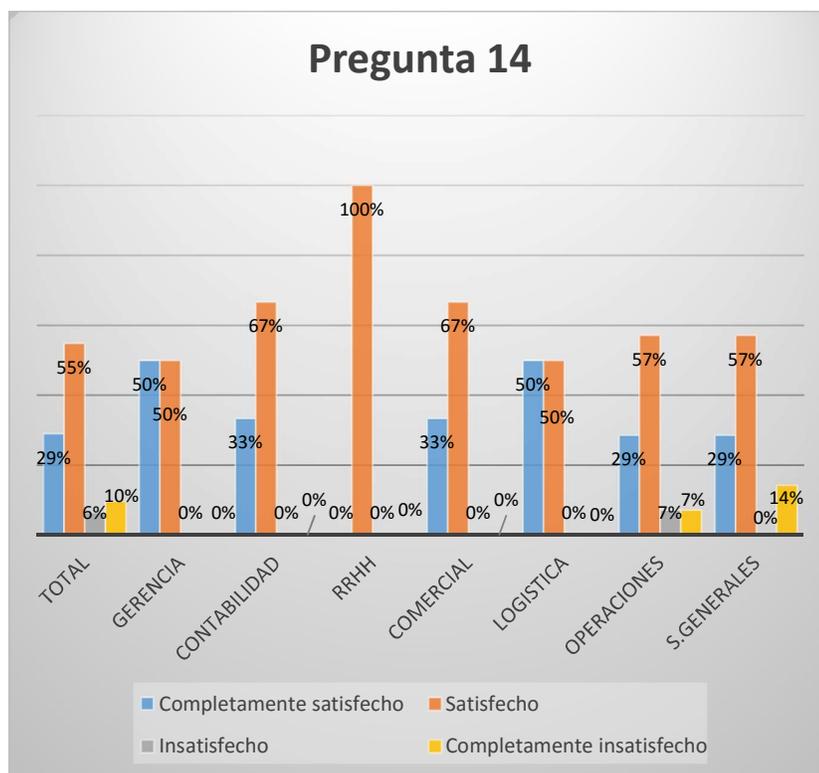
Resultados globales



Nota. Encuesta Auditoría de Comunicación Interna pregunta 14. Elaboración propia (2020)

Figura 46.

Resultados por áreas



Nota. Encuesta Auditoría de Comunicación Interna pregunta 14. Elaboración propia (2020).

Nuevamente se refleja que un punto a favor de la empresa es que la relación entre jefe – colaborador es muy buena. Las sugerencias fueron tomadas por los jefes dejando conformes a los colaboradores porque sus ideas son escuchadas. Operaciones y Servicios Generales se vuelven a presentar como departamentos en donde reforzar la comunicación porque tienen 7% y 14% de insatisfacción, valores que no son elevados, pero al tratarse de una empresa pequeña, a estas cifras hay que poner atención.

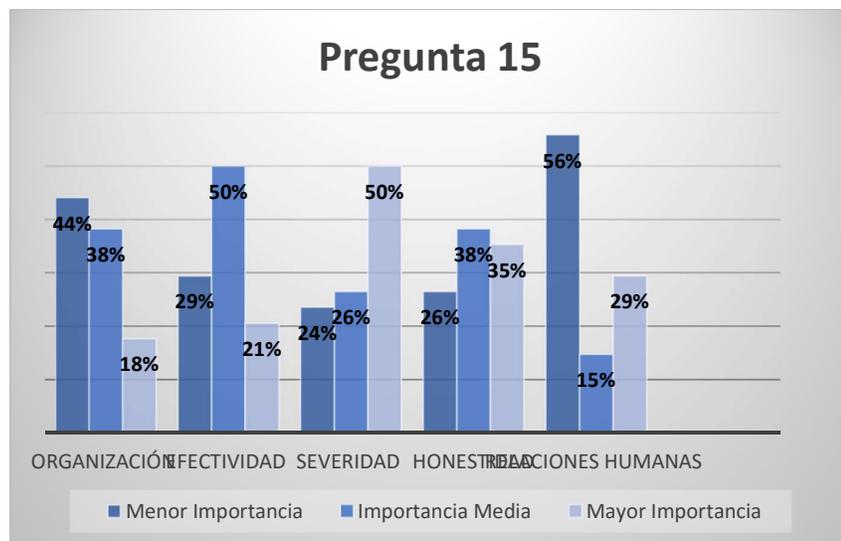
2.13.2.15. Pregunta 15.

Enumere por orden de importancia, los aspectos que a Ud. le gustaría que mejore Club La Campiña. (siendo 1 el más importante y 5 el de menor importancia).

- Organización _____
- Efectividad _____
- Severidad _____
- Honestidad _____
- Relaciones humanas _____

Figura 47.

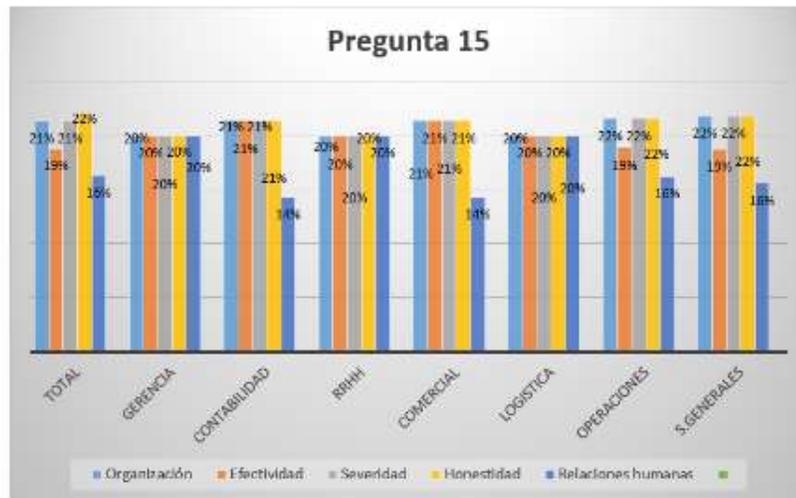
Resultados globales



Nota. Encuesta Auditoría de Comunicación Interna pregunta 15. Elaboración propia (2020)

Figura 48.

Resultados por áreas



Nota. Encuesta Auditoría de Comunicación Interna pregunta 15. Elaboración propia (2020)

Para los colaboradores el punto que se debe mejorar es la severidad (más puntuación en índice de mayor importancia). Posiblemente a lo que se refieren es que se necesita presionar más a los colaboradores para que realicen su trabajo. El punto a favor es que el 56% del índice de menor importancia del colectivo tiene la sensación de que las relaciones humanas no es necesario mejorar. Si bien este porcentaje no es elevado es bueno y es un punto de partida para mejorar el clima laboral en el club.

2.13.2.16. Pregunta 16.

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

Los colaboradores, en líneas generales, consideran que se debe mejorar la capacitación en diferentes áreas. También creen que los eventos internos ya no son como antes porque cada vez son menos, y que deben retomarse ciertas costumbres que les motivaban, como por ejemplo más reuniones donde se les informe temas del club. Finalmente, creen que la comunicación también es algo que debe ser trabajado porque los colaboradores no están conformes con las diferentes líneas de comunicación que se manejan.

3. Campañas de comunicación interna

3.1. Objetivos comunicacionales.

- Crear recordación de los rasgos culturales y físicos del club.
- Implementación de nuevas herramientas para comunicar a los colaboradores todo tipo de información relacionada con el club.
- Organizar eventos y talleres, para crear sentido de pertenencia de los colaboradores hacia el club.

3.2. Descripción de las estrategias comunicacionales.

Las estrategias comunicacionales y tácticas que se proponen para mejorar la comunicación interna de Club La Campiña se han basado en las necesidades

identificadas en la auditoría Interna, realizada a través de una encuesta y entrevista al jefe de Talento Humano.

Club La Campiña tiene falencias en áreas como identidad, herramientas y canales, y un presupuesto y equipo humano limitados para lograr alcanzar los objetivos que se han determinado para mejorar los aspectos antes descritos, motivo por el cual el plan consta de acciones que no son complejas y que lograrán tener impacto entre los colaboradores.

3.3. Campaña de Herramientas.

3.3.1. Problema.

Los colaboradores perciben que no reciben suficiente información por parte del club en diversos temas. Esto es ocasionado porque Recursos Humanos utiliza como sus principales canales el correo electrónico y las reuniones. Por el tipo de negocio estas herramientas logran sus objetivos de manera parcial porque los colaboradores están en constante movimiento por todo el club, sin tener mayor oportunidad de detenerse a recibir información. Es necesario considerar que whatsapp está en la mente del colaborador como la herramienta más eficaz con un 88%, según la encuesta, esto por su naturaleza, es decir, mensajes instantáneos y cortos.

3.3.2. Objetivo.

- Conseguir que el 100% de los empleados reciban información a través de las herramientas nuevas y otras que ya son utilizadas en un periodo de 3 meses.

- Socializar al 100% del público objetivo las nuevas herramientas que se implementarán para mejorar la comunicación interna, esto en un plazo de 2 meses.

3.3.3. Estrategia.

Brindar a todos los colaboradores las herramientas correctas para que se enteren de todo lo que está pasando en la empresa. En este caso se han identificado que las herramientas para esta organización son: carteleras digitales, grupos de whatsapp y reuniones de personal constantes.

3.3.4. Fases.

3.3.4.1. Expectativa/Tácticas.

Se enviará por correo electrónico, WhatsApp y los jefes comentarán en las reuniones de equipo, sobre una nueva campaña que busca cambiar los modelos de comunicación hasta ahora utilizados. Se enviarán diferentes artes por los medios digitales descritos para que los colaboradores estén expectantes a los cambios y se colocarán posters con estas gráficas en zonas estratégicas.

Figura 49.

Arte 1



Nota. Arte 1 de fase de expectativa campaña de herramientas. Elaboración propia. (2020).

Figura 50.

Arte 2



*Nota. Arte 2 de fase de expectativa campaña de herramientas. Elaboración propia.
(2020).*

Figura 51.

Arte 3



*Nota. Arte 3 de fase de expectativa campaña de herramientas. Elaboración propia.
(2020).*

Figura 52.

Arte 4



Nota. Arte 4 de fase de expectativa campaña de herramientas. Elaboración propia. (2020).

3.3.4.2. Información/Tácticas.

Durante la fase de información se llevarán a cabo las reuniones todos los martes a primera hora en el restaurante, se busca no darles tanta formalidad a estas juntas para que los empleados se sientan cómodos para expresar sus ideas y opiniones.

Figura 53.

Arte 1



Nota. Arte 1 de fase de información campaña de herramientas. Elaboración propia. (2020).

Figura 54

Arte 2



Nota. Arte 2 de fase de información campaña de herramientas. Elaboración propia. (2020).

3.3.4.3. Recordación/Tácticas.

Para que los colaboradores mantengan en su memoria los puntos tratados en la reunión pasada, los miércoles se subirán a las herramientas (LED y whatsapp) infogramas que resumirán los puntos más relevantes e importantes para el club, además de fotografías que capturen los momentos más emotivos de las reuniones.

Figura 55.

Arte 1



Nota. Arte 1 de fase de recordación campaña de herramientas. Elaboración propia. (2020).

La táctica de la implementación de nuevas herramientas necesita entrar en fase de recordación y esto se realizará a través del uso constante de las carteleras digitales y mensajes de WhatsApp. La alimentación constante de estas herramientas, con nueva y variada información, serán suficientes para recordar a los colaboradores de su importancia y uso. Además de motivarlos con frases como de escritores famosos como, por ejemplo: “El éxito no se logra sólo con cualidades especiales. Es sobre todo un trabajo de constancia, de método y de organización” - Víctor Hugo.

El seguimiento y uso de las nuevas herramientas será a diario, porque se subirá información de todo tipo: cumpleaños del mes, empleado del mes, nuevos beneficios, normas internas, invitaciones a eventos, nuevos convenios, etc.

Figura 56.

Arte 2



Nota. Arte 2 de fase de recordación de campaña de herramientas. Elaboración propia. (2020).

Figura 57.

Arte 3



Nota. Arte 3 de fase de recordación de campaña de herramientas. Elaboración propia. (2020).

Figura 58.

Arte 4



Nota. Arte 4 de fase de recordación de campaña de herramientas. Elaboración propia. (2020).

3.4. Campaña de Identidad Corporativa.

3.4.1. Problema.

Los colaboradores han indicado, a través de la encuesta, que se debe reforzar el conocimiento de identidad corporativa, ya que el 21% no conoce la misión del club, el 97% no sabe cuáles son los valores y el 50% no conoce los colores corporativos. Estas cifras arrojan la necesidad de enseñar a los empleados los rasgos físicos y culturales del club.

3.4.2. Objetivos.

- Lograr que el 95% de los colaboradores sepan la misión del club, en un plazo de 3 meses.
- Conseguir que el 95% de los colaboradores sepan todos los valores de la empresa, en un plazo de 3 meses.
- Alcanzar que un 95% de colaboradores reconozcan los colores de la empresa, en un plazo de 3 meses.

3.4.3. Estrategia.

La empresa debe concentrarse en sembrar sentido de pertenencia en los colaboradores y una de las maneras de hacerlo es que ellos se identifiquen y sienta como propios la misión, visión y valores y compromiso de la empresa, así también como los rasgos físicos como el logo.

3.4.4. Fases

3.4.4.1. Expectativa/Tácticas.

En las carteleras digitales, ubicadas en varios puntos del club, y en los grupos de WhatsApp, se subirá información variada, cada lunes, miércoles y viernes. La táctica es subir información, pero sin alertar a los colaboradores que deben recordar los mensajes. Estos serán:

Los valores que nos llevan al éxito son:

- Integridad.

- Respeto.
- Honestidad.
- Solidaridad.
- Lealtad.
- Confianza.
- Excelencia en la gestión.
- Calidad.

¡Nuestra misión nos inspira!

Nuestra misión es proporcionar servicios sociales y deportivos de calidad a través de instalaciones adecuadas y funcionales en un ambiente seguro y respetuoso al medio ambiente.

¡La visión nos transporta al futuro!

Ser el mejor club privado sin fines de lucro del Ecuador.

¡Tenemos compromisos que son nuestro motor!

Poseemos personal Comprometido, que siente como propio los objetivos del Club.

Apoyo constante en la toma de decisiones para lograr las metas y los objetivos.

Superamos los obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos de nuestra Institución.

Artes.

Parte de los textos de la campaña que se subirán a carteleras digitales y grupos de WhatsApp.

Figura 59.*Arte 1*

Nota. Arte 1 de fase de expectativa de campaña de identidad corporativa.

Elaboración propia. (2020).

Figura 60.*Arte 2*



Nota. Arte 2 de fase de expectativa de campaña de identidad corporativa.

Elaboración propia. (2020).

Figura 61.

Arte 3



Nota. Arte 3 de fase de expectativa de campaña de identidad corporativa.

Elaboración propia. (2020).

Las carteleras digitales se colocarán en puntos estratégicos del club que son espacios que también usan los socios, pero es donde los colaboradores realizan gran parte de sus funciones.

3.4.4.2. Informativa/Tácticas.

Luego de que la campaña de expectativa es lanzada se necesita informar a los colaboradores. La información debe hacerse de manera creativa para causar impacto y que los mensajes se queden con el 90% que se quiere alcanzar.

Para informarles se realizará un evento que se llamará “Mañana Deportiva La Campaña”, este evento será únicamente de empleados. El evento principal dentro de esta mañana deportiva será una gincana en la que se realizarán varios retos que tienen que ver con la misión, visión, valores, filosofía y compromiso de la empresa. Se comunicará sobre este evento mediante carteleras digitales y grupos de WhatsApp.

Se dividirá a todo el colectivo en tres grupos, se les entregará camisetas y gorras para identificarlos:

Retos:

1. Cada grupo se alinea en la línea de salida, se les dará dos hula hula. El primer miembro de cada uno de los equipos tiene que botar una hula hula frente a él/ella saltar sobre en el centro luego botar la siguiente en frente y

saltarla, este proceso debe seguir hasta llegar al punto marcado como final, en este punto habrá un pizarrón donde deben escribir un valor y luego regresar para que el siguiente miembro del equipo haga lo mismo. El equipo que realice todo el proceso más rápido gana un punto.

2. A cada equipo se le entregará una piscina con agua, en el agua habrá bolitas que adentro tendrán palabras, la suma de estas palabras es la misión de la empresa. Tres miembros de cada equipo deben sacar las pelotas con la boca únicamente, si usan otra parte del cuerpo se les descalifica. Cada pelotita se le entregará a otro miembro del equipo que abrirá la pelotita, leerá la palabra y junto a los otros miembros del equipo (que no están participando en la piscina) deben ordenar las palabras y escribir la misión en una pizarra. El equipo que acabe primero gana un punto.

3. Se le entregará a cada equipo un rompecabezas gigante que será del logo de la empresa. Cada miembro del equipo deberá participar para completar el rompecabezas. El equipo que acabe primero gana un punto.

* Cada ejercicio será cronometrado y en caso de empate, al final de todos los retos, se le dará el trofeo de ganador al equipo que haya realizado cualquiera de las actividades en el menor tiempo posible.

Figura 62.

Arte 1



Nota. Arte 1 de fase de información de campaña de identidad corporativa.

Elaboración propia. (2020).

Figura 63.

Arte 2



Nota. Arte 2 de fase de información de campaña de identidad corporativa.

Elaboración propia. (2020).

Figura 64.

Arte 4



Nota. Arte 4 de fase de información de campaña de identidad corporativa.

Elaboración propia. (2020).

Figura 65.

Arte 5



Nota. Arte 5 de fase de información de campaña de identidad corporativa.

Elaboración propia. (2020).

3.4.4.3. Recordación/Tácticas.

Luego de que los colaboradores han aprendido los rasgos culturales y rasgos físicos es necesario que ellos los recuerden, esto se conseguirá entregando una agenda donde habrá toda la información necesaria para cumplir este objetivo. La entrega se realizará en un día laboral durante una reunión de todo el equipo la semana siguiente después de la mañana deportiva.

Figura 66.

Arte 1



Nota. Arte 1 de fase de recordación de campaña de identidad corporativa.

Elaboración propia. (2020).

3.5. Campaña de Canales.

3.5.1. Problema.

Los colaboradores consideran que los jefes no saben comunicar a los empleados cierto tipo de información como, por ejemplo, la forma en que son evaluados y también los criterios usados para promociones. Así también encontramos que un porcentaje mayor al 20% de los departamentos de Contabilidad, Comercial, Operaciones y Servicios Generales creen que sus jefes no conocen bien su trabajo, no evalúan correctamente y no están dispuestos a dar una promoción. Otro problema detectado en la encuesta, a través de una pregunta abierta, es que los empleados perciben que la frecuencia en la que se realizan eventos, que fomenten el compañerismo, ha disminuido considerablemente.

3.5.2. Objetivos.

- Lograr que, en la siguiente evaluación de desempeño de jefes, el 100% de ellos tengan evaluaciones entre buenas y muy buenas.
- Crear varios eventos al año que permitan a los empleados compartir en ambientes que no sean de trabajo para fomentar compañerismo.

3.5.3. Estrategia.

- Dar a los colaboradores, que tienen nivel de jefes y gerentes, cursos de liderazgo.
- Crear tres eventos al año: Mañana deportiva, Día de la Familia y Fiesta de Navidad.

3.5.4. Fases.

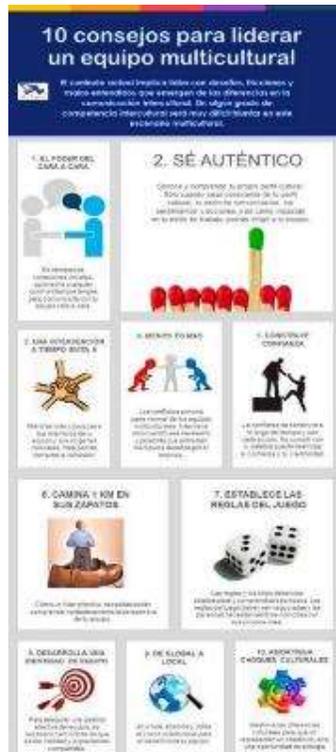
3.5.4.1. Expectativa/Tácticas.

Esta campaña será dirigida a jefes y gerentes. Ellos recibirán, semanalmente, un correo electrónico donde se les enviará tips de cómo liderar correctamente un equipo de trabajo. Este correo no mencionará la importancia de que ellos sepan gestionar a sus propios equipos, ni se indicará que es necesario recordar los tips para el curso de liderazgo que se dictará próximamente.

Para la fase de expectativa de los eventos se subirá a carteleras digitales mensajes que mencionen los beneficios de crear espacios recreativos en el trabajo.

Figura 67.

Arte 1



Nota. Arte 1 de fase de expectativa de campaña de canales. Elaboración propia. (2020).

Figura 68.

Arte 2



Nota. Arte 2 de fase de expectativa de campaña de canales. Elaboración propia.

(2020).

Figura 69.

Arte 3



Nota. Arte 1 Taller de liderazgo de fase de información de campaña de canales.

Elaboración propia. (2020).

Figura 71.

Arte 2



Nota. Arte 2 de fase de información de campaña de canales. Elaboración propia. (2020).

Figura 72.

Arte 3



Nota. Eventos Arte 3 de fase de información de campaña de canales. Elaboración propia. (2020).

Figura 73.

Arte 4



Nota. Ilustración del taller de liderazgo Arte 4 de fase de información de campaña de canales. Elaboración propia. (2020).

Figura 74.

Arte 5



Nota. Arte 5 Juegos recreacionales de fase de información de campaña de canales. Elaboración propia. (2020).

3.5.4.3. Recordación/Tácticas.

La recordación para el evento de liderazgo será un correo electrónico dirigido a jefes y gerentes donde se les de tips aprendidos en el taller para su implementación y para la recordación de los eventos se usarán fotos que serán un souvenir. Será un collage de fotos personalizado para cada empleado, es decir, que a cada uno se le entregará un collage con fotos donde él/ella aparezca.

Ejemplo de collage.

Figura 75.

Arte 1



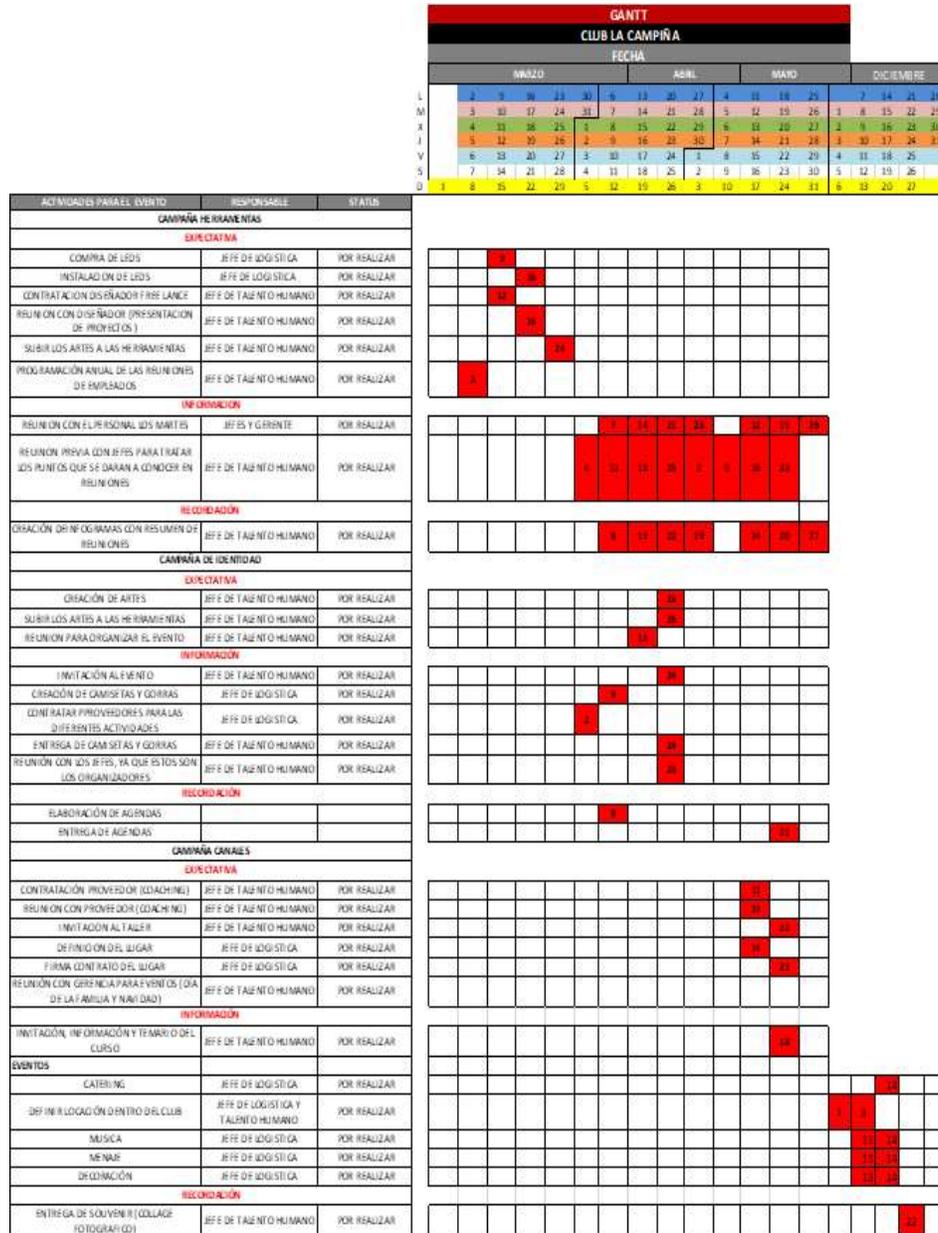
Nota. Arte 1 de fase de recordación de campaña de canales. Elaboración propia.

(2020).

3.5.5. Cronograma de actividades.

Tabla 1

Matriz de Gantt



Nota. Cronograma de actividades. Elaboración propia. (2020).

3.5.6. Presupuesto.

Tabla 2.

Presupuesto herramientas

CAMPAÑA HERRAMIENTAS			
FASE	DETALLE	CANTIDAD	COSTO
	COMPRA LEDS	5	\$ 2.000,00
EXPECTATIVA	INSTALACIÓN LEDS	5	\$ -
	CONTRATACIÓN DISEÑADOR FREE LANCE ANUAL	1	\$ 2.000,00
TOTAL			\$ 4.000,00

Nota. Presupuesto campaña de herramientas. Elaboración propia (2020)

Tabla 3.

Presupuesto identidad

CAMPAÑA DE IDENTIDAD			
FASE	DETALLE	CANTIDAD	COSTO
EXPECTATIVA	CREACIÓN DE ARTES	1	\$ -
INFORMACIÓN	CREACIÓN DE CAMISETAS Y GORRAS	37	\$ 370,00
	ORGANIZADOR DE EVENTOS	1	\$ 1.500,00
RECORDACIÓN	ELABORACIÓN DE AGENDAS	37	\$ 185,00
TOTAL			\$ 2.055,00

Nota. Presupuesto campaña de identidad. Elaboración propia (2020)

3.5.7. Presupuesto canales

Tabla 4.

CAMPAÑA CANALES			
FASE	DETALLE	CANTIDAD	COSTO
	CONTRATACIÓN (COACHING)	1	\$ 500,00
EXPECTATIVA	LOCACIÓN SWISSOTEL(INCLUYE COFFE BREAK)	1	\$ 500,00
	CONTRATACIÓN FOTÓGRAFO	1	\$ 600,00
INFORMACIÓN	CATERING POR TODOS LOS EVENTOS	37	\$ 5.000,00
	MÚSICA(DJ Y SONIDO)	1	\$ 400,00
	MENAJE (SILLA, MESAS Y CARPAS)	37	\$ 800,00
	DECORACIÓN	1	\$ 400,00
RECORDACIÓN	SOUVENIR FOTOS(INCLUYE CON EL PAGO DEL FOTÓGRAFO)	37	\$ -
TOTAL			\$ 8.200,00

Nota. Presupuesto campaña de canales. Elaboración propia (2020)

3.5.8. Cuadro resumen.

Tabla 5

Resumen

CAMPAÑAS	FASE	ESTRATEGIA	MENSAJE	TÁCTICA
Campaña de herramientas	Expectativa	Brindar a todos los colaboradores las herramientas correctas para que se enteren de todo lo que está pasando en la empresa. En este caso se han identificado que las herramientas para esta empresa son: carteleras digitales, grupos de whatsapp y reuniones de personal.	Nos modernizamos para tener una mejor comunicación.	Reforzar el uso de los grupos de whatsapp. Uso de una nueva herramienta: carteleras digitales en varios puntos del club.
	Información		Tu opinión nos importa.	Invitación a reuniones semanales.
			Atento a la información que subimos en las nuevas herramientas.	Subir información variada a las nuevas herramientas.
	Recordación		Tu opinión nos importa.	Reuniones todos los martes.
			Recuerda la información que te brindamos.	Subir a las herramientas infogramas con resumen de cada reunión.
Campaña de identidad corporativa	Expectativa	La empresa debe concentrarse en sembrar sentido de pertenencia en los colaboradores y una de las maneras de hacerlo es que ellos se identifiquen y sienta como propios la misión, visión y valores y compromiso de la empresa, así también como los rasgos físicos como el logo.	¡RECUERDA ESTOS RASGOS DE NUESTRA IDENTIDAD! ¡Pronto vendrán muchas sorpresas!	Subir a carteleras digitales y whatsapp los rasgos culturales y físicos.
	Información		Para que nuestro club sea el mejor de Quito debemos fortalecerlo desde la raíz	Mañana deportiva donde habrá una gincana en la que se recordarán los rasgos físicos y culturales.
	Recordación		Recuerda nuestra identidad corporativa	Entrega de agendas donde esté información de identidad corporativa.
Campaña de canales	Expectativa	Dar a los colaboradores, que tienen nivel de jefes y gerentes, cursos de liderazgo. Crear tres eventos al año: Mañana deportiva, Día de la Familia y Fiesta de Navidad.	Para tener un equipo sólido se necesitan grandes líderes	Taller de liderazgo para jefes y gerentes donde aprendan a guiar a sus equipos, escucha activa y equilibrio entre severidad y flexibilidad.
			Salgamos de la rutina y disfrutemos de momentos amenos.	Invitación a varios eventos organizados para los empleados
	Información		Para tener un equipo sólido se necesitan grandes líderes	Dar el taller
			Salgamos de la rutina y disfrutemos de momentos amenos.	Realizar los eventos
	Recordación		No olvides lo aprendido en el taller	Envío de tips aprendidos en el taller mediante correo electrónico.
Un pequeño recuerdo que nos traiga de vuelta a los buenos momentos		Entrega de collage de fotos de cada evento a los empleados		

CAMPAÑAS	FASE	ESTRATEGIA	MENSAJE	TÁCTICA
Campaña de herramientas	Expectativa	Brindar a todos los colaboradores las herramientas correctas para que se enteren de todo lo que está pasando en la empresa. En este caso se han identificado que las herramientas para esta empresa son: carteleras digitales, grupos de whatsapp y reuniones de personal.	Nos modernizamos para tener una mejor comunicación.	Reforzar el uso de los grupos de whatsapp. Uso de una nueva herramienta: carteleras digitales en varios puntos del club.
			Tu opinión nos importa.	Invitación a reuniones semanales.
	Información		Atento a la información que subimos en las nuevas herramientas.	Subir información variada a las nuevas herramientas.
			Tu opinión nos importa.	Reuniones todos los martes.
Recordación	Recuerda la información que te brindamos.	Subir a las herramientas infogramas con resumen de cada reunión.		
Campaña de identidad corporativa	Expectativa	La empresa debe concentrarse en sembrar sentido de pertenencia en los colaboradores y una de las maneras de hacerlo es que ellos se identifiquen y sienta como propios la misión, visión y valores y compromiso de la empresa, así también como los rasgos físicos como el logo.	¡RECUERDA ESTOS RASGOS DE NUESTRA IDENTIDAD! ¡Pronto vendrán muchas sorpresas!	Subir a carteleras digitales y whatsapp los rasgos culturales y físicos.
	Información		Para que nuestro club sea el mejor de Quito debemos fortalecerlo desde la raíz	Mañana deportiva donde habrá una gincana en la que se recordarán los rasgos físicos y culturales.
	Recordación		Recuerda nuestra identidad corporativa	Entrega de agendas donde esté información de identidad corporativa.
Campaña de canales	Expectativa	Dar a los colaboradores, que tienen nivel de jefes y gerentes, cursos de liderazgo. Crear tres eventos al año: Mañana deportiva, Día de la Familia y Fiesta de Navidad.	Para tener un equipo sólido se necesitan grandes líderes	Taller de liderazgo para jefes y gerentes donde aprendan a guiar a sus equipos, escucha activa y equilibrio entre severidad y flexibilidad.
			Salgamos de la rutina y disfrutemos de momentos amenos.	Invitación a varios eventos organizados para los empleados
	Información		Para tener un equipo sólido se necesitan grandes líderes	Dar el taller
			Salgamos de la rutina y disfrutemos de momentos amenos.	Realizar los eventos
	Recordación		No olvides lo aprendido en el taller	Envío de tips aprendidos en el taller mediante correo electrónico.
			Un pequeño recuerdo que nos traiga de vuelta a los buenos momentos	Entrega de collage de fotos de cada evento a los empleados

Nota. Cuadro resumen. Elaboración propia. (2020)

4. Campañas de comunicación global

4.1 Objetivos comunicacionales.

Afianzar lazos de cooperación entre el club y sus grupos de interés utilizando herramientas comunicacionales.

4.2. Descripción de las estrategias comunicacionales.

Las estrategias comunicacionales y tácticas que se proponen para mejorar la comunicación externa de Club La Campiña se basan en la necesidad de que el club cree conexiones duraderas con su público externo y que visibilice la labor que se realiza en diferentes espacios. Se han escogido cuatro públicos para trabajar las campañas: comunidad, proveedores, socios y medios de comunicación, siempre teniendo en mente que Club La Campiña tiene presupuesto limitado y también equipo humano limitado para lograr alcanzar los objetivos que se han determinado para mejorar los aspectos antes descritos, motivo por el cual el plan consta de acciones que no son complejas y que lograrán tener impacto entre los agentes beneficiarios de las campañas.

4.3. Mapa de públicos.

Figura 76.

Mapa públicos

Público	Sub grupo	¿Qué hacen para la empresa?
Comunidad	Hogares de ancianos, hogares de acogida, fundaciones, centros terapéuticos	Ellos son agentes externos. La empresa colabora en labores sociales y a su vez la empresa gana una buena reputación en RSC.
Medios de Comunicación	Prensa escrita, radio, tv y nuevos medios	Comunican las iniciativas importantes del Club
Proveedores	Kywi, Santa María, Dilipa, Pintulac	Para que el club pueda dar productos y servicios de calidad los proveedores entregan bienes y servicios.
Socios	Socios	Aportan con mensualidades para la manutención del club.

Nota. Mapa de públicos. Elaboración propia. (2020).

4.4. Campaña con la comunidad.

4.4.1. Problema.

Las personas con discapacidad son un grupo vulnerable que debe tener atención prioritaria. Por esta razón Club La Campiña, implementando sus valores, desea realizar un acercamiento a esta realidad y colaborar para que muchos niños mejoren su realidad.

4.4.2. Objetivo.

- Conseguir que el 100% de los niños se beneficien de las instalaciones del club para que logren un desarrollo integral, en un plazo de un año.

- Beneficiar al menos a un grupo vulnerable de la ciudad de Quito por el lapso de un año.

4.4.3. Estrategia.

Presentar a la sociedad el convenio firmado entre Fundación Reina de Quito y Club la Campiña, en la que los niños que tienen Síndrome de Down, y que asisten al Centro Terapéutico Aprendiendo a Vivir, puedan usar las instalaciones del club una vez a la semana, así como dar a conocer la iniciativa de RSC del club.

4.4.4. Fases.

4.4.4.1. Expectativa/Tácticas.

Se subirá a la página web del club artes con la frase muy pronto sabrás lo que se viene y que incluya niños con Síndrome de Down. Las mismas artes se subirán a la revista digital del club y redes sociales, de esta manera se dará a conocer que el club tiene preparada una sorpresa que involucra a la comunidad. Se escoge página web y redes sociales porque es la manera en la que el público puede conocer del proyecto de manera fácil y rápida.

Figura 77.

Arte 1



Nota. Página web. Elaboración propia. (2020).

Figura 78.

Arte 2



Nota. Redes sociales. Elaboración propia. (2020).

4.4.4.2. Información/Tácticas.

Durante esta fase se subirá a la página web información sobre el convenio firmado con la fundación Reina de Quito, para que niños que asisten al Centro Terapéutico Aprendiendo a Vivir puedan usar las instalaciones del club. También la información se subirá en redes sociales para el conocimiento del público en general. Es importante recalcar que esta táctica se realizará el 21 de marzo, día del Síndrome de Down. El mensaje que se quiera dar es que Club La Campiña tiene fuerte conciencia social y trabaja por mejorar sus iniciativas de RSC.

Figura 79.

Arte 1



Nota. Redes sociales. Elaboración propia (2020)

Figura 80.

Arte 2



Nota. Comunicado. Elaboración propia (2020)

4.4.4.3. Recordación/Tácticas.

La táctica a usarse en la fase de recordación es la de subir a página web y revista digital, fotos de las actividades que los niños realicen en el club, así todos los públicos podrán conocer noticias sobre la iniciativa. No se ha elegido redes sociales como un medio para seguir con la fase de recordación porque el centro tiene políticas estrictas en cuanto a la protección de la imagen de los niños en este medio, pero a cambio la fundación se compromete a subir, una vez por mes, fotos de los niños durante sus visitas y etiquetar a las redes sociales del club, esto generará recordación a largo plazo y presencia de marca.

El mensaje es que es importante tener siempre presente que nuestras instalaciones constituyen un pequeño grano de arena para la construcción de un mejor futuro para los niños.

Figura 81.

Arte 3



Nota. Niños en el club. Elaboración propia (2020)

4.5. Campaña con medios.

4.5.1. Problema.

Club La Campiña no tiene contacto con medios de comunicación, por ende, la sociedad no conoce sobre sus diferentes iniciativas.

4.5.2. Objetivo.

Lograr que por lo menos 5 medios (nacionales o locales) publiquen notas sobre las iniciativas del club en un plazo de un mes.

4.5.3. Estrategia.

Invitar a medios de comunicación tradicionales y de nuevos medios para que ellos saquen notas sobre la iniciativa que se tiene con Fundación Reina de Quito y que esta sea la primera de varias coberturas que se hagan sobre temas relacionados con el club, esto generará reputación positiva, presencia de marca.

4.5.4. Fases.

4.5.4.1. Expectativa/Tácticas.

Se enviará una nota de prensa a diversos medios (tradicionales y nuevos medios). En esta no únicamente se les pedirá que estén preparados a recibir noticias que el club tiene preparado en beneficio de un grupo vulnerable. Las herramientas a usar serán whatsapp, correos electrónicos. El mensaje que se enviará con los comunicados es: ¡Club La Campiña tiene preparada una sorpresa en beneficio de un sector muy especial! ¡Y ustedes querrán ser los primeros en decírselo a la comunidad! Atentos a más noticias próximamente.

Figura 82.

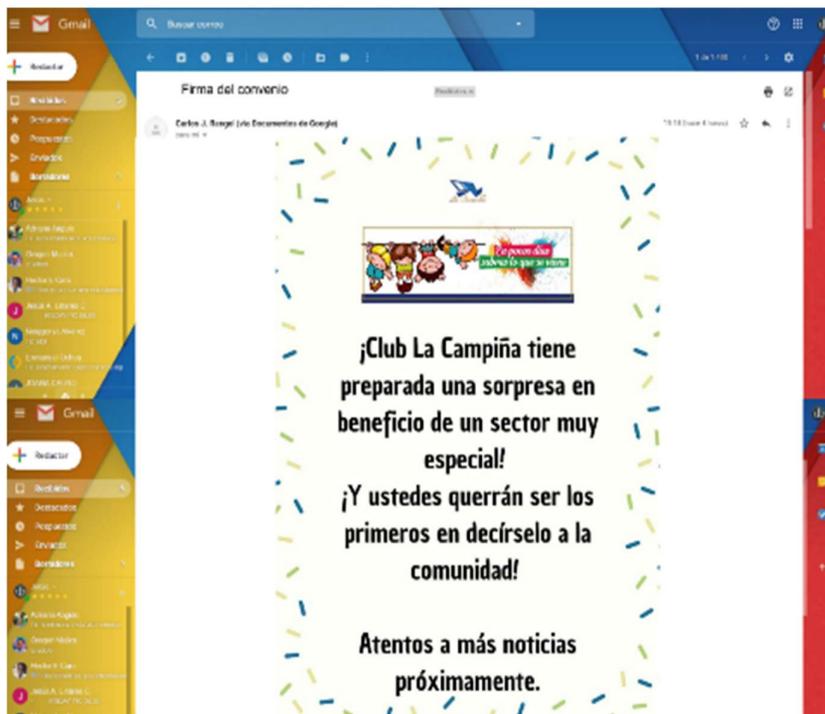
Arte 1



Nota. Comunicación a medios WhatsApp. Elaboración propia (2020)

Figura 83.

Arte 2



Nota. Notificación medios correo electrónico. Elaboración propia (2020)

4.5.4.2. Informativa/Tácticas.

Se realizará una rueda de prensa en donde los medios conocerán del convenio entre fundación Reina de Quito y el club. Habrá información de la fundación y del club para que el los medios pueda publicar notas completas para que el público en general conozcan del club y su compromiso con la sociedad. El mensaje en esta fase es: Una comunicación abierta nos construye.

Figura 84.

Arte 1



Nota. Podio rueda de prensa. Elaboración propia (2020)

4.5.4.3. Recordación/Tácticas.

Cada medio que asista a la rueda de prensa recibirá productos del club que servirán de recordación permanente porque tiene la marca del club. El mensaje para la

recordación es: Siempre habrá más noticias positivas por parte del Club La Campiña, mantente a nuestro lado.

Figura 85.

Arte 1



Nota. Esfero, agenda y cargador portátil. Elaboración propia (2020)

4.6. Campaña con proveedores.

4.6.1. Problema.

Los proveedores deben sentirse identificados con la empresa a la que le dan productos y servicios para así colaborar con el club, de manera óptima, a alcanzar objetivos.

4.6.2. Objetivos.

Conseguir que el 100% de los proveedores asistan a la reunión y conseguir al menos tres ideas de ellos para mejorar la relación entre cliente y proveedor, en un plazo de tres meses después del evento.

4.6.3. Estrategia.

Se ha creado el I encuentro de proveedores con la finalidad de afianzar lazos entre proveedores y el club.

4.6.4. Fases

4.6.4.1. Expectativa/Táctica.

Se enviará a todos los contactos de proveedores, por medio convencional (físico), una hoja tipo promocional donde se indica que próximamente vendrán noticias muy buenas que buscan afianzar lazos de cooperación entre la empresa y sus aliados estratégicos.

Figura 86.

Arte 1



PRONTO... ¡SABRÁS POR QUÉ!

UN PROVEEDOR COMPROMETIDO ES UNO DE LOS
ACTIVOS MÁS VALIOSOS
CON LOS QUE PUEDA CONTAR CLUB LA CAMPIÑA.



Nota. Notificación proveedores. Elaboración propia (2020)

4.6.4.2. Información/Tácticas.

Se realizará una reunión entre el club y los proveedores. Se enviará a cada uno de los proveedores una invitación por medio de convencional, es decir físico, en donde se detalla fecha, hora y lugar y lo que se busca con este encuentro.

Junto a la invitación se enviará un tríptico con los puntos a tratar en la reunión. Los mensajes que se usarán para las tres fases son: “El trabajo individual jamás superará el trabajo en equipo” y “Los grandes proveedores son esenciales para Club

La Campaña, por lo que le permite producir y entregar productos y servicios de calidad”.

Habrán mesas de trabajo en donde se busca sacar puntos de mejora en la relación, estas ideas vendrán tanto de los proveedores, como del club. También se busca la identificación de los proveedores con el plan estratégico del club por lo que se contará un poco de historia del mismo, y se hablará de su identidad e imagen, así los proveedores se alinean con las expectativas del club. El staff del evento llevará una camiseta con los logos de los proveedores y del club para que puedan ser fácilmente identificados.

Figura 87.

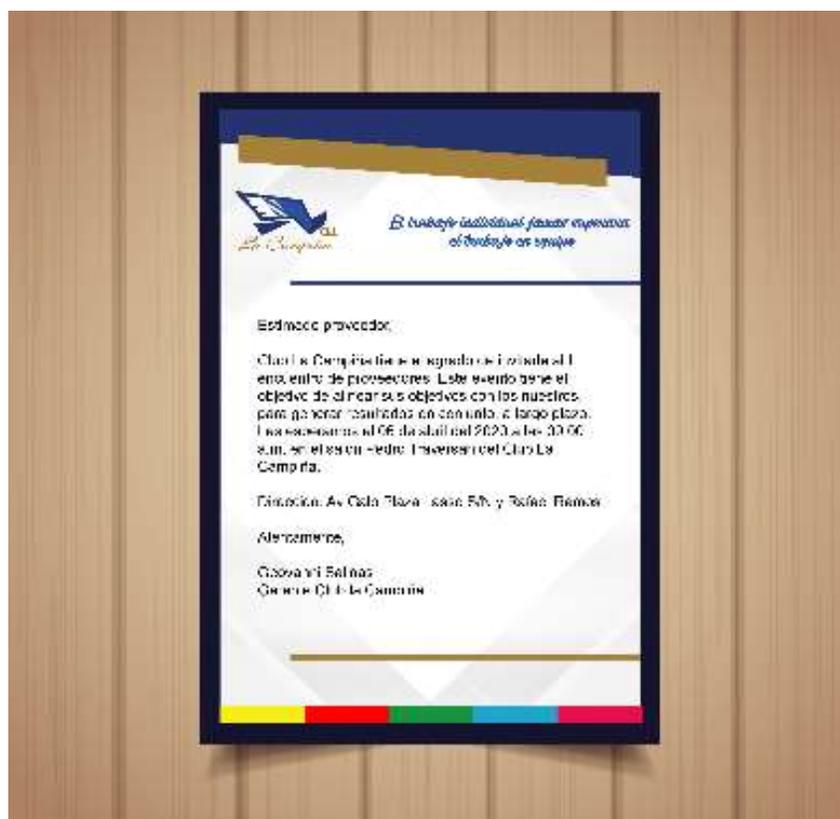
Arte 1



Nota. Flyer con puntos a tratar en el encuentro. Elaboración propia (2020)

Figura 88.

Arte 2



Nota. Invitación. Elaboración propia (2020)

Figura 89.

Arte 3



Nota. Modelo de encuentro. Elaboración propia (2020)

Figura 90.

Arte 4



Nota. Camisetas de staff. Elaboración propia (2020)

4.6.4.3. Recordación/Tácticas.

Antes de terminar el evento se le entregará a cada asistente una agenda y un esfero que tendrá el logo del club y que dirá I Encuentro de Proveedores Club La Campiña 2020. Dentro de la agenda también vendrán los mensajes descritos anteriormente.

Figura 91.

Arte 1



Nota. Agenda para proveedores. Elaboración propia (2020)

4.7. Campaña con socios.

4.7.1. Problema.

Los socios son los principales públicos porque son la razón de ser del club. Para que ellos sientan que el club y todo el equipo humano están comprometidos con brindar buenos servicios y productos de calidad, se crea una campaña.

4.7.2. Objetivo.

Crear recordación en el 100% de los socios de que la meta principal del club es brindar servicios y productos de primera, en un plazo de tres meses.

4.7.3. Estrategia.

Crear un evento en donde se afiancen los lazos entre el club y sus socios.

4.7.4. Fases.

4.7.4.1. Expectativa.

Club La Campiña envía a todos sus socios una comunicación donde les da a entender que habrá una sorpresa para ellos. El mensaje es: Se viene lo que tanto esperabas. Los medios son WhatsApp y correo electrónico.

Figura 92.

Arte 1



Nota. Correo electrónico para socios. Elaboración propia (2020)

Figura 93.

Arte 2



Nota. Comunicación por WhatsApp. Elaboración propia (2020)

4.7.4.2. Información/Tácticas.

Se ha creado una fiesta por los 65 años de creación del club. Se hará participes a todos los socios con la información del evento. El medio para enviar la información

es una invitación formal (física). A la entrada de la fiesta, en las carteleras digitales, estará el mensaje: ¡65 es nuestro nuevo número de la suerte!

Figura 94.

Arte 1



Nota. Invitación. Elaboración propia (2020)

4.7.4.3. Recordación.

A cada invitado se le entregará un recuerdo de la fiesta que es un llavero en forma de un avión con el número 65.

Figura 95.

Arte 1



Nota. Llaverero de conmemoración. Elaboración propia (2020)

4.7.5. Cronograma de actividades.

Tabla 6

Matriz de gantt

			CLUB LA CAMPINA CAMPAÑAS GLOBALES																																																										
			FECHA																																																										
			MARZO				ABRIL				MAYO				OCTUBRE																																														
L			2	9	16	23	30	6	13	20	27	4	11	18	25	1	8	15	22	29																																									
M			3	10	17	24	31	7	14	21	28	5	12	19	26	2	9	16	23	30																																									
X			4	11	18	25		8	15	22	29	6	13	20	27	3	10	17	24	31																																									
J			5	12	19	26		9	16	23	30	7	14	21	28	4	11	18	25																																										
Y			6	13	20	27		10	17	24	31	8	15	22	29	5	12	19	26																																										
S			7	14	21	28		11	18	25	2	9	16	23	30	3	10	17	24																																										
D			1	8	15	22	29		12	19	26	3	10	17	24	4	11	18	25																																										
ACTIVIDADES PARA EL EVENTO			RESPONSABLE														ESTATUS																																												
CAMPAÑA COMUNIDAD			EXPECTATIVA																																																										
CONTRATACION COMMUNITY MANAGER (DISEÑADOR) FREE	JEFE DE TALENTO HUMANO	POR REALIZAR	<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																																																										
			INFORMACIÓN																																																										
SERVICIOS COMMUNITY MANAGER	JEFE DE TALENTO HUMANO	POR REALIZAR	<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																																																										
			RECORDACIÓN																																																										
SERVICIOS COMMUNITY MANAGER	JEFE DE TALENTO HUMANO	POR REALIZAR	<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																																																										
CAMPAÑA MEDIO DE COMUNICACIÓN			EXPECTATIVA																																																										
ENVIO BOLETIN DE PRENSA	JEFE DE TALENTO HUMANO Y GERENTE	POR REALIZAR	<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																																																										
			INFORMACIÓN																																																										
FIRMA DEL CONVENIO	JEFE DE TALENTO HUMANO Y GERENTE	POR REALIZAR	<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																																																										
			RECORDACIÓN																																																										
EVENTO PARA LA FIRMA CONVENIO	JEFE DE TALENTO HUMANO Y GERENTE	POR REALIZAR	<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																																																										
			RECORDACIÓN																																																										
EVENTO PARA LA FIRMA CONVENIO	JEFE DE TALENTO HUMANO Y GERENTE	POR REALIZAR	<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																																																										
			RECORDACIÓN																																																										
ELABORACIÓN DE SOUVENIR	JEFE DE TALENTO HUMANO Y GERENTE	POR REALIZAR	<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																																																										
			RECORDACIÓN																																																										
ENTREGA DE SOUVENIR	JEFE DE TALENTO HUMANO Y GERENTE	POR REALIZAR	<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																																																										

			CLUB LA CAMPINA CAMPAÑAS GLOBALES																																																										
			FECHA																																																										
			MARZO				ABRIL				MAYO				OCTUBRE																																														
L			8	15	22	29	5	12	19	26	2	9	16	23	30	6	13	20	27	4	11	18	25																																						
M			9	16	23	30	6	13	20	27	3	10	17	24	31	7	14	21	28	5	12	19	26																																						
X			10	17	24	31	7	14	21	28	4	11	18	25		8	15	22	29	6	13	20	27																																						
J			11	18	25		8	15	22	29	5	12	19	26		9	16	23	30	7	14	21	28																																						
Y			12	19	26		9	16	23	30	6	13	20	27		10	17	24	31	8	15	22	29																																						
S			13	20	27		10	17	24	31	7	14	21	28		11	18	25	2	9	16	23	30																																						
D			14	21	28		11	18	25	2	9	16	23	30		12	19	26	3	10	17	24	31																																						
CAMPAÑA PROVEEDORES			EXPECTATIVA																																																										
ELABORACIÓN INVITACIONES	JEFE DE TALENTO HUMANO	POR REALIZAR	<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																																																										
			INFORMACIÓN																																																										
ENTREGA INVITACIONES	JEFE DE TALENTO HUMANO	POR REALIZAR	<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																																																										
			RECORDACIÓN																																																										
COORDINACIÓN DEL EVENTO	JEFE DE TALENTO HUMANO	POR REALIZAR	<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																																																										
EVENTO			RECORDACIÓN																																																										
PROTOCOLO	GERENTE	POR REALIZAR	<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																																																										
			RECORDACIÓN																																																										
CATERING	JEFE DE LOGISTICA	POR REALIZAR	<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																																																										
			RECORDACIÓN																																																										
DECORACION	JEFE DE LOGISTICA	POR REALIZAR	<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																																																										
			RECORDACIÓN																																																										
ENTREGA DE SOUVENIR	JEFE DE TALENTO HUMANO	POR REALIZAR	<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																																																										
CAMPAÑA SOCIOS			EXPECTATIVA																																																										
ELABORACIÓN INVITACIONES	JEFE DE TALENTO HUMANO	POR REALIZAR	<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																																																										
			INFORMACIÓN																																																										
ENTREGA INVITACIONES	JEFE DE TALENTO HUMANO	POR REALIZAR	<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																																																										
			RECORDACIÓN																																																										
COORDINACIÓN DEL EVENTO	JEFE DE TALENTO HUMANO	POR REALIZAR	<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																																																										
EVENTO			RECORDACIÓN																																																										
PROTOCOLO	GERENTE	POR REALIZAR	<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																																																										
			RECORDACIÓN																																																										
CATERING	JEFE DE LOGISTICA	POR REALIZAR	<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																																																										
			RECORDACIÓN																																																										
MUSICA (ARTISTAS)	JEFE DE LOGISTICA	POR REALIZAR	<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																																																										
			RECORDACIÓN																																																										
MENAJE	JEFE DE LOGISTICA	POR REALIZAR	<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																																																										
			RECORDACIÓN																																																										
DEFINIR LOCACION DENTRO DEL CLUB	JEFE DE LOGISTICA Y TALENTO HUMANO	POR REALIZAR	<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																																																										
			RECORDACIÓN																																																										
DECORACION	JEFE DE LOGISTICA	POR REALIZAR	<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																																																										
			RECORDACIÓN																																																										
ENTREGA DE SOUVENIR	JEFE DE TALENTO HUMANO	POR REALIZAR	<table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																																																										

Nota. Cronograma. Elaboración propia (2020)

4.7.6. Presupuestos

Tabla 7

Prepuestos comunidad y medios de comunicación

CAMPAÑA COMUNIDAD			
FASE	DETALLE	CANTIDAD	COSTO
EXPECTATIVA	CONTRATACION COMMUNITY MANAGER (DISEÑADOR) FREE LANCE	1	\$ 150,00
INFORMATIVA	SERVICIOS COMMUNITY MANAGER	1	\$ 100,00
RECORDACIÓN	SERVICIOS COMMUNITY MANAGER	1	\$ 100,00
TOTAL			\$ 350,00
CAMPAÑA MEDIOS DE COMUNICACIÓN			
FASE	DETALLE	CANTIDAD	COSTO
INFORMATIVA	ELABORACIÓN ROLL UP	3	\$ 150,00
	ESFEROS	30	\$ 30,00
RECORDACIÓN	AGENDA	30	\$ 300,00
	POWER BAND	30	\$ 150,00
TOTAL			\$ 630,00

Nota. Presupuesto. Elaboración propia (2020)

Tabla 8

Presupuestos proveedores y socios

Campaña Proveedores			
FASE	DETALLE	CANTIDAD	COSTO
	CAMISetas	15	\$ 150,00
INFORMATIVA	TRIPTICOS	15	\$ 30,00
	CATERING	15	\$ 225,00
	ESFERO	15	\$ 15,00
RECORDACIÓN	AGENDA	15	\$ 150,00
TOTAL			\$ 570,00
Campaña Socios			
FASE	DETALLE	CANTIDAD	COSTO
	INVITACIONES	300	\$ 600,00
INFORMATIVA	CATERING	300	\$ 5.400,00
	DECORACIÓN	1	\$ 1.000,00
	MUSICA, ARTISTAS	5	\$ 6.000,00
RECORDACIÓN	SOUVENIR	300	\$ 900,00
TOTAL			\$ 13.900,00

Nota. Presupuesto Elaboración propia (2020)

4.7.7. Cuadro Resumen

Tabla 9

Cuadro Resumen

CAMPAÑAS	FASE	ESTRATEGIA	MENSAJE	TÁCTICA
Campaña Comunidad	Expectativa	Presentar a la sociedad el convenio firmado entre Fundación Reina de Quito y Club La Campiña, en la que los niños que tienen Síndrome de Down, y que asisten al Centro Terapéutico Aprendiendo a Vivir, puedan usar las instalaciones del club una vez a la semana, así como dar a conocer la iniciativa de RSC del club.	Muy pronto sabrás lo que se viene.	Se subirá a la página web del club artes con la frase muy pronto sabrás lo que se viene y que incluya niños con Síndrome de Down.
	Información		Club La Campiña tiene fuerte conciencia social y trabaja por mejores sus iniciativas de responsabilidad social corporativa.	Durante la fase de información se llevará a cabo una rueda de prensa en donde participarán el gerente del club y la reina de Quito.
	Recordación		Es importante tener siempre presente que nuestras instalaciones constituyen un pequeño grano de arena para la construcción de un mejor futuro para los niños.	La táctica a usarse en la fase de recordación es la de subir a página web y revista digital, fotos de las actividades que los niños realicen en el club, así todos los públicos podrán conocer noticias sobre la iniciativa.
Campaña Medios Comunicación	Expectativa	Invitar a medios de comunicación tradicionales y de nuevos medios para que ellos saquen notas sobre la iniciativa que se tiene con Fundación Reina de Quito y que esta sea la primera de varias coberturas que se hagan sobre temas relacionados con el club, esto generará reputación positiva, presencia de marca.	Los medios de comunicación son nuestras puertas para que el mundo sepa de nosotros.	Se enviará una nota de prensa a diversos medios (tradicionales y nuevos medios) donde se invita a la rueda prensa que darán en conjunto el club con fundación Reina de Quito y hablarán sobre las dos instituciones y los proyectos en común. Las herramientas a usar serán whatsapp, correos electrónicos. El mensaje que se enviará con los comunicados es: los medios de comunicación son nuestras puertas para que el mundo sepa de nosotros.
	Información		Una comunicación abierta nos construye.	Se realizará una rueda de prensa en donde los medios conocerán del convenio entre fundación Reina de Quito y el club. Habrá información de la fundación y del club para que el público pueda publicar notas completas para que el público en general conozcan del club y su compromiso con la sociedad. El mensaje en esta fase es: Una comunicación abierta nos construye.
	Recordación		Siempre habrán más noticias positivas por parte del Club La Campiña, mantente a nuestro lado.	Cada medio que asista a la rueda de prensa recibirá props del club que servirán de recordación permanente porque tiene la marca del club. El mensaje para la recordación es: Siempre habrán más noticias positivas por parte del Club La Campiña, mantente a nuestro lado. Esfero, agenda y cargador portátil.
Campaña Proveedores	Expectativa	Crear el encuentro de proveedores con la finalidad de afianzar lazos entre proveedores y el club.	"El trabajo individual jamás superará el trabajo en equipo" y "Los grandes proveedores son esenciales para Club La Campiña, por lo que permite producir y entregar productos y servicios de calidad".	Se enviará a cada uno de los proveedores una invitación por medio de convencional, es decir físico, en donde se detalla fecha, hora y lugar y lo que se busca con este encuentro. Junto a la invitación se enviará un tríptico con los puntos a tratar en la reunión. Los mensajes que se usarán para las tres fases son: "El trabajo individual jamás superará el trabajo en equipo" y "Los grandes proveedores son esenciales para Club La Campiña, por lo que le permite producir y entregar productos y servicios de calidad".
	Información		El trabajo individual jamás superará el trabajo en equipo y "Los grandes proveedores son esenciales para Club La Campiña, por lo que permite producir y entregar productos y servicios de calidad".	Se realizará una reunión entre el club y los proveedores. Habrá mesas de trabajo en donde se busca sacar puntos de mejora en la relación, estas ideas vendrán tanto de los proveedores, como del club. También se busca la identificación de los proveedores con el plan estratégico del club por lo que se contará un poco de historia del mismo, y se hablará de su identidad e imagen, así los proveedores se alinean con las expectativas del club. El staff del evento llevará una camiseta con los logos de los proveedores y del club para que puedan ser fácilmente identificados.
	Recordación		"El trabajo individual jamás superará el trabajo en equipo" y "Los grandes proveedores son esenciales para Club La Campiña, por lo que permite producir y entregar productos y servicios de calidad".	Antes de terminar el evento se le entregará a cada asistente una agenda y un esfero que tendrá el logo del club y que dirá el Encuentro de Proveedores Club La Campiña 2020. Dentro de la agenda también vendrán los mensajes descritos anteriormente.
Campaña Socios	Expectativa	Crear un evento en donde se afiancen los lazos entre el club y sus socios.	Se viene lo que tanto esperabas.	Club La Campiña envía a todos sus socios una comunicación donde les da a entender que habrá una sorpresa para ellos.
	Información		¡65 es nuestro nuevo número de la suerte!	Se ha creado una fiesta por los 65 años de creación del club. Se hará partícipes a todos los socios con la información del evento. El medio para enviar la información es una invitación formal (física).
	Recordación		65 Aniversario - Club La Campiña	Entrega de un llavero a cada invitado como recuerdo.

Nota. Resumen. Elaboración propia (2020).

CONCLUSIONES

Con todo el análisis realizado en el presente trabajo, se puede concluir que:

La comunicación se moldea a las necesidades de la sociedad, no es un agente inamovible que permanece a través de los tiempos, sino que a medida que la sociedad cambia, también la comunicación evoluciona.

La comunicación normativa y funcional son las fuentes de la comunicación, y gracias a ellas las personas comparten en diferentes ámbitos, como pueden ser social (normativa) o de negocios (funcional).

La comunicación no verbal representa gran parte de nuestra comunicación como seres humanos. Con ella podemos comunicar sin intención de hacerlo, y de esta manera también creamos conexiones con otros seres vivos. Es vital saber qué quieren decir ciertos gestos y movimientos del cuerpo para entenderse mejor en un grupo y así crear mejores conexiones.

La comunicación organizacional es una rama de la comunicación que permite que las empresas, sobre todo las grandes, se mantengan cohesionadas. Esta crea el nexo entre la empresa y todos los públicos y con ella se crea lazos de confianza que la ayudan a crecer. La comunicación organizacional no solo gestiona los mensajes dentro de la organización, sino también aquellos que salen de la empresa y también monitorea y acompaña toda comunicación que salga de entes externos, pero que pueda afectar de una u otra manera al desarrollo de la organización.

El Dircom es la persona encargada de la gestión de todas las comunicaciones explicadas en el punto anterior. Él/ella tiene la responsabilidad de lograr que la comunicación sea tomada como parte de los planes estratégicos de la empresa, también crea proyectos comunicacionales y ayuda a mitigar momentos de crisis comunicacionales. La persona que ocupe este puesto debe tener características específicas ya que sus funciones también serán bastante específicas y que darán valor a la empresa.

Como una empresa gestione una crisis le abrirá o cerrará puertas en el futuro por eso es necesario tener un manual de crisis que guíe el accionar en casos emergentes, y sobre todo es necesario actuar con cabeza fría e inmediatez.

La gestión de la identidad, imagen y reputación son vitales porque estos elementos son la cara al mundo de la empresa, y una buena gestión conseguirá resultados positivos a largo plazo.

La comunicación interna es la base de todas las comunicaciones empresariales porque gestiona directamente la fuerza laboral más importante, los colaboradores. Gracias a ella se crea conexiones entre empresa y empleado, se conoce más a cada colaborador, se los motiva y crea fidelización. Como todo es sujeto a perfeccionamiento, la efectividad de la comunicación interna puede ser revisada y mejorada a través de la auditoría de comunicación interna, que es una herramienta de medición que evaluará varios ítems de la comunicación dentro de una empresa. A partir de esta se consiguen diagnósticos que servirán de base para la creación de campañas que ayuden a mejorar falencias en la comunicación con empleados.

Otra parte de la comunicación organizacional es la comunicación externa, esta se refiere a los mensajes que se envían y reciben de stakeholders externos. Su manejo es muy sensible porque con esta se logrará dar visibilidad a la compañía, resultando en réditos económicos y también mejorando los intangibles de la empresa: reputación e imagen.

El manual de crisis es vital para que toda empresa pueda mantener una buena reputación y una buena imagen porque representa una herramienta muy útil para manejar cualquier problema grave que pueda presentarse y que amenace la imagen empresarial.

Club La Campiña es un grupo de trabajo reducido, cuenta con 37 personas que desarrollan diferentes labores en distintas áreas. Con los cambios de estrategia de negocio también vinieron nuevas formas de interacción a nivel interno porque el club creció, en comparación a la época en la que su mayoría de clientes eran personal de la FAE. Con estos cambios se debieron hacer ajustes que vayan acorde a la nueva realidad, pero de acuerdo a los resultados de la encuesta y entrevista, se observa que hay aún más ajustes que realizar, sobre todo a nivel de comunicación y clima laboral.

Los puntos que necesitan atención para crear un equipo sólido y que genere resultados a largo plazo son:

1. Una pequeña cantidad de colaboradores de Servicios Generales y Operaciones han manifestado que necesitan refuerzo en cuanto a los rasgos culturales porque no conocen la misión de la empresa. Este hecho posiblemente se presente porque el tipo de trabajo no les permite estar en constante contacto con

ayudas visuales. que se encuentran dentro de las oficinas, y que les recuerden aspectos claves de la cultura organizacional. Estos departamentos también necesitan refuerzo en los rasgos físicos, más que nada el departamento de operaciones.

2. La falta de conocimiento de los valores corporativos es elevada a nivel generalizado, hecho que también afecta a la cultura organizacional y al sentido de pertenencia que se debe buscar en los colaboradores.

3. WhatsApp, reuniones e intranet son herramientas que se utilizan con frecuencia en el club. La naturaleza del negocio es bastante dinámico por lo que la inmediatez en la comunicación es necesaria, razón por la que mensajes de texto a celulares se han convertido en una de las mejores formas de comunicación. Pero es necesario tomar en consideración que cada departamento tiene una dinámica particular y es necesario ajustar ciertas herramientas a cada necesidad. Por la misma dinámica general, mencionada anteriormente, el correo electrónico no es un medio efectivo y eficaz para el club por lo que se debe considerar maneras alternativas de comunicación que ayuden a las ya existentes. Un punto a resaltar es que el rumor no es parte de las diferentes dinámicas en la empresa.

4. La necesidad de información de los colaboradores se centra en capacitación y nuevos proyectos y responsabilidad corporativa. Esta tendencia podría reflejar un compromiso con el club porque capacitarse y querer conocer de nuevos proyectos nos indica que a los empleados les interesa tener un futuro laboral dentro de la empresa y así esta tendrá menor rotación, multiplicando la consecución de objetivos a largo plazo. La responsabilidad corporativa es un tema

muy presente en la actualidad en muchas empresas y si los empleados muestran interés en esta rama podría ser una manera de motivarlos.

5. Los niveles de jefatura y gerencia son aceptados por los empleados tanto en gestión como en sus habilidades para dirigir un equipo de trabajo. Esto podría indicar un esfuerzo de parte de ellos en cuanto a la creación de espacios (no físicos) armónicos para trabajar. Pero la falencia se presenta cuando los jefes evalúan y promocionan al personal que tiene a cargo. Si bien es cierto no todas las personas pueden ser promocionadas, porque el nivel de compromiso es distinto, es necesario reforzar las formas en que se llega a los colaboradores para no generar malestar y desmotivación. Contabilidad, Comercial, Operaciones, Servicios Generales necesitan trabajar en este aspecto de la comunicación interna. La falta de escucha activa también podría ser un generador de inconvenientes comunicacionales.

6. La percepción de los colaboradores es que existe comunicación horizontal (entre departamentos) y descendente. Pero si los colaboradores tienen la apertura de dar sugerencias a sus superiores, y las mismas, en muchos de los casos son aceptadas, esto quiere decir que también existe comunicación ascendente. Este particular es importante porque no existe limitaciones para que las ideas de todos los empleados sean exteriorizadas. Hay que reforzar la manera en que los jefes y sus colaboradores se escuchan y dialogan mutuamente, para crear mejores acuerdos en cuanto a la manera de trabajar. De todas maneras, la apertura para el diálogo se muestra en los resultados. Un punto importante en cuanto a la comunicación es que existe un respeto por niveles jerárquicos, se sigue el camino adecuado para informar: jefe directo a empleado, y viceversa, sin

saltarse líneas de jerárquicas. Al mostrar lealtad en estos procesos se puede trabajar más fácilmente las áreas de mejora. En las áreas de Servicios Generales y Operaciones es necesario reforzar la comunicación porque no se sienten escuchados.

7. Es positivo que los resultados de área de mejora hayan sido que la empresa no debe enfocarse tanto en reforzar las relaciones humanas porque da a entender que el trato a niveles generales es bueno y las personas en este aspecto están conformes. Por otro lado, aparentemente es necesario reforzar la severidad con que se tratan los procesos en la empresa para mejorar los resultados.

8. Finalmente, los colaboradores presentaron sugerencias para mejorar algunos aspectos que ayudaría al trabajo en el Club La Campiña y deben ser tomados en consideración para las campañas. Estos son:

- Mejores y más capacitaciones en áreas generales y específicas.
- Más eventos internos que fomenten la unión entre compañeros.
- Más reuniones para comentar temas del club y proyectos actuales y futuros.
- La comunicación en general debe mejorar porque algunas áreas no están conformes en la forma y en el fondo del intercambio de información.

Recomendaciones

Se recomienda la creación de diferentes campañas de comunicación interna que ayuden a mejorar los aspectos identificados como “problemáticos” dentro de la empresa. Las campañas deben enfocarse en fortalecer:

Cultura organizacional: Para que siempre tengan presente la misión, visión, filosofía y valores de la empresa.

Información vital: Los colaboradores tienen ciertas necesidades en cuanto a la recepción de información por lo que es necesario crear campañas donde se envíe la información que ellos necesitan para desarrollarse profesionalmente.

Rasgos físicos: Es básico que se conozcan los aspectos físicos de la organización.

También se recomienda la creación de focus group en donde los empleados, de todo nivel jerárquico, indiquen las maneras adecuadas para recibir y enviar información ya que el correo electrónico, la herramienta más fácil usada hoy en día, no es funcional para esta empresa.

Otra recomendación es la creación de más espacios de diálogo, como reuniones de seguimiento de proyectos pendientes de culminación. Así todos los empleados estarán enterados de todo lo que pasa en la empresa. Esto podría hacerse por departamentos o en asamblea general. Esto fomenta el diálogo.

Es necesario que se retomen prácticas para fomentar la unión entre compañeros por lo que se recomienda crear eventos corporativos en donde los empleados puedan estar en un ambiente distendido y conocer más a sus compañeros. Fiestas de navidad, día de la familia, competencias deportivas son algunas de las sugerencias, celebración de cumpleaños, etc.

Estas y otras iniciativas se deben realizar en las fases: expectativa, información y recordación a lo largo de un año, con periodos de seguimiento luego de pasado el año para reforzar todo lo que se ha conseguido con las campañas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS (ESTILO APA)

- Antón, E. (s.f.). Reputación corporativa online: beneficios para las empresas. *Prestigia Online*. Recuperado el 02 de marzo de 2020 desde pwww.fundacionseres.org/lists/informes/attachments/1092/reputaci%c3%b3n%20corporativa%20online.%20beneficios%20para%20las%20empresas.pdf
- Baldissera, R. (s.f.) Comunicación organizacional: dimensiones, tensiones e interdependencias. Universidad de La Rioja. Recuperado el 02 de marzo 2020 desde www.gumilla.org/biblioteca/bases/biblo/texto/COM2010152_5-10.pdf
- Calderón, G., Murillo, S., y Torres, K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*. 16 (25), 109-137. Extraído el 02 de marzo de 2020 desde www.redalyc.org/pdf/205/20502506.pdf
- Carreras, E., Alloza, A. y Carreras, A. (2013). Reputación Corporativa. Madrid, España:LID Editorial Empresarial.
- Caruso, M. (s.f.). Imagen Corporativa. *Portal de Relaciones Públicas*. Recuperado el 02 de marzo de 2020 desde www.rppnet.com.ar/imagencorporativares.htm
- Centro Europeo de Postgrado. (s.f.). Qué es la comunicación externa en la empresa. *Marketing y Comunicación*. Recuperado el 02 de marzo de 2020 desde www.ceupe.com/blog/que-es-la-comunicacion-externa-en-la-empresa.html
- Comunicólogos. (s.f.). Comunicación de Crisis. *Enciclopedia*. Recuperado el 02 de marzo 2020 desde

www.comunicologos.com/enciclopedia/pr%C3%A1cticas/comunicaci%C3%B3n-de-crisis/

Conesa, D., et al (2007). *Comunicación e imagen corporativa*. Rambla del Poblenou, España: UOC.

Cuenca, J., Verazzi, L. (2018). *Guía Fundamental de la Comunicación Interna*. Rambla del Poblenou. España: UOC.

Czarnecki, S. (06 de Julio, 2018). Timeline of a crisis: Starbucks' racial bias training. *PR Week*. Recuperado el 02 de marzo 2020 desde <https://www.prweek.com/article/1486260/timeline-crisis-starbucks-racial-bias-training>

Ecured. (s.f.) *Imagen Corporativa*. *Enciclopedia Cubana*. Recuperado el 03 de mayo de 2020 desde www.ecured.cu/Imagen_corporativa#Formaci.C3.B3n_de_la_imagen_institucion

Enrique, A. y Morales, F. (2007). La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral. *Análisi*. Recuperado el 02 de marzo 2020 desde www.raco.cat/index.php/Analisi/article/view/74256

Hyken, S. (10 de Mayo, 2018). Starbucks gets an A in Crisis Management. *Forbes*. Recuperado el 02 de marzo 2020 desde www.forbes.com/sites/shephyken/2018/05/10/starbucks-gets-an-a-in-crisis-management/#6c1e5d4c7998

- Izquierdo, E. (15 de Julio, 2019). Diferencias entre Comunicación Institucional y Comunicación Corporativa. *Next Educación*. Recuperado el 02 de marzo de 2020 desde www.nexteducacion.com/diferencias-entre-comunicacion-institucional-y-comunicacion-corporativa/
- Lancetalent. (07 de Enero, 2015). Cómo crear la imagen corporativa de tu empresa. *Diseño y Multimedia*. Recuperado el 02 de marzo 2020 desde www.lancetalent.com/blog/como-crear-la-imagen-corporativa-de-tu-empresa/
- Leis, C. (23 de Abril, 2020). 33 técnicas de lenguaje corporal y no verbal que debes tener en cuenta. *Aula CM*. Recuperado el 02 de marzo 2020 desde aulacm.com/tecnicas-lenguaje-corporal-no-verbal/
- Mañez, R. (15 de Julio, 2018). 23 Tipos de Publicidad que utilizan las empresas [Ejemplos]. *Marketing and Web*. Recuperado el 02 de marzo de 2020 desde www.marketingandweb.es/marketing/tipos-de-publicidad/
- Neoattack. (s.f.). ¿Cómo hacer un manual corporativo y qué elementos incluir? *Marketing*. Recuperado el 02 de marzo de 2020 desde neoattack.com/como-hacer-un-manual-corporativo/
- Navarraemprende. (s.f.). Las herramientas de comunicación. *Marketing*. Recuperado el 02 de marzo de 2020 desde www.navarraemprende.com/wp-content/uploads/documentos/emprendimiento/8b-_LAS_HERRAMIENTAS_DE_COMUNICACION.pdf

Olmedo, S. (2011). Comprender la Comunicación. *Razón y Palabra*. (75). Extraído el 02 de marzo 2020 desde

www.razonypalabra.org.mx/N/N75/monotematico_75/27_Olmedo_M75.pdf

Pons, C. (2015). Comunicación No Verbal. Barcelona:Editorial Kairós

Reyes, M (2009). La importancia de la comunicación no verbal en el desarrollo cultural de las sociedades. *Razón y Palabra*. (70). Recuperado el 02 de marzo 2020 desde www.razonypalabra.org.mx/N/N70/REYES_REVISADO.pdf

Salgado, J. (06 de Julio, 2015). Cómo hacer un Manual de Crisis. *Js Comunicación de Crisis*. Recuperado el 02 de marzo 2020 desde

jscomunicaciondecrisis.com/como-hacer-un-manual-de-crisis/

Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y. y Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral.

Acimed. 20 (4). Recuperado el 02 de marzo de 2020 desde

scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004

Saló, N. (1997).La auditoría de comunicación (I): Antecedentes Conceptuales.

Capital Humano. (105).Recuperado el 02 de marzo de 2020 de

jasmena.angelfire.com/ciauditoria01.pdf

Sánchez, J. (2009). Imagen Corporativa. Influencia en la gestión empresarial. Madrid, España:ESIC.

Torres, A. (s.f.). Lenguaje proxémico: así se aprovecha el uso de las distancias para comunicar. *Psicología y Mente*. Recuperado el 02 de marzo 2020 desde psicologiaymente.com/social/lenguaje-proxemico

Uriarte,J. (29 de Septiembre, 2019). Historia de la Comunicación Humana. *Características*. Recuperado el 02 de marzo 2020 desde www.caracteristicas.co/historia-de-la-comunicacion-humana/

Valencia, I. (06 de febrero de 2020). Entrevista personal

Wolton, D. (2005). *Pensar en Comunicación. Punto de vistas para periodistas y políticos*. Buenos Aires:Prometeo Libros.

ANEXO A: MODELO DE ENCUESTA

Evaluación de Comunicación

Ayúdenos a mejorar

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

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

El objetivo de esta encuesta es conocer su opinión acerca del ambiente en donde se desarrolla su trabajo diario, dentro de Club La Campiña.

Esta encuesta dura aproximadamente 10 minutos.

a. : Área _____

A nivel de Identidad

1. Conoce Ud., ¿cuál es la misión de Club La Campiña?

SI ___ NO ___

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

2. Escoja una de las siguientes opciones y señale con una X la opción que corresponda a la misión de Club La Campiña.

a) Nuestra misión es proporcionar servicios sociales y deportivos de calidad a través de instalaciones adecuadas y funcionales en un ambiente seguro y respetuoso al medio ambiente. ___

b) Nuestra misión es atender a los clientes en un ambiente seguro y con instalaciones de calidad. ___

c) Nuestra misión es crear eventos sociales y deportivos cuidando el medio ambiente. ___

d) Ninguna de las anteriores : ___

3. Club La Campiña tiene 8 valores ¿Cuáles son tres de ellos?

a) Honestidad	___	f) Solidaridad	___
b) Responsabilidad	___	g) Lealtad	___
c) Confianza	___	h) Compromiso	___
d) Eficacia	___	i) Liderazgo	___
e) Actitud positiva	___	j) Calidad	___

4. Marque los colores corporativos de Club La Campiña

a) Negro	___	d) Amarillo dorado	___
b) Tomate	___	e) Verde	___

c) Azul f) Blanco

5. Señale las 3 herramientas de comunicación principales por las cuales Usted se informa diariamente sobre el trabajo en Club La Campiña.

- a) Intranet (Outlook)
- b) Gmail -Yahoo - Hotmail
- c) Reuniones departamentales
- d) Rumores
- e) Circulares
- f) Whatsapp

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

- | | | | | | | |
|----------------------------|---|---|---|---|---|---|
| a) Intranet (Outlook) | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b) Gmail - Yahoo - Hotmail | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c) Reuniones personales | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| d) Rumores | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| e) Circulares | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| f) Whatsapp | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

7. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir sobre Club La Campiña, para que se incluyan en las herramientas de comunicación? Señale 3.

- a) Información sobre la empresa
- b) Sociales (cumpleaños, buenas noticias)
- c) Responsabilidad Social
- d) Proyectos Nuevos
- e) Nuevas cuentas o clientes
- f) Talleres, seminarios, etc.

A nivel de Comunicación / Canales

8. Por favor, puntúe su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre jefe o superior inmediato: (poner nombre del área al que pertenece).

Si No

A. Me ayuda cuando lo necesito

B. Conoce bien mi trabajo

C. Me evalúa de forma justa

D. Se preocupa en escucharme

E. Está dispuesto a promocionarme

F. Me exige de forma razonable

9. Por favor, puntúe su grado de acuerdo/descuerdo con las siguientes afirmaciones sobre las habilidades y competencia de su jefe o superior inmediato (poner nombre del área al que pertenece): _____

Si

No

A. Sabe escuchar

B. Da buen ejemplo

C. Organiza de forma efectiva tanto planes como recursos

D. Identifica los objetivos en su área de forma clara

E. Comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos

F. Motiva a su equipo para que mejoren sus habilidades y conocimientos.

G. Motiva a su equipo para conseguir o mejorar los objetivos

H. Toma decisiones de forma eficaz

I. Comunica de forma clara y efectiva

J. Demuestra dotes de liderazgo

10. Según su opinión, ¿de qué manera se transmite la información dentro de Club La Campiña? Escoja sólo una opción de las siguientes:

- a) Del jefe al empleado _____
 b) Del empleado al jefe _____
 c) Entre Unidades _____

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

- a) Reunión departamental _____
 b) Entrevista personal _____
 c) Correo electrónico _____
 d) Llamada telefónica _____

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

No Sí

13. ¿A quién le ha hecho usted la sugerencia?

- Superior inmediato
 Gerencia
 Recursos humanos /personal
 Otro (Por favor especifique)

14. ¿Qué tan satisfecho quedó usted con la respuesta?

Completamente satisfecho Satisfecho Insatisfecho Completamente insatisfecho

15. Enumere por orden de importancia, los aspectos que a Ud. le gustaría que mejore Club La Campiña. (siendo 1 el más importante y 5 el de menor importancia)

- a) Organización _____
 a) Efectividad _____
 b) Severidad _____
 c) Honestidad _____
 d) Relaciones humanas _____

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

Muchas gracias por su opinión.
 Queremos hacer de esta empresa un excelente lugar de trabajo.