

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

**Auditoría de Comunicación Interna y Campañas de
Comunicación Interna y Global para el Club de Fútbol
Femenino “Club Ñañas”**

Proyecto Integrador

Ana Pamela Rueda Galeano

Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

Trabajo de titulación presentado como requisito

para la obtención del título de

Licenciada en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

Quito, 18 de diciembre del 2017

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

**HOJA DE CALIFICACIÓN
DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Auditoría de Comunicación Interna y Campañas de Comunicación Interna
y Global para el Club de Fútbol Femenino “Club Ñañas”**

Ana Pamela Rueda Galeano

Calificación:

Nombre del profesor, Título académico

Gustavo Cusot, M.A

Firma del profesor

Quito, 15 de Diciembre de 2017

Derechos de Autor

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

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

Firma del estudiante: _____

Nombres y apellidos: Ana Pamela Rueda Galeano

Código: 00116915

Cédula de Identidad: 1715389944

Lugar y fecha: Quito, 18 de diciembre de 2017

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a María Eugenia Galeano, Camilo Rueda, Juan Carlos Herrera y María Isabel Jervis, mis cuatro padres, quienes durante toda mi vida han dado la mejor versión de cada uno, mezclado de amor incondicional para molderar la persona que soy ahora. Sin los abrazos, palabras de aliento, empuje y consejos de ellos no estaría en el lugar en el que me encuentro ahora. De la misma manera dedico este trabajo de titulación a mi mejor amiga Camila Villafuerte, quien sin pedírselo asumió este proyecto como suyo y me acompañó de todas las maneras imaginables hasta llegar a la meta. Finalmente agradezco infinitamente a mi familia, quienes estuvieron presentes en cuerpo y corazón en cada una de mis presentaciones, llenando los auditorios de caras sonrientes, haciendome sentir en casa en cada una de mis presentaciones. A todos ustedes un gracias se queda corto. Los amo.

AGRADECIMIENTOS

Quiero hacer un agradecimiento especial a mi papá Camilo Rueda, quien con su inmensa generosidad y amor incondicional hizo posible que mi sueño de graduarme haciendo lo que amo se cumpla.

A mi mamá, María Eugenia Galeano. Sus consejos profesionales, cariño infinito y cuidado maternal fueron mi combustible diario para cumplir con mis proyectos de la mejor manera.

A mis amigos y compañeros de carrera quienes aportaron enormemente a mi vida laboral con su sana competencia y que alegraron mis días con risas y anécdotas.

Finalmente a mis profesores por acompañarnos en este camino y dejarnos aprender de ellos. A todos quienes durante estos cuatro años tuve el honor de conocer y admirar.

A todos ustedes, gracias.

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación fue desarrollar a profundidad la comunicación organizacional y a todos sus funcionamientos, herramientas y procesos. La misma está compuesta por varios conceptos básicos que la definen, como son la imagen, reputación, identidad y cultura organizacional, entre otras, los cuales están siendo administrados por el departamento de comunicación dentro de una organización. La gestión de cada uno de estos elementos se divide en dos tipos de comunicación organizacional: interna y externa. Ambas funcionan por medio del análisis profundo de los públicos a los que cada una quiere gestionar para así realizar campañas comunicacionales que permitan a la organización transmitir mensajes eficazmente y mejorar su relación con los sus públicos de interés. Finalmente, se utilizará estas teorías para ejecutar en un proyecto práctico en el cual se realizó una auditoría de comunicación interna, campañas de comunicación interna y externa para el Club de Fútbol Femenino “Club Ñañas”.

Palabras clave: auditoría de comunicación, comunicación interna, comunicación externa, relaciones públicas, imagen corporativa, reputación, público interno, público externo, stakeholders, campaña, expectativa, informativa, recordación.

ABSTRACT

The objective of this investigation was to study organizational communications and all its operations, tools and processes. It is composed of several basic concepts that define it, such as image, reputation, identity and organizational culture, among others, which are managed by the communication department within an organization. The management of each of these elements is divided into two types of organizational communication: internal and external. Both work through the in-depth analysis of the audiences that each one wants to manage in order to carry out communication campaigns that allow the organization to transmit messages effectively and improve their relationship with the public of interest. Finally, these theories will be used to execute a practical project in which an internal communication audit was carried out, internal and external communication campaigns for the Club de Fútbol Femenino "Club Ñañas".

Key words: communication audit, internal communication, external communication, public relations, corporate image, reputation, internal public, external public, stakeholders, campaign, expectation, informative, remembrance.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	14
MARCO TEÓRICO	15
<i>Los Cinco Axiomas de la Comunicación.....</i>	<i>16</i>
<i>Qué es comunicación y sus elementos.....</i>	<i>19</i>
<i>Tipos de comunicación</i>	<i>22</i>
<i>La Importancia de la Comunicación Organizacional y el DirCom dentro las empresas de la actualidad.....</i>	<i>24</i>
<i>El papel del DirCom en la gestión de Comunicación Organizacional.....</i>	<i>27</i>
<i>La Identidad, Imagen y Reputación.....</i>	<i>32</i>
<i>La Importancia de tener una Imagen e identidad Corporativa establecidas.....</i>	<i>32</i>
<i>La Imagen Corporativa: su definición y componentes.....</i>	<i>35</i>
<i>La Identidad Corporativa: el pilar para la coordinación del decir, hacer y reflejar de las empresas.....</i>	<i>35</i>
<i>Rasgos Culturales: Cultura Organizacional.....</i>	<i>36</i>
<i>Rasgos físicos de una organización: Identidad Visual.....</i>	<i>39</i>
<i>La Importancia de la Reputación en las Organizaciones.....</i>	<i>42</i>
<i>Comunicación Interna: La Base de la Comunicación Organizacional Integral.....</i>	<i>45</i>
<i>La Importancia de la Comunicación Interna.....</i>	<i>45</i>
<i>Objetivos y Funciones de un Plan de Comunicación Interna.....</i>	<i>46</i>
<i>Elementos de la Comunicación Interna.....</i>	<i>49</i>
<i>Importancia de la Sinergia de los Canales.....</i>	<i>54</i>
<i>Comunicación Informal.....</i>	<i>55</i>
<i>Plan de Comunicación Interna: Auditoria.....</i>	<i>57</i>
<i>Implementación de la ACI y su diagnóstico.....</i>	<i>58</i>
<i>Evaluación de la CI y sus canales.....</i>	<i>60</i>
<i>Evaluación del sentido de identidad hacia la cultura de la organización.....</i>	<i>60</i>
<i>Planificación e Implementación del Plan de Comunicación.....</i>	<i>61</i>
<i>La Comunicación Integral: Comercial y Global.....</i>	<i>63</i>
<i>Las Relaciones Públicas de una Organización.....</i>	<i>65</i>
PRE DIAGNÓSTICO PARA CLUB DE FUTBOL FEMENINO “CLUB ÑAÑAS”	70
<i>Introducción.....</i>	<i>70</i>
<i>Objetivos.....</i>	<i>70</i>
<i>Misión.....</i>	<i>71</i>
<i>Visión.....</i>	<i>71</i>
<i>Valores.....</i>	<i>72</i>
<i>Filosofía.....</i>	<i>72</i>
<i>Funcionamiento.....</i>	<i>73</i>
<i>Normas.....</i>	<i>75</i>
<i>Comportamientos.....</i>	<i>77</i>
<i>Sistema de Identidad Visual.....</i>	<i>78</i>
<i>Mapa de Públicos.....</i>	<i>79</i>
<i>Herramientas y Tácticas Comunicacionales.....</i>	<i>79</i>
<i>Fichas de Herramientas Comunicacionales.....</i>	<i>80</i>
<i>Estrategias previas de Com. Interna.....</i>	<i>82</i>
INFORME EJECUTIVO: AUDITORIA DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	83
CLUB DE FÚTBOL FEMENINO “CLUB ÑAÑAS”	83
<i>Introducción.....</i>	<i>83</i>

<i>Objetivo General</i>	84
<i>Objetivos Específicos</i>	84
<i>Métodos</i>	85
<i>Técnicas</i>	85
<i>Universo y muestra</i>	86
<i>Resultados totales y por área:</i>	86
<i>Sobre la Identidad</i>	86
<i>A nivel de herramientas y canales de comunicación</i>	91
<i>Nivel de clima laboral</i>	100
<i>Focus Group</i>	102
<i>Problemas Encontrados</i>	104
PROPUESTA DE CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN INTERNA	105
<i>Objetivo General:</i>	106
<i>Eje Conceptual:</i>	106
<i>Campañas Comunicacionales</i>	106
1.Herramientas de Comunicación	106
<i>Problema encontrado:</i>	107
<i>Título de la Campaña: “El poder de nuestra CONEXIÓN”</i>	107
<i>Objetivos específicos :</i>	107
<i>Desarrollo de la Campaña</i>	107
<i>Expectativa:</i>	107
<i>Informativa:</i>	109
<i>Recordación:</i>	111
<i>Cronograma</i>	113
<i>Presupuesto</i>	113
2.Cultura Organizacional	113
<i>Problema encontrado:</i>	113
<i>Título de la Campaña: “El Poder de Nuestra FEMINIDAD”</i>	113
<i>Objetivo específico:</i>	113
<i>Desarrollo de la Campaña</i>	114
<i>Expectativa</i>	114
<i>Informativa</i>	115
<i>Recordación</i>	117
<i>Cronograma</i>	118
<i>Presupuesto</i>	119
3.Clima Laboral	119
<i>Problema encontrado:</i>	119
<i>Título de la Campaña: “El Poder de Nuestra UNIÓN”</i>	119
<i>Objetivo específico:</i>	119
<i>Desarrollo de la Campaña</i>	120
<i>Expectativa:</i>	120
<i>Informativa:</i>	121
<i>Recordación:</i>	122
<i>Cronograma</i>	123
<i>Presupuesto</i>	123
4.Falta de comunicación con públicos alejados al personal administrativo de Club Ñañas	124
<i>Problema encontrado:</i>	124
<i>Título de la Campaña: “El Poder de acortar distancias. Entrenando con mi Capi”</i>	124
<i>Objetivo específico:</i>	124

<i>Desarrollo de la Campaña</i>	125
<i>Expectativa</i>	125
<i>Informativa:</i>	126
<i>Recordación</i>	127
<i>Cronograma</i>	128
<i>Presupuesto</i>	128
<i>Cronograma General</i>	129
<i>Presupuesto Total</i>	129
<i>Inversión Total</i>	129
PROPUESTAS DE CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN EXTERNAS	130
<i>Investigación Previa</i>	130
<i>Objetivo de investigación:</i>	130
<i>Metodología:</i>	130
<i>Resultados</i>	131
<i>Clipping de Medios</i>	133
<i>Herramientas de Públicos Externos</i>	133
<i>Problemas Encontrados:</i>	136
<i>Propuesta de Campañas Externas</i>	138
<i>Objetivo General:</i>	138
<i>Eje Conceptual:</i>	139
<i>Campañas Comunicacionales</i>	140
1.Posibles Auspiciantes	140
<i>Situación encontrada:</i>	140
<i>Título de la Campaña: Conquista las Canchas con Ñañas</i>	140
<i>Objetivo Específico:</i>	140
<i>Desarrollo de la Campaña</i>	141
<i>Informativa</i>	141
<i>Cronograma:</i>	144
<i>Presupuesto:</i>	144
2.Medios de Comunicación y Líderes de Opinión	144
<i>Problema encontrado:</i>	144
<i>Título de la Campaña: “Experiencias Ñañas. Experiencias Únicas”</i>	145
<i>Objetivo Específico:</i>	145
<i>Desarrollo de la Campaña</i>	146
<i>Expectativa</i>	146
<i>Informativa:</i>	148
<i>Recordación:</i>	149
<i>Cronograma:</i>	151
<i>Presupuesto:</i>	151
3.Padres de Familia	151
<i>Problema encontrado:</i>	151
<i>Título de la Campaña: “Sueño Junto a Ellas”</i>	151
<i>Objetivo Específico:</i>	152
<i>Desarrollo de la Campaña</i>	152
<i>Expectativa:</i>	152
<i>Informativa:</i>	153
<i>Recordación:</i>	154
<i>Recomendaciones</i>	156
<i>Cronograma</i>	157
<i>Presupuesto</i>	157

4.Posibles Jugadoras	157
<i>Problema encontrado:</i>	157
<i>Título de la Campaña: “Ñañas. Un Sueño a Conquistar”</i>	157
<i>Objetivo Específico:</i>	158
<i>Desarrollo de la Campaña</i>	158
<i>Expectativa:</i>	158
<i>Informativa:</i>	159
<i>Recordación:</i>	161
<i>Cronograma:</i>	163
<i>Presupuesto:</i>	163
5.Comunidad de Salcedo	163
<i>Problema encontrado:</i>	163
<i>Título de la Campaña: “Nuestro Sueño: Ñañas Salcedo”</i>	164
<i>Objetivo Específico:</i>	164
<i>Desarrollo de la Campaña</i>	165
<i>Expectativa:</i>	165
<i>Informativa:</i>	166
<i>Recordación</i>	167
<i>Cronograma:</i>	169
<i>Presupuesto:</i>	169
<i>Cronograma General</i>	170
<i>Presupuesto General</i>	170
<i>Inversión Total</i>	171
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	172
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	176

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Herramienta de Comunicación. WhatsApp	80
Tabla 2. Herramienta de Comunicación. Mail.....	81
Tabla 3. Herramienta de Comunicación. Syllabus de Desarrollo Personal	81
Tabla 4. Herramienta de Comunicación. Canal Youtube	81
Tabla 5. Herramienta de Comunicación. Reuniones	82
Tabla 6. Herramienta de Comunicación. Grupo de Facebook.....	82
Tabla 7. Campaña Interna 1. Cronograma	113
Tabla 8. Campaña Interna 2. Cronograma	118
Tabla 9. Campaña Interna 2. Presupuesto.....	119
Tabla 10. Campaña Interna 3. Cronograma	123
Tabla 11. Campaña Interna 3. Presupuesto.....	124
Tabla 12. Campaña Interna 4. Cronograma	128
Tabla 13. Campaña Interna 4. Presupuesto.....	128
Tabla 14. Campañas Internas. Cronograma General	129
Tabla 15. Campañas Interna. Presupuesto Total.....	129
Tabla 16. Campañas Interna. Servicios LUM.....	129
Tabla 17. Herramientas Comunicación Externa. Canal Youtube	133

Tabla 18. Herramientas Comunicación Externa. Grupo de WhatsApp.....	134
Tabla 19. Herramientas Comunicación Externa. Mailing	134
Tabla 20. Herramientas de Comunicación Externa. Circulares.....	135
Tabla 21. Herramientas Externa Comunicación. Página de Facebook	135
Tabla 22. Herramientas Comunicación Externa. Reuniones	136
Tabla 23. Campaña Externa 1. Cronograma.....	144
Tabla 24. Campaña Externa 1. Presupuesto.....	144
Tabla 25. Campaña Externa 3. Cronograma.....	151
Tabla 26. Campaña Externa 3. Presupuesto.....	151
Tabla 27. Campaña Externa 2. Cronograma.....	157
Tabla 28. Campaña Externa 2. Presupuesto.....	157
Tabla 29. Campaña Externa 4. Cronograma.....	163
Tabla 30. Campaña Externa 4. Presupuesto.....	163
Tabla 31. Campaña Externa 5. Cronograma.....	169
Tabla 32. Campaña Externa 5. Presupuesto.....	170
Tabla 33. Campaña Externa 5. Colaboraciones.....	170
Tabla 34. Campañas Externas. Cronograma General	170
Tabla 35. Campañas Externas. Presupuesto General.....	170
Tabla 36. Campañas Externa. Servicios LUM.....	171

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Elementos de la Comunicación.....	22
Ilustración 2. Mapa tipológico de públicos. Costa, J(1997)	28
Ilustración 3. Funciones de DirCom	30
Ilustración 4. Nivel de cercanía vs. Complejidad del Mensaje. Ritter, 2008.....	55
Ilustración 5. Uniformes Club Ñañas.....	78
Ilustración 5. Logo Club Ñañas	78
Ilustración 8. Estructura Organizacional Club Ñañas.....	79
Ilustración 7. Mapa de Públicos Club Ñañas.....	79
Ilustración 9. Auditoría de Comunicación. Pregunta 1.....	87
Ilustración 10. Auditoría de Comunicación. Pregunta 2.....	88
Ilustración 11. Auditoría de Comunicación. Pregunta 3.....	89
Ilustración 12. Auditoría de Comunicación Externa. Pregunta 4	90
Ilustración 13. Auditoría de Comunicación Interna. Pregunta 5	91
Ilustración 14. Auditoría de Comunicación Interna. Pregunta 6	92
Ilustración 15. Auditoría de Comunicación Interna. Pregunta 7	94
Ilustración 16. Auditoría de Comunicación Interna. Pregunta 8	95
Ilustración 17. Auditoría de Comunicación Interna. Pregunta 9	97
Ilustración 18. Auditoría de Comunicación Interna. Pregunta 10	98
Ilustración 19. Auditoría de Comunicación Interna. Pregunta 11	99
Ilustración 20. Auditoría de Comunicación Interna. Pregunta 13	100
Ilustración 21. Auditoría de Comunicación Interna. Pregunta 17	101
Ilustración 22. Auditoría de Comunicación Interna. Focus Group.....	102
Ilustración 23. Campañas Internas. Eje Conceptual	106
Ilustración 24. Campaña Interna 1. Expectativa 1	108

Ilustración 25. Camapaña Interna 1. Expectativa 2	108
Ilustración 26. Camapaña Interna 1. Informativa 1	109
Ilustración 27. Camapaña Interna 1. Informativa 2	110
Ilustración 28. Camapaña Interna 1. Expectativa 1	112
Ilustración 29. Campaña Interna 2. Concepto Propuesto.....	114
Ilustración 30. Campaña Interna 2. Expectativa 1	115
Ilustración 31. Campaña Interna 2. Informativa 1	116
Ilustración 32. Campaña Interna 2. Informativa 2	116
Ilustración 33. Campaña Interna 2. Recordación 1	118
Ilustración 34. Campaña Interna 3. Expectativa 1	120
Ilustración 35. Campaña Interna 3. Informativa 1	121
Ilustración 36. Campaña Interna 3. Recordación 1	122
Ilustración 37. Campaña Interna 4. Expectativa 1	125
Ilustración 38. Campaña Interna 4. Informativa 1	126
Ilustración 39. Campaña Interna 4. Recordación 1	128
Ilustración 40. Campañas Externas. Eje Conceptual	130
Ilustración 41. Mapa de Públicos Externos Club Ñañas.....	131
Ilustración 42. Clipping de Medios Club Ñañas.....	133
Ilustración 43. Campañas Externas. Eje Conceptual	139
Ilustración 44. Campaña Externa 1.....	140
Ilustración 45. Campaña Externa 1. Informativa 1	141
Ilustración 46. Campaña Externa 1. Informativa 1	142
Ilustración 47. Campaña Externa 2.....	145
Ilustración 48. Campaña Externa 2. Expectativa 1	147
Ilustración 49. Campaña Externa 2. Informativa 1	148
Ilustración 50. Campaña Externa 2. Recordación 1.....	149
Ilustración 51. Campaña Externa 3.....	151
Ilustración 52. Campaña Externa 3. Expectativa 1	152
Ilustración 53. Campaña Externa 3. Informativa 1	153
Ilustración 54. Campaña Externa 3. Informativa 2.....	153
Ilustración 55. Campaña Externa 3. Recordación 1.....	155
Ilustración 56. Campaña Externa 3. Recordación 2.....	155
Ilustración 57. Campaña Externa 4.....	157
Ilustración 58. Campaña Externa. Informativa 1	159
Ilustración 59. Ilustración 59. Campaña 4. Informativa 3	160
Ilustración 60. Ilustración 59. Campaña 4. Informativa 4	160
Ilustración 59. Campaña 4. Informativa 2	160
Ilustración 62. Campaña 4. Expectativa 1	162
Ilustración 63. Campaña 5.	164
Ilustración 64. Campaña 5. Expectativa 1	165
Ilustración 65. Campaña 5. Informativa 1	166
Ilustración 66. Campaña 5. Recordación 1	167
Ilustración 67. Campaña 5. Recordación 2	168

INTRODUCCIÓN

Existir es comunicar.

A lo largo de los años el ser humano ha tenido la necesidad innata de comunicarse con los demás y su entorno, es por eso que la comunicación nace años con atrás con el fin de que las personas se puedan relacionar entre sí. Hoy en día la comunicación es considerada como una herramienta del milenio, sin embargo, se tiene que entender que la misma es una conducta propia del ser humano que no puede dejar de manifestada. Dentro de esta investigación se pretende analizar a la comunicación humana en cada uno de sus elementos, funciones y tipos, enfocándose en la aplicación de la misma dentro del ámbito laboral.

Para poder comprender esta herramienta del ser humano es básico conocer su definición precisa, al igual que conocer a través de que canales la misma se circula para transmitir un mensaje en específico. Los elementos básicos de la misma son el emisor, receptor y el mensaje que se desea transmitir. Dichos elementos se encuentran presentes en todo tipo de comunicación ya sea verbal, no verbal o empresarial.

Esta investigación en específico, pretende conocer a profundidad la comunicación organizacional y a todos sus funcionamientos, herramientas y procesos. La misma está compuesta por varios conceptos básicos que la definen, como son la imagen, reputación, identidad y cultura organizacional, entre otras, los cuales están siendo administrados por el departamento de comunicación dentro de una organización. La gestión de cada uno de estos elementos se divide en dos tipos de comunicación organizacional: interna y externa. Ambas funcionan por medio del análisis profundo de los públicos a los que cada una quiere gestionar para así realizar campañas

comunicacionales que permitan a la organización transmitir mensajes eficazmente y mejorar su relación con los sus públicos de interés.

Finalmente, se analiza a las Relaciones Públicas como la herramienta principal comunicacional la cual maneja tanto a las gestiones de la comunicación interna como externa de una manera integral. Se determina cuáles son sus diferentes funciones, usos y beneficios dependiendo del público al que quiere llegar o el objetivo que se la han planteado. Así mismo, se define a la misma como la técnica que permite mantener relaciones estables y concisas con sus públicos por medio de la gestión de comunicación en crisis, manejo de responsabilidad social y gestiones de lobbying.

MARCO TEÓRICO

Hoy en día, cuando escuchamos la palabra “comunicación”, la relacionamos directamente con situaciones del mundo actual. Es decir, tenemos bajo nuestra percepción la idea de que la misma, ha nacido junto con el mundo de la globalización y la explosión de plataformas que han permitido la facilidad de interacción entre personas. Sin embargo, lo que no se tiene presente, es que la comunicación es un acto primario de la sociedad. La misma forma parte del comportamiento del ser humano desde tiempos pre-históricos, y se encuentra como una de las necesidades básicas del mismo.

Cuando analizamos a la comunicación desde lo más básico de su nombre, podemos determinar fácilmente la validez de su importancia en el comportamiento del ser humano: La comunicación proviene del verbo “comunicar”, que en latín su significado original es “hacer común”. (Tech Monterrey, 2015) Es decir, que la acción de comunicar se refiere al acto de compartir, de hacer saber al resto (intencionalmente o no) pensamientos, conocimientos, actitudes, experiencias, sentimientos, y básicamente cualquier tipo de información o estímulo.

Ahora, la comunicación como hoy en día la conocemos, no solamente se refiere al acto de “hacer común”. Esta frase hace alusión a que la comunicación es el simple acto de soltar información sin esperar una respuesta a cambio. Si nos detenemos ahí, en realidad ningún tipo de comunicación se habrá efectuado, sin embargo, esto no siempre se encuentra claro para todos. Hanno y Harry, en su libro *Introducción a la Ciencia de la Comunicación*, especifican que la comunicación “es erróneamente interpretada como una adición a otras actividades humanas”; cuando en realidad “está relacionada con los procesos y creaciones más cotidianos y primarios del ser humano”. (Beth y Pross, 1990. Pp.8). Entendiendo al hombre como ser social que comparte y se comunica, se puede decir entonces que, “la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su esencial ingrediente estructural. Donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social”. (Pasquali, 1978). Por lo tanto, la comunicación es lo que determina el funcionamiento de la humanidad, es una *conducta* del misma y dado a que la no- conducta no existe; la no-comunicación tampoco.

Los Cinco Axiomas de la Comunicación

Para comprender de mejor manera lo anteriormente estipulado, es necesario entender que la comunicación analizada desde una perspectiva conductista, se maneja bajo cinco axiomas que permiten trazar un lineamiento claro sobre su verdadero significado. El psicólogo Paul Watzlawick en su libro *Teoría de la Comunicación Humana*, es quien da a conocer dichos axiomas. Los mismos son los siguientes:

- 1. Es imposible no comunicarse.** Este es el primer y más importante axioma de la comunicación. El mismo permite entender la esencialidad y espontaneidad de la

comunicación en el comportamiento del ser humano, y dice lo siguiente: “No hay nada que sea lo contrario de conducta. La no-conducta no existe; es imposible no comportarse. En una situación de interacción, toda conducta tiene valor de mensaje, es decir, es comunicación; por eso, por más que uno lo intente, no puede dejar de comunicar. Actividad o inactividad, palabras o silencio, tienen siempre valor de mensaje: influyen sobre los demás, quienes, a su vez, no pueden dejar de responder a tales comunicaciones y, por tanto, también comunican.” (Watzlawick, s/f)

- 2. Toda comunicación tiene un nivel de contenido y un nivel relacional.** Este axioma se refiere a que una comunicación no sólo transmite información si no que, al mismo tiempo, impone conductas. Esto quiere decir que, en todo proceso comunicativo, existen dos aspectos: los referenciales y los conativos. El aspecto “referencial” del mensaje es puramente informativo, es decir, tiene contenido; mientras que el aspecto “conativo” del mismo se refiere a qué tipo de mensaje debe entenderse dicho contenido, y por lo tanto, a base de esto, determinar qué tipo de relación tienen ambos comunicantes.
- 3. La naturaleza de una relación depende de la forma de puntuar o pautar las secuencias de comunicación que cada participante establece.** “Este axioma se refiere a que, en una secuencia prolongada de intercambios, las personas puntúan la secuencia de modo que uno de ellos tiene la iniciativa, predominio, dependencia. La relación entre dos comunicantes se va definiendo progresivamente a través del tipo de conducta comunicativa que se establece entre ambas, a través de la selección y del nivel de acuerdo o desacuerdo sobre el mensaje y sobre la relación.” (Flores, 2015)

- 4. Las personas utilizan tanto la comunicación digital como la analógica.** Lo que primeramente se debe aclarar de este axioma es que la palabra “digital” no se refiere a lo tecnológico. La comunicación digital es *lo que se dice* en un proceso comunicativo, mientras que la comunicación analógica se refiere a *cómo se dice* dicho mensaje. Este axioma es de suma importancia, ya que da una breve introducción de cómo se fusionan los cinco tipos de comunicación (verbal, oral, no verbal, social empresarial) para dar un significado y contexto globalizado a un mensaje emitido. La comunicación verbal se refiere a lo *que se está diciendo*, mientras que los demás cuatro tipos de comunicaciones, revelan *el cómo se dice* y por lo tanto, aportan el significado real al mensaje inicial.
- 5. La comunicación puede ser simétrica y complementaria.** Este axioma se refiere a que, durante un proceso comunicativo, es posible que la comunicación se de dos diferentes maneras: de forma simétrica o complementaria. Durante un proceso comunicativo simétrico, existe igualdad en el comportamiento. Es decir, ambas partes del proceso ven al otro en el mismo nivel y reproducen comportamientos similares. Un ejemplo de este tipo de comunicación es la existente entre una pareja. Mientras que, durante un proceso complementario, los participantes intercambian distintos tipos de comportamientos y por lo tanto como resultado, su relación es complementariamente superior o inferior. Un ejemplo de comunicación complementaria puede ser la existente entre padre e hijo mientras el primero aconseja al segundo sobre algún tema.

Qué es comunicación y sus elementos

Una vez entendido los principios básicos de la comunicación, es necesario enrumbarse en conocer sus funciones y tipos, pero principalmente, es necesario conocer de manera exacta su definición. La comunicación es “un proceso interpersonal en el que los participantes expresan algo de sí mismos, a través de signos verbales o no verbales, con la intención de influir de algún modo en la conducta del otro” (Flores, 2015). Para que dicho proceso se realice, es fundamental la interacción de los tres elementos básicos de la comunicación: **el emisor**, quien transmite el mensaje, **el receptor**, quien recibe **el mensaje** y el mensaje en sí, el cuál es la información que se desea entregar. A su vez, dicho proceso de comunicación, incluyendo cada uno de sus elementos, se puede dar de manera bidireccional, es decir en donde existe un flujo constante de comunicación entre ambas partes, y de manera unidireccional, en donde solamente el emisor es el encargado de enviar mensajes sin recibir una participación activa del receptor.

A pesar de que los tres elementos anteriormente mencionados forman parte de un modelo de comunicación esencial, es importante entender que, al estudiar a los procesos de comunicación de manera más extensa, se pueden determinar tres elementos más en él que son igualmente esenciales: los canales, el codificador y el decodificador. Este modelo de comunicación con seis elementos, es propuesto por el periodista David K. Berlo, en su libro “El Proceso de la Comunicación: Introducción a la Práctica y a la Teoría” en el cual define a estos nuevos elementos de la siguiente manera:

1. **Encodificador:** Ya tenemos bajo nuestro conocimiento que la “fuente” o emisor, es el elemento que empieza un proceso de comunicación y el cual emite el mensaje inicial, pero ¿cómo llega a traducirse dicho mensaje en un código o lenguaje que revele los propósitos de la fuente hacia el receptor? Para que esto suceda es

necesario de un elemento que se encuentra en mitad de la fuente y el mensaje en sí, el cuál es el encondificador. “El encondificador es el encargado de tomar las ideas de la fuente, y disponerlas en un código, expresando así el objetivo de la fuente en forma de mensaje. En la comunicación de persona a persona, la función de encodificar es efectuada por medio de la capacidad motora de la “fuente”: mecanismos vocales (que producen la palabra hablada, los gritos, las notas musicales, los dibujos etc.); los sistemas musculares de las demás partes del cuerpo (que originan los gestos del rostro y además de los brazos posturas, etc.)” (Berlo, 1984. Pp, 18).

- a. Sin embargo, es importante entender que a pesar de que exista la función del encondificador de traducir la intención del mensaje en códigos, si es que no existe un “código común” entre emisor y receptor, el mensaje no podrá ser descifrado y entendido correctamente. “Los códigos comunes son un conjunto de sistemas de señales definidos, como son el idioma, los sonidos o el lenguaje de señas”. (Tech Monterrey, 2015). Como es fácil de deducir, estos códigos varían de lenguaje en lenguaje y de cultura a cultura, por lo que es importante tomar en cuenta dicho factor al momento de encondificar y descodificar un mensaje.

2. **Canal:** “Es un medio, un portador de mensajes, ósea un conducto. Es exacto decir que los mensajes solo pueden existir en algunos canales. Pero a pesar de esto la elección de canales, es a menudo, un factor importante para la efectividad de la comunicación.” (Berlo, 1984. Pp, 18). Esto quiere decir que a pesar de que existen un sinnúmero de canales por los cuales se pueden transmitir mensajes, no todos son óptimos para hacerlo. Es importante siempre analizar tanto las ventajas como desventajas de cada uno en relación al mensaje, al igual que es pertinente

decodificar y entender las características del receptor que permiten entender cuál canal será el óptimo y bajo que contexto se desarrolla el proceso de comunicación.

3. **Decodificador:** Así mismo como el emisor necesita de una herramienta que le permita codificar a su mensaje en un código o lenguaje que permita expresar pertinentemente cuál es la intención de su mensaje, el receptor necesita de una herramienta que permita decodificar exitosamente dicho mensaje de forma que le sea útil, por lo tanto, necesita de un decodificador. “Podemos considerar al decodificador como el conjunto de facultades sensoriales del receptor. En las situaciones de comunicación de una o dos personas, los sentidos pueden ser considerador como el descifrador de códigos.” (Berlo, 1984. Pp, 18)

Finalmente, es importante tomar en cuenta un séptimo factor que influye en la fidelidad de cada proceso de comunicación: el “ruido”. Dentro de un proceso de comunicación, es considerado como ruido, “todos los factores que distorsionan la calidad de una señal y afectan como es percibido el mensaje.” (Berlo, 1984. Pp, 24)

Los mismos también son considerados como barreras de comunicación. Un ejemplo de esto es el nivel de “contexto” o conocimiento que existe dentro de un proceso de comunicación. Si es que el mismo tiene un conocimiento previo sobre el mensaje transmitido, la probabilidad de ruido será menor y la probabilidad de que un mensaje sea altamente fiable se maximiza. Se puede considerar como “contexto” al conocimiento, a la cultura, a los sistemas sociales, y las actitudes de tanto emisor como receptor.

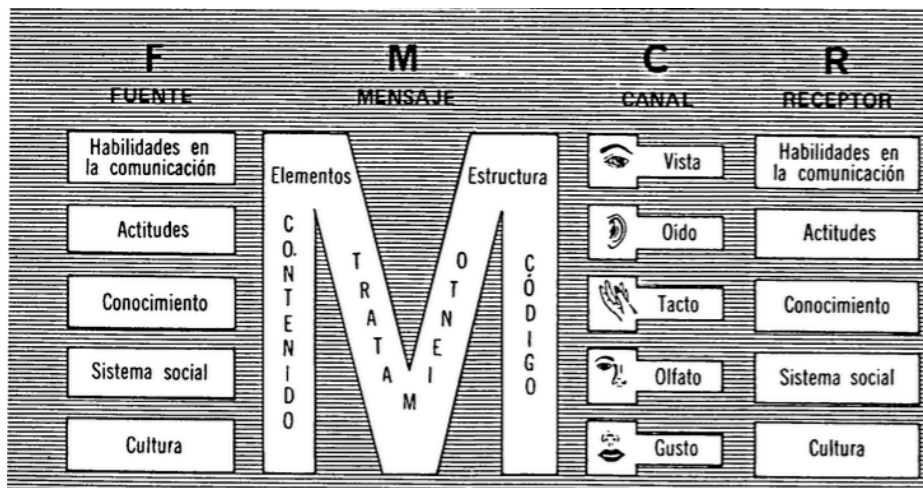


Ilustración 1. Elementos de la Comunicación

Tipos de comunicación

Siendo la comunicación un proceso extremadamente complejo e interpretativo, se han podido encontrar diversas opiniones de cuáles son los verdaderos tipos de la misma. Sin embargo, se han podido determinar cuatro tipos principales que engloban a la comunicación de una manera más completa. Las mismas son las siguientes: comunicación verbal, la comunicación no verbal, la comunicación social y por último la comunicación empresarial.

La comunicacional verbal se refiere a los mensajes que se transmiten por medio de la palabra. La misma se da por medio de convenciones que permiten transmitir un conocimiento exacto y preciso del mensaje emitido. Las convenciones estipuladas se refieren a “sistemas de signos y símbolos predeterminados los cuales pueden ser manipulados, ya sea el lenguaje de señas por ejemplo o el lenguaje estructurado”. (Tech Monterrey, 2015). Por otro lado, está la comunicación no verbal. La misma se refiere a “todos los acontecimientos de la comunicación humana que trascienden las palabras dichas o escritas.” (Flores, 2015). Es decir, “el proceso de dar significado a un mensaje sin la utilización de palabras.” (Tech Monterrey, 2015).

Ahora, existen diferentes tipos de comunicación no verbal: la kinesia, la paralingüística y la proxémica. La kinesia se refiere al estudio de la postura y movimiento corporal de la persona. “Es el efecto de la apariencia física, la vestimenta, los gestos, expresiones faciales y conducta visual”. Por otro lado, está la paralingüística, la cual se relaciona con la comunicación verbal. La misma se refiere a la forma de “modulación de la voz” cuando una persona se está comunicando verbalmente. Cubre todo lo que son los cambios en la entonación de la voz para dar diferentes significados a los enunciados estipulados. Y por último la proxémica, “conductas que son ligadas al uso del espacio personal y social: por ejemplo, la distancia interpersonal, la manera de sentarse, la forma de disponer la habitación.” (Flores, 2015). Como podemos observar, al analizar todo lo que cubre la comunicación no verbal sobre el comportamiento humano, se puede llegar al famoso enunciado que dice: “Las personas comunican sus actitudes con un 55% de su lenguaje corporal (kinesia), 38% se refleja en el tono de voz (proxémica), y solamente tiene efecto un 7% el contenido o palabras enunciadas (comunicación verbal).”

Continuando, se encuentra el tercer tipo de comunicación: la comunicación social. La misma se refiere a cualquier tipo de transmisión de mensajes que se dirija a un grupo de personas. Este tipo de comunicación se caracteriza por utilizar canales de masivos como son los medios de televisión, radio y prensa. (Tech Monterrey, 2015). Y, por último, se encuentra la comunicación empresarial u organizacional. La misma se refiere al tipo de comunicación que se centra alrededor de planificaciones estratégicas que mejoran la imagen y buen funcionamiento de una empresa, tanto en sus gestiones externas (cliente), como interna (colaboradores).

A lo largo de la presente investigación se enfocará en analizar e investigar este último tipo de comunicación en donde se podrá analizar tanto sus herramientas, como sus estrategias, funcionamientos, procesos y tipos.

Comunicación Organizacional

La Importancia de la Comunicación Organizacional y el DirCom dentro las empresas de la actualidad

Como ya se ha mencionado anteriormente, la comunicación es una conducta básica e inevitable del ser humano que le permite relacionarse con cada aspecto su entorno. Siendo las organizaciones, estructuras sociales conformadas por personas que se encuentran en acción y cambio continuo, es natural asumir que las mismas tienen la misma inevitabilidad de comunicar como la tiene cualquier ser humano individual.

De acuerdo con Joan Costa (el padre de la comunicación organizacional), el deseo de implementar una herramienta que gestione el ámbito comunicacional de una empresa ha crecido al punto de volverse una necesidad básica de las organizaciones. Esto se debe a que en la actualidad, nos encontramos en lo que él denomina la “nueva economía”:

“Una época basada en las telecomunicaciones, la informática, la telemática, la información y el conocimiento. Estamos en la era de la complejidad, donde ya nada es lineal ni puntual, si no que todo se interrelaciona y se entretreje. Es el momento de los intangibles: los signos, las imágenes y los valores.”

Los seres humanos hemos desarrollado la necesidad de conocer, interrogar y comunicarnos con todo lo que se encuentra en nuestro entorno, incluyendo a las

organizaciones y entidades. “Es así como el tráfico de las comunicaciones va ganando terreno, por lo que resulta imprescindible implantar orden y control sobre todas ellas y prever la desorganización que la falta de una gestión eficiente de las comunicaciones pueda producir. Las empresas, las instituciones y las organizaciones en general, cada vez más, tienen la necesidad de interrelacionarse con el exterior y de crear un clima de implicación y motivación entre las personas que la integran.” (Morales & Enríquez, s/f)

Por lo tanto, es así como nace la necesidad de implementar una comunicación integral u organizacional dentro de las empresas.

Para poder comprender de manera ideal el tema central de esta investigación, es pertinente que se analice a la comunicación organizacional desde los más básicos de sus significados y elementos. Joan Costa, explica a una organización como un grupo de personas que funcionan como un sistema. “Una cosa son los elementos del sistema; otra, la estructura del sistema, y otra su funcionamiento del sistema. El funcionamiento es el conjunto de las funciones del sistema: las interacciones de las partes orientadas a un fin.” (1997, pp. 48)

Por lo tanto, dicha estructura del sistema, junto con sus diferentes funciones tiene un determinado modelo, que es propio de cada organización. Ello implica que sus diversos componentes humanos y técnicos están todos interrelacionados, y por tanto, interdependientes. Aquí aparece la necesidad de la comunicación organizacional dentro de las empresas. El hecho de que las organizaciones funcionen como un sistema vivo cuyas partes interaccionan entre sí constantemente, hace necesario la implementación de una herramienta que sea la encargada del buen funcionamiento del flujo comunicativo dentro de este sistema, que logre cohesionar cada uno de sus elementos y la haga funcionar con sinergia para la creación de una buena imagen, cultura y reputación tanto para sus públicos internos como para su entorno (públicos externos).

Según Horacio Andrade, en el capítulo “Comunicación Organizacional” de su Libro Comunicación Interna: Proceso, Disciplina y Técnica, existen tres formas en las que se puede definir a la comunicación organizacional: como proceso social, como disciplina y como conjunto importante de técnicas y actividades. Sin embargo, el término que es de interés para la presente investigación es el último. Por lo tanto, se puede definir a la Comunicación Organizacional como “el conjunto de técnicas y habilidades dentro de una empresa que sirven para desarrollar una estrategia determinada y encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y la organización y los diferentes públicos que tienen en su entorno, de una manera integrada y organizada reflejando a todo momento la esencia de dicha organización.” (Andrade, 2005)

“La comunicación es para la empresa el equivalente al sistema circulatorio del organismo animal o humano: permite que la sangre, que en este caso es la información, llegue a todos los rincones del cuerpo y les proporcione el oxígeno necesario para su sano y coordinado funcionamiento, y por lo tanto, para la supervivencia misma del sistema.” (Andrade, 2005)

Como se puede ver en el anterior postulado mencionado por Andrade, la integración y la unidad en el manejo de la comunicación dentro de una empresa, es fundamental. La misma debe conseguir comunicar tanto a sus públicos internos como externos “valores, historia, calidad, emociones, etc. Siempre desde una imagen de marca que será la única, de la organización en su conjunto, una imagen corporativa” (Morales & Enríquez, s/f)

Entonces, para que se genere dicha integridad y armonía es necesaria la creación de una función dentro de la organización que se dedique enteramente a esta gestión comunicativa, es decir, es necesario la creación de un departamento de comunicación

liderado por un rol de extrema importancia que es el DirCom, o Director de Comunicación.

El papel del DirCom en la gestión de Comunicación Organizacional

“El DirCom es el responsable de planificar, dirigir y coordinar todas las actividades de comunicación que se implementan en una organización con el fin de alcanzar y de consolidar una imagen positiva. Es la persona de la empresa que desarrolla y mantiene la red de contactos, dentro y fuera de ella.” (Morales & Enríquez, s/f).

Teniendo en cuenta dicha definición, lo primero que se debe tener en claro del DirCom según Costa, es que tiene la función principal de gestionar la comunicación integral en tres ámbitos importantes de la empresa: el ámbito institucional, el ámbito organizacional, y finalmente el ámbito de la mercática. (2005)

Estos tres ámbitos que maneja el DirCom giran alrededor de un elemento: los públicos de la empresa. Una de las funciones principales del gestor de comunicación dentro de una organización, es el crear un mapa de públicos que permita identificar y posicionar fácilmente a cada stakeholder que inflencie o sea influenciado por las acciones de la compañía, para que de esta manera, las estrategias comunicativas implementadas tengan un rumbo específico de cuál será el público afectado.

Naturalmente, cada organización tiene un mapa de públicos distinto. Sin embargo, Costa ha creado un mapa de públicos modelo que permite ver de manera global cuales serían los públicos principales de las gestiones comunicativas de la organización. El mismo especifica lo siguiente:

Primero, se encuentran los públicos pertenecientes a la organización que viven las interacciones de la misma desde un ámbito interno, es decir, el público que define a

la empresa. Entre ellos se encuentran: consejeros, directivos, ejecutivos, jefes, los cuadros técnicos, sindicatos, operarios, agentes y empleados. La gestión de comunicación encargada de manejar a estos públicos, es la comunicación interna, la cual se analizará a profundidad en los siguientes capítulos.

Luego, se encuentran los públicos que se encuentran en el campo social de la organización. “El orden en que se sitúan los tipos de públicos externos van desde los más próximos a ella (stakeholders) hasta los más distantes. Se entiende la noción de distancia en el doble sentido físico y psicológico de la proxémica” (Costa, 1997. Pp. 109). Los públicos pertenecientes a este tipo, son los siguientes (en orden de proximidad): Familiares y empleados, empleados jubilados, accionistas, clientes reales, clientes potenciales, distribuidores, mercado de capitales, medios de comunicación, líderes de opinión, prescriptores, ligas de consumidores, grupos de presión, entidades colegas, administraciones, mercado de trabajo, medios institucionales y finalmente el público en general.

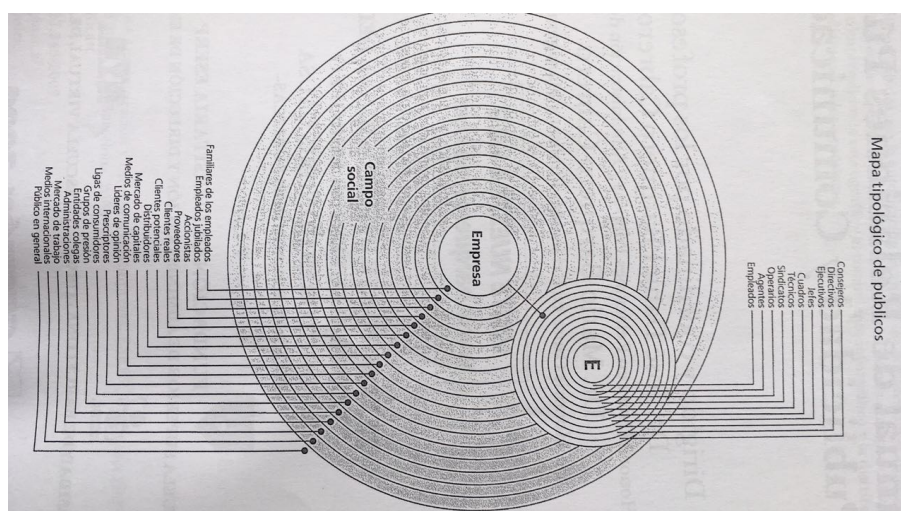


Ilustración 2. Mapa tipológico de públicos. Costa, J(1997)

Dentro del ámbito institucional, el DirCom tiene la función principal de “definir la política de la empresa en función de sus objetivos de negocio y de su imagen y reputación”. Es quien vela por la identidad corporativa de la organización, encargado de crear una imagen homogénea coherente con las acciones de la misma para así consolidar una buena identidad corporativa. En el ámbito organizacional, su acción principal es trabajar de la mano con el Director General y con el departamento de RRHH, para así atender cambios culturales, medir el nivel de identidad de los colaboradores hacia la empresa y finalmente, gestionar tanto el clima laboral como la eficiencia de los canales de comunicación dentro la organización. Por último, en el ámbito de la mercática, el DirCom tiene la función principal de supervisar la imagen corporativa. Es aquí donde el departamento de comunicación realiza acciones comerciales como campañas de publicidad y promociones de productos o servicios, cuidando siempre que la imagen de la marca esté en línea como los dos aspectos anteriormente mencionados. (Costa, 2005).

Pudiendo ver las múltiples funciones que tiene el DirCom, es imprescindible tener en claro cuál es su posición dentro del organigrama y cuáles son las condiciones para que sus funciones den resultados. El hecho de que sea encargado de la coordinación integral de toda la empresa, hace que se cree la necesidad de posicionar al DirCom en contacto directo con la presidencia y con las demás áreas que manejan los ámbitos anteriormente mencionados: institucional, organizacional y mercadotecnia. El organigrama quedaría entonces de la siguiente manera:

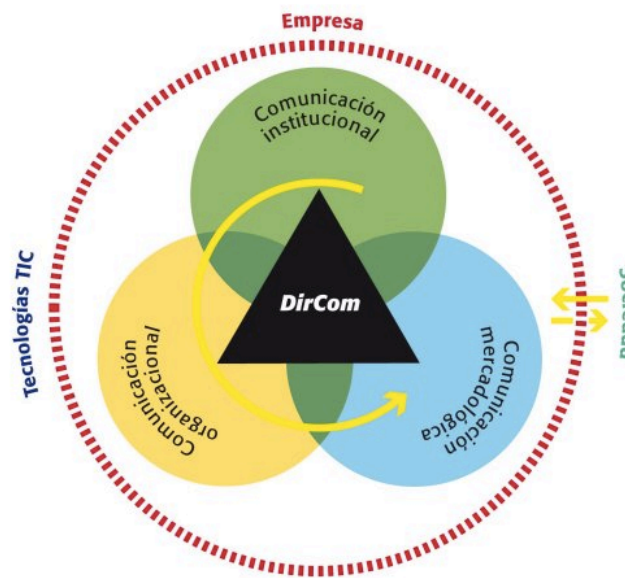


Ilustración 3. Funciones de DirCom

“El DirCom se situará central donde todos coinciden. Representando esta idea con un triángulo, el vértice superior significa dependencia e interacción con Presidencia, Consejero Delegado o el mismo consejo y vicepresidentes. El vértice de la izquierda significa interacción con la dirección de Recursos Humanos y comunicación organizacional. Y por último, el vértice de la derecha expresa interacción con la dirección de Mercadotecnia” (Costa, 2005)

Por último, una vez teniendo claro la posición del DirCom dentro del organigrama, es imprescindible conocer las 9 condiciones propuestas por Costa que debe tener un director de comunicador para realizar sus funciones eficazmente:

— *Deberá depender directamente de la Alta Dirección de la Empresa.* Como se mencionó anteriormente, el hecho de que sus funciones influyeran a todos aspectos de la organización, hace pertinente que el DirCom se relacione directamente con las personas que toman las decisiones de la empresa.

— *Deberá comunicarse bien con «todas» las personas de la organización.* Tiene que quedar claro para quien que quiera tener una gestión de comunicación organizacional integrada, que el DirCom no sólo se relacionará con los departamentos que tienen funciones directas con la comunicación. Las funciones del mismo influenciarán a todo

departamento dentro de la empresa, así como cada institución o stakeholder fuera de ella.

— *Será un estratega y planificador (él supervisa y orienta).*

— *Deberá saber diferenciar la comunicación institucional/corporativa de la comunicación de marketing/comercial.* Deberá tener claro sus funciones y cómo las mismas varían de acuerdo a el aspecto en cual se encuentra trabajando en el momento; sin dejar de lado que toda función debe estar alineada a la identidad y cultura de la empresa.

— *Deberá saber vender el departamento dentro de la empresa y explicar su utilidad para la organización.* Si es que el director de comunicación no reconoce su importancia y vitalidad dentro de la empresa, el resto de miembros de la organización no lo hará y por lo tanto no se lo podrá posicionar en un lugar tan importante como es en contacto directo con la Alta Directiva.

— *Diseñará acciones, planes y programas de comunicación sobre la base de objetivos estratégicos.* Como lo hemos repetido varias veces a lo largo de esta sección, la comunicación organizacional debe ser integral, y para que esto se dé, cada acción que realice el DirCom debe ser en base a los objetivos planteados por la empresa.

— *Coordinará e interpretará las necesidades de comunicación de los diferentes departamentos de la compañía.* El DirCom debe estar empapado de conocimiento sobre todo lo que ocurre dentro de la organización como fuera de ella. De esta manera, podrá coordinar planes de acción que permitan responder a las necesidades y problemas de cada público.

— *Supervisar*á todas las acciones, campañas, promociones e informaciones desarrolladas por los diferentes departamentos. Al estar a cargo de los 3 parámetros de la comunicación de una empresa, es pertinente que supervise cada una de las campañas realizadas para que una vez más, se mantenga la unidad y coordinación de ser y hacer que debe mantener cada compañía.

— *Evaluar*á los resultados de las acciones de comunicación en función de los objetivos. Dentro de la gestión de una comunicación organizacional coordinada e integrada, es imprescindible la medición periódica de resultados. De esta manera, se tendrá bajo control las estrategias que están funcionando y se replanteará las que no. (Morales & Enríquez, s/f).

La Identidad, Imagen y Reputación

La Importancia de tener una Imagen e identidad Corporativa establecidas

Capritotti, en su libro “Branding Corporativo”, especifica que es imprescindible el establecer una imagen corporativa concisa que nos permita diferenciarnos claramente de nuestra competencia. Argumenta que dicha necesidad, nace del análisis realizado a los cambios drásticos que se han dado en el mercado actual. Los principales rasgos de este nuevo mercado son los siguientes: **1. La homogenización de los productos o servicios:** la percepción (ya sea errónea o no) de que los productos y servicios se parecen cada vez más entre sí, generando ninguna fidelidad a una marca en específico. **2. La saturación de la oferta de productos o servicios:** el incremento excesivo de demanda por parte de las empresas, dando demasiadas opciones para escoger un solo tipo de producto. **3. La aceleración del consumo:** Debido a la variación excesiva de opiniones y tendencias, los productos o servicios tienen un ciclo de vida mucho más

corto que no permite una identificación plena de los mismos. **4. La saturación comunicativa:** la exposición excesiva de mensajes en el ecosistema comunicativo, hace que los individuos no puedan procesar toda la información que les llega y por lo tanto hace que los mismos no puedan identificar la fuente que está emitiendo dicho mensaje. Y por último, **5. Cambios cualitativos en los públicos:** el hecho de que exista mayor conocimiento por parte del consumidor, hace que el mismo se vuelva más exigente ante los productos o servicios que se le ofrece, no sólo en su calidad, si no que ahora también exige que las organizaciones estén ligadas con actividades de responsabilidad y compromiso social. (Capriotti, 2009)

Por lo tanto, como se puede observar por medio de los factores anteriormente mencionados, es esencial para las empresas de ahora, crear una estrategia comunicacional y corporativa que no le permita perderse entre la saturación de productos y mensajes comunicacionales existen en el nuevo mercado.

Ahora, el tener una imagen corporativa consolidada no sólo permite que la empresa sea diferenciada de su competencia. Existen varios beneficios específicos de la misma, que son importantes de tomar en cuenta para poder entender en su totalidad la importancia de su implementación. Paul Capriotti estipula los siguientes beneficios:

Primeramente, una empresa que tiene una imagen corporativa fuerte podrá ocupar un espacio en la mente de los públicos. Solamente por medio de la misma las organizaciones “existen” para los clientes o posibles clientes. En segundo lugar, la imagen facilita la diferenciación entre las organizaciones competidoras. Esto se debe a que existir para los públicos no significa necesariamente que la misma tiene una entidad. Para que esto ocurra, “es necesaria la creación de un valor diferencial, y esto se

logra por medio de una imagen consolidada que permita ver a los públicos un perfil de identidad propio y diferenciado con todas sus características.” (2009)

El tercer beneficio de la creación de una imagen, es que con la misma se disminuirá la influencia de los factores situacionales en la decisión de compra de los clientes. Tal como hemos dicho a lo largo de esta investigación varias veces: no existe la no comunicación, solamente existe la falta de empoderamiento y control. (Costa, s/f). Por lo tanto, cuando una organización permite que los demás creen su imagen corporativa basada en lo que “no comunican” o lo que otras entidades de poder pueden decir (como los medios de comunicación o los rumores), se prestan a que se cree una imagen desestructurada, susceptible a una mala reputación y por lo tanto a una que permite que factores externos influyeran en la decisión de compra de potenciales clientes. Entonces, cuando una organización es la que crea una imagen corporativa consolidada, se permite tener a las personas un esquema de referencia previo que dejará asentar sus decisiones y disminuirá la influencia de factores externos. (Capriotti, 2009)

Por último, los últimos tres beneficios de la imagen corporativa de una empresa, hacen referencia a la obtención de mejores públicos y una mejor posición económica en el mercado. Primeramente, permite vender mejor, porque la imagen corporativa permite la creación de un plus marca por la cual los clientes están dispuestos a pagar un porcentaje más alto. Y por último, la misma permite atraer a mejores inversores y a mejores trabajadores porque el tener una imagen consolidada permite tener una buena reputación que hace a la empresa atractiva para realizar inversiones o para trabajar en ella. (Capriotti, 2009)

La Imagen Corporativa: su definición y componentes

Las definiciones de los conceptos “imagen” e “identidad” y lo que significan para una organización, se han ido modificando conforme diferentes autores las han ido definiendo. Considerando que el ideal es tomar a la comunicación organizacional como un sistema integral, se puede decir que se entiende como “imagen corporativa” a *todos* los atributos (tangibles o intangibles) de una organización que los públicos asocian a la misma. (Capriotti, 2009) Es decir, que cuando nos referimos a la imagen corporativa de una empresa, no sólo nos referimos a las características físicas que diferencian a la misma de la competencia, si no que nos referimos a cómo cada público percibe a la organización en todas sus dimensiones.

Las dimensiones que conforman a la imagen de una organización son las siguientes:

1. Identidad: sus rasgos físicos y culturales, 2. Comunicación: que herramientas comunicativas utiliza el mismo para relacionarse con sus diferentes públicos y de qué manera, y por último, 3. Imagen: la cual es el resultado final de la combinación de los dos aspectos mencionados anteriormente. Por lo tanto, se puede decir que: “La Identidad, la Imagen y la Comunicación Corporativa pueden ser consideradas entonces como fenómenos específicos interrelacionados, incluidos dentro del contexto genérico de la comunicación de las organizaciones con sus diferentes públicos.” (Capriotti, 2009)

La Identidad Corporativa: el pilar para la coordinación del decir, hacer y reflejar de las empresas

En una buena gestión de comunicación, las organizaciones siempre transmitirán a todos sus públicos una imagen homogénea y en coordinación con todas sus acciones.

Es por esto que la imagen de una organización siempre va de la mano con la identidad de la misma. Tal como dice Joan Costa, “la imagen es un reflejo de la segunda, que siempre y necesariamente la precede” (2005). Por lo tanto, para que una organización transmita con éxito una imagen que la diferencie del resto y que la identifique, es necesario crear una identidad unificada y estructurada que le permita reflejar esto.

Gustavo Cusot en su introducción a la clase de Comunicación Interna; define a la identidad como *lo que es* la organización. Es decir, su esencia, su ADN. Así como en la personalidad de un ser humano, “la misma, refleja los principios, valores y creencias fundamentales de la organización”, a la vez que “orienta las decisiones, políticas, estrategias y acciones de la misma.” (Capriotti, 2009)

La identidad corporativa se compone por dos conjuntos de características que le permite realizar las funciones anteriormente mencionadas: por medio de la cultura organizacional o rasgos culturales (auto identificación), y por medio de su identidad visual o rasgos físicos (auto diferenciación).

Rasgos Culturales: Cultura Organizacional

Para que una organización refleje en cada una de sus acciones y aspectos una identidad corporativa consolidada, es imprescindible la implementación de una cultura organizacional dentro de la misma. Conocemos como cultura al “conjunto de ideas, comportamientos, símbolos y prácticas sociales, aprendidos a través de la vida cotidiana.” (Significados, 2016). Para los seres humanos, la cultura es lo que permite auto diferenciarnos del resto de grupos sociales. Es lo que nos permite tener un sentido de pertenencia a un grupo específico de personas y lo que nos da pautas de una manera específica de comportamiento.

Dentro de una organización, esta definición de cultura no difiere mucho de la anteriormente postulada. Así mismo como en los grupos sociales de personas, el tener una cultura organizacional con la cual sus colaboradores se identifican y con la cual sus públicos externos la diferencian, permite tener una pauta de comportamiento global que a su vez permite alcanzar las metas y objetivos establecidos más fácilmente, al igual que tener una mejor identificación externa.

Costa define a la Cultura Corporativa como el “conjunto de normas y valores que caracterizan el estilo, filosofía, personalidad, el clima y el espíritu de la empresa, junto al modo de estructuración y administración de los recursos (materiales y humanos), teniendo en cuenta el entorno en el que se encuentra”. (Costa, 2013) Por lo tanto, se puede decir que la cultura corporativa establece lo que es una organización en sí misma por medio de rasgos y valores que se ven reflejados en las acciones que realiza la empresa.

Los rasgos culturales que forman parte de la identidad de una organización son: la filosofía, la cual embarca misión, visión, valores centrales corporativos. Y por otro lado su historia, políticas, normas y comportamientos.

En primer lugar, se debe identificar la historia de la organización. A pesar de que la misma ya se ha generado por sí sola a lo largo del tiempo, es importante que sea identificada y después transmitida al resto de la organización. El conocer el origen, los fundadores, las acciones y logros realizados por una organización sirve como base para crear un sentimiento de identidad en los colaboradores y como punto de partida para que en base a la misma, se establezca la filosofía de la organización.

La filosofía de la organización debe responder a preguntas tales como: ¿qué hago? ¿cómo lo hago? ¿a dónde quiero llegar?. (Capriotti, 200) El “qué hago y cómo lo hago” son respondidos por la misión de la organización. La misma es la que define el

negocio en el que se encuentra la empresa, es decir, hace saber a tanto públicos internos como públicos externos sobre el servicio o producto que brinda y cuáles son sus acciones en el presente. El “a dónde quiero llegar” es respondido por la visión de la organización. La misma establece cuales son los objetivos principales para la empresa y quién quiere llegar a ser la organización en un futuro. El establecer este rasgo en la cultura de la organización permite fijar la vista de los colaboradores en un mismo objetivo en común y los motiva, al hacerlos saber que la empresa espera crecimiento y mejora en un futuro. Y por último, los valores de la organización hacen referencia a las palabras claves que representan a las acciones de la empresa. Los mismos son considerados los principios básicos con los cuales los colaboradores se identifican y transmiten hacia el exterior. Cada empresa debe estar consiente de cuáles son sus valores y cómo clasificarlos. Capriotti estipula que se debe clasificar los valores organizacionales en dos tipos: los valores éticos y los valores profesionales.

Continuando, las políticas y normas organizacionales dentro de una empresa son los reglamentos que permiten ver a detalle la forma en la que se deben realizar las acciones en la organización tanto en comportamiento como en aspectos de ámbito administrativo. Las mismas varían bastante entre organizaciones ya que normalmente son determinadas por los altos directivos. Y finalmente, como último componente de los rasgos culturales de la organización, se encuentran los comportamientos. Los mismos pueden ser confundidos con las normas o políticas, pero no son lo mismo, ya que los comportamientos se refieren a las acciones que no están establecidas por escrito, pero que de igual manera se dan en las organizaciones.

La creación de una cultura organizacional es un aspecto fundamental de la identidad corporativa de una organización ya que es la encargada de unificar tanto en comportamientos como valores a los colaboradores de la organización, los cuales son el

núcleo de cualquier empresa. Cuando una organización tiene una cultura corporativa bien marcada, se puede dar paso a implementar acciones tanto externa como internamente reflejando la cultura impregnada y así crear una identidad e imagen corporativas consolidadas.

Rasgos físicos de una organización: Identidad Visual

Los Rasgos Físicos de una organización o la identidad visual de la misma, son como su nombre lo indica, todos los rasgos físicos y visuales de una empresa por los cuales sus públicos la identifican. Pedro Sempere define a la misma como, “el conjunto de los aspectos gráficos, señalíticos y signícos, que dan comunicación de la identidad de la marca o de una compañía en todas sus manifestaciones”. (Capriotti, s/f). Dicho conjunto de aspectos físicos engloba a: el logo, el símbolo, sus colores y la tipología utilizada en todo su material visual. Para poder mantener una imagen corporativa consolidada, la misma debe responder en todos los ámbitos a la identidad de la organización, y esto incluye los rasgos físicos de la misma manera.

Según Gustavo Cusot, para que una organización represente a su identidad visual de una manera correcta y óptima, los componentes de la misma deben seguir una serie de lineamientos específicos. Primeramente, toda representación visual de una organización debe ser funcional. Esto quiere decir que tiene que ser legible, memorable, original y versátil. De la misma manera, deben ser semánticos es decir, deben ser compatibles con las características de la organización, y finalmente, deben ser formales. Este último lineamiento se refiere a que los rasgos físicos deben ser compatibles en estilo y contenido, deben tener altas calidades estéticas.

Es de suma importancia para la organización que dichos lineamientos sean cumplidos estrictamente ya que según Capriotti, “los públicos interpretan y

reconstruyen los elementos visuales de una empresa a su manera, y pueden concordar o no con lo que la organización deseaba transmitir.” (2009) Esto puede resultar en un fracaso de la elaboración de una identidad visual, y es por esto que, para que puedan representar la personalidad de la organización por medio de componentes visuales lo más acertadamente posible, es imprescindible que los mismos sean funcionales, semánticos y formales.

Continuando con el análisis de los rasgos físicos de una empresa, es imprescindible describir cada uno de ellos para entenderlos de mejor manera. El símbolo es la figura icónica que representa a la organización y puede ser divididos en cuatro categorías dependiendo de sus características. Primero, están los símbolos que llevan representación realista. Esto quiere decir que la figura plasmada está construida con elementos reales que no dejan espacio a la especulación o interpretación. Después, está a representación figurativa no realista, en donde la figura formada produce cierta identificación con el objeto, pero las características esenciales están alteradas. Luego está el pictograma, en el cual todas las características sensibles del objeto están abstraídas con excepción de la forma, y por último se encuentra la representación abstracta, en el cual las propiedades sensibles del símbolo son completamente abstractas.

El logotipo es el nombre de la empresa escrito de una manera especial que lo diferencia de una palabra común o de otro logotipo. Los colores de la empresa son una gama cromática que identifica a la organización. Los mismos deben dar como mensaje, la personalidad de la organización al igual de dar una idea bastante certera de lo que realiza la organización. Y por último, se encuentra la tipografía de la empresa. La

misma es definida como el alfabeto diseñado elegido por la organización como signo de identidad.

Todos estos rasgos que conforman a la Identidad Visual de una organización deben estar bastante claros para cada público de la organización que interactúa con la misma. Es por esto que los mismos, deben estar estipulados en lo que se conoce como Manual de Identidad Visual o Manual de Marca. El mismo sirve para poner en parámetros claros y específicos los rasgos físicos anteriormente mencionados. Se especifica las siguientes secciones:

1. Cuestiones Preliminares: terminología, objetivos, glosario y definiciones.
2. Definiciones y diseño de constantes universales de la Identidad Visual: Aquí se encuentra el logotipo, el símbolo, la tipografía y los colores corporativos con su respectivo código de Pantone, RGB y CMYK. Además, en esta sección también se encuentra las estructuras visuales y reglas de combinación, al igual que los usos correctos e incorrectos de todos los elementos anteriormente mencionados.
3. Sistemas de Aplicación: Como su nombre lo indica, en esta sección del Manual de Identidad Visual se dedica a dar ejemplos de cómo se verían los rasgos de la empresa en materiales impresos, administrativos y comerciales. Al igual de cómo se debe utilizar la imagen en publicidad, publicaciones y sistemas de señalización. (Cusot, 2016)

Los rasgos físicos deben ser implementados con la misma precisión los rasgos culturales de una empresa. A pesar de que gran peso de lo que refleja una organización se encuentra en su cultura, los rasgos físicos sirven como una herramienta complementaria que reasegura lo que la compañía está reflejando con su cultura y

comportamiento, es decir, se complementan. Es por esto que al momento de diseñarlos es pertinente que haya una razón detrás de cada decisión. Por ejemplo, si es que se quiere representar a una organización cuya personalidad es seria y formal (como sería la de un hospital por ejemplo), el tipo de símbolo que probablemente deberá ser diseñado es uno que contenga rasgos realistas y no libres a la interpretación. Su logotipo deberá ser escrito de tal manera que no se lo confunda con cualquier otro tipo de negocio, lo mismo los colores institucionales y toda tipografía que sea utilizada.

Realizando un pequeño análisis a esta sección de identidad corporativa, es evidente que la implementación de una buena combinación de rasgos culturales y visuales dentro de una organización es de suma importancia. Si es que cada uno de los componentes evaluados previamente funcionan como una representación clara de la verdadera esencia de una organización, se podrá lograr una imagen corporativa que permanezca de manera clara en la mente de los distintos públicos y creará una sensación de coherencia y confianza hacia la organización, elevando así su reputación.

La Importancia de la Reputación en las Organizaciones

Aunque a lo largo de este escrito, se ha descrito conceptos tan próximos como la reputación, imagen y la identidad, es necesario definir qué representa la reputación corporativa para la organización.

La reputación de una organización se basa en las percepciones establecidas que tienen los públicos de la misma, basadas en experiencias personales con la entidad. Esta percepción en específico que desarrollan los stakeholders, es de suma importancia para el bienestar de la entidad ya que la reputación tiene la característica de ser “difícil de conseguir y difícil de cambiar una vez que ya se la establezca” (Villafañe, 2004). Esto se debe a que “es el nivel más avanzado en el conocimiento que los stakeholders tienen

de una organización” (Toro, 2012), ya que está en relación directa con las vivencias personales que los mismos tengan con la entidad.

Por esta razón, las empresas deben esforzarse en proyectar una percepción positiva de la entidad por medio de las acciones y mensajes que la misma emita y realice. Es esencial entonces que se entienda primeramente que dado a que esta percepción de la empresa se genera por medio de vivencias, es necesario que se gestione a la misma de manera diferente a lo que se realiza con la imagen corporativa. La imagen corporativa revela la personalidad y la identidad de la organización. Se basa en aspectos como la cultura, la filosofía, su identidad visual etc. Mientras que la reputación se origina “en la realidad de la empresa y más concretamente, en su historia, en la credibilidad del proyecto empresarial vigente y en la alineación de su cultura corporativa con ese proyecto.” (Villafañe, 2004) Esto quiere decir que esta última, se genera como resultado de las acciones y decisiones tomadas por una organización que reflejan su grado de compromiso, transparencia y eficiencia en la realización de sus funciones.

Teniendo en claro la importancia de la reputación dentro de una organización, es importante para las organizaciones tener parámetros que le permitan evaluar al estado de la misma y tomar medidas al respecto. Toro, en su libro “Los índices de reputación corporativa y su aplicación en las empresas de comunicación” propone 4 dimensiones que permiten evaluar a la reputación en todos sus ámbitos.

La primera dimensión se centra en evaluar la autonomía que tiene una empresa. “La autonomía materializa la percepción que los públicos tienen de la honestidad, transparencia, independencia y confianza en la empresa de comunicación” (Toro, 2012) Este elemento es significativo ya que si es que los públicos no consideran a una entidad

como un símbolo de honestidad que sea transparente en sus acciones, los mismos no se sentirán seguros en comprar cualquier producto o servicio que la misma ofrezca.

La segunda dimensión tiene relación con el vínculo que se ha logrado crear entre los stakeholders y la organización. Es importante analizar y tener en cuenta el grado de dialogo que pueda existir entre ambas partes. “Diálogo” en este caso se refiere a que percepción se tienen de la marca y cuál es el nivel de conexión y empatía que permiten generar lazos verdaderos con los públicos. Este elemento es significativo especialmente en casos en donde la organización esté apelando por generar lazos más de características afectivas que logren posicionar a su marca como una “love mark”. (Toro, 2012)

La tercera dimensión en donde definitivamente se valora la reputación de una organización, es en la calidad de sus productos o servicios. Esta es la valorización más neta y simple de una organización ya que si es que existen fallas o inconsistencias en el producto final de cualquier empresa, los públicos no tienen mucho espacio para realizar especulaciones ni pensar dos veces en lo que están experimentando, ya que la situación se encuentra bastante tangible, y por lo tanto estructurarán una reputación clara y concisa basándose en su experiencia con el producto o servicio.

Por último, un el último aspecto primordial en las empresas de hoy corresponde a la materialización de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) (Toro, 2012). Aunque hoy en día todavía no se tiene un conocimiento amplio sobre este aspecto, es cada vez más frecuente que los públicos de una organización valores y den mucha importancia a los elementos que conforman a un buen manejo de una Responsabilidad Social.

Teniendo en cuenta nuestra primicia inicial de que la comunicación organizacional debe ser manejada de forma global e integral, es importante entender que la identidad, la imagen y la reputación, son aspectos de la comunicación organizacional de una empresa, que deben ser manejados de manera conjunta, coordinada y de manera interdependiente para que se refleje su esencia en cada una de sus acciones e interpretaciones. Así mismo, para cumplir cada uno de los objetivos y parámetros analizados acerca de estas tres dimensiones de la imagen corporativa, es esencial gestionar la comunicación en estos ámbitos tanto internamente con los colaboradores, como externamente con sus consumidores o públicos para que no se genere una descoordinación entre las percepciones hechas por los públicos nucleares y los públicos externos.

Comunicación Interna: La Base de la Comunicación Organizacional

Integral

La Importancia de la Comunicación Interna

Como ya es de nuestro conocimiento, la comunicación empresarial es una herramienta que permite que la organización se comunique internamente y externamente.

Tanto la comunicación externa como interna son importantes. Sin embargo, es imprescindible reconocer, que ésta última debe ser considerada como la base que abre las puertas a la implementación de una comunicación global exitosa. Esto se debe a que trata con el público más nuclear y esencial de toda organización: *los colaboradores*, quienes son los principales voceros de la compañía hacia otros públicos de interés.

Podemos definir a la comunicación interna como “la herramienta que permite administrar el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; maneja la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas buscando que se cumpla una favorable imagen interna.” (Morales, 2001). La misma “tiene que ser fluida, impicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma. Debe obedecer a una cultura y a una identidad. Sus funciones y objetivos deben estar incluidos dentro del Plan Estratégico de la Compañía, debe ser gestionada al mismo nivel que el resto de políticas estratégicas de la organización. Y estar orientada a la función de los colaboradores (Morales, 2001).”

La implementación de un modelo o un plan que gestione la comunicación interna es de suma importancia para la organización ya que los recientes cambios existentes en el mercado, han obligado a las organizaciones a “optimizar su imagen mediante todos los medios que tiene a su disposición para poder generar rápidamente notoriedad y valor a sus marcas.” (Nuria, s/f), de ahí la necesidad de crear un sistema que contribuya a manejar y transmitir de manera coherente las acciones y valores corporativos dentro de la organización para que se transmitan efectivamente hacia el exterior.

Objetivos y Funciones de un Plan de Comunicación Interna

Según Brandolini A. y González Frigoli (2009), un plan de comunicación interna debe lograr 4 objetivos básicos:

1. **“Generar implicación en el personal”**. Lo que se busca conseguir con este objetivo es crear un sentido de fidelidad e identificación del personal con la organización para que de esta manera se cree un compromiso para alcanzar las metas planteadas y sean ellos quienes transmitan una imagen externa positiva.

2. **“Armonizar las acciones de la empresa”**, evitar discrepancia por medio del diálogo y la comunicación entre las diferentes áreas y gerencias para que de esta manera haya coordinación entre el decir y hacer de la organización.
3. **“Propiciar un cambio de actitudes”**, se espera que el colaborador a través del saber, del poder y del querer conozca el rumbo de la empresa y que de esta manera se incentive en forma positiva para tomar decisiones independientes enfocadas en alcanzar las metas de la organización.
4. Y el cuarto objetivo es **“Mejorar la productividad”** . El conocimiento de los objetivos y una comunicación interna efectiva permitirá que los miembros de una organización, realicen sus actividades enrumadas a cumplir metas con un nivel alto de productividad.

Por lo tanto, cada uno de estos objetivos generan un compromiso general por parte de los colaboradores con “las formas de actuar de la organización y al mismo tiempo, resulta un macro integrador y de cohesión social.” (Brandolini y González, 2009)

Girando en torno a los cuatro objetivos principales de la comunicación interna, se encuentran las funciones principales de la misma. Brandolini y González han identificado 13 funciones; sin embargo, éstas pueden ser resumidas dentro de tres aspectos importantes: Asuntos sobre sentido de identidad con la organización, asuntos sobre un buen clima laboral y cohesión social, asuntos sobre la efectividad, unidad y claridad de las herramientas de comunicación implementadas.

La primera función de un plan de comunicación interna es **“afianzar, fomentar o cambiar la cultura corporativa.”** (Ritter, 2008) Como se mencionó en el capítulo anterior sobre los rasgos culturales de las organizaciones, la cultura organizacional y la comunicación interna tienen una estrecha relación bidireccional entre ambas. Tal como

dice Fernández, “la comunicación interna es el vehículo de la cultura organizacional” (Fernández, s/f).

La segunda función de la comunicación interna es **“incentivar el logro de los objetivos, políticas, planes y programas corporativos.”**(Ritter, 2008) Tanto en la primera función como en la segunda, la comunicación interna tiene la característica de ser la única herramienta con la cual los públicos pueden estar en constante sintonía tanto con los componentes de la cultura organizacional y sus cambios, como con los principios y objetivos (también cambiantes) que la empresa mantiene. De esta manera, se mantiene unificado y fuerte el sentido de identidad de los colaboradores con la organización.

Su tercera función principal es **“construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.”** (Ritter, 2008) Esta función hace referencia al objetivo de la comunicación por afianzar la cohesión de los colaboradores y mejorar el clima social. Tal como menciona Jordán en su texto “la Comunicación Interna como Instrumento de gestión de la Empresa”, la implementación de una buena gestión de comunicación interna tiene una fuerte relación con el nivel de motivación y productividad de los colaboradores.

Por último, la cuarta función principal de la comunicación interna es **“satisfacer las necesidades de información y comunicación de las audiencias internas y promover la comunicación entre los miembros de la organización en todos sus niveles.”** (Ritter, 2008) Esta tiene relación con el mejoramiento de las herramientas de comunicación dentro de una organización y se refiere a que es indispensable generar canales y herramientas de comunicación que no solo ayuden a la comunicación unidireccional (es decir, que solamente proviene de las altas gerencias), si no que

permitan la creación de un sistema comunicativo global que abra las puertas a la interacción y retroalimentación constante tanto entre departamentos como entre los diferentes niveles de jerarquía en la organización para así generar “la integración de las relaciones personales con las institucionales” (Ritter, 2008).

Tanto los objetivos como las funciones de la Comunicación Interna apuntan a que los colaboradores se transformen en miembros activos y críticos dentro de la organización. No es aceptable que las empresas traten a los mismos como simples eslabones de la cadena de valor a los cuáles se les dice “qué hacer y ya”. Es importante que sientan que son partícipes dentro de la toma de decisiones de la organización a la que pertenecen. “Se trata de involucrar en lugar de convencer e imponer, de fomentar la toma de decisiones a partir de la experiencia de los integrantes y de favorecer la integración entre los objetivos institucionales y los individuales, de contar con el personal como recurso estratégico.” (Brandolini y González, 2009)

Elementos de la Comunicación Interna

Una buena estructura de comunicaciones interna debe funcionar como un camino de ida y vuelta. Es de esta manera por la cual se permite que se conozca y satisfaga las necesidades y objetivos tanto de la organización como de los colaboradores. (Brandolini y González, 2009)

Una comunicación interna que es empleada de manera bidireccional permite la interacción y feedback constante entre los dos ámbitos más importantes de las organizaciones: los altos mandatos y sus colaboradores. Una retroalimentación constante en cada una de las actividades de la empresa, genera varios beneficios que aportan significativamente al buen funcionamiento de la misma. Primeramente, permite generar un clima colaborativo, debido a que los colaboradores se sienten escuchados y

sienten que son parte de la toma de decisiones de la organización. De la misma manera, se genera un sentimiento de seguridad dentro de la organización ya que los mal entendidos y la discrepancia se reducen. Y así mismo se genera independencia en las actividades y en consecuencia, existe una mayor eficacia en la tarea.

Dentro de la estructura de la gestión de comunicación interna podemos determinar varios elementos que la determinan: los tipos de flujo de comunicación, tipos de comunicación, los canales utilizados, por quienes son utilizados, y por último los planes de comunicación que se implementan en base de la auditoría de comunicación.

Comunicación Formal

Morales (2001) especifica que existen dos grupos grandes en los cuales se clasifica a la comunicación interna de una organización: informal o formal.

La comunicación formal es la cual es planificada y delineada por la organización. Por lo general utiliza canales oficiales de comunicación para emitir sus mensajes y viene marcada por el organigrama. Los mensajes emitidos por este tipo de comunicación suelen ser realizados de manera escrita y su proceso puede ser caracterizado como lento, ya que requiere del cumplimiento de normas institucionales para ser aplicado.

Para poder transmitir de manera eficiente los mensajes dentro de la organización, es necesario la creación de canales de comunicación que respondan a cada necesidad del tipo de mensaje que se desea enviar. En lo que respecta a la comunicación formal, existen seis canales principales por la cual misma circula. (Brandolini y González, 2009)

- 1. Cara a cara.** Este canal de comunicación es el que se tiene que tratar de utilizar en la mayor cantidad posible. Esto se debe a que el mismo es el único canal de comunicación en el que tanto emisor como receptor recibe una respuesta inmediata de la reacción del otro, a la vez que genera cercanía entre ambos. Así mismo, es el único que permite observar expresiones faciales, lenguaje corporal y postura; elementos que como ya sabemos, comunican mucho más que el lenguaje verbal en un proceso de comunicación. Lamentablemente, este canal es cada vez más desvalorizado por los altos mandatos de una organización ya que el mismo es percibido como un canal de comunicación que demanda mucho tiempo y tiene carácter más informal. Sin embargo, se debe entender que este tipo de canal también puede ser utilizado de manera formal si es que se lo es implementado de manera correcta. Un ejemplo serían las reuniones de personal que deben ser realizadas manera periódica dentro de la organización.
- 2. Cartelera.** Este tipo de canal es uno de los más utilizados dentro de la comunicación interna. El mismo es ideal para difundir información por un largo periodo de tiempo o de manera permanente. Por lo general suelen contener información de tipo corporativo como normas de la empresa, misión, visión y valores de la misma. Es importante tener en cuenta que a pesar de que este canal es de fácil implementación, el mismo debe tener ciertas características para que realmente sea efectivo. Debe tener información actual, novedosa y periódica que sea de suficiente interés para los colaboradores. Debido a que es un canal de paso, el mismo debe tener un formato simple que concrete de manera eficiente la información que desee ser transmitida. Así mismo, debe ser comprensible. Esto quiere decir que se debe evitar el lenguaje técnico para asegurar la comprensión de todos los colaboradores y finalmente, debe tener un diseño simple y llamativo que

resalte con características físicas al mensaje que se desea transmitir. (Brandolini y González, 2009)

- 3. Llamadas telefónicas y e-mails.** “Este canal de comunicación permite enviar y recibir información a diferentes públicos destinatarios de forma individual o conjunta a través de las listas de correo de un computador.” (Ritter, 2008). A pesar de que este canal de comunicación no es implementado personalmente, tiene la característica de generar un flujo de comunicación de respuesta inmediata. Es por esta facilidad de su utilización que las organizaciones han abusado de su uso haciéndolo una herramienta de difusión masiva. Sin embargo, para que el mismo cumpla su función de manera correcta, debe ser solamente utilizado como un canal de comunicación con un reducido número de destinatarios. Si se hace lo contrario, el mismo será evaluado por los colaboradores como un canal de comunicación saturado de información que no es pertinente.
- 4. Intranet.** Este canal es de suma importancia para la organización ya que además de servir como una gran herramienta de comunicación, aporta significativamente a el nivel de productividad y motivación de los colaboradores. “Es básicamente una red privada de computadoras conectadas entre sí, que utiliza la misma tecnología que el internet, con la diferencia que su acceso está restringido sólo a los empleados de la compañía.” (Brandolini y González, 2009) Dentro del Intranet, los colaboradores podrán encontrar todo tipo de información útil sobre la organización como de su trabajo en específico. De esta manera, se agiliza el proceso de búsqueda de información y se acelera el proceso de realización de tareas diarias. Así mismo, sirve como una herramienta de motivación ya que dentro de él se pueden realizar videoconferencias, seminarios y simulaciones que permiten capacitar al colaborador y mejorar su calidad de trabajo. (Brandolini y González, 2009) Por otro lado, esta

misma función pueden tener otros canales de comunicación similares que son relativamente nuevos en el mercado como son los grupos de whatsapp, o la aplicación Yammer.

- 5. House Organ o Revista Interna.** Esta es una publicación institucional tipo revista en donde se puede encontrar temas relacionados con la compañía desde noticias sobre actividades corporativas, información acerca de planes de desarrollo e incluso puede incluir secciones de entretenimiento y temas sociales. (Brandolini y González, 2009). Este canal de comunicación puede servir como una herramienta de motivación y de inclusión de identidad ya que puede hacer sentir a los colaboradores como personajes importantes de la organización al ver sus logros personales y profesionales tanto de ellos como de sus compañeros, impresos y reconocidos por la organización. De la misma manera, dicha herramienta sirve como un medio de desfogue saludable para los colaboradores ya que los distrae por un momento de las labores serias de la organización sin quitar su mente completamente de la misma. Por otro lado, esta misma función pueden tener otros canales de comunicación similares, como son los newsletters, los blogs y los brochures.
- 6. Red de facilitadores.** Como mencionamos anteriormente, la clave para que los canales de comunicación sirvan de manera efectiva es la existencia de la retroalimentación y confianza, y es esta precisamente la función de este último canal de comunicación. “La red de facilitadores es un grupo de personas con diferentes niveles de responsabilidad, que poseen vocación y habilidad para comunicar y tienen cualidades para liderar proyectos, que se vuelven en aliados estrategias de la gerencia de comunicación o del DirCom para actuar como gestores del cambio y agentes de difusión.” (Brandolini y González, 2009). Son personas que tienen un vínculo más cercano con los colaboradores, por lo que pueden entender de mejor

manera las necesidades y quejas que los mismos puedan tener, y por lo tanto, generar un feedback que llegue a oídos de los altos mandatos y se genere alguna gestión o cambio al respecto.

Importancia de la Sinergia de los Canales

Como podemos observar, existen múltiples canales y herramientas por las cuales puede fluir la comunicación formal, sin embargo, es pertinente tomar en cuenta que estos canales deben cumplir con lo que estipula Bradolini: deben ser sinérgicos entre sí. Esto quiere decir que los canales de comunicación deben trabajar interconectados entre ellos de tal manera que se forme un mix de medios de comunicación que permita reforzar los mensajes corporativos de la mejor manera posible.

Para lograr lo anteriormente postulado, la organización tiene que tener bastante claro cuáles son las ventajas y desventajas de cada canal de comunicación. De esta manera, se podrá conocer con precisión cual será utilizado, analizando también al público que se quiere llegar y al tipo de mensaje que se quiere transmitir. “Cada mensaje debe ser elaborado en función de su público, definido para cada caso y tener como objetivo proporcionar datos útiles y necesarios.” (Saló, s/f). La siguiente gráfica demuestra lo anteriormente estipulado: Entre más complejo es un mensaje, mayor será el nivel de cercanía necesaria entre interlocutores, y por lo tanto, el uso de canales dependiendo de dicha relación será diferente.

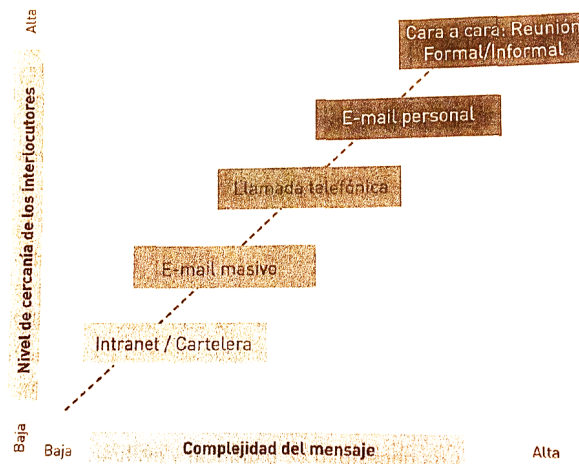


Ilustración 4. Nivel de cercanía vs. Complejidad del Mensaje. Ritter, 2008

Por otro lado, es preciso entender que, a pesar de que estos canales y herramientas de comunicación interna son considerados como formales, los mismos pueden ser utilizados también de manera informal. Por ejemplo, los emails pueden ser usados como mensajería instantánea de temas no relacionados con la empresa, las reuniones cara a cara pueden darse sin la necesidad de convocar una reunión, medios de comunicación no formales pueden aparecer, etc. Esto se debe a que, como todo grupo de personas que interactúan entre sí, los colaboradores desarrollan a la comunicación informal e instantánea por inercia y sin necesidad de una entidad que lo implemente o lo regule.

Comunicación Informal

La comunicación informal “surge de las relaciones sociales que se desarrollan entre los miembros de la organización” (Morales, 2001). La misma utiliza canales no oficiales y tiene la ventaja de circular de manera más rápida que la formal. Dentro de la misma se clasifican situaciones como conversaciones entre compañeros de trabajo, encuentros en pasillos, baños, ascensor, entre otros.

Muchas organizaciones prefieren no tomar en cuenta a la comunicación informal porque sienten que la misma no afectará a los procesos de la organización. Sin embargo, es importante entender que “la naturaleza del ser humano hace que las personas privilegien las relaciones y comunicaciones informales sobre las formales, porque éstas ayudan a afianzar los vínculos en un clima de mayor distensión.” (Ritter, 2008). Por lo tanto, en muchas ocasiones los colaboradores retienen con mayor facilidad la información que obtienen de esta manera que por medio de un canal formal, independientemente de si lo que escucharon sea verdad o no.

Es así como nace el componente principal de la comunicación informal: el rumor. El rumor es considerado como “el canal informal por el cual circula la comunicación informal a través de toda la organización” (Jordán, 2008), y se genera como resultado de la necesidad de los colaboradores por obtener información sobre temas de la organización que no lo tienen claro o sobre las cuales no existe información alguna. Hay que tener en cuenta que los rumores dentro de la organización son inevitables ya que son una parte natural de la comunicación humana. Es por esto que el objetivo del departamento de comunicación en este tema no tiene que ser el eliminar el rumor, si no que tiene que controlarlo, para que no genere disrupción y ruido en la compañía. Esto se logra por medio de un manejo de los canales de comunicación formales que permita mantener a los colaboradores lo más informados posibles sobre cada aspecto de la organización. De esta manera, no tendrán la necesidad de recurrir a la comunicación “de boca a boca” para aclarar sus dudas.

Finalmente, hay que entender que existen tres formas en las que puede fluir la comunicación dentro de la organización. 1. De forma *descendente*: utilizada para impartir directrices por parte de los altos mandos. 2. De forma *ascendente*: utilizada por

parte de los colaboradores para comunicarse con sus altos mandos sobre temas de avances de trabajos, problemas y feedback. 3. De manera *transversal*: la cual se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico y donde por lo general, se generan los rumores. (Ritter, 2008). En un sistema de comunicación interna integrada, estos flujos de comunicación son implementados dependiendo del mensaje que se desea transmitir y del público al que se quiere llegar, por medio de los canales de comunicación más apropiados para realizarlo.

Plan de Comunicación Interna: Auditoría

Como se ha mencionado previamente, dentro de una organización la comunicación siempre tiene que tener la característica principal de ser estratégica. Esto quiere decir que no se puede implementar un plan de comunicación a la deriva, sin conocimiento previo de los elementos de una organización ni de sus necesidades. Cada acción que realice el departamento de comunicación dentro de la empresa, tiene que tener una razón de ser y un “por qué”, es decir, tiene que tener un objetivo que responda y se dirija a solucionar un problema o una necesidad específica.

La herramienta que permite detectar dichos problemas y objetivos es la Auditoría de Comunicación Interna (ACI). “Las auditorías ponen de manifiesto las necesidades y carencias de materia de comunicación interna en sus respectivas organizaciones, lo que conlleva la demanda continuada de mejorar y sistematizar los canales de comunicación, potenciando la integración y participación de todos los empleados y profesionales. Por lo tanto, las auditorías recogen la información dispersa y permiten conocer el punto de partida para poner en marcha el Plan de Comunicación Interna.” (Mestanza y Molina, 1999).

Dicha información dispersa, es recolectada por un proceso de investigación que permite a llegar a un diagnóstico global de la organización por medios de la implementación de herramientas cuantitativas y cualitativas.

Pre-diagnóstico

Antes enrumbarse en realizar una ACI, es necesario tener un primer acercamiento con la organización que permita conocer los aspectos más importantes de la organización. (Brandolini y González, 2009). De esta manera se tendrá fundamentos básicos para realizar un plan de comunicación estratégico. Durante el pre-diagnóstico se determina:

- 1. Identidad y Cultura Corporativa:** se determina el origen, la misión, visión, cultura, valores y servicio o producto que comercializa.
- 2. Estructura organizacional:** se conoce clientes y potenciales clientes, su competencia, posicionamiento en el mercado, organigrama; y cantidad, distribución y perfil de los empleados.
- 3. Sistema de comunicación:** se determina cómo se compone el área responsable de comunicación interna y que tan desarrollado se encuentra en la empresa; cómo está funcionando el sistema de comunicación interna, qué canales están activos y a qué públicos apuntan, qué acciones de comunicación se han implementado y qué resultados tuvieron. (Brandolini y González, 2009).

Implementación de la ACI y su diagnóstico

Una vez se tenga el conocimiento básico de la organización, se proseguirá a realizar el diagnóstico de la misma por medio de la implementación de una ACI. Como se mencionó anteriormente, la misma tiene el propósito de “detectar las diferentes necesidades de comunicación que se presentan dentro de la organización por medio de

herramientas cualitativas y cuantitativas de investigación” (Brandolini y González, 2009).

Se proseguirá a realizar dicha investigación por medio de la evaluación de las tres instancias de la organización que pueden ser gestionadas por medio de la comunicación interna: 1. El clima laboral y actitudes de los colaboradores. 2. La comunicación interna y sus canales y 3. El sentido de identidad con los rasgos culturales de la organización. Dicha información se recaudará por medio de herramientas *cuantitativas*, es decir por medio de la realización de una encuesta estándar en donde se preguntará a cada miembro de la organización sus percepciones, sentimientos y opiniones acerca de los tres temas mencionados anteriormente. Así mismo, se realizarán investigaciones de tipo *cuantitativas* por medio de la realización de focus groups y entrevistas a miembros claves de la organización cuyas opiniones complementarían a la información obtenida en las encuestas. Y finalmente, se realizarán investigaciones del tipo *observacional*, en donde el especialista encargado de realizar la AIC se inmergirá dentro de la organización para evaluar con su propia mirada profesional los tres ámbitos que se desea diagnosticar.

Evaluación de clima laboral y actitudes

Como ya se ha mencionado anteriormente, un buen clima laboral dentro de las organizaciones es fundamental para el buen funcionamiento de la misma. Por eso, el propósito fundamental de esta evaluación es el “evaluar los sentimientos y percepciones de los empleados que contribuyen a establecer el humor de la compañía” (Brandolini y González, 2009).

Para obtener esta información dentro de las encuestas y entrevistas, se deben realizar preguntas que hagan alusión a los siguientes temas: la relación interpersonal entre colaboradores y altos directivos, el nivel de satisfacción con el trabajo realizado a

diario, el sentimiento de seguridad y limpieza dentro de las instalaciones, el grado de concordancia con las políticas de la empresa, el nivel de involucramiento de los colaboradores en la toma de decisiones y en general, el sentimiento de empatía que el colaborador siente hacia su empresa. (Ritter, 2008)

Evaluación de la CI y sus canales

Durante esta sección de la investigación, se pretende “reconocer las debilidades y fortalezas del sistema de comunicación de la organización y sus canales” (Brandolini y González, 2009). Por medio de la identificación de canales de comunicación que no estén siendo utilizados, estrategias que no generen frutos o mensaje que no impacten, se creará el primer eslabón hacia la construcción de un plan de comunicación estratégico consistente y funcional.

Para obtener esta información, se deben realizar preguntas y observaciones profesionales que respondan a lo siguiente: identificación de los canales comunicacionales dentro de la empresa, percepción de cómo se maneja el flujo comunicacional entre jerarquías (ascendente, descendente, transversal), nivel de utilización de los canales de comunicación y su eficacia, el nivel de rumores y desinformación percibido por los colaboradores, el nivel de pertinencia de la información impartida por la organización y en general la eficiencia y buen funcionamiento de las estrategias de comunicación implementadas. (Ritter, 2008)

Evaluación del sentido de identidad hacia la cultura de la organización

Como ya se ha mencionado anteriormente, la motivación de los colaboradores y su nivel de fidelidad hacia la organización, están fuertemente relacionados con el nivel

de identidad que los mismos sienten hacia su cultura y principios. Es por esto que parte de la ACI se dedica a evaluar este aspecto en las organizaciones.

Brandolini explica que, para poder evaluar este aspecto, es necesario implementar lo que él denomina “awareness”. “ Awareness es un tipo de investigación de diagnóstico que evalúa el grado de concientización y las actitudes de los empleados acerca de la asimilación de temas y mensajes claves relacionados a la gestión de la organización” (2009).

Por lo tanto, en este caso específico, se evaluaría el grado de conocimiento que tienen los colaboradores sobre los rasgos culturales y visuales de la organización. Esto se realizará por medio de un sistema de encuestas tipo prueba en donde cada miembro deberá reconocer aspectos importantes de la organización como su misión, visión, logo, valores, slogan, etc. (Tello, 2012)

Planificación e Implementación del Plan de Comunicación

Una vez concluida el proceso de la ACI, se proseguirá a tabular y organizar la información recopilada dividiéndola por departamentos y por cada aspecto que fue analizado. Los hallazgos encontrados permitirán realizar informes que indiquen las falencias comunicacionales que la organización presenta, para así plantear una serie específica de objetivos que deberán ser alcanzados por medio de la implementación de un plan de comunicación estratégico. (Tello, 2012)

El plan de comunicación interna, se lleva a cabo por medio de la implementación de campañas comunicacionales que responden a cada problema encontrado.

Para poder determinarlas correctamente e implementarlas de manera eficiente, se debe determinar los objetivos generales y específicos del plan de comunicación.

Posteriormente, se debe establecer un eje conceptual que englobe a todas las campañas de comunicación que se desea implementar, para así generar unidad en los mensajes transmitidos, a pesar de que se traten de campañas distintas.

Una vez determinado lo anteriormente estipulado, se debe proseguir a la implementación de cada campaña por separado, siguiendo una estrategia que delimite con etapas, a cada una de las acciones realizadas dentro de la misma.” (Cabanas, 2004).

Las etapas que se debe manejar dentro de una implementación de campañas de CI, son las siguientes (Cusot, 2016):

- 1. Etapa de expectativa.** Durante esta etapa, el estratega se dedica a introducir la temática de la campaña de una manera sutil por medio de diferentes incentivos que despiertan el interés en los colaboradores. Esta fase es la que debe tener menor duración ya que si es que se mantiene expectantes por mucho tiempo al público, los mismos pueden perder interés.
- 2. Etapa de información:** Esta fase es la más importante dentro de una campaña de comunicación interna. Es durante la misma, donde el estratega pretende solucionar el problema planteado, por medio de técnicas que impartan la información que se desea que los colaboradores aprendan, valiéndose de estrategias creativas.
- 3. Etapa de recordación:** Finalmente, es importante que la información aprendida durante la etapa de información se mantenga presente en la mente de los colaboradores y se vuelva parte de su “modus operandi” dentro de la

empresa. Es por esto que el estrategia debe crear espacios y canales que permitan recordar la nueva información proporcionada.

Por último, es importante tener en cuenta que un plan de comunicación no se termina con la implementación de sus campañas, el mismo debe seguir un proceso cíclico de renovación constante. Esto se debe a que, como ya es de nuestro conocimiento, las organizaciones y todos sus elementos, son un sistema interactivo que se encuentran en constante cambio; el cual genera nuevos problemas y nuevas necesidades conforme transcurre el tiempo. Es por esto que, parte fundamental de la implementación de un plan de comunicación interna es el constante monitoreo de las actividades comunicativas realizadas dentro de la organización, para que así se permita la modificación de dichas estrategias para implementarlas de tal manera que siempre estén a la par con las situaciones y necesidades actuales, y que respondan a los nuevos problemas que se generan periódicamente dentro de una organización. (Saló, s/f)

La Comunicación Integral: Comercial y Global

Ya es de nuestro conocimiento que la comunicación organizacional es la encargada de manejar de manera integral las gestiones de comunicación interna y externa. Habiendo analizado de manera profunda cómo funcionan las gestiones de comunicación con los colaboradores, es imprescindible que se haga lo mismo con la otra cara de la moneda: los públicos externos y su relación con la organización.

En tiempos pasados, se asociaba a la comunicación externa como la herramienta utilizada por las organizaciones para persuadir a sus distintos públicos a comprar sus servicios o productos. El único departamento dentro de las organizaciones que se encarga de dicha función, era el departamento de Marketing, el cual emplea

herramientas como la publicidad y la promoción para lograr dicho cometido. Este tipo de comunicación externa se denomina *comunicación comercial* ya que tiene como objetivo principal, el comunicar a los públicos externos de una organización, las bondades que un servicio o producto tiene para que sea consumido. Una vez se logre dicho cometido, es decir, “vender”, este tipo de comunicación da por terminado la interacción con el público y se encamina hacia otros objetivos.

Para fines comerciales y económicos, este tipo de relación externa con el público es considerada como aceptable. Sin embargo, los tiempos han cambiado, ahora existe un nuevo interés que se dirige más hacia la marca de una empresa y lo que la misma significa, que los productos que la misma pueda ofrecer. Los públicos o stakeholders necesitan ver a las empresas de ahora como entidades más “humanas” con las cuales se pueda establecer verdaderos nexos y una relación estable. Mientras que las organizaciones, al ver como los mismos se han vuelto en agentes que afectan significativamente a su imagen y reputación, necesitan de una herramienta que permita generar dichos nexos para que de esta manera se puedan mantener en el mercado. (Seitel, 2002). Por lo tanto, es ahí donde nace la necesidad de la implementación de una gestión de comunicación externa integradora dentro de una organización, que no solamente permita demostrar a sus stakeholders los beneficios de su producto o servicio, si no que permita reflejar su verdadero valor como organización en todos sus ámbitos institucionales.

Por lo tanto, tomando en cuenta dicha evolución, se puede definir a la comunicación externa de ahora como: “el conjunto de actividades generadoras de mensajes dirigidos a crear, mantener o mejorar *la relación* con los diferentes públicos

objetivo del negocio, así como a proyectar una imagen favorable de la compañía o promover actividades, productos y servicios.” (Seitel, 2002).

Las Relaciones Públicas de una Organización

Las Relaciones Públicas (RRPP) son utilizadas como la herramienta primordial para implementar una comunicación interna integral. “Las Relaciones Públicas son una función directiva específica que ayuda a establecer y a mantener líneas de comunicación, comprensión, aceptación, y cooperación mutuas entre una organización y a sus públicos; implica la resolución de problemas o cuestiones; define dirección a mantenerse al tanto de los cambios y a utilizarlos eficazmente sirviendo como un sistema de alerta inmediata para ayudar a anticipar tendencias; y utiliza la investigación u técnicas de comunicación éticas y sensatas como herramientas principales” (Seitel, 2002). Este tipo de comunicación estratégica es importante ya que la supervivencia de las organizaciones depende de las relaciones que tenga con sus públicos y cómo los mismos la perciban. Esto se debe a que las opinión, acciones y decisiones del público influyen en gran medida en como la empresa se desarrolle dentro del mercado.

Para poder gestionar asuntos de RRPP de manera exitosa, es importante comprender que las Relaciones Públicas funcionan bajo un modelo simétrico bidireccional (Rojas, 2012). Es decir, que durante su gestión es imprescindible un *entendimiento* mutuo entre gestor y público. Esto significa que la organización no solo puede mandar mensajes y esperar que a que sean entendidos, la misma debe asegurarse que el público no solo recibió lo emitido, pero que además lo entendió perfectamente. De la misma manera funciona en el otro sentido, es decir, la organización también debe asegurarse de que hubo una lectura correcta de los mensajes emitidos por los públicos.

De esta manera, se asegura que al momento de realizar un “feedback” o una acción en respuesta al mensaje emitido, el público va a reaccionar de manera acorde y más no basado en rumores o información poco clara que genere un ruido en la reputación de la empresa.

A pesar de que existen opiniones en las que se cree que el relacionista público se encarga de defender a la organización en la que se encuentra a toda costa, pero la realidad es que el mismo se mantiene en un espacio parcial entre la directiva y el público, volviéndose así en un comunicador bidireccional el cual entiende y comunica la filosofía, propósitos y políticas de la directiva a su público, (Rojas, 2012) al mismo tiempo que entiende y comunica las actitudes, necesidades y opiniones del público a la organización para que así, la misma actúe en respuesta a las mismas, y de esta manera se mantenga y la relación constante de retroalimentación y adaptación entre ambas. Sin embargo, hay que tomar en consideración que a pesar de que el relacionista público funciona como un moderador imparcial, el mismo siempre tiene que velar por el bienestar de la organización durante sus procesos comunicacionales. Es por esto que para que un relacionista público sea la voz de la organización sin contradicciones, las acciones que se realicen dentro de la misma deben siempre estar bajo los regímenes de la honradez, apertura coherencia y buena comunicación. “La tergiversación es la antítesis de las Relaciones Públicas” (Seitel, 2002)

De la misma manera, existen opiniones erróneas en las que se cree que las Relaciones Públicas solamente manejan el aspecto externo de la organización o lo que se conoce como “publicity”. Esto se debe a se denomina a los públicos de las R.R.P.P como “shareholders”, término que normalmente se asocia solamente con el público externo.

Sin embargo, un shareholder es *cualquier individuo* con interés alguno en una empresa, que se ve afectado por las decisiones y el desempeño de la misma. Por lo tanto, esto incluye a **los shareholders primarios**, que son los que tienen relación económica con la empresa como son los accionistas, inversionistas, clientes, proveedores, trabajadores, etc. Y los **secundarios**, que son los que no forman parte de la empresa, pero de igual manera pueden verse afectados tanto positiva o negativamente por las decisiones que la misma tome. Los mismos son: la comunidad cercana del lugar donde se encuentre la organización, el gobierno, grupos de apoyo o de protesta y medios de comunicación. (Seitel, 2002)

Debido a que las gestiones de RRPP deben manejar cada relación que tiene la empresa con sus distintos públicos, la misma tiene múltiples funciones y usos. Primeramente, el departamento (o gestor) de RRPP, funciona como “pieza de ensamblaje” entre el departamento de marketing y recursos humanos. Esto se debe a que, debido a que sus gestiones se encuentran tanto en el ámbito externo como interno, el relacionista público guía a ambos departamentos a la implementación de planes de comunicación con mayor relación entre sí, para que, de esta manera, se genere un mayor nivel de cohesión entre el decir y hacer de la empresa. Así mismo, el relacionista público tiene la función de determinar y segmentar a los stakeholders de la empresa para que, de esta manera, se logre su tercera función: generar planes de comunicación exitosos basados en la generación de relaciones fuertes y duraderas entre públicos y organización. (Rojas, 2012)

Además, las relaciones públicas cumplen la importante gestión de manejar la comunicación cuando la organización se encuentra en su punto más vulnerable: crisis. Como se mencionó anteriormente las relaciones públicas tienen como objetivo principal el mantener relaciones fuertes y duraderas con su organización. Es por esto que es

imprescindible que la misma cuente con un plan específico que la permita responder con precisión y rapidez en la eventualidad de que un hecho resulte en crisis de reputación para la organización. A este plan se lo denomina Manual de Comunicación en Crisis. El mismo presenta una secuencia de pasos a seguir que ayudan a las organizaciones a reaccionar con celeridad ante algún imprevisto, y al igual que define las acciones a seguir si es que el tema se transforma en algo mediático (Islas y Hernández, 2013).

A pesar de la existencia de un Manual de Comunicación en Crisis que ayude a la organización durante un apuro, es mejor que se evite a la crisis desde un inicio. Esto se logra por medio de la implementación de un sistema de comunicación de carácter constante y fluido con todos sus públicos, y en este caso, con énfasis en los medios de comunicación, ya que los mismos son responsables de trasladar un malentendido a una crisis mediática que impacte a la reputación de la organización. Por medio de la constante interacción con los mismos, se elimina la posibilidad de rumor y por lo tanto se reduce la posibilidad de generar una crisis.

Las RRPP también tienen la función de gestionar la comunicación institucional de la empresa. Como se ha mencionado anteriormente, la comunicación externa actual ya no se limita solamente a manejar los asuntos comunicativos que implican al servicio o producto de la empresa; ahora la misma se ha incursionado en manejar las actividades de las organizaciones que involucran de lleno a factores de mayor peso y significancia dentro de la organización: las políticas empresariales, sus valores y principios, es decir, su comunicación institucional.

Una gestión que se realiza en el ámbito de la comunicación institucional, es el lobbying. “La misma es una herramienta comunicacional gestionado por las RRPP, cuyo objetivo es generar una participación y una integración eficaz entre el bien común

y los intereses propios de las organizaciones en los distintos procesos que tienden a la formulación de políticas públicas.” (Comunicólogos, 2003). En otras palabras, el lobbying es una acción comunicativa de índole político que permite a las organizaciones conseguir decisiones que favorezcan a sus intereses desde los poderes políticos.

Para que se logre el propósito de una gestión de lobbying, el mismo debe ser manejado estratégicamente por parte del relacionista público de la organización, el cual debe recolectar información sobre el proceso legislativo, determinar actores de incidencia del proceso, generar alianzas con dichos actores para que se afiance la gestión y por último, implementar campañas comunicacionales que argumenten la posición de la organización hacia dicha política o legislación. (Castillo, s/f)

Y por último, otro aspecto que es manejado por medio de la comunicación institucional de la empresa es la implementación de la Responsabilidad Social Corporativa de la organización. Dicha gestión es de suma importancia para la organización ya que tiene relación directa con el crecimiento de la buena reputación de la misma. Se define a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como “un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio. Se basa en la idea de que el funcionamiento general de una empresa debe evaluarse teniendo en cuenta su contribución combinada a la prosperidad económica, la calidad del medio ambiente y el bienestar social de la sociedad en la que se integra.” (García. 2009)

PRE DIAGNÓSTICO PARA CLUB DE FUTBOL FEMENINO “CLUB ÑAÑAS”

Introducción

Club Ñañas es un club de fútbol femenino que fue fundado con el propósito de incrementar la participación del género femenino en este deporte a nivel nacional. Fue inaugurado el 1 de febrero del 2016, por Fernanda Vásquez, practicante del deporte por más de 12 años y con vasta experiencia en el fútbol femenino profesional en el país, bajo los objetivos de empoderar a la mujer, apelar al crecimiento personal por medio del deporte, romper el status-quo y desarrollar una mayor iniciativa en cuanto a esta práctica.

Este club luchó arduamente dentro del mundo del fútbol ecuatoriano, tuvo gran éxito desde sus inicios y en consecuencia, es uno de los clubes con más rápido crecimiento en el Ecuador. En la actualidad, este club participa en el Campeonato Nacional Serie A del país, es campeón en el Torneo Femenino Sub 20 Pichincha 2017, campeón del torneo abierto Copa Carolina 2016, y así mismo adquirió el triunfo en la Categoría de Ascenso y vicecampeón de la Serie B. De la misma manera, obtuvo la victoria del primer Campeonato Internacional de Fútbol Femenino en el Ecuador, el cual fue organizado por el mismo club. Adicionalmente, son el primer equipo femenino que maneja un departamento de Marketing y Venta de imagen y por último, es el único equipo que maneja un sistema de entrenamiento aceptado a nivel internacional.

Objetivos

1. **Empoderar a la mujer:** Enseñar a la sociedad que la mujer es capaz de triunfar en cualquier actividad que se proponga a realizar y esto es algo que siempre quieren demostrar, ya que luchan por las mujeres y por sus sueños, al igual que

desean causar un impacto como grupo femenino en el deporte, para que así las chicas sean tomadas en cuenta en todos los aspectos del día a día dentro del Ecuador.

2. **Romper el status-quo:** Romper los paradigmas que se han venido generando con el tiempo en base a ciertos criterios con respecto a la mujer. Para Club Ñañas, la mujer lo puede todo y es libre ante la sociedad. Con esto se va logrando desafiar constantemente nuevos retos y adquirir un futuro mejor.
3. **Fomentar valores a través del deporte:** Se cree que el deporte es una herramienta muy importante y necesaria para el crecimiento integral de cada persona y qué mejor manera de inculcar valores y contribuir al desarrollo armónico con actividades recreativas que contribuyan a las aptitudes, personalidad y al temperamento de cada una de las chicas.

Misión

Club Ñañas es una institución que brinda un espacio a jóvenes futbolistas, en especial mujeres, que deseen desarrollarse en el ámbito deportivo y personal por medio de distintos valores que se fomentan y desarrollan en el deporte. El objetivo es complementar el sistema de educación del país, a través de una serie de academias, para lo cual contamos con un equipo profesional de fútbol femenino con aspiraciones de trascendencia internacional.

Visión

En no más de 10 años, lograr desarrollar el fútbol femenino como una práctica constante a nivel deportivo recreacional y competitivo en el Ecuador, así como también conseguir ser campeonas de la Copa libertadores de fútbol femenino.

Valores

Club Ñañas se rige bajo 6 valores principales con los cuales moldean a sus jugadoras y personal administrativo:

1. Somos íntegras
2. Somos soñadoras
3. Somos generosas
4. Somos femeninas
5. Somos fuertes
6. Somos inclusivas

Filosofía

- 1. Somos femeninas:** Ser mujer es poder. Club Ñañas toma este valor como símbolo de fortaleza, y acepta a cada mujer rompiendo los estereotipos formados alrededor del género femenino y el fútbol. Una mujer puede ser tan femenina como quiera haciendo la actividad que ella desee.
- 2. Somos íntegras:** Las jugadoras de Club Ñañas están formadas por una capa de valores inquebrantable, la cual es la integridad. Una persona íntegra hace lo correcto por sí mismo, a todo momento y en cada accionar sin depender de autoridades o reglas que la controlen.
- 3. Somos generosas:** La generosidad no se limita a lo material. Cada integrante de Club Ñañas es generoso de pensamiento, valores y apoyo con cada persona que lo rodee, sin importar su sana rivalidad con el club.

4. **Somos fuertes:** Si estás cansada, corres. La fortaleza no solo se encuentra en el bienestar físico, Club Ñañas se preocupa por la fortaleza mental de sus integrantes y se aseguran de dejarlo todo en la cancha.
5. **Somos inclusivas:** Club Ñañas respeta y acoge a todo quien quiera disfrutar del deporte sin discriminación. Quien quiera jugar fútbol no tiene razones para no hacerlo.
6. **Somos soñadoras:** Este club es una realidad gracias a que su fundadora se dio la oportunidad de soñar en grande. Es por esto que Club Ñañas motiva a sus jugadoras a soñar y luchar por ellos, apoyándolas en cada aspecto, tanto deportivo como personal.

Funcionamiento

Para poder tener llegar a entender de manera completa a nuestro cliente, se ha decidido indagar las formas específicas en las que Club Ñañas manejan sus funciones y cómo es su interacción diaria con cada uno de sus públicos.

- **Funcionamiento Administrativo:** Está dirigido por Fernanda Vásconez, quien es su propietaria. La misma se ocupa de tratar y mantener una relación con los auspiciantes del club, de la venta de la imagen del mismo y de dirigir los aspectos administrativos del mismo. El presidente es Marcelo Vásconez, el apoya económicamente al rendimiento y crecimiento de la empresa. También se encuentra Andrea Acuña, quien se encarga de la publicidad, el marketing y de coordinar cada equipo. De la misma manera, Club Ñañas cuenta con 4 entrenadores para sus distintas categorías. Tienen un Deportivo Técnico, un Asistente Técnico, y dos Directores Juveniles

- **Programa de Desarrollo Personal:** El funcionamiento de Club Ñañas, va de acuerdo a sus valores y sus conductas óptimas, las cuales tienen como objetivo proporcionar un valor agregado a cada jugadora para fomentar positivamente su crecimiento personal y sobretodo ayudarlas a cumplir sus sueños, que es una de las principales características que la empresa fomenta. Es por esto que cuentan con un programa de desarrollo personal integral que va de la mano con el entrenamiento deportivo que mantienen. El mismo consta de la creación de un syllabus cada mes en donde se especifica frases motivacionales basados en un tema en específico al igual que instrucciones sobre un entrenamiento mental recreativo que debe realizarse obligatoriamente al principio de cada entrenamiento. De la misma manera, el club se asegura de ayudar personalmente a las jugadoras para que las mismas puedan desarrollarse en todos los ámbitos de forma exitosa.
- **Horario estricto de entrenamiento:** El club tiene la característica de entrenar todos los días de la semana con excepción del lunes para así mantener la disciplina y compromiso de las jugadoras al máximo. El plantel formativa Norte, entrena en la Bombonerita, su horario son los lunes y miércoles de 15h00 a 17h00. Para el equipo de formativa Sur, corresponde el parque UTAQ, los días martes y jueves de 15h00 a 17h00. Para el grupo del Valle de los Chillos, sus horarios asignados son de 18h00 a 20h00 y su lugar es en el DALCROZE. También estás las plantillas del primer equipo, segundo, sub 16 y amateur, estos 4 conjuntos practican a lado de la empresa eléctrica de Cumbayá de 18h00 a 20h00.
- **Empoderamiento:** Aparte de fomentar valores, conductas y por supuesto prácticas con respecto al fútbol, Club Ñañas les brinda a las jugadoras clases de

oratoria, maquillaje, modelaje, etc. Con el objetivo de apoyar a la mujer en los diferentes aspectos de la vida diaria, para que ellas puedan incrementar su potencial y añadir distintos conocimientos que les va a servir personalmente y profesionalmente.

Normas

Como normas, es importante mencionar, que esta institución cuenta con diferentes reglas para cada jugadora y por supuesto, para todos los miembros que componen Club Ñañas. En sí las reglas son detalladas específicamente para que no exista conflicto o mala interpretación, ya que algunas de ellas se refieren a los valores que desea transmitir Club Ñañas y otras por ejemplo; al cumplimiento de la normativa Fair Play, la cual es un mecanismo de conductas para dar ética al deporte. A continuación se detallan:

Conductas óptimas

- Las jugadoras que participen en cualquier actividad organizada y regulada por FE, deberán desempeñarse con profesionalismo y deportividad, sin poner en riesgo la integridad física de los otros jugadores, evitando jugadas que puedan lesionar deliberadamente a un compañero o a un adversario.
- El cuerpo técnico incurrirá en acciones para que las jugadoras respeten las decisiones de las autoridades en el terreno de juego.
- Las jugadoras deben hacer el mayor esfuerzo por desarrollar sus habilidades deportivas tanto técnicas como físicas.
- Mantener siempre un comportamiento de respeto hacia los directivos, entre jugadoras, árbitros y públicos.
- Siempre llegar a tiempo a los partidos y a los entrenamientos.

- Aceptar responsabilidad sobre las acciones.
- Atender y tener actitud positiva hacia las diversas actividades que se realizan en el club.
- Tener deseo por su superación, deportiva y económica.

Conductas obligatorias

- Todas las jugadoras son embajadoras del Club Ñañas, por ende deben ser un modelo positivo y reflejar los valores del club en todo momento.
- Las jugadoras y el cuerpo técnico deberán ejercer el cumplimiento de la normativa Fair Play, siempre apegados al principio de buena fe y ética deportiva.
- Las jugadoras deberán comportarse de manera que promueva el club en los estándares más altos de integridad, dignidad y profesionalismo.
- Deberá seguir en todo momento el protocolo y los procedimientos que ha especificado el Club incluyendo el consumo de alcohol, los horarios y las relaciones interpersonales.
- El uso del uniforme es obligatorio tanto en los entrenamientos como en los partidos oficiales.

Conductas prohibidas

- Cualquier conducta que de naturaleza agresiva que vaya más allá de los valores Fair Play será sancionado.
- No se tolerará cualquier acto de violencia físico o verbal que pueda ser de naturaleza discriminatorio.
- Las jugadoras no deberán actuar de manera contraria a los intereses del Club.

Pruebas de Conocimiento

- Cuando una nueva jugadora entra al Club, es mandatorio realizar una prueba de conocimiento sobre identidad del Club y sobre las normativas del mismo para asegurar su ingreso. Esta prueba se realiza periódicamente para reforzar el conocimiento.

Método de sanción por faltas

Todo miembro del equipo deberá asistir obligatoriamente a las asignaciones del Club (entrenamientos, concentraciones, charlas, capacitaciones, partidos). Las ausencias repetidas a estas actividades no serán toleradas bajo ningún concepto y la persona deberá salir del Club. Será la psicóloga deportiva la que tome la última decisión acerca de la permanencia o salida de la jugadora del Club.

Comportamientos

El comportamiento que se pudo observar de cada equipo y de sus respectivas jugadoras fue de alta determinación, ya que demostraban esfuerzo, rendimiento y concentración. Cabe mencionar que las jugadoras tienen diferentes edades pero se puede apreciar el compañerismo y el respeto que existe entre ellas y por supuesto hacia el Dirigente Técnico.

Se pudo observar que existe un problema de puntualidad, lo cual perjudica las dos horas de práctica que consta en el horario reglamentario. De la misma manera, se evidenció que las jugadoras tienen una conducta sencilla, generosa y amigable a la vez, ya que se apoyan mutuamente, bromean entre ellas y disfrutan del entrenamiento. Se puede apreciar compañerismo, y esto aporta a un sano clima laboral. Por ejemplo, al terminar cada práctica, las jugadoras se juntan en forma de círculo y realizan una oración religiosa, para luego finalizar con una barra de su equipo.

A pesar de que no está normado, las jugadoras del Primer y Segundo equipo organizan reuniones en el cuartel principal del club para discutir informalmente temas de interés relacionados con su rendimiento y participación en el club.

Sistema de Identidad Visual



Ilustración 5. Uniformes Club Ñañas

Ilustración 6. Logo Club Ñañas

Club Ñañas no cuenta con un manual de Identidad Visual. Sin embargo, constan con un logotipo específico y sus colores de identificación, los cuales son el negro, el blanco el gris y el rosado. El símbolo es la letra Ñ, del término ñañas, que da relevancia al concepto que tiene esta palabra. El color que se puede apreciar en el logo es el rosado sinónimo del espíritu feminista y por supuesto este color es con el que más se han representado las mujeres diferentes aspectos.

Mapa de Públicos

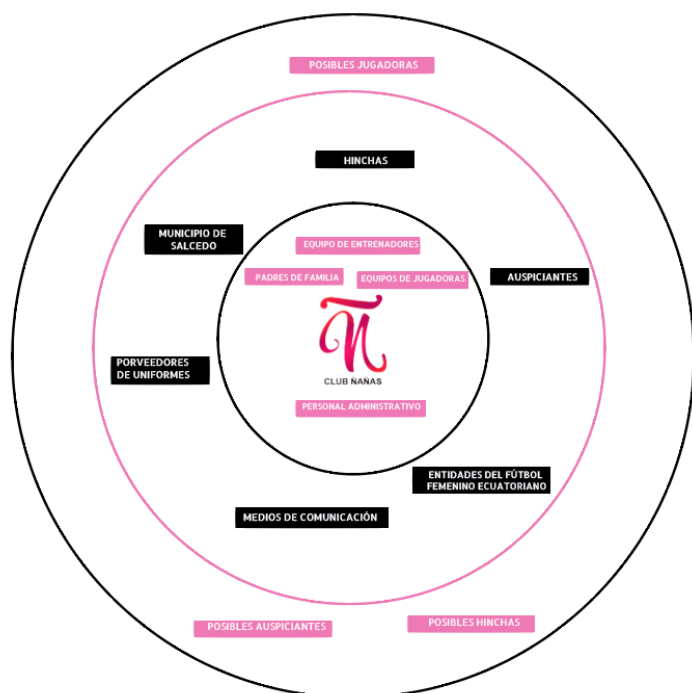


Ilustración 8. Mapa de Públicos Club Ñañas

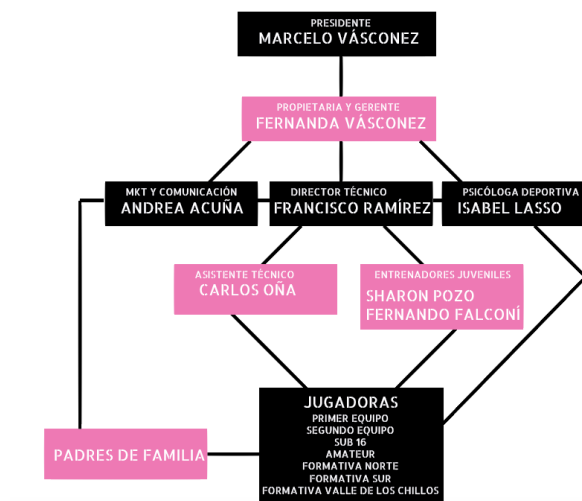


Ilustración 7. Estructura Organizacional Club Ñañas

Modo de relación: Club Ñañas se caracteriza por mantener relaciones laborales de forma informal y sin seguir un orden jerárquico específico. Por ejemplo, Fernanda Vásconez, Gerente General, tiene un trato bastante cercano y amigable con las jugadoras y el resto de miembros de Club Ñañas. No tienen normativas que especifique el orden de comunicación a seguir ni ningún protocolo que lo acompañe.

Herramientas y Tácticas Comunicacionales

Como se mencionó anteriormente, Club Ñañas maneja una comunicación interna bastante informal, y como resultado, las herramientas de comunicación que emplean para relacionarse y mantener contacto son de característica informal también. Se comunican principalmente por medio de herramientas de mensajería instantánea que ofrece Facebook y Whatsapp. Dentro de Facebook, cuentan con un grupo privado donde se publican comunicados oficiales; sin embargo, esto se realiza pocas veces. Dentro de

Whatsapp, tienen un grupo oficial conformado por todas las jugadoras, y adicionalmente tienen grupos que representan a cada equipo. En esta herramienta los mensajes que circulan son de índole informal, aunque también se la utiliza para hacer comunicados importantes. De la misma manera, cuentan con un canal de Youtube, en donde se circula pequeños segmentos de temas deportivos y de desarrollo personal en su canal con el título de “Creciendo con Ñañas”. Esta herramienta se utiliza tanto para el público interno, como externo.

Por otro lado, no existe ninguna herramienta destinada a la interacción con los padres de familia. Ocasionalmente se envían mails informativos pero no se lo hace de forma regular. Lo mismo ocurre en el caso de las jugadoras. Además, se encuentran las reuniones, que como se mencionó anteriormente, se realizan cada lunes, pero solamente con los grupos más comprometidos los cuales son el Primer y Segundo Grupo; y de la misma manera, son de carácter informal. Y por último, está el Syllabus de Desarrollo Personal, el cual es entregado cada mes a los entrenadores con instrucciones específicas para cada entrenamiento sobre ejercicios de frases relacionadas con el tema de ese mes y entrenamientos recreativos y mentales.

Fichas de Herramientas Comunicacionales

HERRAMIENTA COMUNICACIONAL: GRUPOS DE WHATSAPP

<p>PÚBLICO: Equipos de jugadoras y Personal Administrativo.</p> <p>DESCRIPCIÓN TÉCNICA: Grupos de mensajería instantánea de Whatsapp conformados por miembros específicos de Club Ñañas.</p> <p>DESCRIPCIÓN COMUNICACIONAL: Esta herramienta maneja información tanto formal como informal y se la utiliza a diario. El flujo de información se transmite transversalmente.</p>

Tabla 1. Herramienta de Comunicación. WhatsApp

HERRAMIENTA COMUNICACIONAL: MAIL	
	
<p>PÚBLICO: Equipo de jugadoras, personal administrativo y padres de familia</p> <p>DESCRIPCIÓN TÉCNICA: Cuenta de Hotmail o Gmail con una base de datos de los públicos internos de Club Nañas</p> <p>DESCRIPCIÓN COMUNICACIONAL: Esta herramienta maneja información oficial emitida por parte de Club Nañas. El flujo de información se transmite de manera descendente exclusivamente y es utilizado aproximadamente una vez a la semana</p>	

Tabla 2. Herramienta de Comunicación. Mail



HERRAMIENTA COMUNICACIONAL: SYLLABUS DE DESARROLLO PERSONAL	
	
<p>PÚBLICO: Equipo de jugadoras</p> <p>DESCRIPCIÓN TÉCNICA: Material enviado de forma digital a los entrenadores del Club</p> <p>DESCRIPCIÓN COMUNICACIONAL: Es entregado cada mes a los entrenadores con instrucciones específicas para cada entrenamiento sobre ejercicios de frases relacionadas con el tema motivacional del mes e intrucciones para entrenamientos recreativos y mentales. La información se maneja de manera descendente.</p>	

Tabla 3. Herramienta de Comunicación. Syllabus de Desarrollo Personal

HERRAMIENTA COMUNICACIONAL: CANAL DE YOUTUBE	
	
<p>PÚBLICO: Equipo de jugadoras y público externo interesado</p> <p>DESCRIPCIÓN TÉCNICA: Canal de videos lúdicos en la plataforma de Youtube</p> <p>DESCRIPCIÓN COMUNICACIONAL: Esta herramienta maneja información tanto oficial como informal y se actualiza cada mes. El flujo de información se transmite de manera</p>	

Tabla 4. Herramienta de Comunicación. Canal Youtube



Tabla 5. Herramienta de Comunicación. Reuniones



Tabla 6. Herramienta de Comunicación. Grupo de Facebook

Estrategias previas de Com. Interna

A pesar de ser una empresa relativamente nueva, Club Nañas ha realizado varias gestiones de comunicación interna. La más importante y la que todavía se mantiene en el tiempo es la implementación del Plan de Desarrollo Personal. Siguiendo su objetivo de inculcar valores por medio del deporte, Club Nañas ha creado un Syllabus en donde se especifica un tema de auto-superación y crecimiento cada mes, y con el mismo implementar durante los entrenamientos, actividades recreacionales y mentales.

Así mismo, hace aproximadamente 6 meses, se lanzó el proyecto comunicacional de realizar videos de desarrollo personal personificados para cada jugadora individualmente cada semana. En estos videos, las jugadoras no solo podían

apreciar sus habilidades futbolísticas, sino que también eran analizadas en temas de personalidad, crecimiento, valores, fortalezas y debilidades. Esto se realizó con el propósito de que las jugadoras se conozcan mejor a sí mismas y a sus compañeras. El proyecto tuvo gran acogida pero por temas de tiempo y organización, no se mantuvo.

INFORME EJECUTIVO: AUDITORIA DE COMUNICACIÓN INTERNA

CLUB DE FÚTBOL FEMENINO “CLUB ÑAÑAS”

Introducción

Club Ñañas es una empresa que se encarga de fomentar el deporte del fútbol en el género femenino, fue fundada el 1 de febrero del 2016, con el propósito de incrementar los equipos de fútbol para las mujeres, apoyarlas en su crecimiento personal, romper el Status-Quo y desarrollar más iniciativa en cuanto a esta práctica. Es importante mencionar, que actualmente, participan en el Campeonato Nacional Serie A del Ecuador. Es campeón en el Torneo Femenino Sub 20 Pichincha 2017, campeón del torneo abierto Copa Carolina 2016, y así mismo adquirió el triunfo en la Categoría de Ascenso y Vice campeón de la Serie B. Otro dato relevante, es su logro en el país por organizar el primer Campeonato Internacional de Fútbol Femenino en el Ecuador y adicionalmente, son el único equipo que maneja un sistema de entrenamiento aceptado a nivel internacional.

Para esta auditoría interna, el estudio y la investigación fueron realizados en las diferentes instalaciones que ocupa Club Ñañas con sus futbolistas y cuerpo administrativo las cuales son: Oficina de Club Ñañas (Quito) en donde está el área de administración, las jugadoras que entrenan en La Bombonerita (Quito), parque UTAQ (Sur), Dalcroze (Valle de los Chillos), y a lado de la empresa eléctrica de Cumbayá.

El primer tema fundamental que se quiso fomentar con este proyecto fue el nivel de conocimiento y compromiso que tienen los públicos internos de Club Ñañas con respecto a la identidad de la institución y los valores que representa, ya que en el estudio que se realizó, se evidenció que existe un alto grado de desconocimiento hacia la cultura organizacional, en especial de los públicos que se encuentran más lejanos al personal administrativo, como son los padres de familia, público clave y fundamental en la participación de las jugadoras. De la misma manera, se desea analizar el grado de interacción entre futbolistas, entrenadores y dirección para aumentar la efectividad y cohesión entre estos grupos y la información fluya de manera equitativa. El último factor que se tomó en cuenta en el diagnóstico, que de igual manera es elemental, fue en base a el estado del clima laboral del Club, ya que tomando en cuenta la naturaleza demandante del mismo y el grado de compromiso que se necesita, se considera fundamental la satisfacción de los públicos internos con la organización

Objetivo General

Determinar el grado de conocimiento de la cultura corporativa y analizar el funcionamiento y efectividad de la comunicación interna de Club Ñañas.

Objetivos Específicos

- Evaluar el nivel de conocimiento, por parte del público interno acerca de los rasgos culturales que maneja la institución. Especialmente; Misión, Visión, Valores y Objetivos.
- Analizar cómo funcionan y qué tan productivos son los canales y las herramientas que utilizan Club Ñañas para comunicarse entre sí.

- Determinar el clima laboral que se desarrolla dentro de cada equipo y por supuesto, cómo se sienten los públicos con respecto a sus compañeros, entrenadores y altos mandos.

Métodos

Para la auditoría en Club Ñañas, los métodos que se utilizaron fueron cuantitativos y cualitativos, por ende, para el primero se desarrolló encuestas para que las respuestas den resultados sólidos de cada jugadora y equipo, de este modo, la técnica cuantitativa servirá para adquirir información cerrada, específica y sin doble sentido, para así llegar a establecer conclusiones directas. Para el siguiente método el cual es cualitativo, se organizó un "focus group" con las jugadoras del Primer Equipo, el cual es considerado el más comprometido y con mayor conocimiento del club para recolectar información relevante e insights, ya que en ciertas ocasiones se pueden desarrollar temas que están con poco grado de interés y atención.

Técnicas

Para aplicar el método cuantitativo mencionado anteriormente se aplicó encuestas. La encuesta modelo cuenta con 19 preguntas: las 4 primeras indagan temas a nivel de identidad, las 6 siguientes fueron sobre los canales de comunicación y herramientas, y por último con respecto al clima laboral se realizaron 7 preguntas. Esta técnica se aplicó en las diferentes instalaciones del Club Ñañas. Por otro lado, se realizó la técnica de "focus group" o técnica cualitativa, que se llevó a cabo entre 18 jugadoras. Se hizo preguntas abiertas y se obtuvo información valiosa de los comentarios y de las conversaciones que se realizaron a través de las jugadoras.

Universo y muestra

El universo del personal interno de la organización se detalla a continuación:

- 2 personas que trabajan exclusivamente en el área Administrativa
- 2 personas que pertenecen al área Administrativa pero también son jugadoras
- 70 jugadoras
- 4 entrenadores
- 70 padres de familia o representantes legales
- Universo total: 148

Se sacó una muestra representativa al universo con 95% de confiabilidad que dió como resultado la aplicación de encuestas a 59 personas del público interno de Club Ñañas.

Resultados totales y por área:

A continuación, realizará un análisis sobre los aspectos de la auditoría realizada.

Presentaremos los resultados más importantes para poder identificar el estado del club en los aspectos en los que está siendo evaluado.

Sobre la Identidad

1. ¿Conoces la misión de Club Ñañas? Seleccione la opción que crea correcta.

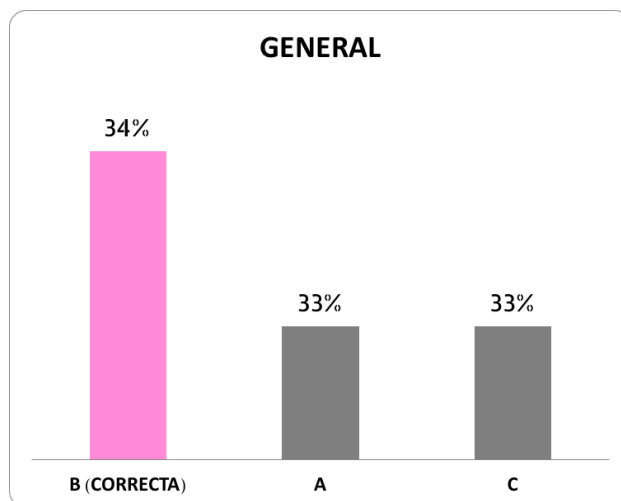


Ilustración 9. Auditoría de Comunicación. Pregunta 1

Esta pregunta se realizó para determinar si el público interno de Club Ñañas conoce sobre la misión con la cual el mismo se maneja. Como se puede observar, en resultados generales la mayoría de los participantes no conocen cuál es la misión de Club Ñañas, puesto a que a pesar de que un 34% si la conoce, el 66% restante escogió la respuesta incorrecta.

Una tendencia similar se puede observar cuando se analiza esta respuesta por departamento, ya que se aprecia que en la mayoría de ellos no más de la mitad de los participantes optó por la respuesta correcta. Es importante recalcar que existe una desviación en la tendencia cuando se analiza la respuesta del grupo de Formativas, puesto a que sólo un 19% supo la respuesta correcta, con un 81% en contra.

2. ¿Conoces la visión de Club Ñañas? Seleccione la opción que crea correcta.

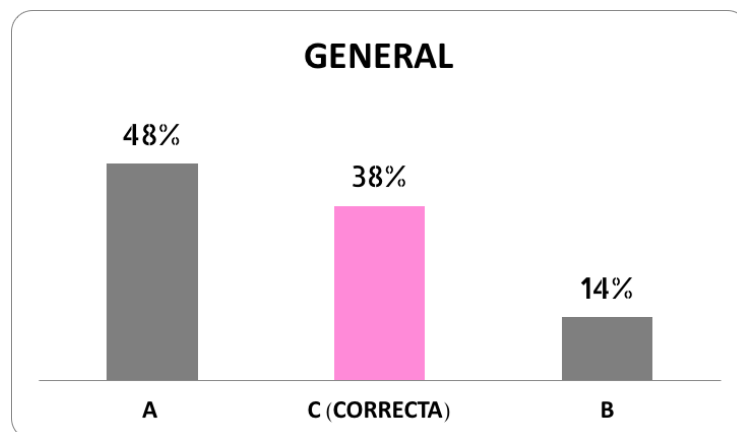


Ilustración 10. Auditoría de Comunicación. Pregunta 2

Esta pregunta se realizó para determinar si el público interno de Club Ñañas conoce sobre la visión con la cual el mismo se maneja. Al igual que la pregunta anterior se puede observar, en resultados generales que la mayoría de los participantes no conocen cuál es la visión de Club Ñañas, puesto a que a pesar de que un 33% si la conoce, el 62% restante escogió la respuesta incorrecta.

Sin embargo, cuando se analiza los resultados por departamentos, se puede ver cierta variación. Tanto los departamentos Administrativo, Primer y Segundo Equipo y Entrenadores, muestran que la mayoría de ellos si conocen la visión del club, con porcentajes de 100%, 76% y 67% respectivamente. Mientras que se puede observar una tendencia completamente distinta en los departamentos de Formativas, Sub 16 y Amateur y Padres de familia con porcentajes de 16%, 19% y 48% respectivamente. Es importante recalcar que estos últimos grupos son los que menos contactos tienen con las autoridades y personal administrativo del club.

3. ¿Conoces los 6 valores con los cuales Club Ñañas se identifica? Selecciona las opciones que creas correctas.

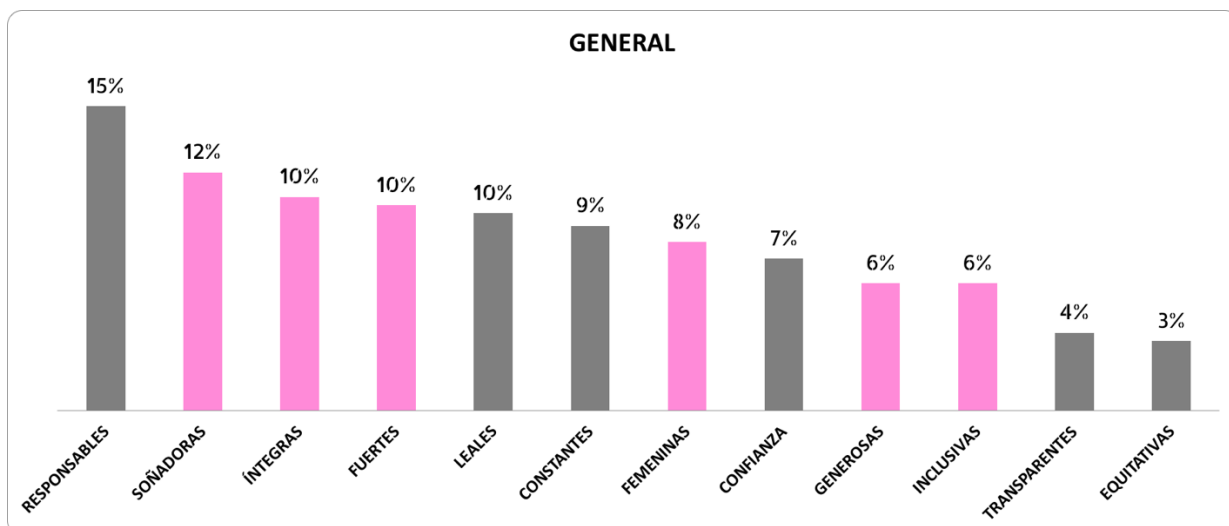


Ilustración 11. Auiditoría de Comunicación. Pregunta 3

Club Ñañas se rige bajo 6 valores extremadamente importantes para la organización con los cuales realizan todas sus funciones y forman su filosofía. Es por esto que es importante que los públicos internos los conozcan y que sobre todo se identifiquen con ellos.

Se puede observar que en términos generales, la mayoría de los participantes conocen la mitad de los valores que predica Club Ñañas, ya que a pesar de que los valores soñadoras, íntegras y fuertes se encuentran bien posicionados con porcentajes de 12%, 10% y 10% cada uno, los valores como generosas, inclusivas y femeninas, el valor más importante y representativo del club, se encuentran casi al final de la calificación con 8%, 6% y 6% respectivamente. Es pertinente recalcar que los departamentos que conocen mejor los valores del club vuelven a ser el Personal Administrativo y el Primer y Segundo Equipo, mientras que el departamento más cercano a las autoridades, los Entrenadores, tienen porcentajes bajos en esta pregunta ya que un 0% de ellos seleccionó al valor de femeninas y los demás valores, a excepción de la integridad y la inclusividad, tienen porcentajes menores al 10%. Existe una tendencia similar en los demás departamentos que son más alejados a las autoridades.

4. ¿Conoces cuáles son los objetivos de Club Ñañas? Selecciona las tres opciones que consideres correctas.

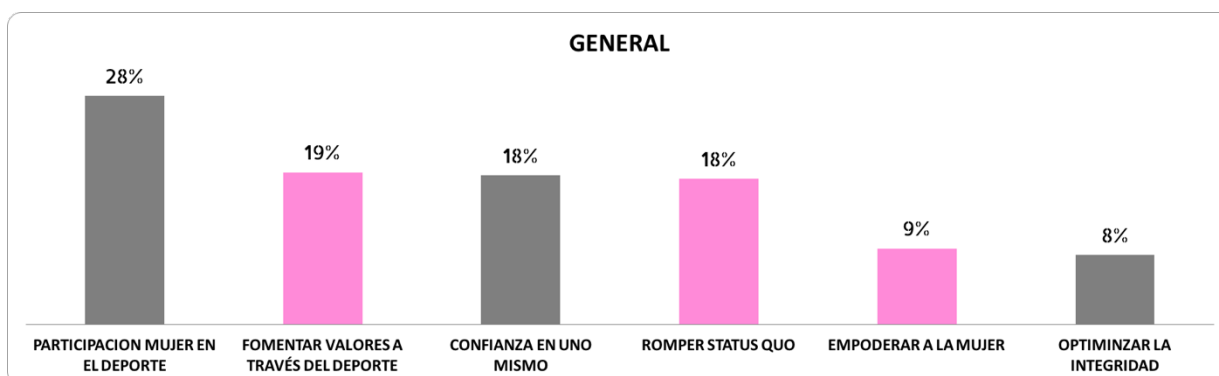


Ilustración 12. Auditoría de Comunicación Externa. Pregunta 4

Al igual que los valores, Club Ñañas tiene 3 objetivos primordiales que tienen un gran peso en la cultura organizacional del club. Como se mencionó anteriormente, estos son: Empoderar a la mujer, romper el status quo y fomentar valores a través del deporte.

Se puede observar que en términos generales, la mayoría de los participantes no están familiarizados ni identificados con los valores de Club Ñañas. Se puede ver que el valor Fomentar los valores a través del deporte, se encuentra posicionado en segundo lugar con 19%, Romper el Staus Quo cuarto con un 18% y empoderar a la mujer quinto con un 9%. Analizando por cada departamento, se puede observar que existen variaciones, en especial en el departamento administrativo, ya que el mismo eligió los tres objetivos correctamente con porcentajes de 36%, 36% y 28% respectivamente en cada objetivo. De la misma manera, se puede ver variaciones en el resto, ya que se puede observar como los porcentajes en las respuestas correctas van bajando gradualmente a medida del grado de cercanía con las autoridades de cada departamento. Una vez más se puede observar que los departamentos de Primer y Segundo Equipo, Entrenadores y Administradores tienen mejor puntuación en comparación de los departamentos de Formativas, Sub 16 y Padres de familias, los cuales tienen a los valores correctos con puntuaciones cercanas al 5%.

A nivel de herramientas y canales de comunicación

5. Señala las 2 herramientas principales de comunicación por las cuales te informas sobre las actividades o trabajo de Club Ñañas.

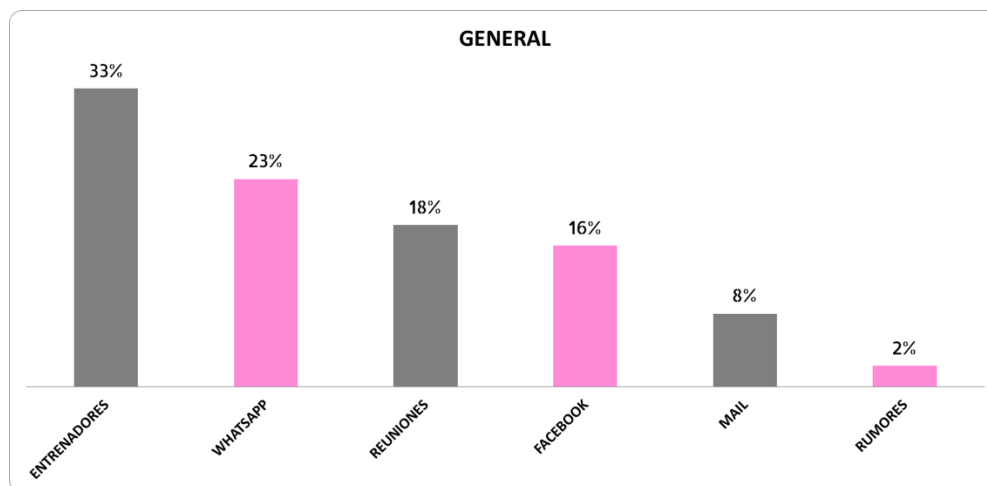


Ilustración 13. Auditoría de Comunicación Interna. Pregunta 5

Se desea analizar cuáles son los canales por los cuales las jugadoras, entrenadores, administrativos y padres de familia se informan acerca de lo que realiza Club Ñañas, por eso, a partir de la interrogante se obtuvo los siguientes resultados: el porcentaje más alto con un 33% escogió que se entera de las actividades por medio de los entrenadores, después esta la aplicación de "Whatsapp", con un 23%, seguido de reuniones que de igual manera tiene un porcentaje razonable de 18% y como última herramienta escogida con promedio del 16% fue la de "Facebook", es así como solo el 8% seleccionó mediante mail y 2% rumores.

A lo que representa los datos de acuerdo al área de administración, se demuestra que el 37% de estas personas se informan por los entrenadores, dejando como segunda opción a lo que se refiere reuniones y "Facebook", ya que las dos constan con el 25%. Ahora bien, los datos en base a entrenadores demuestran que el 38% se entera de la información mediante mail seguido del 37% reuniones, y el 25% transmiten las

actividades entre ellos mismo. Para el primer y segundo equipo, los resultados fueron los siguientes: con mayor votación del 46% están los directores técnicos, el 23% por "Whatsapp", continuando con el 20% reuniones y por último 11% "Facebook". En el grupo de sub 16 y Amateur los porcentajes equivalen al 31% para directivos técnicos. En cuanto a reuniones 18% y "Facebook" y "WhatsApp" estas dos logran cada una el 17%, pero cabe mencionar que existe un número notorio del 14% que se informa mediante rumores.

Evaluando las respuestas de los papás se puede apreciar que de igual manera, la mayor cantidad respondió: instructor con el 33%, pero también existe el 22% de padres que se informan mediante "Facebook", el 18% vía "Whatsapp" y por último están las herramientas de mail y reuniones. En las áreas de formativas de Norte, Sur y Valle de los Chillos, sus valores corresponden a la escala más alta para preparadores físicos con 40%, reuniones 18% y "Whatspp" 19% en cuanto a informarse mediante "Facebook" su valor es del 17% y mail el 6%.

6. Señala dos herramientas de comunicación principales, con las cuales te gustaría recibir información de Club Ñañas.

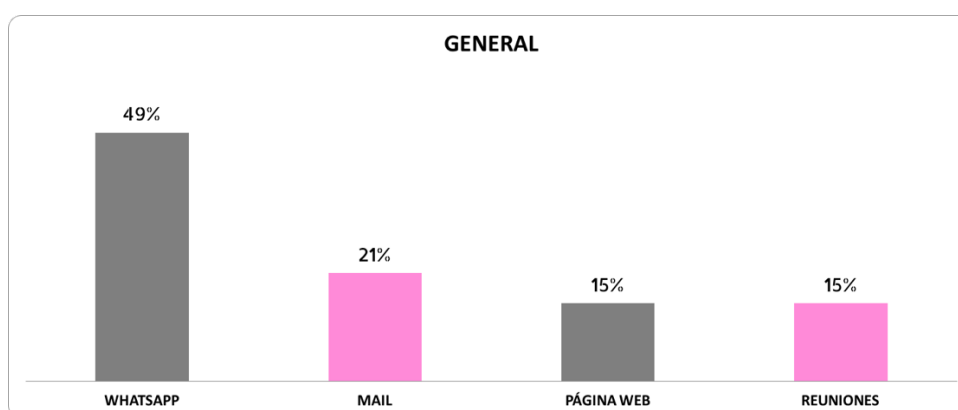


Ilustración 14. Auditoría de Comunicación Interna. Pregunta 6

A continuación, se preguntó acerca de las herramientas con las cuales el público interno quisiera recibir información de Club Ñañas y se dio como resultado que el 49%

prefiere enterarse y recibir noticias por "Whatspp", esta respuesta es relevante, ya que casi es la mitad. Pero cabe agregar que el otro porcentaje equivale al 21% para los que desean recibir comunicados por mail, luego con el 15% en ambos casos a lo que se refiere página web y reuniones.

Para evaluar las respuestas de los gráficos departamentales, primero se analizó la parte administrativa, la cual dice que les gustaría recibir información mediante reuniones, ya que su porcentaje es el más alto con el 50%, seguido de "WhatsApp" que interpreta el 37% y como último medio está la página web. Por otra parte, están los directores técnicos, los cuales quieren recibir comunicados solo por "WhatsApp" y reuniones. En el primer y segundo equipo, la mitad de las chicas desea recibir noticias mediante "WhatsApp, continuando con reuniones que equivale al 21%, pero existe un valor del 16% para las que quieren recibir comunicados mediante página web y el 13% para mail. El conjunto de Sub 16 y Amateur quieren recibir la información vía "WhatsApp" debido a que el literal fue seleccionado por el 33%, dejando como alternativas a mail con el 27%, página web 20% y reuniones 10%, pero existe el 7% que prefiere revista y el 3% carteleras.

El otro público importante que son los padres de familia, contesto como mayoría el 44% a la herramienta de "WhatsApp", después está mediante mail con el 34% de votantes, y de ahí sobran los mecanismos de página web, revista, carteleras y reuniones con bajos porcentajes cada uno. La agrupación de chicas que componen las formativas dijeron que el 35% quiere recibir cualquier notificación por medio de "WhatsApp", posteriormente, los datos que siguen en la escala de porcentajes altos es para página web y reuniones con el 21% para cada medio. No obstante, aparece el 17% de encuestados que escogió por mail.

7. ¿Qué tipo de información te gustaría recibir sobre Club Ñañas, para que se incluya en las herramientas de comunicación? Señala 2.

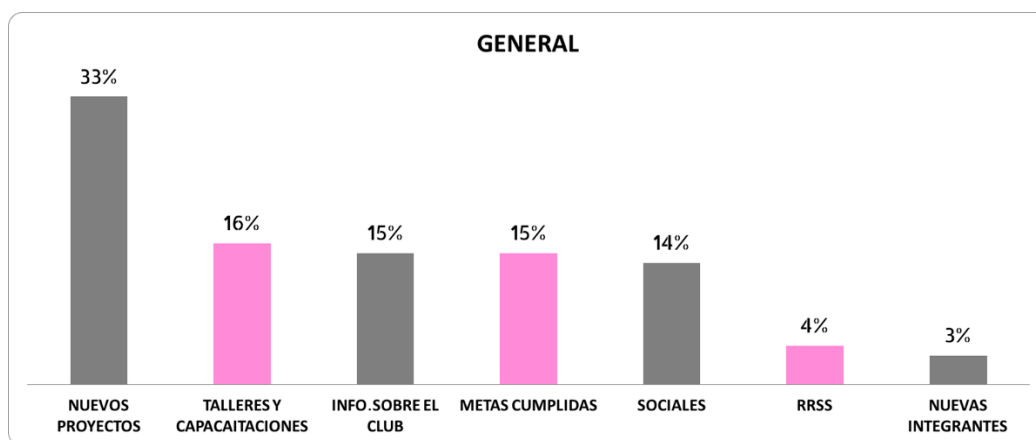


Ilustración 15. Auditoría de Comunicación Interna. Pregunta 7

Como ya se ha aclarado anteriormente las herramientas de uso preferencial, ahora es interesante conocer qué tipo de información les gustaría recibir a los integrantes que forman parte de Club Ñañas, por consiguiente los resultados con mayor porcentajes fueron para nuevos proyectos con su valor del 33%, el otro promedio alto es talleres con 16%, para las otras dos categorías con porcentajes razonables equivalen a información sobre el club y metas cumplidas con el 15% en ambos casos y como últimas opciones están sociales, responsabilidad sociales y nuevas integrantes.

Al momento de examinar los resultados en base a cada grupo que representa Club Ñañas, se pudo determinar que la sección de administración quiere recibir información principalmente de tema sociales con su cifra del 28%, nuevos proyectos contiene el 27%, también quieren conocer sobre talleres, debido a que obtiene el 18% y las tres variables cada una con el 9% va dirigido para: información sobre el club, nuevas integrantes y metas cumplidas. Los miembros que componen el área de entrenadores, seleccionaron que prefieren enterarse sobre proyectos nuevos porque dicho porcentaje se identifica como la mitad de ellos, consecutivo están los temas de talleres por el 24% y como otro valor importante es el 13% que quiere saber de nuevas integrantes y con el

mismo valor sobre información del club. Los equipos primero y segundo, desean recibir contenido acerca de proyectos nuevos, con su representación del 41%, los otros valores altos corresponden a sociales con 32% y talleres con el resultado del 12%. El área de Sub 16 y Amateur tienen como mayor sección respondida a proyectos nuevos con su equivalente del 47%, después consta con el 13% talleres y con el mismo porcentaje para metas cumplidas, dejando los demás temas con poco grado de interés.

Las encuestas de los padres, de igual manera, representan el 25% para la opción comúnmente escogida la cual es: nuevos proyectos. El porcentaje que viene a continuación es del 21% para información sobre el club el mismo 21% para metas cumplidas y con un porcentaje representativo del 16% están los talleres. Por otro lado, se puede observar que la tabulación de las chicas que conforman el grupo de formativas, la tendencia varía ligeramente, a pesar de que el mayor porcentaje con el 25%, contestó por proyectos nuevos y con el 18% en las dos categorías va para información sobre el club y talleres, también es relevante el 16% y 15% que quiso informarse sobre metas cumplidas y sociales, por lo que, nuevas integrantes y responsabilidad social no son de mayor agrado.

8. ¿Cómo calificarías la información que recibes por parte de Club Ñañas?

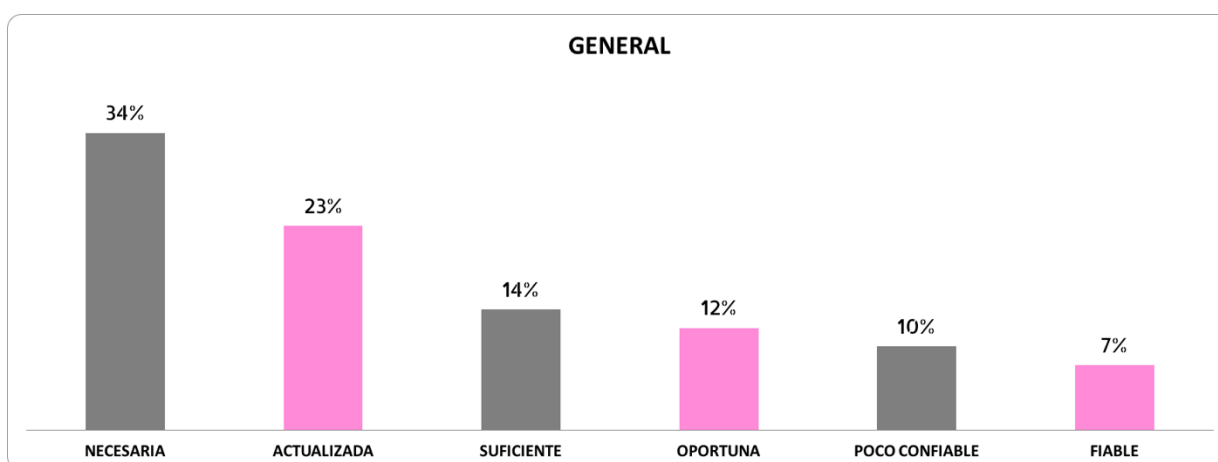


Ilustración 16. Auditoría de Comunicación Interna. Pregunta 8

La siguiente pregunta se la realizó con el fin de observar que piensa el público interno acerca de la información que recibe. Entonces un 34% piensa que es necesaria, después el 23% representa a la opción actualizada, un 14% considera que es suficiente, un 12% que es oportuna, como antepenúltima selección está el 10% para poco fiable y como última cifra el 7% puso fiable.

A continuación, se evaluó las encuestas del departamento de administración y los resultados fueron que el 100% se distribuye en 25% para actualizada, 25% necesaria, 25% a lo que se refiere suficiente y 25% para poco fiable. Seguido están los entrenadores con un 50% que opina el contenido es necesario, un 25% que es oportuno y un 25% que considera que la información es poco fiable, en cuanto al equipo primero y segundo los datos son: el 39% dice que es actualizada, un 33% selecciono que es necesaria y las opciones de suficiente y poco confiable cada una tiene un 11%. Para Sub 16 y Amateur, los datos para la variable actualizada representan el 38% y existe dos porcentajes iguales del 25% en la que se indican que es necesaria y suficiente, así como también dicen que es oportuna y fiable con un 6% para cada una. En el caso de los papás, ellos consideran un 42% que el contenido es necesario, después aparece un 23% que es suficiente, luego un 12% que corresponde a oportuno y con el 11% para actualizada y un 8% para los que aseguran ser fiable. Y último están las formativas de Norte, Sur y Valle de los Chillos las cuales seleccionaron a la variable: necesaria con un 42%, seguido del 23% que interpreta que es suficiente un 12% dice que es oportuna, después está un 11% que seleccionó el literal: actualizada, como antepenúltima cifra está con el 8% fiable y un 4% poco confiable.

9. ¿Consideras que recibes muy poca información por parte de Club Ñañas?

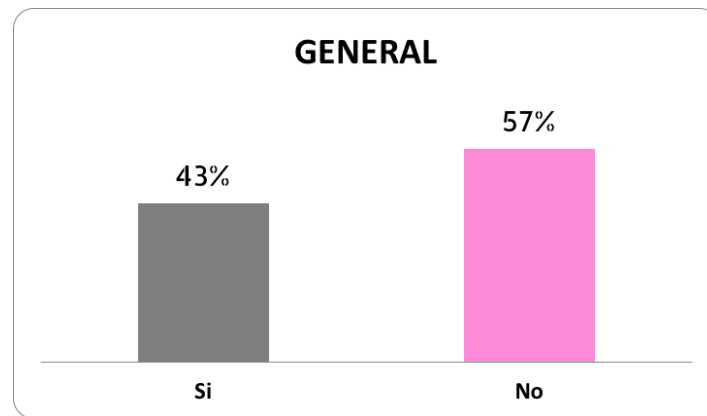


Ilustración 17. Auditoría de Comunicación Interna. Pregunta 9

Se quiso verificar hasta que punto los miembros de Club Ñañas reciben poca o mucha información y la conclusión de esta pregunta, es que, el 57% contestó que recibe mucha información, sin embargo está la otra parte con un porcentaje igualmente notable que equivale al 43% que es para las personas que reciben muy poco contenido de información.

Comparando los resultados generales con los de cada departamento, se pudo averiguar que el área de administración, en sí la mitad, recibe mucha información, mientras que la otra mitad dice recibir poca información sobre Club Ñañas. El 75% de los entrenadores de la institución, escogió que recibir bastantes anuncios, pero el 25% respondió que no adquiere suficiente información. Las jugadoras de primer y segundo equipo, considerado por el 83%, sí reciben contenido del club, mientras que el otro resultado del 17% corresponde a las que no reciben avisos.

Para la parte de Sub 16 y Amateur, presenta el mayor porcentaje para la variable de recibir un alto grado de información esto con el 88% y con el 13% a los dicen no recibir casi nada de noticias sobre la empresa. Ahora bien, los papás de las jugadoras, respondieron con el 76% siendo la mayoría de encuestados, que escogió la opción de sí recibir limitados comunicados por parte del club y solo el 24% considera que sí recibe muchas noticias por parte de Club Ñañas. Por último, están las formativas, que los

porcentajes interpretan al 50% para los que sí reciben mucha información y el otro 50% para los que no reciben la suficiente información.

10. ¿Qué tan satisfecho estás con la comunicación interna de Club Ñañas?

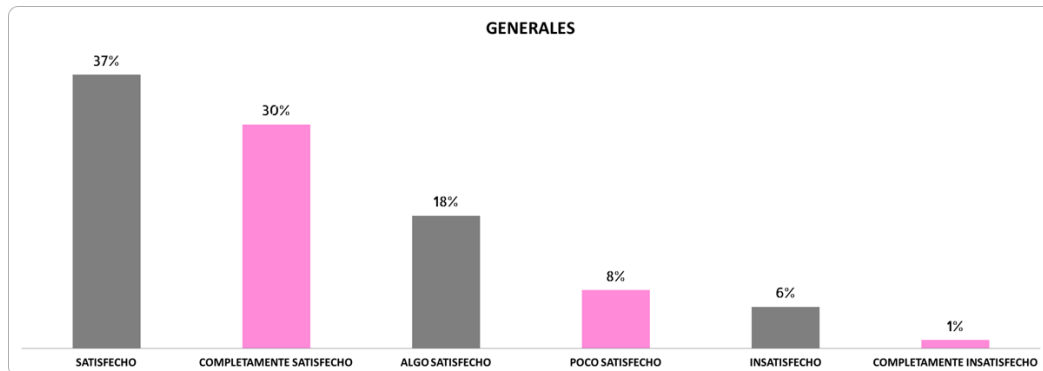


Ilustración 18. Auditoría de Comunicación Interna. Pregunta 10

A continuación, se realizó otra pregunta primordial para saber acerca de la comunicación interna de la institución y hubo datos de todo tipo. El mayor porcentaje corresponde al 37% que está satisfecho, seguido de completamente satisfecho que representa el 30%, luego el 18% considera que esta algo satisfecho, mientras que los otros datos interpretan las variable: poco satisfecho el 8%, insatisfecho el 6% y completamente insatisfecho el 1%.

11. Según tu opinión ¿de qué manera se transmite la información dentro de Club Ñañas?

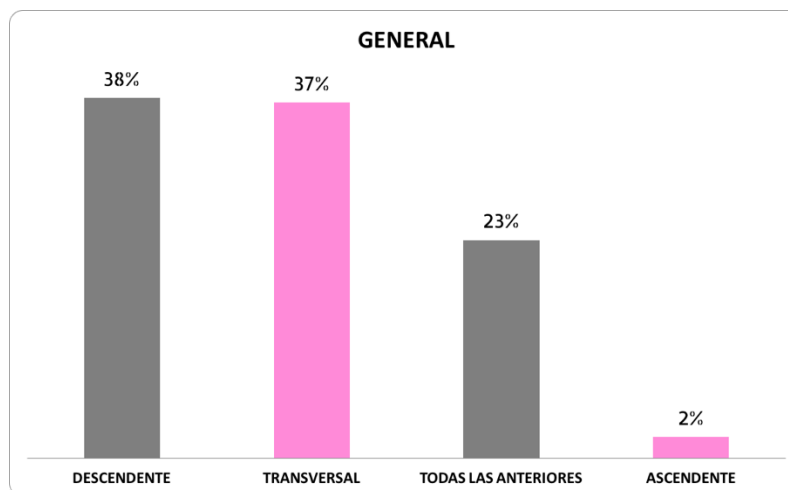


Ilustración 19. Auditoría de Comunicación Interna. Pregunta 11

La siguiente pregunta se la desarrolló con la intención de saber cómo se transmite la información según los miembros de la institución, entonces el estudio resultó que el 38% de los encuestados piensa que la información se transmite de manera descendente, el otro porcentaje que de igual manera es del 37% equivale a la transmisión transversal y para las opciones con menos porcentajes se encuentran las variables que especifican todas las anteriores opción: (c) con un 23% y la opción: (d) ascendente que demuestra el 2%.

En los gráficos departamentales se puede observar que el área de administración comprende que la información se envía de manera descendente con el 100%, a comparación de los entrenadores que sí se nota variabilidad, ya que la mayoría contestó con el 75% para transversal, y el 25% descendente, en lo que se refiere al primer y segundo equipo los resultados están parejos al momento de seleccionar las opciones descendentes y transversales, ya que ambas obtienen el 35% de votaciones para descendente y transversal y un 30% para la opción de todas las anteriores. En el área de sub 16 y amateur los resultados también tienen alteración, ya que corresponden al 44% para descendente, 25% para transversal y el 31% restante como todas las anteriores. En el caso de los papás se puede evaluar que la transmisión transversal equivale al 44%,

siendo la más alta, a continuación está descendente con el 32% y por último consta el literal (d): todas las anteriores con 24% de votantes. Para finalizar está la categoría formativas, que de igual manera la mayoría de chicas piensan que la información se pasa de manera descendente con su porcentaje del 50% es decir la mitad, luego está el 38% para transversal y los valores restantes son para la opción todas las anteriores con el 8% y ascendente con el 4%.

Nivel de clima laboral

13. Especifica los aspectos que te gustaría que mejore Club Ñañas. Selecciona dos opciones.

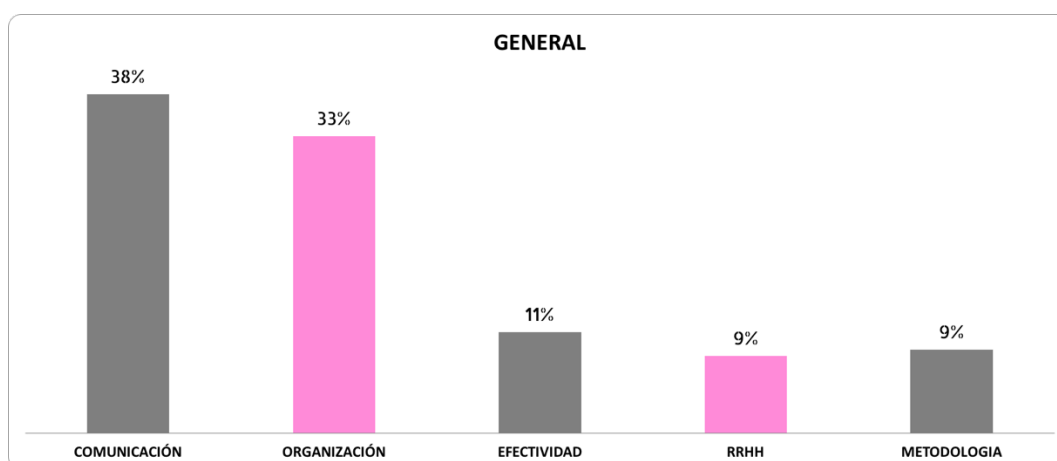


Ilustración 20. Auditoría de Comunicación Interna. Pregunta 13

Para poder analizar el aspecto de clima laboral dentro de Club Ñañas fue pertinente encuestar a los colaboradores sobre los aspectos en los cuales consideran tiene que mejorar Club Ñañas para que funcione de manera más eficaz y limpia. Se puede observar que en términos generales, un gran porcentaje de los públicos internos del club desean que se mejore la comunicación interna, con un porcentaje de 38%. De la misma manera, desean que la organización dentro del club sea evaluada ya que un 33% de los encuestados opinaron que este era un aspecto por mejorar.

Analizando las respuestas de cada departamento, se puede observar que existe una tendencia similar, todos los departamentos escogieron a la comunicación y a la organización como los aspectos de Club Ñañas a mejorar. Sin embargo, se pueden ver pequeñas variaciones en el departamento Administrativo el cual desea en un 43% que la efectividad sea la que mejore. Así mismo, es pertinente mencionar que los departamentos de Formativas, Sub16 y Amateur, Primer y Segundo equipo desean que se mejore primordialmente la comunicación con porcentajes de 41%, 42%, 30% respectivamente, mientras que los departamentos de Padres de familia, Entrenadores y Administrativo desean que la organización es el aspecto más importante a mejorar con porcentajes de 39%, 50% y 43% respectivamente.

17. ¿Has realizado alguna sugerencia a las autoridades de Club Ñañas?

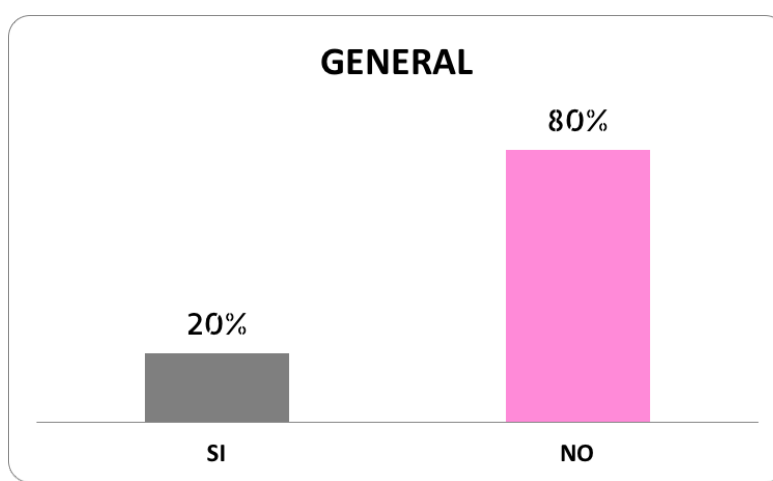


Ilustración 21. Auditoría de Comunicación Interna. Pregunta 17

De la misma manera, se desea conocer cuántas personas han realizado una sugerencia a la dirección de la empresa, ya que es importante analizar si las personas están a gusto con lo que pasa dentro de la misma o si sienten la libertad dar su opinión a los altos mandos. Como se puede ver, un gran porcentaje (80%) de los públicos internos no realizan sugerencias hacia las autoridades de club Ñañas. Esta tendencia se puede ver bastante marcada en los departamentos que se encuentran más lejanos a las autoridades

del club, como son los equipos de jugadoras y los padres de familia, quienes admitieron en un 100% que no realizaban sugerencias al club. Sin embargo, se puede ver como la tendencia cambia radicalmente en el caso del departamento administrativo y el departamento de entrenadores, ya que los mismos marcaron en su mayoría que si acostumbran a realizar sugerencias, con porcentajes de 75% cada uno comparado con un 25% de personas que no han hecho sugerencias.

Focus Group

Como se mencionó anteriormente, se realizó un "focus group" con las jugadoras del Primer Equipo, el cual es considerado el más comprometido y con mayor conocimiento del club para recolectar información relevante e insights.



Ilustración 22. Auditoría de Comunicación Interna. Focus Group

Resultados

- **Sobre Nivel de Identidad**
- Se comentó que no se sienten identificadas con la cultura organizacional de Club Ñañas ya que la información que saben sobre el mismo lo adquirieron porque es obligatorio para pasar las pruebas de conocimiento, no porque sientan que esa es la cultura.
- Consideran a los valores de Club Ñañas poco apropiados para una empresa.
- **Sobre Herramientas y Canales de Comunicación**
- No existe una cultura que valore la importancia de un sistema de comunicación interna funcional. Esto se debe a que las jugadoras no sienten interés en mejorar o aumentar herramientas de comunicación o canales para mejorar la interacción entre los distintos miembros del club.
- Se piensa que el flujo de la comunicación dentro del club es descendente, y quisieran que esto cambie ya que quisieran poder realizar sugerencias y que las mismas sean tomadas en cuenta.
- **Sobre Clima Laboral**
- Se sienten santisfechas con el clima laboral y el nivel de compañerismo que se mantiene dentro del club. Sin embargo, consideran que tienen muy poco conocimiento sobre las demás integrantes de club Ñañas y quisieran poder relacionarse con ellas.
- Quisieran tener reuniones más formales, en donde las discusiones no se lleve de manera informal si no que tengan un fin en específico. Quisieran tener capacitaciones donde puedan mejorar sus habilidades como profesionales y como seres humanos.

Problemas Encontrados

A nivel de identidad

1. Se pudo observar por medio de análisis a las preguntas, que los públicos internos de Club Ñañas no tienen conocimiento sobre la Cultura Organizacional del club. En consecuencia, esto puede generar falta de compromiso por parte de sus públicos internos, lo que puede resultar en acciones que vayan en contra a dicha cultura o incluso desmotivación por falta de identificación.
2. Existe una problemática específica con la falta de reconocimiento del valor “somos femeninas”. Este es considerado por parte de la gerencia, el valor más importante de la organización ya que representa fuerza y empoderamiento. Sin embargo, los públicos internos consideran a esta frase como signo de debilidad o una característica que no está relacionada con el fútbol.

A nivel de herramientas y canales de comunicación

3. Se pudo observar que los públicos alejados al personal administrativo, como es el caso de los padres de familia y las formativas de Norte, Sur y el Valle de los Chillos, reciben poca información y mantienen poca interacción con los demás públicos del Club. Se puede ver la falta de cohesión de todos los miembros del club en consecuencia a las escasas herramientas y canales comunicacionales que existe.
4. El contenido y la comunicación que transmite Club Ñañas, a pesar de que son considerados necesarios, son calificados como muy básicos. La investigación evidencia que existe una falta de información relevante en cuanto a talleres, nuevos proyectos, nuevas metas e información del Club y actividades en general que generen un mayor sentido de pertenencia con el Club.

5. Existe una tendencia donde se considera que la información se transmite de forma descendente, por este motivo existe una falta de comunicación de manera transversal, la cual es considerada la ideal para mantener una comunicación interna armoniosa, en sintonía y fluida. Este problema se lo puede relacionar con el la falta de participación por parte de los públicos para realizar sugerencias, ya que consideran que no serán escuchados o que el club no se maneja de esta manera.

A nivel de clima laboral

6. En este nivel se puede observar que existe un buen estado de clima laboral ya que todos los públicos internos consideran que progresan en el club y califican a su participación con adjetivos positivos. Sin embargo se pueden identificar dos problemas:
 7. Casi en su totalidad, los miembros del Club solicitan que se mejore significativamente la comunicación y la organización en el accionar del club.
 8. Se puede ver una tendencia marcada con los públicos más lejanos a la gerencia del club, la cual indica que no se sienten partícipes y en confianza para realizar sugerencias, quejas o críticas. Se pudo concluir que esto puede estar dando por la falta de cohesión y de interacción que existe entre las distintas áreas del club, por la falta de herramientas comunicacionales que lo permitan y por el hecho de que se considera que la información se circula de manera descendente, y por lo tanto, piensan que no tienen la oportunidad o derecho de hacerlo.

PROPUESTA DE CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

El Poder de Ser una Ñaña

Objetivo General:

Resolver los problemas comunicacionales de Club Ñañas a nivel de identidad, de herramientas de comunicación y de clima laboral. Esto se conseguirá con el desarrollo de una campaña de comunicación interna para cada uno de los problemas, las cuales se llevarán a cabo en el plazo de cuatro meses.

Eje Conceptual:

“El poder de ser una Ñaña”

La fuerza, la determinación, el poder. Se utilizará este eje conceptual como una definición de lo que es ser una ñaña.

Una “ñaña” es una persona poderosa, cumple con sus sueños sin que nada ni nadie se lo impida. Lleva a los miembros de su equipo en la camiseta y en el corazón, lucha por el crecimiento y unidad de su club con determinación.



Ilustración 23. Campañas Internas. Eje Conceptual

Campañas Comunicacionales

1. Herramientas de Comunicación

Problema encontrado:

Dentro de Club Ñañas existen pocos canales y herramientas de comunicación oficiales generando informalidad y desorden en la información que se recibe de las actividades del club. En consecuencia, esto deriva en poca interacción entre públicos internos.

Título de la Campaña: “El poder de nuestra CONEXIÓN”

Se introducirá las nuevas herramientas de comunicación, sus objetivos, funcionalidad y usos correctos a miembros del equipo Club Ñañas.

Objetivos específicos :

- Crear nuevas herramientas de comunicación y se repotenciar las existentes de tal manera que las mismas permitan a todos los miembros de Club Ñañas informarse sobre las actividades del mismo de manera más ordenada, constante y didáctica.
- Informar y capacitar a los públicos internos sobre los nuevos usos de herramientas por medio de una campaña de comunicación de 3 etapas con una duración de 3 semanas. De esta manera, se aumentará su uso en un 70% y se incrementará el nivel de interactividad e información en el Club.

Público objetivo: Miembros de Club Ñañas

Desarrollo de la Campaña**Expectativa:****Línea estratégica**

- Relanzamiento de grupo de Facebook Somos Ñañas con temática de eje conceptual y campaña



Ilustración 24. Campaña Interna 1. Expectativa 1

- Arte de expectativa en nuevo grupo de Facebook Somos Ñañas



Ilustración 25. Campaña Interna 1. Expectativa 2

Tácticas

- **“Pronto conocerás el poder de nuestra conexión”**

Se cerrará el grupo privado de Facebook existente de Club Ñañas y se creará uno nuevo con la temática del eje conceptual propuesto de El Poder de Ser una Ñaña, para que así Facebook invite a todos los miembros de Club Ñañas, a unirse al grupo. Para asegurar la adición de todos, se mandará un mensaje de WhatsApp a cada uno de los grupos solicitando que se unan. Una vez los miembros entren al grupo encontrarán el

arte que diga: “Pronto conocerás el poder de nuestra conexión. Entérate de grandes cosas en tu próximo entrenamiento” con el logo Google Calendar (nueva herramienta), WhatsApp y Facebook. De la misma manera, se pondrá este arte en el perfil de grupo de WhatsApp.

Informativa:

Línea Estratégica

- Capacitación a entrenadores, personal administrativo, con enfoque a funcionamiento de Google Calendar

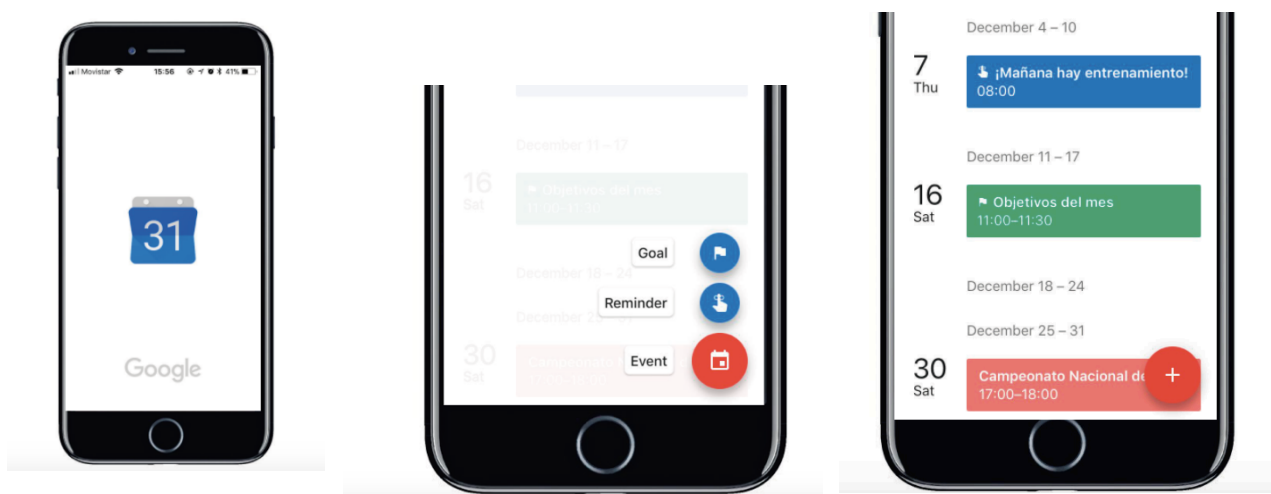


Ilustración 26. Campaña Interna 1. Informativa 1

- Introducción de cada una de las herramientas y sus usos durante entrenamiento a jugadoras



Ilustración 27. Campaña Interna 1. Informativa 2

Tácticas

- Capacitación

Se convocará por medio de WhatsApp una reunión formal a los entrenadores de cada formativas y al personal administrativo a para así poder introducir las nuevas herramientas y su modo de uso. Se especificará cuáles serán sus roles y compromisos en la ejecución a los entrenadores en la fase de expectativa. De la misma manera, se procurará dar un tutorial más específico sobre Google Calendar. Se informará lo siguiente:

1. **Grupo privado de Facebook. “Somos Ñañas”** Esta herramienta estará destinada para información de interés sobre el Club, los nuevos proyectos del mismo e información de sus jugadoras . Funcionará como una revista virtual pero con mayor afinidad de uso.
2. **Grupos de Whatsapp:** Se planteará como una herramienta exclusivamente para realizar comunicados cortos y links a otras herramientas, pero sobretodo se planteará como una herramienta de uso social. De esta manera, se generará más orden en la forma que circula la información y se abrirá el espacio para una

herramienta de comunicación sobre información oficial la cual podrá transmitir la gerencia de Club Ñañas y el Equipo de Comunicación de manera más ordenada.

3. **Aplicación Google Calendar:** Se creará una cuenta de Club Ñañas en la aplicación de celular gratuita de notificaciones “Google Calendar”. Esta aplicación de fácil uso tanto para el comunicador como para el lector, permitirá agendar eventos, crear notificaciones, recordatorios importantes y generar informes comunicativos del Club de manera fácil y rápida. De la misma manera esta aplicación permite generar información de una manera directa y personalizada, ya que el comunicador puede escoger a que público quiere informar, puede calificar el tipo de información por colores y todas las publicaciones que se realicen, aparecerán como una notificación en el celular de dicho público como contenido de fácil lectura. Además, esta aplicación permite ver un calendario con todos los eventos y fechas importantes y con sus colores, para así tener una mayor organización. Lo único que necesita hacer el personal de club Ñañas es bajar la aplicación en su celular y registrarse con su Gmail.

- **Introducción de cada una de las herramientas y sus usos durante entrenamiento a jugadoras**

Esta fase tendrá una duración de una semana en donde cada día de entrenamiento, los entrenadores ya previamente capacitados, introducirán una a una las nuevas utilidades de las herramientas de Club Ñañas, sus objetivos, su utilidad y su funcionamiento a las jugadoras. Se enviará un mensaje en grupo de whatsapp especificando de que herramienta se aprenderá que día de entrenamiento.

Recordación:

Línea Estratégica

- Post en Facebook con explicación de diferencias de modo de uso de las herramientas
- Post en Facebook con video tutorial de Google Calendar
- Post en Facebook con información sobre el contenido que encontrarán en Facebook desde el relanzamiento del grupo

Ejemplo:



Ilustración 28. Campaña Interna 1. Expectativa 1

Tácticas

- **“Cada conexión en su lugar”**

En la semana siguiente, se realizarán posteos diarios en grupo de Facebook Somos Ñañas que plasmarán en artes lo aprendido sobre el modo de uso de cada herramienta. El primer posteo que se realizará es uno que explique la diferencia de uso entre cada herramienta. El segundo posteo contará con un video tutorial de Google Calendar y el tercer posteo explicará que información encontrarán en Facebook desde esa fecha en adelante.

Cronograma

		ENERO			
		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
CAMPAÑA 1	Expectativa				
	Informativa				
	Recordación				

Tabla 7. Campaña Interna 1. Cronograma

Presupuesto

\$0

2. Cultura Organizacional

Problema encontrado:

Existe una problemática específica con la falta de reconocimiento del valor “somos femeninas”. Este es considerado por parte de la gerencia, el valor más importante de la organización ya que representa fuerza y empoderamiento a la mujer. Sin embargo, los públicos internos consideran a esta frase como signo de debilidad o una característica que no está relacionada con el fútbol.

Título de la Campaña: “El Poder de Nuestra FEMINIDAD”

Se romperá el estereotipo que existe relacionado con la mujer y la feminidad, y se sustituirá con un concepto único de Ñañas que representen poder y fuerza, con el cual el público interno de Ñañas se sentirá identificado.

Objetivo específico:

Incrementar el nivel de reconocimiento y apropiación del valor de la “feminidad” en los miembros de Club Ñañas por medio de la implementación de una

campaña comunicacional de 3 etapas. Se logrará dicho objetivo en un plazo de 1 mes y se espera incrementar el nivel de identificación con el valor de la feminidad en un 80%.

Público objetivo: Jugadoras de Club Ñañas y Personal Administrativo

Concepto propuesto: El poder de nuestra feminidad

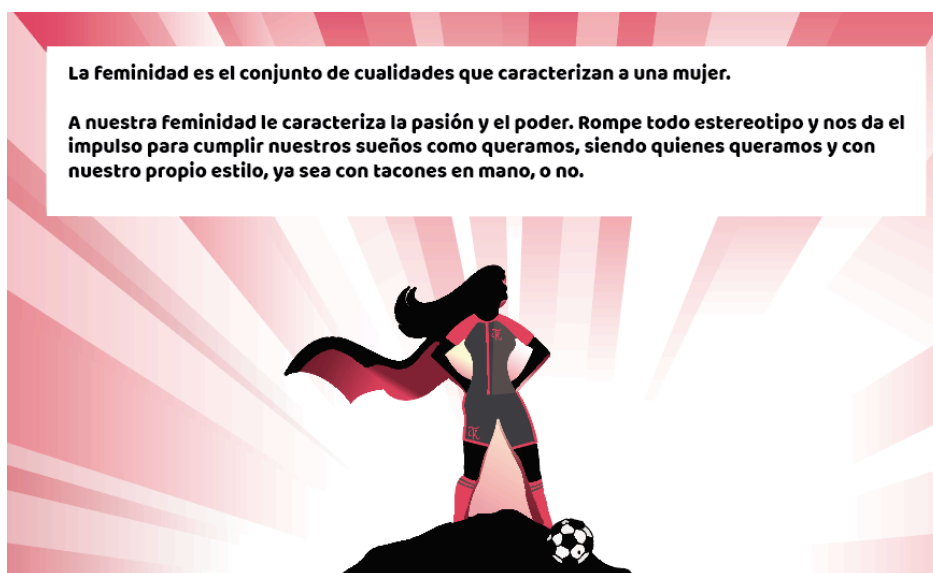


Ilustración 29. Campaña Interna 2. Concepto Propuesto

Desarrollo de la Campaña

Expectativa

Línea Estratégica

- Capacitación a Primer Equipo y Entrenadores como voceros de la campaña
- Posteo de fotos de voceros con cartel que diga “Somos Poderosas. Somos Femeninas”

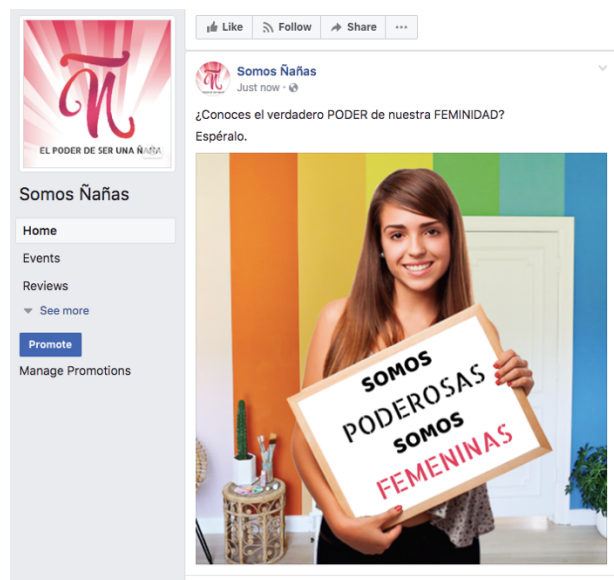


Ilustración 30. Campaña Interna 2. Expectativa 1

Tácticas

- Capacitación a Primer Equipo y Entrenadores

Se convocará una reunión formal por medio de la aplicación y WhatsApp a voceras seleccionadas del Primer Equipo y los entrenadores de cada formativa para así poder introducir el nuevo concepto de feminidad y las estrategias de la campaña. Se especificará cuáles serán sus roles y compromisos en la ejecución. De esta manera, los mismos serán los encargados de esta campaña y al ser miembros activos de la comunidad de Ñañas, tendrán gran impacto en el público objetivo.

- Fotos de Primer Equipo: “Somos Poderosas. Somos Femeninas”

Las voceras de las campañas subirán al grupo de Facebook una foto donde muestren un cartel que diga “Somos Poderosas. Somos Femeninas”. Estas fotografías se subirán a Facebook y se enviarán por whatsapp con el mensaje “¿Conoces el poder de nuestra feminidad?”.

De la misma manera, se agendará un evento en la aplicación que solamente tendrá el mensaje “Conocerás nuestra feminidad este día”

Informativa

Línea estratégica:

- Video de lanzamiento de concepto de feminidad

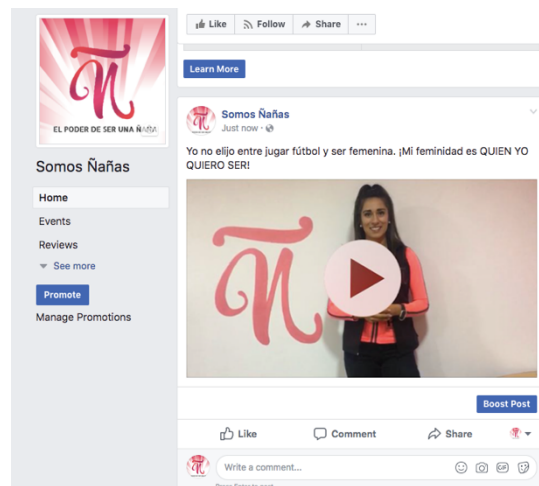


Ilustración 31. Campaña Interna 2. Informativa 1.

- Lectura de concepto en afiche en cada cancha



Ilustración 32. Campaña Interna 2. Informativa 2

- Aprendizaje del concepto durante sesiones de entrenamiento

Tácticas

- **Lanzamiento de concepto “El Poder de Nuestra Feminidad”**

1. Redes Sociales

En el primer paso del lanzamiento del concepto se subirá el video “El poder de nuestra feminidad” en el grupo interno de Facebook y en canal de YouTube en donde se podrá observar una serie de tomas donde las voceras de la campaña dicen el nuevo concepto, cerrando con la frase “Yo no elijo entre jugar fútbol y ser femenina. Mi feminidad es quien yo quiero ser”. De la misma manera, se subirá artes a redes sociales.

2. Entrenamiento

El segundo paso del lanzamiento del concepto será la práctica del mismo en sesiones de entrenamiento. En el día que se agendó la cita en la aplicación en la fase de expectativa, se realizará una sesión de entrenamiento en donde los entrenadores colgarán un cartel en los arcos de fútbol que tendrán la frase “¿Conoces el poder de nuestra feminidad?”. Las jugadoras se acercarán al arco y podrán leer en voz alta el nuevo concepto, y por una semana se llevará a cabo un Programa de Desarrollo Personal basado en el poder femenino.

Recordación

Línea estratégica:

- Realizar actividad didáctica con capa de heroína con concepto de feminidad individual para cada jugadora



Ilustración 33. Campaña Interna 2. Recordación 1

- Posteo del resultado en Facebook

Tácticas

- **Mini Evento “Mi Poder Femenino es....” y recordación en redes sociales**

Como cierre de las sesiones de entrenamiento sobre Poder Femenino, durante una sesión de entrenamiento, el mini evento “Mi Poder Femenino es....” Se entregará una capa de superhéroe blanca y un marcador. Ya que el concepto de “El Poder de Nuestra Femenidad” impulsa la individualidad, las jugadoras podrán rellenar con su propio significado de feminidad aplicado lo aprendido. Se tomará fotografías y se realizará videos de dicho acontecimiento para subir al grupo privado de Facebook y en el canal de YouTube como herramienta de recordación de la campaña.

Se recomienda reforzamiento en el grupo de Facebook interno con posteos semanales relacionados al poder de la feminidad, y artes con frases motivacionales relacionados al tema.

Cronograma

		FEBRERO			
		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
CAMPAÑA 2	Expectativa				
	Informativa				
	Recordación				

Tabla 8. Campaña Interna 2. Cronograma

Presupuesto

PRODUCTO	CANTIDAD	INVERSIÓN
Capas en blanco	60	\$60
Cajas de marcadores	3	\$9
TOTAL		\$ 69

Tabla 9. Campaña Interna 2. Presupuesto

3. Clima Laboral

Problema encontrado:

Dentro de Club Ñañas existe una falta de integración e interacción entre miembros. Durante la investigación se pudo observar que los miembros de club no trabajan en equipo por sacar el Club adelante y crear un ambiente de comunidad unificada.

Se encontró dicho problema por medio de investigación cualitativa por medio de Focus Groups realizados a las jugadoras y basándose en la información adquirida en múltiples reuniones con el personal administrativo de Ñañas.

Título de la Campaña: “El Poder de Nuestra UNIÓN”

Se creará mayor interacción de los miembros del club por medio de la creación de un campeonato interno de ñañas el cual tendrá características y actividades que alimentan el trabajo en equipo.

Objetivo específico:

Fomentar y promover el sentido de trabajo en equipo entre los miembros de Club Ñañas por medio de actividades que afiancen nuevas relaciones entre ellos y así

despertar el interés por luchar por el bienestar y progreso del Club y elevar el nivel de compromiso con el mismo.

Estas actividades se realizarán dentro de una campaña comunicacional de 3 etapas que tendrá una duración de 1 mes y espera aumentar el nivel de cohesión y trabajo en equipo en un 90%.

Público objetivo: Jugadoras de Club Ñañas y Personal Administrativo

Desarrollo de la Campaña

Expectativa:

Línea estratégica

- Arte que genere expectativa en redes sociales



Ilustración 34. Campaña Interna 3. Expectativa 1

Tácticas

- **Post en grupo de Facebook y Whatsapp.**

Se posteará en redes sociales y whatsapp un arte en donde se podrá ver la silueta de un trofeo con la frase ¿Estás lista para un campeonato como ningún otro?

Informativa:

Línea Estratégica

- Formación de equipos nuevos a forma de sorteo
- Creación de invitación por medio de múltiples plataformas sobre el campeonato interno



Ilustración 35. Campaña Interna 3. Informativa 1

- Ejecución de campeonato interno durante un fin de semana

Tácticas

- **Campeonato Interno “El poder de nuestra unión”**

Se enviará una invitación por medio de Facebook, Whatsapp y Google Calendar donde se podrá encontrar información sobre el 1er. Campeonato Interno: “El poder de nuestra unión” y se adjuntará en el evento de Google Calendar un archivo con los

nuevos equipos que se han formado para el campeonato. Las jugadoras recibirán instrucciones informando que tienen que tener listo un nombre de equipo y una barra. Esto empujará a las jugadoras a buscarse entre sí y crear una conexión antes del campeonato.

El Campeonato “El Poder de Nuestra Unión” es un campeonato interno de Ñañas de duración de un fin de semana, donde se competirá en 4 equipos nuevos. Debido a que se jugará en un equipo con miembros de distinto nivel de profesionalismo, el objetivo de este campeonato es que las jugadoras aprendan a sobrellevar adversidades y trabajar en equipo para que cada habilidad de cada jugadora sirva como un impulso que las lleve a la meta.

Recordación:

Línea Estratégica

- Trofeo al equipo ganador
- “Photobooth” con equipos nuevos



Ilustración 36. Campaña Interna 3. Recordación 1

- Video simple en canal de YouTube y Facebook con fotos y videos recopilados de lo que fue el evento

Tácticas

- Mis Nuevas Ñañas

Al finalizar el campeonato se dará un trofeo al equipo ganador, y se tomará fotos a cada equipo nuevo con un “photobooth” que tiene la frase “ Mis nuevas Ñañas”. Se subirá a redes sociales las fotos con el nombre de cada uno de los equipos y adicionalmente se subirá un video en YouTube y Facebook “home made” con fotos y videos de lo que fue el evento.

Se recomienda que este campeonato interno se mantenga como una actividad permanente de Club Ñañas para endurecer el concepto y reforzar el sentido de comunidad entre todo el equipo.

Cronograma

		MARZO			
		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
CAMPAÑA 3	Expectativa				
	Informativa				
	Recordación				

Tabla 10. Campaña Interna 3. Cronograma

Presupuesto

PRODUCTO	CANTIDAD	Inversión
“Photobooth” con frase “Mis nuevas ñañas”	1	\$37
Trofeo	32	\$32

TOTAL		\$ 69
-------	--	-------

Tabla 11. Campaña Interna 3. Presupuesto

4. Falta de comunicación con públicos alejados al personal administrativo de Club Ñañas

Problema encontrado:

Se pudo observar que los públicos alejados al personal administrativo, como es el caso de las formativas de Norte, Sur y el Valle de los Chillos, reciben poca información sobre el club y no se sienten partícipes del mismo.

Título de la Campaña: “El Poder de acortar distancias. Entrenando con mi Capi”

Al ser la última campaña, tiene como antecedente que ya se generaron nuevas herramientas de comunicación para todos los miembros de Club Ñañas, así que esta campaña consistirá en la creación de un espacio personalizado solo para interacción entre Formativas y Club Ñañas. De la misma manera, esta campaña tomará inicio en el último día del Campeonato interno.

Objetivo específico:

Generar más cercanía con los públicos que se encuentran físicamente alejados a Club Ñañas por medio de la creación de espacios que permitan relacionarse con los mismos de forma personalizada. Esto se logrará por medio de la implementación de una campaña comunicacional de 3 fases, tendrá duración de 1 mes y se espera lograr la mejora de interacción en un 70%.

Público Objetivo: Jugadoras de miembros de equipos de Formativas Norte, Sur y Chillos.

Desarrollo de la Campaña

Expectativa

Línea estratégica

- Usar el campeonato interno como una introducción al mundo de Ñañas y a sus figuras más importantes como son las jugadoras de Primer Equipo, Fernanda y Andrea.
- Arte enviada por WhatsApp que agradezca la participación en el campeonato y se haga saber que seguirá habiendo actividades.



Ilustración 37. Campaña Interna 4. Expectativa 1

Tácticas

- **Campeonato como introducción**

Se utilizará al campeonato interno de Ñañas como una herramienta de expectativa para esta campaña ya que las jugadoras de las Formativas tendrán la oportunidad de

interactuar con personas que llevan el espíritu de lo que es ser una Ñaña, como es el caso de Fernanda, Andrea y las jugadoras del Primer Equipo.

- **¡Espera! ¡Que todavía hay más actividades junto a ti!**

En la noche del último día del campeonato, se enviará un mensaje a el grupo de WhatsApp un arte que diga: “Gracias por participar en el primer campeonato interno “El Poder de Nuestra Unión”! ¡Espera! ¡Que todavía hay más actividades junto a ti!

Informativa:

Línea estratégica

- Fernanda y dos jugadoras de Primer Equipo serán las voceras
- Invitación a sesiones de “Entrenando con mi Capi” por medio de herramientas seleccionadas



Ilustración 38. Campaña Interna 4. Informativa 1

- Ejecución de “Entrenando con mi Capi” en cada una de las canchas de entrenamiento de Formativas

Tácticas

- **Invitación**

Se mandará un arte por medio de Whatsapp a grupo de Formativas con la explicación de lo que consistirá las sesiones de “Entrenamiento con mi Capi” y la fecha en la que se realizará dependiendo de a que formativa se pertenece. Se agendará evento en Google Calendar

- **Semana de “Entrenando con mi Capi”**

Esta herramienta consistirá en que Fernanda, la dueña y capitana del Club, junto con dos jugadoras seleccionadas del primer equipo, serán las encargadas de realizar una sesión de entrenamiento con cada una de las formativas. La idea es que las jugadoras de dichos equipos se sientan protagonistas, es por esto que, en el periodo de 1 semana, Fernanda y las voceras irán a un entrenamiento de formativas reemplazando al entrenador, hasta haber cubierto los 4 equipos.

Durante las sesiones de Entrenando con mi Capi, Fernanda y las voceras coordinarán un Syllabus de Desarrollo Personal en donde inculcarán a las formativas lo que es ser una Ñaña y se dará palabras motivacionales.

Recordación

Línea Estratégica Y Táctica:

- Al final de cada entrenamiento, se entregará a las jugadoras un “pin” de ropa que dirá “Lejos en km. Pero cerca en corazón.”



Ilustración 39. Campaña Interna 4. Recordación 1

Se recomienda que el concepto “Entrenando con mi Capi” evolucione en “Conversando con mi Capi”. Es decir, se recomienda que se asignen reuniones constantes con el grupo de Formativas (y el resto de Club Ñañas) para poder afianzar el laso logrado con ellas en esta campaña y el campeonato interno.

Cronograma

		ABRIL				
		Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
CAMPAÑA 4	Expectativa					
	Informativa					
	Recordación					

Tabla 12. Campaña Interna 4. Cronograma

Presupuesto

PRODUCTO	CANTIDAD	Inversión
Creaciones de “Pines”	30	\$36
TOTAL		\$ 36

Tabla 13. Campaña Interna 4. Presupuesto

Cronograma General

		ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL			
		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
CAMPAÑA 1	Expectativa																
	Informativa																
	Recordación																
CAMPAÑA 2	Expectativa																
	Informativa																
	Recordación																
CAMPAÑA 3	Expectativa																
	Informativa																
	Recordación																
CAMPAÑA 4	Expectativa																
	Informativa																
	Recordación																

Tabla 14. Campañas Internas. Cronograma General

Presupuesto Total

Campaña 1	\$0
Campaña 2	\$69
Campaña 3	\$69
Campaña 4	\$36

Tabla 15. Campañas Interna. Presupuesto Total

Inversión Total

\$ 174

Servicios de LUM. Comunicación Interna	\$1.500
--	---------

Tabla 16. Campañas Interna. Servicios LUM

PROPUESTAS DE CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN EXTERNAS

“El poder de ser una Ñaña”

Conquistando las Canchas Junto a Ti



Ilustración 40. Campañas Externas. Eje Conceptual

Investigación Previa

Objetivo de investigación:

En el plazo de una semana, determinar los públicos externos con los que cuentan el Club Deportivo Ñañas y los modos de interacción que se mantienen con los mismos, para poder así encontrar problemas comunicacionales y dar paso a posibles soluciones.

Metodología:

Se utilizó reuniones personales con la gerente general y el DirCom de Club Ñañas. Se trabajó en conjunto para crear un mapa de públicos externos y posteriormente se determinó la situación actual con cada uno de los públicos en tipo de relación, y herramientas/canales por los cuales se mantienen conexiones con los mismos.

Adicionalmente, se realizó clipping de noticias y publicaciones en donde han sido protagonistas Club Ñañas para poder determinar el tipo de medios en los que aparece y cómo es visto hacia el público exterior. De la misma manera, se analizó las herramientas de comunicación con las que el Club se dirige hacia sus públicos para determinar su eficiencia y calidad.

Una vez determinados estos factores, se discutió con los dirigentes del club, el nivel de satisfacción con la interacción actual que se mantiene con cada público, y es así como se encontraron problemas y situaciones comunicacionales que necesitan mejorar con cada público externo determinado.

Resultados

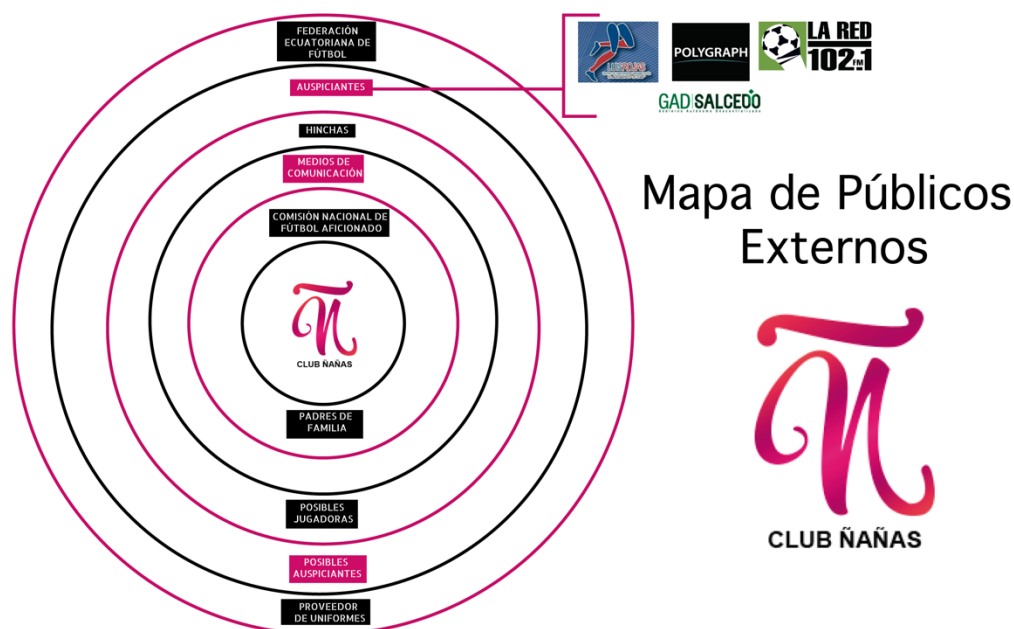


Ilustración 41. Mapa de Públicos Externos Club Ñañas

Como se mencionó anteriormente, se determinó un mapa de públicos externos junto a la gerente general del Club y su DirCom. El mapa de públicos que presenta Club

Ñañas es simple, sin embargo, el nivel de relación con cada uno de ellos es bastante definido.

Los públicos externos más cercanos al Club son los padres de familia de las jugadoras, y la CONFA (Comisión Nacional de Fútbol Aficionado) ya que con los mismos existe una relación casi a diario y regulan las actividades y funcionamiento del Club. En un círculo más alejado, pero igualmente cercano, se encuentran los medios de comunicación, ya que Club Ñañas es un miembro activo en los medios y se da a conocer por medio de “free press”; y después están los hinchas del equipo y potenciales jugadoras, con los cuales se maneja una relación virtual. En un rango más alejado, se encuentran los auspiciantes y posibles auspiciantes del Club. En la actualidad, el Club mantiene alianzas con el Centro de Rehabilitación Luis Rojas, Polygraph, Radio la Red y el Gobierno Autónomo Descentralizado de Salcedo. Después, se encuentra la FEF (Federación Ecuatoriana de Fútbol), la cual regula las actividades y funcionamiento de los clubes de fútbol a nivel nacional, sin embargo, no existe una relación cercana y de primera mano entre la misma y el Club. Por último, en el mismo rango se encuentra el proveedor de uniformes del Club Ropatex, con el cual existe una relación puramente de negocios ya que el mismo no se involucra de ninguna otra manera con el Club.

Clipping de Medios

El club femenino de fútbol 'Las Ñañas' jugará en Salcedo

Por Redacción Central - 14 mayo, 2017

Compartir en Facebook Compartir en Twitter



El Gobierno Municipal, la Liga Cantonal de Salcedo y el club profesional de fútbol femenino 'Las Ñañas' firmaron un acuerdo para la utilización del estadio Carlos Alberto Tamayo, para jugar de local en el campeonato nacional de fútbol femenino.



Equipo de fútbol 'Las Ñañas' conquistan las canchas- En Corto - Telemazonas

2.060 visualizaciones

En Corto Publicado el 3 mar. 2016

SUSCRIBIRSE 6,1 MIL

Ilustración 42. Clipping de Medios Club Ñañas

Herramientas de Públicos Externos

<p>HERRAMIENTA COMUNICACIONAL: CANAL DE YOUTUBE</p>	
<p>PÚBLICO: Público externo interesado</p> <p>DESCRIPCIÓN TÉCNICA: Canal de videos lúdicos en la plataforma de Youtube</p> <p>DESCRIPCIÓN COMUNICACIONAL: Esta herramienta maneja información tanto oficial como informal y se actualiza cada mes. El flujo de información se transmite de manera descendente, pero el público tienen la oportunidad de comentar</p>	

Tabla 17. Herramientas Comunicación Externa. Canal Youtube

HERRAMIENTA COMUNICACIONAL: GRUPO DE WHATSAPP	
	
<p>PÚBLICO: Padres de familia</p> <p>DESCRIPCIÓN TÉCNICA: Grupos de mensajería instantánea de Whatsapp conformados por el equipo administrativo de Club Ñañas y los padres de familia de las jugadoras</p> <p>DESCRIPCIÓN COMUNICACIONAL: Esta herramienta maneja información formal. El flujo de información se transmite transversalmente.</p>	

Tabla 18. Herramientas Comunicación Externa. Grupo de WhatsApp

HERRAMIENTA COMUNICACIONAL: MAIL	
	
<p>PÚBLICO: Padres defamilia, CONFA, auspiciantes, medios</p> <p>DESCRIPCIÓN TÉCNICA: Cuenta de Hotmail o Gmail con una base de datos de los públicos anteriormente mencionados.</p> <p>DESCRIPCIÓN COMUNICACIONAL: Esta herramienta maneja información oficial emitida por parte de Club Ñañas. El flujo de información se transmite de manera descendente exclusivamente y es utilizado aproximadamente una vez a la semana, o cuando las situaciones lo ameritan.</p>	

Tabla 19. Herramientas Comunicación Externa. Mailing

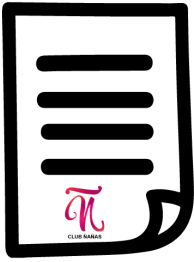
HERRAMIENTA COMUNICACIONAL: CIRCULARES

<p>PÚBLICO: Padres de familia</p> <p>DESCRIPCIÓN TÉCNICA: Material físico entregado a jugadoras para llegar a sus padres.</p> <p>DESCRIPCIÓN COMUNICACIONAL: Es entregado cada vez que existen nuevos proyectos o fechas importantes relacionadas con el Club y sus jugadoras. La información se maneja de manera descendente.</p>

Tabla 20. Herramientas de Comunicación Externa. Circulares

HERRAMIENTA COMUNICACIONAL: PÁGINA DE FACEBOOK	
	
<p>PÚBLICO: Público externos en general de Club Ñañas</p> <p>DESCRIPCIÓN TÉCNICA: Página creada en la plataforma de interacción social Facebook conformados abierto para el público externo de Club Ñañas en general.</p> <p>DESCRIPCIÓN COMUNICACIONAL: Esta herramienta maneja información tanto formal como informal y se la utiliza en promedio una vez a la semana. El flujo de información se transmite en su mayoría de manera descendente, pero si existe cierta interacción.</p>	

Tabla 21. Herramientas Externa Comunicación. Página de Facebook


HERRAMIENTA COMUNICACIONAL: REUNIONES	
	
<p>PÚBLICO: Padres de familia, Miembros de la CONFA DESCRIPCIÓN TÉCNICA: Reuniones en la sede principal de Club Ñañas y sede CONFA DESCRIPCIÓN COMUNICACIONAL: En el caso de la CONFA se realizan una vez a la semana. Se maneja información formal y la misma fluye de manera transversal.</p>	

Tabla 22. Herramientas Comunicación Externa. Reuniones

Problemas Encontrados:

A continuación, se presentarán las situaciones comunicacionales que se encontraron durante la etapa de investigación. Se determinó un problema a solucionar por cada público de Club Ñañas.

1. Público: Medios de Comunicación

- a. **Situación Actual:** Club Ñañas se da a conocer al público externo por medio de “free press.” Es una estrategia que ha dado buenos resultados y es la principal fuente de exposición que tiene el Club. Mantiene muy buena relación con medios reconocidos en el país como Teleamazonas, Radio La Red (auspiciante) y Radio Vigía. Con las personas encargadas de estos medios se mantiene una interacción amigable y personal. Los mismos conocen a perfección lo que hace Club Ñañas y lo siguen en cada una de sus actividades.
- b. **Problema Encontrado:** A pesar de que existe una buena relación con ciertos medios, se considera que existe poca cobertura e interés por parte de los demás medios de comunicación en el país. No existen canales y herramientas de

comunicación que permitan a los mismos enterarse de la filosofía única que mantiene Club Ñañas y de sus logros.

2. Público: Padres de Familia

- a. Situación Actual:** Es el público externo más cercano al Club y con mayor peso para la organización. Incluso fue considerado como público interno en investigaciones previas. Los padres de familia son una de las fuentes principales financieras del Club y son los decisores principales en la participación de las jugadoras. Al tener tanto poder de decisión, es importante que los mismos se sientan parte de Ñañas y entiendan realmente la metodología de trabajo y los beneficios tanto físicos como personales que brinda el Club.
- b. Problema Encontrado:** No existe una comunicación constante y fluida con los Padres de Familia de las jugadoras de Club Ñañas. No están al tanto de las actividades que realiza el Club y de los beneficios que brindan a sus hijas.

3. Público: Potenciales Jugadoras

- a. Situación Actual:** En la actualidad, Club Ñañas está interesado en crear un acercamiento hacia potenciales jugadoras, en especial en el público joven, es decir, niñas que todavía estén en el colegio. Quieren introducir a Club Ñañas como un sueño a perseguir para el cual no sólo hay que tener características futbolísticas, pero también ser personas de alta calidad moral que sigan los valores del Club.
- b. Problema Encontrado:** No existe suficiente acercamiento por parte del Club a este público aspiracional. No hay herramientas ni canales directos que incentiven al mismo a querer ser miembros activos. La única herramienta que mantiene el Club para llegar a dichos públicos es la página de Facebook, la cual es muy general y no genera el alcance esperado.

4. Público: Potenciales Auspiciantes

- a. **Situación Actual:** Club Ñañas es una organización que tiene capital limitado para poder realizar sus proyectos y mantener sus estándares de calidad. Es por esto que siempre está a la espera de nuevos auspiciantes. Sin embargo, el Club quiere generar alianzas especiales con las empresas interesadas. Quieren ser auspiciado por marcas y organizaciones que entiendan el verdadero propósito y significado de Club Ñañas. Que lo vean como un apoyo hacia el empoderamiento a la mujer, y no como una oportunidad para ingresar en el mercado de mujeres, o considerar la alianza como una actividad de Responsabilidad Social.

5. Público: Colegio Nacional de Salcedo

- a. **Situación Actual:** Club Ñañas tiene una relación especial con el GAD de la comunidad de Salcedo. El Club fue nombrado como “Huésped Ilustre” y se concedió la llave de la ciudad a las Ñañas. De la misma manera, el GAD es auspiciante del Club ya que le permite jugar como local en su estadio.
- b. **Problema encontrado:** A pesar de ser miembros honorarios de la comunidad de Salcedo, Club Ñañas no ha podido posicionarse en la comunidad y brindar los beneficios del fútbol a sus moradores.

Propuesta de Campañas Externas

Objetivo General:

Resolver los problemas comunicacionales de Club Ñañas con cada uno de sus públicos externos. Esto se conseguirá con el desarrollo de una campaña de comunicación externa para cada uno de los públicos, las cuales se llevarán a cabo en el plazo de cuatro meses.

Eje Conceptual:



Ilustración 43. Campañas Externas. Eje Conceptual

“El Poder de Ser una Ñaña. Conquistando las canchas junto a ti”

Para lograr una comunicación integral eficiente para nuestro cliente, se ha decidido mantener el nombre central de las campañas internas “El Poder de Ser una Ñaña.” La conexión que existe entre campañas internas y externas es que Club Ñañas ya son poderosas, pero pueden llegar más lejos y cumplir sus sueños si sus públicos externos se unen a su empoderamiento, por lo que el slogan de la campaña es “Conquistando las canchas junto a ti”.

Con las palabras “soñar” y “conquistar” se pretende transmitir a Club Ñañas como sinónimo de poder, de capacidad de alcanzar metas y lograr sueños expectantes. Se utilizará este concepto a lo largo de las cinco campañas propuestas a continuación.

Campañas Comunicacionales

1. Posibles Auspiciantes

Situación encontrada:

Club Ñañas es una organización que tiene capital limitado para poder realizar sus proyectos y mantener sus estándares de calidad. Es por esto que siempre está a la espera de nuevos auspiciantes. Sin embargo, el Club quiere generar alianzas especiales con las empresas interesadas. Quieren ser auspiciado por marcas y organizaciones que entiendan el verdadero propósito y significado de Club Ñañas.

Título de la Campaña: Conquista las Canchas con Ñañas



Ilustración 44. Campaña Externa 1.

Objetivo Específico:

Realizar acercamientos con empresas y entidades que podrían estar interesados en generar una alianza estratégica con el Club de mutuo beneficio. Esto se logrará por medio de la implementación de una presentación multimedia institucional que será enviada a los auspiciantes deseados en el plazo de una semana.

Público Objetivo

- Nosotras
- DM3. Sports Events

- Nike Training Club Ecuador
- McDonald's
- Pituca Fitwear
- Marathon Sport
- Yambal
- Familia
- DirecTV
- Cosas
- Yanine's Gym
- Helados de Salcedo Originales
- Hostería Rumipamba de las Rosas
- Rosas de Mulalo, Mulrosas

Desarrollo de la Campaña

Al ser una gestión puramente institucional, esta campaña contará con una sola fase.

Informativa

Línea estratégica

- Kit "Conquista las Canchas Con Nosotras"
 - o Presentación Institucional en flash memory



Ilustración 45. Campaña Externa 1. Informativa 1

- Paquete de Auspicio



Ilustración 46. Campaña Externa 1. Informativa 1

Tácticas

Se entregará vía correspondencia el kit “Conquista las Canchas Con Nosotras” en una caja en forma de balón y con el logo de Ñañas. Dentro, el auspiciante podrá encontrar una carta que dice “¿Te has preguntado lo que pueden lograr 11 chicas tras un balón? Ábreme y lo descubrirás”. En el flashmemory podrán encontrar una presentación interactiva institucional cada aspecto del Club, la cual terminará con la frase “¿Te has quedado impresionado? Anímate a conquistar las canchas junto a Ñañas.” De la misma manera, podrán encontrar adjunto los distintos paquetes de auspicio de Ñañas junto a una carta de presentación que sugerirá realizar una reunión para discutir temas de alianza más específicos.

- Contenido Presentación Institucional:

- ¿Qué es ser una Ñaña?
- Nuestra Misión
- Nuestra Visión
- Nuestra feminidad: Nuestro PODER
- Somos Ñañas. Somos ÚNICAS (Metodología de trabajo)
- Conquistando las canchas desde el 2016 (Logros)
- Nunca nos detenemos (Objetivos y proyectos futuros)

- **Paquete de Auspicio Propuesto:**

○ **Medalla de Bronce \$500**

Los auspiciantes que serán pertenecientes a este grupo colaborarán a Club Ñañas con beneficios ya sean financieros, de especie, ubicación o medios que tengan un valor de \$500 o más. Contarán con los siguientes beneficios:

- Logo de la empresa en camiseta oficial del equipo
- Logo de la empresa en artes del club en redes sociales y material impreso
- Menciones y agradecimientos en eventos o actividades oficiales del Club

○ **Medalla Plata \$1,000**

Los auspiciantes que serán pertenecientes a este grupo colaborarán a Club Ñañas con beneficios ya sean financieros, de especie, ubicación o medios que tengan un valor de \$1,500 o más. Contarán con los siguientes beneficios:

- Beneficios de Bronce +
- Logo de la empresa en artes del club en redes sociales y material impreso
- Logo de la compañía en presentaciones y actividades oficiales del Club

○ **Medalla Oro \$2,000**

Los auspiciantes que serán pertenecientes a este grupo colaborarán a Club Ñañas con beneficios ya sean financieros, de especie, ubicación o medios que tengan un valor de \$3,000 o más. Contarán con los siguientes beneficios:

- Beneficios de Plata +
- Espacios exclusivos como patrocinador principal en redes sociales
- Posibilidad de contar con espacios en eventos del Club
- Posibilidad de contar con la participación de Ñañas en eventos determinados del auspiciante.

Recomendaciones

Debido a que en Ñañas existe una sobrecarga de actividades y existe poco personal, se recomienda que esta campaña sea manejada por parte de LUM Comunicaciones.

Cronograma:

		ABRIL
		Semana 1
CAMPAÑA 1	Informativa	

Tabla 23. Campaña Externa 1. Cronograma

Presupuesto:

PRODUCTO	CANTIDAD	Inversión
Paquete en forma de balón	15	\$45
Cartas de presentación	15	\$2
Arte paquete de auspicio	15	\$6.75
TOTAL		\$53,75

Tabla 24. Campaña Externa 1. Presupuesto

2. Medios de Comunicación y Líderes de Opinión

Problema encontrado:

No existen canales ni herramientas de comunicación que permitan a los medios de comunicación y líderes de opinión enterarse de la filosofía única que mantiene Club Ñañas, de sus acciones y sus logros.

Título de la Campaña: “Experiencias Ñañas. Experiencias Únicas”



Ilustración 47. Campaña Externa 2

Se posicionará a Club Ñañas como un club único que rompe esquemas y expectativas. Se consolidará una relación fuerte y amigable con los medios y líderes de opinión al introducir a Ñañas como una organización actual, en constante cambio y con proyectos innovadores; como una entidad que aporta al mundo de la noticia y que tiene que estar en la mira constantemente.

Objetivo Específico:

Crear herramientas y espacios donde los medios y líderes de opinión puedan observar a Club Ñañas como una entidad que debe ser seguida constantemente por su unicidad. Esto se logrará por medio de la implementación de una campaña comunicacional de tres etapas que tendrá una duración de 3 semanas. Se espera consolidar relaciones estables con 4 medios más y con 2 líderes de opinión.

Público Objetivo:

Se busca crear relaciones con medios de comunicación y líderes de opinión que compartan la misma filosofía de Club Ñañas de empoderar a la mujer, y que compartan la pasión por el fútbol y el deporte.

Líderes de opinión:

- María Teresa Guerrero. Programa En Contacto. Ecuavisa

- Mónica Crespo. Nike Training Club
- Comunidad en Facebook “Soy la Zoila. Ideas de mujeres”
- Johanna Calderón. DirectTV Ecuador y Bendito Fútbol
- Gisella Buendía. Periodista en CNT Sports
- Gabriela Armendáriz. Wikimujeres Ecuador

Medios con interés en el empoderamiento femenino:

- Tania Andrade. Programa “Trillizas. En Boca de Tres”. Radio Hot 106.1
- Nicole Cueva. “Vamos Mundo Magazine”. FM Mundo
- Lizz Farfán. “Trompas de Falopio”. Radio Canela
- Soledad Rodríguez. Radio Redonda
- Mujeres en Red. El Periódico Feminista

Medios con interés en fútbol y deporte:

- Alberto Astudillo. Teleamazonas
- Gisella Buendía. Periodista en CNT Sports
- Gianni Uquillas. “Bendito Fútbol Ecuador”. Ecuadoradio
- Tito Rosales. Deportes. El Comercio
- fútbolecuador.com
- Tito Rosales. Deportes. El Comercio
- El Univero

Desarrollo de la Campaña

Expectativa

Línea estratégica

- Creación de base de datos de medios de interés para Club Ñañas

- Invitación expectativa a vivenciar el evento “Chicas tras el balón. Un día en la vida de una Ñaña”



Ilustración 48. Campaña Externa 2. Expectativa 1

Tácticas

- **Creación de base de datos de medios de interés para Club Ñañas**

Durante dos semanas, el departamento de comunicación de Club Ñañas se encargará de hacer una investigación exhaustiva a los medios de comunicación y líderes de opinión existentes en el país. Se determinarán medios y líderes en los cuales se desea crear relaciones y se creará una base de datos.

- **Invitación de expectativa. “Chicas tras el balón. Un día en la vida de una Ñaña”**

Se enviará una invitación creativa personalizada a las oficinas de los medios de comunicación, una semana previa al evento Chicas tras el Balón. Se abrirá la invitación y podrán encontrar el mensaje “Somos una experiencia única. Prepárate a vivir la pasión del fútbol como una Ñaña”. Sin embargo, no encontrarán suficiente información. Podrán encontrar el link para inscribirse a Google Calendar y visitar el evento en Facebook.

Informativa:

Línea estratégica

- Post en evento de Facebook



Ilustración 49. Campaña Externa 2. Informativa 1

- Video “Un día en la vida de una Ñaña”
- Evento Vivencial “Chicas Tras el Balón”

Tácticas

- **Evento Vivencial “Chicas Tras el Balón. Un día en la Vida de una Ñaña”**

Este evento para los medios de comunicación y líderes de opinión consistirá en hacer entender a los asistentes, lo que significa pertenecer al Club Ñañas y lo que hace al Club interesante e innovador por medio de la experiencia. Previo al evento, jugadoras seleccionadas harán un video de “Un día en la Vida de una Ñaña”. En el mismo, se podrá observar los retos de ser una Ñaña y lo que implica pertenecer al Club.

Entonces, ya en el evento Chicas Tras el Balón, se pondrá una pantalla gigante en la cancha de entrenamiento y se colocarán sillas con el nombre de cada persona invitada. Se pasará el video de “Un día en la Vida de una Ñaña” y correrá hasta que

llegue el momento del video que represente al entrenamiento. El video se parará y las jugadoras protagonistas del video junto con Fernanda, entrarán al escenario y contarán con el apoyo de una presentación creativa, en qué consisten los aspectos más diferenciadores del Club: como sus grandes logros en corto tiempo, su entrenamiento aceptado a nivel internacional, sus valores, su lucha por empoderar a la mujer y su Plan de Desarrollo Personal Integral. Una vez termine esta presentación, correrá de nuevo el video con múltiples tomas de Club Ñañas ganando partidos, logrando sus metas. Simbólicamente esto representará que los factores diferenciadores de Ñañas son las que les hace ser campeonas. Se tomará fotos de los líderes de opinión y de los medios con las jugadoras de Ñañas presentes y Fernanda con un cartel que diga “Yo vivo la Experiencia Ñañas”.

Recordación:

Línea estratégica

- Kit “Conquista las canchas con nosotras”
 - o Presentación de objetivos, proyectos y metas por alcanzar

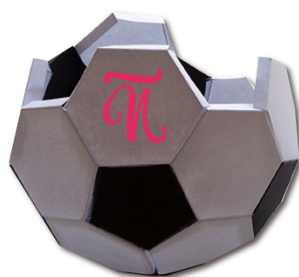


Ilustración 50. Campaña Externa 2.
Recordación 1

Tácticas

- Kit “Conquista las canchas con nosotras”

○ Presentación de objetivos, proyectos y metas por alcanzar

Días después de finalizar el evento, se entregará a cada representante de medios y líderes de opinión el Kit llamado “Conquista las canchas con nosotras”. En este Kit se entregará un CD donde podrán encontrar una presentación creativa. La presentación comenzará diciendo: “Ya conociste nuestras metas y nuestros logros...Pero Club Ñañas siempre tiene algo más que contar”, el lector podrá encontrar los objetivos que Ñañas tienen planteados y los eventos próximos que se vienen. Con esto se pretende dar a entender que Club Ñañas siempre será un punto de interés para los medios y que sigue en constante cambio e innovación.

○ Invitación “¡Síguenos! Conquista las canchas con nosotras”

De la misma manera, se entregará una invitación que diga: ¡Síguenos! Y el slogan de la campaña llamando a unirse a redes sociales de Club pero principalmente, descargarse la app Google Calendar, donde se subirá los eventos y proyectos próximos del Club para que estén siempre informados del rumbo del mismo y consolidar una relación constante.

Recomendaciones

- Redes sociales. #ExperienciasÑañas

Se recomienda que se suba a Facebook, post del evento ocurrido con las fotos tomadas con la frase “Yo vivo la Experiencia Ñañas” y se etiquete a los medios y líderes participantes. De esta manera se generará interés en los medios que no fueron participantes y se generará movimiento en la página.

Cronograma:

		MAYO			
		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
CAMPAÑA 3	Expectativa				
	Informativa				
	Recordación				

Tabla 25. Campaña Externa 3. Cronograma

Presupuesto:

PRODUCTO	CANTIDAD	Inversión
Invitación personalizada	18	\$32
Pantalla para proyección	1	\$70
TOTAL		\$102

Tabla 26. Campaña Externa 3. Presupuesto

3. Padres de Familia**Problema encontrado:**

No existe una comunicación constante y fluida con los Padres de Familia de las jugadoras de Club Ñañas. No están al tanto de las actividades que realiza el Club y de los beneficios que brindan a sus hijas.

Título de la Campaña: “Sueño Junto a Ellas”

Ilustración 51. Campaña Externa 3.

Objetivo Específico:

Crear herramientas y espacios donde los Padres de Familia puedan entender a gran profundidad los beneficios, ideales y objetivos de Club Ñañas y se sientan parte del Club. Esto se logrará por medio de la implementación de una campaña comunicacional de tres etapas que tendrá una duración de 3 semanas.

Desarrollo de la Campaña

Expectativa:

Línea estratégica

- Activación de grupos de whatsapp de padres de familia por equipos
- Fotos “Sueña junto a mi, mamá/papá”



*Ilustración 52. Campaña Externa 3.
Expectativa 1*

Tácticas

- **Activación grupos de whatsapp de padres de familia por equipos**

Como ya se ha mencionado anteriormente, Club Ñañas se relaciona con los padres de familia por medio de un grupo común de whatsapp. Lo que se hará es cerrar dicho

grupo y se crearán grupos específicos dependiendo de a qué equipo pertenecen las hijas, con el nombre “Sueño junto a ellas. Primer Equipo”.

- **Fotos “Sueña junto a mí, mamá/papá”**

Adicionalmente, las jugadoras se tomarán fotos con un cartel que diga la misma frase y se las enviarán un mensaje directo a sus papás por medio de WhatsApp, pero sin todavía comentar el propósito del mismo.

Informativa:

Línea estratégica

- Invitación “Sueño Junto a ellas”

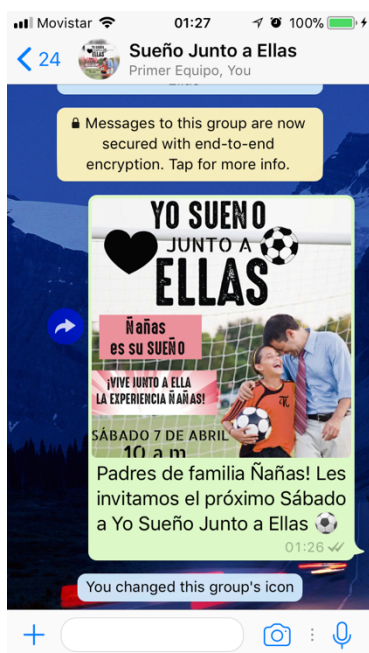


Ilustración 53. Campaña Externa 3. Informativa 1

- Evento testimonial/experimental “Sueño Junto a Ellas



Tácticas

- Evento vivencial “Sueño junto a ellas”

Se enviará una invitación por medio de whatsapp, por medio de circulares físicas y posteos en facebook a la participación del evento vivencial “Sueño junto a ellas”. Tanto en la invitación virtual como en la física podrán encontrar la misma imagen anteriormente enviada pero más completa y colorida. De la misma manera encontrarán fecha, hora y lugar del evento.

El evento “Sueño junto a ellas” contará de dos partes: una sección testimonial y una sección vivencial de juegos padres/hijas. En la primera sección, cada equipo formará un círculo e invitará a los papás a sentarse con ellas. En este círculo (dirigido por sus entrenadores) las jugadoras escribirán en un “post-it” lo que ha hecho Club Ñañas por ellas, lo que han aprendido y cómo ha aportado el fútbol en sus vidas. Una vez hagan esto, las jugadoras pegarán los carteles en una cartulina grande y presentarán a los papás el cartel “Más que un hobby. Un sueño”

Posteriormente, en la sección vivencial, los padres de familia tendrán la oportunidad de vivir junto a sus hijas las actividades que realizan con Ñañas. Se realizarán juegos lúdicos padres/hijas relacionados al fútbol y se tomará fotos con padres e hijas. Al finalizar el evento se pedirá a los padres de familia que descarguen Google Calendar.

Recordación:

Línea estratégica

- Marco de fotos “Yo Sueño Junto a Ella. Yo soy Ñañas”



Ilustración 55. Campaña Externa 3. Recordación 1

- Creación de Segmento en Facebook “Yo Sueño con Ellas”



Ilustración 56. Campaña Externa 3. Recordación 2

Tácticas

- **Marco de fotos: “Yo Sueño Junto a Ella. Yo soy Ñañas”**

Días posteriores al evento se hará llegar un marco de fotos con la foto individual que se tomó a los padres y la hija en el evento con la frase “Yo Sueño Junto a Ellas. Yo soy Ñañas.” Esto tendrá como propósito incentivar el nivel de pertenencia de los padres de

familia al Club y como recordación de lo que en realidad significa pertenecer a Ñañas para sus hijas.

- **Creación de segmento “Sueño junto a Ellas”**

En Facebook y Whatsapp se creará el segmento dirigido sólo a padres de familia llamado “Sueño junto a Ellas”. En estos posteos y mensajes se podrá encontrar información:

- Síguenos: Nuevas herramientas y su uso. Google Calendar
- Institucional: Como objetivos, valores, misión, visión
- Beneficios: Información de los beneficios del fútbol tanto física como mentalmente.
- Proyectos nuevos
- Progreso de las jugadoras

Recomendaciones

- **Reuniones “Más que un Hobbie. Un Sueño”**

Para poder consolidar los objetivos de esta campaña de mejor manera, se recomienda que periódicamente existan las reuniones “Más que un Hobbie. Un Sueño”. Estas reuniones se darán después de un entrenamiento en donde los padres tendrán que asistir a las canchas para que los entrenadores comenten sobre los logros de sus hijas y los nuevos objetivos del Club.

Cronograma

		ABRIL			
		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
CAMPAÑA 2	Expectativa				
	Informativa				
	Recordación				

Tabla 27. Campaña Externa 2. Cronograma

Presupuesto

PRODUCTO	CANTIDAD	Inversión
Marcos de fotos	70	\$140
TOTAL		\$140

Tabla 28. Campaña Externa 2. Presupuesto

4. Posibles Jugadoras

Problema encontrado:

No existe suficiente acercamiento por parte del Club a este público aspiracional. No hay herramientas ni canales directos que incentiven al mismo a querer ser miembros activos de Club Ñañas.

Título de la Campaña: “Ñañas. Un Sueño a Conquistar”

ÑAÑAS:
UN SUEÑO A
CONQUISTAR 

Ilustración 57. Campaña Externa 4.

Objetivo Específico:

Crear herramientas y espacios que posicionen al Club en la mente de posibles jugadoras como una meta a alcanzar y como un esencial para formarse como futbolista y persona. Esto se logrará por medio de la implementación de una campaña comunicacional de tres etapas que tendrá una duración de 3 semanas.

Público Objetivo:

Jugadoras “amateur” que todavía estén cursando el colegio.

- Colegio Americano
- Colegio Menor
- Colegio 24 de Mayo

Desarrollo de la Campaña

Expectativa:

Línea estratégica

- Relanzamiento de Instagram y Facebook Ñañas
- Posteo en redes. “Una Ñaña es... ¿tienes lo que se necesita?” con reconocidas futbolistas

Tácticas

- **Relanzamiento de Instagram y Facebook**

Se relanzará el Instagram de Ñañas con un posteo pautado que diga “Una Ñaña es... ¿tienes lo que se necesita?”

De la misma manera, se cambiará la imagen de la página de Facebook a la temática de la campaña y se subirá una publicación con el mismo diseño de Instagram la cual,

se pedirá a las páginas de las instituciones colegiales seleccionadas que compartan. Es importante pautar ambas publicaciones para poder llegar al target objetivo.

- **Posteo en redes. “Una Ñaña es... ¿tienes lo que se necesita?” con reconocidas futbolistas y líderes de opinión**

Días después del relanzamiento de Facebook y de Instagram, se solicitará a mujeres líderes de opinión deportistas (con las cuales ya se haya generado lazos durante campaña de medios) que suban videos a redes sociales diciendo “Yo soy Ñaña porque soy SOÑADORA, ¿y tú? ¿Tienes lo que se necesita?” De esta manera se generará expectativa y se ganará mayor tráfico en las redes de Club Ñañas. Se pedirá a las redes sociales de los colegios determinados que suban y compartan dicha publicación.

Informativa:

Línea estratégica

- “Entrenando con las Capas”



Ilustración 58. Campaña Externa. Informativa 1

- Concurso “Ñañas: Mi Sueño a Conquistar”



Ilustración 59. Ilustración 59. Campaña 4. Informativa 3



Ilustración 60. Ilustración 59. Campaña 4. Informativa 4



Ilustración 61. Campaña 4. Informativa 2

Tácticas

- “Entrenando con las Capas”

Siguiendo la misma línea de las campañas internas, se hará una versión de “Entrenando con mi Capi” pero a este público objetivo. Durante una semana Fernanda, junto a varias jugadoras del Primer Equipo, visitarán a los tres colegios durante sus entrenamientos posteriores a clases y se hará una simulación de entrenamiento de las Ñañas y se podrá observar sus habilidades. Lo que se pretende lograr con estos eventos es que las jugadoras se incentiven a formar parte de Ñañas. Después de cada entrenamiento, se dará a conocer el concurso “Ñañas. Mi Sueño a Conquistar” y se invitará a seguir las redes sociales de Ñañas para poder participar.

- Concurso “Ñañas. Mi Sueño a Conquistar”

Se subirá a las redes sociales de Ñañas la invitación con las indicaciones del concurso, además de que se colocarán posters en los sitios de entrenamiento de cada colegio. Este concurso consistirá en que cada nueva aspirante a Club Ñañas tiene que realizar un video comentando porque debería formar parte de Club Ñañas y subirlo a las redes sociales del club. En dicho video, las aspirantes deben argumentar porque deben ser una Ñaña basándose en sus valores y en su poder como una mujer. Se escogerá una ganadora de cada colegio y se dará una beca para entrar en Club Ñañas y mejorar sus habilidades.

Recordación:

Línea estratégica

- “Yo ya soy una Ñaña! ¿Qué estas esperando?”



Ilustración 62. Campaña 4. Expectativa 1

- “Ñañas. Mi Sueño a Conquistar 2019”

Tácticas

- “Yo ya soy una Ñaña! ¿Qué estas esperando?”

Después de realizado el concurso, se pondrá tanto en Instagram como en Facebook, las ganadoras del concurso con la frase “Nosotras ya cumplimos nuestros sueños. ¿Y tú? ¿Que estas esperando?” Posteriormente a ese post, se subirá otra publicación con la frase “Ñañas. Mi Sueño a Conquistar. Segunda Edición” en donde se incentivará al resto de la comunidad interesada a participar en el próximo concurso que se realice.

Recomendaciones:

Para poder reforzar la efectividad de esta actividad, se recomienda realizar el concurso “Ñañas. Mi Sueño a Conquistar” periódicamente. Así el concurso ganará status y posicionamiento.

Cronograma:

		JUNIO			
		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
CAMPAÑA 4	Expectativa				
	Informativa				
	Recordación				

Tabla 29. Campaña Externa 4. Cronograma

Presupuesto:

PRODUCTO	CANTIDAD	Inversión
Pauta Instagram	1	\$5
Pauta Facebook	1	\$5
Posters Concurso	3	\$7,20
TOTAL		\$ 17,20

Tabla 30. Campaña Externa 4. Presupuesto

5. Comunidad de Salcedo**Problema encontrado:**

A pesar de ser miembros honorarios de la comunidad de Salcedo, no existe suficiente acercamiento por parte del Club a este público para brindar los beneficios del fútbol a sus moradores ni existe suficiente capital para financiar actividades.

Título de la Campaña: “Nuestro Sueño: Ñañas Salcedo”



Ilustración 63. Campaña 5.

Se realizará un campamento de verano de fútbol con la comunidad de Salcedo. Esto se logrará por medio de colaboraciones y por parte de la misma comunidad, para así crear el fondo para abrir “Las Ñañas de Salcedo”. Se creará una alianza con el Colegio Nacional Salcedo, con el GAD de la comunidad y además, se invitará los posibles auspiciantes previamente contactados de esta zona para lograr consolidar un acuerdo de apadrinamiento.

Objetivo Específico:

Crear espacios en donde el Club pueda posicionarse en la comunidad de Salcedo, brindando los beneficios del fútbol a los moradores con el objetivo de que posteriormente, se pueda formar una división de Club Ñañas en dicha comunidad y lograr un apadrinamiento de un posible auspiciante. Esto se logrará por medio de la implementación de una campaña comunicacional de tres etapas que tendrá una duración de un mes.

Público Objetivo:

Estudiantes de género femenino de 12 años a 18 años del Colegio Nacional Salcedo, padres de familia de los mismos y posibles auspiciantes de la zona:

- Helados de Salcedo Originales
- Hostería Rumipamba de las Rosas
- Rosas de Mulalo, Mulrosas

Desarrollo de la Campaña

Expectativa:

Línea estratégica

- Figurines en colegio “Salcedo: Nuestro Hogar. Tú: Nuestra Jugadora Estrella”



Ilustración 64. Campaña 5. Expectativa 1

Tácticas

- **Figurines en colegio “Salcedo: Nuestro Hogar. Tú: Nuestra Jugadora Estrella”**

Se colocará en las canchas del colegio figurines con las imágenes de las jugadoras de Niñas. La cara de dicha jugadora tendrá un hueco en donde las niñas podrán tomarse fotos siendo la Jugadora Estrella.

Informativa:

Línea estratégica

- Invitación a Campamento de Verano “Nuestro Sueño: Ñañas Salcedo”



Ilustración 65. Campaña 5. Informativa 1

Tácticas

- **Campamento de Verano “Nuestro Sueño: Ñañas Salcedo” en beneficio de “Ñañas para Salcedo”**

Por medio de la ayuda del colegio, se enviará una invitación a los padres de familia a inscribir a sus hijas en el Campamento de Verano de cuatro fines de semanas, “Nuestro Sueño: Ñañas Salcedo” Se explicará que dicho Campamento de Verano tiene como propósito brindar los beneficios del fútbol a sus hijas, y aportar al fondo “Ñañas para Salcedo” el cual estará destinado a recaudar fondos para poder instaurar un centro de entrenamiento de Ñañas en la comunidad y así poder crear “Ñañas. División

Salcedo.” De la misma manera se enviará invitaciones vía e mail a posibles auspiciantes de la zona.

El campamento de verano “Nuestro Sueño: Ñañas en Salcedo” estará respaldado por los auspiciantes del Club, aportes del GAD de Salcedo y de auspicios con lo cual se espera recaudar un mínimo de \$100 más los respaldos económicos del Club. La inscripción tendrá un valor de \$5 el mes y será invertido en el fondo “Ñañas para Salcedo.” Se utilizarán las instalaciones del Colegio para llevar a cabo el campamento al igual que se contará con el apoyo de los profesores deportivos del mismo.

Recordación

Línea estratégica

- Medallas a participantes “Futura Ñaña”



Ilustración 66. Campaña 5. Recordación 1

- Fotos e información de recordación “Seguiremos trabajando. Ñañas en Salcedo. Nuestro Sueño”



Ilustración 67. Campaña 5. Recordación 2

Tácticas

- **Medallas a participantes “Futura Ñaña”**

Al finalizar el campamento, se entregarán medallas a las participantes del campamento que digan “Futura Ñaña” haciendo alusión de que se pretende inaugurar un Club de Ñañas en Salcedo con ellas. De la misma manera, se informará a los padres de familia y posibles auspiciantes del dinero recaudado y de las acciones que se tomarán para poder lograr los objetivos del club en la comunidad.

- **Fotos e información de recordación “Seguiremos trabajando. Ñañas en Salcedo. Nuestro Sueño”**

Para poder mantener una relación más cercana con la comunidad una vez finalizadas las acciones de club, se subirán fotos de lo que fue el campamento en las redes sociales y en la página del GAD de Salcedo. De la misma manera, dentro de estas páginas y por medio de mails, se recordará a los padres de familia y posibles auspiciantes la

información recibida al finalizar el campamento respecto a planes a futuro y dinero recaudado.

Recomendaciones

Para poder llegar al objetivo de poder crear una división de Club Ñañas en Salcedo de manera más eficiente, se aconseja que se realice una estrategia de Marketing con Causa que involucre a toda la comunidad de Ñañas. Se recomienda que se establezcan varias actividades como:

- Cada inscripción a Club Ñañas, 10% se irá al fondo “Ñañas para Salcedo”
- Ventas de garaje o ferias entre la comunidad de Ñañas a favor a “Ñañas para Salcedo”
- Abrir un espacio de donación para “Ñañas para Salcedo” por parte de la comunidad externa y consolidar por medio de gestiones de reuniones y acuerdos, un apadrinamiento por parte de posibles auspiciantes de la zona.

Cronograma:

		JULIO			
		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
CAMPAÑA 5	Expectativa				
	Informativa				
	Recordación				

Tabla 31. Campaña Externa 5. Cronograma

Presupuesto:

PRODUCTO	CANTIDAD	Inversión
Figurines “Salcedo: Nuestro Hogar. TÚ: Nuestra jugadora estrella”	1	\$40
Medallas “Futura Ñaña”	30	\$60

GASTO TOTAL	\$100
--------------------	--------------

Tabla 32. Campaña Externa 5. Presupuesto

COLABORACIONES	Inversión
GAD de Salcedo y auspiciantes	\$90
Respaldo económico de Ñañas	\$10
Inversión TOTAL	\$10

Tabla 33. Campaña Externa 5. Colaboraciones

Cronograma General

		ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO			
		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
CAMPAÑA 1	Informativa																
CAMPAÑA 2	Expectativa																
	Informativa																
CAMPAÑA 3	Recordación																
	Expectativa																
CAMPAÑA 4	Informativa																
	Recordación																
CAMPAÑA 5	Expectativa																
	Informativa																
CAMPAÑA 5	Recordación																

Tabla 34. Campañas Externas. Cronograma General

Presupuesto General

Campaña 1	\$53,75
Campaña 2	\$102
Campaña 3	\$140
Campaña 4	\$ 17,20
Campaña 5	\$10

Tabla 35. Campañas Externas. Presupuesto General

Inversión Total

\$ 322,95

Servicios de LUM. Comunicación Interna	\$1.500
--	----------------

Tabla 36. Campañas Externa. Servicios LUM

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En base a la investigación realizada se puede concluir que la comunicación es una conducta innata del ser humano que se encuentra presente en cada acción que realiza el mismo. Es por esto que se puede determinar que la no comunicación no existe. Siendo las organizaciones un sistema conformado por seres humanos, se puede llegar a la conclusión de que las mismas tienen la misma necesidad de comunicar, y que lo hacen incluso sin planearlo. Es por esto que el proceso de comunicación dentro de una organización debe ser estratégico e integral. De esta manera se permite transmitir adecuadamente cada uno de los mensajes tanto a sus públicos internos como externos, de tal manera que se perciba a la organización como un organismo coordinado en cada uno de sus elementos.

Además, se puede concluir que cada plan de comunicación debe ser direccionado a cumplir los objetivos empresariales de la organización y debe tener un propósito. Esto se logrará por medio de estrategias basadas en diagnósticos que permitirán solucionar con precisión problemas comunicacionales dentro la organización encontrados, y de esta manera, mejorar en asuntos de gran peso para la organización como son el clima laboral, la motivación de sus colaboradores, su nivel de identidad, al igual que mejorará su participación en el mercado externo.

Cada una de las estrategias planificadas dentro de la organización están direccionadas a crear un vínculo fuerte y duradero con cada uno de los públicos. Para que esto se dé, es preciso el papel del relacionista público el cual se encargará de gestionar todas las actividades comunicacionales de la organización tanto en el sentido comercial como institucional.

Finalmente, es importante recalcar que para que una organización se comunique efectivamente hacia sus públicos, es pertinente que la misma tenga bien establecida su esencia, es decir, su identidad y cultura corporativa. Solamente de esta manera se podrá mostrar a la organización como una entidad más humana hacia sus públicos, y generar un vínculo de reconocimiento e identidad con la misma o con sus servicios o productos.

En cuanto a la comunicación integral estudiada al cliente “Club Ñañas” se pudo concluir que los públicos internos de Club Ñañas no tienen conocimiento sobre la Cultura Organizacional del club. En consecuencia, esto puede generar falta de compromiso por parte de sus públicos internos, lo que puede resultar en acciones que vayan en contra a dicha cultura o incluso desmotivación por falta de identificación.

De la misma manera, existe una problemática específica con la falta de reconocimiento del valor “somos femeninas”. Este es considerado por parte de la gerencia, el valor más importante de la organización ya que representa fuerza y empoderamiento. Sin embargo, los públicos internos consideran a esta frase como signo de debilidad o una característica que no está relacionada con el fútbol.

Se pudo observar que los públicos alejados al personal administrativo, como es el caso de los padres de familia y las formativas de Norte, Sur y el Valle de los Chillos, reciben poca información y mantienen poca interacción con los demás públicos del Club. Se puede ver la falta de cohesión de todos los miembros del club en consecuencia a las escasas herramientas y canales comunicacionales que existe.

El contenido y la comunicación que transmite Club Ñañas, a pesar de que son considerados necesarios, son calificados como muy básicos. La investigación evidencia que existe una falta de información relevante en cuanto a talleres, nuevos proyectos,

nuevas metas e información del Club y actividades en general que generen un mayor sentido de pertenencia con el Club.

Existe una tendencia donde se considera que la información se transmite de forma descendente, por este motivo existe una falta de comunicación de manera transversal, la cual es considerada la ideal para mantener una comunicación interna armoniosa, en sintonía y fluida. Este problema se lo puede relacionar con la falta de participación por parte de los públicos para realizar sugerencias, ya que consideran que no serán escuchados o que el club no se maneja de esta manera.

A nivel de clima laboral, el club tiene un buen estado de clima laboral ya que todos los públicos internos consideran que progresan en el club y califican a su participación con adjetivos positivos. Sin embargo se pueden identificar dos problemas: Casi en su totalidad, los miembros del Club solicitan que se mejore significativamente la comunicación y la organización en el accionar del club.

Se puede ver una tendencia marcada con los públicos más lejanos a la gerencia del club, la cual indica que no se sienten partícipes y en confianza para realizar sugerencias, quejas o críticas. Se pudo concluir que esto puede estar dando por la falta de cohesión y de interacción que existe entre las distintas áreas del club, por la falta de herramientas comunicacionales que lo permitan y por el hecho de que se considera que la información se circula de manera descendente, y por lo tanto, piensan que no tienen la oportunidad o derecho de hacerlo.

Por otra parte, en cuanto a la comunicación externa, se puede apreciar que las relaciones que mantienen con sus públicos externos es debilitada ya que no existen espacios ni herramientas que permitan establecer una relación consolidada. Para esto, la propuesta de campaña externa permitirá resolver estos problemas de manera creativa y

estratégica para mantener relaciones fuertes y duraderas con estos públicos. Finalmente, es pertinente recomendar que tanto los cronogramas como los presupuestos propuestos en este proyecto pueden variar dependiendo de las necesidades del cliente al momento de ser aplicados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna. Proceso, disciplina y técnica*. Editorial: Gesbiblio. España. Extraído el 01 de Mayo de 2017 desde https://books.google.es/books?id=bwelcBnPNuoC&printsec=frontcover&dq=comunicacion+organizacional&hl=es&sa=X&sqi=2&ved=0ahUKEwioo57ehL_QAhVH7SYKHbt8DIAQ6AEILTAA#v=onepage&q=comunicacion%20organizacional&f=false
- Arango, F. , Arébalos, A. , Barbosa, A. y Rey, F. , et.al. (2009) *Relaciones Públicas 2009, Radiografía: proyecciones y desafíos*. Extraído el 01 de Mayo de 2017 desde http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/archivos/115_libro.pdf#page=61
- Berlo, D (1984). *El Proceso de la Comunicación: Introducción a la práctica y a la teoría*
- Brandolini A. y González, F. (2009). *Comunicación Interna: Conceptos claves de la comunicación interna*. La Crujía, Páginas 25-36
- Brandolini A. y González, F. (2009). *Comunicación Interna: Los canales de CI y su sinergia*. La Crujía. Páginas 85-109
- Cabanas, C. (2004). *Auditorías de Comunicación Interna. Observatorio de la Comunicación Interna*. Extraído el 01 de Mayo de 2017 desde <http://jasmena.angelfire.com/ciauditoria02.pdf>
- Castillo, A. (s/f). *Lobby y Comunicación*.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*.
- Comunicólogos (2003). *Lobbying*. Comunicólogos. Extraído el 31 de Abril del 2017 de <https://www.comunicologos.com/técnicas/lobbying/>
- Costa, J. (s.f.) *Master Dircom. Los profesores tienen la palabra*. Design.

Costa, J. (s.f.) *DirCom on-line. El master de Dirección de Comunicación a distancia.* Design.

Costa, J. (1993). *Identidad corporativa.* 1a edición. México. Editorial Trillas, SA de C.V., Pág. 125

Costa, J. (2005). *DirCom on line, Los componentes de la identidad.* Barcelona: Grupo Editorial Design.

Fernández, F. (s.f). *Capítulo 5: Funciones de la comunicación interna.* 02 de Mayo de 2017 desde http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10464/05_funciones.pdf;jsessionid=FC95D9FA9FE296F5A314292574CEF748.tdx1?sequence=6

García, F. (2009). *Responsabilidad Social Corporativa.*

Islas, O.y Hernández G. (2013). *Investigando la Comunicación en Crisis.* 02 de Mayo de 2017 desde <http://editorialrazonypalabra.org/pdf/ryp/Crisis.pdf>

Jordán, A. (2000). *La Comunicación Interna como Instrumento de Gestión de Empresa.*

Morales, F. (2001). *La Comunicación Interna. Herramienta estratégica de gestión para las empresas.* Extraído el 31 de Abril de 2017, desde <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>

Morales, M. y Enríquez A. (s/f). *La Figura del DirCom. Su importancia en el modelo de comunicación integral.* 02 de Mayo de 2017 desde <http://www.raco.cat/index.php/analisi/article/viewFile/74256/94425>

Mestanza J. Y Molina A. (1999). *La Auditoría de Comunicación Intenra: Una aproximación conceptual y metodología.* Extraído el 31 de Abril de 2017, desde <https://www.ull.es/publicaciones/latina/biblio/icom98/81haba3.htm>

Tech Monterrey. (2015). *La Comunicación: Qué es, Concepto, Elementos y Tipo.* Extraído el 02 de Mayo de 2017 desde <http://www.websaber.net/comunicacion/>

Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional: La Comunicación Interna.* La Crujía Ediciones. Páginas 7-41

Ritter, M. (2004). *Imagen y Reputación*. Extraído el 02 de Mayo de 2017

Rojas, O. (2012). *Relaciones Públicas: la eficacia de la influencia*. España. Extraído el 02 de Mayo del 2017 desde https://books.google.es/books?id=0x7njUWRxxcC&printsec=frontcover&dq=las+relaciones+públicas&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjIr5zkrLvQAhVCZCYKHcJUB_UQ6AEILzAE#v=onepage&q&f=false

Saló, N. (s.f.) *La Comunicación Interna, instrumento fundamental de la función directiva*. Barcelona Management Review. Páginas 37-44

Seitel, F. (2002). *Teoría y Práctica de las Relaciones Públicas*.

Villafañe, J. (2004). *Entorno al concepto de reputación*. Extraído el 02 de Mayo de 2017

Watzlawick, P. (1985) *Teoría de la Comunicación Humana*. . Extraído el 02 de Mayo del 2017 desde http://www.aniorte-nic.net/apunt_terap_famil_3.htm

<https://primeravocal.org/wp-content/uploads/2011/05/Watzlawick-Paul-Teoria-De-La-Comunicacion-Humana3.pdf>