

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

**Plan de comunicación para la empresa Club Ñañas.
Auditoría de Comunicación y campañas de Comunicación Interna y Global**

Proyecto integrador

Custode Salgado Michelle Pamela

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, 6 de febrero de 2018

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

**HOJA DE CALIFICACIÓN
DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Plan de comunicación para la empresa Club Ñañas.
Auditoría de Comunicación y campañas de Comunicación Interna y Global**

Custode Salgado Michelle Pamela

Calificación:

Nombre del profesor, Título académico

Gustavo Cusot, Ph.D.

Firma del profesor

Quito, 6 de febrero de 2018

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: Custode Salgado Michelle Pamela

Código: 00109750

Cédula de Identidad: 171872882-5

Lugar y fecha: Quito, 6 de febrero de 2018

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por permitirme cumplir una meta más en mi vida. Gracias a mi amada madre, a mi ejemplar padre y a mi querida hermana que permanecieron a mi lado con su apoyo incondicional y con sus consejos, muchos de mis logros se los debo a ellos, entre los que se incluye este. A mis profesores de distintas materias que con su comprensión y talento ayudaron a que crezca cada día de manera personal y profesional. Y por supuesto, agradecer a las personas que nos brindaron su total apertura y colaboración para poder desarrollar este proyecto.

RESUMEN

En este proyecto se expone y se demuestra la importancia de la comunicación organizacional, es decir se habla sobre los conceptos y herramientas que utilizan las empresas para transmitir lo que son. A continuación, se presenta un análisis de estos pilares que han desarrollado una comunicación que va acorde al tema empresarial. Se presenta el tema de comunicación en crisis con significados y ejemplos de lo que conlleva este problema en las empresas. Y además se evidencia un estudio de caso real para diagnosticar la compañía en ámbitos internos y externos. Se describe propuestas de campañas para la incrementar el clima laboral, la comunicación y la productividad.

Palabras clave: comunicación, comunicación corporativa, auditoría, comunicación interna, comunicación global, comunicación en crisis.

ABSTRACT

This project exposes and demonstrates the importance of organizational communication, that is, it talks about the concepts and tools that companies use to transmit what they are. The following text is an analysis of these pillars that have developed a communication that is consistent with the business topic. The topic of communication in crisis is presented with meanings and examples of what this problem entails in companies. And there is also a real case study to diagnose the company in internal and external areas. It describe campaign proposals for increase the working atmosphere, communication and productivity.

Key words: communication, corporate communication, audit, internal communication, global communication, crisis communication.

TABLA DE CONTENIDO

Introducción.....	12
Comunicación.....	13
Comunicación organizacional.....	15
La identidad.....	21
La reputación.....	23
La comunicación interna.....	26
La auditoria de comunicación interna.....	29
La comunicación global.....	32
Comunicación comercial.....	34
Comunicación institucional.....	36
Comunicación en crisis.....	38
Pre-diagnostico.....	74
Objetivos.....	76
Misión.....	76
Visión.....	77
Valores.....	77
Filosofía.....	77
Funcionamiento.....	78
Normas.....	80
Comportamientos.....	82
Sistema de identidad visual.....	83
Mapa de públicos.....	84
Herramientas tácticas comunicacionales.....	85
Fichas de herramientas comunicacionales.....	86
Sistema de auditoría.....	90
Objetivos.....	91
Métodos.....	91
Técnicas.....	92
Universo y muestra.....	92
Resultados de encuestas totales.....	93
Focus group.....	105
Problemas encontrados y conclusiones.....	105
Campañas Internas.....	106
Objetivo general.....	106
Eje conceptual.....	106
Campaña 1.....	107
Fase de expectativa.....	107
Fase informativa.....	108
Fase de recordación.....	116
Campaña 2.....	118
Fase de expectativa.....	119
Fase informativa.....	121
Fase de recordación.....	123
Campaña 3.....	125
Fase de expectativa.....	126

Fase informativa.....	127
Fase de recordación.....	133
Campaña 4.....	136
Fase de expectativa.....	137
Fase informativa.....	138
Fase de recordación.....	143
Presupuesto.....	147
Campañas Externas.....	148
Entrevista previa.....	148
Mapa de públicos.....	149
Objetivo General.....	149
Tema global de campaña.....	150
Eje conceptual.....	150
Campaña 1.....	150
Ejecución de campaña.....	151
Campaña 2.....	153
Ejecución de campaña.....	154
Campaña 3.....	157
Ejecución de campaña.....	157
Campaña 4.....	160
Ejecución de campaña.....	161
Campaña 5.....	165
Ejecución de campaña.....	166
Presupuesto.....	170
Calendario.....	171
Conclusiones.....	172
Recomendaciones.....	173
Bibliografía.....	174

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla # 1 Cronograma primera campaña.....	107
Tabla # 2 Cronograma segunda campaña.....	119
Tabla # 3 Cronograma tercera campaña.....	125
Tabla # 4 Cronograma cuarta campaña.....	137
Tabla # 5 Presupuesto.....	146
Tabla # 6 Públicos.....	148
Tabla # 7 Ejecución campaña 1.....	150
Tabla # 8 Ejecución de campaña 2.....	153
Tabla # 9 Ejecución de campaña 3.....	157
Tabla # 10 Ejecución campaña 4.....	161
Tabla # 11 Ejecución campaña 5.....	166
Tabla # 12 Presupuesto.....	170

Introducción

La comunicación y su origen extiende muchas teorías con el paso del tiempo, las personas como seres sociales interactúan con su alrededor generando una futura transición de crear palabras y movimientos acorde a lo que se desea expresar. Hablar, es una actividad de conocimientos técnicos que va adquiriendo gran capacidad para desarrollarnos a nivel de seres humanos. Por consiguiente, "la comunicación humana es una empresa fundamentalmente cooperativa que funciona con naturalidad y fluidez en un contexto de: (1) un terreno conceptual común que cada uno de las partes supone conocido por la otra y (2) móviles cooperativos de comunicación que cumplen la misma condición (Tomasello, 2013)". Con esto se entiende que la comunicación se la expone y se la presenta para entender, calcular e interpretar a todo lo que se refiere en cuanto a información y también a la sucesión de hechos que ocurren, más un sin número de mensajes que deben ser recibidos de una forma clara y solida para producir una cadena donde se intercambie ideas, argumentos, pensamientos, opiniones, en fin todo lo que engloba comunicar.

La comunicación

Las comunicaciones, son las herramientas que nosotros, como seres humanos usamos para interpretar, reproducir, mantener y transformar el significado de las cosas. Ser humano implica, estar en comunicación dentro de alguna cultura humana. La comunicación, entonces, continuar la esencia de la cultura, de la empresa, de la vida misma (Cit. fundamentos de la comunicación humana, p29). Con respecto al mismo tema, Bolaños señala en su obra Comunicación escrita, en donde define a la comunicación:

Es una relación real establecida, consistente en el descubrimiento del "yo", del "otro" u "otros" en donde se brinda un mensaje que implica una dualidad (emisor, receptor), en quienes coexiste un sustrato común que sirve de base o fundamento y que supone la presenciabilidad de un mensaje y la necesidad de un código, con la finalidad de conocer la realidad o la naturaleza (Bolaños, 2002).

Se declaro con la cita expuesta anteriormente como la comunicación tiene una serie de factores fundamentales para presentar de una forma continua lo que se desea exponer a las diferentes audiencias, de igual manera hace relevancia a las palabras en este caso los mensajes que se difunden generando una relación de condición humana que puede ser interpersonal, intrapersonal, o comunicación de masas. Este proceso debe tener primero, un emisor, segundo, el mensaje y tercero, un receptor para así lograr que la comunicación sea bidireccional esto hace que se analice y reconstruya los significados del mensaje para así dar paso al uso correcto del lenguaje como tal. Aristóteles fundo esta estructura de 3 características: (emisor, mensaje y receptor), para

establecer un entendimiento al proceso de comunicación entre humanos, claro está que el emisor no necesariamente debe estar en contacto con el receptor, más bien este puede estar en diferentes lugares, circunstancias y a diferente hora de tiempo, sin embargo lo primordial del emisor es mandar señales para producir respuesta con causa y efecto.

En este proceso de que la comunicación sea bidireccional, da señalamiento a lo que Aristóteles define como: "al estudio de la comunicación como la búsqueda de todos los medios de persuasión que tenemos a nuestro alcance" (Cit. Aristóteles: retórica, pasiones y persuasión, p55). De esta manera se analiza muy claramente, que la meta principal y a donde quiere llegar la comunicación, como a la vez su objetivo en sí, es persuadir, para llevar a las demás personas a tener un punto de vista particularmente igual o que simplemente tengan un criterio original. Pero veamos lo que el autor Moragas menciona:

Sin embargo, información y comunicación son dos áreas conceptuales distintas aunque compartan un determinado espacio. Si bien casi toda información tiene que ser comunicada, la comunicación no tiene por qué ser siempre informativa. La información hace saber unos hechos, datos, conocimientos, etc., de forma que no puede separarse de la verdad, de la exactitud y de la realidad que transmite o notifica. (...) La información no implica que exista comunicación, porque no hay trato humano, y al no existir una relación emisor-receptor no hay interpretación ni emisión referida de uno al otro, ni realizada pensando en él. En cambio, *comunicar* es un acto social que precisa de dos personas que se implican en un diálogo en el que comparten saberes: "la verdadera comunicación es recorrer el camino hacia el otro (Moragas,2010).

Entonces, este tipo de enfoque se ve muy popular tanto en el pasado como en el presente, ya que el orador es la persona que tiene que convencer y asumir su rol de comunicador para que el público pueda comprender y a al mismo tiempo se pueda crear una buena imagen al orador. Por lo que, con este molde de comunicación se pasan las

señales, gestos, sonidos, símbolos, etc. Con la única intención de generar una consecuencia, que sea denominada como respuesta para dar paso a lo que se conoce como: comunicación. "A medida que las sociedades se van haciendo más complejas, se hace más evidente la importancia de la comunicación en todos los ámbitos. De hecho, la comunicación y organización social son conceptos íntimamente ligados, a partir de la definición de comunicación como proceso de socialización" (Thayer,1975).

Es así que la práctica de la comunicación es de suma importancia para colaborar con la construcción de ideas y participación para la sistematización de elaborar grandes planes para el ser humano como para su entorno. La socialización que de igual manera se expresa en la cita expuesta por el autor se la conoce como los valores que se determinan en una sociedad y cultura y estas normas deben ser correspondidas por los seres humanos para la interacción social.

La comunicación organizacional

Ahora bien, continuando con la importancia de la comunicación el primer enfoque va dirigido a lo que se refiere la comunicación organizacional, este tema se le ubica en el campo de las ciencias sociales, debido a que esta disciplina requiere un conjunto de conocimientos, diagnósticos, ideas, organización, entre otros puntos claves que ayudan al crecimiento de la empresa tanto interna como externamente. Thayer en su libro, comunicación y sistemas de comunicación menciona sobre este tema lo siguiente: "la comunicación que se produce dentro de la organización y la comunicación entre él y su entorno, que definen la organización y determinan las condiciones de su existencia y el sentido de su movimiento " (Thayer, 1975).

Por ende las organizaciones dependen mucho de este procedimiento llamado comunicación organizacional, para llegar a distintos objetivos en el transcurso del

tiempo, tanto con sus públicos internos que forman parte de la empresa, como también realizando una cadena comunicativa con sus públicos externos para así formular una ideología acorde a lo que la empresa representa y difunde, además a través de una serie de canales donde se ejecuta la comunicación se obtiene la definición de la habilidad que radica cada empresa para tener siempre en cuenta sus más importantes destrezas, competencias y singularidades.

Para tener una idea más clara con lo que se refiere a la comunicación organizacional, se debe mencionar tres etapas relevantes que se han establecido en cuanto a su evolución estas son: Era de la preparación (1900-1940), en la cual el avance académico todavía era escaso. Los estudios se centraron fundamentalmente en los procesos de comunicación, en las cualidades, habilidades y técnicas necesarias para el desarrollo de la comunicación en las instituciones. Era de la identificación y consolidación (1940 hasta 1980), con especial énfasis en la persuasión. Con el tiempo, esta materia empezó a cristalizarse como una rama de investigación con identidad, carácter teórico, conceptual y semántico (...) Era de la madurez e innovación (1980 hasta la actualidad) el avance tecnológico de la información, la trascendencia de un mundo globalizado y competitivo y por la adaptación diaria de sistemas de comunicación internos y externos en las instituciones (Guevara 2011).

Con este proceso de evolución en cuanto al flujo de mensajes, los medios, la persuasión, la interacción, en fin todos los aspectos mencionados, han desarrollado las conductas y pensamientos equivalentes a tener un buen manejo de la organización donde su eje transversal e importante es dar una buena imagen corporativa a nivel social para tener muy en claro su organización, planificación y rendimiento para su enfoque lucrativo. Así se da paso a la siguiente cita expuesta por Fernández Collado en su libro – que dice sobre la comunicación organizacional:

El conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio, también se la explica como: "un conjunto de técnicas y actividades que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última culpe mejor y más rápido los objetivos (Collado, 2003).

Con todo lo que engloba la palabra comunicación en una empresa, es fundamental que en una organización exista una persona responsable y profesional que ayude y apoye a toda la sucesión de campañas, herramientas de comunicación, mensajes, trabajo entre colaboradores, identidad de la marca, normas, en fin, toda la totalidad máxima que se requiere para garantizar un progreso notorio y profesional que utilice ética y compromiso para par un esquema de alta calidad a lo que se refiere comunicación organizacional. Y el nombre otorgado a esta persona encargada de enriquecer la comunicación, es el director de comunicación (dircom). Por lo tanto, ¿Qué es un dircom?

Es quien asume la responsabilidad de definir y concretar la política de Comunicación Corporativa de esta misma organización, se trate de una empresa o una institución pública o privada. Es también quién tiene que velar por el incremento del capital de activos intangibles: la notoriedad, la marca, la imagen y la reputación corporativas. (...) El dircom es el máximo responsable del diseño y de la gestión del Plan Estratégico de la Comunicación Corporativa de las organizaciones, que tiene que estar indisolublemente ligado con los objetivos de negocio corporativos (Costa, 2005). Del mismo modo; Al Director de Comunicación se lo ve como un generalista polivalente, estratega, comunicador, portavoz, gestor de las comunicaciones, constructor de identidad, guardián de la imagen corporativa, todo al mismo tiempo. El producto

final de su cometido es la imagen corporativa. Pero la imagen no se hace sólo comunicando, sino actuando y con un esfuerzo integrador. Por ello se debería considerar a la organización como un espacio de interacción y aprendizaje, atravesado por la comunicación (Vásquez, 2003).

Después de observar los conceptos establecidos a lo que se refiere un DirCom, queda claro que es la persona la cual ayuda a la organización a realizar todo el manejo de su comunicación. La mayoría de empresas reconocidas sí cuentan con esta característica, ya que en cualquier momento la compañía puede sufrir un desbalance de cualquier índole y para no caer en desesperación el DircoM tiene que estar preparado para sugerir lo que se debe hacer a todos los que conforman la empresa. Por esto, un directo de comunicación se lo ve como una necesidad a corto plazo, por que mejora la producción, la comunicación, las estrategias, crea alianzas con los medios de comunicación en otros temas importantes ara el reconocimiento y el crecimiento de las empresas. Siguiendo el contexto de la comunicación y las organizaciones, esta disciplina se diferencia entre los cuestionamientos internos y los acontecimientos externos, entonces, esta actividad interna se la denomina como:

Comunicación organizacional, comunicación interna y comunicación institucional; las que la ubican hacia fuera de la organización –comunicación externa y relaciones públicas y las que integran ambos ámbitos la denominan comunicación integrada, global, corporativa y también institucional. Ello ha estado en dependencia de la prioridad que hayan tenido las organizaciones y si bien es cierto que la situación internacional es bastante heterogénea y se ha priorizado casi siempre la comunicación externa, actualmente se observa una tendencia integradora de los dos ámbitos (Mumby, 2012).

En el mismo tema, pero otro concepto considerable, es el que afirma Joan Costa: las organizaciones, las empresas e instituciones son sistemas estables y permanente, mientras estén regidas por ese < arte de hacer eficaz la acción > que es el management. <La comunicación corporativa constituye, de un lado, a un sistema particular dentro de ese sistema organizativo y, de otro lado, una relación abierta con el sistema-entorno: el mercado, sociedad >. Añade que organización y comunicación forman un todo integral, y una cosa no es separable de la otra. Entonces, la comunicación es un modo de acción que es preciso gobernar y controlar, al igual que el sistema organización al que aquella corresponde; la empresa (Costa, 2006).

Es interesante analizar como la comunicación organizacional engloba todos los niveles de comunicación para lograr mayor satisfacción en el empleo por parte de los colaboradores internos, como a su vez permitiendo que los individuos externos formen parte del crecimiento laboral que produce una compañía. En el presente, los dos ámbitos de comunicación que tiene una empresa conforma una circulación de información que ayuda a enriquecer la calidad de la organización, también, estos aspectos ayudan como herramientas necesarias para el desarrollo tanto económico, social y cultural, que debe tener en cuenta siempre una compañía para crear retroalimentación que vaya correlacionada linealmente acorde a todas las ideologías y filosofías que tenga. En el presente, hay que tener siempre en cuenta la organización en una empresa, más su comunicación, ya que esta combinación equivale analizar tres componentes que marcan la frecuencia a lo que se refiere la comunicación para gestionar diferentes factores que ocurran en una empresa estos tres componentes son:

La dimensión humana, la parte estratégica y la dimensión instrumental. La dimensión humana mejora la comunicación interpersonal y su objetivo es el respeto y el entendimiento entre las personas, internas o externas a la organización. Las

organizaciones están hechas por humanos, que en diversos contextos (sociales, culturales, políticos, económicos) tratan de alcanzar sus metas, que deben basarse en un proceso de relación entre las personas. La comunicación debe ser considerada como la transmisión crítica y no sólo como transmisión de información; la dimensión instrumental tiene su objeto en los instrumentos y herramientas que se utilizan para transmitir información. Esta dimensión está presente en la mayoría de las organizaciones; la dimensión estratégica considera la comunicación como estratégica e inherente para añadir valor a las organizaciones. A través de ella la empresa se posiciona en el mercado, planificando las acciones para lograr sus públicos estratégicos (Guevara, 2011).

Igualmente, estas dimensiones son las acciones ejecutadas primordialmente por la organización, para proyectar ideas y estrategias que afecten positivamente en los ámbitos de todo lo que es la globalización, para con esto tener y generar rendimiento, adaptación, y desenvolvimiento en el mercado y poderse diferenciar a través de la competencia. Cada cultura organizacional tiene tres aspectos fundamentales el tecnológico, el sociológico, y el ideológico. El tecnológico esta relacionado con herramientas, materiales, técnica y máquina. El aspecto sociológico comprende las relaciones entre los hombres. El aspecto ideológico incluye creencias, titulase, arte, ética, prácticas, religiosas y mitos" (Lessem, 1990, p7).

Conforme ha pasado el tiempo, se puede distinguir estas tres características en las empresas que menciona el autor, comenzando por el tecnológico, al ver como las empresas han progresado en cuestiones de innovación y creatividad con distintos métodos y herramientas. Después esta la parte de sociológica la cual es conocida por la interacción que existe en cada comportamiento y comunicación del hombre a través de

toda su gestión y por último el contenido ideológico que dispone de abordar todas las prácticas sociales conocidas en diferentes ámbitos.

Es fundamental la comunicación organizacional en una empresa, ya que depende de esta para ganar diferenciación, reconocimiento e interés tanto para la marca que se ofrece en el mercado, como para el clima laboral que se produce en el interior, también es de gran ayuda para que la empresa sea distinguida a nivel social por muchas razones que equivale a la imagen, reputación, valores, comentarios, historia, en fin todo la cultura que dispone y trasmite la organización. En estos aspectos importantes que atribuye a una compañía todo comunica, es por ende que se debe tener muy en cuenta la disciplina, el comportamiento y los mensajes, para así procurar establecer una buena comunicación en todas las vías posibles que se genere.

Del mismo modo la comunicación organizacional en el siglo XXI ha requerido el uso de nuevas tecnologías y métodos a consecuencia de la globalización, como respuesta a este cambio la comunicación se fue desarrollando y acoplado en las distintas organizaciones, a partir de esto surgieron algunos cambios en diferentes dimensiones algunos en ciertos casos más notorios que otros, pero siempre se lograba buscar el mismo objetivo, el cual es transmitir el conocimiento de muchas acciones que genera tanto la persona interna, como la organización, para así poder aumentar la comunicación mientras se va cambiando de propuestas para cada vez hacerlas más significativas y productivas.

La identidad

La Identidad, la Imagen y la Comunicación Corporativa pueden ser consideradas como fenómenos específicos interrelacionados, incluidos dentro del contexto genérico de la comunicación de las organizaciones con sus diferentes públicos. Esta perspectiva

permitirá acceder a un enfoque organizado y ordenado de conocimientos teóricos, así como disponer de una contextualización global ligada a los conocimientos de las teorías de la comunicación en general (Capriotti, 1999).

Resulta oportuno justamente hablar sobre el contexto de la identidad corporativa ya que esta es la manifestación representada de la marca. Hace referencia a los aspectos visuales de la identidad de una organización. Esta identidad corporativa está relacionada directamente con la historia o trayectoria de la empresa, los proyectos de la misma y su cultura corporativa. Incluye un logotipo que es la pieza fundamental para identificar porque condensa el significado de la entidad. La identidad que presenta cada empresa facilita de identificación de la misma en los públicos de igual manera este es uno de los primeros pasos que debe seguir una organización para tener su diferencia. Esta diferencia creada por los valores, creencias, historia, símbolo, etc. es elaborada con el fin de crear valor a la organización ya que el termino de comunicar no solo se refiere hacer publicidad si no a todo el perfil que corresponde a una empresa. otro concepto que se le da a la identidad corporativa es en cuanto a la identidad visual ya que con ella se logra dar más relevancia a toda la marca por que en esta parte va incluido todo lo que son las características del símbolo, lo cual se usa para tener identificación.

La Identidad Corporativa sería aquella vinculada a la Marca Corporativa, que representa el nivel de marca más alto y globalizador a escala organizacional. La identidad de una marca (*brand identity*) refiere a los atributos esenciales que identifican y diferencian a una marca de otras en el mercado. En este sentido, la Identidad Corporativa sería el conjunto de atributos fundamentales que asume una marca corporativa como propios y la identifican y distinguen de las demás (Kreps, p234);

El autor Capriotti afirma: La Identidad Corporativa como el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la

propia organización se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno). Al hablar de características “centrales” nos referimos a aquellas que son fundamentales y esenciales para la organización, que están en su ADN corporativo. Por “perdurables”, entendemos aquellos aspectos que tienen permanencia o voluntad de permanencia en el tiempo, que provienen del pasado, que están en el presente y que se pretende mantenerlos en el futuro. Y las características “distintivas” están relacionadas con los elementos individualizadores y diferenciales que tiene una organización en relación con otras entidades (Capriotti, 2009).

Por consiguiente la identidad que de una organización es toda la personalidad de la misma, donde el fundador de la compañía establece principios, características y normas que marcan la conducta transmitida de la empresa, es decir toda esta actividad adoptada por la organización no varía a través del tiempo ya que la empresa cuenta con sus raíces planteadas y ya reconocidas por parte de los públicos y la mayor parte de las veces el éxito de una empresa se lo debe a este valor agregado que va generando historia y reputación con el tiempo.

La reputación

Además, se debe tener en consideración la siguiente característica que esta situada en un alto rango de interés por parte del público y por parte de la empresa, esta particularidad se la denomina: reputación, entonces, ¿qué es la reputación? Dicho en otras palabras, es la fama que tiene la organización ante sus clientes y públicos. La reputación se la gana con el tiempo y existe en todas las empresas, esta valoración positiva o comentarios negativos se producen a través del boca a boca y comentarios en redes sociales de las personas que conocen o tienen alguna opinión sobre la organización. (Villafañe, 2004); “La reputación corporativa esta ligada al

comportamiento de la empresa y a las consecuencias de esta. La reputación de una empresa es el compuesto de las percepciones que da la organización a sus diferentes públicos de interés llamados "stakeholders" ya sean los internos y externos. El comportamiento que tiene la empresa a lo largo del tiempo describe y da valor a la organización."

Un distinto concepto sobre este término lo menciona Carreras Enrique, en su libro reputación corporativa: la reputación es el resultado primero de la relación armónica entre identidad e imagen corporativa y, en segundo término, la reputación constituye la consolidación en el tiempo de los factores que han hecho posible la proyección social de la identidad. La reputación es la suma de las percepciones de los públicos, pero es también cultura, es historia, no es hecho coyuntural que se puede fabricar a golpes de eventos mediáticos . Es la síntesis de una historia, de una cultura vivida y de un compromiso corporativo de acercamiento inteligente a las demandas de la opinión pública (Carreras, 2013).

La reputación corporativa esta ligada al comportamiento de la empresa y a las consecuencias de esta. La reputación de una empresa es el compuesto de las percepciones que da la organización a sus diferentes públicos de interés llamados "stakeholders" ya sean los internos y externos. El comportamiento que tiene la empresa a lo largo del tiempo describe y da valor a la organización. El cuidado que se le da a la imagen corporativa, genera la reputación corporativa. Es así que para dar una buena imagen o reputación se necesita de ética, innovación, buena comunicación interna, calidad en sus servicios o productos, responsabilidad social, un buen entorno de trabajo, etc. La reputación corporativa, tiene que tener un carácter estructural para que sus resultados sean duraderos (Custode, 2017).

Este procedimiento de rituales, creencias y comportamientos equivalen de igual manera a la imagen que los públicos van desplegando de la marca u organización. De esta manera, la reputación es la respuesta de las interpretaciones enviadas por parte de la empresa, hay que tener en claro lo que es la interpretación de la imagen y lo que es la reputación, ya que por un lado la reputación puede llegar a ser positiva o negativa para la compañía y esta varía dependiendo su dominio en el mercado, su reconocimiento, su popularidad, etc, esta representación mental que tienen los consumidores con respecto a lo que pasa en la empresa tanto fuera como adentro es de gran interés para generar más competitividad por parte de las otras empresas.

Joan Costa uno de los expertos en comunicación empresarial señala que la Reputación es un constructo forjado sobre la Identidad, la Cultura, la Imagen de la empresa, la Marca Corporativa, la conducta Ética y la Comunicación, que es el vehículo de toda gestión. (Costa, p33).

Las tres fuentes importantes para la reputación son:

- *La solvencia económico-financiera*
que dota a la Imagen pública de una mayor consistencia corporativa, más allá de los productos/servicios.
- *La conducta ética*
y la responsabilidad social corporativa, que acercan la empresa a la sociedad (y atempera los posibles excesos de poder, económico y político) .
- *La cultura organizacional*
que implica al conjunto de los empleados como caja de resonancia reputacional (portavoces, “embajadores”, etc.) (Costa, 2009).

La reputación empresarial es la clave del éxito para la mayoría de las organizaciones, debido a que con ella se exige el profesionalismo, la ética y la responsabilidad de mantener a la compañía en un buen concepto ante sus públicos, también hay que estar siempre analizando y evaluando sobre lo que dice la gente respecto a la empresa para así procurar tener un buen perfil corporativo tanto internamente como externamente, incluso, la reputación hoy en día es en lo primero que se fijan las personas para consumir un producto, para invertir en la compañía y hasta para tenerla de vecina.

Comunicación interna

Una buena comunicación es uno de los pilares más importantes en una organización y la herramienta que mejora el clima laboral y la progresión en cuanto al personal en una empresa se la conoce como; comunicación interna. Toda empresa crece y se desarrolla profesionalmente por lo que ocurre en el interior de la misma, por lo que la comunicación interna ayuda a establecer normas, opiniones, acuerdos, oportunidades, entre otras particularidades que facilitan a la organización y enriquecen el desenvolvimiento de la compañía. Así mismo con una buena comunicación se logra mayores estrategias grupales como a la vez trabajo en equipo con esto los colaboradores se sienten valorados, representados y lo primordial es que aportan con gran compromiso a la organización.

Un aspecto en consideración que maneja la comunicación interna es el hecho que fue creada para motivar la eficacia a los empleados, con esto el talento humano es potenciando para generar mejores resultados en todas las áreas de trabajo e incrementar positivamente el clima laboral. Una opinión que da el autor Andreu Pinillos con respecto al tema: esta comunicación ayuda en aspectos fundamentales de la

competitividad empresarial porque transmite: su cultura, su misión, su visión, sus valores, sus mensajes, sus objetivos generales, sus principales noticias, e implica a la plantilla en los aspectos esenciales del negocio. Crea relaciones eficientes entre los distintos públicos, grupos o equipos de las empresas, logrando así aproximarse a uno de los retos de la comunicación interna que es la “generación de valor” colaborando en “la cadena de valor” de las compañías (Pinillos, p48).

De igual manera, otro comentario positivo acerca de esta herramienta indispensable es; la Comunicación Interna está siendo reconocida por las empresas que la aplican como un factor clave para la rentabilidad y un aliado para conseguir sus objetivos estratégicos en situaciones de cambio. La correcta gestión de la comunicación dentro de las organizaciones reduce la posibilidad de los flujos incontrolados de información, disminuyendo así en un alto grado el riesgo de conflicto. Aunque la comunicación ha existido siempre, en todo tipo de organizaciones, han sido las empresas e instituciones consideradas como “excelentes”, por su reconocida preocupación por la “calidad” en todos sus ámbitos de gestión, las pioneras en su aplicación. Y son ellas las que la consideran como una herramienta de gestión y un signo exterior de modernidad (García, 1998).

Según lo citado, este tipo de comunicación ya es practicada por muchas empresas a nivel mundial, debido a que mejora el desarrollo de la empresa y regenera positivamente la administración de la organización, aparte de esto una organización no puede permanecer en el mercado si no tiene una buena comunicación funcionando internamente, es debido a esto que la comunicación interna ayuda a las relaciones interpersonales en una organización, también cambia las actitudes negativas y aumenta la productividad equilibradamente sin olvidarse de alguna área de trabajo.

Existen tres tipos de comunicación interna: la primera es la descendente, la cual se

basa en comunicar desde los jefes, también es cuando se transmite un mensaje que va dirigido desde arriba en el organigrama hacia sus subordinados, este proceso es el más común en las organizaciones. Con esta técnica sirve para comunicar las actividades, cambios o cualquier aspecto que los dueños quieran dar a conocer a cada departamento. En el otro caso, esta la forma ascendente, la cual va dirigida desde abajo hacia arriba, donde se dirige opiniones e ideas que van desde los trabajadores hacia sus superiores. Y por último está la comunicación horizontal, la cual se la entiende como cualquier información que sea destinada a todos los empleados, o a los diferentes departamentos para asegurar un soporte adecuado al progreso y a la cultura organizacional de la empresa. Por lo tanto, este tipo de comunicación no establece autoridad para ninguna clases de cargos (Custode, 2017).

Por los canales de comunicación interna circulan mensajes entre los miembros de la empresa o institución y a través de los canales de comunicación externa se comparten los mensajes entre los miembros de la organización y el entorno relevante de la misma. Ambas comunicaciones desempeñan funciones diferentes, pero son interdependientes, por lo que desde la Dirección de Comunicación han de ser planificadas para que se apoyen mutuamente y dirigirse en un mismo sentido para contribuir a alcanzar los objetivos de la compañía, haciendo partícipe tanto a los públicos externos como internos ya que el fin último de todos y cada uno de los miembros de la organización debe ser compartir, entender y defender el “concepto de marca” de la empresa. Para lograrlo, es imprescindible que exista un alto grado de eficiencia entre los profesionales que han de ponerlas en práctica. (Macaray, 2003).

Por eso mismo, la comunicación interna nace como nuevas necesidades que una empresa debe desarrollar a través del tiempo todo este proceso de herramienta eficaz, se

involucra en la gestión de incrementar el desempeño en los siguientes procesos que toda organización debe tener en consideración: ayuda a la motivación del trabajador, aumenta la comunicación de una forma extraordinaria, apoya al talento humano, se elabora un buen desarrollo y seguimiento de tareas y objetivos, la cultura organizacional es bien representada, se beneficia tanto la empresa como el empleado, se crea fuerte trabajo equipo, en fin un montón de aspectos positivos. Todo este procedimiento y a la vez también se lo puede denominar como estrategia, es el factor clave que la mayoría de las empresas más reconocidas e importantes han implementando para el crecimiento de toda su compañía.

La auditoría de comunicación interna

Todo este proceso evolutivo de comunicación que se presencia en las organizaciones va de la mano a una potencial fórmula denominada auditoría en comunicación interna ¿Qué quiere decir auditoría?

“La auditoría es, en realidad una doble actividad de investigación diacrónica que describe y diagnostica una situación concreta, que contiene diferentes ángulos de análisis y que sigue en el tiempo, no se detiene. Entre estos ángulos de análisis está el estudio del entorno, la influencia en este entorno, las personas, los medios, las actividades y otros recursos, etc. que permiten tomar decisiones globales (Cuenca, 2012, p42).

Como ya se ha aclarado, la auditoría es un método de investigación interna que sirve para evaluar el desempeño de los empleados, conocer si ellos saben los valores, la filosofía, las normas, en si, toda la cultura organizacional de la empresa, también se analiza la comunicación que existe entre las diferentes áreas de trabajo, otro análisis por ejemplo es que se logra conocer las necesidades y las falencias que tienen los

colaboradores y que ni ellos, ni la parte de recursos humanos, ni los mismo jefes, sabían de aquello. Precisamente es así, como se empieza la auditoria, dando importancia a los empleados realizando encuestas y entrevistas para conocer su pensamiento critico con respecto a lo que pasa en su empresa, para después poder crear innovadoras herramientas, técnicas, tácticas que faciliten y crezca la comunicación de una forma correcta y eficaz.

La evaluación de objetivos, permite reconocer las fortalezas y aceptar las debilidades y/o necesidades, a partir de los resultados tomar medidas tendientes a su reformulación, a la elaboración de nuevas metas y al diseño de originales estrategias para obtenerlas. Del mismo modo, se desea compatibilizar la concepción que en la mente se tiene de la empresa con las personas que serán capaces de ponerla en movimiento. (...) Estos preliminares procesos de evaluación permitían obtener información que serviría, luego, como insumo en la toma de decisiones (Tello, 2012, p3).

Una vez terminada la encuesta o la evaluación que se haya decidido realizar, se puede detectar las carencias y errores que ocurren dentro de la empresa. Lo que se debe tener en consideración al momento de hacer la auditoria es acerca de tener un plan estratégico: Las cinco instancias necesarias para la creación del diseño de comunicación son; pre- diagnóstico, planificación, diagnóstico, ejecución del plan, y seguimiento del mismo. En muchas empresas existe una comunicación ineficiente que los dueños y las personas de recursos humanos no se dan cuenta de esta falla que perjudica gravemente a la organización. Estas fallas se las puede conocer como: la imagen negativa, rumor, baja productividad, huecos en la información trasmitada o el mal humor en el clima laboral. Por estos problemas se puede tener consecuencias en cuanto a errores de trabajo,

ignorancia, malas decisiones, desconocimiento del personal, etc. Entonces, saber estos errores es fundamental para proponer una comunicación eficiente (Custode, 2017).

En relación a lo mencionado, es indispensable la técnica de realizar auditoria empresarial, ya que permite elaborar mejores procedimientos de trabajo, innovación de comunicación entre jefes y subordinados y nuevas tareas que son de ayuda oportuna para el usuario que opera dentro de la empresa. Toda la información que se obtienen con la auditoria pasa por el estudio de comparación y observación determinando importantes conclusiones acerca de lo que ocurre en el clima laboral y también conociendo que opinan los diferentes colaboradores acerca de la organización, con esto se genera confianza, acuerdos, conocimientos y oportunidades. Por lo tanto la auditoria puede lograr, "Un conjunto de acciones que se emprenden y consolidan para entablar vínculos entre los miembros de una organización, con el objetivo de comprometerlos e integrales en el desarrollo y realización de un proyecto en común" (Diez, 2006, p41).

Con respecto al clima laboral, los usuarios que aportan dentro de ella deben sentir una organización y comunicación respetuosa, creativa, amigable, sincera, en entre otros adjetivos y valores positivos que apoyen al progreso y disciplina del empleado. Según el autor Chiang, acerca del clima laboral: las personas tienden a sentirse arraigadas en la organización, esto significa que los colaboradores necesitan seguridad, que perciban a su lugar o trabajo como su hogar, y que no serán objeto de abusos, ataques, vejaciones o despidos. Las personas requieren estabilidad en su vida, pueden soportar ciertos cambios, ajustarse y hasta aceptar lo inevitable, pero lo que no pueden resistir es vivir en un estado permanente de temor y aprensión. En cierto momento tiene que volver a sentirse arraigados y seguros (Chiang, 2010).

De acuerdo con los razonamientos que se han venido examinando, no hay que dejar de lado el clima laboral que ocurre todos los días en un organización, ya que la

comunicación transmitida al trabajador es para crear profesionales que ayuden a potenciar el crecimiento de la empresa tanto en el mercado, como en su reputación, su imagen y sus debilidades. Desarrollar esta figura profesional interna se facilita mucho gracias al estudio de la auditoría, cabe recalcar que las empresas que incorporan este pilar en su comunicación se encuentran un paso más adelante que la competencia, solo por el simple hecho de dar valoración a las necesidades que expresan sus trabajadores, como también dar mucho más conocimiento y recuerdo acerca de la cultura que maneja la compañía.

Por ende; el objetivo principal es ayudar a la dirección en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, proporcionándole análisis objetivos, evaluaciones, recomendaciones y todo tipo de comentarios pertinentes sobre las operaciones examinadas. (...) Siguiendo un programa redactado de acuerdo con las políticas y los procedimientos establecidos y encaminados a los objetivos de la empresa (Madariaga, 2004). Sobre la base de las consideraciones manifestadas anteriormente, la auditoría representa un activo que toca gestionar con sobre esfuerzo en una organización, para con ella aprovechar los resultados de las evaluaciones y aportar con soluciones a los problemas presentados.

La comunicación global

Para dar un concepto específico de comunicación externa, Túñez habla sobre el asunto; existen dos ejes que marcan la comunicación global estos son: Primero, las claves para una adecuada comunicación interna, que no pueden desarrollarse sin saber el funcionamiento de la empresa y su estructura organizativa. Segundo, las claves para una política de comunicación externa, que han de establecerse tras conocer el entorno

general y específico en el que actúa la empresa y la estructura y rutinas de los medios de comunicación. (Túñez, 2007)

Por otra parte, esta la definición que dice; la comunicación global no se refiere a la “Comunicación Institucional”, esta connotación por su excesivo uso pierde su esencia fundamental como tal, la cual se refiere a las comunicaciones que una organización implanta con su área de influencia, representa un ámbito, el de las relaciones públicas, en consecuencia logra un sentido parcial. Por otra parte el objetivo fundamental de la comunicación global es significar la interrelación entre la gente, identificar la posición de cada una de ellas en la estructura del grupo y de la organización, lo cual admite que dichas personas compartan su presente. (Páez,2010)

Significa entonces que todas las organizaciones trabajan con el tema de comunicación global, donde cada empresa posee su manera y estilo de comunicarse con sus diferentes públicos tanto internos como externos, así también equivale a la relación que existe entre empresa y clientes debido al mensaje que la organización transite y la respuesta que reciben por parte de ellos. Con el fin de promover la formación estratégica de la cultura de masas. Por ende, es importante exponer lo que dice el autor (Gonzales, 2008) la idea global de la comunicación es transformar al comunicador social en comunicador global, en una nueva especie de profesional de comunicación integrada; (...) proponer un novedoso y práctico sistema para producir estrategias y tácticas de comunicación global para implementar en toda institución, organización o marca. Además de proponer un “sistema prediseñado” de información y comunicación que toda organización o marca deberá circular tanto a nivel interno como externo, con el objetivo de darle importancia al axioma de que todo lo que se dice y no se dice en una organización, es de por si, comunicación global.

En relación con esta última cita, una manera de describir el futuro de una

empresa es mediante la comunicación global que esta ejecute, ya que para toda clase de actividad se necesita de tácticas, ideas y procedimientos que vayan acorde a la globalización, para que así la empresa este al tanto de satisfacer las necesidades que deseen sus públicos, el propósito de esto es poder crear una conectividad humana que involucre el mercadeo global, análisis global, política global y por ende todo lo que se refiere a comunicación.

Para que todo el proceso de comunicación global tenga un sentido y dirección hacia donde se enfoca los canales de mensajes, evaluaciones, sistemas, marketing, etc. Va con el propósito de generar comunicación comercial ya que independientemente de la competitividad que existe en el mercado empresarial, los servicios, la identidad corporativa, cultura organizacional, reputación entre otros aspectos de comunicación también van enfocados a la comunicación comercial debido a que todo lo que haga una organización comunica, segundo los públicos deben conocerla interna y externamente y por último esta clase de comunicación sirve para adquirir mejores perspectivas del mundo económico, publicitario, social y financiero.

La comunicación comercial

Uno de los objetivos primordial que tiene la comunicación comercial, es su finalidad; es culminar con éxito una venta y fidelizarla, lo que, inevitablemente, exige un intercambio de ideas para conocer las necesidades de nuestro cliente, para poder responder a sus objeciones en caso de que las tenga y, sobre todo, para saber que el cliente no solo ha escuchado nuestro mensaje, sino que lo ha captado perfectamente. (...) De hecho, solo conseguiremos llevar a buen término nuestro objetivo si el cliente ha recibido bien el mensaje, lo ha comprendido y lo ha aceptado, lo que sin duda se manifiesta en el interés por parte del receptor o cliente (Muñiz, 2009).

Una teoría distinta es la de Gonzáles, donde aclara el concepto acerca del término: comunicación comercial, toda forma de comunicación dirigida a la promoción, directa o indirecta, de la imagen o de los bienes o servicios de una empresa, organización o persona que realice una actividad comercial, industrial, artesanal o profesional (Cit. en Gonzáles, p 40). Tal como se demuestra, la comunicación comercial corresponde a todas las manifestaciones de "marketing" que utiliza una empresa para dar a conocer su producto o servicio. Mediante estas formas de comercialización se va produciendo la fidelización por parte de sus públicos, mayores ventas, mejor manejo en la planificación de comunicación, procesos de publicidad entre otras maniobras. Se debe mencionar que una buena comunicación comercial debe adquirir y desarrollar precisión, claridad, transparencia, creatividad, etc. El objetivo es aumentar el impacto y el reconocimiento que genera la marca a través de formas publicitarias que motiven al consumidor a ser un seguidor potencial y activo.

Estos elementos contribuirán a una percepción positiva por parte del receptor, ya que ésta está relacionada con una serie de factores psicológicos. Existen diferentes formas de comunicación, a disposición de la empresa, en su relación con el mercado, como la publicidad, la promoción de ventas, la fuerzas de ventas, el merchandising o las relaciones públicas. Es básico detectar y aplicar la más adecuada en cada momento (Silva, 2013).

Por lo tanto, una empresa debe tener muy en claro todo lo que conlleva la comunicación comenzando con la comunicación organizacional, seguido de su identidad, su imagen, su reputación. Después es fundamental que una organización se interese por lo que pasa respecto a su comunicación interna ya que depende de esta para tener un buen trabajo en equipo y productividad, no obstante uno de los planes de comunicación que ha

funcionado con gran notoriedad en muchas compañías es la realización y el análisis de la auditoria echa internamente en la organización donde se involucra y evalúa al personal empresarial y por último están todas las campañas, comerciales, promociones y publicidad, que produce una empresa para comunicar más sobre lo que vende.

La comunicación institucional

A continuación se presenta un tema significativo el cual se llama; comunicación institucional. “La investigación parte de la hipótesis siguiente: la comunicación institucional es la figura doctrinal y profesional a la que hoy día se encomienda el descubrimiento, explicación y difusión de la identidad de las instituciones en el mercado de la información” (Enríquez, 2001).

La Comunicación Institucional o Corporativa es una disciplina y un proceso de gestión que integra la actividad comunicativa de la organización. Se basa en la comunicación de la institución con *stakeholders*, aspira a una mayor toma de conciencia, comprensión y aprecio de su identidad y sus principios fundamentales, así como de los productos y servicios que ofrece. (...) es un proceso que alimenta relaciones, y además es facilitadora de comprensión, profundización y reconocimiento de la institución. Se trata de un proceso que debe adaptarse a las necesidades, convicciones y aspiraciones de los públicos, un proceso que debe formar una parte esencial de la estrategia corporativa (Dolphin, 2001).

Dicho esto, esta disciplina abarca muchos aspectos relevantes en una organización mientras una compañía va creciendo en el mercado la comunicación que esta emplee de igual forma debe estar dirigida a los sectores específicos, con los medios adecuados y con la mayor claridad del caso, ya que esta en juego una organización si alguna de estas características es realizada sin ética y profesionalismo. Esta evolución

va creando y uniendo relaciones con diferentes públicos por eso la interacción y los mensajes que se difundan establece si la organización tiene buena imagen y reputación.

Por lo tanto, la comunicación institucional tiene en ella el área de marketing, relaciones públicas y mercadeo social por que con estas herramientas se logra dirigir a la organización a un entorno de grupos sociales que se vuelven seguidores de la marca como también consumidores potenciales, lo cual esto crea un gran beneficio para la institución en el ámbito exterior. Usandizaga señala; La comunicación institucional. Su apertura exige perfilar el sentido que comporta. Por el momento observemos que este concepto está asociado en primer lugar al agente productor de discurso y de realidad (la Institución), y en segundo lugar a la orientación de la comunicación, determinada por la intervención de dos lógicas: la político-gubernamental, vinculada al Gobierno, y la administrativa-de servicio, generada desde la Administración Pública. (...) La comunicación institucional incide en un sector expansivo y estratégico, con efectos multiplicadores y de locomotora sobre la sociedad y la propia organización, como es el de la información (Usandizaga, 2007).

Después de analizar la cita del autor, es claro que la gran parte de esta herramienta institucional tiene que ver de igual forma con la administración, comunicación y economía que va desarrollando la empresa. Así mismo, la comunicación institucional va dirigida específicamente con sus mensajes y su dinámica a los distintos grupos estratégicos con su propia información designada para no provocar errores ni mala comunicación tanto dentro como fuera de la empresa.

Comunicación en crisis

Una crisis es un acontecimiento que puede perjudicar a una empresa en diferentes aspectos y es considerado como factor sorpresa. Ahora bien, para comenzar se debe analizar cual es el significado de comunicación en crisis y la autora Pérez menciona sobre el tema:

La comunicación de crisis se sitúa en el área de comunicación de las entidades. La gestión de la comunicación de una empresa o institución engloba diversos asuntos, dentro de los que debemos situar a la comunicación de crisis. Cuando la comunicación se aprecia en su conjunto, las diversas áreas que forman parte de la misma (incluyendo, por ejemplo, las relaciones gubernamentales, las relaciones públicas, o la gestión de la imagen) trabajan de forma coordinada e integrada. En situación de crisis es necesaria la máxima eficiencia, por lo que la integración del área de comunicación puede minimizar el efecto de la crisis (Pérez, 2010).

En relación a lo que menciona la autora, una crisis puede englobar la imagen, la reputación, RR.PP, etc. Estas características que forman importancia y popularidad a la empresa pueden ser afectadas por la situación problemática que enfrente la empresa. La integración de los recursos que proporciona y brinda la organización son importantes al momento de querer sobrellevar y resolver una crisis.

The field of crisis communication is dominated by case studies. The end result is that we know precious little about how stakeholders react to crises or to the crisis response strategies used to manage crises (...) A crisis is a sudden and unexpected event that threatens to disrupt an organization's operations and poses both a financial and a

reputational threat. Crises can harm stakeholders physically, emotionally and/or financially. A wide array of stakeholders are adversely affected by a crisis including community members, employees, customers, suppliers and stockholders. Crises threaten to damage reputations because a crisis gives people reasons to think badly of the organization (Cooms, 2007).

En relación a la cita, la comunicación en crisis evalúa las tendencias y contextos que una empresa requiere al momento de entrar en algún conflicto. La respuesta a este problema se basa en estudiar los comportamientos y operaciones ejercidas por la organización. Otro punto de vista es que las crisis pueden afectar a distintos públicos en una empresa y para que no se altere su rendimiento ni su popularidad a nivel social los encargados manejan esta situación con las medidas necesarias para que la reputación y la imagen no sean perjudicadas.

Previous crisis communication research has primarily examined the external dimension of crisis communication, i.e. the crisis response strategies applied by organizations to protect and/or restore their image or reputation among external stakeholders in a crisis situation. The purpose of this paper is to set up an integrative framework for the study of internal crisis communication in private and public organizations (Frandsen, 1996).

Por lo tanto, una crisis debe ser medida y relacionada con los aspectos externos que la empresa maneja. Este procedimiento equivale a defender y proteger con todos los argumentos y estudios resultantes a la situación. Una crisis puede ocasionar la reorganización de la empresa en cuanto a los rangos y a los métodos desarrollados. De igual manera, la imagen y la reputación pueden mejorar o empeorar dependiendo los resultados y la forma de controlar la crisis.

Por crisis se entiende a todo aquello que trastorna el normal funcionamiento de una estructura, organismo o institución, y que exige decisiones emergentes para superarla. La crisis se caracteriza por una ruptura del equilibrio interno: es un fenómeno grave, pero al mismo tiempo normal y frecuentemente ligado al funcionamiento cotidiano de toda organización. Las crisis son, además, etapas indispensables del desarrollo, pues en la búsqueda de soluciones para su superación las organizaciones descubren y aplican acciones que les permiten transitar hacia adelante, en un proceso cíclico ondulatorio con puntos máximos negativos y positivos (Báez, 2014).

Dicho en otras palabras la gestión de crisis en una empresa es cuando algo sale mal y provoca problemas que pueden ser controlados a poco, mediano y largo plazo. Las crisis son acontecimientos que pueden provocar el desequilibrio de una empresa en la parte interna con sus empleados y en la parte externa. Este problema que pasa en cualquier momento, sin previo aviso y en cualquier empresa, ocurre desde una etapa que empieza como problema, después se genera conflicto y por último se desarrolla como crisis, la cual produce urgencias, angustia, incertidumbres y amenazas.

Según Contreras (2006): “Las crisis son cambios repentinos entre dos situaciones, que amenazan la imagen y el equilibrio natural de una organización; también es una situación en la que alguien puede cambiar su posición relativa al poder, es decir, que afecta al poder relativo de aquellos que se encuentran implicados (...) Frente a ellas hay que saber actuar correctamente, para volver al equilibrio sin afectar a ninguno de los públicos de la organización. Muchas empresas creen que al ser las crisis situaciones imprevistas, poco estructuradas y caóticas, no pueden ser planificadas u organizadas con anterioridad, y cualquier cosa que prevean será ineficaz o poco suficiente.

Acorde a la cita, las crisis que se generan en una empresa, tiene reacciones que

pueden llevar a la inestabilidad de las personas a cargo de la empresa, lo cual ocasiona malas decisiones. La solución a este acontecimiento debe ser analizado y estudiado mediante un proceso profesional y riguroso donde se encuentre soluciones rápidas que no afecten a ninguno de los públicos que maneja la organización. Así mismo, es importante diagnosticar cada cierto tiempo todos los hechos, datos y opiniones de los públicos y competencias para tener un plan de acción o de gestión de crisis en el caso de que se origine un suceso negativo.

La autora Marín expresa sobre crisis; “Cualquier evento que amenace la reputación o el funcionamiento de la entidad, que pueda afectar la salud y/o el bienestar de los trabajadores, de la comunidad o del público en general y que tenga el potencial de generar publicidad negativa para la empresa o el gremio, de estimular una amplia cobertura mediática local o nacional y de tomar un tiempo extraordinario por parte del staff directivo para enfrentarlo” (Marín, 2009).

Por consiguiente, cuando una empresa se encuentra en problemas que pongan en apuros a los empleados y a los jefes en determinadas situaciones, quiere decir que esta organización esta atravesando desafíos, dilemas y enigmas que con los cambios necesarios y con un buen manejo de gestión de crisis en la mayoría de los casos se logra resolverlos. El tiempo que se emplea en solucionar este tipo de situaciones debe ser 100% empeñado en pensar, hablar y actuar con ética e inteligencia de tal manera que se logre aclarar y averiguar el motivo de la crisis para poderla enfrentar de la mejor forma sin necesidad de poner en riesgo a la empresa, los empleados, consumidores o públicos.

La definición más ilustrativa y curiosa al fenómeno de las crisis procede de China. En su idioma, todavía hoy, el concepto de “crisis” se obtiene de la combinación de dos caracteres: el primero significa “peligro y el segundo “oportunidad”. La

traducción literal sería, por lo tanto, "el peligro que genera oportunidades", lo cual no deja de ser una declaración de intenciones que encaja perfectamente en la filosofía de la gestión profesional de la crisis (Losada, 2010).

En efecto, al momento en que llega a ocurrir una situación de riesgo en una organización, el flujo de comunicación (mensajes) se hace notorio en la parte interna de la empresa, como en la parte externa y de cierta manera, esto puede ocasionar conveniencia para la empresa que esta pasando por problema, ya que si la crisis es resuelta y estudiada profesionalmente se pueden sacar muchas conclusiones y recomendaciones positivas para la continuación de la empresa y para prevenir otro suceso negativo en el tiempo. Debido a esto, es importante mencionar que las historias de éxito, de influencia y transcendencia en el mercado son las que han pasado por hechos de crisis que gracias a la integridad y a las buenas acciones los jefes y colaboradores se han mostrado firmes al cuidado de su empresa.

La característica fundamental de una crisis es que "puede trascender y *tener interés para la opinión pública, razón por la cual los medios de comunicación recaban información sobre el asunto*" (...) La administración de crisis consiste en la gestión que se realice con los medios de comunicación a favor de la empresa o institución, esta consiste en una estrategia proactiva de preparación ante una crisis. (...) La crisis es una experiencia que afecta el poder relativo de aquellos que se encuentran implicados. La crisis se identifica con claridad en el momento en que es una experiencia de inseguridad, actual o potencial, acerca del poder o posición de una persona, de un grupo de personas, de un área formal en una organización, de una corporación o de toda una sociedad (Elizalde, 2004).

Otro concepto nos da (Hernández, 2013) indica que "la noción de "crisis"

responde a un cambio repentino entre dos situaciones (la situación anterior y la situación posterior a la crisis) se produce un acontecimiento súbito (inesperado o extraordinario) frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno y externo ante sus públicos". Entonces, al momento que ocurre una crisis sea una leve o grave tanto la organización como las personas que resulten afectadas deben identificar el problema y tratar de resolverlo con los medios de comunicación adecuados y con la debida sutileza para no ocasionar más caos en el interior de la empresa y en el exterior. Pero esto no es todo ya que una crisis afecta antes, durante y después del proceso por ende las estrategias y los procesos utilizados servirán para acabar de raíz con la crisis o hacerla que perdure en el tiempo lo cual no es aconsejable.

Herrero (1997), define a la comunicación en crisis como una situación que amenaza los objetivos de la organización, altera la relación existente entre ésta y sus públicos, y precisa de una intervención extraordinaria por parte de los responsables de la empresa para minimizar o evitar posibles consecuencias negativas; y como si esto no fuera suficiente, la crisis restringe el tiempo que los ejecutivos tienen para responder y suele producir niveles de estrés que no estén presentes en circunstancias normales, por lo que se hace más importante un plan de comunicación de crisis tanto para prevenir como para resolver el problema y mínima los daños.

El especialista en crisis José Luis Piñuel dice acerca del tema; «Crisis» significa un cambio repentino entre dos situaciones, cambio que amenaza la imagen y el equilibrio natural de una organización porque entre las dos situaciones (la situación anterior y la situación posterior a la crisis) se produce un acontecimiento súbito (inesperado o extraordinario) frente al cual una organización tiene que reaccionar

comprometiendo su imagen y su equilibrio interno (como organización) y externo (como institución) ante sus públicos. (...) La crisis se caracteriza, por consiguiente, por una ruptura de equilibrio cuando, tras un acontecimiento que implica a la empresa, la reacción de ésta ante sus públicos amenaza a su imagen y a su relación habitual con sus interlocutores internos y externos: es un fenómeno grave, pero sin embargo normal, ligado al funcionamiento cotidiano de toda organización, pues todo depende de cómo socialmente se perciban los acontecimientos y de cómo la organización reaccione ante ellos (Piñuel,1997).

Como se muestra, una crisis social o natural, provoca el desequilibrio de una empresa, también la pérdida de control por parte de la dirección, así mismo se crea el dilema y las situaciones negativas en el orden social, político, económico y en el drama humano. Muchas de las veces los encargados de solucionar la crisis no encuentra en factor clave o el punto de desarrollo eficaz para sostener el orden a lo que se refiere rumores y comentarios por medios de comunicación. No obstante, todo el tratamiento que se requiere poner ante una situación de riesgo es mediante la evaluación de todos los procesos, comunicación y actitudes para reorganizar de nuevo todo y establecer parámetros que la empresa deberá seguir para producir cadenas informativas positivas a la resolución de la crisis.

(Báez, 2014) El hecho más característico de las crisis consiste en la aparición de momentos de incertidumbre en el comportamiento de algunos elementos constitutivos, en algún lugar del sistema o bien en ciertos estados específicos. Esta situación de crisis genera una gran presión sobre las empresas para que ofrezcan información completa y precisa en el menor tiempo posible. Sobre ello podemos anotar que todos los medios de comunicación nacionales y extranjeros presionaban en forma insistente para que la

compañía emita oficialmente información acerca del hecho, lo que provocó una gran tensión empresarial en su interior.

Como se sabe todas empresas deben afrontar diversas circunstancias negativas que puedan aparecer con el tiempo, pero estas situaciones se expresan en tres categorías diferentes por ejemplo, el primero es el conflicto, seguido del problema y para terminar todo esto es cuando no se obtuvo buena resolución de los dos planteamientos lo que produce la crisis institucional. Ahora bien, para especificar cada fase se presenta la diferenciación de los dos ciclo previos a una crisis institucional.

El conflicto: La existencia del conflicto de trabajo se puede considerar como un fenómeno habitual, al coexistir en el mundo de las relaciones laborales dos componentes claramente contrarios, de una parte los empresarios y de otra los trabajadores, donde los intereses son contrapuestos. (...) Los conflictos sociales pueden surgir bien como una consecuencia directa de las relaciones interpersonales existentes en las organizaciones o bien como algo inherente a la propia empresa (Gonzales, 2008). En mi consideración un conflicto es cuando se da el inicio de una mala gestión de relación entre dos partes, pero que todavía es algo que se puede remediar a corto plazo, con menos recursos y claro con la suficiente atención del caso. Además cuando se crea un conflicto tanto la persona afectada como la parte que tiene que responder por lo sucedido construyen una cadena de acuerdos o acciones para no generar más revuelta si no al contrario manifestar sus opiniones y requerir a un plan que logre beneficios para cada parte afectada.

El problema: La situación problemática es la situación o conjunto de situaciones de la realidad que preocupa al investigador y en este ámbito a equipos directivos y docentes. En sentido amplio alude a una gama de situaciones relacionadas que

conforman una "gran dificultad" para el avance en el camino propuesto. Pero para poder abordar la realidad en cuestión y proponer acciones de mejoramiento surge como indispensable el focalizarse en un problema que será el centro de atención prioritaria y al que deberán dirigirse las acciones de intervención (Baroli, 2006).

Entonces, al momento de generar más conflicto o cuando ninguna de las dos partes pudo establecer acuerdos para terminar con lo empezado, se provoca la siguiente etapa llamada; problema, donde el conflicto o el percance se vuelve más agudo, más conocido y con menos probabilidades de reducirlo para que no intervengan otras personas. Tratar los problemas suelen tomar de tiempo, consejos, procesos, etc. Y en muchas empresas se necesita un encargado profesional o un manual al cual acudir para facilitar el desarrollo de la incógnita. De igual manera, existen problemas pequeños y grandes pero esto ya depende del control y el manejo que produzca la empresa sobre el y la interpretación del mismo.

La crisis implica un debilitamiento de los mecanismos de control, existe una pérdida transitoria de estabilidad que puede llegar a situarse en umbrales de intolerancia y como síntesis integradora de estos elementos, podemos decir que la crisis institucional enfrenta a las organizaciones con su entorno; afecta a las funciones, parcial o totalmente. Resultan interpelados el sentido y las metas y, a veces, los propios fundamentos institucionales. Puede hablarse, entonces, de diversos tipos: crisis de funciones, de modelo, de proyecto. Cada uno de ellos implica distintos grados de compromiso y efectos en el funcionamiento institucional, la prospectiva y la propia supervivencia de la organización (Vásquez, 2003).

Como es claro, una crisis perjudica a toda la organización, pero se debe tener una buena comunicación, coordinación y administración para planear una gestión ante

crisis que evalúe la situación de la misma y genere la toma de decisiones correctas y emergentes. Los ejecutivos que son quienes están a cargo de este procedimiento algunas veces se enfrentan a crisis que ni ellos mismo saben como afrontarlas y ahí es también cuando se produce más tensión debido a la falta de conocimiento y profesionalismo para comunicar lo que esta sucediendo. Es por este motivo que el autor Luciano Elizalde (2004) establece 4 requerimientos que se deben tener presentes ante una crisis:

1. Identificar y analizar las unidades de análisis básicas para construir el escenario de crisis.
2. Definir los procesos de determinación que existen entre las unidades identificadas en el primer paso, es decir; cuáles son los modos en que las unidades de análisis antes seleccionadas se determinan y se cambian unas a otras.
3. Establecer los equilibrios más y menos probables de acuerdo con las unidades y determinaciones definidas entre los agentes.
4. Desarrollar los planes de prevención, identificación, control y mitigación de acuerdo con los pasos anteriores.

Con estos planteamientos que el autor predispone como bases estrategias para tener como ventaja previa ante una situación de crisis el identificar primero este criterio es importante ya que determina diferentes opiniones y procesos que deben ser analizados para después ejecutar una solución equilibrada que no altere el control de la organización y sobretodo que se pueda también crear acuerdos con las distintas personas del caso, las cuales pueden ser medios de comunicación, consumidores, socios, colaboradores, etc. Por otra parte cada crisis puede ser:

Crisis evitables: aquellas situaciones que podrían evitarse mediante una

intervención oportuna y eficaz por parte de la organización y cuyo origen se encuentra, normalmente, en acciones humanas sobre las que la empresa puede influir o controlar (Herrero, 1997).

Crisis no-evitables: que también denominaremos accidentales, cuyo origen se encuentra, normalmente en agentes de la naturaleza, pero también a veces en errores o acciones humanas no controlables por la empresa como es el caso de muchos accidentes. Puesto que este tipo de situaciones no pueden evitarse desde la organización, el objetivo de la gestión de crisis ha de limitarse a contener o minimizar los daños que se pueden producir (Herrero, 1997).

Dicho esto, las crisis evitables pueden ser consideradas las que mandas pequeñas señales a lo largo del tiempo y son estudiadas con su debido procedimiento entonces, al momento en que se lleguen a producir hay la posibilidad de requerir a un manual para evitarla de una manera leve y sin llegar a tener un impacto en el exterior de la empresa. Pero se debe mencionar lo grave que es una crisis no evitable, ya que cuando ocurre esta suele aparecer sin previo aviso y suele tener un impacto grande en los públicos internos y externos, abarcando todo lo que este en el camino para que sea difícil de manejar. Esto ocurre en muchas empresas y su nivel de gravedad varia dependiendo la popularidad, reconocimiento y economía de cada organización.

Las compañías con una gran notoriedad, por ejemplo, están mucho más expuestas, precisamente por el interés que despiertan en la opinión pública. Las empresas cuya actividad entrañe algún tipo de peligro para los trabajadores o para el entorno, o aquellas que operen en sectores que gocen de mala reputación, serán probablemente las que tengan más probabilidades de enfrentarse a una situación de crisis. (...) Cada empresa debe hacer sus deberes, y establecer su propio “medidor” de

riesgo porque, efectivamente, algunos tipos de crisis son más previsibles que otros (Túnez, 2007).

En base a la cita mencionada, las organizaciones que tienen gran reconocimiento en el mercado sea por sus productos, servicios, filosofía, economía, cadenas, etc, están más propensas ante una crisis grave, ya que la mayoría de las veces estas empresas son las que más popularidad han tenido en circunstancias de conflictos o problemas relacionados a cualquier tipo, o simplemente cualquier acción negativa que vaya en contra de la empresa y sea manejada de una mala manera, claro esta, que crisis puede ocurrir en cualquier organización sin tiempo de reaccionar o también puede existir métodos "anti-crisis", que logran pacificar la de cierta manera la reacción. Como se debe mencionar que otro tema fundamental al momento de querer de proceder a la resolución del problema es basarse de etapas o niveles que pueden tener su alertar con respecto al la manera de empezar una crisis, como el desarrollo, y la conclusión de la misma para así adecuarlas por categorías.

Lo correcto es que una vez revisadas las posibles clases de crisis, éstas sean clasificadas en niveles. Una forma puede ser usar el símil de un semáforo con un Nivel Rojo (máxima gravedad), un Nivel Amarillo (gravedad intermedia) y un Nivel Verde (pequeña gravedad). Lo importante es saber diferenciar en qué nivel de crisis se sitúa una entidad, puesto que dichos niveles deben estar ligados a unos planes de actuación de crisis básicos (Pérez, 2010).

Con respecto al mismo tema, otra opinión nos da el autor (Woods, s.f) en Crisis Prevention, "many unfavorable situations can be prevented with forward thinking. The crisis communications team should brainstorm a comprehensive list of all possible crises that could impact the organization. This includes taking past incidents into

consideration and ensuring that proper resources are in place to avoid repeat situations”.

Para empezar desarrollando la idea del autor, una prevención de crisis podría deberse al trabajo previo realizado por un grupo profesional y ético que se desenvuelva bien en estos aspectos, para crear recursos y maniobras que ayuden a completar una buena resolución del conflicto para después tener una clara idea del problema que se vendrá acabo con las acción impuestas, para al final tener la resolución de crisis pero controlada con varios métodos, ejemplos, manuales, etc. Por esto se debe tener asegurado y estudiado las 4 características que se manifiestan al momento de ocurrir una crisis, el autor (Elizalde, 2004)” da a conocer estos puntos a tomar en consideración.

Poder: El poder establece dos elementos lo relativo y el consenso, el primero se refiere a que una persona no mantiene por tiempo infinito el control que otros necesitan o desean. Y el consenso es una relación de consentimiento o coordinación.

Tiempo: Es fundamental al tomar decisiones en el proceso de la crisis, se debe considerar adecuadamente esta variable, ya que actuar rápido o lento sin un criterio apropiado puede profundizar el desastre y la inestabilidad. Se presentan dos tipos de tiempos: el social y el relacional. El primero se refiere al tiempo de la prensa, justicia, competencia, etc. Y segundo se denomina relacional o intersubjetivo porque el tiempo del comunicador depende de las acciones y comportamientos de los demás.

Emociones: Son mecanismos que desestabilizan la manera de comportarse en la crisis, ya que pueden profundizar la crisis e impedirán la búsqueda de un consenso o el entendimiento del problema.

Comportamientos no controlados: “Las emociones fuertes que envuelven el problema, la percepción de que hay poco tiempo para actuar y la importancia de lo que

está en juego provocan conductas que usted no produciría en situaciones de menos presión (Elizalde,2004).

Después de observar las opciones establecidas, los efectos secundarios también hay que observarlos detalladamente por lo que una referencia a este contexto explica (Ramos, 2002): Los efectos de la crisis pueden ser positivos si nos adelantamos y contamos lo que ocurre y serán negativos si la crisis nos sorprende: Cuando reconocemos una situación de crisis, y la afrontamos públicamente, el efecto positivo es que reducimos el impacto, y el efecto negativo es que se da a conocer una situación no deseada. Otro efecto positivo es que sinceramos la imagen de la empresa; pero negativo porque facilitamos el ataque (los intereses) de la competencia.

Lagadec (1993) opina que la mala comunicación es el resultado directo de la ignorancia. para él, los directivos no suelen saber qué decir, cuando decirlo, cómo decirlo y a quién decirlo. (...) El responsable del comité de crisis debe adoptar una postura firme y enérgica en relación con los temas relacionados con la comunicación interna de modo que se evite cualquier discordancia.

En estos mismos enfoques se desarrolla una herramienta fundamental al momento de querer transmitir lo que esta ocurriendo a sus públicos internos toda una metodología que se debe procesar y analizar para que las empresas puedan manejar y publicar la crisis de una manera correcta y sin perjudicar a nadie por algún comentario y desacuerdo representado a través de la crisis, por esto la comunicación debe tener balanza y estar continuamente buscando maneras de crear una solución a corto plazo para que así no intervenga nadie más con otros comportamientos y acciones relacionadas a los orígenes de la crisis que en muchos casos son creados para provocar más cadenas de conflictos.

En este sentido uno de los primeros pasos es determinar quien formará parte del Comité de Crisis. Tarea difícil de llevar a cabo y que dependerá su formación de las características de la empresa, del personal de la misma y de un órgano directivo, este equipo de personas debe estar compuesto por pocos miembros, con el fin de asegurar un funcionamiento ágil en función de las propias circunstancias (...) entre éstas se observa que el comité de crisis permanentemente está constituido por diferentes profesionales: el presidente de la compañía, un técnico del área jurídica, el responsable de comunicación, un técnico del área de personal, un técnico del área afectada y una secretaria (Sánchez, 2004) .

Estando de acuerdo con lo que dice el autor, un grupo de comité de crisis debe ser representado por personas profesionales que no tengan miedo de enfrentarse a cualquier situación sea una leve o grave, no obstante, es importante que este grupo de personas tengan criterio formado y hayan sido expuestos previamente ante una situación similar para que puedan opinar de una forma coherente y con responsabilidad para que ellos se hagan cargo del acontecimiento y puedan procurar responder de una manera adecuada ante la crisis polarizando los rumores o los enfrentamientos para no ocasionar revuelta dentro o fuera de la compañía.

Del mismo modo, estos especialistas son capaces de enfrentar una crisis y llevarla por el buen camino para no dejar huellas que puedan volver aparecer con el tiempo y vuelvan a provocar caos. Esta unidad de crisis puede ser gente reconocida y estudiada de la misma compañía que sepan sobre el tema como a la vez personas de afuera que tienen muchas más experiencia y saben como hacerse responsables para garantizar la resolución, la protección de los públicos y todo lo que conlleva la empresa. Ya que, en algunos casos las crisis son resueltas por este equipo, pero su ayuda y

procedimientos dejaron un efecto negativo a la empresa como puede ser una mala reputación o un mal manejo de comunicación interna y externa.

This is also the time to fulfill any commitments made during the crisis communication phase, such as victim compensation and follow up communication. The organization should release updates on the recovery process, describe corrective actions being taken, and publicize possible results from investigations of the crisis. The amount of follow-up communication required depends on the amount of information promised during the crisis and the length of time it takes to complete the recovery process (Andrianopoulos, 2015).

Mientras se va generando y desarrollando la crisis es importante que todos los participantes estén al tanto de lo que va pasando con el tema, para así tener claro los contextos y las etapas en la que va la crisis. No obstante, algunas de estas herramientas de transmisión de mensajes son mal elaborados y desarrollados por lo que es de suma importancia identificar los mejores métodos de difundir lo que ocurre para que cada individuo comprenda positivamente y se pueda alcanzar niveles altos de buena comunicación e interpretación. Además, es bueno tener planeado técnicas de control de crisis o métodos que disminuyan el impacto del problema, ya que es de gran ayuda tener como plan b un sistema que facilite el manejo, el desarrollo, la comunicación y el desenlace de una crisis.

Para explicar los pasos que debe siempre tener presente el comité de crisis los menciona la autora Sánchez :

- 1) Por un lado, la asignación individual de responsabilidades y cometidos de cada uno.
- 2) Que puedan responder con gran capacidad de conocimientos y agilidad en el caso de una reunión urgente o estar en contacto en el menor tiempo posible.

3) Deben encargarse de llevar a cabo dentro de la formación de sus trabajadores ensayos de simulacros de crisis dentro de la organización. También acompañarlos con charlas o seminarios específicos sobre las posibles crisis a las que puedan estar sometidos en la compañía.

4) Otra de las tareas fundamentales es servir de enlace entre los distintos departamentos de la organización. Es importante que exista un miembro cuya función sea la de coordinación o arbitraje de los conflictos que se puedan generar entre los miembros del comité. No dejando que sólo se vea una perspectiva en la reunión, polarizando así las decisiones del comité (Sánchez, 2004).

Teniendo en cuenta las ventajas que puede tener un comité de crisis es notorio que se establece el requerimiento de pruebas o prácticas de simulacro para que todos los colaboradores de una empresa sepan como actuar y que comunicar al momento de que aparezca un problema. Así mismo, es considerado importante designar a un responsable en cada área para que se haga cargo y tome las decisiones adecuadas. Mientras más rápido se genere buena comunicación horizontal donde participen todos los involucrados mayor eficacia y respuesta tendrá el comité de riesgos para formar una solución que gestionen todos los aspectos dañados.

Cuando hablamos de control de riesgos nos estamos refiriendo a la detección de aquellos acontecimientos o asuntos que puedan poner en peligro los objetivos de la organización, anticipándose a ellos antes de que puedan alcanzar un punto que amenace los intereses de la empresa. Se trata de identificar aquellos problemas que son susceptibles de originar una situación crítica, antes de que afecten a un gran número de individuos, o bien, acapare la atención por los medios de comunicación. Algunos sectores empresariales están más en peligro que otros y el nivel de riesgo también puede

diferir en función de las condiciones intrínsecas o extrínsecas de la empresa (Jiménez, 2007).

Considerando oportuno lo citado previamente, toda información que empeña el manejo de crisis debe estar garantizado y presentando en un modelo que pruebe los efectos negativos o positivos que conlleva el ejemplo de una crisis. De igual manera, tener varias opciones de organización y tácticas para no caer en antiguas resoluciones que no hayan tenido eficacia, si no más bien, profundizar bien el tema del problema organizacional y poder encontrar una conclusión que no sea de incertidumbre o sorpresa, al contrario tener una visión de lo que podría pasar al momento que te todo termine. Para así, no afectar a la actividad de la empresa ni al trabajo de años echo por sus colaboradores.

El objetivo final de esta fase es la elaboración de un plan de gestión de crisis con el fin de paliar o contener (por eso, también se le llaman planes de contingencia) los efectos negativos que puede ocasionar una situación conflictiva. Un plan de gestión de crisis, el cual va a servir de guía para la empresa, ya que en él se recogen los principios de actuación de ésta para resolver la crisis que acontece en la empresa. (...) Se debe elaborar un plan de crisis de carácter general para que pueda aplicarse a diferentes situaciones, y luego, en el momento de encontrarse con una crisis concreta se deberá adaptar a esa situación específica en el caso de que fuera necesario (Herrero, 1997).

Este plan elaborado previamente como alerta ante una crisis es una estrategia positiva que las empresas deberían poner en funcionamiento en sus habilidades. En el libro *strategic communication in crisis management* se expresa:

A contingency plan is a comprehensive plan, developed during a rational and calm period, that deals with how to manage the various aspects of a crisis. The plan

serves as a tool or guideline for dealing with various aspects of the crisis. Routine decisions are determined prior to the event so managers can deal more effectively with the unique aspects of the crisis. Crisis planning is a way to maximize performance during organization to maintain its daily and routine activities while simultaneously managing the crisis (Ray, 1961).

Con respecto al mismo tema, expresa el autor Jiménez: En esta tarea se pretende establecer una política de actuación en casos de crisis y se finalizará con el establecimiento de los elementos claves que debe contener el plan de gestión de crisis. Aquí también se deberán identificar los públicos a tener en cuenta a la hora de emprender las actividades comunicativas. Se deberá analizar cuál es la importancia de cada uno de estos públicos en función de cómo les afecte la crisis para poder establecer prioridades en el momento de actuar. Por último, es importante identificar a posibles expertos, consultores o terceras personas que colaboren con la empresa si se produjera una crisis (Jiménez, 2007).

En concordancia a lo dicho, queda claro que realizar un proyecto de control de crisis es fundamental y de gran ayuda para la organización al momento de caer en un problema. Esta actividad beneficia tanto al empleado como a la empresa, ya que determina los peligrosos sucesos que pueden aparecer sin previo aviso. Y este simulacro de estrategias planeadas es de alta relevancia por que vincula de una forma crítica y prioritaria a los encargados de manejar la crisis, los portavoces, los miembros, etc. Se puede decir que al momento de estar en una crisis, este manual asegura relativamente la calma, equilibrio y controla la reacción de pánico que se crea cuando emerge una situación negativa para una organización. Cambiando de tema se debe también aclarar y dar a conocer ¿Qué es un vocero? y ¿Cuál es su trabajo?. Para comenzar, un vocero es la persona responsable y la encargada profesionalmente en comunicar todo el proceso y

las medidas tomadas de una crisis, en muchas ocasiones estos voceros tienen que lidiar con los medios de comunicación, enfrentamientos, audiencias que están en constante conflicto directo con la organización, entre otros aspectos. Este vocero corporativo juega un papel elemental para determinar y transmitir los cambios, actitudes, alineamientos, encuentros y todas las etapas que van apareciendo durante el proceso de crisis.

Informar a las autoridades, medios de comunicación y ciudadanía en general la gravedad de la crisis. Dicha información debe contener las causas de la crisis, medidas tomadas, número de víctimas (en caso de haberlas) y causas de sus muertes, cifras de daños materiales (en caso de haberlos), etc. El vocero debe estar atento a los requerimientos de los medios y autoridades y debe informar permanentemente desde el momento en que se inicia la crisis hasta el momento en que se soluciona. Debe mantener contacto permanente con el Comité de comunicación y el Área de prensa, pues son ellos quienes le dicen qué información divulgar (Cit. en canal capital, 2016).

Selecting a spokesperson with excellent communication skills and the right personality is a must. They should be able to demonstrate sincerity and transparency during an interview. You will want someone who can connect with stakeholders, while also able to determine the fine line between empathy and apology if need be. (...) Keep in mind that you should think about the right number of spokespeople for your organization. (...) Do you have multiple sites affected? Does your situation require you to give constant and consistent updates over a period of several days? These are both instances where it is a good idea to have more than one spokesperson identified and trained (Brzozowski, 2012).

Dicho esto, cada empresa tiene como requisito contratar o tener un portavoz en situaciones de crisis, por que este individuo ayuda rápidamente para difundir lo que

ocurre sin necesidad de incluir a los altos mandos de una organización si no más bien dejando a estos en perfil bajo para evitar malos comentarios que pongan en otro conflicto de peligro a la empresa. Este vocero debe encargarse de tener lineamientos ante posibles ruedas de prensa y entrevistas con las distintas personas interesadas y afectadas en el caso. The most important thing is to act quickly and decisively on an issue or an event. Group's arguments and the inaccuracies and distortions in what it is saying. It is also important to realize that, for a campaign to have been mounted in the first place, there must be a degree of support opinions (Ruff, 2003).

Parte indispensable del manejo de crisis es la gestión con los periodistas de medios de comunicación, por ello se sugiere a continuación algunos aportes: la entrevista, en televisión debe proyectar la personalidad del entrevistado, la entrevista en radio difunde el mensaje con mayor generalidad. "Permite hablar más que en televisión, pero menos en prensa, donde se permite proyectar la personalidad y extenderse en la respuesta. Resulta expresiva, pero no siempre capta aptitudes y detalles" (Ramos, 2002).

Continuando con la definición a todo lo que corresponde la comunicación en crisis, hay que dar paso a la siguiente característica en una crisis y esta es la diferenciación entre crisis social y crisis natural, por consiguiente el autor Cabrera menciona: Las controversias (de argumentos y puntos de vista) y las disputas (sobre cuestiones susceptibles de acuerdo negociado) manifiestan divergencias entre los actores, mismas que pueden ser dirimidas mediante procesos de mediación y concertación, puesto que los participantes no llegan necesariamente a niveles de hostilidad que imposibiliten la negociación. Las crisis sociales, en contraste, están asociadas con altos niveles de hostilidad, agresión, enfrentamiento físico, destrucción, violencia y rompimiento del orden público. (...) En la mayoría de los casos, son los propios afectados, autoridades y/o los medios de comunicación quienes califican a una

situación determinada como una crisis social –entendida como un cambio de relacionamiento suscitado repentinamente entre los actores. Cuando ello ocurre, la dinámica de la crisis, sin importar si algunos de los actores estén o no de acuerdo con dicha denominación, toma control (Cabrera, 2010).

Es evidente entonces, que las crisis sociales son producidos por el ser humano, es decir en este problema se incluyen los desacuerdos, argumentos y las discrepancias que se tiene en contra de una empresa y pueden ser sorpresivas, artificiales o previsibles. Estas crisis también son consideradas manejables, ya que existen procedimientos y procesos que ayudan a convertir la crisis en hechos pasajeros sin que se genere gravedad. Estas crisis se determinan por que pueden afectar a las normas legales, estructura básica de una compañía, organización y sociedad interna.

El entendimiento de una crisis social se dificulta si alguno de los actores, o todos ellos, se aferran a una interpretación fatalista en la que se perciben a si mismos como “víctimas” de otras personas, de organizaciones e instituciones, de las circunstancias, o del destino. La cultura de la victimización determina el grado de compromiso que se puede obtener para manejar la crisis pero, de mayor importancia, para identificar las condiciones que se interpondrán para darle fin (compensaciones, reparaciones, disculpas, etc.). (...) Sin embargo, no puede desconocerse que en ocasiones las crisis sociales sean “artificialmente” creadas (manipulación). Este tipo de crisis, entonces, requiere de un buen manejo inicial de percepciones, ya que de no hacerlo así, terminarían por convertirse en crisis reales (Román, 2002).

Para deducir más a fondo lo que es una crisis social (Cabrera, 2010) predispone 3 aspectos que la identifican y ayudan a la comprensión de la misma. Estas tres

categorías son desarrolladas de la siguiente manera.

Las razones perceptuales: Entender cómo los actores formulan su interpretación de lo que está ocurriendo, en base a su propio sistema de valores, cultura y experiencias personales.

Las razones socio-políticas: En ocasiones el surgimiento de una crisis se atribuye a cuestionamientos de credibilidad y legitimidad y/o carencia de liderazgo, posicionamientos políticos o a ideologías encontradas.

Las razones tecnológico- estructurales: La tecnología y las estructuras sociales a la par que coadyuvan a mejorar la calidad de vida, crean retos adicionales para los diferentes actores. (Cabrera, 2010)

Independientemente, de cual sea el factor por el cual se origino la crisis social en una empresa, el desarrollo de esta crisis se reduce a las etapas de exploración, hipótesis, estudio y desenvolvimiento. Estas operaciones agilitan las múltiples acciones antes, durante y después de una crisis. Se debe recalcar que este tipo de crisis no son objetos moldeables por parte de los individuos, al contrario se va buscando formas de solución, resolución y manejo para no alterar el contexto de procedencia que este establecido por la crisis. Con esto, se podrá re configurar las maniobras, provocando una combinación factible y útil entre los colaboradores y los procedimientos activados como normas anti crisis.

Resulta oportuno también diferenciar y aclarar cual es el concepto solido y determinado para las crisis naturales, ya que de igual manera es importante tenerlas en cuenta al momento de elaborar un plan de gestión de crisis o simplemente saber como actuar y reaccionar ante un contratiempo de estos.

Las crisis naturales son prácticamente indistinguibles de los desastres naturales y de las situaciones de emergencia, urgencia y ruptura de sistemas operativos en organizaciones y en múltiples ámbitos geográficos (local, regional, nacional, internacional y global). Este tipo de crisis invariablemente se asocia con situaciones de riesgo y se explica con base en el alcance de su impacto (directo o indirecto; inmediato o diferido); tipo del daño o amenaza; rapidez con que se declaran; duración; y capacidad y preparación de la sociedad para enfrentarlas. (...) Algo que hay que tener muy presente es que algunas crisis son “seudo-crisis”; es decir, pueden ser inexistentes, ya que no se sustentan en hechos reales, pero son “creadas” a conveniencia de ciertos intereses. Con frecuencia, este tipo de crisis se polemiza en los medios de comunicación, con consecuencias internas y externas significativas para las organizaciones e instituciones en ellas involucradas (Cabrera, 2010).

Estas crisis de contextura natural, como su nombre mismo lo indica son identificadas como desastres naturales, problemas con el medioambiente, al igual que situaciones negativas con el ecosistema, etc. Este tipo de crisis son catalogadas como crisis que aparecen de la noche a la mañana y sin dar aviso. Existen muchos problemas que ocasionan las crisis naturales, por ejemplo; incapacidad, daños, miedo, muertes, falta de recursos, en fin muchos componentes que solo con el paso del tiempo y con un buen manejo de crisis se pueden llegar a su solución dejando a la empresa como ejemplo ante las demás, ya que sobrevivir a una crisis de esta magnitud es significativo y notable para todos los que componen una organización y como es claro para la competencia, ya que siempre esta al tanto de lo que ocurre con las compañías y usa como ventaja cualquier pequeño o gran inconveniente que ocurra en ellas y con ellas.

Para continuar hablando de crisis, Ritter (1996) menciona los tipos de problemas que pueden surgir en una empresa estas crisis pueden ser:

- Fenómenos naturales (inundaciones, terremotos, etc)
- Crisis relacionadas con la salud y la alimentación. (epidemias, intoxicaciones, etc)
- Acontecimientos políticos y conflictos sociales (protestas violentas, conflictos políticos y comerciales, etc.).
- Accidentes (relacionados con el transporte, que afecten el medio ambiente, incendios, derrames químicos, etc.)
- Eventos de origen criminal (secuestros, asesinatos, sabotajes, etc.)
- Asuntos jurídicos (de discriminación racial, de abuso sexual, plagio, etc.).
- Hechos de tipo económico (bancarrota, fraude, corrupción, etc.).
- Ataques informáticos (virus, entrada de hackers a sistemas, etc.) (Losada, 2010).

Como se aclaró antes, una crisis puede ser de cualquier tipo y la organización debe tener un enfoque de lo que interpreta cada una y al mismo tiempo saber reaccionar debidamente ante las distintas circunstancias que puedan ocurrir. No obstante las crisis suelen necesitar decisiones técnicamente bien planeadas para no perder el tiempo y no generar una nueva crisis al momento de identificar mal la primera, por esto la empresa debe considerar el flujo de comunicación que se está realizando en ese momento para saber identificar y dar a conocer la crisis, ya que en muchas ocasiones las personas suelen confundirse con lo que está pasando y no entienden bien cómo actuar ni cómo responder ante los problemas. Para saber determinar y clasificar las crisis por niveles es importante conocer cuando estas son leves, agudas y graves para esto la autora María Monteverde establece un margen de registro:

Situaciones de crisis de nivel reducido o escaso: Es una situación que no necesita la intervención inmediata y directa por parte de la organización, sin embargo se

debe analizar el problema debido a que puede tener datos que ayuden a la empresa a prevenir posibles conflictos que desencadenen en crisis futuras (Monteverde, 2015).

□ Situaciones de Crisis de alcance: La intervención por parte de los miembros de la organización debe ser inmediata a través de la aplicación de las diferentes acciones planteadas en el Plan de Comunicación de Crisis. La implicación de los medios de comunicación con publicaciones acerca de la empresa y de diferentes autoridades es un hecho que la empresa tendrá que saber manejar con cautela (Monteverde, 2015).

Es evidente entonces, que este tipo de crisis no suelen traer consigo repercusiones muy negativas y tampoco atrae a más personas al caso, si no más bien existe aprendizaje por parte de la organización y también un mejor manejo de administración para poder lidiar con estas circunstancias sin necesidad de poner a cargo a un equipo o un proyecto. La respuesta ante estas crisis debe ser de un modo eficaz, claro y profesional, como es evidente entonces, que los simulacros o la información que sea dirige a los colaboradores sobre una reacción ante una crisis deben ser echas cotidianamente para justamente reducir el nivel de potencia que se genera cuando se presenta un problema. En esta fase ya se necesita un manual de crisis o un equipo especializado en el tema por que si no se logra aclarar con rapidez lo que esta sucediendo con la empresa los medios de comunicación atacan con entrevistas, rumores, etc. que luego el manejo de la crisis se les va de las manos a los encargados y estos ponen en pánico a la empresa.

Se observa también que existen etapas para ir desarrollando la crisis de una forma correcta, por ejemplo cuando se tiene en cuenta estas fases de distinción del problema y de solución, es más factible y fácil ir abordando la crisis. El manejo de esta consiste de la siguiente manera: (Román, 2002)

1. Identificación: al identificar el escenario se debe determinar los indicadores y los signos que alertaran si la crisis está cerca o no de su activación.
2. Control: durante la crisis se presentan dos tareas importantes: una es la de controlar, el cual es un intento por solucionar los problemas y la otra, la de contener.
3. Contención: son el conjunto de acciones que permiten que la crisis no incluya a los amigos o aliados.
4. Mitigación: se realiza durante y después de la crisis para que las víctimas sufran lo menos posible con sus consecuencias.
5. Evaluación: se debe aprender del problema que se experimentó, de aquello que funcionó y lo que no funcionó durante la crisis (Román, 2002).

Otro autor que de igual manera menciona técnicas previas positivas para no caer en crisis es (Espinosa, 2004) el sugiere tener:

- La conectividad. Son las reuniones iniciales del equipo de crisis.
- La corrección de datos. Es la obtención de la información acerca de los diferentes daños que ha causado la crisis.
- El filtrado. Los datos que están disponibles y que se ha logrado obtener, tales como fotografías, publicaciones, cartas, etc., son convertidos en información útil para gestionar la crisis en la empresa.
- La elección de los medios. No se refiere necesariamente a los medios de comunicación, es la elección de las herramientas de comunicación de crisis que ayudarán a que el mensaje

comunicativo llegue de forma correcta a los públicos interesados y afectados.

- La memoria organizacional. Es recordar crisis anteriores y tomar esos momentos como información útil para facilitar la toma de decisiones en la crisis actual.
- Los valores. Establecen las prioridades de las crisis (Espinosa 2004).

En relación a lo presentado, la primera forma es identificar el conflicto como reacción rápida, ya que se debe plantear y analizar el escenario que esta en ese momento para después empezar a tener el control y saber que acciones ejecutar para poder proteger la reputación de la empresa y seguir el proceso de crisis de una manera profesional. Lo siguiente también es acudir al manual de crisis en el caso de que la empresa cuente con uno por que se debe tener muy presente la comunicación y las tácticas para no poner en peligro a las personas que están en la organización. Como cuarto paso sería el estudio del caso antes y después de todo el procedimiento para saber a que víctimas afecto y de que manera. Por último es la valoración de la crisis, es decir ver todo lo que sucedió y dar conclusiones del problema, con esto se tiene medidas preventivas ante una próxima crisis como también puede existir la opción de oportunidad que es cuando una crisis resulta de cierta manera favorable para una empresa si esta pudo solucionarla de una manera estupenda.

Ahora bien, el autor Rossignoli en su artículo crisis: conceptos, características y tipos, menciona los efectos que pueden ocasionar estos problemas.

- Pérdida de confianza en el entorno de la empresa y en su interior, que afectan principalmente a sus dirigentes.
- La empresa se convierte en objeto mediático, y a las consecuencias de la crisis se une

la presión de los medios de comunicación.

- Incertidumbre entre los clientes de la empresa, lo que frecuentemente se traduce en cancelaciones de pedidos, desconfianza de los proveedores, pérdidas de contratos y en la alteración de su actividad comercial.
- Intervenciones fiscalizadoras de oficio de los poderes públicos.
- En general, la compañía aparece enfrentada a la sociedad, lo que origina en la opinión pública una actitud acusadora) (Rossignoli, sf).

El autor Losada indica porcentajes de las crisis que suelen ocurrir con mayor frecuencia en una compañía, cabe mencionar que estos problemas pueden surgir con el tiempo o de la noche a la mañana, por esto los datos presentados deben ser valorados y recordados para que una organización sepa sobre ellas y relacione la suya con lo que podría pasar negativamente en un futuro y así también reconocer cuales son crisis agudas y crónicas.

El instituto para el manejo de crisis en un informe en el año 2002 demostró que el 20% de crisis corresponde a acciones legales, 13% a defectos y retiro de productos y compartiendo el 12% la mala gestión y la violencia en el trabajo (...) Por otro lado la empresa española ACG % Asociados menciona que el 10% de crisis en las empresas es producida por conflictos con consumidores, con un porcentaje similar los rumores por insolvencia, crisis financiera e intentos de absorción por otras empresas, son también asuntos problemáticos para las organizaciones y con un 8%, uno de los problemas por lo que pasa toda organización cuando enfrenta un momento de crisis, son los ataques por parte de trabajadores de la presa (Cit en Losada, 2010).

Entonces, de acuerdo a la cita, se presencia que el numero más alto de crisis es a causa de enfrentamientos legales, sean con personas internas o externas a la compañía.

La mayoría de esta crisis suelen resolverse mediante resoluciones, reglas, dinero o sentencias que establezca el juez para así dar por terminado el problema y que ambas partes tengan su acuerdo. Del mismo modo el otro porcentaje alto es a lo que se refiere los productos o servicios que ofrezca la empresa. Como es obvio en muchos casos se demuestra los conflictos que suelen suceder cuando un producto es presentado y vendido de mala manera o con falla o provoco algún incidente después de utilizar el producto. Y por último esta la mala comunicación o mal clima laboral que existe en muchas compañías y los mismo dueños no hacen nada para mejorar este conflicto, lo que provoca una crisis interna.

Fase aguda: en la cual los medios de comunicación son los protagonistas por la difusión de la crisis de la empresa, es una etapa que puede durar pocas horas o inclusive extenderse por varias semanas. Fase crónica: en donde la crisis ya es conocida como interna y externamente, se debe iniciar un proceso aplicando las estrategias planificadas debido a que la situación de la empresa aún sigue siendo delicada (Cit. en Remy, 2011).

La crisis como oportunidad

Se debe mencionar que una crisis es de suma importancia para la organización no solo por sus malas consecuencias si no más bien por lo que se puede aprender y estudiar de ella. La empresa esta dispuesta abrir sus métodos analíticos, tener diferentes criterios, relacionarse con nuevos públicos, instruirse de un modo diferente con los medios de comunicación, desarrollar nuevas herramientas, en fin un sin número de habilidades que ocasiona un molde solido y fuerte para la reacción de nuevas crisis. Por este motivo, las crisis son también consideradas oportunas, por lo que genera un nuevo enfoque, más innovador, más estudiado y más específico con todos los resultados

presentados al concluir una crisis.

La exposición pública gratuita a la que se ve sometida una empresa cuando está sufriendo una crisis no la volverá a obtener nunca. El público estará más pendiente de lo normal sobre lo que ocurra con una empresa mientras continúen los acontecimientos. (...) En este sentido, si se gestiona bien una crisis, se tiene la oportunidad de atenuar el signo negativo de la cobertura mediática e, incluso, es posible lanzar mensajes positivos sobre la empresa, sus productos y servicios. (...) Esta oportunidad no tiene que verse en los últimos momentos de la crisis, cuando la atención a los acontecimientos esté decayendo y los mensajes se escuchen más bien como una reacción tardía y sospechosa por parte de la empresa. Sería deseable buscar la oportunidad desde los primeros momentos, aunque esto no es siempre posible e incluso desaconsejable en algunas veces (Rojas, 2002).

Pero no todo en las crisis causa efectos negativos como se menciona esta el caso de sacar buenas oportunidades de la crisis por ejemplo; cuando ya se ha resuelto el problema y están en etapa de post-crisis las empresas pueden beneficiarse de muchas maneras, una de ellas es con el análisis que hicieron a toda la empresa y a sus públicos. Como también tener un manual de crisis después de estudiar todo lo que sucedió. Aparte de esto cuando la crisis es resuelta de una manera extraordinaria y sin involucrar a personas y sin generar gran impacto la compañía puede provocar comentarios positivos hacia ella. Así mismo, las personas que intervienen ante una crisis desarrollan cualidades y métodos que son transmitidos a sus colegas para así tener gente capaz de tomar buenas decisiones y puedan ayudar a la empresa en el futuro.

Ése es el ideal: no sólo recibir el menor daño posible, sino además salir fortalecido, aprovechar la oportunidad para mejorar las relaciones con nuestros públicos

y consolidar esos valores positivos que queremos proyectar. (...) Una crisis es, por tanto una situación que desestabiliza el ritmo diario de la entidad, supone, al mismo tiempo, un riesgo pero también una oportunidad y requiere de forma imprescindible una gestión de comunicación adecuada (Túñez, 2007.)

Como se expuso anteriormente las crisis pueden tener efectos buenos al momento de que pasan, la idea fundamental de cada crisis es tomar todas las acciones y mantenerlas activas por sí la empresa decae en algún sentido. Aparte de esto, siempre es bueno coger como aprendizaje la comunicación que se proyecta por que por que esto ayuda a interpretar los conflictos, tener previo análisis y fortalecer las relaciones humanas que existen en la organización. No obstante, En materia de comportamiento es importante tener diversas conductas para enfrentar un problema que aparezca sin previo aviso. Otro autor dice lo siguiente:

We believe that an organization that is willing to view a crisis from a balanced perspective including both threat and opportunity has a much greater potential for recovering from a crisis. Despite this potential, we observe a persistent bias toward viewing crises solely from the perspective of threat in both theory and practice. (...) to convince you that effective crisis management is a natural and essential part of the organizing process (Ulmer, 1969).

Así mismo, un gran profesional en el tema como es José Piñuel declara: El final de una crisis se perfila cuando la empresa gana en capacidad de respuesta y retoma el dominio de su propia imagen. Pero los síntomas de esta evolución son eminentemente sutiles: no hay que confundir final técnico de la crisis («el incendio» está apagado) y terminación de la crisis. Por lo demás, un viraje de los medios no tiene por qué anunciar necesariamente el fin de la crisis: siempre son posibles nuevos rebotes; la crisis puede

continuar en otros frentes (concretamente en el interior mismo de la empresa). La organización corre en este caso dos riesgos: detenerse ante ciertos signos precursores engañosos y proclamar demasiado pronto el fin de la crisis, o, por el contrario, mantener demasiado tiempo una organización de crisis, con todos los inconvenientes que esto acarrea, tal como un gasto de energía inútil, o el riesgo de fijar permanentemente comportamientos defensivos y de desarrollar una cultura post- crisis (Piñuel, 1997).

Por ende, toda crisis tiene su culminación o se queda en el tiempo pero manifestándose de otra forma, la cual sigue parámetros que no perjudican la continuidad de la empresa. Entonces cuando una organización logra terminar con la crisis esta misma queda como recuerdo tanto interno como externo. Para que las industrias sean reconocidas de una buena manera una táctica es saber desarrollar una buena imagen y reputación después de la crisis para que no recaiga en problema o malos comentarios.

Los pasos a seguir cuando la organización ya esta en post-crisis son los que establece el experto en crisis (José Piñuel, 1997).

1.–no tratar de olvidar, sino al contrario extraer enseñanzas de aquella desgraciada aventura (mediante un análisis del tablón de seguimiento) que quizás haya puesto en evidencia graves debilidades en la política de comunicación de la empresa, y que seguramente han dejado huella en los que la vivieron. Habrá entonces que combatir la tendencia natural que consiste en guardar silencio sobre los acontecimientos «desagradables» que han tenido lugar;

2.– devolver la confianza al personal, mediante todos los medios tradicionales de comunicación interna. Darle las gracias a los equipos que han estado particularmente

expuestos durante la crisis, testimoniándoles la confianza de la empresa y expresándoles su gratitud;

3.– evitar el triunfalismo cuando la crisis se haya terminado particularmente bien;

4.– aplicar concretamente las enseñanzas de la crisis, integrándolas en la política de formación y aprovechándolas para una refundación de las políticas de comunicación interna y externa (Piñuel,1997).

El ejemplo anterior descrito, ayuda a la empresa a seguir viviendo en el mercado. Por eso todas las prácticas se deben guardar en un manual para generar más atención a la toma de decisiones o métodos que los jefes o las personas encargadas de una crisis puedan estudiarlas y dar a conocer a las diferentes áreas de la empresa como a sus públicos. Claro está, que cuando una compañía hace bien sus movidas garantiza una mejor posición en el pensamiento de los consumidores. Devolver la confianza en sus clientes es de gran importancia para que una empresa vuelva a tener credibilidad y firmeza, así lograra que perdure en el tiempo y obviamente diferenciación ante su competencia directa o indirecta.

En relación a la post crisis otro criterio señala; Empresa y públicos estudian las consecuencias. Se pone en marcha una serie de acciones para minimizar el deterioro de la imagen sufrida por la empresa. Se analizan las consecuencias y se rediseña el Plan de Comunicación. (...) En la post crisis se debería diseñar sistemas y procedimientos para asegurar que una compañía está completamente preparada. Esto incluye consultoría sobre los procedimientos y auditoría manual, desarrollo, temas de monitoreo y administración, relaciones con los medios de comunicación, entrenamiento sobre medios de comunicación, relaciones influyentes y entrenamiento del personal (Vásquez, 2003).

Con esto se entiende que no hay que dejar de lado todas las herramientas que se crearon conforme fue sucediendo la crisis. Una empresa debe considerar el hecho de realizar un manual de crisis o tener sistemas que ayuden a solucionar conflictos sean leves o agudos claro esta que cada problema contiene diferentes métodos y etapas y por eso se debe tener la continuidad de analizar y estudiar como va la empresa en el interior y como se la ve en el exterior. Se podría decir que estos planes que aparecen después de una crisis sirven de entrenamiento y preparación para todos los colaboradores como también para la competencia ya que se aprende mucho de los casos que han logrado generar impacto y comentarios en distintos niveles. A finalización de una crisis hay que seguirla desarrollando con calma y ética por que muchas de las veces una crisis puede perdurar en el tiempo y una empresa debe saber como sobrellevar este tema sin decaer.

After the crisis has died down, the organization should establish an assessment group to determine which parts of the crisis communication plan worked and which need to be revised. A separate assessment group should examine the root causes of the disaster and decide what steps need to be taken to prevent future occurrences. As a final act of crisis communications, experts recommend that an organization go public with its self-assessment. This gives the community further proof that the organization takes the crisis very seriously and has safeguards in place to avoid even the threat of such a crisis happening again (Roos, sf).

La siguiente opinión acerca de la post-crisis es de (Conner, 2014) dice; rebuilding strategies attempt to improve the reputation of the organization when the crisis is viewed as detrimental. Organizations should attempt to provide as much information as possible and provide material items to stakeholders in rebuilding strategies. The organization should also participate in positive actions, which thereby offset the impact of the crisis. This may include a sincere apology or an offering of

compensation for their misfortune. With estimates up to 110 million customers' information breached, the data breach posed more than an organizational threat to Target. Next, Target's crisis response strategies will be further analyzed to see how they align with the rebuilding strategies.

Por lo tanto, cuando la organización ya esta otra vez en equilibrio, cuando pudo aclarar lo que sucedió a los medios de comunicación, cuando todo el equipo de trabajo interno esta satisfecho con los resultados, se puede evidenciar el crecimiento que surgió en la empresa a raíz de la crisis. Toda empresa debe establecer los acuerdos planteados por ambas partes, para luego pedir disculpas si fuera necesario, brindar productos de calidad si este hubiera sido el problema o encontrar distintas maneras de saber sobresalir ante la competencia. Lo bueno de salir de una crisis, es que la organización puede observar en que áreas esta fallando, puede volver a estudiar sus fortalezas y debilidades para incorporar nuevos mecanismos de ventaja. Es así que las crisis pueden lograr buenos avances, análisis y herramientas que ayuden a la identidad corporativa, a la comunicación interna y a la eficacia en la toma de decisiones.

Como parte final, se debe recalcar como todo el concepto de comunicación engloba muchos sub temas de gran relevancia para una empresa. Desde la comunicación interna, externa, los procesos de auditoria, comunicación global, comunicación comercial, comunicación institucional, la comunicación organizacional y por ende la comunicación en crisis. Estos factores deben lograr ser transmitidos positivamente a todos los públicos que conforman una compañía. Con esto se da paso a la posibilidad de crear alianzas estratégicas, buena reputación, buena imagen, buena comunicación, buen clima laboral, etc. Lo más importante de desarrollar bien estos aspectos mencionados, es la posibilidad de evitar una crisis, por que como es obvio cuando se maneja bien la

comunicación y se tiene un buen control de lo que sucede alrededor y en el interior de una empresa, la confusión o los problemas suelen ser reparados de una manera adecuada y rápida por que se sabe las bases que cuenta la organización como también, se conoce a las personas que trabajan en ella y se tiene una investigación de su trayectoria, entonces esto ayuda al ordenamiento normativo que genera una empresa.

De igual manera, todo lo que equivale la comunicación en crisis se debe apreciar, analizar, evaluar y poner en práctica todo lo expresado en el desarrollo del texto. Una empresa no esta libre de las crisis pero si puede estar preparada para cuando llegue a ocurrir una. Aparte de esto cuando una crisis se origina da comienzo a la sucesión de plasmar buenas estrategias y comunicación para que la organización sea afectada levemente. Una compañía confiable es la que atravesado crisis y se a mantenido en el margen con todos sus públicos. Esta quizá sea una ventaja competitiva, una oportunidad para estudiar como esta el tiempo de reacción y respuesta en una empresa y también puede producir el cierre o la caída de una organización. No hay que olvidarse que las crisis en la mayoría de los casos produce efectos negativos y mancha la imagen, la reputación, la filosofía, los productos y los servicios que tiene una empresa. Claro esta, que cuando cae una crisis todos los públicos pueden ser afectados de distintas maneras pero esto no quiere decir que la empresa se deje ser humillada al contrario mientras mejor salga de la situación en alto sin evitar comunicación más comentarios positivos desarrollada en el tiempo.

Pre-diagnostico



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 Vásconez, 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 hacía 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.

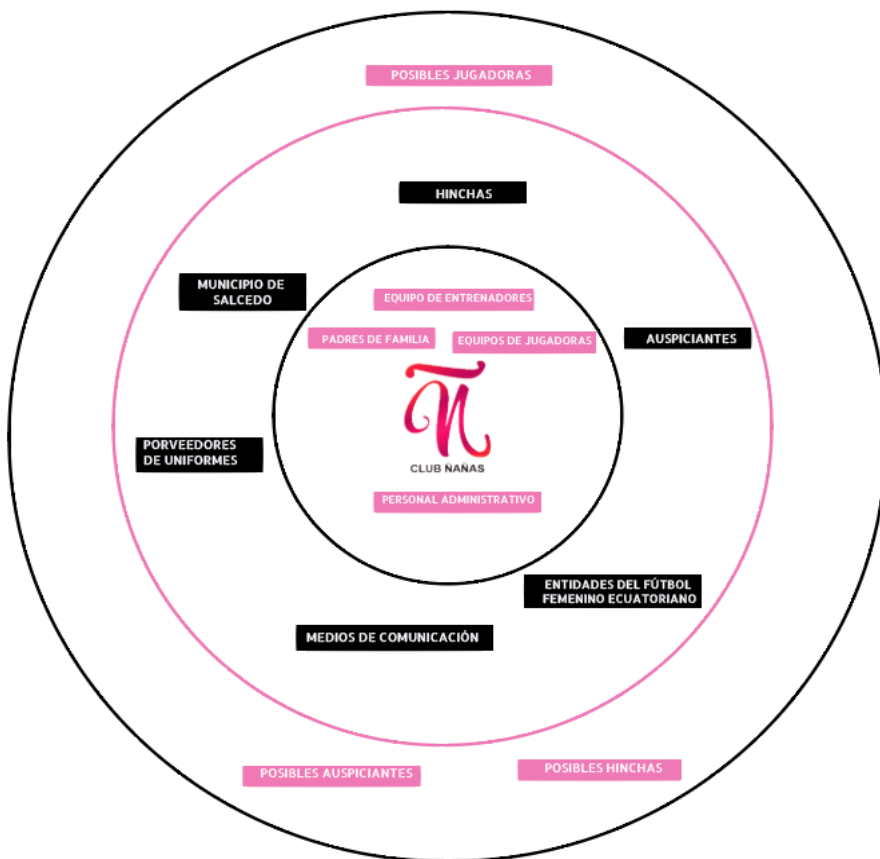
A pesar de que no está normado, las jugadoras del Primer y Segundo equipo organizan reuniones en el cuartel principal del club para discutir informalmente temas de interés relacionados con su rendimiento y participación en el club.

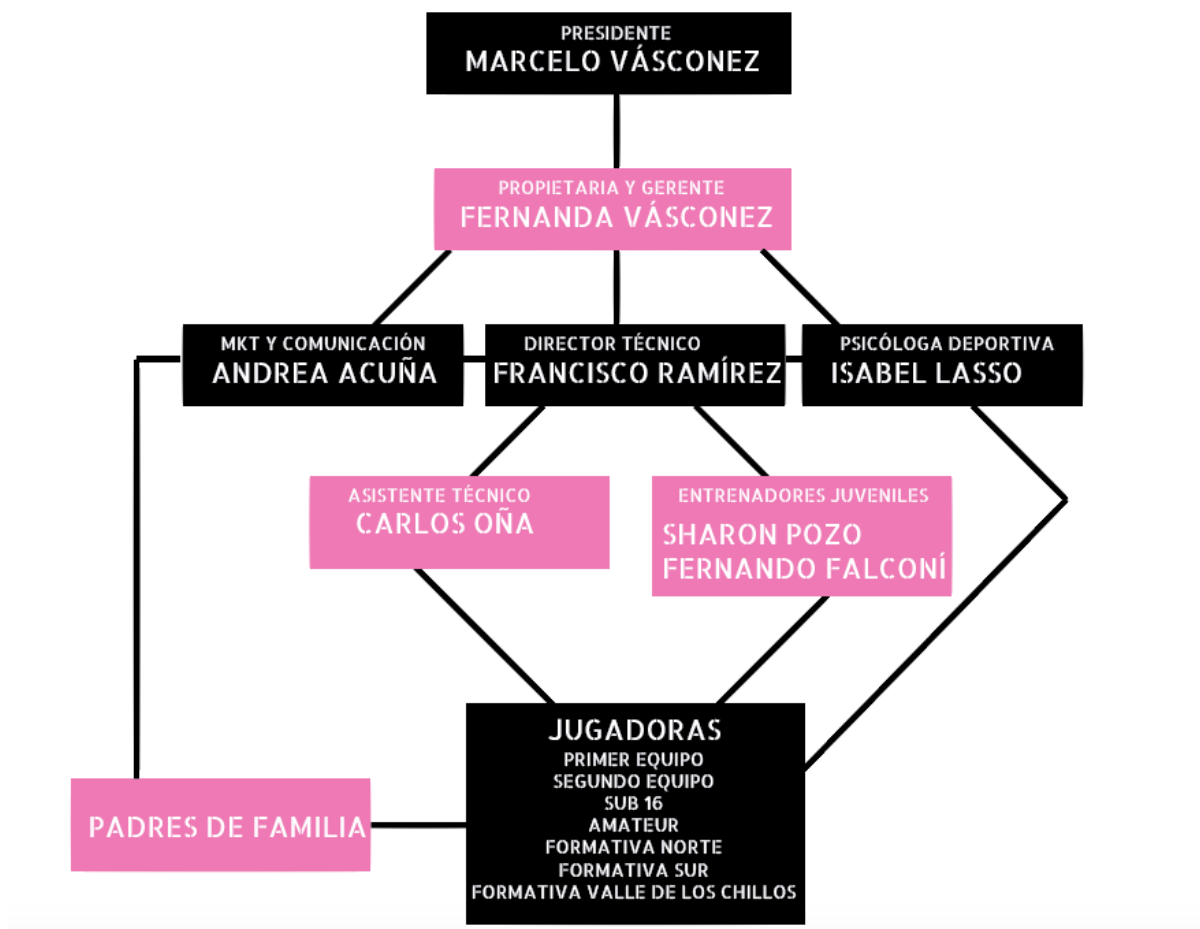
Sistema de Identidad Visual

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 en diferentes aspectos.



Mapa de Públicos





Modo de relación: Club Ñañas se caracteriza por mantener relaciones laborales de forma informal y sin seguir un orden jerárquico específico. Por ejemplo, Fernanda Vásquez, 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





PÚBLICO: Equipos de jugadoras y Personal Administrativo.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA: Grupos de mensajería instantánea de Whatsapp conformados por miembros específicos de Club Ñañas.

DESCRIPCIÓN COMUNICACIONAL: Esta herramienta maneja información tanto formal como informal y se la utiliza a diario. El flujo de información se transmite transversalmente.

HERRAMIENTA COMUNICACIONAL: MAIL



PÚBLICO: Equipo de jugadoras, personal administrativo y padres de familia

DESCRIPCIÓN TÉCNICA: Cuenta de Hotmail o Gmail con una base de datos de los públicos internos de Club Nañas

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

HERRAMIENTA COMUNICACIONAL: PÁGINA DE FACEBOOK

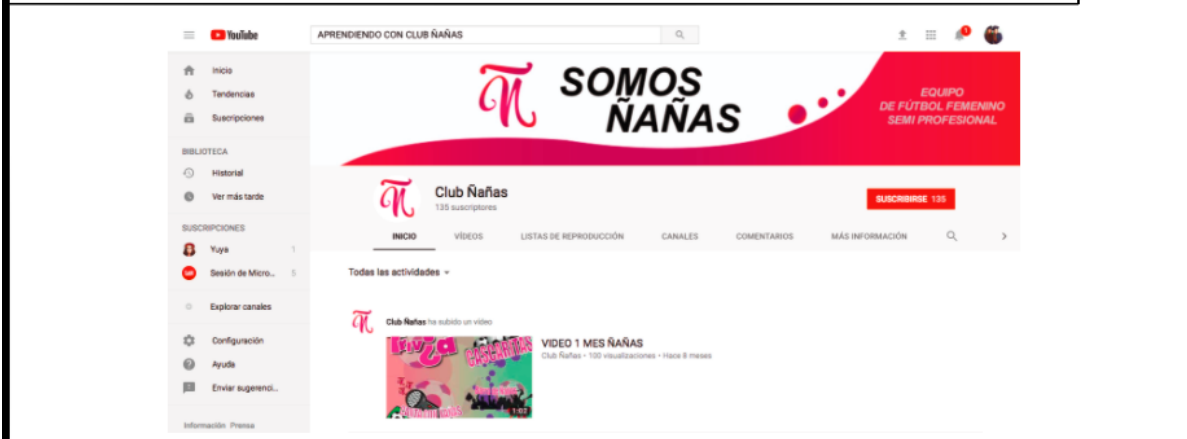


PÚBLICO: Equipos de jugadoras y Personal Administrativo.

DESCRIPCIÓN TÉCNICA: Grupos creado en la plataforma de interacción social Facebook conformados por miembros específicos de Club Nañas.

DESCRIPCIÓN COMUNICACIONAL: Esta herramienta maneja información tanto formal como informal y se la utiliza en promedio una vez al mes. El flujo de información se transmite en su mayoría de manera descendente.

HERRAMIENTA COMUNICACIONAL: CANAL DE YOUTUBE



PÚBLICO: Equipo de jugadoras y público externo interesado

DESCRIPCIÓN TÉCNICA: Canal de videos lúdicos en la plataforma de Youtube

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 las jugadoras tienen la oportunidad de comentar

HERRAMIENTA COMUNICACIONAL: REUNIONES



PÚBLICO: Equipo de jugadoras, personal administrativo

DESCRIPCIÓN TÉCNICA: Reuniones en la cede principal de Club Nañas

DESCRIPCIÓN COMUNICACIONAL: Se realizan cada lunes, pero solamente con los grupos más comprometidos los cuales son el Primer y Segundo Grupo. Se maneja información informal en su mayoría y la misma fluye de manera transversal.

HERRAMIENTA COMUNICACIONAL: SYLLABUS DE DESARROLLO PERSONAL


PÚBLICO: Equipo de jugadoras

DESCRIPCIÓN TÉCNICA: Material enviado de forma digital a los entrenadores del Club

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.

Estrategias previas de Com. Interna

A pesar de ser una empresa relativamente nueva, Club Ñañas 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 Ñañas 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.

Sistema de auditoría

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

Objetivos

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

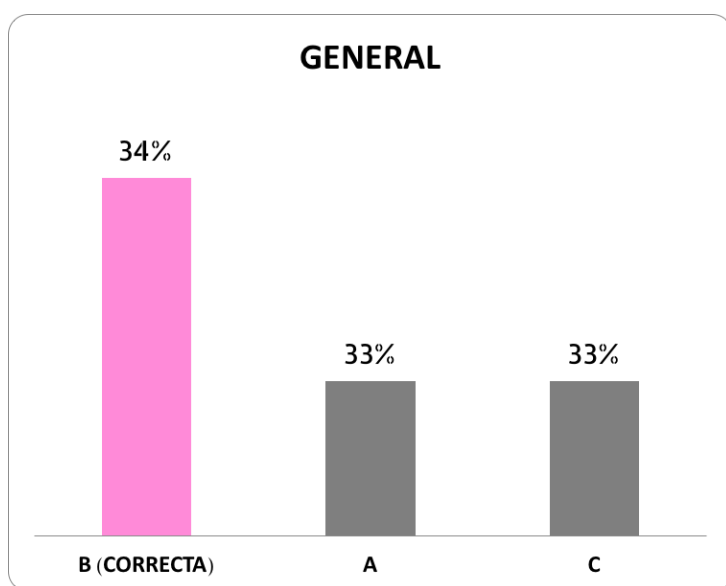
Se sacó una muestra representativa al universo con 95% de confiabilidad que dió como resultado la aplicación de encuestas a 59 personas del público interno de Club Ñañas.

Resultados totales:

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.

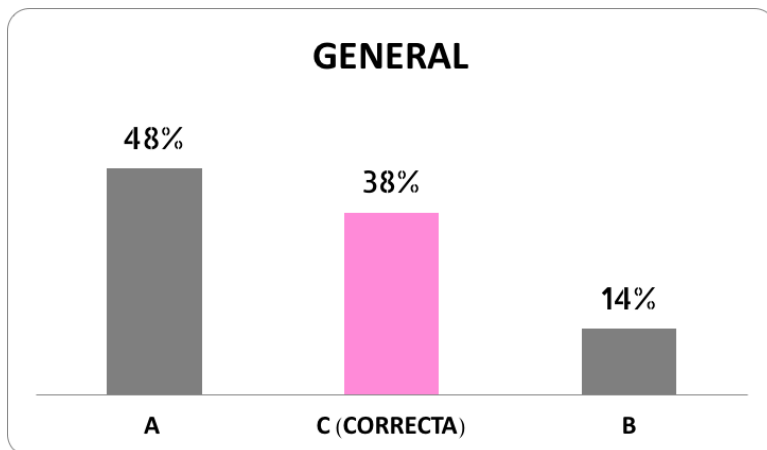
Sobre la identidad

1. ¿Conoces la misión de Club Ñañas?



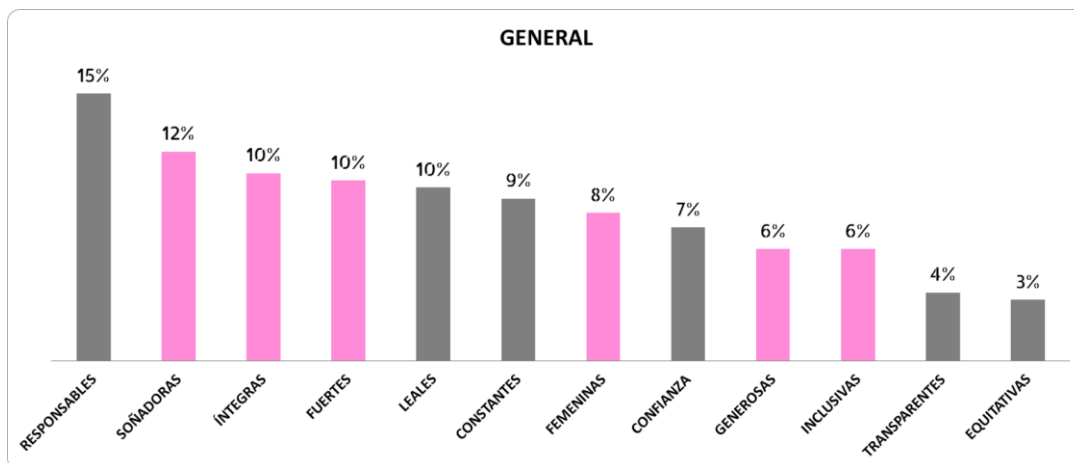
Esta pregunta se realizó para determinar si el público interno de Club Ñañas conoce sobre la misión con la cual el mismo se maneja. Como se puede observar, en resultados generales la mayoría de los participantes no conocen cuál es la misión de Club Ñañas, puesto a que a pesar de que un 34% si la conoce,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



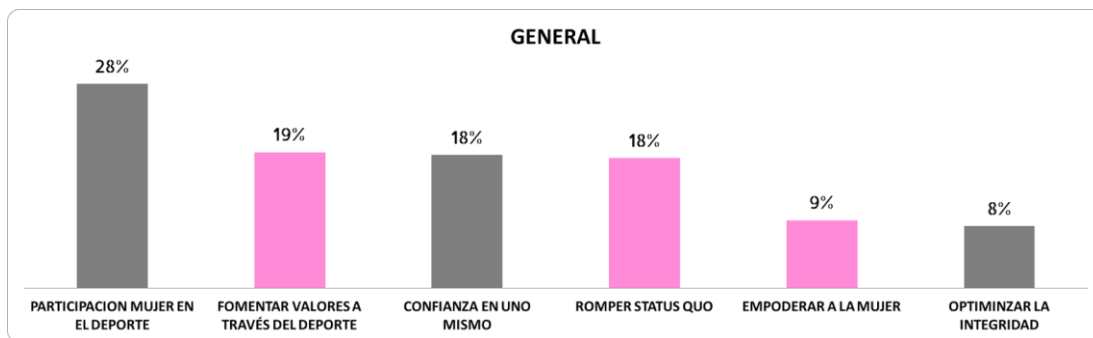
Esta pregunta se realizó para determinar si el público interno de Club Ñañas conoce sobre la visión con la cual el mismo se maneja. Al igual que la pregunta anterior se puede observar, en resultados generales que la mayoría de los participantes no conocen cuál es la visión de Club Ñañas, puesto a que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



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.

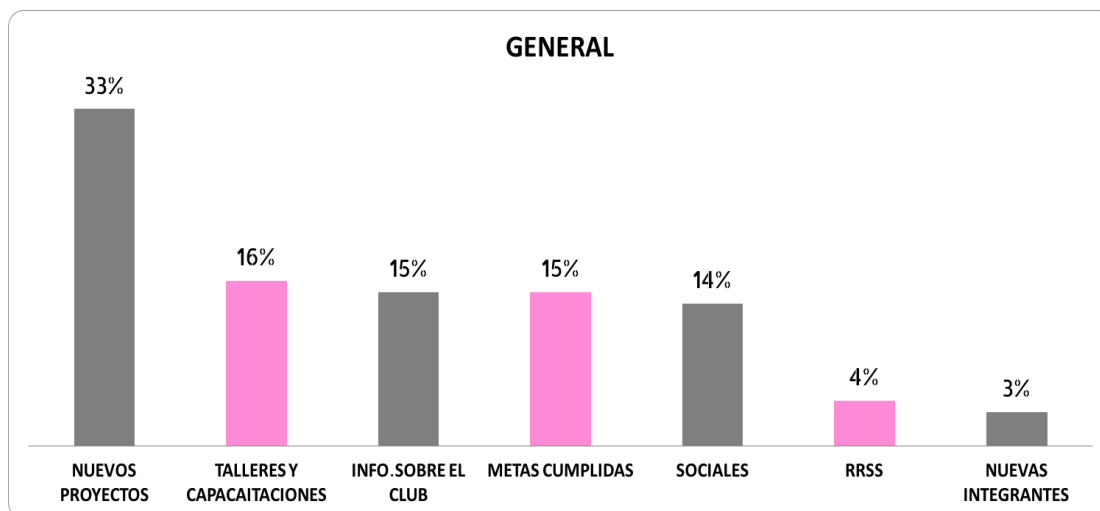
4. ¿Conoces cuáles son los objetivos de Club Ñañas?



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%.

Sobre herramientas y canales de comunicación

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



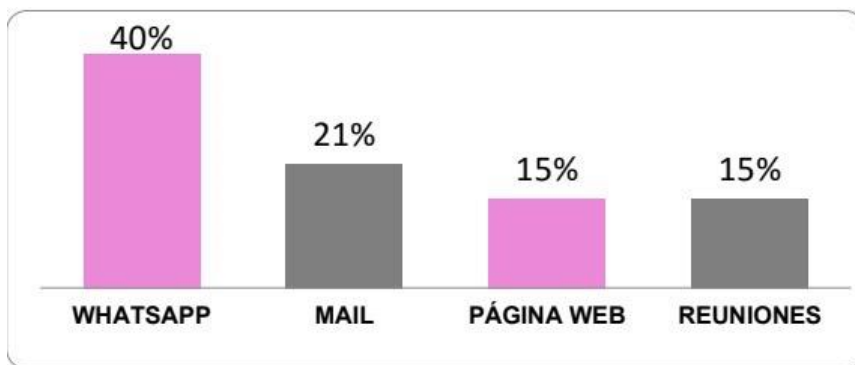
Como ya se ha aclarado anteriormente las herramientas de uso preferencial, ahora es interesante conocer qué tipo de información les gustaría recibir a los integrantes que forman parte de Club Ñañas, por consiguiente los resultados con mayor porcentajes fueron para nuevos proyectos con su valor del 33%, 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.

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

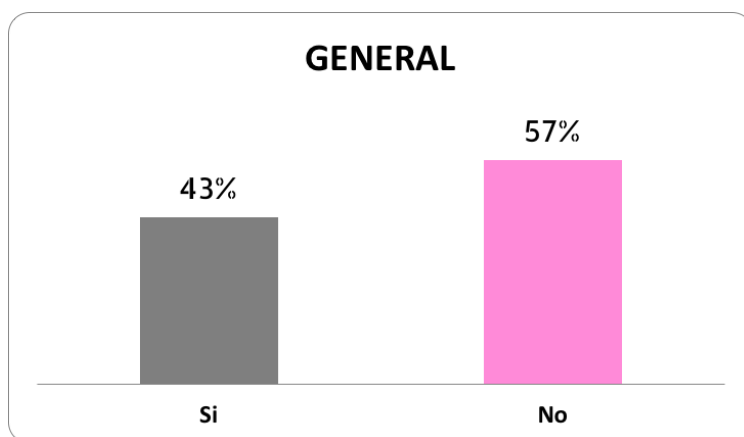


A continuación se preguntó acerca de las herramientas con las cuales el público interno quisiera recibir información de Club Ñañas y se dio como resultado que el 49% prefiere enterarse y recibir noticias por "Whatspp", esta respuesta es relevante, ya que casi es la mitad. Pero cabe agregar que el otro 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 "Whastapp" 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, contestó 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. ¿Consideras que recibes muy poca información por parte de Club Ñañas?

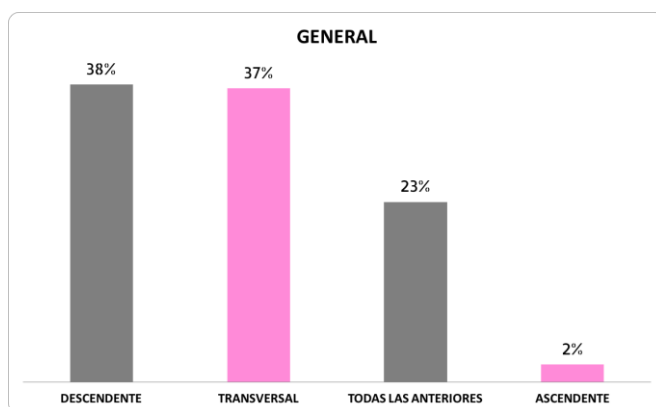


Se quiso verificar hasta que punto los miembros de Club Ñañas reciben poca o mucha información y la conclusión de esta pregunta, es que, el 57% contestó que recibe mucha información, sin embargo está la otra parte con un porcentaje igualmente notable que equivale al 43% que es para las personas que reciben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

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

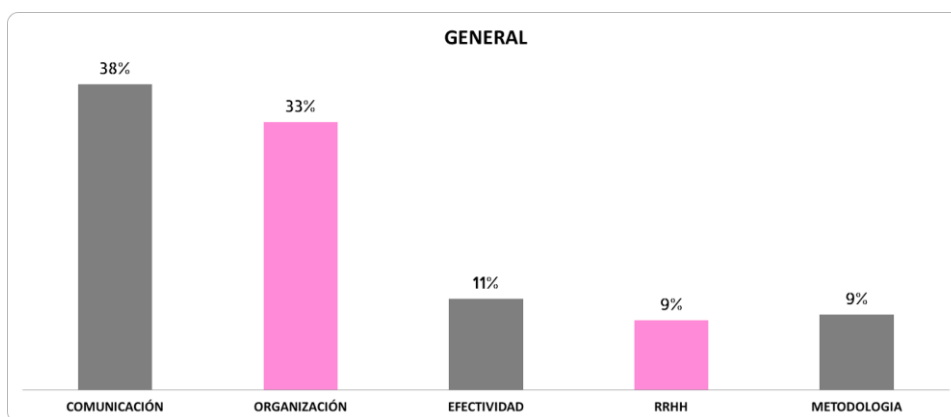


La siguiente pregunta se la desarrolló con la intención de saber cómo se transmite la información según los miembros de la institución, entonces el estudio resultó que el 38% de

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%.

A nivel de clima laboral

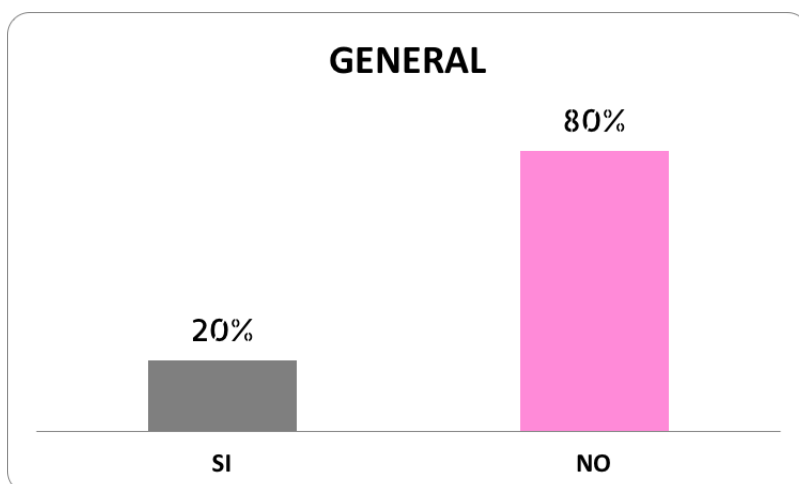
9. Especifica los aspectos que te gustaría que mejore Club Ñañas. Selecciona dos opciones.



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.

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



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".



Problemas Encontrados y Conclusiones

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:

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.

Campañas internas

Objetivo General.

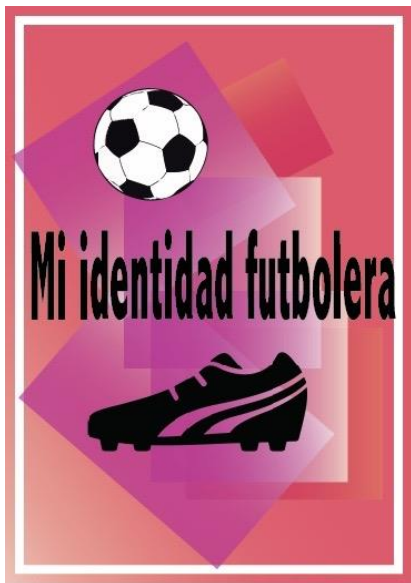
Crear un cambio integral en la comunicación interna del Club Ñañas, mediante mecanismos dinámicos y trabajo en equipo que aumenten el nivel de reconocimiento a la cultura organizacional y favorezcan la información transmitida entre sus públicos.

Tema global de campaña: "Club Ñañas el eterno rival"

Es una campaña enfocada en el espíritu deportista que tiene como propósito formar un club de competencia, de altura y de respeto ante lo demás rivales, ya que su metodología potencia la comunicación, la unión y la práctica, ejes primordiales en todo club para lograr su crecimiento, profesionalismo y competencia.

Campaña 1

Nombre de la campaña: "Mi identidad futbolera"



Problema: Los equipos del Club Ñañas no conocen adecuadamente los rasgos culturales que tiene la institución, es decir misión, visión, objetivos y valores.

Públicos: todos los equipos de Club Ñañas.

Objetivos específicos

- Reforzar el conocimiento de la identidad corporativa de la institución en un 40%. Para garantizar la pertenencia y la identificación con la institución.
- Dar a conocer los rasgos culturales de una forma entretenida y grupal.

Fase de expectativa

Mensaje: Se invita a todos los públicos internos del Club Ñañas a participar de una integración con el fin de conocer la identidad corporativa de la institución.

Tácticas:

1. Crear alianza con AFNA.

2. Avisar a los entrenadores sobre la idea.

- Incorporación con el lema: "Mi identidad futbolera"

Se pretende crear una incorporación para que las chicas de los diferentes equipos tengan la oportunidad de interactuar en una dinámica amena y divertida para conocer los diferentes rasgos culturales de la empresa. Se anunciará sobre la iniciativa primero a los entrenadores para que ellos nos den sugerencias y opiniones.

Tabla # 1 Cronograma primera campaña

DÍA	ACTIVIDAD	FECHA DE CORTE
Jueves 8 de Febrero de 2018	Se forma la idea: "Mi identidad futbolera".	
Viernes 9 de Febrero de 2018	Expectativa de la idea: "Mi identidad futbolera". Se habla con los entrenadores.	Viernes 9 de Febrero de 2018

Fase de información

Mensaje: Juegos divertidos para conocer a Club Ñañas.

Tácticas:

1. Envío de invitación.
2. Ejecutar en una mañana, actividades didácticas para potenciar la identidad.
3. Se desarrollará en base a 3 juegos de mesa.
4. Un concurso.
5. 2 dinámicas.
6. Se entregará un poster de cada jugadora más stickers.

- Envío de invitación

Durante la fase informativa de la campaña se propone crear una invitación que será enviada por medio de Whatsapp, esta invitación será para todos los públicos internos, con el fin de invitar a todos a participar de una integración para conocer la identidad corporativa de la institución, que se llevará a cabo de una forma grupal y divertida, donde la colaboración será de todos los integrantes. No obstante, se mandará un recordatorio el día anterior para que todos las chicas asistan. El lugar designado para esta actividad será en el auditorio de AFNA, (Asociación de Fútbol no Amateur). ya que su presidente el Ing. Nicolás Vega nos ayudará como auspiciante facilitando las instalaciones. Este sitio cuenta con todos los materiales que se necesitan, por ejemplo: mesas, sillas, micrófono, pizarra, etc. Dirección de AFNA: Andalucía # 22-523 y Veintimilla.



- Bienvenida y kit de juegos

Para la fase de información se pretende realizar 4 juegos donde participará cada grupo con diferentes integrantes del Club y se asignará un representante para cada

equipo. Cada conjunto será dividido en 8 grupos de 9 chicas, aparte, se designará un representante por cada brigada que de igual manera, tendrá que participar de la metodología. Después de la organización, Fernanda como mentora del Club Ñañas, se presentará y dará una breve introducción acerca de lo que se llevará a cabo y cuál es el objetivo de esta integración. Así también se dará una explicación y se quedará anotado en una pizarra la identidad corporativa para que los participantes la usen como guía y así tengan la información clara y concisa de los rasgos naturales del club que son: misión-visión-valores y objetivos.

Es importante mencionar que a cada chica se le regalará un kit con los 4 juegos incorporados para que todas puedan jugar de la misma manera y no haya reclamos ni desorganización.

- Tarjetas de memoria

Entonces, el primer juego será de memoria, previamente ya se dio la información con la explicación de la identidad corporativa y quedó en una pizarra como guía, para que cada grupo de chicas pueda ir interactuando con la dinámica que corresponde. Para comenzar las chicas sacarán su juego de tarjetas, en ellas constan los elementos de la identidad con sus respectivos textos, cada chica tendrá la oportunidad de practicar una vez, para entender el procedimiento, luego se realizará el juego, el cual será cronometrado y evaluado por sus representantes, con esto se genera más competencia y entusiasmo. La agrupación que logre mejor tiempo entre todas será victoriosa y entre cada juego se ira mencionando quien va en la delantera.



- Apalabrados

La otra metodología está relacionada con el juego original llamado Apalabrados, la actividad consiste en formar palabras largas y que tengan la mayor cantidad de puntaje, claro esta, que las palabras serán los rasgos de la identidad, el que gane, será el grupo que más chicas tenga llenadas las líneas correctamente con un puntaje elevado. De la misma forma, todas las letras del abecedario se les entregará en el kit.

Así mismo, se ira diciendo el orden de puntuación de cada grupo y se dará un breve receso de un lapso de entre 10 a 15 min. para que las chicas conversen entre ellas, se conozcan, puedan crean estrategias y se diviertan.



- Concurso

Para el siguiente trabajo en equipo, se realizará un concurso llamado: ¿Cuánto sabes de tu Club? donde se pondrán de cada lado los equipos seleccionados para responder las preguntas acerca de la cultura que maneja la institución, por ejemplo, ¿Conoce los valores de Club Ñañas? Mencione 4 y el encargado del equipo que sabe la respuesta correcta deberá ir corriendo a tocar una campana. posteriormente la persona deberá contestar la pregunta, la chica que dio la respuesta y acierte tendrá que salir del grupo y apoyar a su equipo desde afuera, ya que el objetivo para ganar, es dejar el agrupamiento sin integrantes.




- Receso

Se dará un pequeño momento de intervalo donde se les entregará a las chicas un refrigerio para que puedan comer, luego descansar y conversar entre ellas, así se obtendrá luego más concentración y aporte.

- Bingo

A lo que se refiere la última fase es acerca de un bingo, justamente en cada tabla habrá 25 palabras, de las cuales 15, constarán como correctas y estos términos serán los de la cultura organizacional y las otras 10 palabras restantes serán acerca de cualquier tema. Entonces, el mecanismo será exactamente como se juega un bingo común y corriente, se va a ir sacando los diferentes conceptos de Club Ñañas y las personas deberán ir tachando estos términos y los primeros que tengan completa la tarjetilla serán los ganadores, claro está que habrá cartillas que tengan más palabras incorrectas, otras que no coincidan con la identidad entonces así, se irán eliminando participantes, ya que no habrá forma de completar la tabla.

<i>Club Ñañas</i>				
Soñadoras	Alegría	 Femeninas	Empatía	Inclusivas
Integras	Generosas	Autonomía	Fuertes	Club ñañas es institución que brinda espacio a mujeres futbolistas
Basquet	Somos ñañas		Romper el status quo	Perseverancia
que deseen desarrollarse de forma integral, tanto en el ámbito deportivo, como personal	Empoderar a la mujer	Justicia	Por medio de valores que se fomentan y desarrollan en el deporte	Felicidad
Ganar la Copa Libertadores de fútbol femenino	Individualismo	En no más de 10 años, lograr desarrollar el fútbol femenino en el Ecuador.	Retro	Fomentar valores a través del deporte

- Acción de motivación.

Se pudo observar en los entrenamientos que al final de la práctica las chicas forman un círculo entre ellas y dicen una oración religiosa, entonces como una actividad motivacional, al acabar la incorporación se realizará un círculo así mismo entre todas y se dirá en alto los 6 valores de Club Ñañas, es decir: Somos ¡integras, soñadoras, femeninas, fuertes, inclusivas y soñadoras!. Luego se incentivará a las jugadoras a realizar esta acción después de cada entrenamiento, obviamente después de su oración religiosa. Con esto, ellas siempre tendrán en cuenta los valores del club, se sentirán identificadas y respaldadas motivacionalmente. Y por último se dará un agradecimiento por la apertura y la colaboración.

Cronograma:

DÍA	ACTIVIDAD	FECHA DE CORTE
Domingo 11 de Febrero de 2018	Inicio de la campaña de expectativa: "Mi identidad futbolera". Envío de invitaciones a entrenadores.	Se mantiene en el chat.
Lunes 12 de Febrero de 2018	Envío de invitaciones a primer y segundo equipo.	Se mantiene en el chat.
Martes 13 de Febrero 2018	Envío de invitaciones Sub 16 y Amateur	Se mantiene en el chat.
Jueves 15 de Febrero 2018	Envío de invitaciones, Formativas Norte, Sur, Valle de los chillos.	Se mantiene en el chat.
Viernes 16 de Febrero 2018	Recordatorio.	Viernes 16 de febrero de 2018
Viernes 16 de Febrero 2018	Recordatorio.	17:00
		Cierre de invitaciones
Sábado 17 de Febrero 2018	Evento: " Mi identidad futbolera ". Bienvenida y kit de juegos 10:00	
Sábado 17 de Febrero 2018	Tarjetas de memoria empieza a las 10:30	
Sábado 17 de Febrero 2018	Apalabrados empieza a las 11:15	
Sábado 17 de Febrero 2018	Concurso empieza a las 12:15	

Sábado 17 de Febrero 2018	Receso empieza a las 12:20	
Sábado 17 de Febrero 2018	Bingo empieza a la 13:15	
Sábado 17 de Febrero 2018	Acción de motivación a las 14:15	Sábado 17 de Febrero- Cierre de la incorporación a las 14:25

Fase de recordación

Mensaje: "Mi identidad futbolera"

Tácticas:

1. Tomar fotografías de las jugadoras en esa mañana.
 2. Realizar un Poster.
 3. Entregar stickers para afiche.
- Poster y stickers con la información que corresponde a la identidad de Club

Ñañas

Para la fase de recordación, se realizará un poster de formato A4 para cada futbolista donde estará la imagen de cada una de las jugadoras, con su nombre, en el caso del área de administración y entrenadores será con la fotografía de sus respectivos representantes. A las chicas, un día determinado de entrenamiento, se les entregará un sobre con afiches de la identidad corporativa y su poster de "Mi identidad futbolera", para que ellas puedan pegar estos textos en sus carteles y tengan la mayor parte del tiempo en cuenta sobre su identidad futbolera. Este poster se les entregará cuando se haya cumplido un mes de la campaña. Para esta fase contaremos con un proveedor de la imprenta Tecnograf, quien nos facilitará la impresión de los 76 posters y stickers.



Cronograma:

DÍA	ACTIVIDAD	FECHA DE CORTE
Lunes 12 de Marzo de 2018	Entrega de sobre con poster y stickers a las jugadoras del equipo de la formativa Norte.	
Miércoles 14 de marzo 2018	Entrega de sobre con poster y stickers a las jugadoras de la formativa Valle de los chillos.	
Martes 20 de marzo de 2018	Entrega de sobre con poster y stickers a las jugadoras del primer equipo.	
Jueves 22 de marzo de 2018	Entrega de sobre con poster y stickers a las jugadoras del segundo equipo.	
Lunes 26 de marzo de 2018	Entrega de sobre con poster y stickers a las jugadoras del equipo Sub 16.	

Martes 27 de marzo de 2018	Entrega de sobre con poster y stickers a las jugadoras de la formativa Sur.	
Jueves 29 de marzo de 2018	Entrega de sobre con poster y stickers a las jugadoras del equipo Amateur.	Lunes 28 de marzo de 2018. Términa la campaña.

Campana 2

Nombre de la campaña: "Todos tenemos algo que decir"



Problema comunicacional

Los miembros del Club Ñañas reciben poca información y no pueden comunicarse entre ellos, por ende se pudo observar en la auditoria, la falta de cohesión y entendimiento sobre lo que pasa dentro de la institución, esto, en consecuencia a la escasez de herramientas y canales de comunicación.

Público

Todos las equipos que conforman el Club Ñañas.

Objetivos específicos

- Re potenciar la comunicación que se genera dentro de Club Ñañas en un 60% con el fin de mantener siempre informados a sus públicos.
- Facilitar el acceso y desarrollar una mejor organización con el contenido que se transmite para que siempre sea oportuna, actualizada y fiable.

Fase de expectativa

Mensaje: En 5 días conocerás la nueva herramienta de comunicación.

Tácticas:

1. Realizar 5 imágenes con diseños de comunicación.
 2. Colocar en los diseños textos que incentiven.
 3. Enviar las ilustraciones a los equipos.
- 5 imágenes con diseños de comunicación y textos que incentiven.

En la expectativa se pretende desarrollar imágenes comunicacionales y en ellas estarán puestos número del 5 al 1, entonces en la figura quinta estará la frase: ¡en 5 días prepárate para una comunicación eficaz! Donde todos seremos participantes activos, al siguiente día, corresponde la imagen cuarta con su texto: ¿Quieres saber sobre todo lo que pasa en Club ñañas? e interactuar con todos los integrantes? ¡pues alístate a lo que vendrá! de ahí al tercer día: ya falta poco para conocer la herramienta que ayudara a la comunicación interna de club ñañas. ¡Engánchate!. Ya faltando dos días: toda institución necesita recibir, notificar y mantenerse informando constantemente de lo que ocurre en su interior. Por que " Todos tenemos algo que decir". Último día: estas listo

para recibir: noticias, avisos, compartir fotos y novedades, intercambiar memes y comunicarnos entre todos?.

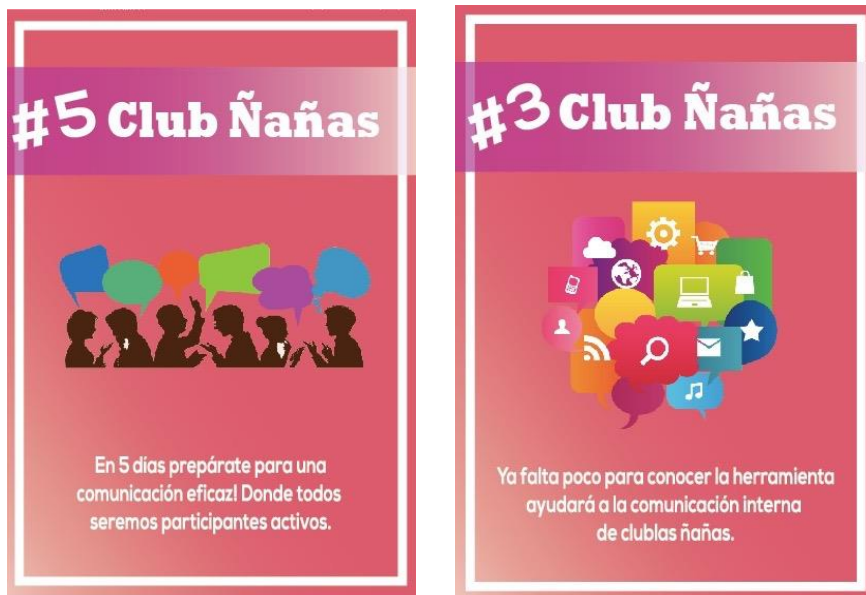


Tabla # 2 Cronograma segunda campaña

DÍA	ACTIVIDAD	FECHA DE CORTE
Lunes 11 de junio de 2018	Inicio de la campaña: “Todos tenemos algo que decir” . ¡En 5 días prepárate para una comunicación eficaz! Donde todos seremos participantes activos,	Lunes 11 de Junio de 2018
Martes 12 de Junio de 2018	Quieres saber sobre todo lo que pasa en Club ñañas? e interactuar con todos los integrantes? ¡pues alístate a lo que vendrá!	Martes 12 de Junio de 2018
Miércoles 13 de junio de 2018	Tercer día: ya falta poco para conocer la herramienta que ayudara a la comunicación interna de club ñañas. ¡Engánchate!.	Miercoles 13 de Junio de 2018

Jueves 14 de Junio de 2018	Antepenúltimo día: Toda institución necesita recibir, notificar y mantenerse informando constantemente de lo que ocurre en su interior. Por que " Todos tenemos algo que decir".	Jueves 14 de Junio de 2018
Viernes 15 de Junio de 2018	Último día: estas listo para recibir: noticias, avisos, compartir fotos y novedades, intercambiar memes y comunicarnos entre todos?.	Viernes 15 - Cierre fase de expectativa

Fase de información

Mensaje: Reunión sobre TribeScale.

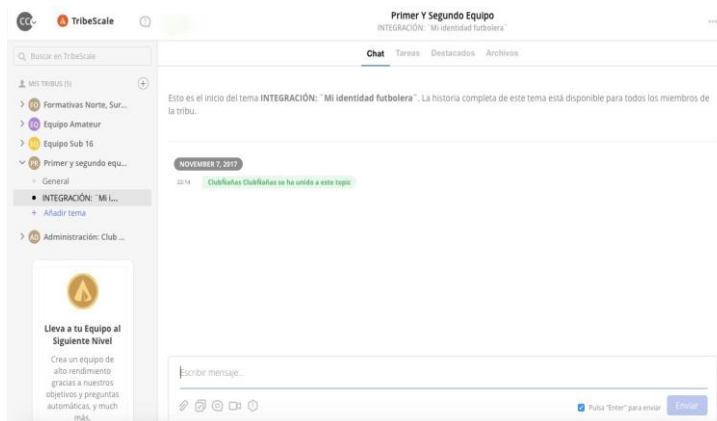
Tácticas:

1. Realizar una reunión para explicar la aplicación.
 2. Enviar un video tutorial.
 3. Mandar la invitación de la plataforma.
- Concretar una reunión.

Primero se realizará una reunión solo entre el área de administración y los entrenadores, para explicar sobre el uso del programa TribeScale, así garantizaremos aclaración, información sólida y también se aclarará dudas que tengan sobre la aplicación. Se enviará una invitación para que todos puedan acceder a la plataforma desde un navegador PC, App iOS o Android. Al igual que cuenta con una aplicación para que sea más fácil acceder al programa.

En segundo lugar, la automatización que permite TribeScale de las reuniones

recurrentes hace que sea muy fácil recordarlas y no aplazarlas, ni olvidarlas. Por ejemplo, con la reunión diaria (Daily Huddle), todos los participantes reciben una notificación por la mañana para no olvidarse de participar. Si se tratara de una reunión semanal, esta notificación la recibirán una vez a la semana etc. Además, este mecanismo, tiene algunas herramientas avanzadas que facilitan mucho el trabajo de la comunicación interna, como por ejemplo, un sistema de votación, uno de asignación de tareas y decisiones o la herramienta para el envío de fotos, entre otras.



Cronograma:

DÍA	ACTIVIDAD	FECHA DE CORTE
Lunes 18 de Junio de 2018	Reunión entre administración y entrenadores, para explicar TribeScale .	Lunes 11 de Junio de 2018

Martes 19 de Junio de 2018	En la práctica deportiva explicar sobre TribeScale / Video tutorial, y anotar correo electronico de cada jugadora. / Equipo Sub 16 y formativa Sur.	Martes 19 de Junio de 2018
Miércoles 20 de Junio de 2018	En la práctica deportiva explicar sobre TribeScale / Video tutorial y anotar correo electronico de cada jugadora. Fromativa Norte y Valle de los chillos.	Miércoles 20 de Junio de 2018
Jueves 21 de Junio de 2018	En la práctica deportiva explicar sobre TribeScale / Video tutorial y anotar correo electronico de cada jugadora. Primer y segundo equipo – Equipo Amateur	Jueves 21 de junio - Cierre fase de expectativa

Fase de recordación

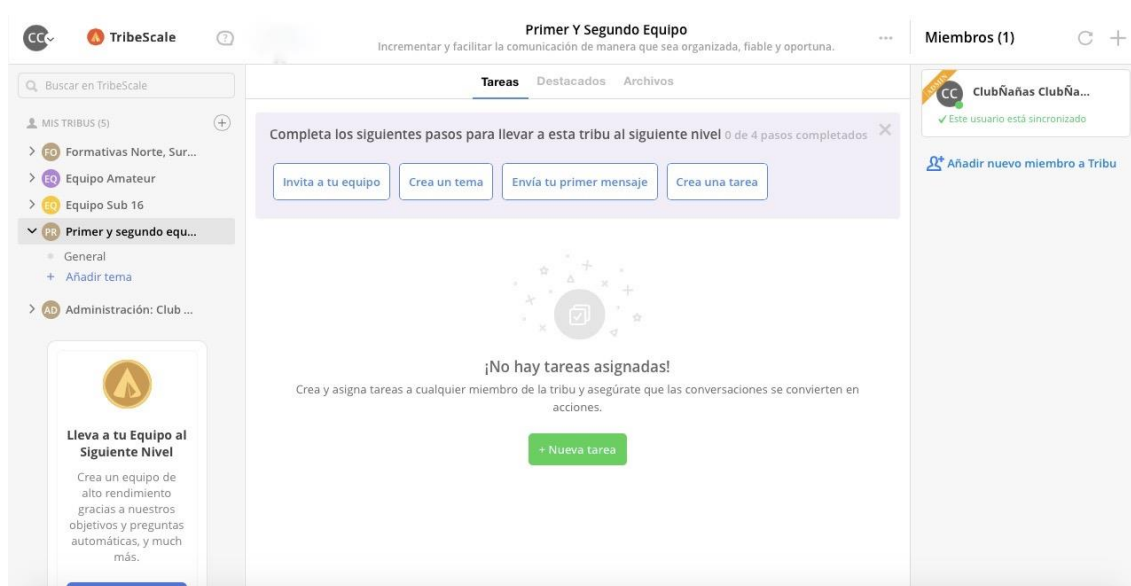
Mensaje: Uso de la aplicación TribeScale.

Tácticas:

1. Aprender el uso de la herramienta de comunicación.
2. Brindar información actualizada y oportuna.
3. Llevar acabo una comunicación transversal.
4. Medir la forma de interacción con TribeScale.

En esta última fase, será ya el uso constante de TribeScale donde se informará a los integrantes sobre las, reuniones, novedades, talleres, acuerdos, etc. Por consiguiente, los públicos internos irán manipulando y aprendiendo los diferentes usos de la aplicación y sobretodo agilitando mejor sus características, esto con el objetivo de que ellos participen de forma activa y siempre tengan toda la información actualizada, puedan

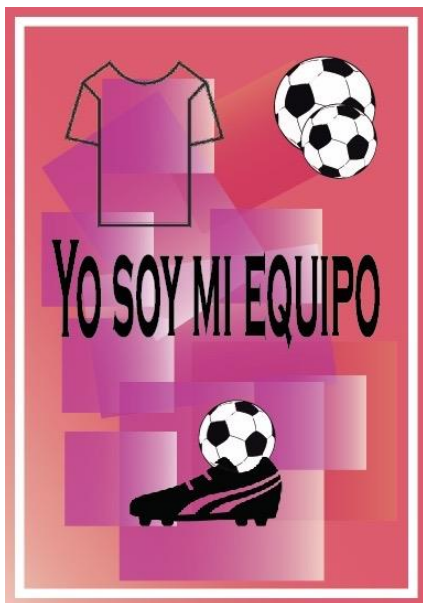
intercambiar ideas, sugerir y compartir con los miembros del club. De esta manera, se desarrollará una mejor comunicación, que sea transversal, ya que todos tienen algo que decir y opinar. Para medir la forma de interacción con TribeScale, después de que pasó un buen tiempo se realizará una votación para ver hasta qué grado es útil y maniobrable esta herramienta, la cual se desarrollará mediante la misma aplicación, ya que tiene algunos comandos para realizar diferentes tareas, con esto se pretende aclarar dudas que tengan las integrantes sobre la plataforma.



Cronograma

DÍA	ACTIVIDAD	FECHA DE CORTE
Sábado 23 de Junio de 2018	El uso activo de: TribeScale	Tiempo indefinido

Campaña 3



Problema comunicacional

Existe una falta de conocimiento entre cada jugadora y por ende entre las demás áreas, por eso, no hay integración en el club y no saben quiénes conforman Club Ñañas.

Nombre de la campaña: "Yo soy mi equipo"

Público

Todos los integrantes que forman parte de Club Ñañas, es decir, administrativos, entrenadores, primer y segundo equipo, sub 16, amateur y formativas.

Objetivos específicos

- Crear dinámicas motivadoras, que fomenten la interacción y el trabajo en equipo entre los integrantes de Club Ñañas.
- Desarrollar actividades deportivas para promover el compañerismo y el compromiso. Hasta en un 60%.

Fase de expectativa

Mensaje: Mañana deportiva para fomentar la unión.

Tácticas:

1. Realizar un video con los entrenadores.

- Video de invitación.

Otro método, será reunir a los 4 entrenadores y crear un spot entretenido de un minuto máximo, donde cada director técnico será filmado en los casilleros, vestidores, o en zonas de la cancha, esto se elaborará en una de las instalaciones del Club Ñañas, para crear más curiosidad, ellos vestirán distintivos de colores pero todos llevarán una bandera que diga: Club Ñañas. Luego cada uno dirá frases y preguntas como: ¿estás lista para formar parte de mi equipo?, prepárate para la mejor mañana deportiva, mantente informado de lo que pasará en pocos días, ¡no te quedes sin participar!, etc. El video, de igual forma contará con "after effects" que contará sobre la fecha, hora y lugar. No obstante, este juego se ejecutará en el Colegio DALCROZE, es decir en las instalaciones de Club Ñañas que queda en el Valle de los Chillos.

Tabla # 3 Cronograma tercera campaña

DÍA	ACTIVIDAD	FECHA DE CORTE
Lunes 16 de Abril de 2018	Expectativa -Video de invitación por parte del los entrenadores / Primer y segundo equipo	Se mantiene en el chat.

Martes 17 de Abril de 2018	Expectativa -Video de invitación por parte del los entrenadores / Equipo Sub 16	Se mantiene en el chat.
Miercoles 18 de Abril de 2018	Expectativa -Video de invitación por parte del los entrenadores / Equipo Amateur	Jueves 17 de Abril. Cierre.

Jueves 19 de Abril de 2018	Expectativa -Video de invitación por parte del los entrenadores / Formativa Sur y Valle de los Chillos.	Se mantiene en el chat.
Viernes 20 de Abril de 2018	Expectativa -Video de invitación por parte del los entrenadores / Formativa Norte	Se mantiene en el chat.

Fase de información

Mensaje: Mañana de integración, compañerismo y deportes.

Tácticas:

1. Recibimiento a los equipos y explicación.
 2. Juego captura la bandera.
 3. Volley con pie.
 4. Entrenamiento con circuito.
 5. Partidos entre equipos internos.
 6. Almuerzo grupal.
- Introducción a la activación de la mañana deportiva.

Para empezar con pie derecho la mañana deportiva, se dará una breve descripción del por que se está realizando la yincana a todos los integrantes del club y cual es el

objetivo de la misma, después cada participante del club se ira presentando con su nombre, su edad y diciendo a que equipo de Club Ñañas pertenece y lo mismo en el caso de los entrenadores y el área de administración. Luego se producirá un sorteo con respecto a los equipos a cuales van a ir designadas las chicas, los 4 entrenadores, las dos integrantes del área administrativa y 2 chicas más seleccionadas, serán las representantes de cada plantilla, los equipos serán identificado con color: amarillo, azul, rojo verde, etc. y se escogerá 8 conjuntos conformados por 9 jugadoras.

- Captura la bandera.

Para la fase de información se pretende desarrollar el primer juego llamado, captura la bandera, el objetivo de este juego es trabajar en equipo, crear técnicas y tener una comunicación rápida, para no dejarse ganar de los oponentes. El juego es de la siguiente manera: Los equipos deben refugiarse en su territorio para esconder la bandera. Se debe establecer grupos de atacantes y defensores dentro de cada equipo, lo importante es crear una metodología donde los integrantes jueguen en diferentes grupos, más no con los que siempre conviven. Los atacantes y defensores pueden cambiar su función cuando sea necesario. Se debe intentar cruzar la frontera sin ser detectado y capturar a los oponentes marcándolos mientras estén en otra zona, y para ganar, lo principal es capturar la bandera del enemigo y llevarla hasta el lado de la frontera de uno mismo.



- Vóley con pie

La segunda dinámica consiste en jugar vóley con pie, este juego será para equipos determinados que quieran concursar, ya que aparte, se desarrollarán 3 juegos más para que las chicas puedan intercambiar de actividades cuando su dinámica con la de otra agrupación hayan terminado. Entonces este deporte se lo debe realizar únicamente con el pie y la cabeza, una especie de cruce entre el fútbol y el voleibol, en cada partido deben existir 4 personas por cada lado y claro esta, que el equipo va ganando puntos mientras más balones pueda cruzar sin que toque dos veces el piso.



- Circuito de entrenamiento.

Como otra actividad que se encontrará en la cancha es el entrenamiento que se realizará a las jugadoras para ver el estado físico, la coordinación y el desempeño, esto se lo hará en base a un circuito de obstáculo que sirven justamente para ejercitación del cuerpo y técnica de las futbolistas. Este circuito contara con algunas fases, por ejemplo:

Estación 1:

Coordinación y velocidad (sin balón). El jugador realizará skipping en la escalera y luego alargue de 10 metros en velocidad hasta el cono.

Estación 2:

Conducción de balón y remate a portería. El jugador irá en dirección hacia la portería con conducción de balón, evitará tocar los conos conduciendo entre ellos y hará el remate antes de ingresar al área. Para fomentar la competitividad se contabilizarán los goles anotados por cada grupo, ganará quien anote más goles.

Estación 3:

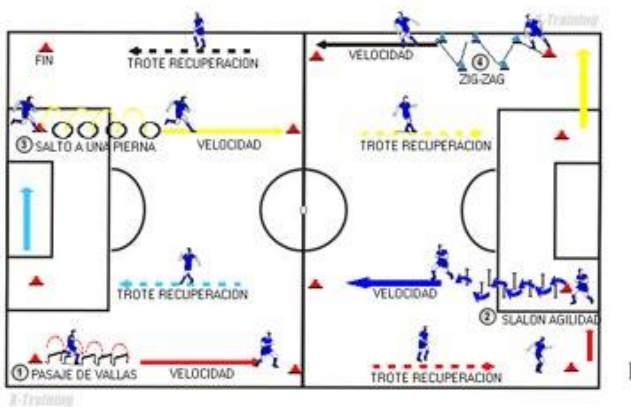
Salto entre aros y velocidad. Con el fin de realizar un trabajo de fuerza y coordinación muscular, se ubican 5 aros en los cuales el jugador saltará apoyando todo el peso del cuerpo en una pierna y saltando al otro aro, al llegar al último aro el jugador realizará un alargue de 5 metros y se le pedirá frenar justo en el cono.

Estación 4:

Con la intención de mejorar el pase y la movilidad, el énfasis será la constante movilidad y la generación de líneas de pase. Cada jugador actuará de defensor dentro del cuadro durante 1 minuto, ganará quien recupere el balón el mayor número de veces.

Estación 5:

Triángulo de pase y recepción. En un triángulo donde los jugadores están separados 10 metros el uno del otro, se hará un ejercicio de pase y recepción, en el punto donde inicie el ejercicio debe haber 2 o más jugadores.



- Torneo interno: la misma pasión

A continuación se elaborará partidos entre los equipos del Club Ñañas justamente para analizar, estudiar y evaluar el rendimiento, el comportamiento, la táctica y el desempeño de cada jugadora, esto servirá para que los entrenadores tengan un mejor criterio con respecto a cada equipo y puedan sacar conclusiones acerca de problemas encontrados y apoyar con sugerencias y buenas estrategias que aumenten el rendimiento y las maniobras de las integrantes. No obstante, también es importante mencionar que gracias a esta actividad las chicas del club podrán asimilar y aprender las técnicas que realiza cada jugadora rival, creando mejores habilidades para ellas y sus respectivas plantillas.



- Lunch recreativo.

Como última fase del cronograma de la mañana deportiva: "yo soy mi equipo", se va a elaborar un lunch recreativo; las chicas, los entrenadores y los de administración elaborarán una incorporación sencilla pero a la vez útil, creando colaboración entre todas las áreas y preparando el almuerzo el cual consistirá en: hot dogs, sandwiches de jamón, queso con lechuga y tomate, sandwiches de atún, snacks, gaseosas etc. Para lograr cumplir este picnic, previamente se les informará qué deberán aportar con los alimentos mencionados anteriormente para que al momento de preparar estos sean hechos de manera fácil y rápida.

Cronograma:

DÍA	ACTIVIDAD	FECHA DE CORTE
Sábado 21 de Abril de 2018	Introducción a la activación de la mañana deportiva. "Yo soy mi equipo". 10:00	
Sábado 21 de Abril de 2018	Juego: Captura la bandera 10:30	
Sábado 21 de Abril de 2018	Juego: Vóley con pie 10:30 - 11:30	
Sábado 19 de Abril de 2018	Circuito de entrenamiento 11:30 - 12:00	
Sábado 21 de Abril de 2018	Fútbol entre equipos de Club Ñañas 12:00 – 14:00	
Sábado 21 de Abril de 2018	Lunch recreativo 14:00	Cierre de la mañana deportiva.

Fase de recordación

Mensaje: Collage de "Yo soy mi equipo".

Tácticas:

1. Realizar fotografías durante cada dinámica.
2. Elaborar un collage digital.

3. Mandar hacer un banderín con el nombre de la campaña.

- Fotografías y collage digital.

En todo el circuito que conlleva la mañana deportiva va a ver una persona tomando fotografías sobre todos los juegos, la integración y por supuesto a los integrantes. Después de un mes, se realizará algunos collage digitales con las fotos que se sacaron ese día, es decir, con las fotos de cada equipo con su entrenador oficial del Club Ñaña, entre las compañeras administrativos, etc. Estos collage digitales estarán diseñados de una forma muy creativa y serán colocados en las redes sociales de Facebook y YouTube para que los miembros del club puedan observarlos y recordar lo que vivieron ese día.



- Banderín: "Yo soy mi equipo"

La otra campaña de recordación será mediante un banderín, que contará con el nombre de la campaña: "Yo soy mi equipo". También tendrá incorporado el logotipo del club. De esta manera, el banderín podrá ser colocado en los carros, escritorios en si en lugares estratégicos, que las chicas lo deseen, entonces así se dará recordación de la experiencia que tuvieron ese día trabajando todos juntos para interactuar entre las

diferentes áreas, esta bandera pequeña se les entregará a las chicas de cada sección después de que haya pasado un mes de la actividad inicial.



Cronograma:

DÍA	ACTIVIDAD	FECHA DE CORTE
Lunes 7 de Mayo de 2018	Entrega de sobre con poster y stickers a las jugadoras del equipo de la formativa Norte.	
Miércoles 9 de Mayo 2018	Entrega de sobre con poster y stickers a las jugadoras de la formativa Valle de los chillos.	
Martes 15 de Mayo de 2018	Entrega de sobre con poster y stickers a las jugadoras del primer equipo.	
Jueves 17 de Mayo de 2018	Entrega de sobre con poster y stickers a las jugadoras del segundo equipo.	
Lunes 21 de Mayo de 2018	Entrega de sobre con poster y stickers a las jugadoras del equipo Sub 16.	

Martes 21 de Mayo de 2018	Entrega de sobre con poster y stickers a las jugadoras de la formativa Sur.	
Lunes 28 de Mayo de 2018	Entrega de sobre con poster y stickers a las jugadoras del equipo Amateur.	Duración de la campaña, un mes.

Campaña 4

Nombre de la campaña: " Club Ñañas una familia deportiva".



Problema Comunicacional

No existe comunicación ni interrelación con los públicos más alejados, como es el caso de las formativas Norte, Sur, Valle de los chillos y sub 16.

Público

Formativas Norte, Sur, Valle de los Chillos, Sub 16.

Objetivos específicos

- Interrelacionarse para aumentar la unión en un 50%, con los públicos más alejados para desarrollar positivamente su crecimiento deportivo y establecer fuertes lazos de compañerismo y apoyo.

- Adecuar mejor el tiempo y la organización para dar mayor atención a los públicos que los necesitan mediante estrategias que fomenten la unión.

Fase de expectativa

Mensaje: ¡Club Ñañas planea visitar y apoyar a las formativas mediante un entrenamiento a profundidad!

Tácticas:

1. Crear diseños novedosos de circuitos.
2. Comunicar sobre la expectativa del circuito.
3. Enviar la imagen digital a las formativas.

- Imagen digital de fútbol.

Para la fase de expectativa se pretende diseñar una imagen digital de fútbol con la cual se les comunicara a los equipos de formativas que se va a realizar un entrenamiento a profundidad y se visitara las instalaciones de cada equipo de formativas, justamente para evaluar su nivel de progreso en la cancha y para que el área administrativa tenga más cercanía con estos públicos. ¡Club Ñañas planea visitar y apoyar más a las formativas mediante un entrenamiento a profundidad! Mantente informado de lo que sucederá.



Tabla # 4 Cronograma cuarta campaña

DÍA	ACTIVIDAD	FECHA DE CORTE
Lunes 3 de Septiembre de 2018	Inicio de la campaña: " Club Ñañas una familia deportiva ". Enviar la imagen diseñada a la formativa Sur.	Se mantiene en el chat.
Martes 4 de Septiembre de 2018	Enviar la imagen diseñada al equipo de formativa Norte.	Se mantiene en el chat.
Miércoles 5 de Septiembre de 2018	Enviar la imagen diseñada al equipo de formativa Valle de los chillos.	Se mantiene en el chat.
Jueves 6 de Septiembre de 2018		Cierre fase de expectativa

Fase de información

Mensaje: Fomentar la unión y el deporte

Tácticas:

1. Organizar las visitas.
2. Realizar un circuito profesional.

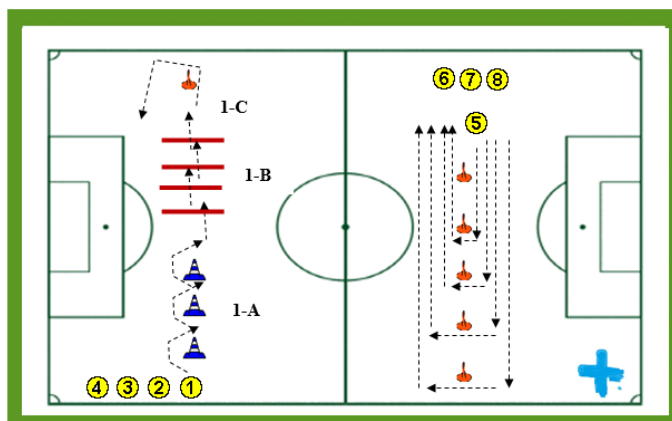
3. Adquirir colaboración de directivos técnicos de otros equipos.
4. Ejecutar 5 ejercicios importantes en el fútbol.

- Organización y ejecución

Para esta fase, primero los miembros del área de administración visitarán las diferentes instalaciones en donde practican las formativas, esto con el objetivo de crear más contacto, ayudarlas en lo que haga falta y para crear un fútbol ameno. El proceso se llevarán a cabo en: 2 visitas cada 4 meses, es decir 6 veces al año. Entonces bien, como las jugadoras tienen diferentes horarios de disponibilidad se realizará una pequeña encuesta acerca de la hora y el día mediante TribeScale, luego se pasará ya la información confirmada acerca del circuito profesional. La metodología se desarrollará de la siguiente manera, para fomentar la unión y el deporte se va a realizar un circuito profesional de entrenamiento, con directivos técnicos de otros clubs que quieran apoyar a Club Ñañas, por ejemplo uno de ellos será el director técnico del Independiente del Valle, Ernesto López Paredes quien ayudará al crecimiento deportivo de las jugadoras con ejercicios de:

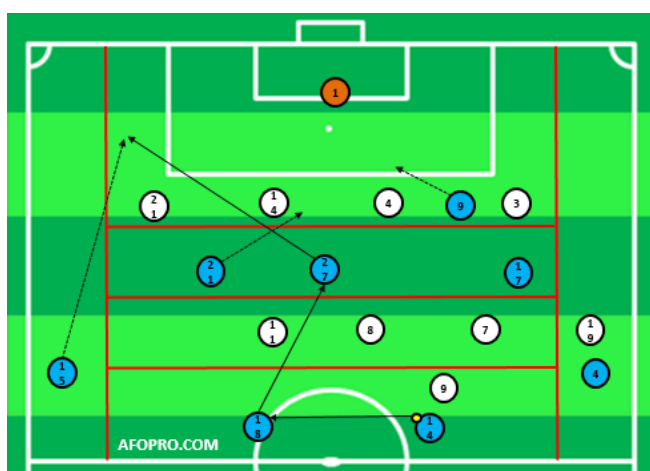
- Fuerza y resistencia.

Exclusivamente esta actividad beneficia al estado físico del jugador, es decir lo hace más profesional, para que aguante cualquier tipo de superficie, clima, altura, etc. Potencia al máximo el rendimiento y el desempeño, mejora las destrezas y aumenta la resistencia, para que así el jugador dar todo su mejor rendimiento en un partido de fútbol.



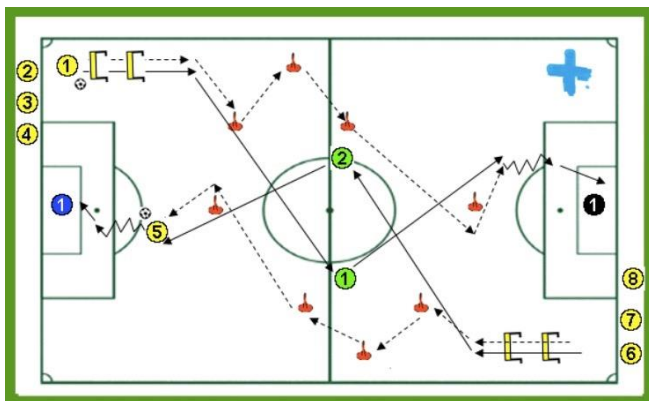
- Juego de líneas.

Este ejercicio mejora la forma de ataque sorpresivo. Es la táctica de equipo más básica pero que la usan todo el tiempo, esta técnica genera espacios, busca desequilibrar la defensiva contraria, crea amplitud efectiva en el juego, ejecuta respuestas rápidas para pases entre otras.



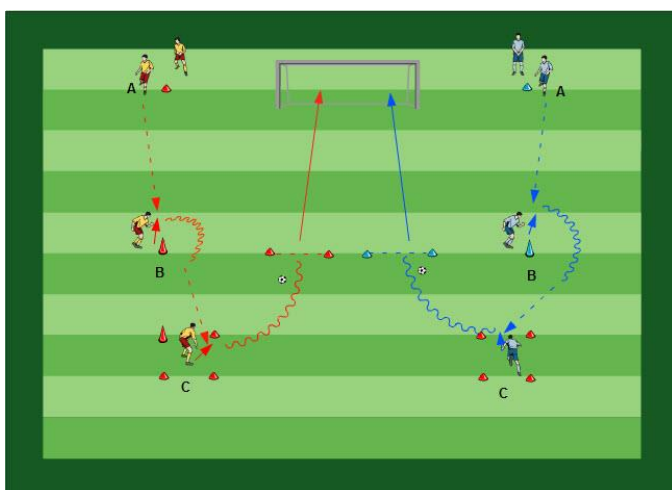
- Entrenamiento de velocidad.

Este ejercicio simula los movimientos de campo, como cuando un defensor tiene que leer una jugada y atacar la pelota. También refuerza la mecánica de aceleración cuando se cambia de un retroceso a un sprint. Esto les permite desplazarse con mayor facilidad tanto con pelota como sin pelota en el campo de juego.



- Entrenamiento de agilidad y posesión de balón.

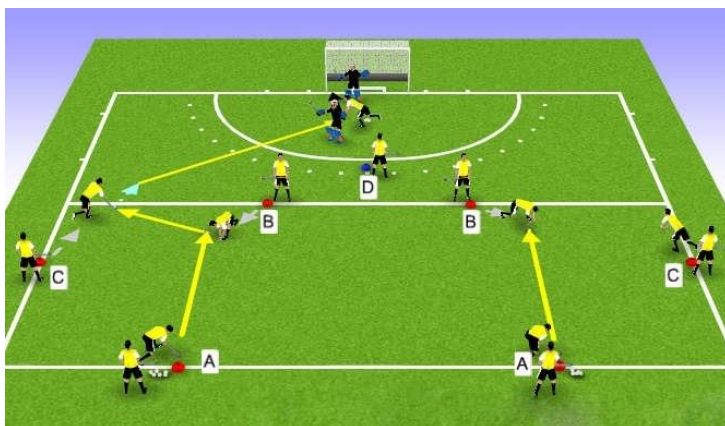
En el sistema de posesión, se entrena al jugador para la Intercepción y anticipación del pase, el contraste, el desmarque, el pase, control orientado para facilitar el siguiente pase, la finalización de la jugada y transiciones de ataque y defensa. Y la agilidad ayuda para aumentar el nivel de técnica, cambiar de metodología para favorecer al equipo, sirve también para cambiar de posición en el menor tiempo posible, otro punto positivo, es que se genera habilidades de desenmascare profesional y genera mejor reacción.



- Coordinación, potencia y tiro.

A lo que se refiere la coordinación, ayuda a que las jugadoras controlen mejor el balón, sepan estructurar bien los pases hacia las diferentes zonas y alturas, también crea

mayor habilidad para precisar el balón cuando se tiene un rival, no obstante la potencia y tiro es esencial en cada una de las chicas para lograr remates que sean capaces de provocar movilidad de juego hacia la portería adversa, así mismo logra tomar decisiones rápidas con respecto a jugadas de gol, equilibra la fuerza y velocidad de la patada hacia el arco o hacia un compañero, entre otras tácticas positivas.



- Descanso y despedida.

Para esta última etapa se les agradecerá a las jugadoras y se brindará un refrigerio que consta de jugo con una fruta, ya que después de cualquier entrenamiento forzoso siempre es bueno comer poco y de manera saludable.

Cronograma:

DÍA	ACTIVIDAD	FECHA DE CORTE
Domingo 9 de Septiembre de 2018	Realizar una encuesta mediante TribeScale para analizar qué día y qué hora las chicas tienen mayor disponibilidad.	Se mantiene en el chat.
Jueves 13 de Septiembre de 2018	Enviar un aviso acerca de la información ya confirmada sobre: el día, la hora, el lugar y el entrenador.	Se mantiene en el chat.

Sábado 15 de Septiembre de 2018	Ejecución del circuito: 1. Explicación y ejercicio Fuerza y resistencia 10:00 – 10:45	Se mantiene en el chat.
Sábado 15 de Septiembre de 2018	2. Explicación y Juego de líneas. 10:45 – 11:30	Cierre fase de expectativa
Sábado 15 de Septiembre de 2018	3. Explicación y entrenamiento de velocidad. 11:30 – 12:15	
Sábado 15 de Septiembre de 2018	4.. Explicación y actividades de agilidad y posesión de balón. 12:15 - 13:00	
Sábado 15 de Septiembre de 2018	4.. Explicación y actividades de agilidad y posesión de balón. 13:00 - 1:45	
Sábado 15 de Septiembre de 2018	4.. Explicación y ejercicios de Coordinación, potencia y tiro. 13:45 - 14:20	
Sábado 15 de Septiembre de 2018	Cierre y agradecimiento.	Lunes 10 de septiembre, cierre de la primera visita.

Fase de recordación

Mensaje: No te olvides de todo lo que aprendiste en el circuito te ayudara para elevar tu técnica.

Táctica:

1. Imagen con una chica futbolista.

2. Incorporar texto de motivación.
3. Enviar imágenes a las formativas.

- Ilustración de una futbolista animada.

Se elaborará una imagen ilustrada con una chica futbolista la cual servirá como identificación de las jugadoras y con esta imagen se pretende enviar a todos los equipos pero poniendo más atención en las formativas. Estas imágenes tendrán un texto que diga: no te olvides de todo lo que aprendiste en el circuito te ayudará para elevar tu técnica. Cada día es un nuevo reto, no te des por vencida. Mientras más sacrificio y esfuerzo pongas en tus entrenamientos más profesional te volverás. Estas frases de motivación servirán para que las chicas siempre tengan en cuenta a su club, sepan que están pendientes de ellas y no olviden lo importante que es poner empeño y dedicación.



Cronograma:

DÍA	ACTIVIDAD	FECHA DE CORTE
Lunes 1 de octubre de 2018	Enviar mediante TribeScale imágenes de animación futbolista y motivación: ¡Cada día es un nuevo reto, no te des	Se mantiene en el chat.

	por vencida!	
Miercoles 3 de octubre de 2018	No te olvides de todo lo que aprendiste en el circuito te ayudara para elevar tu técnica.	Se mantiene en el chat.
Domingo 7 de octubre de 2018	Más sacrificio y esfuerzo pongas en tus entrenamiento más profesional te volverás	Se mantiene en el chat.
Jueves 11 de octubre de 2018	¡Sigue entrenando y aprendiendo nuevas técnicas! Así llegarás lejos.	Se mantiene en el chat.
Martes 6 de noviembre de 2018	¡Alístate para el siguiente circuito profesional!.	Martes 16 de noviembre – cierre de fase.
Viernes 9 de noviembre de 2018	Elaboración de la segunda visita: segundo circuito.	Diciembre 2018.

Tabla # 5 Cuadro resumido de campañas

Campaña 1	Objetivos	Estrategias	Mensaje
“Mi identidad Fútbolera”	Reforzar el conocimiento de la identidad corporativa en un 40%.	1. Crear alianza con AFNA. 2. Avisar a los entrenadores sobre la idea.	Juegos divertidos para conocer a Club Ñañas.
“Mi identidad Fútbolera”	Garantizar la pertenencia y la identificación con la institución.	3. Avisar a los entrenadores sobre la idea. 4. Envío de invitación.	
“Mi identidad Fútbolera”	Dar a conocer los rasgos culturales de	5. Ejecutar actividades didácticas para	

	una forma entretenida y grupal.	potenciar la identidad. 6. Se entregará un poster más stickers.	
Campaña 2	Objetivos	Estrategias	Mensaje
“Todos tenemos algo que decir”	Re potenciar la comunicación que se genera dentro de Club Ñañas en un 60% con el fin de mantener siempre informados a sus públicos.	1. Realizar 5 imágenes con diseños de comunicación. 2. Colocar en los diseños textos que incentiven.	Aplicación TribeScale.
“Todos tenemos algo que decir”	Facilitar el acceso y desarrollar una mejor organización con el contenido que se transmite para que siempre sea oportuna, actualizada y fiable.	3. Realizar una reunión para explicar la aplicación. 4. Enviar un video tutorial. 5. Utilizar Tribescale	
Campaña 3	Objetivos	Estrategias	Mensaje
“Yo soy mi equipo”	Crear circuitos motivadores, que fomenten la interacción entre las integrantes de Club Ñañas.	1. Realizar un video con los entrenadores. 2. Ejecutar la mañana deportiva.	Mañana deportiva para fomentar la unión.
“Yo soy mi equipo”	Desarrollar actividades deportivas para promover el compañerismo y el compromiso. Hasta en un 60%.	3. Desarrollar 4 juegos deportivos. 5. Elaborar un collage digital. 6. Banderín: yo soy mi equipo.	
Campaña 4	Objetivos	Estrategias	Mensaje

“ Club Ñañas una familia deportiva”	Interrelacionarse para aumentar la unión en un 50%, con los públicos más alejados.	1. Crear diseños novedosos de circuitos. 2. Organizar las visitas. 3. Realizar un circuito profesional.	¡Club Ñañas planea visitar y apoyar a las formativas mediante un entrenamiento a profundidad!
“ Club Ñañas una familia deportiva”	Adecuar mejor el tiempo y la organización para crear estrategias que fomenten la unión.	5. Adquirir colaboración de directivos técnicos de otros equipos. 6. Ejecutar 5 ejercicios importantes en el fútbol.	

Tabla # 6 Presupuesto

Auspiciante	Materiales	Costo
AFNA	Conos, balones, escaleras de calentamiento, mesas, sillas, microfono, parlante, pizarras, auditorio, instalaciones.	\$0,00
Grupo Memo	Cotización: 76 kits de juego 76 Banderines	\$91,00 \$15,00
Tecnograf	Cotización: 76 posters A4 Stickers.	\$30,00 \$20,00
Fotografo	Grabaciones de video Fotografías.	\$50 \$30

Total		\$236
Fee de agencia	Parliamone	\$800

Campañas externas

Entrevista previa

Para las campañas externas se realizó una entrevista a profundidad con la fundadora de la institución Fernanda Vasconez, con ella se pudo dialogar sobre los públicos externos que maneja Club Ñañas. Fernanda nos expuso algunos temas interesantes por ejemplo, que se desea trabajar con 5 públicos externos los cuales son: padres de familia, medios de comunicación, niñas de colegio (posibles jugadoras), auspiciantes y la comunidad. En la entrevista también se dio a conocer todo lo que Club Ñañas quiere realizar con estos públicos.

Empezando con los padres de familia el club quiere involucrarlos más a su empresa, para que ellos puedan pertenecer y conocer de forma abierta lo que se realiza. En cuanto, a las nuevas jugadoras, Fernanda comento que quiere centrarse en las niñas de colegio para así llamar la atención de este target con el objetivo de que ellas tengan deseos y ganas de pertenecer a Club Ñañas. Con los medios de comunicación se espera tener una relación cercana y fuerte. Para los auspiciantes, se pretende tener una relación formal, donde ellos conozcan los objetivos y metas que tiene Club Ñañas para así colaborar al futbol femenino, pero más que eso, para que ellos den su apoyo a todo lo que se refiere el empoderamiento a la mujer. Y por último, está la comunidad con la cual se desea tener una relación cercana e informal para apoyarse mutuamente y formar una amistad duradera y positiva.

Mapa de públicos

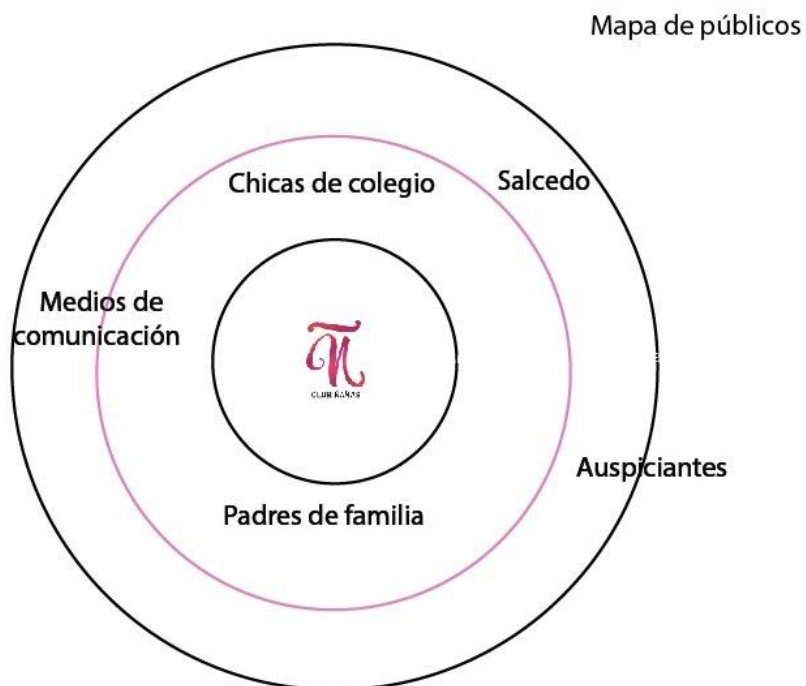


Tabla # 7 Públicos

Público	Sub-público	Modo de relación
Padres familia	Padres de las jugadoras	Informal
Medios de comunicación	Radio y prensa	Informal
Colegios	Chicas adolescentes	Formal
Comunidad	Salcedo	Informal
Auspiciantes	Posibles auspiciantes	Formal

Objetivo General

Realizar mediante una campaña de comunicación externa el posicionamiento y realza de la empresa Club Ñañas, creando campañas donde se evidencie la cultura institucional y

las principales características que representa el club para así darse a conocer, entre los nuevos clientes, lograr la fidelización de los clientes frecuentes y captar la atención de los diferentes públicos. De esta manera se reconocerá el valor institucional que brinda Club Ñañas.

Tema global de campaña: "Soy mujer, soy la mejor, soy futbolista"

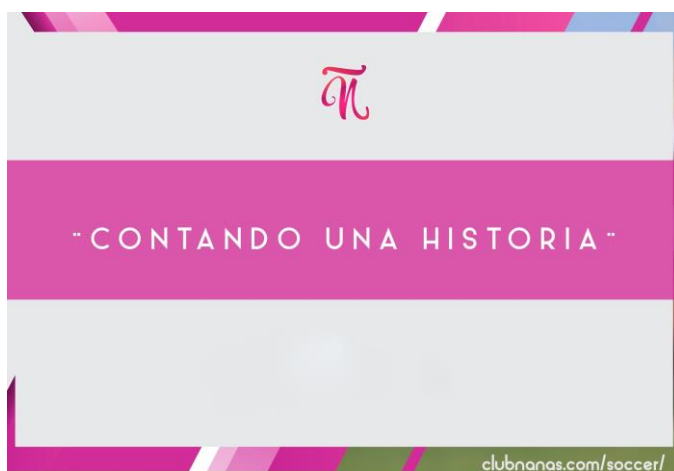


Eje de campaña

Esta campaña tiene como eje conceptual transmitir el empoderamiento de la mujer, las fortalezas y el esfuerzo que representan día a día con su desempeño en el fútbol así se logrará tener más importancia y reconocimiento en todos los ámbitos.

Campaña 1

"Contando una historia"



Problema:

Padres de familia: los padres de las futbolistas no conocen sobre el club y no saben sobre sus valores.

Público: Padres de familia.

Objetivos específicos

- Aumentar el seguimiento y el conocimiento de la marca en un 30%.
- Comunicar sobre sus valores, más las características importantes del club y llevar una relación informal.
- Generar involucramiento de los padres de familia con el club.

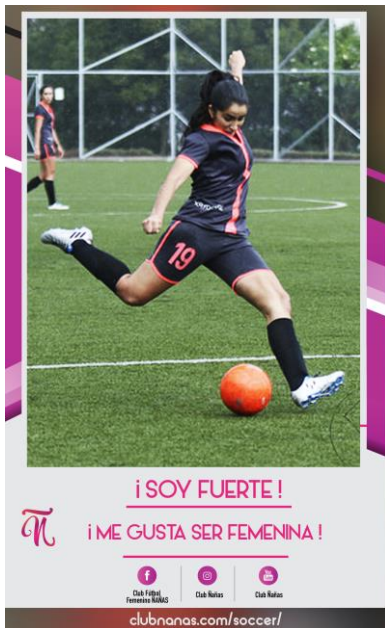
Tabla # 8 Ejecución campaña 1

Fase	Táctica	Mensaje	Estrategia
Expectativa	Comunicados en redes sociales.	Ponte al tanto y conoce a Club Ñañas. ¿Conoces nuestros	Difundir comunicados con diseños de futbol, sobre lo que se va a presentar de la

		valores?	institución.
--	--	----------	--------------



Fase	Táctica	Mensaje	Estrategia
Informativa	Imágenes y videos.	Yo soy fuerte A mi me gusta ser femenina.	Informar mediante videos e imágenes de las mismas chicas sobre los valores y las características que tiene club ñañas. Invitarlos a que conozcan sus instalaciones y a que presencien los partidos de fútbol de sus hijas.



Fase	Táctica	Mensaje	Estrategia
Recordación	Reuniones.	Queremos tus sugerencias. Forma parte de nuestro equipo.	Elaborar 1 vez cada 4 meses una reunión en las oficinas de club ñañas para que los padres puedan conocer internamente la forma de trabajo y puedan tener una relación más cercana con el área administrativa donde surja una relación informal y puedan dar sugerencias.

Campaña 2

“Club Ñañas dejando su nombre en alto”



Problema: No cuentan con suficientes medios de comunicación. Sin embargo, han tenido algunas apariciones no estratégicas, que no han representado un impacto significativo.

Público: medios de comunicación.

Objetivos específicos

- Cautivar y tener más acercamiento con los distintos medios de comunicación.
- Generar una relación activa del 40% donde se pueda comunicar acciones beneficiosas y potenciar la marca.

Para lograr mejorar el club las actividades propuestas podrían ser realizadas por una persona encargada justamente en el área de relaciones públicas y lo que ganaría sería el 20% de comisión.

Tabla # 9 Ejecución de campaña 2

Fase	Táctica	Mensaje	Estrategia
Expectativa	Boletín de prensa para los diferentes medios de comunicación es	No seas parte del montón, alienta al fútbol femenino.	Enviar un boletín de prensa en forma de camiseta rosada, en este boletín se

	decir; TV, radio y prensa. Gestión directa.	“Club Ñañas dejando su nombre en alto”	describirá los logros victoriosos del club y así se logrará conseguir y coordinar espacios de entrevistas.
--	--	--	--



Fase	Táctica	Mensaje	Estrategia
Informativa	Entrevistas Por ejemplo: Radio centro. Radio majestad fm. Radio distrito. Y en el periódico: El metro.	Empoderamiento a la mujer.	En las entrevistas con los distintos medios, se difundirá información del club, es decir su cultura organizacional, también se dará la bienvenida a al público y a los mismo medios para que conozcan sus instalaciones y a las futbolistas. Con esto se producirá un llamado de atención entre los medios de

			<p>comunicación y así se logrará que estos pongan más interés y se genere familiaridad.</p>
--	--	--	---



Fase	Táctica	Mensaje	Estrategia
<p>Recordación</p>	<p>Videos de recopilaciones.</p> <p>Obsequios pequeños pero significativos.</p> <p>Llaveros, agenda, toallas, esferos.</p>	<p>Club Ñañas causando impacto.</p>	<p>Subir en las redes sociales Facebook, Instagram y YouTube. Las grabaciones de las entrevistas y también poner los audios con fondos donde se evidencia la institución y sus características.</p> <p>Entregar pequeños obsequios de fútbol a los medios que nos colaboraron para dejar una buena</p>

			imagen de la institución.
--	--	--	---------------------------



Campaña 3

"Somos ñañas"



Problema: La institución cuenta con nuevas integrantes, sin embargo debe darse a conocer más entre las chicas de colegio para expandir sus valores y conseguir reclutar a la mayor cantidad de chicas que deseen practicar el fútbol.

Público: Chicas de colegio.

Objetivos específicos

- Lograr transmitir las principales características personales con las cuales se desenvuelve la institución.
- Adquirir posicionamiento en las chicas de colegio para que sepan del club y quieran incorporarse.

Tabla # 10 Ejecución de campaña 3

Fase	Táctica	Mensaje	Estrategia
Expectativa	Gestión directa. Llamadas telefónicas.	¿Quieres ser parte de una nueva propuesta de fútbol femenino?.	Realizar llamadas a los diferentes colegios para comunicar sobre la iniciativa que tiene el

			club y darles a conocer por qué, se pide un espacio de 25 a 30 min. Para transmitir lo que es Club Ñañas y la importancia del empoderamiento de la mujer en el fútbol.
--	--	--	--

Fase	Táctica	Mensaje	Estrategia
Informativa	Realizar una presentación nítida y cautivadora. Video.	“Yo quiero pertenecer al mejor equipo femenino de fútbol.”	Se va comunicar una historia autentica que encaje con lo que demandan los posibles seguidores y clientes. Y demostrando que estar en Club Ñañas no es tarea fácil. Esto se realizará transmitiendo un video de las jugadoras. Se difundirá los valores del club más las posibles oportunidades que se obtiene. Se va a dar información sobre

		<p>todo lo que brinda Club Ñañas: clases de oratoria, maquillaje entre otras. Y se va a dar importancia al empoderamiento de la mujer en el fútbol.</p> <p>Por último se desarrollará la apertura para que las chicas realicen ahí mismo sus inscripciones con el objetivo de tener contacto con ellas e invitarlas a que conozcan a las jugadoras y como trabaja Club Ñañas.</p>
--	--	---



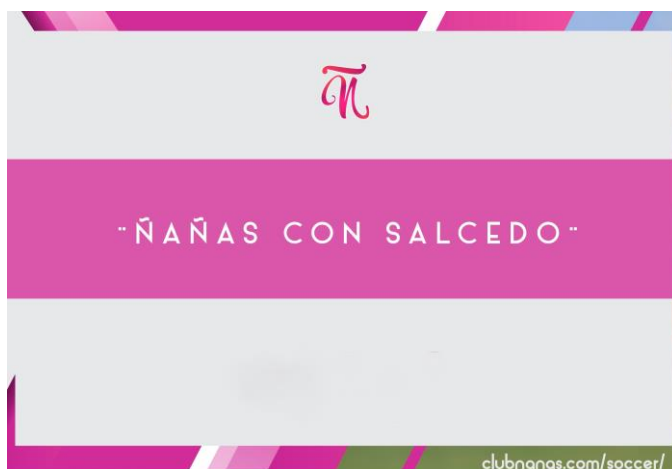


Fase	Táctica	Mensaje	Estrategia
Recordación.	Afiche.	Desde hoy puedes empezar un cambio. Ven disfruta, diviértete y se la mejor futbolista con Club Nanas.	Se colocará el afiche en las carteleras de los cursos, para dejar contacto con la institución y llamado de atención.



Campaña 4

“Las Ñañas con Salcedo”



Problema: No hay un acercamiento directo que cause posicionamiento y reconocimiento hacia el club.

Objetivos específicos

- Potenciar el club en un 40%, en los diferentes colegios para adquirir más reconocimiento.
- Formar un sub club de ñañas para que las chicas puedan participar del fútbol.

Tabla # 11 Ejecución campaña 4

Fase	Táctica	Mensaje	Estrategia
Expectativa	Contacto directo.	Club Ñañas quiere fomentar el deporte y el empoderamiento a la mujer.	Comunicar a los directores de la institución la propuesta que se desea implementar en el colegio. Comentando a la directiva que Club Ñañas, quiere fomentar el

			<p>empoderamiento a la mujer y apoyar a las chicas de salcedo en el deporte para que en las tardes puedan realizar actividades productivas.</p> <p>Entonces, como en los colegios particulares se desarrolla extracurriculares la propuesta sería que una de ellas sea clases de fútbol para las chicas, con el mismo profesor de educación física. Esto se puede realizar 2 veces por semana.</p> <p>En cuanto, a los colegios fiscales, primero se presentará el porque se quiere fomentar este deporte femenino (es decir por todo los objetivos de Club Ñañas).</p>
--	--	--	---

			<p>Segundo se realizará una carta formal, más un cronograma que será entregado a los directores y enviado por parte de ellos mismos al distrito de Salcedo para ver si es que hay la opción de que el proyecto sea aprobado.</p>
--	--	--	--



Fase	Táctica	Mensaje	Estrategia
Informativa	Charlas.	Ahora las mujeres nos empoderamos del fútbol.	Presentación acerca de Club Ñañas brindando información importante y compartiendo historias y

			transmitiendo las cualidades del club hacía las chicas.
--	--	--	---



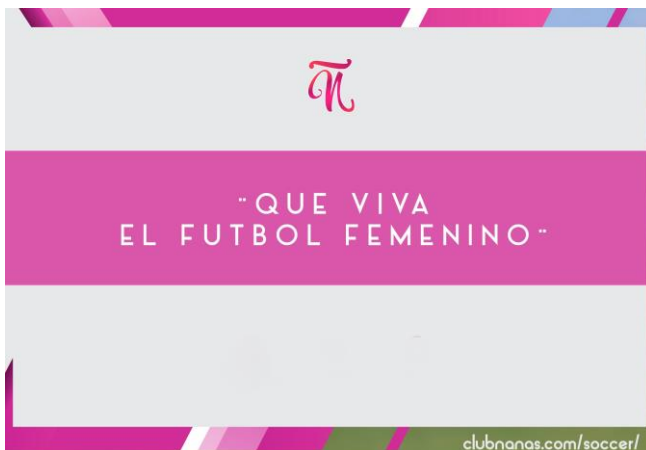
Fase	Táctica	Mensaje	Estrategia
Recordación	Banderas de esquina. Pintar los arcos.	Dejando huella de feminidad en el fútbol.	Pintar el arco de fútbol de color rosado, para dar referencia a la feminidad, al respeto y a la unión. Colocar las banderas de esquina en las 3

			canchas para dejar recordación del club y de la iniciativa que se planteó.
--	--	--	--



Campana 5

“Que viva el fútbol femenino”



Problema: Club Ñañas no cuenta con nuevos auspiciantes que ayuden a su desarrollo financiero y deportivo.

Público: Nuevos auspiciantes.

Objetivos específicos:

- Cautivar el interés de los auspiciantes al empoderamiento de la mujer y del fútbol femenino.
- Atraer la colaboración y el apoyo de nuevos auspiciantes.
- Comunicar información relevante sobre Club Ñañas para dejar su reputación en lo alto.

Para lograr mejorar el club las actividades propuestas podrían ser realizadas por una persona encargada justamente en el área de relaciones públicas y lo que ganaría sería el 20% de comisión.

Tabla # 12 Ejecución campaña 5

Fase	Táctica	Mensaje	Estrategia
Expectativa	Llamadas telefónicas. Diseñar y enviar a las compañías imágenes con estilo de marketing deportivo.	Ahora tu marca puede estar apoyando al fútbol femenino Club Ñañas.	Comunicarse con las empresas, justamente con el área de marketing para dar a conocer la propuesta. Enviar información innovadora a las compañías.



Fase	Táctica	Mensaje	Estrategia
Informativa	Entrevista y charla informativa.	Club Nanas representa la feminidad, la perseverancia, el empoderamiento a la mujer y la disciplina.	<p>En las entrevistas se desarrollará una presentación motivadora, cautivadora e innovadora que logre cumplir las expectativas de los auspiciantes.</p> <p>Se comunicara de forma transparente todo el esfuerzo y la dedicación que conlleva sacar adelante el fútbol femenino más los logros, metas, jugadoras destacadas, iniciativas, etc.</p> <p>Así mismo se les</p>

			<p>hablará sobre la importancia del empoderamiento de la mujer en este deporte.</p> <p>Con esto los auspiciantes verán el desarrollo y el beneficio que ellos pueden adquirir al momento de apoyar a la mujer y en sí a Club Ñañas.</p>
--	--	--	---





Fase	Táctica	Mensaje	Estrategia
Recordación	<p>Un taza de balón de fútbol con un cactus incorporado.</p> <p>Entrega de CD.</p>	<p>Respalda al fútbol femenino.</p>	<p>La taza es entregada con el objetivo de dejar una huella y marca en las compañías para que tengan en cuenta el club deportivo y desarrollar una relación más formal y considerada. Para generar asombro y recordación.</p> <p>Se entregará un CD, con toda la información del club, más la presentación, las entrevistas en los medios de comunicación, los videos de las chicas contando su historia, fotografías, etc. Es decir va todo lo que</p>

			se realizó en cada campaña.
--	--	--	-----------------------------

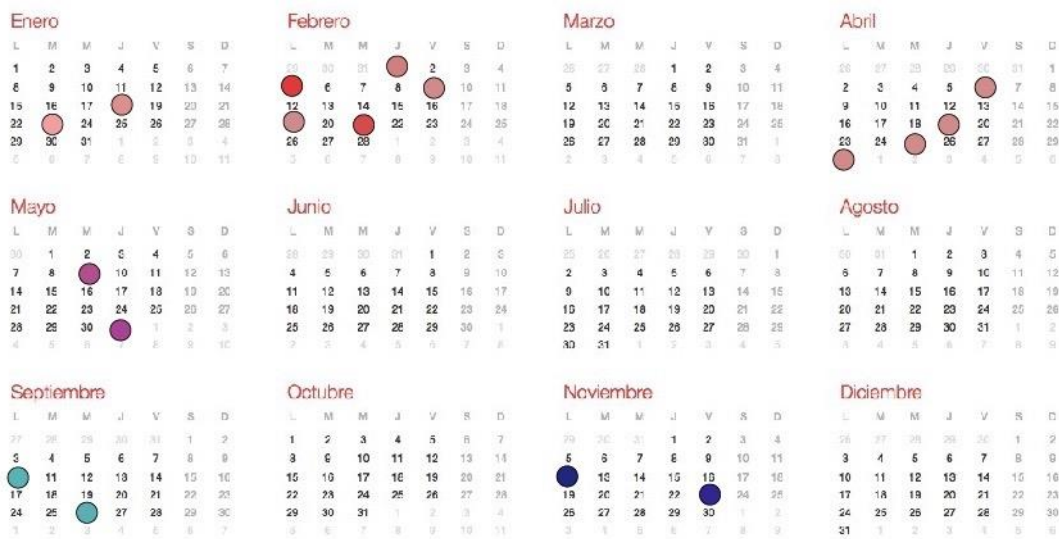


Tabla # 13 Presupuesto

Material	Cantidad	Costo
Imágenes y videos jugadoras	X	\$0,00
Impresión boletín: camiseta	15	\$ 0,00 – auspiciante Tecnograf
Entrevistas Free Press	10	\$0,00
Video de recopilaciones y ediciones.	8	\$70
Obsequios de recordación para medios.	25	\$55
Impresión de afiches	20	\$ 0,00 auspiciante MEMO
Pintura rosada – Banderas esquinas.	2 litro – 12 banderas	\$70
CD informativo	10	\$3
Taza decorada	10 - \$2,50 c/u	\$25,00
TOTAL		\$223

Calendario

2018



Campaña 1- color rojo

Empieza el Lunes 5 de Febrero 2018

Termina el Miércoles 21 de Febrero 2018

Campaña 2 - color rosado

Jueves 8 Enero del 2018

Martes 23 de Enero del 2018

Miércoles 31 de Enero del 2018

Jueves 1 de Febrero 2018

Viernes 9 de Febrero 2018

Lunes 19 de Febrero 2018

Viernes 6 de Abril 2018

Jueves 19 de Abril 2018

Miércoles 25 de Abril 2018

Lunes 30 de Abril 2018

Campaña 3- color morado

Empieza el Miércoles 9 de Mayo

termina el 31 de Mayo

Campaña 4 - color azul

Empieza Lunes 12 de Noviembre

termina Viernes 23 de Noviembre

Campaña 5 - color celeste

Empieza el Lunes 10 de Septiembre de 2018

termina el Miércoles 26 de Septiembre de 2018

Conclusiones

La mayoría de los problemas comunicacionales, se debe a que la institución no ha generado las suficientes visitas en los públicos que necesitan conocer sobre la marca, si se empieza a tener una relación más cercana se podrá tener un crecimiento de empresa y el reconocimiento externo. Así mismo Club Ñañas, cuenta con potenciales valores, objetivos y logros que con el paso del tiempo se han ido desarrollando adecuadamente en las futbolistas por eso, es importante transmitir estas características.

No obstante, Club Ñañas siempre quiere estar identificando el deporte como empoderamiento a la mujer, romper el estatus- quo y sobretodo llevar al fútbol femenino a la cima, ya que en el Ecuador no existe un club de mujeres que sea representativo. Es valioso mencionar, que ellas mismas buscan la manera de salir adelante a pesar de los obstáculos o la falta de apoyo y este mérito es primordial difundirlo para que los públicos y personas puedan adquirir toda la información que representa Club Ñañas.

Recomendaciones

- Se recomienda implementar la propuesta de comunicación externa expuesta para usarla como herramienta de involucramiento con los públicos.
- Contratar una persona que se encargue del área de relaciones públicas y como forma de pago darle el 20% de comisión.
- Así mismo, es fundamental que Club Ñañas no cambie su esencia y que siga siempre en la lucha por conseguir nuevas metas y alcanzar objetivos no esperados.
- Por último es importante estar en constante contacto con los públicos objetivos, para que ellos no olviden la marca y estén recordando la labor que realiza el club.

Bibliografía

- Andreu, P. (s.f.). Comunicación interna, un paso por el tiempo.. 1st ed. (ebook) Deusto, S.A. Available at: http://www.albertoandreu.com/wp-content/uploads/2006/07/HDBR_ANDREU_ComInternaUnPaseo.pdf (Accessed 25 Apr. 2017).
- Andrianopoulos, A. (2015). Essential Steps for Crisis Management and Crisis Containment. 1st ed. [ebook] Available at: http://www.acg.edu/ckeditor_assets/attachments/1568/essential_steps_for_crisis_management_and_crisis_containment.pdf [Accessed 7 May 2017].
- Aristoteles, (2003) El arte-ciencia de la comunicación: La retórica de Aristoteles. Mexico: Barcelona: Gestión 2000 S.A
- Báez, V. (2014) Gestión de comunicación de crisis: una necesidad integrada a la estrategia de comunicación del Ministerio de educación (tesis de pregrado). Universidad Central del Ecuador, Quito.
- Bolaños, B. (2002) Comunicación Escrita. Costa Rica: EUNED.
- Brzozowski, T. (2012). Choosing a spokesperson in time of crisis: One size does not fit all. [online] Red Shoes PR, INC. Available at: <http://redshoespr.com/choosin-a-spokesperson-in-time-of-crisis-one-size-does-not-fit-al/> [Accessed 9 May 2017].
- Cabrera, M. (2010.). Guía para el manejo de crisis y la comunicación de crisis. 1st ed. [ebook] Perú. Available at: [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/6F1F80A0ADACC7D805257967007263B4/\\$FILE/GUIA_PARA_EL_MANEJO_DE_CRISIS_Y_LA_COMUNICACIÓN_DE_CRISIS.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/6F1F80A0ADACC7D805257967007263B4/$FILE/GUIA_PARA_EL_MANEJO_DE_CRISIS_Y_LA_COMUNICACIÓN_DE_CRISIS.pdf) [Accessed 8 May 2017].
- Canal capital (2016). MANUAL DE COMUNICACIÓN PARA LA CRISIS. 2nd ed. [ebook] Available at: <http://www.canalcapital.gov.co/sites/default/files/Manual%20de%20comunicación%20para%20la%20crisis.pdf> [Accessed 7 May 2017].
- Capriotti, P. (1999) Planificación estratégica de la imagen corporativa. Barcelona: Ariel, S.A.
- Capriotti, P. (2009) Branding corporativo fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa. Barcelona: Ariel, S.A.
- Carreras, E. (2013) Reputación Corporativa. Madrid: LID.
- Chiang, M. (2010). Relaciones entre clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid: ICAI.

- Collado, C. (2003) *La comunicación en las organizaciones*. España: Trillas.
- Conner, K. (2014). *Post-Crisis Communication in a Technology Driven Environment: Target Data Breach Analysis*. tesis doctoral. University of Wisconsin – La Crosse.
- Contreras, D. (2006) *La gestión de crisis en la comunicación: organizacional el caso de Chile* (tesis de doctorado). Uniersitat Autònoma de Barcelona, Barcelona.
- Coombs, W. (2007). *Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory*. [online] Springerlink. Available at: <http://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.crr.1550049> [Accessed 3 May 2017].
- Costa, J (2009). *DirCom, Estratega de la complejidad: nuevos paradigmas para la dirección de la comunicación*. Valencia: Publicacions Universitat de valencia, DL.
- Costa, J. (2005) *Master DirCom: los profesores tienen la palabra*. Barcelona: "La Paz"
- Costa, J. (2006) *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Argentina: La Crujía Ediciones.
- Costa, J. (2009). *Reputación Corporativa El DirCom en la era de los intangibles y la Reputación*. 1st ed. (ebook) Available at: http://www.reddircom.org/pdfs/art_joan_costa.pdf (Accessed 25 Apr. 2017).
- Cuenca, J. (2012). *Las auditorías de relaciones públicas*. Barcelona: El Ciervo S.A
- Custode, M. (2017) *La imagen, identidad y reputación corporativa*.
- Custode, M. (2017) *La importancia de la comunicación interna*.
- Diez, S. (2006). *Técnicas de comunicación : La comunicación en la Empresa*. España: Ideas propias.
- DOLPHIN, R. (2001). *The Fundamentals of Corporate Communication*. Oxford: Butterworth.
- Elizale, L. (2004) *Las estrategias en las crisis públicas. La función d ella comunicación*. Buenos Aires: La Crujía.
- Espinosa, C. (2004). *s medios masivos de comunicación social, el populismo y la crisis de la democracia* (Tema central). tesis doctoral. FLACSO. Available at: <http://repositorio.flacsoandes.edu.ec/handle/10469/5750#.WRPiUzIqiCQ>

- Frandsen, F. (1996). The study of internal crisis communication: towards an integrative framework: *Corporate Communications: An International Journal*: Vol 16, No 4. [online] Emeraldinsight.com. Available at: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/13563281111186977> [Accessed 3 May 2017].
- García, J (1998) *La comunicación interna*. Madrid: Santos S.A.
- Gonzales, M. (2006). *Gestión de conflictos laborales*. España: S.L.
- González, J. (2009). *Comunicación Global: Comunicadores Globales para hoy y mañana*. 1st ed. (ebook) Guatemala. Available at: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16_0657.pdf (Accessed 26 Apr. 2017).
- Guevara, M. (2011). *PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA ORGANIZACIÓN*. 1st ed. (ebook) Argentina. Available at: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8174/T-PUCE-3327.pdf?sequence=1> (Accessed 22 Apr. 2017).
- Hernández, G. (2013). *Investigando la comunicación en crisis*. 1st ed. [ebook] México. Available at: <http://editorialrazonypalabra.org/pdf/ryp/Crisis.pdf> [Accessed 6 May 2017].
- Herrero, G, (1998) *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona: Bosch.
- Herrero, A. (1997). *MARKETING PREVENTIVO: LA COMUNICACIÓN DE CRISIS EN EL SECTOR TURÍSTICO*. 1st ed. [ebook] Available at: <http://estadisticas.tourspain.es/img-iet/revistas/ret-133-1998-pag5-28-78544.pdf> [Accessed 6 May 2017]
- Jiménez, A. (2007). *LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL EN SITUACIONES DE CRISIS*. tesis doctoral. UNIVERSITAT AUTÒNOMA DE BARCELONA.
- Kreps, G. (s.f) *La comunicación en las organizaciones*. España: VYP Ltda.
- Lagadec, P. (1993). *Preventing chaos in a crisis: Strategies for prevention, control and damage limitation*. McGraw Hill: Bershire.
- Lessem, R., (1990), *Gestion de la cultura corporativa*. Madrid: S.A
- Losada, J. (2010) *Comunicación en la gestión de crisis*. Barcelona: UOC.
- Losada, J. (2010). *Comunicación en la gestión de crisis: Lecciones prácticas*. Barcelona:

UOC.

Madariaga, J. (2004) Manual práctico de auditoría. España: Deusto.

Marín, F. (2009) Comunicación de crisis. España: LID.

Mascaray, J (2003) Más allá de la comunicación interna: la intercomunicación.

Monteverde, M. (2015). GESTIÓN DE COMUNICACIÓN DE CRISIS. tesis doctoral. UDLA.

Moragas, D. (2010). Comunicación y motivación del directivo: antropológico. 1st ed. (ebook) pp.20-26. Available at: http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/9332/Moragas_Freixa.pdf (Accessed 23 Apr. 2017).

Mumby, D. (2012) Organizational Communication. United States: SAGE

Muñiz, R. (2009). 2. Elementos de la comunicación comercial aplicada | marketing-xxi.com. (online) marketing-xxi.com. Available at: <http://www.marketing-xxi.com/elementos-de-la-comunicacion-comercial-aplicada-98.htm> (Accessed 27 Apr. 2017).

Páez, C. (s.f). LA COMUNICACION GLOBAL. (online) Elalmanaque.com. Available at: <http://www.elalmanaque.com/gerencia/art4.htm> (Accessed 27 Apr. 2017).

Pascual, R. (s.f) Fundamentos de la comunicación humana. España: Editorial Club Universitario.

Pérez, P. (2010). La comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación.. 1st ed. [ebook] España. Available at: <http://Dialnet-LaComunicacionDeCrisisComoElementoClaveDeLaComunic-3301612.pdf> [Accessed 8 May 2017].

Pinillos, A. (s.f). La comunicación interna: instrumento fundamental de la función directiva. 1st ed. (ebook) Barcelona. Available at: <http://www.reddircom.org/textos/salo.pdf> (Accessed 27 Apr. 2017)

Piñuel, J. (1997). Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones. Madrid: Editorial Síntesis.

Ramos, F. (2002) La comunicación corporativa e institucional de la imagen al protocolo. Madrid: LID.

Ray, S (1961). Strategic communication in crisis management. London: Quorum Books.

Remy, P. (2011) Manejo de crisis. ¿Qué hacer el día en que todo está en nuestra contra? Lima, Perú: UPC.

- Rojas, O. (2002). La Comunicación en Momentos de Crisis. [online] Razón y Palabra. Available at: <https://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n30/orojas.html> [Accessed 8 May 2017].
- Román, J. (2002). La crisis de la empresa. Revista Chilena de derecho, [online] (29 N° 3). Available at: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2650237.pdf> [Accessed 8 May 2017].
- Roos, D. (n.d.). How Crisis Communication Plans Work. [online] HowStuffWorks. Available at: <http://money.howstuffworks.com/business-communications/how-crisis-communication-plans-work5.htm> [Accessed 10 May 2017].
- Rossignoli, O. (n.d.). Crisis: Concepto, Características y Tipos - negocio, empresas, crisis, época de crisis, características de una crisis, tipos de crisis, crisis empresarial, imagen de una empresa, reputación de una empresa. [online] Articulosinformativos.com. Available at: http://www.articulosinformativos.com/Crisis_Concepto_Caracteristicas_y_Tipos-a1158344.html [Accessed 10 May 2017].
- Ruff, P. (2003). Managing communication in a crisis. USA: Gower.
- Saladrigas Medina, Hilda, Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos Revista Latina de Comunicación Social (en línea)2005, 8 (enero-diciembre) : (Fecha de consulta: 27 de abril de 2017) Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81986008>> ISSN
- Sánchez, M. (2004). Comité de crisis: actores, roles y trabajo. 1st ed. [ebook] Available at: <http://www.ehu.es/zer/hemeroteca/pdfs/zer17-05-sanchez.pdf> [Accessed 9 May 2017].
- Silva, A. (2013). La importancia de una Buena comunicación comercial. (online) <http://blog.forcemanager.net/es/2014/01/13/la-importancia-de-una-buena-comunicacion-comercial> (Acessed 26 Apr. 2017)
- Tello, M. (2012). MANUAL DE AUDITORIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA. 1st ed. (ebook) Available at: <http://maxtello.com/manualdeauditoria1.pdf> (Accessed 26 Apr. 2017).
- Thayer, J. (1975). Comunicación y sistemas de comunicación. Barcelona: Edicions 62.
- Tomasello, M. (2013). Los orígenes de la comunicación humana. España: ISBN.
- Túnez, M. (2007) Comunicación preventiva. Planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis. España: Netbiblo, S.L.
- Ulmer, R. (1969). Effective crisis communication: Moving from crisis to opportunity.

Washington: SAGE.

Usandizaga, A (2007). La comunicación institucional y sus paradigmas: entre la racionalidad comunicativa y la lógica instrumental. 1ST ED. (EBOOK) Available at: <http://hedatuz.euskomedia.org/2455/1/06051098.pdf> (Accessed 27 April 2017)

Vásquez, M. (2003). Manejo de la Comunicación Institucional en Momentos de Crisis. tesis doctoral. Universidad Andina Simón Bolívar.

Villafañe, J. (2004) La buena reputación: claves del valor intangible de las empresas. Madrid: Pirámide.

Villanaje, J. (1993) Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas. Madrid: Pirámide.

Woods, L. (n.d.). The 4 Phases of Crisis Management. [online] Smallbusiness.chron.com. Available at: <http://smallbusiness.chron.com/4-phases-crisis-management-77610.html> [Accessed 7 May 2017].