

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas**

**Auditoría de comunicación interna; campañas de comunicación interna y global  
para Club Jacarandá**

**Proyectos Integradores**

**Paola Alejandra Pesantes Calvache**

**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, 16 de mayo de 2019

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

HOJA DE CALIFICACIÓN  
DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Auditoría de comunicación interna; campañas de comunicación interna y global  
para Club Jacarandá

**Paola Alejandra Pesantes Calvache**

Calificación:

Nombre del profesor, Título académico

**Gustavo Cusot M.A**  
Director de Tesis

Firma del profesor

---

Quito, 16 de mayo de 2019

## **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:

Paola Alejandra Pesantes Calvache

Código:

00024554

Cédula de Identidad:

1716816739

Lugar y fecha:

Quito, 16 de mayo de 2019

## **RESUMEN**

El presente trabajo es una guía para quienes estén interesados en incursionar en el atrayente mundo de la Comunicación Interna. Ofrece un extenso Marco Teórico obtenido de una investigación en diferentes fuentes calificadas tanto nacionales como internacionales, sobre lo que significa esta disciplina de vanguardia en la empresa actual.

A través del desarrollo de la Tesis se podrá conocer un caso práctico de Auditoría de Comunicación Interna realizado en el Club Jacarandá, los problemas identificados con este estudio, así como las correspondientes Campañas de Comunicación Interna y Global, que fueron concebidas y diseñadas para dar una respuesta efectiva a la problemática encontrada.

Palabras clave: Comunicación externa, propuesta, públicos externos, campaña, problemas comunicacionales.

## **ABSTRACT**

The present work is a guide for those who are interested in venturing into the attractive world of Internal Communication. It offers an extensive Theoretical Framework obtained from a research in different qualified sources, both national and international, about what this avant-garde discipline means in the current company.

Through the development of the Thesis you can learn a practical case of Internal Communication Audit conducted in the Jacarandá Club, the problems identified with this study, as well as the corresponding Internal and Global Communication Campaigns, which were conceived and designed to give a effective response to the problems encountered.

Keywords: External communication, proposal, external audiences, campaign, communication problems.

## Tabla de contenido

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>7</b>
<b>JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>7</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>9</b>
Comunicación humana .....	9
Comunicación organizacional .....	18
Comunicación interna.....	21
Comunicación formal.....	25
Comunicación informal.....	27
Identidad corporativa .....	27
La auditoría de comunicación interna .....	32
Comunicación institucional.....	34
Comunicación comercial.....	37
Comunicación global.....	42
<b>AUDITORÍA CLUB JACARANDÁ</b> .....	<b>44</b>
Prediagnóstico .....	44
Antecedentes.....	44
Identidad corporativa .....	45
Mapa de públicos.....	55
Herramientas de comunicación interna .....	56
Estrategia de comunicación stakeholders .....	57
Conclusiones .....	58
Recomendaciones.....	58
<b>PROBLEMAS DETECTADOS Y PROPUESTAS DE CAMPAÑAS</b> .....	<b>8</b>
Objetivos generales y específicos .....	59
<b>CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN INTERNA</b> .....	<b>100</b>
Problema 1.....	101
Campaña 1 .....	102
Problema 2.....	109
Campaña 2 .....	110
Problema 3.....	118
Campaña 3 .....	119
Cuadro resumen .....	127
<b>CAMPAÑAS GLOBALES</b> .....	<b>131</b>
Tema de campaña.....	131
Problema 1.....	134
Campaña 1 .....	134
Problema 2.....	143
Campaña 2 .....	143
Problema 3.....	152
Campaña 3 .....	152
Problema 4.....	158
Campaña 4 .....	159
Cuadro resumen .....	166
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>177</b>

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo exhibe una investigación profunda sobre todo lo que abarca el tema de la comunicación, como, por ejemplo: Comunicación Organizacional, Identidad corporativa, Auditoría de Comunicación interna, Imagen y Reputación, entre otros. Para la construcción de éste, se retomó información de varios autores expertos en el tema. La comunicación es a menudo desapercibida dentro de las empresas y la sociedad en general. En la actualidad ha tomado importancia mayor, sobre todo en las organizaciones de vanguardia, las cuales se han percatado que su éxito, en buena parte depende de la forma como las perciben los públicos tanto internos como externos con los que se relacionan, puesto que las personas, las organizaciones, la comunidad y el público en general, toman decisiones sobre un producto o servicio, influenciados por su percepción, más que por la realidad, por lo que resulta evidente la necesidad de trabajar en este clave proceso organizacional.

## **JUSTIFICACIÓN**

La Comunicación Organizacional es uno de los temas más relevantes en la vida de las organizaciones, puesto que es el puente que une a todas las áreas que la conforman; las empresas están formadas por personas que sienten, se ilusionan, sufren, lo que influye directamente en sus resultados y a la postre en la consecución de los objetivos globales de la organización. La comunicación de la visión, la misión y los objetivos estratégicos, surge desde la alta gerencia y tienen que ser recibida por el resto de áreas, con claridad y sencillez; la forma como se trasladen estos mensajes relevantes a todo el personal, puede ser la diferencia a la hora de lograr movilizarlos y comprometerlos con los objetivos de la empresa. Hay que tener presente que la comunicación humana y también la

organizacional no son ciencias exactas, por lo tanto, se debe ser muy cuidadoso al momento de comunicar, entendiendo que los públicos internos y externos a quienes se dirige, son diferentes, tienen sus propias necesidades y áreas de interés.

Al respecto, cada vez más son las organizaciones que reconocen y han tomado conciencia de la importancia estratégica que tiene la comunicación en el desarrollo de una empresa y lo esencial que es contar con un departamento de comunicación organizacional, que entre sus principales responsabilidades tendrá la de posicionar en la mente del consumidor la marca, el producto, o servicio que ofrece, así como construir y consolidar paso a paso la imagen y reputación de la empresa. La comunicación tiene el desafío de pasar de solo informar que es un camino de una sola vía, a comunicar, que implica no solo informar, sino conectar y movilizar a sus diferentes públicos.

Para abordar este tema, se debe entender que la comunicación es un proceso universal que se presenta en todo el planeta. En todas partes hay hombres, mujeres, adultos, niños comunicándose. No es posible no comunicar, aún el silencio, la quietud, la falta de expresión, comunica algo al interlocutor. La comunicación puede ser de dos tipos: verbal y no verbal, es un proceso que se da inevitablemente entre un emisor y un receptor; generalmente tiene un antecedente u objetivo que la motiva. Luego, hay un segundo momento presente que es cuando se da el hecho de la comunicación en sí misma, y hay un tercer momento que es la consecuencia o el resultado que genera la comunicación, que, por cierto, a veces es el esperado y otras no, obligando a generar una acción reparadora o disculpa, porque se debe tener presente que una vez que se comunica un mensaje, el proceso es irreversible.



El objetivo fundamental, básico que tiene la comunicación es lograr influenciar y más aún tomar control sobre el entorno en el que se encuentra el emisor y lograr alguna respuesta de los interlocutores, con quienes ejerce el proceso de comunicación.

Al respecto Sócrates, uno de los filósofos griegos más importante de la Antigua Grecia decía “Hemos construido ciudades e impuesto leyes y creado las artes y la palabra. La Comunicación nos ha ayudado a obtener prácticamente todas las cosas” (Gilbert, 2015).

Por la importancia que reviste la comunicación impulsando el accionar del ser humano, ha sido necesario establecer reglas para normar su desenvolvimiento. En esa línea, la comunicación tiene dos formas: una son los sistemas semiológicos, que se distinguen por el uso de los signos creados por el hombre, que constituyen el lenguaje y los no semiológicos, que se los reconoce porque no utilizan signos, creados por el hombre, sino que se presentan naturalmente dentro de los organismos, como pueden ser los latidos del corazón, el ritmo respiratorio, el sonrojo de un rostro, risa, el llanto, entre otros, que delatan algún tipo de emoción. La semiótica es la disciplina que estudia los signos existentes para la comunicación. (Guzmán,2018).

## **MARCO TEÓRICO**

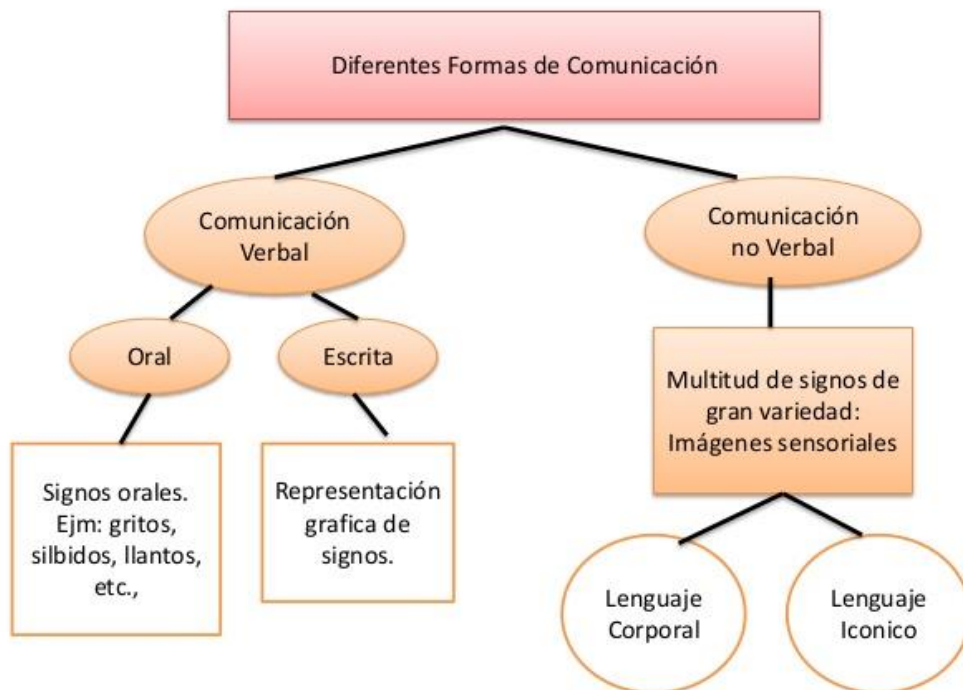
### **Comunicación Humana**

La comunicación humana es parte trascendental en la historia de la humanidad, porque ha sido un pilar fundamental en su evolución y desarrollo. Esto ha sido posible

gracias a que el ser humano es el único ser vivo que ha desarrollado el lenguaje como herramienta racional para comunicarse, lo que requiere capacidad de razonamiento para interpretar la realidad y representar con signos sus pensamientos, cualidad que es propia y exclusiva del ser humano. Para comunicarse hace falta que se produzca en primera instancia un proceso cognitivo, que permita tomar el conocimiento, razonar y desarrollar y por otro lado, la capacidad de comunicar, para transmitir el mensaje requerido. Estos dos procesos se presentan casi simultáneamente. (León, 2002).

Una característica básica de la comunicación humana es que es un proceso continuo, dinámico, que se da permanentemente y que busca lograr entendimiento entre dos personas, expresando significados por el lado del emisor y recibiendo significados por otro lado, el del receptor, el cual filtra el mensaje recibido a través de sus filtros, constituidos por sus principios, valores y paradigmas, generando una codificación y comprensión particular de lo que ha recibido. Muchas veces el receptor puede interpretar en forma equivocada el mensaje emitido por el emisor, por lo que, en el proceso de la comunicación, es recomendable realizar verificación de comprensión, porque la comunicación no es una Ciencia Exacta.

**Gráfico 1.** Diferentes formas de comunicación.



**Fuente:** Javier Fernández Aguado. En búsqueda de organizaciones saludables. (2014).

Para lograr una mejor comprensión de la Comunicación Humana, hace falta analizar varios de sus principios, teniendo claro que un principio es una ley que se produce como respuesta necesaria a algo. Es una especie de ley inamovible, de presencia y reconocimiento universal. (Fernández, 2012).

El primer principio tiene que ver con la Omnipresencia, que quiere decir que la comunicación está presente siempre entre todos los seres humanos, por lo tanto, no es posible no comunicar y además una vez que se emitió un mensaje, ya no es posible ir para atrás. El mensaje ya fue emitido y eso es irreversible. Por supuesto, se puede rectificar,

pedir disculpas, reconocer el error, pero el mensaje al igual que el tiempo no puede retroceder. (Gilbert,2015)

El segundo dice que la comunicación humana es predecible y esto tiene que ver con el propósito u objetivo que tiene la persona, cuando comunica, puesto que, si se conoce ese propósito, se puede inferir o predecir de alguna manera cuál será el contenido de su mensaje.

El tercer principio explica que la comunicación humana es personal, lo que quiere decir que cuando una persona se comunica, inevitablemente se involucra su ser, sus creencias, principios, valores, intereses e influencia cultural del lugar de donde proviene.

El cuarto principio habla de que la Comunicación Humana es Continua, dinámica y transaccional, esto quiere decir que es un proceso dinámico, permanente que no termina, que genera información de ida y vuelta, generando una especie de transacción entre el emisor y el receptor que van intercambiando roles, a veces son emisores y otras receptoras, dentro de este proceso vivo de la comunicación, utilizando cualquier tipo de lenguaje, verbal o no verbal. Debe estar claro que para que haya comunicación deben existir la participación de dos o más personas que desean expresar algún mensaje y lograr que sus interlocutores lo reciban y lo entiendan en la forma como fue concebida por el emisor.

El quinto principio dice que la Comunicación humana se basa en una relación interpersonal, que es la que determina el contenido de los mensajes entre los dos interlocutores que se comunican entre sí. Así por ejemplo el contenido del mensaje entre

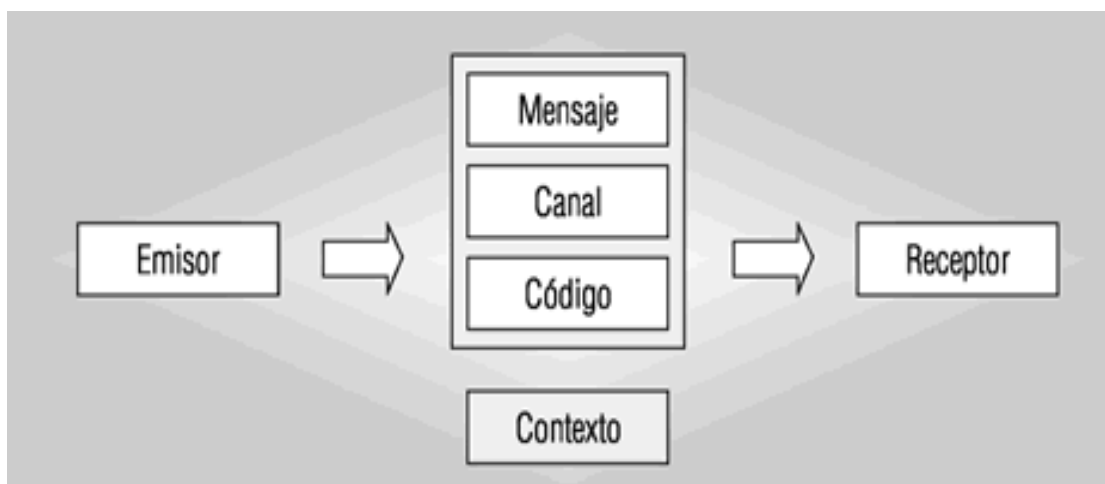
un vendedor de una tienda y un posible cliente, será probablemente relacionado con la compra de los productos que ofrece el local comercial.

El sexto principio tiene que ver con la Inteligibilidad, que señala que para se produzca un proceso comunicacional, debe haber cierto nivel de semejanzas en la comprensión de signos y significados, como podría ser el idioma, o el lenguaje técnico o específico de cualquier área de especialidad. En otras palabras, no se puede comunicar con fluidez y precisión dos interlocutores que hablan diferentes idiomas o que no están familiarizados con los términos técnicos de la especialidad sobre la cual van a mantener la conversación.

La comunicación es parte fundamental en la formación de la sociedad, porque a través de los mensajes ya sean escritos, hablados o con signos se van transfiriendo de generación en generación la historia, las costumbres y tradiciones, los ritos, los logros, sufrimientos, las ganancias, las pérdidas, las creencias, todo esto que se transmite a través de la comunicación, va construyendo las culturas, base de las sociedades, que se constituyen en la personalidad de las diferentes grupos sociales y se diferencian unos de otros precisamente por todo este conjunto de rasgos consolidados a través de la historia. Cuando las personas de mayor experiencia cuentan a los más jóvenes acerca de sus vivencias, se cuenta todo lo que se ha construido, generan orgullo y sentido de pertenencia. Estos relatos que se han ido trasladando de generación en generación, es el alimento para formar culturas poderosas tanto a nivel de los pueblos y sociedades, como en las empresas. Así también cuando la comunicación no corresponde a la verdad y se distorsionan los hechos, esto puede causar graves perjuicios para los individuos y los grupos sociales en general.

En cuanto a la estructura de la Comunicación Humana, según Ignacio Mérida, presidente ejecutivo de Assis Veterinary Business Advisors, para que se produzca, deben estar presentes 3 elementos básicos que son indispensables, estos son: el emisor, el canal y el receptor, como se puede apreciar en el gráfico clásico que se presenta a continuación.

**Gráfico 2:** Elementos del proceso de comunicación.



**Fuente:** Ignacio Mérida. El proceso de la comunicación y sus componentes. (2011).

- El emisor es quien transmite el mensaje o idea que desea comunicar.

- El canal, es el medio que elige el emisor para transmitir su idea o mensaje, que puede ser la palabra, un documento escrito, señas, música, entre otros.
- El Receptor, es el sujeto que recibe el mensaje.
- El mensaje, es la información que transmite el emisor al receptor, es decir es el contenido o idea que se desea comunicar.
- El código, es la composición del mensaje, es decir, de qué se conforma. Puede ser de signos o escritos verbales o no verbales.

El sistema de comunicación humana es un engranaje perfecto, constituido en su forma primaria por un emisor, un mensaje y un receptor. Es necesario acotar que la falta alguna de estas partes implica que no se está realizando este proceso. Uno puede ser tanto el emisor como el receptor, lo cual dependerá del tipo de situación en que se encuentre.

Adicionalmente, sobre la Comunicación Humana, Carlos Ongallo, dentro de su manual de comunicación escrito en el año 2007, entrega algunos conceptos de autores estudiosos del tema, los cuales se encuentran resumidos en la siguiente tabla<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>Tabla, elaboración propia

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Concepto sintetizado</b>
Anzieu	1971	“conjunto de los procesos físicos y psicológicos mediante los cuales se efectúa la operación de relacionar a una o varias personas – emisor, emisores- con una o varias personas –receptor, receptores-, con el objeto de alcanzar determinados objetivos “
Mailhiot	1975	“La comunicación humana no existe en verdad sino cuando entre dos o más personas se establece un contacto psicológico “
Moles	1975	“La comunicación es la acción por la que se hace participar a un individuo situado en una época, en un punto R dado, en las experiencias o estímulos de otro individuo (de otro



		sistema) situado en otra época, en otro lugar, utilizando los elementos de conocimiento que tienen en común “
--	--	---

Adicionalmente, se pudieron encontrar en otro artículo de la página “todo sobre comunicación “conceptos extras valiosos sobre el tema.

Según el autor **Z.M. Zorín**: “La comunicación humana es todo proceso en el cual el intercambio social puede ser realizado mediante símbolos y sistemas de mensajes. Esta estructura contiene todo proceso en el cual la forma de comportarse de una persona funciona como estímulo y catalizador del comportamiento de otra persona“

Según **Fernando González**: *“Equivale a intercambiar información a través de signos y sistemas que nacen como fruto del dinamismo y el desarrollo humano. El ser humano hace uso del proceso de comunicación para formular sus necesidades, deseos y emociones”*.

Según **Enrique José Varona**: *“Es el desarrollo de la interacción social, a través de caracteres y técnicas de caracteres que florecen como producto de la acción humana. El ser humano en el cambio mutuo de información da a conocer sus sueños, sus diferentes necesidades, anhelos, opiniones, emociones y sentimientos.”*

**Mailhiot (1975)** postula que “la comunicación humana no existe en verdad sino cuando entre dos o más personas se establece un contacto psicológico. No basta que seres con deseos de comunicación se hablen, se sntiendan o incluso se comprendan.”

Respecto a los conceptos de estos 4 autores se puede concluir que los tres primeros definen a la comunicación humana en forma coincidente, como un proceso de interacción social, a través del cual se transmite e intercambia información, utilizando diferentes canales; sin embargo el último autor hace un aporte fundamental al análisis del proceso, cuando menciona que no es suficiente la existencia de los tres elementos para que exista una verdadera comunicación, sino que hace falta la existencia de un contacto psicológico, que en otras es lograr conectar y movilizar al interlocutor, porque de lo contrario, se estaría entregando y recibiendo información y no realmente comunicando. (Román, 2019).

## **La Comunicación Organizacional**

La Comunicación Organizacional, es un proceso social fundamental dentro de la empresa, que considera todos los mensajes e interacciones de todos los integrantes de la empresa y de éstos, con sus públicos internos y externos. Por otro lado, es una disciplina joven dentro de la conducta humana, que estudia la forma como se produce el proceso de comunicación en el interior de las organizaciones y por último es el conjunto de técnicas y herramientas que se utilizan para facilitar el flujo de mensajes que se gestan entre los diferentes colaboradores y de la empresa con sus diferentes públicos, tales como: clientes,

proveedores, gobierno, medios de comunicación, competencia, comunidad, cámaras, público en general. (Fernández,2014).

Para una empresa, el comunicar es como su torrente sanguíneo y más aún el oxígeno que la organización necesita para seguir de pie y operando, que debe llegar a todos y cada uno de sus integrantes. No podríamos imaginarnos una organización, en la cual sus integrantes trabajen sin comunicarse formalmente y no reciban instrucciones por un canal oficial, como puede ser un mail, una nota o simplemente la instrucción verbal de su jefe inmediato. (Andrade,2005).

**Gráfico 3:** La comunicación empieza por la escucha.

### Para oír necesitamos los tímpanos



**Para escuchar están involucrados mucho más la conciencia, la atención, el intelecto, la emoción.**

**Fuente:** Javier Fernández Aguado. En búsqueda de organizaciones saludables. (2014).

Si todo lo que se habla en la empresa, fuera a través del boca a boca o transmitido por la red informal, sin la retroalimentación necesaria, seguramente se presentarían

profundas distorsiones que serían de graves consecuencias para la compañía en el corto plazo, provocando incluso su desaparición. Las organizaciones están vivas y como lo menciona el autor Javier Fernández Aguado, en su artículo “En búsqueda de organizaciones saludables”, pueden sufrir enfermedades e incluso llegar a morir, si las enfermedades no son detectadas a tiempo y no se toman los tratamientos o correctivos necesarios. Una de las enfermedades más importantes que puede sufrir una empresa, es la falta de comunicación, porque la falta de ésta “puede matar a pacientes y también a empresas.” Aún en los momentos más difíciles y de crisis en las organizaciones, la falta de comunicación puede ser más grave que la propia enfermedad. Un elemento importante que añade al análisis del tema el autor, es el hecho de que la comunicación empieza con la escucha y que eso implica involucrar a la atención, el intelecto, la conciencia y la emoción, tal como lo representa el gráfico anterior. El autor explica de manera sencilla como al momento de comunicar o de escuchar, no solamente están involucrados en el proceso los canales básicos de la comunicación anteriormente ya explicados, sino que para que el mensaje tenga impacto o simplemente sea escuchado, se debe captar la atención de la persona a la que se le está hablando, logrando así que el individuo analice la información recibida y posteriormente reaccione ante ella mediante algún tipo de emoción. (Fernández,2014).

Por otro lado, entendiendo la importancia de la comunicación dentro de las organizaciones, es necesario diseñar un proceso formal para que se genere dentro de la misma, para lo cual es indispensable que exista un departamento responsable de la Comunicación Interna dentro de la empresa. Al tomar conciencia las organizaciones de la relevancia de tener una buena comunicación, buscan implementar canales formales efectivos que permitan facilitarla. Al respecto, es clave que, en la comunicación,

participen los líderes formales, quienes deben involucrarse en definir una buena estrategia, que garantice que la información fluya en forma ascendente, descendente y horizontal. La dirección de la empresa debe tener claro la responsabilidad que tienen los líderes de las diferentes áreas, como comunicadores activos dentro de la empresa y también las habilidades de todos los colaboradores quienes son los que viven los momentos de verdad dentro de la comunicación cara a cara del día a día, buscando que alcancen mayor asertividad y efectividad en la misma.

Sobre el tema, vale resaltar que un buen número de consultorías para ayudar a resolver problemas organizacionales por parte de expertos, tienen que ver con problemas en la comunicación, por lo que esta carrera se ha vuelto cada vez más apetecida en las universidades, sumado a los múltiples papers e investigaciones que sobre la temática existen y se siguen realizando.

Fernández Aguado explica que, dentro de la Comunicación Organizacional, existen dos tipos de comunicación La interna y la Externa.

## **La Comunicación Interna**

Se refiere al conjunto de acciones que se despliegan dentro de la empresa, buscando buen nivel de comunicación entre sus miembros, que los mantenga informados, motivados y que propicie un buen nivel de relaciones entre ellos. Tiene como público más importante a los colaboradores. La comunicación interna es una herramienta realmente poderosa dentro de la vida de la empresa, ya que uno de sus principales objetivos es lograr el alineamiento de todos los integrantes de la empresa con las metas

estratégicas de la misma. Entre los objetivos relevantes y específicos del proceso de comunicación interna tenemos a los siguientes: Deseo de armonizar todas las fuerzas y procesos de la organización hacia un mismo objetivo; “esto se logra cuando la gente se siente implicada en los propósitos de la compañía, en otras palabras, se apropia de los mismos, los hacen suyos y se comprometen en su consecución” (Pesantes, 2016). El tipo de comunicación que se maneja entre directivos y colaboradores es bidireccional, es decir que existe un intercambio activo y constante entre ambos lados. Éste continúa mejorando con el tiempo como resultado de las reflexiones e input que se recibe de ambas partes. Adicionalmente, “crece porque cada vez va implicando a más y más gente hasta lograr un objetivo ideal que sería conseguir que el mensaje sea recibido por el 100% del personal“ (Pesantes,2016).

Según D’Humières (1993), la comunicación interna cuenta con 3 dimensiones fundamentales, las cuales influyen por completo en el impacto que tiene el proceso de comunicación interna en la organización. La primera se refiere a la imagen e identidad de la empresa, ésta cataloga a la imagen como la representación mental que se forma cada integrante de la empresa sobre los diferentes hechos que suceden día a día en la misma, como resultado de una interpretación de la información que han recibido y continúan recibiendo. Sin embargo, esta situación es relativa y difiere entre una persona y otra. Esta serie de interpretaciones son las que cada colaborador tiene o crea en base a toda la información que recibe dentro de la organización y toda esta información es precisamente la segunda dimensión del proceso de comunicación interna, ya que trata sobre del contenido, el cual debe ser elaborado muy cuidadosamente, buscando que transmita con precisión lo que se quiera comunicar y que sea lo más concreto y sencillo posible. Por

último, la tercera dimensión es la animación que se refiere a los elementos complementarios que acompañan al mensaje.

Por otro lado, dentro del tema de la comunicación interna se debe tomar en cuenta de que existen sistemas, circuitos y acciones que intervienen en el proceso, los cuales tienen como objetivo: lograr credibilidad en el público interno, de igual manera conseguir que los mensajes lleguen de manera coherente por medio de la comunicación transversal a los públicos internos. “En este mismo tópico, es oportuno mencionar que la comunicación puede darse en varios ejes: descendente, que es la más común, cuando la alta dirección entrega información a sus colaboradores, tales como objetivos, estrategias, entre otros; ascendente cuando es el personal el que pide información, genera inquietudes, demanda respuestas; transversal cuando la necesidad de información surge de cualquiera de las áreas o departamentos en forma horizontal y no de arriba hacia abajo o viceversa. La comunicación en la práctica se produce a nivel de todos estos ejes“ (Pesantes,2016).

En línea de lo anterior, la comunicación interna puede darse en forma vertical, ya sea ascendente o descendente, en forma horizontal y en forma diagonal.

La comunicación vertical: Es la que se genera entre los diferentes niveles jerárquicos que existen en la empresa; generalmente se presenta descendente, desde los jefes a sus colaboradores, cuando dan instrucciones y señalan normativas de la empresa y es ascendente cuando los colaboradores piden información, ayuda, aclaración de instrucciones y tareas y feedback sobre su desempeño, entre otros.

La comunicación horizontal: Es la que produce entre colaboradores del mismo nivel jerárquico dentro de la organización, tanto intra áreas como inter- áreas.

La comunicación diagonal: La comunicación diagonal, es la que se da entre colaboradores de diferentes niveles de la empresa y a la vez de diferentes áreas, lo que se ha propiciado en gran escala en los últimos años, sobre todo en la conformación de los equipos de trabajo interdisciplinarios y los equipos de alto rendimiento, tan demandados dentro de las empresas.

Adicionalmente, vale la pena mencionar que hay otra clasificación que amplía la comprensión de los procesos comunicativos dentro de la empresa. Se trata de la comunicación intrapersonal, la intra-grupal, la intergrupal, entre otras, las cuales pueden darse tanto a nivel formal, como informal.

La comunicación interpersonal: Es la que se genera entre dos o más colaboradores dentro de la organización, quienes intercambian información sobre temas personales u organizacionales en forma regular.

La comunicación intra-grupal: Es la que se presenta entre miembros o personas que pertenecen al mismo departamento de la empresa, o equipo de trabajo.

La comunicación intergrupal: Es la que se gesta y se desarrolla entre miembros de diferentes departamentos o equipos de trabajo.

La comunicación Institucional: Es la que se genera desde la empresa como un todo, como una institución formal brindando información a sus diferentes públicos, tanto internos, como externos.



La Comunicación Externa: Se refiere al conjunto de mensajes e información que transmite la empresa a sus diferentes públicos externos, que busca fortalecer y una imagen favorable de la empresa, posicionar sus productos y servicios en la mente del consumidor. Generalmente incluye dentro de este campo a las Relaciones Públicas y a la Publicidad.

La comunicación directa: Es cuando se produce sin ningún intermediario entre el emisor que emite el mensaje y el receptor que lo recibe, como un diálogo entre dos personas, una conferencia o charla de un profesor a sus alumnos.

La comunicación indirecta: Es cuando interviene un intermediario o medio, entre el emisor y el receptor, para que pueda llegar el mensaje del emisor al receptor, como por ejemplo, el uso de un documento escrito, una nota de voz, una carta, entre otros

La comunicación colectiva: Es la que se realiza desde un emisor, que generalmente es de mayor jerarquía hacia un grupo o una colectividad que recibe el mensaje.

Otra clasificación dentro de la Comunicación Interna que se presenta y debe ser gestionada dentro de la empresa es la Comunicación Formal y la Informal.

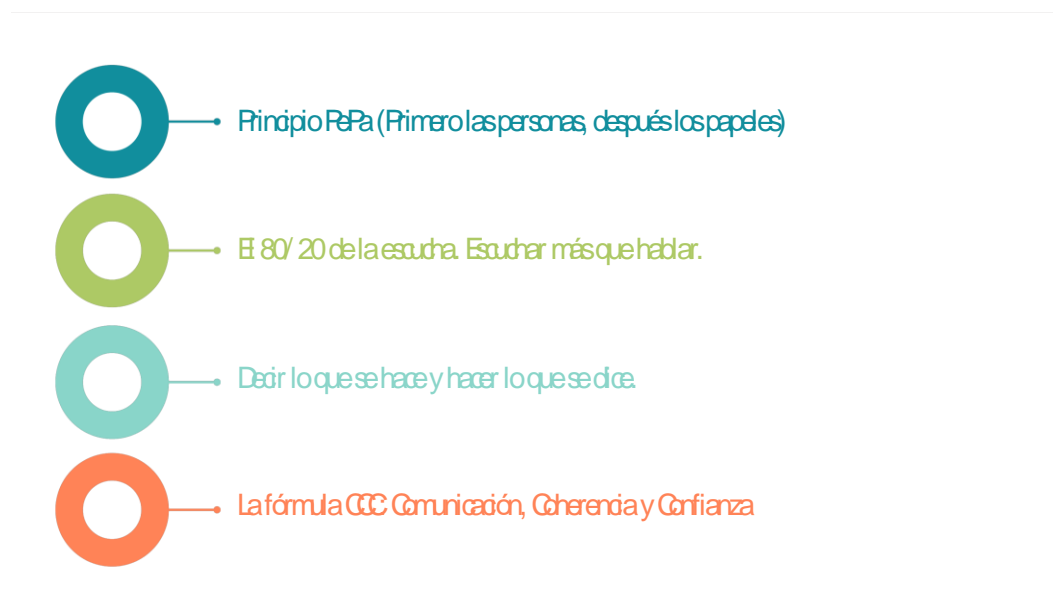
## **La Comunicación Formal**

Es la que se genera y fluye desde, hacia y entre los canales o fuentes oficiales que existen en la organización para este fin. En esta materia, es mejor que sobre la información, a que falte.

Respecto a la comunicación formal, dentro de la organización, se utiliza un tipo de comunicación vertical, ya que se siguen los niveles jerárquicos y los protocolos establecidos. Se recurre a este tipo de comunicación cuando se desea para órdenes e instrucciones con relación al trabajo.

Vale la pena en este punto mencionar lo que dice el autor sobre el principio “Pepa” y otras tres recomendaciones que hace sobre Comunicación Interna.

#### Gráfico 4: Principio “PEPA”



**Fuente:** Javier Fernández Aguado. En búsqueda de organizaciones saludables. (2014).

## **La Comunicación Informal**

Es la que existe fuera de las fuentes oficiales establecidas por la empresa. Es una red que se genera sobre la base de relaciones interpersonales entre los colaboradores de la empresa. Se la conoce generalmente como “el radio pasillo” y generalmente no se presenta escrita, sino que se nutre de chismes, rumores y comentarios no oficiales, que muy frecuentemente traen información negativa, que inquieta al personal, genera incertidumbre, con la consecuente baja de la productividad.

Los dos tipos de comunicaciones deben estar alineados a la estrategia global de la organización y deber ser totalmente coincidentes y complementarias. Sus discursos deben apoyarse y fortalecer la imagen de unidad de la empresa.

## **Identidad Corporativa**

### Imagen y Reputación

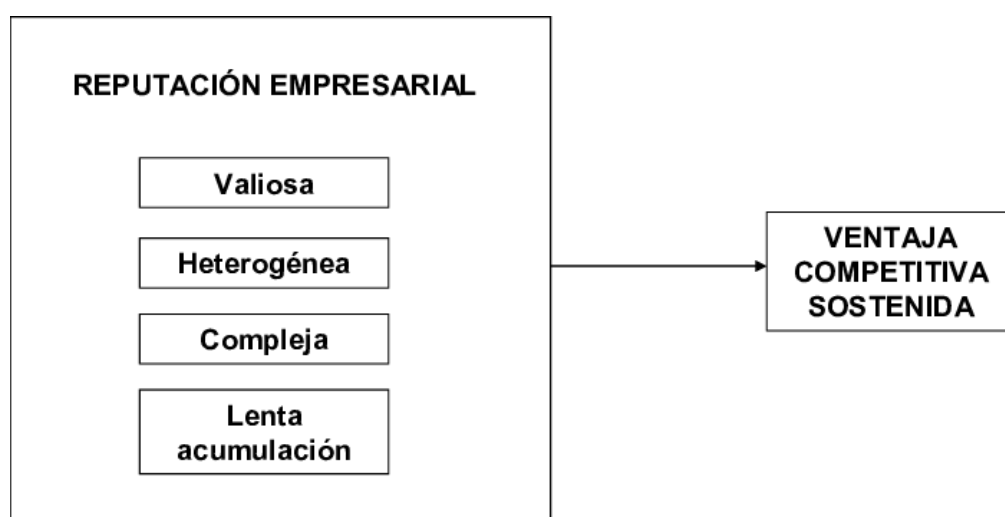
### La Reputación Corporativa

“La reputación corporativa es el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona (stakeholders), tanto internos como externos. Es resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y describe su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos” (Mouriz, 2007).

“Reputación corporativa es el reconocimiento que los stakeholders de una compañía hacen del comportamiento corporativo de esa compañía a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos con relación a sus clientes, empleados, accionistas si los hubiere y con la comunidad en general “ (Mouriz, 2007).

La reputación empresarial es en definitiva una ventaja competitiva sostenida, esto debido a que ésta se la obtiene como consecuencia de una valiosa y pulcra imagen que la empresa ha mantenido ante los ojos de sus consumidores durante un significativo periodo de tiempo. Tal y como se puede apreciar en el siguiente gráfico, la reputación es compleja porque muchas veces puede surgir algún tipo de crisis empresarial y la reputación de la empresa puede venirse abajo en un abrir y cerrar de ojos. Para las empresas ésta puede ser muy fácil de perderla, lenta de ganarla y en algunos casos casi imposible de recuperarla.

**Gráfico 5:** Reputación Empresarial



**Fuente:** Javier Fernández Aguado. En búsqueda de organizaciones saludables. (2014).

En este punto vale la pena preguntarse: ¿Es lo mismo Reputación que Imagen Interna? ¿Cuál es la diferencia? La imagen corporativa es la idea o imagen que tienen todos los públicos con los cuales se relaciona la empresa, de su identidad. Es la percepción general que tiene el público de su comportamiento con sus clientes, con sus empleados y de la calidad de los productos y servicios que entrega y su conducta en general. En resumen, se puede decir que es la percepción mental final que se forman los públicos sobre la empresa, como resultado de toda la información que tienen disponible, sobre la misma. El cotidiano desenvolvimiento de la vida empresarial implica interacciones regulares entre la empresa y sus diferentes públicos, accionistas, clientes, proveedores, entre otros. Estos contactos van generando una imagen positiva o negativa de la empresa. Al respecto, se debe tener presente que” todas y cada una de las acciones llevadas a cabo desde una corporación son generadoras de imagen corporativa, toda acción comunica y toda comunicación es una forma de acción”, comentario de” (Mouriz,2007).

Las empresas al igual que las personas, tiene varios activos que debe cuidar, entre los que podemos citar a los recursos financieros, los recursos humanos internos, el nivel de redes y relaciones externas y la reputación. (Mouriz,2007).

La reputación, es uno de los activos más relevantes que debe cuidar la empresa, no solo porque es el resultado del reconocimiento que hacen los Stakeholders respecto al comportamiento íntegro y coherente mantenido por la empresa en forma sostenida, durante largos períodos, sino porque implica una actuación caracterizada por la ética y el buen gobierno, respeto al cliente, entregando productos que no solo cumplan, sino superen las expectativas del cliente y con una gestión integral de responsabilidad social.

La reputación es el resultado de una buena imagen corporativa, mantenida por largos períodos, que finalmente da como resultado la Reputación Empresarial. Una buena Reputación Corporativa es poderosa y clave para la empresa en momentos de crisis especialmente, porque logra fidelizar a sus clientes, unos de sus activos clave y a su capital humano, otro activo crítico para su desarrollo y subsistencia.

Según Joan Costa, un conocido comunicólogo y sociólogo español, explica la creación de la imagen corporativa y los elementos que la conforman. Entre estos tenemos a:

La identidad corporativa: Es la imagen que tiene de sí misma la Corporación, es el auto concepto o de alguna manera la autoestima que existe sobre su propio comportamiento y gestión. Se podría utilizar la metáfora de un autorretrato, mientras que la Imagen explicada en líneas anteriores, sería comparada con un retrato. Por lo tanto, se puede concluir que la Imagen es de origen externo y la identidad es de origen interno. (Costa,2003).

La cultura empresarial: Se refiere a la filosofía, las creencias, los valores, las tradiciones, el ambiente de trabajo, los procedimientos, las reglas, y la forma de comportamiento de sus integrantes. La cultura es la forma como actúa la empresa y los valores son los límites del camino que regulan la conducta de sus integrantes. Los valores se convierten en la ley que se debe respetar al momento de actuar por parte de cualquier empleado. (Costa, 2003).

**La misión** de la empresa se refiere a la razón de ser de la organización y la forma cómo contribuye a la sociedad a la que pertenece. (Costa,2003).

La identidad de la empresa tiene dos elementos clave: la **ética**, que considera principios universales y se basa en los valores propios de la organización, respecto a varios aspectos, como la responsabilidad social y el **plano cultural** que es la suma de las creencias y valores que rigen la conducta de todos los integrantes de la empresa. (Costa, 2003).

Toda empresa tiene su **personalidad**, que contiene rasgos físicos, como pueden ser los símbolos visuales relacionados con un logotipo y otros rasgos culturales (elementos icónicos visuales como signo de identidad) como culturales que se relacionan con la parte profunda de la empresa, como son valores y creencias. (Costa,2003).

Lo ideal sería que la Imagen y la Identidad confluyan, es decir que sean lo más parecidas, las una con la otra; en otras palabras, que los públicos nos perciban como queremos que nos perciban, es decir que se vea coherencia entre lo que se dice y hace, porque lo que haces habla más fuerte que lo que dices y ese es precisamente uno de los desafíos de la función o departamento de Comunicación Externa, lograr la mayor confluencia entre la Identidad y la Imagen Corporativa, es decir “Ser y Parecer”.

Mientras menor sea el gap entre la autopercepción y como ven a la empresa desde fuera, la organización será más sana y fluida y podrá construir una Cultura Organizacional poderosa que sea respetada y apetecida tanto por los consumidores, como por el mercado laboral. Una identidad e imagen corporativas consistentes, dan como resultado una buena reputación corporativa. Una buena reputación corporativa es el cimiento fundamental para construir Culturas Organizacionales Poderosas, que son un activo significativo valorado en el ambiente empresarial, estos tres conceptos están estrechamente conectados

e influyen unos a otros. Una buena imagen corporativa, es una joya preciada que debe ser cuidada y mantenida con el mayor celo posible. Y ese es precisamente uno de los desafíos de la función de Comunicación Corporativa. Con frecuencia se confunde a la Identidad Corporativa con la Identidad Visual, relacionada con logotipos, símbolos, colores y cartas de presentación, pero hay diferencias sustanciales.

La identidad corporativa puede ser asimilada con la Cultura Organizacional, que es la “Personalidad de la Empresa” y que se forma como resultado de todas las creencias, tradiciones, logros, historias que se cuentan en el interior de la empresa, valores que la auto-identifican y que la diferencian del resto de organizaciones. Tiene como cimientos fundamentales a la Visión, Misión y a los Valores, como límites del camino, que permanece en el tiempo y que solo se modificará cuando se produzcan cambios trascendentales a nivel de la esencia de la organización. (Mouriz,2007).

### **La Auditoría de Comunicación Interna**

“La auditoría de comunicación interna es el procedimiento metodológico que permite de una forma dinámica diagnosticar el sistema de comunicación y evaluar su gestión. Son dos funciones que fundamentan tanto la formulación de las políticas de comunicación interna en la empresa y la elaboración de los planes de comunicación interna, como las correcciones y modificaciones oportunas”. (Ventura,1999).

Para lograr llevar a cabo una auditoría de comunicación Interna eficaz es importante conocer las técnicas que se pueden utilizar con el fin de obtener una visión clara del estado de la comunicación dentro de una organización. En la mayoría de los



casos, se le considera a la encuesta como la técnica más efectiva y asertiva, ya que a través de ésta se pueden obtener resultados certeros sobre el estado de la comunicación interna de la empresa. La encuesta cuenta por lo general con 20 a 25 preguntas, las cuales plantean una amplia diversidad de temas. La mayoría de preguntas son de opción múltiple, sin embargo, cuenta también con preguntas abiertas con el fin de que cada persona puede expresarse en algún detalle en particular que desee. A pesar de que la encuesta toma solo un par de minutos, la auditoría no termina allí, ya que el auditor realizará varias visitas por aproximadamente 2 meses o el tiempo que considere necesario, con el fin de observar y analizar el comportamiento de las personas que trabajan en la organización.

Otra técnica que es comúnmente utilizada es la entrevista, ya que se puede obtener información precisa sobre algún tema en particular y también conocer planes a futuro de la organización. Tras obtener las encuestas necesarias de la muestra correspondiente, se procede a analizar los resultados, identificar los posibles problemas que existan a nivel de comunicación interna y posteriormente realizar un plan de acción en base a propuestas de campañas que podrían realizarse con el fin de solucionar esos problemas.

Por otro lado, veamos algunos obstáculos o barreras que se pueden presentar dentro de la Comunicación Organizacional. Estos obstáculos pueden surgir a partir del emisor, en el mensaje en sí mismo, a nivel del canal, a nivel del receptor que recibe o en el proceso de retroalimentación, que no se hace o es insuficiente. Por ejemplo, un problema a nivel del emisor, es el caso de una planeación estratégica mal realizada o deficiente, que no tiene la claridad y sencillez, con la que se debe ser elaborada; cuando es comunicada, en lugar de lograr alineamiento e interiorización por parte de los

colaboradores, genera confusión e incertidumbre; otro problema puede darse por la falta una estructura interna que dirija el fondo y la forma de cómo se debe llevar a cabo la comunicación interna.

Entre las más importantes barreras que se pueden presentar al interior de las organizaciones en referencia a la Comunicación Interna, podemos encontrar a las siguientes: Ausencia de planeación o falta de calidad en la misma, falta de claridad o comunicación confusa, distorsión de la semántica o del contenido del mensaje; problemas con la forma que se relaciona con una forma de expresar el mensaje en forma deficiente; existencia de barreras externas que distorsionan la comunicación; pérdida de información en el camino o retención limitada intencional de alguna parte de la información por parte del emisor; escucha limitada del mensaje por parte del receptor que puede precipitar evaluaciones sin información completa o apresuradas; el emisor entrega la información de forma impersonal, lo que provoca que el receptor no acepte, ni reciba el mensaje; desconfianza o temor por cualquiera de las dos partes dentro del proceso de comunicación; exceso de comunicación que hace perder foco y confunde a la gente. (Zambrano, 2015).

## **La Comunicación Institucional**

“Las organizaciones se consideran como sistemas que interactúan con otros sistemas de su entorno para mantener una situación de equilibrio. Se piensa que la Comunicación Institucional es la herramienta adecuada para esa interacción “(Rodrich, 2012).

La Comunicación Institucional merece un análisis especial, puesto que la empresa en sí mismo se ha convertido en el emisor. Cuando la empresa emite oficialmente una

información, ésta se transforma en una Institución. La comunicación institucional parte de una idea que es concebida y creada por un sujeto, que en este caso es la empresa, que hace realidad o materializa su idea a través de un proceso productivo. Este poder de transformación brinda a la empresa una especie de legitimidad que le faculta dirigirse a las masas con cierta autoridad y le facilita responder ante cualquier réplica, puesto que cuenta con credibilidad. Este discurso institucional tiene que estar centrado en el beneficio del consumidor, de lo contrario pierde fuerza y legitimidad. Si no hay un receptor que recibe el mensaje de la empresa como ente oficial que comunica, entonces, no se puede dar la comunicación institucional.

Al respecto, durante mucho tiempo se ha definido por mucho tiempo a la comunicación institucional, como muy diferente e incluso opuesta a la comunicación comercial, que tiene como objetivo, generar una decisión de compra, respecto al producto o servicio que ofrece la empresa. Cuando se habla de Comunicación Institucional, debe haber una señal clara, respecto a que se está reconociendo que la empresa ha sufrido un cambio fundamental en su interior, debido a que ha tomado conciencia sobre sí misma para para pasar a comunicarse y a presentarse como un sujeto, creador de la idea, que la materializa y comunica sobre este proceso creativo, ya no solo sobre el producto o servicio en sí mismo. En otras palabras, la empresa pasa de “ofrecer un productos o servicios” a “comunicar”, por lo tanto, pasa a jugar en dos mercados, uno de productos y otro de comunicación y en este segundo pueden competir con mercados no solo relacionados con su producto, sino con uno más amplio, logrando que la empresa sea cada vez más conocida, no solo por lo que entrega, sino con su vocación, lo cual tiene relación estrecha con su Visión, Misión y Valores

## Según Rodrich (2012), las principales características de la Comunicación

### Institucional son:

- Se relaciona con la publicidad, el marketing, las RRPP, porque son herramientas que utiliza, para lograr comunicar con claridad y acierto, la personalidad de la institución y los valores que la sustenta, constituyéndose en los límites del camino.
- Tiene implícito el diálogo, porque genera relación con varios actores de la sociedad donde la institución está insertada, buscando el bien común para todos los actores.
- Tiene estrecha relación con la identidad de la empresa, sus valores, forma de comunicar, que, en otras palabras, es la personalidad de la empresa.
- Debe cuidar coherencia entre tres posibles imágenes que desea comunicar y que no siempre confluyen a la hora de comunicar, esto es, la imagen que se desea dar, la imagen real de la institución, y la imagen percibida. Una adecuada comunicación institucional, busca que las tres imágenes tengan armonía entre la realidad, la percepción y lo que se desea comunicar.

En este momento vale la pena revisar con precisión la terminología asociada a la Comunicación Institucional:

**Empresa:** Es una estructura que se organiza para obtener luego, que generalmente es de naturaleza económica, y busca un objetivo lucrativo, ya sea en el campo, pública o privada.

**Corporación:** Es un término que implica organizaciones más complejas, que suele utilizarse con mucha frecuencia para fortalecer la imagen de la institución hacia fuera.

**Institución:** El término está mayormente vinculado a organismos no empresariales y más bien tiende a no considerar las funciones de lucro.

El término **institución** es el más abarcativo de los tres.

**Imagen institucional:** incluye a la realidad, identidad, comunicación e imagen.

La **comunicación institucional** se refiere a todos los mensajes que están correctamente emitidos y que generan una imagen institucional que es lo que los públicos recuerdan para identificar a la empresa, como sujeto social.

## **Comunicación Comercial**

Cuando se habla de la Migración de la comunicación de la Empresa a la Institución, se está refiriendo específicamente a cómo la Comunicación Comercial de las empresas que estaba enfocada específica y especialmente a comunicar los atributos de los productos o servicios y en darle razones suficientes al público, para que tomen la decisión de compra, fue evolucionando y sin restarle importancia al tema económico, al producto, empezó a comunicar aspectos relacionados con el ser de la empresa, con el producto, con la identidad de la empresa, lo que la postre le brindaba presencia más fuerte, mayor recordación y reconocimiento en la sociedad.

La mayor recordación y reconocimiento de lo que realmente es la empresa, hace que finalmente el consumidor se sienta seguro de lo que está atrás del producto que adquiere y tome confianza la decisión y, por otro lado, genera un sentimiento de orgullo y pertenencia en los colaboradores que la conforman.

Así es como la Comunicación Comercial se quedó corta, frente a la Comunicación Institucional, que es mucho más abarcativa, que la contiene y que está concibiendo a la Concibiendo con una visión estratégica que comunica integralmente sobre el propósito y la esencia de la empresa. Es inevitable que la comunicación Institucional esté ligada estrechamente con el marketing, la publicidad, las relaciones públicas; sin embargo, su objetivo va más lejos, que la Comunicación Comercial, no están opuestas, como lo comentan algunos autores, sino que se complementan para brindar un mensaje más fuerte y unificado de dentro hacia fuera y de dentro hacia el interior de su propia gente. Comunica la esencia, la personalidad, las creencias y valores de la empresa.

**Gráfico 6:** Proceso de Comunicación Comercial.



**Fuente:** Andrés Castillo. La comunicación en la empresa. (2015)

En la imagen anterior se puede ver claramente cómo se lleva a cabo el proceso de comunicación comercial, en donde adicionalmente a los elementos de comunicación antes mencionados, se suman otros como la respuesta o feedback y distractores como el

ruido, el cual puede transgiversar o modificar todo lo dicho por parte del emisor. Veamos cómo se produce la evolución hacia una Comunicación Institucional. Gemma García, Directora Gerente del Grupo Gepsicom, experta en Gestión de Personas y tutora del Grupo IOE, comenta sobre 8 tendencias que provocan esta transformación.

- **La empresa como heroína**, no solo muestra un producto o servicio, sino que está orgullosa y comunica su vocación comercial.
- **Las crisis provocan revisión de vocaciones:** Tiene que ver con los cambios que está sufriendo el mundo en forma global, que influyen en la empresa, para que revise sus ambiciones y plantea con claridad la actual o nuevas vocaciones o identidad.
- **Individuos más educados:** Colaboradores más educados y la evolución a un Capitalismo Consciente, hace que tanto el público interno como externo, esté más atento y sea más crítico, con lo que hace y dice la empresa.
- **Mueve el centro de la productividad a las personas.** Ese decir pasa de preocuparse solo en la productividad a poner centro y movilizar a las personas. Invitar al colaborador a encontrar el sentido a su trabajo, que encuentre una ambición, una motivación, que lo mueva a buscar su propósito y a trabajar por ello. Que logre definir un sueño que lo movilice. Se entiende que lo más importante de la empresa, es la persona que está dentro. Hay un nuevo contrato social, que tiene como testigo a la nueva Comunicación Institucional. La empresa deja atrás su anonimato y se convierte en un elemento protagónico dentro de la sociedad.

- **Equilibra entre la razón y la pasión:** Reconoce que la razón de ser de una empresa, no solo es económica, sino que es trascendental para las personas que la conforman.
- **Unifica disparidades:** Entendiendo que la empresa es una entidad social que alberga diversidad de integrantes, logra mostrarse hacia fuera con una identidad de grupo, que va más allá de las disparidades y diferencias, que puedan existir entre sus integrantes.
- La efectividad y productividad de la comunicación requiere un objetivo claro. Esto provocará que la autoridad de la empresa, gane mayor confianza y credibilidad.
- Ofrece además de un producto de calidad una posibilidad de empleo. Dentro de un mercado en donde abunda la oferta de productos y servicios, ofrece una posibilidad real y segura de elegir un producto y a la vez le brinda un espacio al individuo para orientarse y encontrar su camino. (García,2017).

Cuando se habla de Institución, se puede ver también que ésta puede opacar la propia actividad comercial, si ésta no es lo suficientemente atractiva y convocativa. Las empresas migran de un interés mezquino de solo obtener ganancias y rentabilidad a un interés global que está enfocado a brindar servicios a la comunidad y aportar en general a la sociedad.

Toma la palabra y comunica con orgullo y solvencia, lo que pasa dentro de su empresa, que puede incluir variados temas como, una compra, fusión, cambio de nombre, cambio de capital, cambio o ampliación de Visión. En definitiva, humaniza la cara de la empresa hacia el mundo externo y a la vez genera orgullo y sentido de pertenencia en el interior de la misma.



Cabe mencionar en este punto, cuatro tipos de discurso para cuatro identidades de las que también menciona García (2017). Éstos son:

□□ **El discurso de la soberanía:** Digo quien soy. Nosotros, la superioridad, el poder.

□□ **El discurso de la actividad:** Digo lo que hago, o como lo hago. Esto, digo lo que hago y como lo hago. El oficio y el know how.

□□ **El discurso de vocación:** Digo para quien lo hago. Usted, digo para quien lo hago, el servicio.

□□ **El discurso de relación:** Digo a la vez lo que hago y que esto le permite hacer. Nosotros + Usted. La relación, digo lo que hago por usted, el compromiso. (García, 2017).

En resumen, se podría decir que, en la dimensión de Comunicación Institucional, hay un cambio trascendental, porque la Comunicación pasa a tener un nivel de función estratégica. No solo que se habla de otra forma, sino que el foco de la comunicación es otro, es decir se habla de otra cosa. Más que la comunicación, el emisor pasa a tener un protagonismo, dando igual importancia a lo que se comunica hacia fuera respecto al producto, como lo que se comunica hacia adentro, buscando fortalecer su identidad organizacional. Se debe tener presente que esta etapa los responsables de la Comunicación dentro de las Empresas, se transforman en asesores o consultores estratégicos de comunicación.

## **Comunicación Global**

La Comunicación Global está estrechamente relacionada con la Comunicación Institucional, porque toda la comunicación que surge del emisor oficial se genere dentro de una ambiente que tiene clara tendencia a la globalización, caracterizada por alta competitividad, cambios permanentes, elevada competitividad y por otro lado, alta capacidad de difundir mayor y más rápida información. En general se percibe y se siente aceleración de las actividades económicas alto desarrollo tecnológico, creciente conciencia ecológica. Entra en este punto el concepto de Responsabilidad Social, que es un punto que pasa a tener elevada importancia para la vida de las empresas, porque cada vez más, los consumidores van a elegir empresas integralmente sustentables.

Sobre este punto se dice que” La Comunicación Global, tiene la responsabilidad única de asegurar que la opinión pública y la responsabilidad social se toman en cuenta en las decisiones sobre la empresa, que reportan de manera directa a la alta dirección. (...) figura la información a los directivos sobre las reacciones de los públicos frente a las acciones de la organización, y la investigación sobre problemas, necesidades y cuestiones que repercuten sobre la reputación institucional. (Dolphin,2001).

## **Conclusiones**

Como resultado de toda la información recibida durante la carrera y del análisis de varios documentos académicos obtenidos sobre la Comunicación Humana y Organizacional, se puede concluir que a pesar de la importancia que reviste el manejo de la Comunicación dentro de las empresas, solamente en las últimas décadas, se ha

tomado conciencia de ello, concediéndole un espacio dentro de la agenda estratégica de las mesas directivas de las organizaciones.

Sabiendo que el proceso de la comunicación humana y la Empresarial, requieren del cabal entendimiento de todos los actores que se involucran en este proceso, los cuales son diversos, y tienen intereses y problemática diferente, urge que las empresas tomen control de este pendiente y propicien una gestión acertada de la comunicación, lo cual es un desafío considerable, tanto para el grupo ejecutivo, como para los responsables de la Comunicación dentro de las empresas.

La evidencia que se ha podido revisar durante el desarrollo de este trabajo, demuestra que la seriedad y profesionalismo para llevar los procesos de comunicación, dentro y fuera de la empresa, ha sido determinante para la consecución exitosa de los resultados planteados por la empresa. De lo anterior, se desprende la necesidad imperiosa de crear y poner en marcha dentro de las empresas, un departamento responsable de la Comunicación Interna y Externa.

Sabiendo que los públicos internos y externos, con los cuales interactúa la empresa, cada vez son más demandantes e informados, es necesario que se tome conciencia de lo crítico que es mantener una comunicación proactiva permanente y efectiva con cada uno de ellos, para lo cual los departamentos de Comunicación de las organizaciones, deben desarrollar alto nivel de escucha, de empatía y propiciar espacios regulares de acercamiento con todos sus públicos, para conocer sus inquietudes y necesidades.

Debido a que la Comunicación no solo es un área clave y estratégica, sino que además es una disciplina muy dinámica, que tiene que actualizarse y mantenerse a la

par de la evolución y desarrollo de los públicos con los cuales interactúa, los responsables de esta función dentro de la empresa deben prepararse permanentemente y estar en la vanguardia para que su posición sea influyente y protagónica dentro de los grupos interdisciplinarios directivos en los cuales se desenvuelve dentro de la organización.

La evidencia demuestra que la comunicación está presente en todas las interacciones que tiene la empresa internamente y externamente, por lo que es de vital importancia que todo el accionar del departamento de comunicación está alineado a la Estrategia de la empresa, de esta manera se podrá unir esfuerzos y habrá congruencia en el accionar total de la organización.

## **AUDITORIA**

### **Prediagnóstico**

#### **Antecedentes**

El Club Jacarandá surge en el año de 1971. En un principio, este nace con la idea de ser una cooperativa de vivienda debido a sus amplios espacios verdes. En el año de 1995 se transforma en el Club Jacarandá. Su nombre es escogido en representación al árbol que predomina dentro de la Urbanización Jacarandá.

En el año 2018, gracias a la ayuda de los auspiciantes y socios, se lleva a cabo una remodelación y reestructuración de todo el Club. Actualmente cuenta con 720 socios y con instalaciones de gran nivel como: sala de prensa, gimnasio y las canchas.

**Misión:**

Somos la casa grande para la familia Jacarandá, brindamos recreación, deporte y bienestar, aportamos a la buena salud y promovemos un entorno de calidad entre los Socios.

**Visión:**

Ser la mejor experiencia de convivencia, acoger y mantener cautivados a los socios y sus familias y propiciar un contexto amigable con la naturaleza.

**Valores**

Los valores con los que cuenta el Club son los siguientes:

- Puntualidad
- Comunicación
- Responsabilidad
- Cumplimiento
- Honestidad
- Respeto

**Sistema Normativo**

El Reglamento Interno, cumplirá con los siguientes principios:

- a) Membresía abierta y voluntaria;

- b) Control democrático de los miembros;
- c) Participación económica de los miembros;
- d) Autonomía e independencia;
- e) Educación, formación e información;
- f) Cooperación entre Cooperativas;
- g) Compromiso con la comunidad;

La Cooperativa no concederá privilegios a ninguno de sus Socios, ni aún a pretexto de ser directivo, fundador o benefactor, ni los discriminará por razones de género, edad, etnia o religión o de otra naturaleza":

Los horarios de colaboradores no están especificados en normativas, sino en los contratos y son los siguientes: de martes a viernes de 8:30 a 5:30 y sábados de 9 a 2.

Adicionalmente, dentro del contrato de cada colaborador hay una cláusula de confidencialidad y no divulgación de la información. Esto engloba tanto claves, información de socios, etc.

Los sistemas normativos del Club han sido establecidos, cuidando que estén alineados a la Visión y Misión del Club.

## **Identidad visual**

El Club Jacarandá, durante varios años, consideró como parte de su logo al árbol que justamente lo ha caracterizado siempre. Sin embargo, en el año 2018 realiza una renovación total, cambiando por completo su imagen corporativa.

## Logotipo y colores

### Logo Anterior:

El logo antiguo representaba al árbol por el cual el Club lleva el nombre JACARANDÁ.

Éste contaba con los siguientes colores:

**Naranja:** representaba la diversión y entusiasmo.



### Logo Actual:

La cromática del logo actual está conformado por los siguientes colores:

Morado: creatividad y elegancia.

Negro: misterio, poder, elegancia y seriedad.



### **Uso de la imagen corporativa:**

Respecto al logotipo y a la identidad visual del Club Jacarandá, el club tiene definidos dos colores que se utilizan tanto para la comunicación interna como externa y estos son: el negro (código #244b5a) el lila (código # 9578d3), los cuales son la base de todos los logotipos. Vale anotar que cuando se trata de impresiones, se usa CMYK y para todo lo digital se utiliza RGB, con su respectivo color, código y pantón.

El logo es utilizado en absolutamente todas las publicaciones e impresos, a través de los cuales se comunica el club, así como en carteleras y diversos sitios dentro de sus instalaciones. Por ejemplo, se puede apreciar el logo en los vidrios de las instalaciones y en la recepción del club. Todavía no se utilizan muchos materiales POP o de



merchandising, por el momento solo se dispone de termos y sombrillas, aunque la idea es seguir sacando cada vez más ese tipo de productos. Adicionalmente, el logo también aparece en pantallas y en todos los medios digitales que utiliza el Club. Tal y como se puede ver a continuación.

Puertas de ingreso y salida del Club:





Sombrillas:



Pantallas digitales:

JACARANDA 

# HATTA YOGA ILIMITADO PARA SOCIOS

40 usd + Iva  
PAGO MENSUAL

RESERVA TU ESPACIO: 022895 084 / 0996010283  
[www.shakti.com.ec](http://www.shakti.com.ec) / [info@shakti.com.ec](mailto:info@shakti.com.ec) / [yoga@clubjacaranda.com](http://yoga@clubjacaranda.com)



**ESTAMOS RABAJANDO** JACARANDA

**Cajero Automático Blanco de Guayaquil**  
Se reanuda el Cajero Automático de Banco de Guayaquil al ingreso del Club, el mismo que usará el servicio de todos los socios y residentes de la urbanización.

**Asamblea General de Socios**  
El día jueves 27 de marzo de 2019 se llevó a cabo la Asamblea General de Socios, cuyas resoluciones serán informadas a ustedes mediante un comunicado especial.

**Reafirmación del área de lavandería**  
Se concluyó con la reafirmación del área de lavandería, lo que permitirá que el proceso de lavado y secado sea más eficiente.

**Mantenimiento general de Areas Húmedas**  
Se realizó el mantenimiento de puertas, tragaluces y tuberías de las áreas húmedas de hombres y mujeres.

**Nuevas perillas**  
Se adquirieron nuevas perillas para las áreas húmedas.

Aptamente,  
La Administración

**OBLIGATORIO EL USO DE TERNO DE BAÑO**

JACARANDA

Estimado Socio:  
Por favor, realice su registro en el libro de control de entrega y devolución de toallas.

Agradecemos su colaboración.

Carteleras e impresos:





JACARANDA

### COPA REGATAS JUNIOR 2019

JACARANDA

**¡FELICIDADES A TODOS LOS GANADORES!**

El Club Jacaranda agradece a todos los participantes y ganadores de la Copa Regatas Junior 2019. Los ganadores de cada categoría son:

- 1.º lugar:** Sebastián Aguirre
- 2.º lugar:** Sebastián Aguirre
- 3.º lugar:** Sebastián Aguirre

El Club Jacaranda agradece a todos los participantes y ganadores de la Copa Regatas Junior 2019. Los ganadores de cada categoría son:

### ESCUELAS DEPORTIVAS PRECIOS

JACARANDA

Escuela	Infantil	Juvenil	Infantil/Juvenil	Adulta
<b>Tennis</b>				
Inscripción	\$400	\$200	\$400	\$817
Propaganda	\$100	\$50	\$100	\$1.200
Asesorado	\$1.000	\$500	\$1.000	\$1.200
Clase	\$170	\$470	\$800	\$1.400
Completado	\$200	\$170	\$1.000	\$2.000
Examen	\$90	\$100	\$400	\$800
<b>Natación</b>				
Inscripción	\$90	\$200	\$400	\$800
Propaganda	\$90	\$200	\$400	\$800
Asesorado	\$90	\$200	\$400	\$800
Clase	\$110	\$200	\$500	\$1.000
Completado	\$90	\$200	\$400	\$800
<b>Taekwondo</b>				
Inscripción	\$40	\$120	\$200	\$400
Propaganda	\$40	\$120	\$200	\$400
Asesorado	\$40	\$120	\$200	\$400
Clase	\$40	\$120	\$200	\$400
Completado	\$40	\$120	\$200	\$400

Los precios incluyen: inscripción, matrícula, uniforme, material deportivo, transporte, alimentación, alojamiento, seguro, etc.

### ESTAMOS TRABAJANDO

JACARANDA

**Cajero Automático Banco de Uruguay**  
Se instalará un Cajero Automático del Banco de Uruguay en el Club, el mismo que estará al servicio de todos los socios y residentes de la urbanización.

**Asamblea General de Socios**  
El día jueves 21 de marzo de 2019 se llevará a cabo la Asamblea General de Socios, cuyas resoluciones serán comunicadas a todos los socios por correo electrónico.

**Reubicación del área de lavandería**  
Se realizará con la adecuación del área de lavandería, lo que permitirá que el proceso de lavado y secado sea más eficiente.

**Mantenimiento general de Áreas Húmedas**  
Se realizó el mantenimiento de puertas, desagües y tuberías de las áreas húmedas de hombres y mujeres.

**Nuevas persianas**  
Se actualizarán nuevas persianas para las áreas húmedas.

Administración  
La Administración

### CLASES GRUPALES

JACARANDA

**PLANES ILIMITADOS HORARIOS Y COSTOS**

Plan	Horario	Cantidad de Clases	Costo Mensual	Costo Anual
Plan Básico	08:00 - 10:00	10	\$100	\$1.200
Plan Intermedio	08:00 - 10:00	20	\$200	\$2.400
Plan Avanzado	08:00 - 10:00	30	\$300	\$3.600
Plan Premium	08:00 - 10:00	40	\$400	\$4.800

### GIMNASIA

JACARANDA

**BENEFICIOS**

- Se realiza los ejercicios con el menor costo.
- Se realiza los ejercicios con el menor costo.
- Se realiza los ejercicios con el menor costo.

**BENEFICIOS**

- Se realiza los ejercicios con el menor costo.
- Se realiza los ejercicios con el menor costo.
- Se realiza los ejercicios con el menor costo.

**HORARIOS**

Horario: 08:00 a 10:00

### AGUA FIT

JACARANDA

**BENEFICIOS**

- Se realiza los ejercicios con el menor costo.
- Se realiza los ejercicios con el menor costo.
- Se realiza los ejercicios con el menor costo.

**HORARIOS**

Horario: 08:00 a 10:00



Página web:

📍 Av. De las Acacias s/n y José María Vargas
✉ info@clubjacaranda.com
☎ 02-6001121 / 02-6008323
🔍 Buscar



[Quiénes Somos](#) | 
 [Club en Movimiento](#) | 
 [Club Social](#) | 
 [Club Productivo](#) | 
 [Club Familia](#) | 
 [Noticias](#) | 
 [Contáctanos](#)



INICIO QUIÉNES SOMOS



## Mapa de públicos

<b>PÚBLICOS</b>	<b>SUBPÚBLICOS</b>	<b>MODO DE RELACIÓN</b>
<b>Empleados</b>	<b>Recepcionista, empleados de limpieza, contador, RRHH, PR, empleados de mantenimiento</b>	<b>Cercanía, dependencia y responsabilidad.</b>
<b>Sociedad</b>	<b>Comunidad de Parroquia de Cumbayá.</b>	<b>Influencia</b>
<b>Directivos</b>	<b>Emprendedores y CEO</b>	<b>Influencia y representación</b>
<b>Clientes</b>	<b>Usuarios actuales, usuarios anteriores y usuarios potenciales</b>	<b>Dependencia e influencia</b>
<b>Medios de Comunicación</b>	<b>Periódicos, televisión, radio, Internet, líderes de opinión</b>	<b>Influencia y representación</b>
<b>Comunidad médica</b>	<b>Ministerio de Salud, Consejo de dermatología, cámara de Cosmeatras, médicos</b>	<b>Dependencia y responsabilidad</b>
<b>Competencia</b>	<b>Rancho San Francisco, Club Arrayanes.</b>	<b>Influencia</b>
<b>Accionistas / Inversionistas</b>	<b>Bancos, instituciones, sociedades y agencias de valores</b>	<b>Dependencia y responsabilidad</b>

## Herramientas de comunicación interna

HERRAMIENTA	PÚBLICO AL QUE SE DIRIGE	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA DE USO
Celular	Todo el personal, clientes y proveedores.	Medio de comunicación indispensable. Cuentan con un grupo de whatsapp donde la encargada de RRHH envía los comunicados importantes y es netamente laboral.	Diario, en horas de trabajo cuando es necesario.
Teléfono convencional	Personal de recepción, de oficina y administrativo.	Conecta distintas áreas de manera interna, permitiendo realizar consultas o transferir llamadas.	De manera espontánea.
Intranet	Exclusivo para empleados, no permite incluir clientes o proveedores.	Web donde se puede gestionar nóminas, permisos, vacaciones, comunicaciones, etc.	Diario.
Newsletter digital / correo electrónico	Todo el personal.	Medio de comunicación indispensable que recoge las principales noticias de	El uso del correo electrónico es diario. El newsletter digital



		la empresa e incluye información sobre distintos tipos y áreas.	circula de manera bisemanal.
<b>Reuniones</b>	<b>Todo el personal.</b>	<b>Método de comunicación tradicional llamado “comité de calidad“ en donde se reúnen las cabezas de cada área con el fin de hablar de temas importantes y donde se busca potenciar la relación laboral y personal de los empleados.</b>	<b>Una vez por semana o de ser requeridas.</b>

## **Estrategia de comunicación con stakeholders**

La forma de comunicación que utiliza el club para comunicarse con sus stakeholders, es básicamente el correo, en el caso específico de los socios, se utiliza además documentos impresos para las 12 carteleras que tiene distribuidas en todas las instalaciones, tiene también 3 pantallas digitales, una en la casa club y dos adicionales para los spa, una para

el de hombres y otra para el de mujeres. El caso de proveedores y otros relacionados, se maneja todo casi exclusivamente por correo.

## **Conclusiones**

El Club jacarandá es una organización que ofrece a sus socios actividades deportivas de esparcimiento y recreación, con el fin de fomentar su bienestar físico, emocional y mental. Para cumplir con este propósito, el Club ha definido su misión, visión y valores, los cuales han sido comunicados a todos sus integrantes, logrando alineamiento y sentido de pertenencia con los mismos.

Adicionalmente, el Club Jacarandá es una empresa responsable socialmente, ya que contribuye al medio ambiente, haciendo un uso óptimo del agua, entre otras acciones.

## **Recomendaciones**

- En la medida que sea posible, mantener actualizada la página web y todos los medios digitales con los que cuenta el Club.
- Dedicarse un poco más al tema del merchandising, ya que es importante que el cambio de imagen de la empresa pueda ser recordado y próximamente identificado fácilmente por sus públicos.
- Mantener mayor comunicación con todos los empleados del Club, no solamente con las cabezas de cada área, con el fin de que todos se sientan considerados, actualizados y puedan brindar su aporte acerca de cualquier cambio que surja en el Club.

## **AUDITORIA**

En vista de que en el último semestre existió un cambio de administración en el CLUB JACARANDÁ y tomando en cuenta algunos comentarios de socios que perciben que la gente se encuentra un poco desconcertada con el cambio, se decidió realizar una auditoría de comunicación interna con el fin de identificar si existen problemas internos y cómo se encuentra el clima laboral dentro de la misma y así tener los insumos para elaborar un Plan de Comunicación efectivo que tranquilice a la gente.

Mediante el presente trabajo, se realizará una exposición sobre la auditoría realizada a la empresa Club Jacaranda en la ciudad de Quito, misma que está orientada a identificar si existen problemas de comunicación interna de la empresa.

En este caso se realizaron encuestas a la muestra correspondiente a 61 personas de la empresa, de todos los niveles jerárquicos con el fin de determinar un resultado integral que permita tomar acciones estratégicas en cada una de las áreas en el caso de que así se lo requiera. Todo con el fin de lograr un excelente lugar de trabajo y mejorar los resultados deseados por la organización.

### **Objetivos generales:**

- Identificar falencias a nivel de comunicación interna en la organización que perjudiquen los resultados deseados de la empresa.

### **Objetivos específicos:**

- Identificar si existen problemas a nivel de identidad organizacional en las diferentes áreas de la organización.

- Determinar las herramientas que utiliza el club para comunicarse con sus diferentes stakeholders e identificar cuáles las son más utilizada y cuáles son las menos eficaces.
- Identificar cuál es el canal predominante que utiliza el Club para comunicarse internamente entre los diferentes niveles que existen dentro de la organización (ascendente, descendente y horizontal).

### **Modelo de encuesta:**

#### **Entrevista realizada a Myriam Aguirre- Vicepresidenta**

1. ¿Conociendo que ha habido un cambio de administración, considera que los empleados del club se encuentran al tanto de los objetivos y planes de trabajo de la nueva administración?

Por completo, al justamente tratarse de un nuevo grupo administrativo, el Club realizó una reunión general con el propósito de compartir y brindar toda esta información a todos los colaboradores del Club. Cada área cuenta con su propio Plan de acción.

2. ¿Usted cree que los empleados conocen la misión del CLUB?

Al momento pensaría que la mayoría de empleados ya la conocen bien, sin embargo, debido al cambio y a la rotación de personal que surgió como resultado, muchos de ellos todavía no se la han aprendido. Es un tema en el que trabajamos y trabajaremos continuamente.

3. ¿Qué tipo de herramientas de comunicación utilizan para comunicarse con los empleados dentro del CLUB? ¿Cuáles son?

Esto depende mucho del área al que pertenece cada empleado. Por ejemplo, con el área administrativa la comunicación es mediante correos electrónicos corporativos, mientras que con el área de deporte, es a nivel más personal e informal. Por lo general todos se comunican por medio del celular.

4. ¿Cómo evalúa usted el proceso actual de comunicación interna en el Club?

Los considero bueno debido a que es un tema que se ha venido trabajando bastante desde el cambio de administración. Ahora el Club ya es conocido a nivel Internacional, por lo que consideramos importante que todas las áreas tengan la obligación de comunicar cualquier tema necesario para el buen funcionamiento de la comunicación interna dentro del Club.

**Encuesta realizada:**

Evaluación de Comunicación

**Ayúdenos a mejorar**

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

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

El objetivo de esta encuesta es conocer su opinión acerca del ambiente en donde se desarrolla su trabajo diario, dentro de **CLUB JACARANDÁ**.

Esta encuesta dura aproximadamente 10 minutos.

---

a. :Área \_\_\_\_\_

b. b. PONER AQUÍ ALGUN DATO RELEVANTE QUE LES PUEDA SERVIR SEGÚN LAS CONVERSACIONES CON EL CLIENTE

1. Conoce Ud., ¿cuál es la misión de **CLUB JACARANDÁ**?

SI \_\_\_\_

NO \_\_\_\_

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

2. Escoja una de las siguientes opciones y señale con una X la opción que corresponda a la misión de **CLUB JACARANDÁ**.

a) Somos una casa grande para la familia Jacarandá, que ofrece diversión, deporte y bienestar, aportamos a la buena salud y promovemos un entorno de calidad entre los Socios. \_\_\_\_

- b) Somos la casa grande para la familia Jacarandá, brindamos recreación, deporte y bienestar, aportamos a la buena salud y promovemos un entorno de calidad entre los Socios. \_\_\_\_\_
- c) Somos la familia Jacarandá, brindamos recreación, deporte y bienestar, aportamos a la buena salud y promovemos un entorno de calidad entre los Socios. \_\_\_\_\_
- d) Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_

**3. De la siguiente lista de valores, ¿cuáles son los tres que mejor identifican a CLUB JACARANDÁ?**

- a) Honestidad \_\_\_\_\_ f) Respeto \_\_\_\_\_
- b) Responsabilidad \_\_\_\_\_
- c) Confiabilidad \_\_\_\_\_ h) Cumplimiento \_\_\_\_\_
- d) Puntualidad \_\_\_\_\_ i) Trabajo en equipo \_\_\_\_\_
- j) Comunicación \_\_\_\_\_

**4. Marque los colores corporativos de CLUB JACARANDÁ**

- a) Negro \_\_\_\_\_ d) Celeste \_\_\_\_\_

b) Morado      \_\_\_

e) Blanco      \_\_\_

c) Azul      \_\_\_

f) Rojo      \_\_\_

5. De las siguientes opciones. Señale con una X, el símbolo correcto de **CLUB JACARANDÁ**



J A C  
A R ▲  
N D A  
C L U B



6. Señale las 3 herramientas de comunicación principales por las cuales Usted se informa diariamente sobre el trabajo en **CLUB JACARANDÁ**

- a) Intranet de la empresa (Outlook) \_\_\_\_\_
- b) Email personal \_\_\_\_\_
- c) Reuniones personales \_\_\_\_\_
- d) Uio satnet.net \_\_\_\_\_
- e) Comunicados/ Circulares \_\_\_\_\_
- f) Carteleras \_\_\_\_\_

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

- a) Email Personal                    1 2    3 4 5
- b) Reuniones personales            1 2    3 4 5
- c) Intranet (Outlook)                1 2    3 4 5
- d) Comunicados/ Circulares        1 2    3 4 5
- e) Rumores                            1 2    3 4 5
- f) Vía telefónica                    1 2    3 4 5
- g) Medios de comunicación        1 2    3 4 5

8. De las siguientes opciones que posee Outlook, ¿cuál es la que más utiliza?

- a) Correo \_\_\_\_\_
- b) Calendario\_\_\_\_\_
- c) Contactos \_\_\_\_\_
- d) Tareas \_\_\_\_\_
- e) Notas \_\_\_\_\_

9. Qué tipo de correos electrónicos son los que más recibe **diariamente**. Señale 2.

- a) Temas referentes al trabajo\_\_\_\_\_
- b) Monitoreo de prensa\_\_\_\_\_
- c) Cadenas \_\_\_\_\_
- d) De la gerencia de CLUB JACARANDÁ \_\_\_\_\_
- e) De la subgerencia de CLUB JACARANDÁ\_\_\_\_\_
- f) De compañeros de trabajo \_\_\_\_\_

10. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir sobre **CLUB JACARANDÁ**, para que se incluyan en las herramientas de comunicación? Señale 3.

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

11. Por favor, puntúe su grado de acuerdo/desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre **jefe o superior inmediato**: \_\_\_\_\_  
 (poner nombre de su superior): \_\_\_\_\_

SI NO

a) Me ayuda cuando lo  
necesito

b) Conoce bien mi  
trabajo

c) Me evalúa de forma  
justa

d) Se preocupa en  
escucharme

e) Me exige de forma  
razonable

**12.** Por favor, puntúe su grado de acuerdo/descuerdo con las siguientes afirmaciones sobre las **habilidades y competencia de su jefe o superior inmediato** (poner nombre de su superior): \_\_\_\_\_

Si

No

a) Sabe escuchar

b) Da buen ejemplo

c) Motiva a su equipo para conseguir o mejorar los objetivos

d) Toma decisiones de forma eficaz

e) Comunica de forma clara y efectiva

f) Demuestra dotes de liderazgo

**13.** Según su opinión, ¿de qué manera se transmite la información dentro de **CLUB**

**JACARANDÁ?** Escoja sólo **una** opción de las siguientes:

- a) Del jefe al empleado \_\_\_\_
- b) Del empleado al jefe \_\_\_\_
- c) Entre áreas \_\_\_\_\_

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

- a) Carta escrita \_\_\_\_\_
- b) Reunión departamental \_\_\_\_\_
- c) Entrevista personal \_\_\_\_\_
- d) Correo electrónico \_\_\_\_\_
- e) Memo \_\_\_\_\_
- f) Llamada telefónica \_\_\_\_\_

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

No  Sí

Si no lo ha realizado siga a la pregunta 19

**17** ¿A quién le ha hecho usted la sugerencia?

- Superior inmediato
- Gerencia
- Recursos humanos /personal



- |                  |     |              |     |
|------------------|-----|--------------|-----|
| c) Aburrido      | ___ | h) Inseguro  | ___ |
| d) Satisfactorio | ___ | i) Cansado   | ___ |
| e) Seguro        | ___ | j) Motivante | ___ |

**21** Señale los aspectos que Ud. considera son fundamentales en un lugar de trabajo

(Escoja 2).

- |                       |     |
|-----------------------|-----|
| a) Organización       | ___ |
| b) Efectividad        | ___ |
| c) Responsabilidad    | ___ |
| d) Honestidad         | ___ |
| e) Seguridad          | ___ |
| f) Relaciones Humanas | ___ |

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

---

---

---

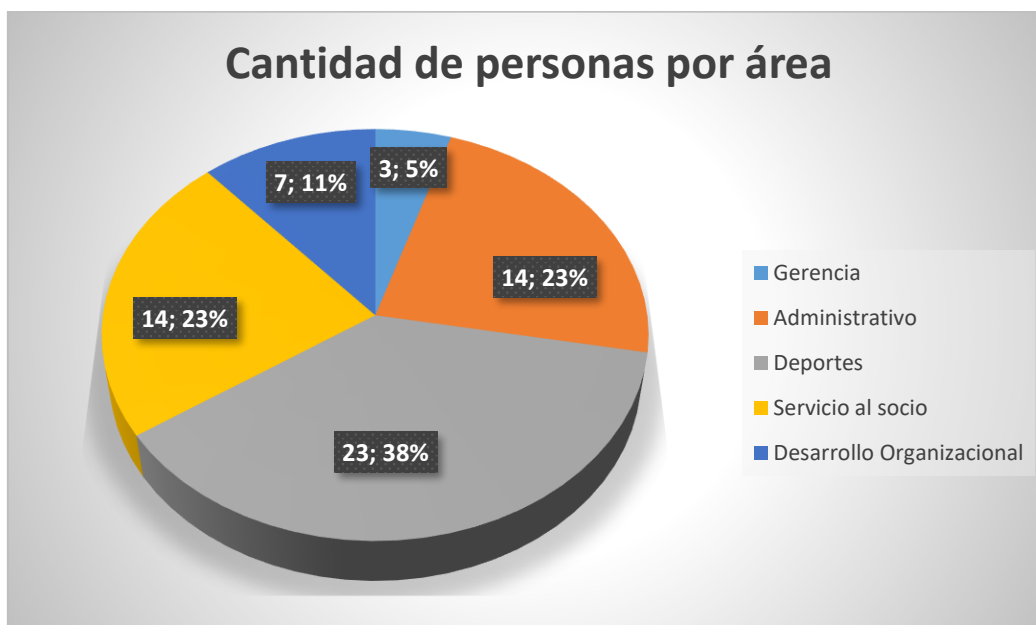


**Muchas gracias por su opinión.**

**Queremos hacer de esta empresa un excelente lugar de trabajo.**

**Resultados:**

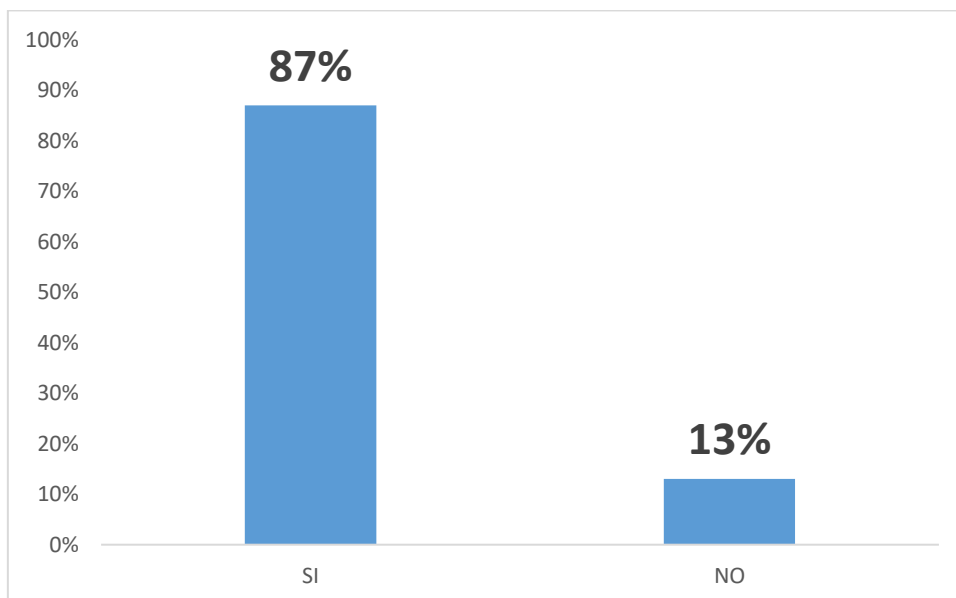
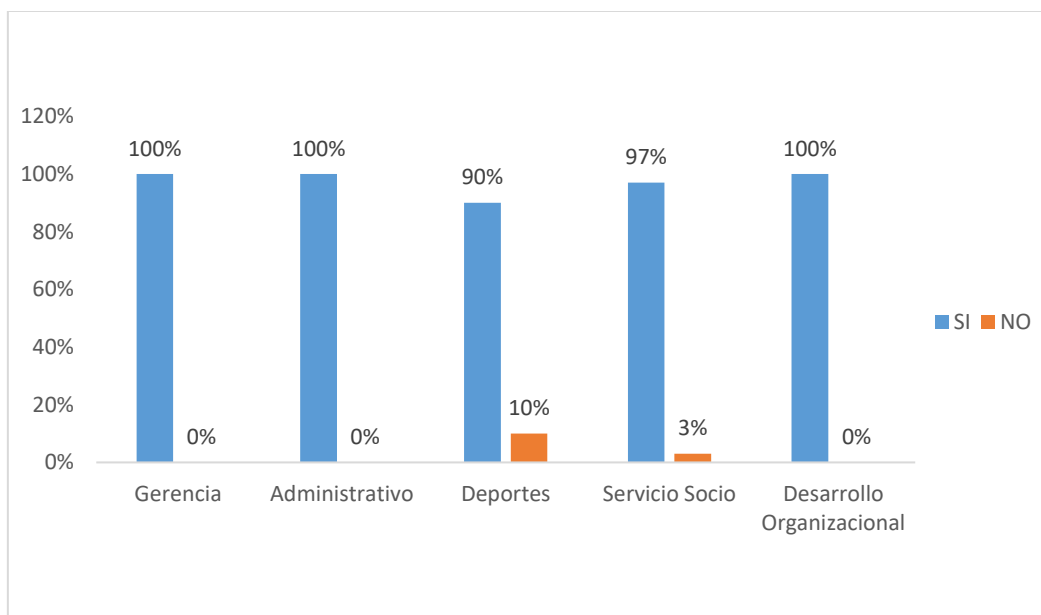
**División de la muestra:**



<b>Cuadro</b>				
<b>Nº</b>	<b>Áreas</b>	<b>Nº Personas</b>	<b>%</b>	<b>Nº Encuestas</b>
<b>1</b>	Gerencia	4	5%	3
<b>2</b>	Administrativo	18	23%	14
<b>3</b>	Deportes	29	38%	23
<b>4</b>	Servicio Socio	18	23%	14
<b>5</b>	Desarrollo Organizacional	9	11%	7
	Total	78	100%	61

**Pregunta N°1:**

¿Conoce usted la misión del Club Jacarandá?

**Respuesta General:****Respuesta a nivel departamental:****Análisis del resultado de la pregunta:**

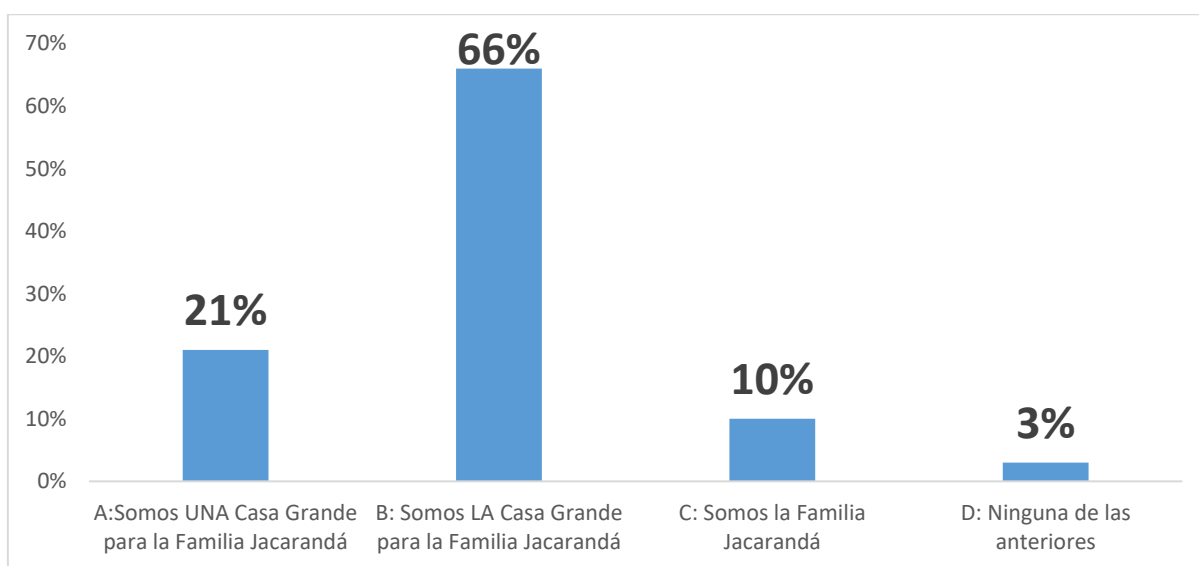
En términos generales vemos que la misión está claramente reconocida y acogida por los empleados, vemos que se debe reforzar la misión con los colaboradores con contacto más

directo con el área de servicio a socios, sin embargo, en términos generales el resultado es bueno.

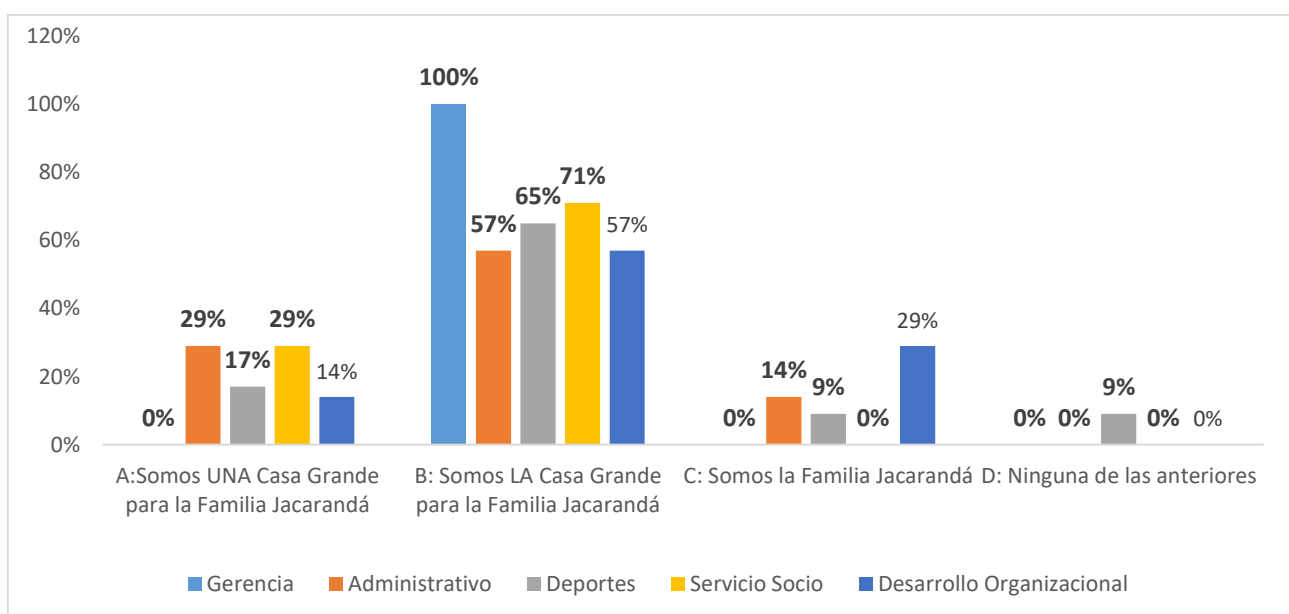
### Pregunta N°2:

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

### Respuesta General:



### Respuesta a nivel departamental:



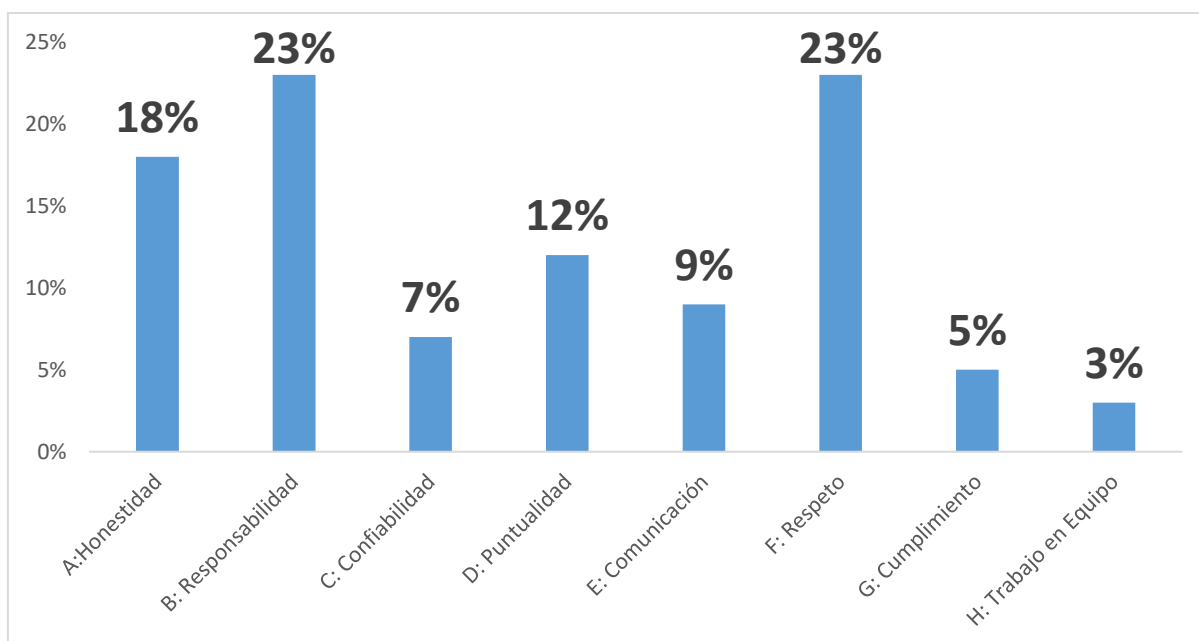
### Análisis del resultado de la pregunta:

Se puede apreciar que, en términos generales, la misión del Club Jacarandá es reconocida por sus empleados. Además, se encuentra muy orientada a lo familiar, y también se puede ver que, al reconocer como LA CASA GRANDE, se identifica un claro sentido de pertenencia determinante por parte de la gente que pertenece al Club.

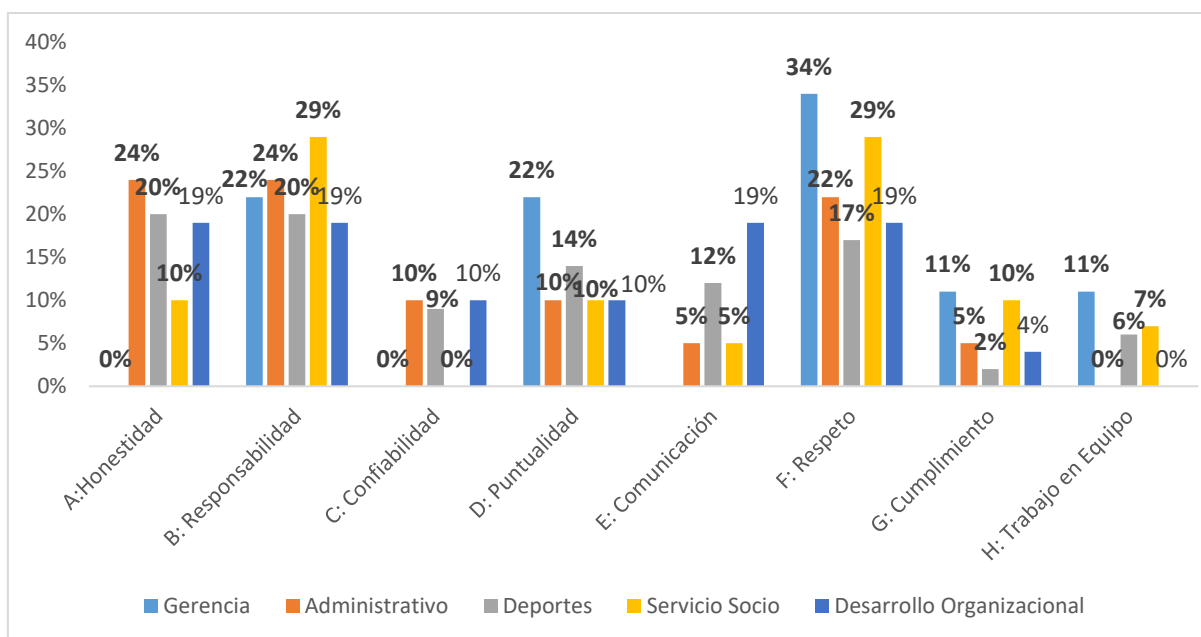
### **Pregunta N°3:**

De la siguiente lista de valores, ¿cuáles son los 3 que mejor identifican a Jacarandá?

### **Respuesta General:**



### **Respuesta a nivel departamental:**



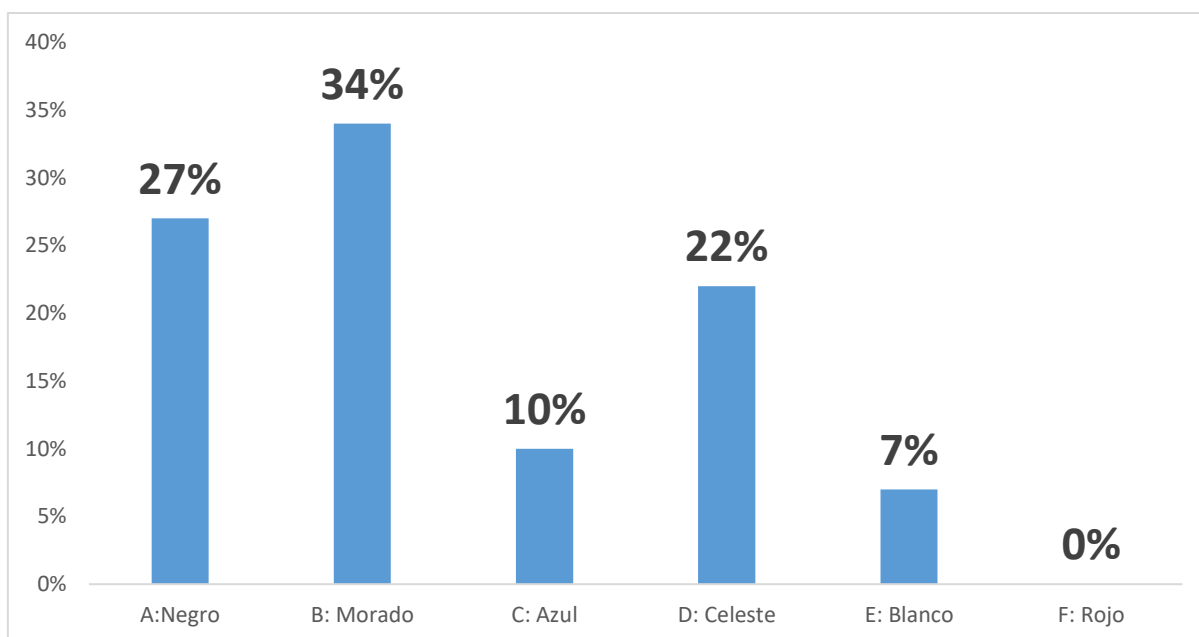
#### **Análisis del resultado de la pregunta:**

Club Jacarandá tiene un alto sentido de responsabilidad y respeto, sin embargo, se puede ver que tiene que trabajar a través de comunicación interna el valor de cumplimiento para obtener mejores resultados, exista una mejor relación entre los empleados y eso se transmita al socio.

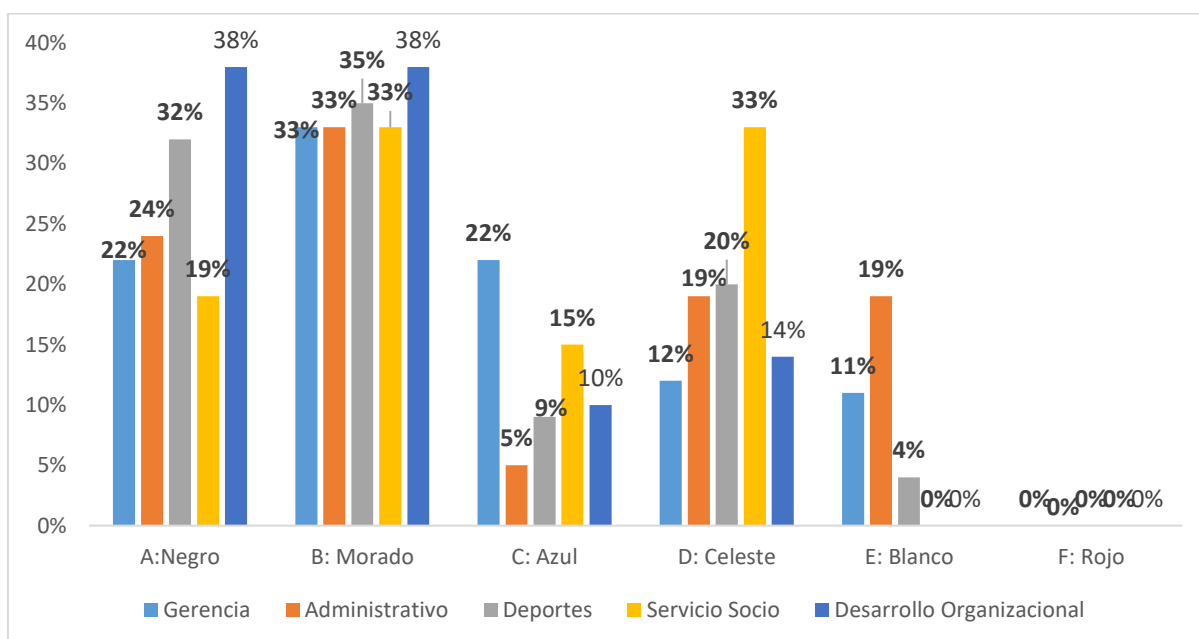
#### **Pregunta N°4:**

Marque los colores corporativos del Club Jacarandá

#### **Respuesta General:**



### Respuesta a nivel departamental:

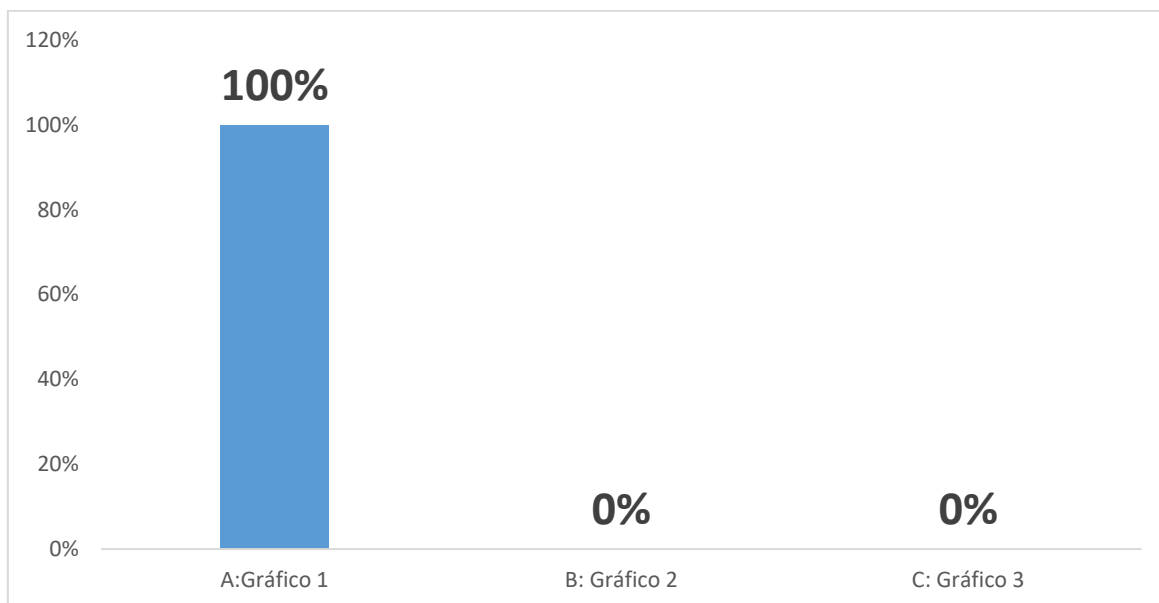
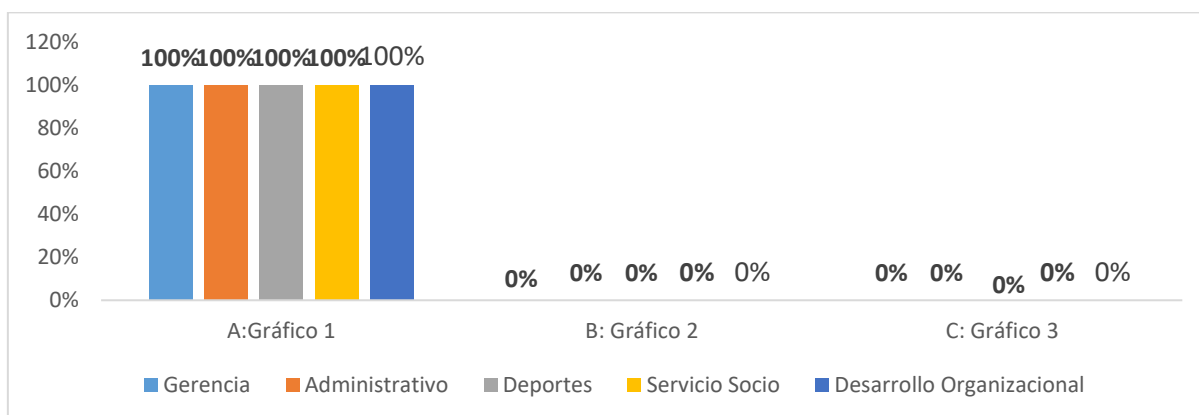


### Análisis del resultado de la pregunta:

Se puede ver que hay una prominente inclinación hacia los colores corporativos del Club que son Negro – Morado – Celeste, esto habla de que existe una clara identificación con los colores característicos del Club, ayudando a generar cercanía de los empleados y el Club como tal.

**Pregunta N°5:**

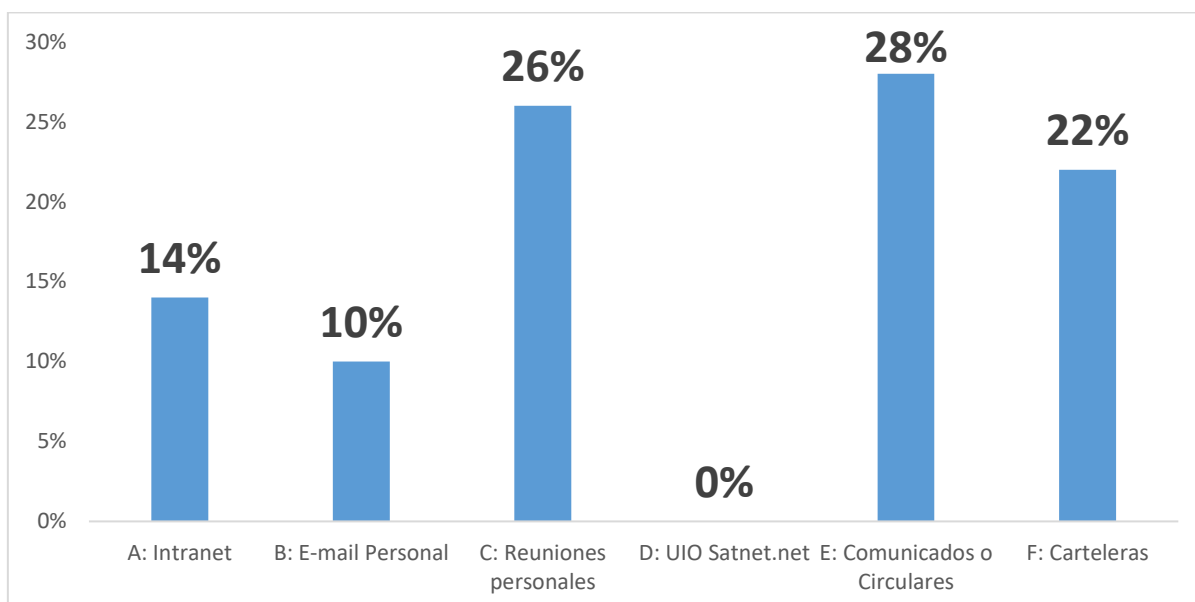
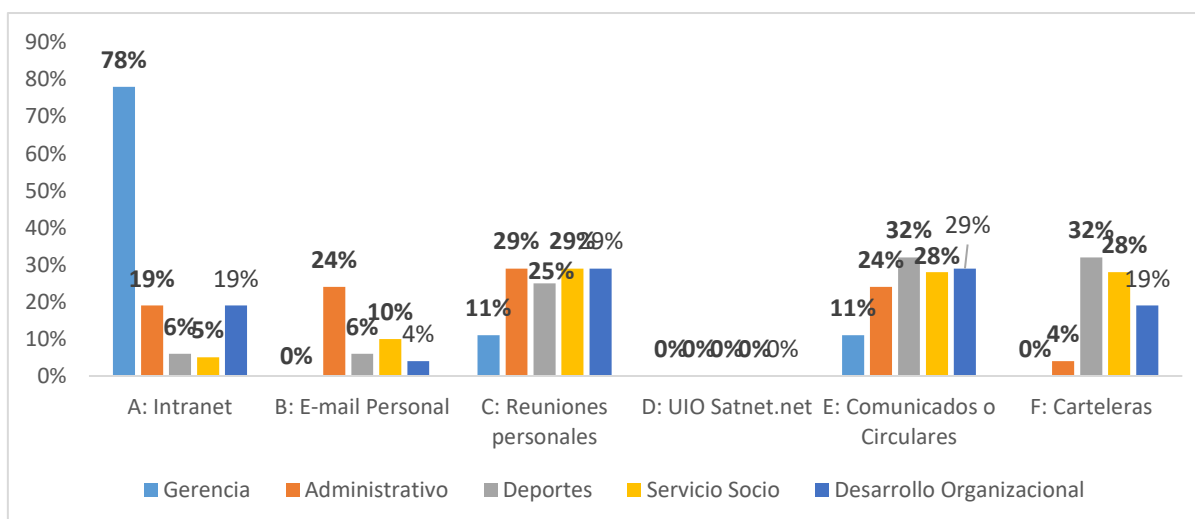
De las siguientes opciones señale el símbolo correcto del Club Jacarandá

**Respuesta General:****Respuesta a nivel departamental:****Análisis del resultado de la pregunta:**

Se puede ver que hay clara identificación del símbolo de la organización, esto habla de que existe una clara identificación con los colores característicos del Club, lo cual también ayuda a generar cercanía de los empleados y el Club como tal.

**Pregunta N°6:**

Señale las 3 herramientas de comunicación principales por las cuáles usted se informa diariamente sobre el trabajo en Club Jacarandá

**Respuesta General:****Respuesta a nivel departamental:****Análisis del resultado de la pregunta:**

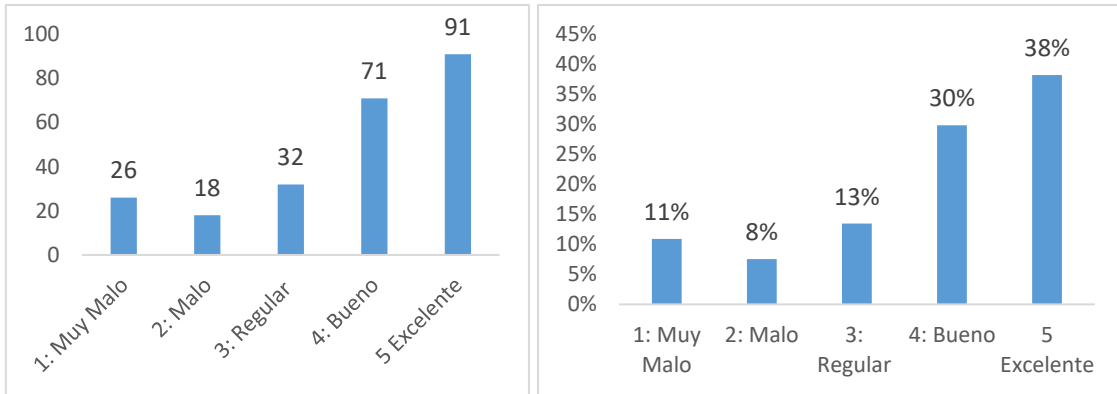
Se puede ver que, en base a los resultados obtenidos, la herramienta más efectiva de comunicarse para los empleados es por medio de comunicados y circulares, siguiéndoles las reuniones personales.



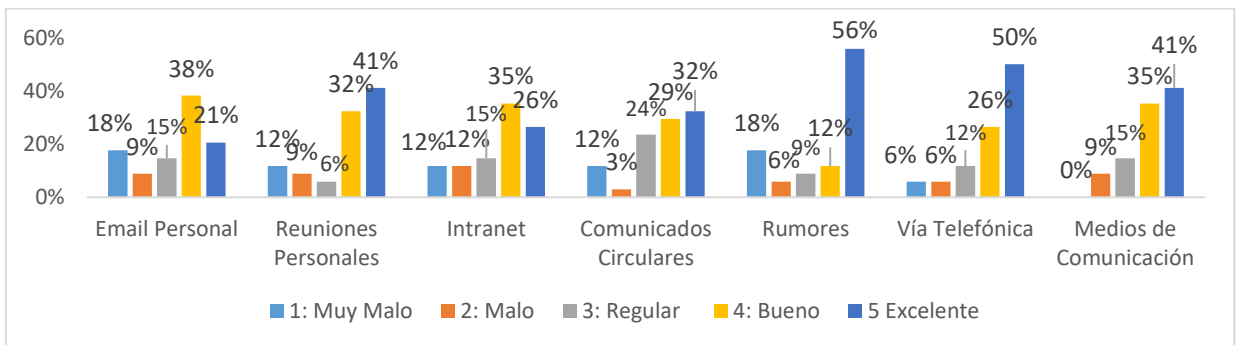
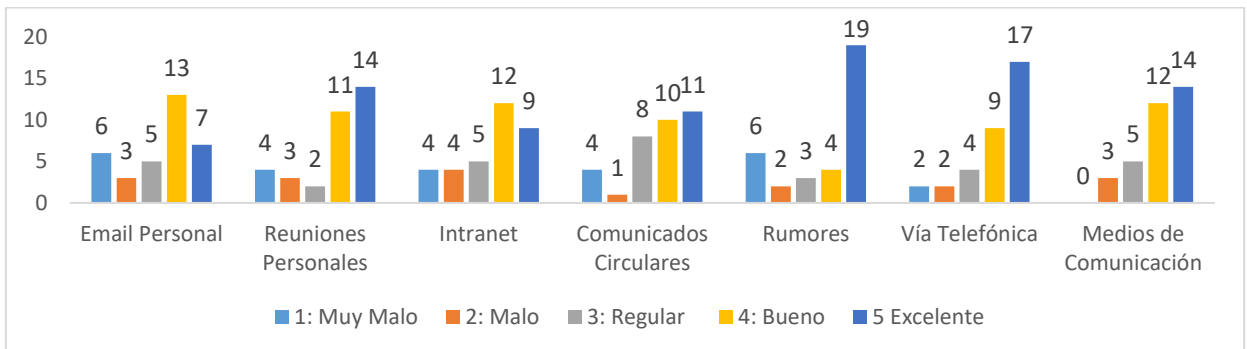
**Pregunta N°7:**

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

**Respuesta General:**



**Respuesta a nivel de herramienta:**



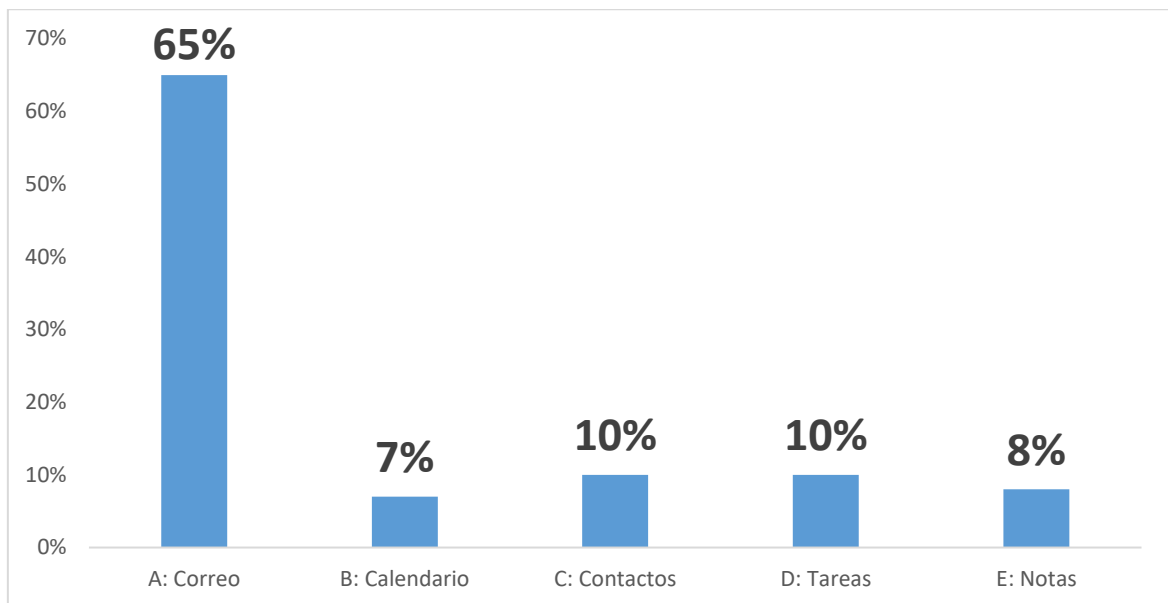
**Análisis del resultado de la pregunta:**

En general las percepciones de las herramientas de comunicación son buenas por el grado de satisfacción de la gente, sin embargo, se debería reforzar en generar mayor satisfacción en canales formales de mejor calidad como intranet e emails, en lugar de rumores.

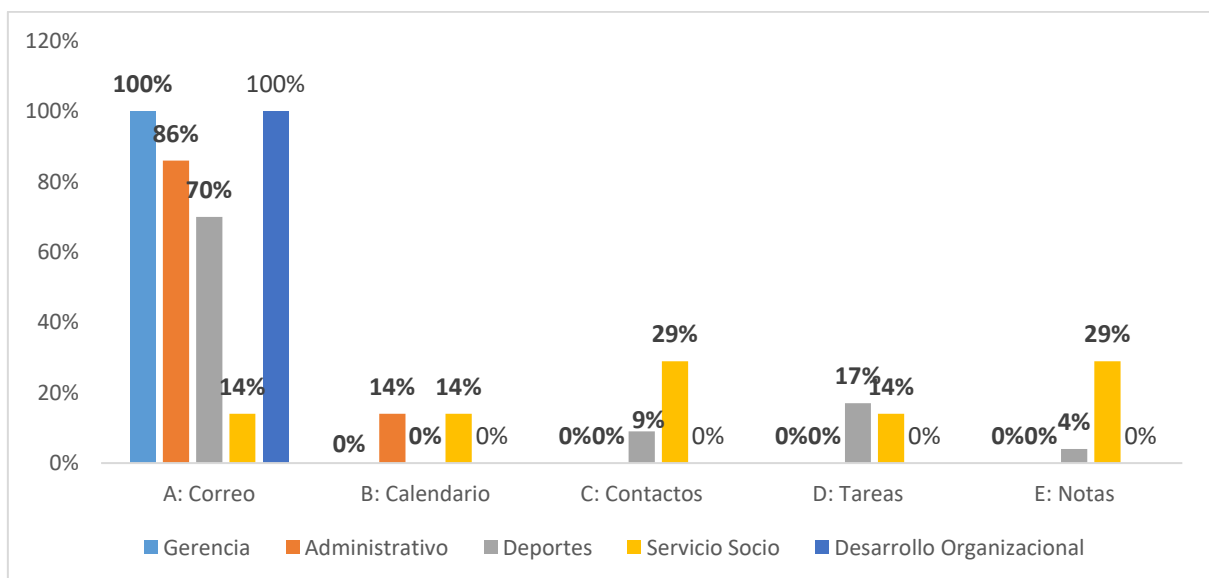
### Pregunta N°8:

De las siguientes opciones que posee Outlook. ¿Cuál es la que más utiliza?

### Respuesta General:



### Respuesta a nivel departamental:



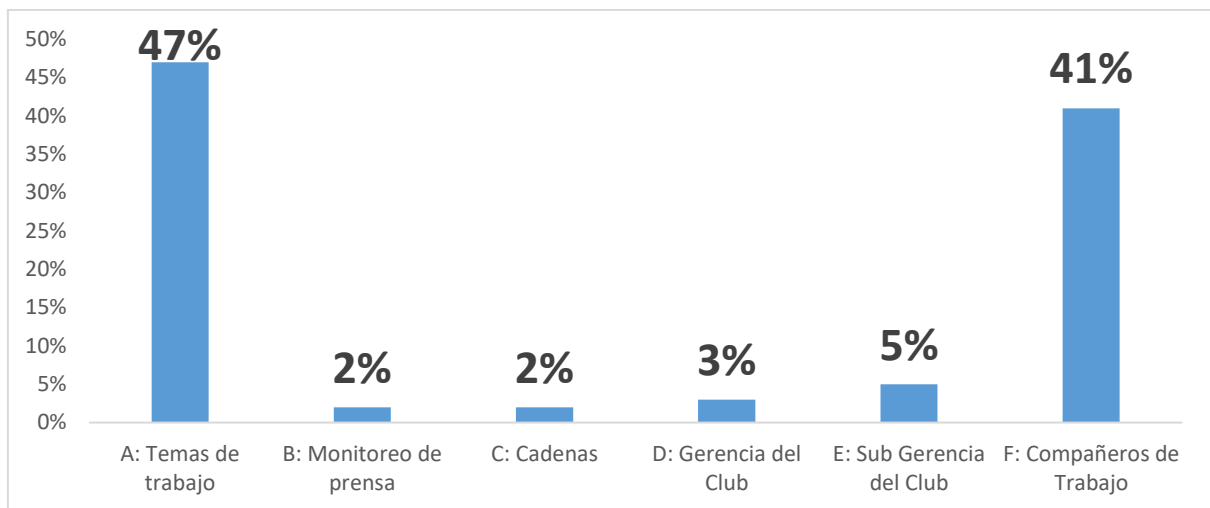
### Análisis del resultado de la pregunta:

Claramente se puede ver que el canal de comunicación más efectivo dentro de las herramientas de Outlook es el correo electrónico, en consecuencia, se debe tratar de dotar a todos los empleados de estas herramientas que favorecen a una comunicación efectiva.

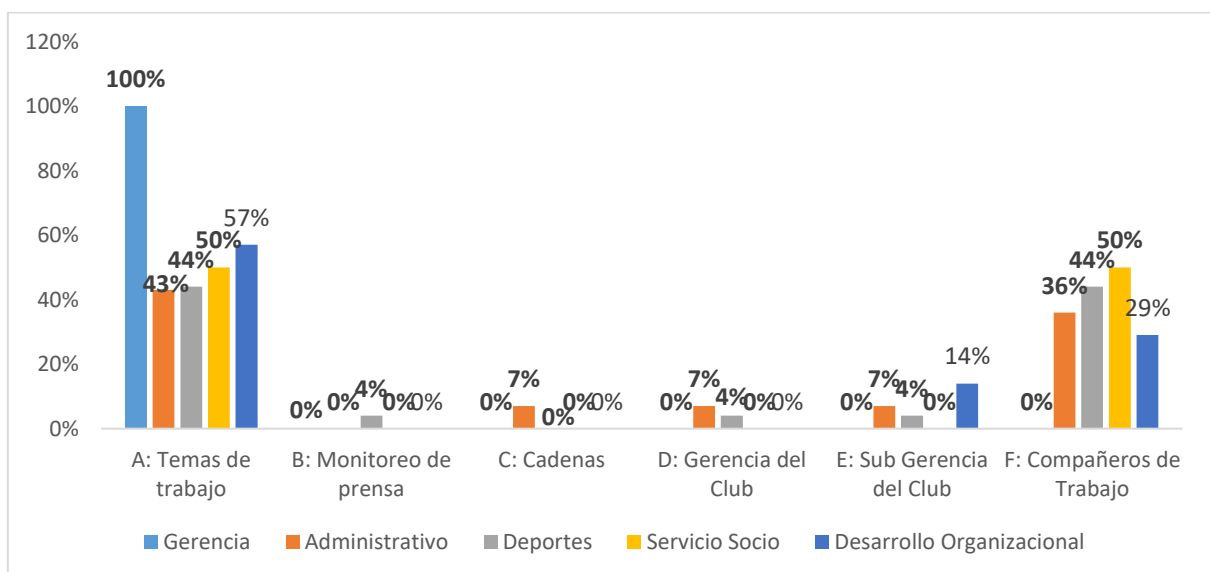
### Pregunta N°9:

Qué tipo de correos electrónicos son los que más recibe diariamente, señale dos:

### Respuesta General:



### Respuesta a nivel departamental:



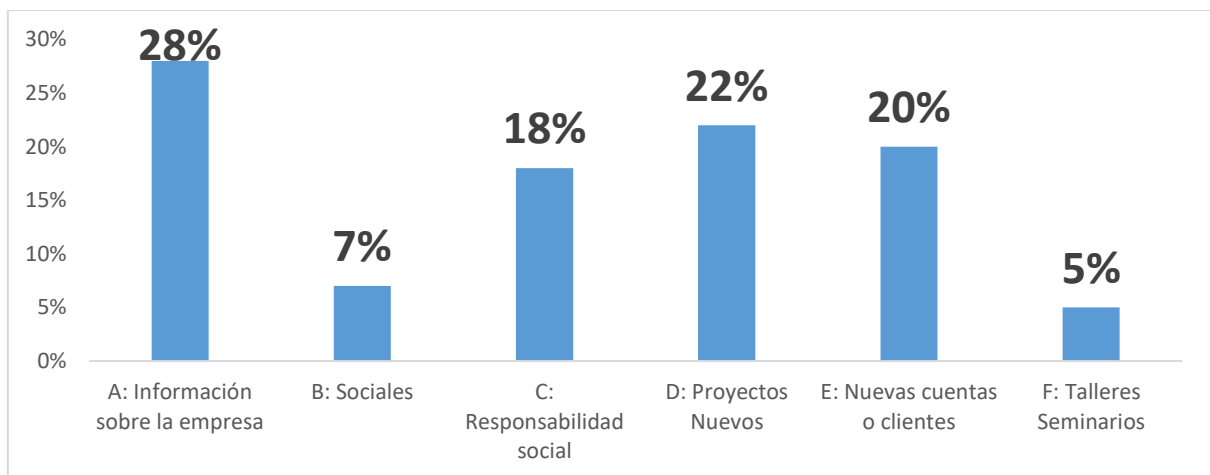
### Análisis del resultado de la pregunta:

Se puede ver que el correo se está utilizando de manera efectiva en temas laborales principalmente, sin embargo, creemos que se puede incrementar la comunicación de temas de trabajo a áreas como Deportes y Servicio al socio en el caso de que se requiera dar una mayor dirección de algún tipo.

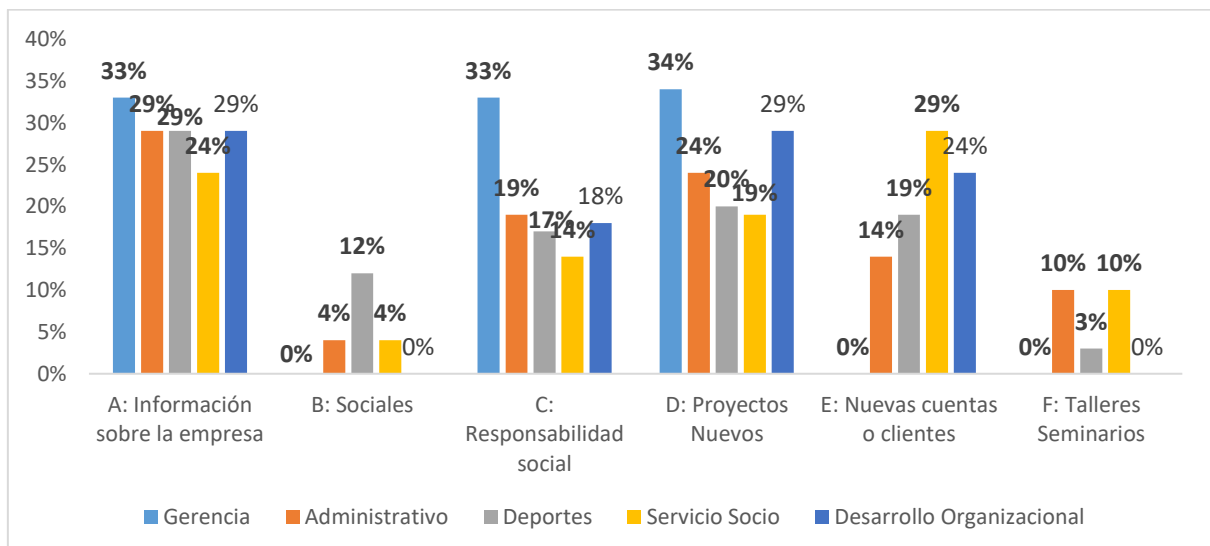
### Pregunta N°10:

Qué tipo de información le gustaría recibir sobre Club Jacarandá para que se incluyan en las herramientas de comunicación, señale 3:

### Respuesta General:



### Respuesta a nivel departamental:



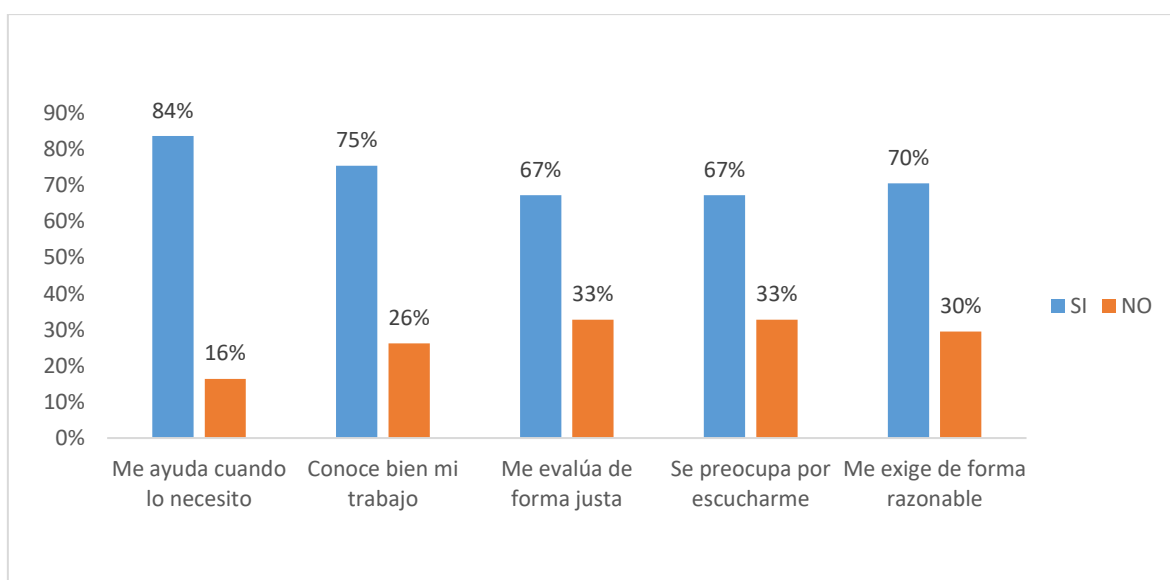
### **Análisis del resultado de la pregunta:**

Este caso se puede encontrar una diversidad de información relevante para los colaboradores pues existe alto interés en información de todo tipo.

### **Pregunta N°11:**

Por favor puntúe su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones de las habilidades y competencias de su jefe o superior inmediato:

### **Respuesta General porcentual:**



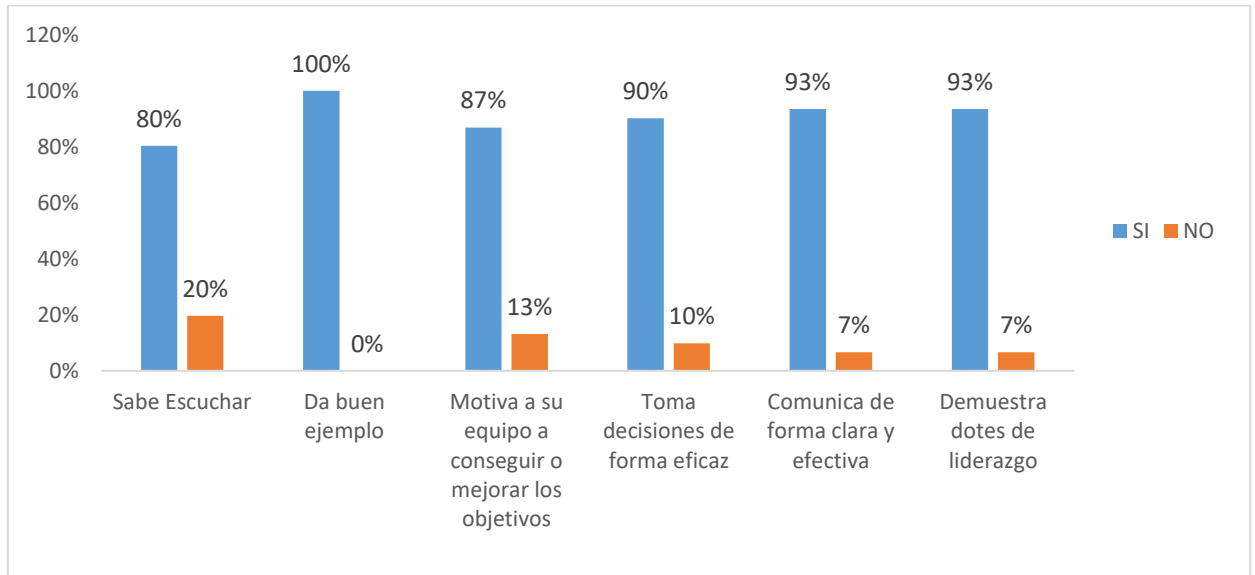
### **Análisis del resultado de la pregunta:**

En términos generales vemos una relación bastante buena con los líderes, sin embargo, también se obtuvo un 30% de detractores.

### **Pregunta N°12:**

Por favor puntúe su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones de las habilidades y competencias de su jefe o superior inmediato:

**Respuesta General porcentual:**



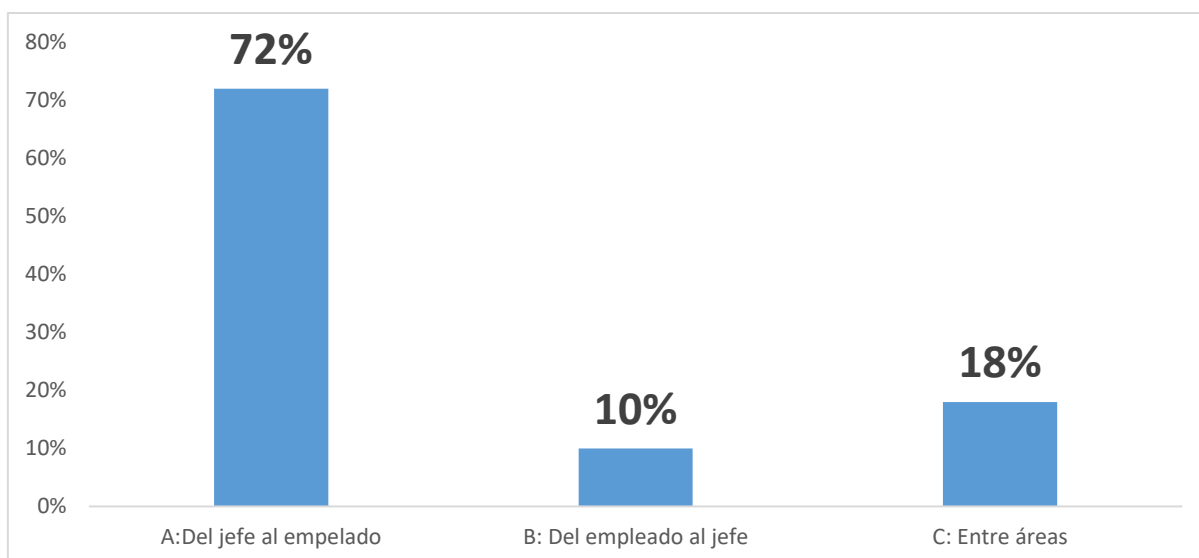
**Análisis del resultado de la pregunta:**

Vemos un equipo que generalmente se muestra motivado sobre todo enfocado en buenos ejemplos que se perciben desde el liderazgo. Sin embargo, es importante enfocarse en esas minorías con el fin de que los detractores no aumenten en el tiempo.

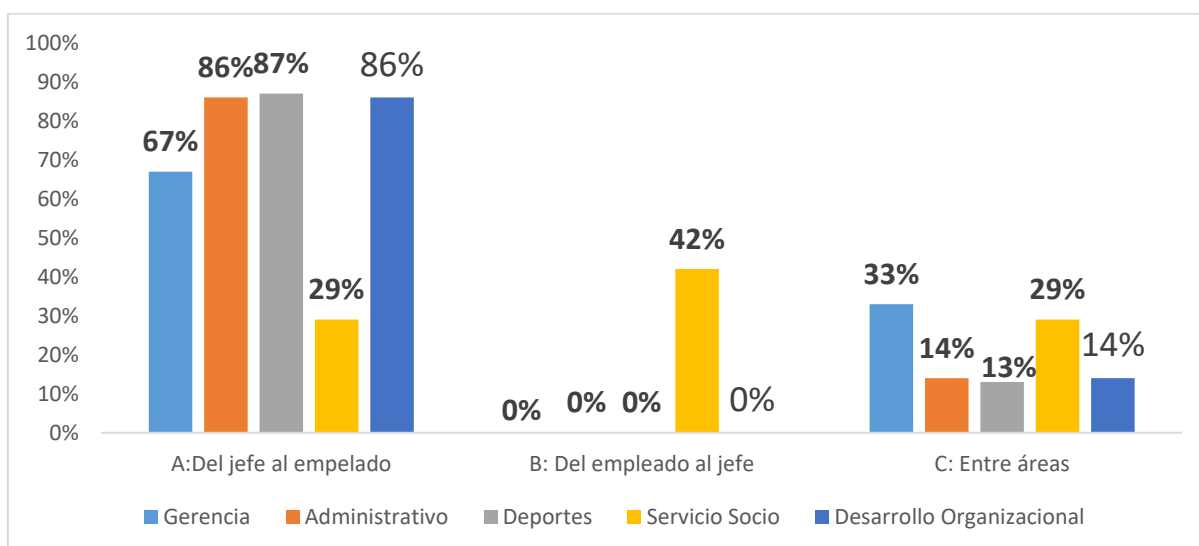
**Pregunta N°13:**

Según su opinión de qué manera se transmite la información dentro del Club Jacarandá, escoja una sola opción

**Respuesta General:**



### Respuesta a nivel departamental:



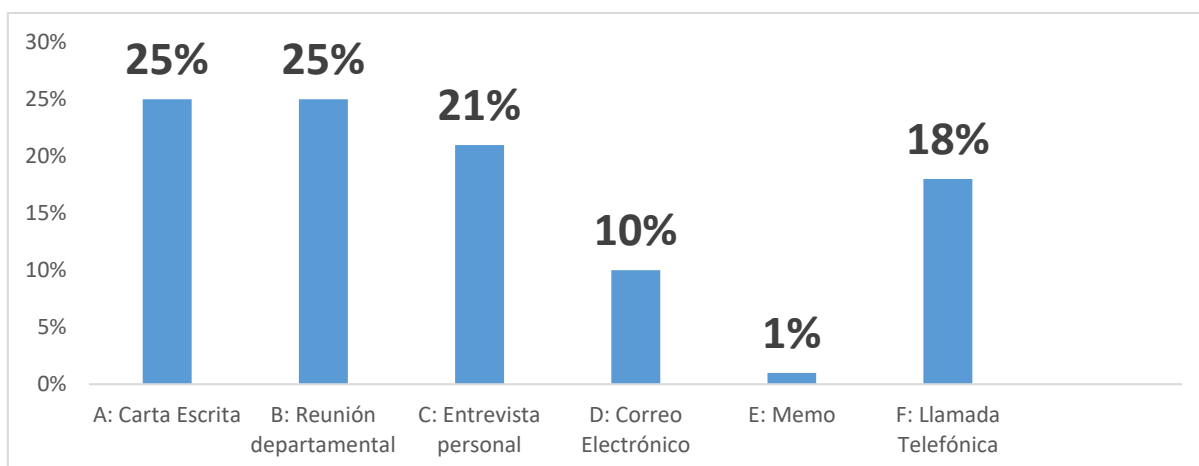
### Análisis del resultado de la pregunta:

Se puede ver que hay un sentido orgánico de transmisión de información del jefe al empleado, lo cual hace pensar que la organización está muy orientada a recibir direcciones para actuar en consecuencia.

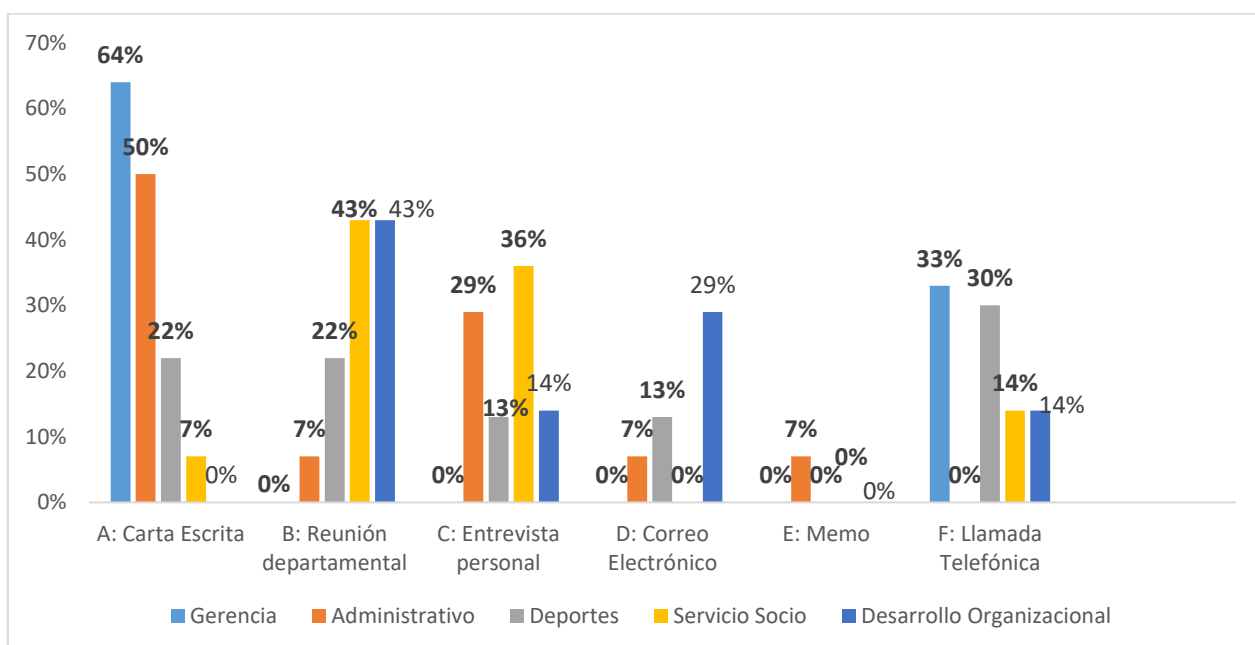
### Pregunta N°14:

¿A través de que medio le gustaría que su jefe se comuniqué con ud.?

### Respuesta General:



### Respuesta a nivel departamental:



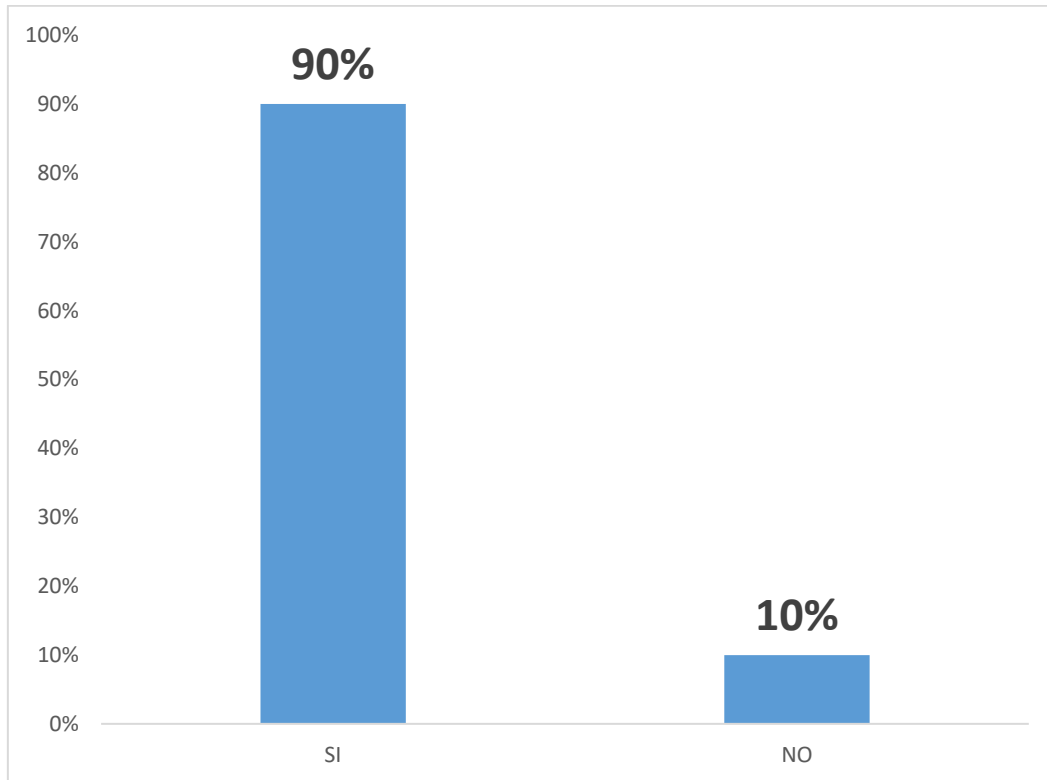
### Análisis del resultado de la pregunta:

Hay una tendencia importante por recibir información escrita, sin embargo, se ve una gran tendencia también en reuniones personales, por lo que se recomienda que las comunicaciones se las realice de manera personal y se envíe un respaldo vía carta.

### Pregunta N°16:

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

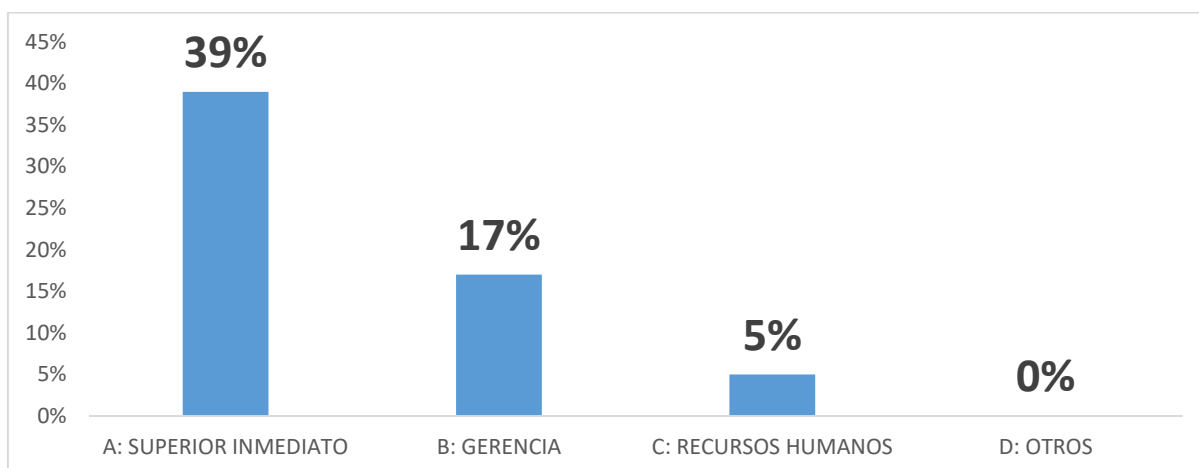
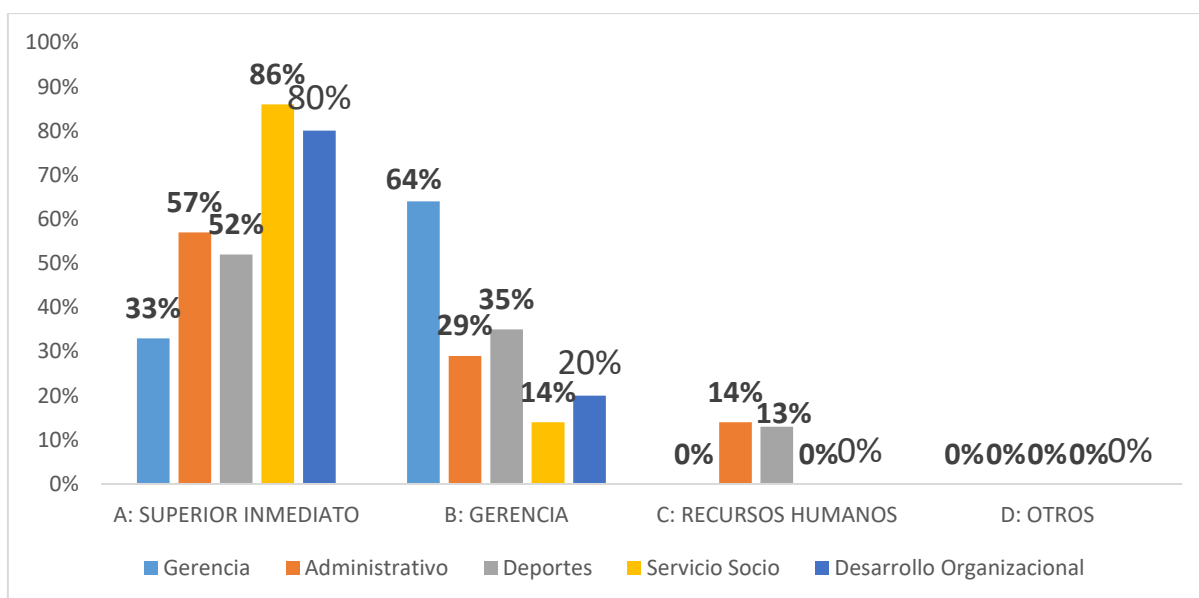


**Respuesta General:****Análisis del resultado de la pregunta:**

Es un porcentaje alto de sugerencias, esto hace pensar que el estado en general del colaborador no es muy positivo. Sin embargo, se encuentra interesado en opinar y en ser escuchado.

**Pregunta N°17:**

¿A quién le ha hecho usted la sugerencia?

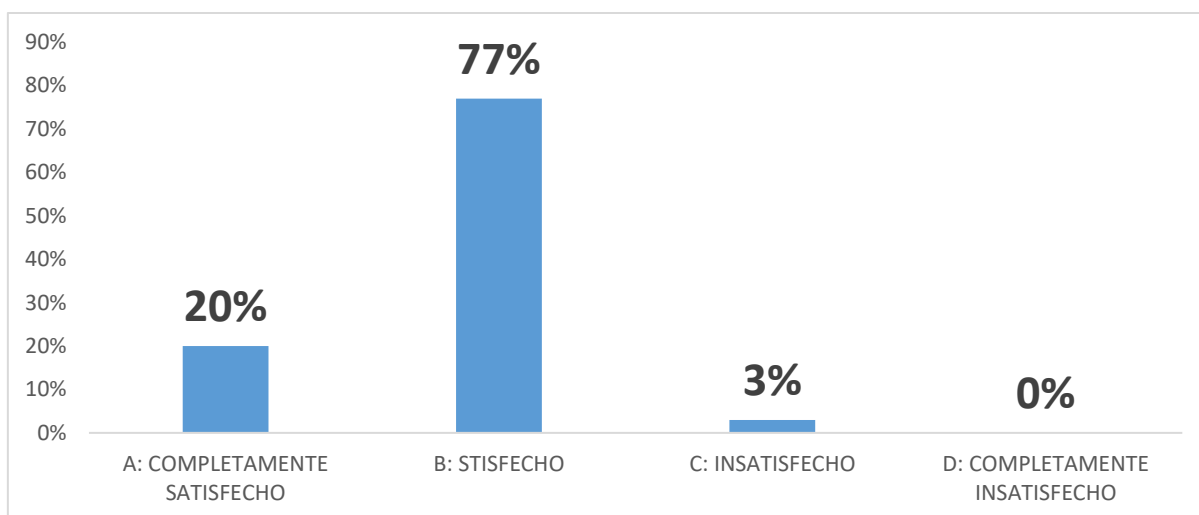
**Respuesta General:****Respuesta a nivel departamental:****Análisis del resultado de la pregunta:**

El hecho de que los colaboradores hagan sugerencias a los jefes inmediatos nos da la pauta de que los jefes generan confianza en las personas.

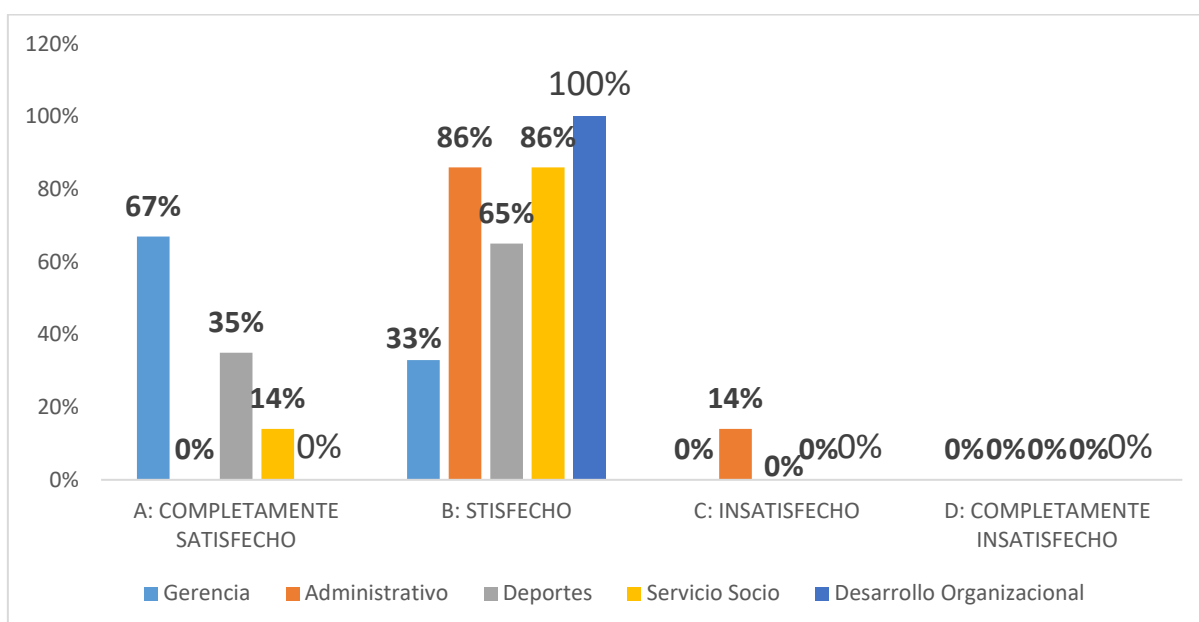
**Pregunta N°18:**

¿Qué tan satisfecho quedó usted con la respuesta?

**Respuesta General:**



### Respuesta a nivel departamental:



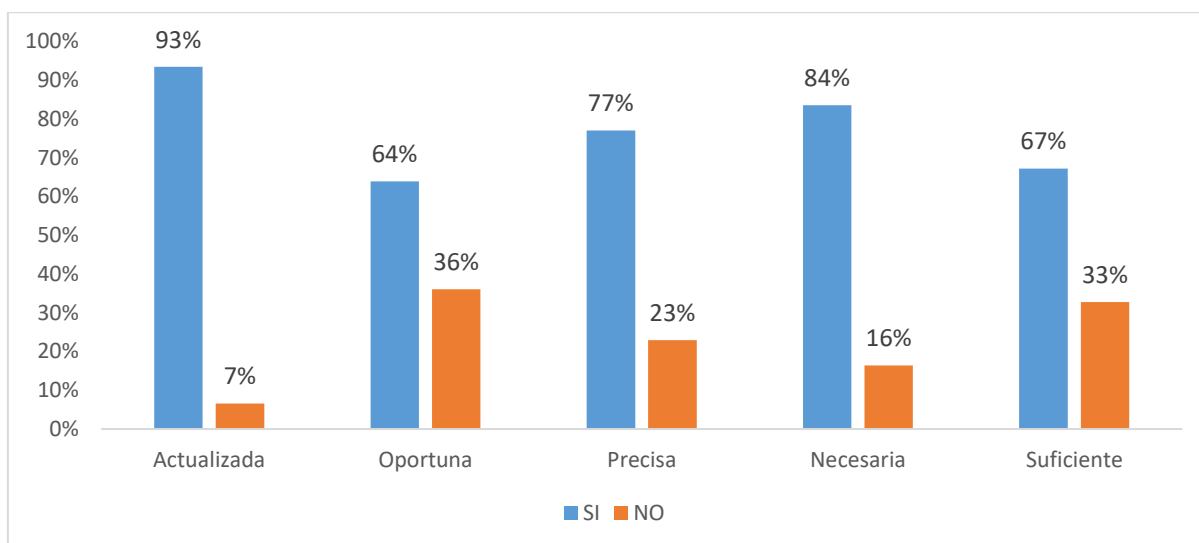
### Análisis del resultado de la pregunta:

Se puede apreciar que existe un alto índice de satisfacción con la reacción de los líderes a las recomendaciones de los colaboradores, esto es un gran síntoma de confianza en la organización.

### Pregunta N°19:

Cree que la información del Club Jacarandá es::

### Respuesta General porcentual:



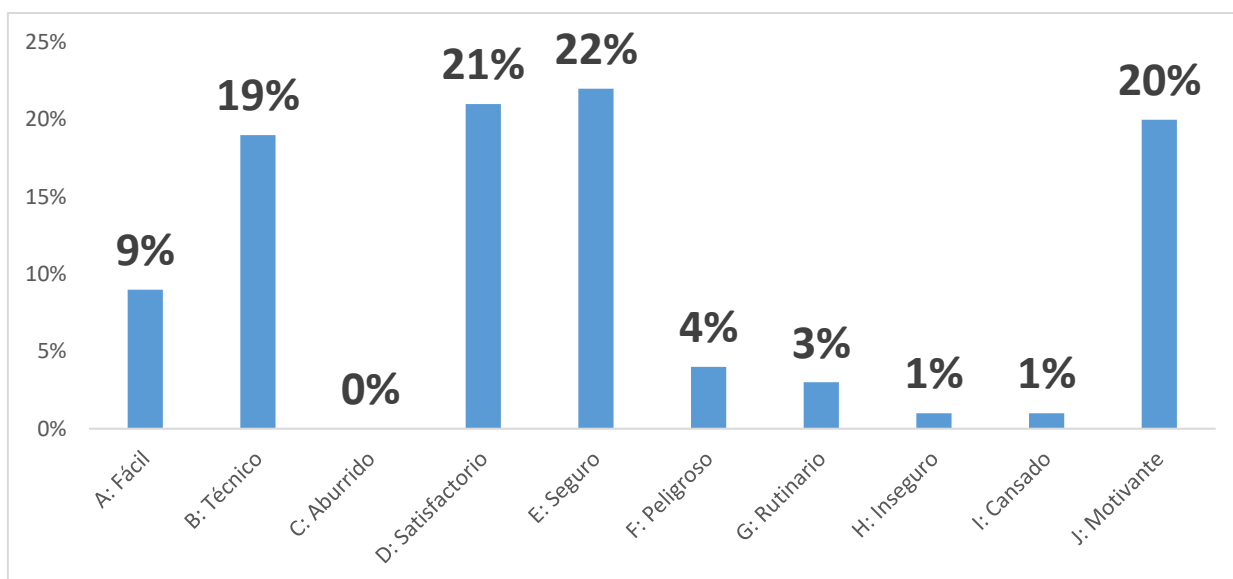
### Análisis del resultado de la pregunta:

Sobre la percepción que el empleado tiene de la empresa con respecto a la información, en general es buena ya que todos los porcentajes se encuentran sobre el 50%. Sin embargo, este índice también nos da una alerta sobre ciertos detractores de la información proporcionada en el Club.

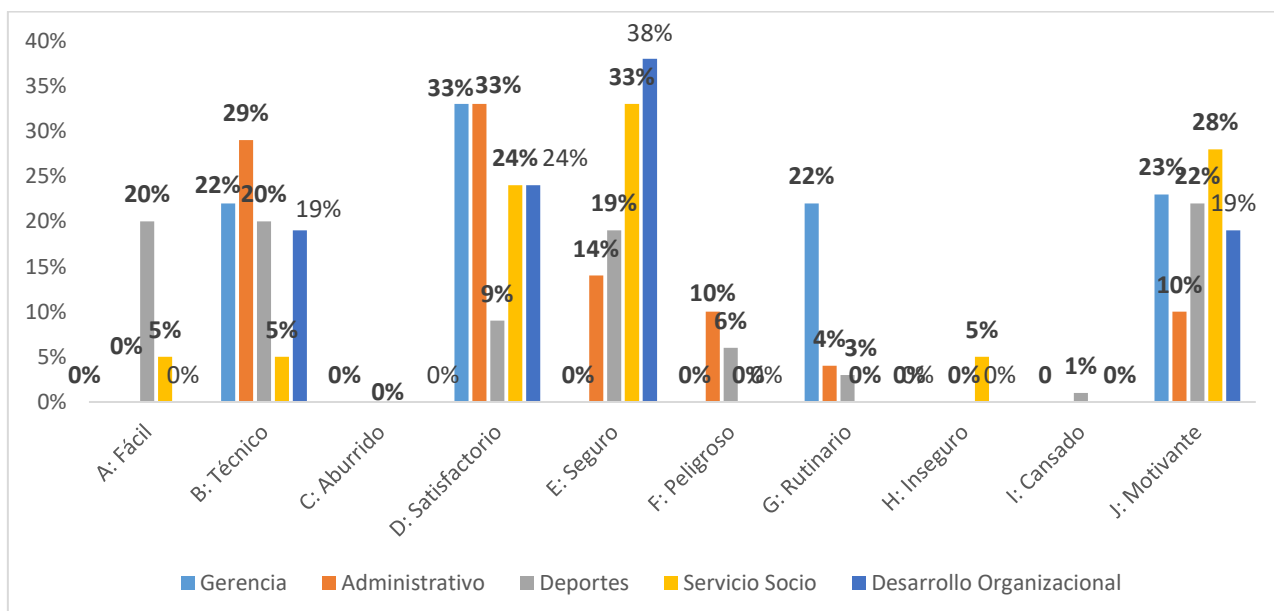
### Pregunta N°20:

Señale 3 palabras que mejor describan su trabajo:

### Respuesta General:



### Respuesta a nivel departamental:



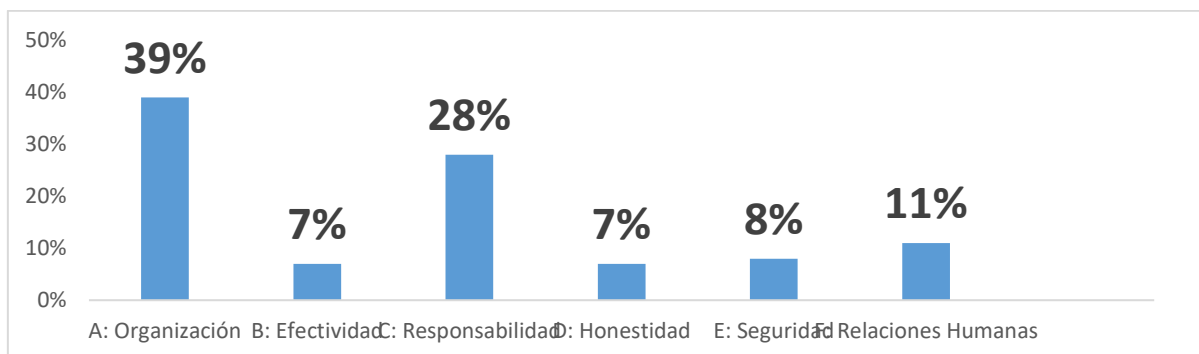
### Análisis del resultado de la pregunta:

En general todos los adjetivos utilizados muestran que Club Jacarandá tiene un ambiente de trabajo saludable, con algunas oportunidades de mejora que deben ser atendidas para evitar problemas futuros de imagen interna.

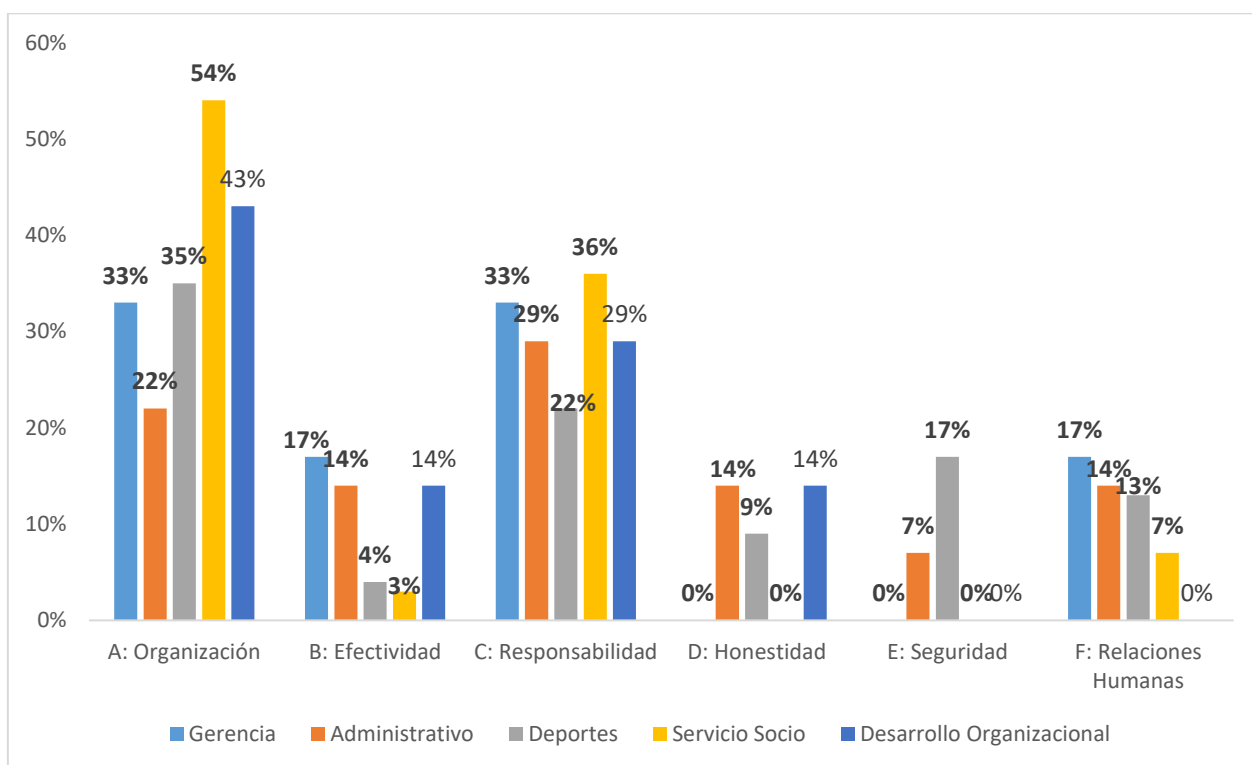
### Pregunta N°21:

Señale los aspectos que ud. Considera son fundamentales en un lugar de trabajo (Escoja 2):

### Respuesta General:



### Respuesta a nivel departamental:



### Análisis del resultado de la pregunta:

De acuerdo a los valores mostrados podemos ver una organización muy metódica y orientada a resultados, muy comprometida con grandes rasgos de responsabilidad y organización.

## **Conclusión General:**

Este estudio permitió encontrar fortalezas y debilidades desde distintas áreas del negocio, con el fin de que el liderazgo pueda enfocarse en los puntos débiles para poder establecer planes de acción oportunos, así como también fortalecer los puntos fuertes de la organización.

## **Conclusiones:**

Tras haber finalizado la auditoria, se obtuvieron varias conclusiones, las cuáles serán divididas y detalladas a continuación a nivel de identidad, comunicación e imagen.

### A nivel de Identidad:

- En cuanto a la misión, se puede concluir diciendo que más del 80% de los empleados conocen e identifican claramente cuál es la misión de la empresa.
- En cuanto a los valores, se puede decir que tanto a nivel general como departamental, todos tienen claro cuáles son la mayoría de los valores de la empresa, dándole mayor importancia a los temas relacionados al respeto y responsabilidad, los cuales sí forman parte de los valores con los que cuenta la organización.
- Solamente el 5% de los encuestados optaron por el valor del cumplimiento, el cual sí pertenece a los valores de la empresa.
- Sobre los colores, existe una prominente inclinación hacia los colores corporativos del Club que son Negro – Morado – Celeste, esto habla de que existe una clara identificación con los colores característicos del Club, ayudando a generar cercanía de los empleados y el Club como tal.

- Sin embargo, el color blanco, el cual también es parte de los colores corporativos de la organización tuvo tan solo un 7% de reconocimiento.
- En cuanto al símbolo, se puede concluir diciendo que existe una clara identificación del mismo, esto va de la mano con la clara identificación de los colores característicos del Club, lo cual también ayuda a generar cercanía de los empleados y el Club como tal.

#### A nivel de Comunicación:

- Se puede concluir diciendo que en general las percepciones de las herramientas de comunicación son buenas por el grado de satisfacción de la gente, sin embargo, el tema de los rumores representa un porcentaje alto de hasta el 56%.
- A nivel general, el canal de comunicación más efectivo dentro de las herramientas de Outlook es el correo electrónico con un 65%, mientras q a nivel departamental, como consecuencia de las funciones propias del empleado, el departamento de deporte y también el de servicio al socio, los canales más efectivos fueron los contactos y tareas con un 10%.
- Sobre el tipo de información que al empleado le gustaría recibir sobre el club, se obtuvieron como resultados más altos al tema de la información sobre la empresa con un 28%, siguiéndole los proyectos nuevos con un 22% y nuevas cuentas o clientes con un 20%.
- Existe una diversidad de información relevante para los colaboradores pues existe alto interés en información de todo tipo,
- En términos generales vemos una relación bastante buena con los líderes. Sin embargo, también se obtuvieron como resultado un 30% de detractores.



- Existe un sentido orgánico de transmisión de información del jefe al empleado, lo cual hace pensar que la organización está muy orientada a recibir direcciones para actuar en consecuencia.
- Se obtuvo como resultado un porcentaje alto de 90% con respecto a las sugerencias, esto hace pensar que el estado en general del colaborador no es muy positivo. Sin embargo, también se puede deducir que se encuentra interesado en opinar y en ser escuchado.
- La comunicación con sus supervisores directos en general es buena por hecho de que los colaboradores hagan sugerencias a los jefes inmediatos nos da la pauta de que éstos generan confianza en las personas
- Existe un alto índice de satisfacción de hasta el 77%, con la reacción de los líderes a las recomendaciones de los colaboradores, esto es un gran síntoma de confianza en la organización.

#### A nivel de Imagen:

- Sobre la percepción que el empleado tiene de la empresa con respecto a la información, en general es buena ya que todos los porcentajes se encuentran sobre el 50%. El 93% de los encuestados la considera actualizada, el 77% precisa, el 84% precisa y el 67% suficiente.
- Sin embargo, alrededor del 30% de los empleados no la consideran suficiente, este índice también nos da una alerta sobre ciertos detractores de la información proporcionada en el Club
- En cuanto a la descripción de su trabajo, entre los porcentajes más altos tenemos al 22% que lo considera seguro, el 21% satisfactorio y el 20% motivante.

- Todos los adjetivos utilizados muestran que Club Jacarandá tiene un ambiente de trabajo saludable, con algunas oportunidades de mejora que deben ser atendidas para evitar problemas futuros de imagen interna.
- Sobre los dos aspectos que consideran fundamentales en el lugar de trabajo, los dos porcentajes más altos fueron de 39% quienes consideran a la organización sumamente importante y 28% a la responsabilidad, concluyendo trata sobre una organización muy metódica y orientada a resultados, muy comprometida con grandes rasgos de responsabilidad y organización.

### **Recomendaciones:**

#### **A nivel de Identidad:**

- A pesar de que más de la mayoría de colaboradores conocen la misión, se debe reforzar un poco con el área de servicio a socios, ya que a la final es una de las áreas que tuvo uno de los porcentajes más bajos y es el que más interacción tiene con los clientes importantes de la organización.
- A pesar de que los empleados conocen la mayoría de los valores de la empresa, solo el 5% optó por el valor del cumplimiento, este es un porcentaje muy bajo y debe ser reforzado.
- Se recomienda que dentro de los valores se encuentre el Trabajo en equipo, ya que al ser una empresa que brinda un servicio al cliente directamente humano, es muy importante que la relación y comunicación entre empleados sea positiva, fuerte y eso se transmita al socio.

- Se recomienda realizar reuniones o cursos en donde se trate el tema de la identidad corporativa, para así mejorar y reforzar en la mente de los colaboradores ciertos temas importantes a nivel de identidad de la organización.

#### A nivel de comunicación:

- Se debería reforzar en generar mayor énfasis en el manejo de canales formales de mejor calidad como intranet e emails, mediante capacitaciones regulares por un periodo para frenar el tema de los rumores.
- Sería importante entablar momentos de comunicación para que los detractores se vuelvan promotores y mejorar el entorno laboral.

#### A nivel de Imagen:

- Se recomienda necesario alinear necesidades de comunicación para generar acuerdos totales con los colaboradores y evitar detractores internos de la comunicación.
- Se recomienda entablar momentos de comunicación para que los colaboradores mantengan un alto nivel de compromiso, sean reconocidos por su trabajo y al mismo tiempo reforzar el tema de la imagen de la empresa de adentro hacia fuera.

# CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

## **Campaña de Comunicación Interna: Club Jacarandá**

### **Historia**

El Club Jacarandá surge en el año de 1971. Éste nace con la idea de ser una cooperativa de vivienda y en el año de 1995 se transforma oficialmente en el Club Jacarandá. El nombre se lo debe al árbol característico que predomina dentro del Conjunto residencial al que pertenece el Club. Actualmente cuenta con 720 socios.

### **Visión**

Ser la mejor experiencia de convivencia, acoger y mantener cautivados a los socios y sus familias y propiciar un contexto amigable con la naturaleza.

### **Misión**

Somos la casa grande para la familia Jacarandá, brindamos recreación, deporte y bienestar, aportamos a la buena salud y promovemos un entorno de calidad entre los Socios.

### **Valores**

- Puntualidad
- Comunicación
- Responsabilidad
- Cumplimiento

- Honestidad
- Respeto

## **Objetivo General**

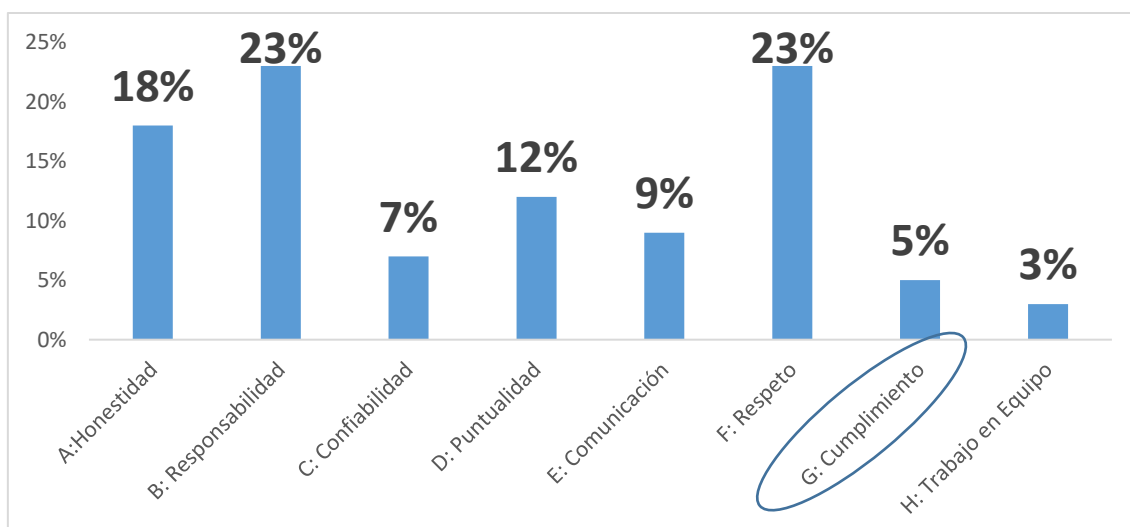
Conectar a la empresa con su público interno, a través de una efectiva campaña enfocada en mejorar los sistemas de comunicación visual y el posicionamiento de la Identidad corporativa, las herramientas y los canales de comunicación del Club Jacarandá, con un alcance del 50% de los empleados del club, durante el segundo semestre del año 2019.

## **Problema 1:**

En el Club Jacarandá se ha detectado un problema de identidad, respecto a que sólo el 5% de los colaboradores se sienten identificados con unos de los valores de la empresa: “El Cumplimiento”.

### **Gráfico del Problema:**

- **De la siguiente lista de valores, ¿cuáles son los 3 que mejor identifican a Jacarandá?**



**Objetivo Específico:** Aumentar a 50% el nivel de identificación de los colaboradores del Club Jacarandá con el valor “Cumplimiento” a través de una campaña de comunicación interna dentro de un periodo de 2 meses.

## CAMPAÑA 1

**¡Jacarandá sí cumple!**

### Fase Expectativa:

**Estrategia:** Invitación mañana lúdica.

**Táctica:** Al momento de ingresar al turno de trabajo, se le entregará a cada colaborador una invitación en donde encontrarán información como: ubicación, hora, fecha y un mensaje con el fin de generar incertidumbre y expectativa en el empleado.

### **Mensaje fase expectativa:**

El mensaje que estará escrito dentro de la invitación será:

“El secreto del éxito es persistencia por la meta “

Información adicional:

- Ubicación: cancha de fútbol
- Fecha: 9 de septiembre del 2019
- Hora: 9h00

Piezas gráficas:



***“EL SECRETO DEL ÉXITO ES  
PERSISTENCIA POR LA META”.***

***Ubicación:*** cancha de fútbol  
***Fecha:*** 9 de septiembre del 2019  
***Hora:*** 9h00

J A C  
A R ▲  
N D A  
C L U B





### **Fase Informativa:**

**Estrategia:** Mañana lúdica con todo el personal para lograr interiorizar el Valor Cumplimiento.

**Táctica:** Se realizará una **mañana de retos**, donde todo el personal formado en equipos, jugará y competirá en diferentes desafíos que deben ser cumplidos. La reunión se la llevará a cabo el 9 de septiembre del 2019, desde las 9h00 hasta las 14h00. Incluirá un refrigerio a las 11h30 y el almuerzo. Se contará con el apoyo de Álvaro Jijón, un Consultor Especializado en técnicas outdoor. Se premiará al equipo que conozca más y cuente historias reales de vivencia de los valores de la empresa y al grupo más cumplido que logre la mayor cantidad de desafíos. El premio será un pasaje en avión para dos personas, para conocer Galápagos. Los pasajes se darán utilizando las millas de cortesía acumuladas por el Club. Ese día se tomarán fotos en grupo a cada departamento, mientras alcanzan el desafío.



**Mensaje Fase Informativa:**

El nombre de la campaña será el mensaje que estará presente en todo momento mediante piezas gráficas.

“Jacarandá sí cumple! “

Adicionalmente, a través de caballetes se expondrán diferentes frases relacionadas al tema del cumplimiento como:

- “La mayor satisfacción, el deber cumplido“ Jacarandá sí cumple!
- “Gente cumplida, gente valiosa“ Jacarandá sí cumple!
- “Cumple tu trabajo y serás valorado“ Jacarandá sí cumple!

**Piezas gráficas:**



**Fase Recordativa:**

**Estrategia:** Entrega de calendario a cada colaborador.

**Táctica:** Cada uno de los colaboradores recibirá como regalo un calendario. Éste tendrá el nombre de la campaña “Jacarandá sí cumple”. El calendario con todos los meses del año y en cada mes, estará una foto del grupo de trabajo, durante la mañana de desafíos.

**Mensaje fase recordativa:**

Nombre de la campaña: ¡Jacarandá sí cumple!

**Piezas gráficas:**



### Cronograma:

Fase Expectativa	Fase Informativa	Fase Recordación
Invitación	Mañana Lúdica	Calendario

	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Expectativa		4 de septiembre			
Informativa		9 de septiembre			
Recordativa			7 de octubre		

### Presupuesto:

	Valor Unitario	Cantidad	Total
<b>EXPECTATIVA</b>			
Invitación	\$2	78	\$156



<b>INFORMATIVA</b>			
caballetes	\$4	3	\$12
Material didáctico	\$1.28	78	\$100
Refrigerio y almuerzo	\$7	78	\$546
Costo facilitador	\$150	1	\$150
<b>RECORDATIVA</b>			
Calendario	\$5	78	\$390
<b>Total</b>			<b>\$1,354</b>

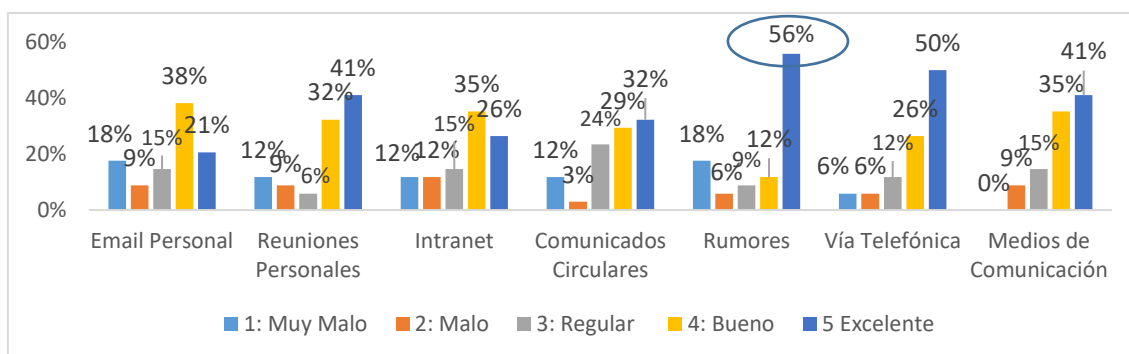
---

## Problema 2:

Dentro del Club Jacarandá, se ha identificado que el canal de comunicación más utilizado por los colaboradores es el **RUMOR**, con un porcentaje de 56%.

### Gráfico del Problema:

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



**Objetivo Específico:** Disminuir el rumor a máximo 10%, como canal de Comunicación utilizada por los colaboradores del Club Jacarandá en un periodo de 1 mes.

## CAMPAÑA 2

**Los 3 idiomas: De frente, Directo y Sincero!**

### Fase Expectativa:

**Estrategia:** Una persona disfrazada de oreja que visita a las instalaciones del Club.

**Táctica:** Se contratará un profesional que se disfrace llamativamente de una Oreja grande y visitará las instalaciones por 3 horas seguidas en cada turno, empezando a las 9h00 y saliendo a las 12h00 del primer turno y de 14h00 hasta las 17h00 en el segundo turno. El personaje no mantendrá comunicación verbal con ningún colaborador del Club, solo entregará hojas volantes, que contendrán 1 pregunta que genere interés de conocer la respuesta cada día.

**Mensaje fase expectativa:**

Hojas volantes que tengan las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los 3 idiomas?
- Si tiene dudas, preguntas e inquietudes\_\_\_\_\_
- Si pides confianza\_\_\_\_\_

**Piezas gráficas:**





### **Fase Informativa:**

**Estrategia:** Creación de aplicación virtual.

**Táctica:** Se creará una app básica y sencilla de utilizar para todos los empleados del Club Jacarandá llamada: ¡jacaran mate al chisme! en donde podrán encontrar las respuestas a las preguntas entregadas en la etapa de expectativa. A través de la aplicación también se les invitará a los colaboradores a participar en un juego que simulará un torneo de ajedrez virtual, en donde los empleados podrán ganar o perder la partida simplemente respondiendo a una corta lista de preguntas. Por cada respuesta correcta se realiza automáticamente una buena jugada y por cada respuesta incorrecta no avanzan. Mientras más respuestas correctas tengas, más rápido ganas el juego. Al finalizar la partida aparecerán consejos sobre cómo evitar el chisme dentro de la empresa y por ende el daño que estos generan a todos los que forman parte de la organización. Todas las preguntas estarán relacionadas al tema del rumor o chisme dentro de la organización.



### Mensaje fase Informativa:

¡jacularn mate al chisme!


a) Primera parte: Preguntas y respuestas:

- “¿Cuáles son los 3 idiomas? De frente, Directo y Sincero “.
- “Si tiene dudas, preguntas e inquietudes, consulte directamente a la fuente “.
- “Si pides confianza, dá sinceridad “.


b) Segunda parte: Juego ¡jacularn mate al chisme!

Preguntas:

1. Si alguien te rumora que te van a despedir:

- a) Entrás en pánico.
- b) No haces caso y sigues trabajando. 
- c) Le preguntas directamente a tu jefe al respecto.

2. Te cuentan que alguna persona habló mal de ti:

- a) Te molestas y baja tu desempeño.
- b) Te acercas directamente a la persona involucrada y aclaras la situación. 
- c) No le haces caso.

3. Si te enteras que alguien está haciendo algo incorrecto:

- a) Te quedas callado porque al fin al cabo no es tu problema.

- b) Lo comentas con otros compañeros, para que alguno tome acción.
- c) Vas con tu jefe y denuncias la situación. ←

4. Existe un rumor de que habrá un despido masivo de gente:

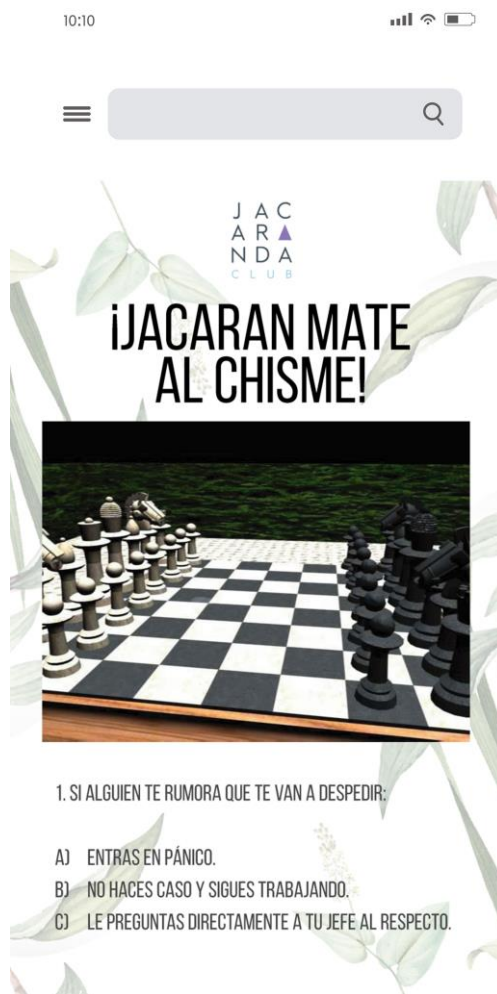
- a) Entrás en pánico y comienzas a buscar trabajo.
- b) Lo comentas con tus compañeros para que todos se preparen.
- c) Hablas con tu jefe para que pueda comunicarse con el resto. ←

Consejos:

- Enfócate en tu trabajo.
- Sé prudente y justo.
- Que tus conversaciones ayuden a los demás.
- Escoge bien tus temas de conversación.
- Sé solidario y aconseja al otro en vez de criticarlo.

**Piezas gráficas:**





### Fase Recordativa:

**Estrategia:** Entrega de chap Stick a cada empleado.

**Táctica:** Cada uno de los colaboradores recibirá como regalo un **chap Stick** con frase recordativa de la campaña: De frente, directa y sincera que represente la idea de que lo que salga de la boca de uno sea con el fin de construir. El regalo se lo entregará cada jefe de área a todo el personal bajo su cargo al inicio del turno.

**Mensaje fase recordativa:**

“De frente, directa y sincera “

“que lo que salga de tus labios solo construya “

**Piezas gráficas:**



**Cronograma:**

Fase Expectativa	Fase Informativa	Fase Recordación
Disfraz de Oreja/hojas volantes (preguntas)	App	Chapstick

	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Expectativa			1 de octubre		
Informativa			8, 9 y 10 de octubre		
Recordativa			15 de octubre		

**Presupuesto:**

	Valor Unitario	Cantidad	Total
<b>EXPECTATIVA</b>			
Persona disfrazada	\$80	2	\$160
Hojas volantes	\$0.10	100	\$10
<b>INFORMATIVA</b>			
Creación de Aplicación	\$700	1	\$700
<b>RECORDATIVA</b>			
chapstick	\$2	78	\$156
<b>Total</b>			<b>\$1,026</b>

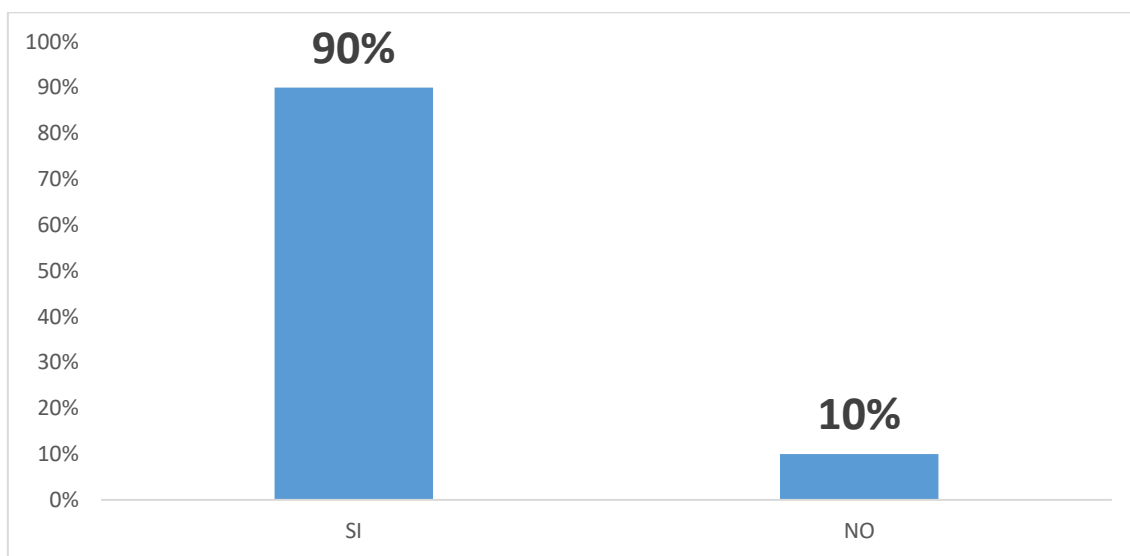
---

### Problema 3:

Dentro del Club Jacarandá, se ha identificado que un 90% de los colaboradores se interesa en dar sugerencias, lo cual en sí mismo es una fortaleza; sin embargo, al mismo tiempo, es un problema, ya que canalizar todas las sugerencias es inmanejable para la administración.

#### Gráfico del Problema:

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



**Objetivo Específico:** canalizar y optimizar el nivel elevado de sugerencias que generan los colaboradores, logrando que el 40% del personal que hace sugerencias, se apropie de la misma y genere soluciones dentro de un periodo de 2 meses.

### **CAMPAÑA 3**

**Haz que las cosas pasen!**

#### **Fase Expectativa:**

**Estrategia:** Creación de un grupo de WhatsApp.

**Táctica:** Crear un grupo de WhatsApp que se llame “Jacarandá, haz que las cosas pasen” y enviar un mensaje diferente durante 3 días a todo el personal, buscando captar su atención y que se interesen en el tema. En el último día se enviará una invitación virtual para un desayuno con toda la información necesaria para que todos los colaboradores puedan asistir.

#### **Mensaje fase expectativa:**

“Jacarandá, haz que las cosas pasen”.

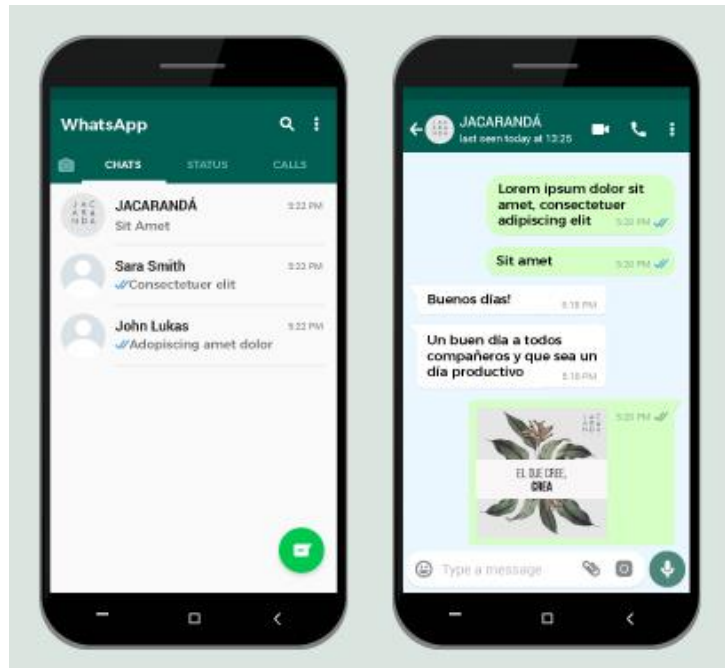
“El que cree, crea”

“sé parte de la solución “

#### **Invitación:**

La familia Jacarandá te invita a un desayuno que se llevará a cabo el día lunes 21 de octubre a las 8h00 a 10h30 en la cafetería principal del club.

#### **Piezas gráficas:**





**Fase Informativa:**

**Estrategia:** Realizar desayuno informativo.

**Táctica:**

Se organizará un desayuno con todo el personal, en el cual cada empleado recibirá un bombillo de color lila o celeste, donde podrá introducir una sugerencia y una lista de pasos a seguir que considera podrían ayudar para llevar a cabo su sugerencia, después se colgará cada bombillo en el árbol que representa a Jacarandá. Mediante el uso de un infocus y una pantalla gigante se podrá observar el nombre de la campaña acompañado de otro mensaje informativo.

**Mensaje fase Informativa:**

“Haz que las cosas pasen! “

“sé parte de la solución, involúcrate en tu sugerencia “.

**Piezas gráficas:**



### **Fase Recordativa:**

**Estrategia:** Reunión ritual. Utilizar como elemento clave para recordación, un símbolo reconocido por todo el personal del Club: El árbol Jacarandá.

**Táctica:** Se organizará una reunión ritual con todos los colaboradores, el 20 de diciembre, de 9h00 a 11h00 am, en el salón principal del club, donde irán todos juntos a develará el árbol Jacarandá, como un símbolo de la fortaleza y capacidad de dar frutos que tiene la gente del club. Se entregarán los bombillos al personal sin las sugerencias y cada uno colocará en el árbol un bombillo como símbolo del compromiso para dar sus ideas y contribuir a que las cosas pasen. Cada uno colocará el bombillo y al final todos participarán de un brindis para festejar el nuevo momento. El árbol con los bombillos quedará en ese lugar hasta fin de año, como recordación del compromiso asumido por el personal.

**Mensaje fase recordativa:**

“sé parte de la solución, involúcrate en tu sugerencia “.

**Piezas gráficas:**





**Cronograma:**

<b>Fase Expectativa</b>	<b>Fase Informativa</b>	<b>Fase Recordación</b>
Crear grupo de whatsApp	Desayuno informativo/bombillos	Árbol Jacarandá/Brindis

	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Expectativa				10 de noviembre	
Informativa				17 de noviembre	
Recordativa					20 de diciembre

**Presupuesto:**

	<b>Valor Unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
<b>EXPECTATIVA</b>			
Grupo de WhatsApp	\$0	1	\$0
Invitación digital	\$0	78	\$0
<b>INFORMATIVA</b>			
Desayuno	\$4	80	\$320
Bombillos	\$0.50	78	\$39
Material didáctico (papel y esferos)	\$1.20	80	\$96

Infocus	\$30	2	\$60
Pantallas	\$80	2	\$160
<b>RECORDATIVA</b>			
Árbol Jacarandá	\$0	78	\$0
Brindis	\$3	78	\$234
<b>Total</b>			<b>\$909</b>

**Cuadro Resumen:**

Campaña	Fase	Mensaje	Estrategia	Táctica
<b>Jacarandá sí cumple!</b>	<b>Expectativa</b>	“El secreto del éxito es persistencia por la meta “	Invitación para mañana lúdica	Entrega de invitación con detalles como hora, fecha y lugar.
	<b>Informativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “La mayor satisfacción, el deber cumplido “</li> <li>• “Gente cumplida, gente valiosa “</li> </ul>	Mañana lúdica para interiorizar el valor del cumplimiento.	Retos, desafíos y charla de consultor.

	<p>¡Jacarandá sí cumple!</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Cumple tu trabajo y serás valorado “</li> </ul> <p>¡Jacarandá sí cumple!</p>		
<b>Recordativa</b>	¡Jacarandá sí cumple!	Entrega de calendario a cada colaborador.	Calendario con todos los meses del año y en cada mes, estará una foto del grupo de trabajo, durante la mañana de desafíos.
<b>Expectativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son los 3 idiomas?</li> <li>• Si tiene dudas, preguntas e inquietudes.....</li> </ul>	Una persona disfrazada de oreja que visita a las instalaciones del Club.	Persona disfrazada de oreja que entrega hojas volantes con mensajes que

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si pides confianza.....</li> </ul>		generan expectativa
<b>Los 3 idiomas:De frente, directo y sincero.</b>	<b>Informativa</b>	¡jacularan mate al chisme!	Creación de aplicación virtual.	Entrega de preguntas y respuestas y Juego de simulación a torneo de ajedrez mediante aplicación.
	<b>Recordativa</b>	“que lo que salga de tus labios solo construya“	Entrega de chap Stick a cada empleado.	Entrega de chap Stick a cada emplead por parte del jefe con mensaje y nombre de la campaña.
	<b>Expectativa</b>	“El que cree, crea” “sé parte de la solución “	Creación de un grupo de WhatsApp.	Enviar un mensaje diferente durante 3 días



				a todo el personal e invitación, buscando captar su atención y que se interesen en el tema.
<b>Haz que las cosas pasen!</b>	<b>Informativa</b>	“sé parte de la solución, involúcrate en tu sugerencia “.	Realizar desayuno informativo.	Cada empleado recibe un bombillo donde deberá introducir una sugerencia e ideas de cómo lograr alcanzar lo que sugiere, luego lo colgarán en el árbol jacarandá.

	<b>Recordativa</b>	“sé parte de la solución, involucrate en tu sugerencia “.	Reunión ritual / Brindis	reunión ritual con todos los colaboradores, en el salón principal del club, donde irán todos juntos a develará el árbol Jacarandá, como un símbolo de la fortaleza y capacidad de dar frutos que tiene la gente del club.
--	--------------------	---	--------------------------	---

# CAMPAÑAS GLOBALES

## Campañas globales: Club Jacarandá

### Tema de campaña:

¡Club Jacarandá hace del mundo un lugar mejor!

### Mapa de públicos externos:

PÚBLICO	SUB PÚBLICO	MODO DE RELACIÓN	HERRAMIENTA
Gobierno	1. Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. 2. SRI	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es el ente regulador del Club, que autoriza el nacimiento y vigila por el adecuado funcionamiento del club.</li> <li>Es el responsable de vigilar el correcto manejo</li> </ul>	Correo electrónico y comunicados.

		impositivo del club.	
Proveedores	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Banco Pichincha</li> <li>2. Banco Internacional</li> <li>3. Swing</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representación, y dependencia. Es el responsable del manejo de fondos para pagos a empleados y proveedores.</li> <li>• Representación y dependencia. Es el responsable de manejo de fondos para pagos a empleados y proveedores.</li> <li>• Dependencia, distribuidor oficial de todo lo referente a alimentos y</li> </ul>	Correo electrónico, llamadas telefónicas y reuniones.

		bebidas para el Club.	
Urb. Jacaranda	Residentes.	Comparten lugar físico, entrada de la Urbanización, administración de la urbanización con la del club.	Reuniones, llamadas telefónicas.
Clientes potenciales	Residentes de la Urbanización y habitantes de la parroquia de Cumbayá.	Cercanía, dependencia y responsabilidad.	Propaganda, correo electrónico.
Medios de Comunicación	Periódicos, televisión, radio	Influencia y representación.	Correo electrónico, llamadas telefónicas y comunicados.
Comunidad	Parroquia de Cumbaya.	Dependencia y responsabilidad.	Comunicados y propaganda.

### **Objetivos de Investigación**

#### **Objetivo General**

Posicionar al Club Jacarandá como una empresa líder a nivel nacional que ofrece actividades deportivas de esparcimiento y recreación, a sus socios, a sus familias y a los miembros de la comunidad que deseen pasar a formar parte de este exclusivo club,

mediante una efectiva campaña de comunicación global enfocada en solucionar o eliminar sus problemas comunicacionales con su público externo, con un alcance del 50% durante el año 2020.

### **Determinación de los problemas comunicacionales**

Con el fin de obtener toda la información necesaria para llevar a cabo las siguientes campañas de comunicación externa, se utilizó un método cualitativo, el cual se enfocó directamente en técnicas de observación participativas entre los encargados de Club con los diferentes públicos externos que tiene la empresa. También se obtuvo información valiosa mediante entrevistas a jefes de áreas y a ejecutivos. Los resultados obtenidos permitieron percibir y conocer la calidad de relación que mantienen con cada uno de sus públicos externos.

### **Problema 1:**

Se ha detectado un bajo nivel de comunicación del Club Jacarandá con los medios, lo cual genera poca presencia y falta de exposición frente al público.

### **CAMPAÑA 1: Medios de comunicación.**

¡Comunica!

¡Haz del mundo un lugar mejor!

**Objetivo específico:** Lograr el reconocimiento, la fidelidad y compromiso de al menos el 45% de los medios de comunicación a nivel local, durante el periodo de 2 meses.

## **Fase de expectativa**

**Estrategia:** Invitación Mini torneo ATP.

### **Táctica:**

Mediante 5 correos electrónicos, se les enviarán a los diferentes medios de comunicación, una invitación durante 1 semana, con diferentes imágenes de jugadores de tenis famosos acompañada de un mensaje que genere expectativa. La invitación contendrá información como: lugar, fecha y hora.

### **Mensaje Fase expectativa:**

Información para la invitación:

- Ubicación: Recepción del Club.
- Fecha: 21 de febrero del 2020.
- Hora: 9hoo

Las fotos contendrán los siguientes jugadores y mensajes:

Foto 1: Roger Federer “Si no pierdes, no puedes disfrutar las victorias“ ¡Haz del mundo un lugar mejor!

Foto 2: Nicolás Lapentti “No esperes por el momento perfecto, a veces debes de atreverte a intentar “¡Haz del mundo un lugar mejor!

Foto 3: Rafael Nadal “Las cosas no cambian por si solas, las tienes que hacer cambiar

“¡¡Haz del mundo un lugar mejor!

Foto 4: Novak Djokovic “La suerte cae no solo en los valientes, sino también en los que

creen que pertenecen allí “¡Haz del mundo un lugar mejor!

Foto 5: Andrés Gómez “Aprende jugando” ¡Haz del mundo un lugar mejor!

### Piezas Gráficas:







MINI TORNEO ATP

JACARANDA CLUB

LUGAR: Recepción del Club.  
Fecha: 21 de febrero del 2020.  
Hora: 09hoo

"La suerte cae no solo en los valientes,  
sino también en los que creen  
que pertenecen allí"  
- Novak Djokovic

¡Haz del mundo un lugar mejor!



MINI TORNEO ATP

JACARANDA CLUB

LUGAR: Recepción del Club.  
Fecha: 21 de febrero del 2020.  
Hora: 09hoo

"Aprende jugando"  
- Andrés Gómez

¡Haz del mundo un lugar mejor!



MINI TORNEO ATP

JACARANDA CLUB

LUGAR: Recepción del Club.  
Fecha: 21 de febrero del 2020.  
Hora: 09hoo

"Aprende jugando"  
- Andrés Gómez

¡Haz del mundo un lugar mejor!

### **Fase Informativa**

**Estrategia:** Mini torneo, ATP.

**Táctica:** Organizar un mini torneo de tenis, para los diferentes medios de comunicación locales. Una vez que todos los medios esperados lleguen, el Presidente del Club, Marcelo Noboa, les dará un tour por todas las instalaciones con el fin de que conozcan sobre las nuevas infraestructuras, la combinación de servicios, facilidades deportivas y de recreación que ofrece el Club. Posteriormente se les llevará hacia las canchas de tenis, en donde se tendrá organizado un mini torneo sorpresa. Un miembro de cada medio podrá participar y el vencedor ganará una membresía para él y su familia por un año completo. El evento estará decorado con roll ups que tendrán las frases que se encontraban en las invitaciones de la fase de expectativa, como también dos mesas con gorras con el logotipo del club, bebidas soft, picaditas para los presentes y finalmente el Dj de los eventos que suele realizar el club estará presente con su música para amenizar el ambiente.

### **Mensaje Fase Informativa:**

Roll ups con los siguientes mensajes:

- “Aprende jugando“¡Haz del mundo un lugar mejor!.
- “Si no pierdes, no puedes disfrutar las victorias “¡Haz del mundo un lugar mejor!
- “No esperes por el momento perfecto, a veces debes de atreverte a intentar “¡Haz del mundo un lugar mejor!
- “La suerte cae no solo en los valientes, sino también en los que creen que pertenecen allí “¡Haz del mundo un lugar mejor!

- “Las cosas no cambian por si solas, las tienes que hacer cambiar “¡Haz del mundo un lugar mejor!

**Piezas gráficas:**





JACARANDA  
CLUB

*"Si no pierdes,  
no puedes  
disfrutar  
las victorias"*

**- Roger Federer**

***iHaz del mundo  
un lugar mejor!***




JACARANDA  
CLUB

*"La suerte cae no solo  
en los valientes,  
sino también en los  
que creen que  
pertenecen allí "*

**- Novak Djokovic**

***iHaz del mundo  
un lugar mejor!***




JACARANDA  
CLUB

*"Las cosas no  
cambian por si solas,  
las tienes que  
hacer cambiar "*

**- Rafael Nadal**

***iHaz del mundo  
un lugar mejor!***



### **Fase de Recordación**

**Estrategia:** Entrega de recuerdo.

**Táctica:** Como recuerdo, se enviará a cada medio que estuvo presente el día del torneo, un bonsái representando el árbol jacarandá. En la maceta estará escrito el nombre de la campaña: ¡Comunica, haz del mundo un lugar mejor! Y también estarán expuestos mediante sujetadores unas fotos de los momentos vividos de aquel día.

### **Mensaje fase recordativa:**

Maceta con el nombre de la campaña: ¡Comunica, haz del mundo un lugar mejor!

### **Piezas gráficas:**



JACARANDA  
CLUB

*¡Comunica,  
haz del mundo  
un lugar mejor!*

**Cronograma:**

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Expectativa		12 de febrero			
Informativa		21 de febrero			
Recordativa			4 de mayo		

**Presupuesto:**

	Valor Unitario	Cantidad	Total
<b>EXPECTATIVA</b>			
Invitación	\$0	50	\$0
<b>INFORMATIVA</b>			

Roll ups	\$4	5	\$20
Gorras	\$5	30	\$150
Bebidas y picadas	\$5	60	\$300
Dj	\$100	1	\$100
<b>RECORDATIVA</b>			
Bonsai	\$15	10	\$150
Maceta	\$5	10	\$50
Impresión de fotos	\$0.50	30	\$15
Grabado en macetas	\$5	10	\$50
<b>Total</b>			<b>\$835</b>

### **Problema 2:**

Se ha identificado una falta de conocimiento de la comunidad respecto a las acciones de responsabilidad social que el club está realizando.

### **CAMPAÑA 2: Comunidad**

**¡Club Jacarandá vive la naturaleza responsablemente!**

**¡Haz del mundo un lugar mejor!**

**Objetivo específico:** Lograr que un 30% de la comunidad que habita en la Parroquia de Cumbayá conozca las acciones dentro de responsabilidad social que está ejecutando el Club, durante el segundo semestre del año 2020.

### **Fase de expectativa:**



**Estrategia:** Video en la pantalla gigante del Paseo San Francisco, del Scala shopping y Facebook page del Club Jacarandá.

**Táctica:** Se realizará un video en donde se expongan preguntas y cifras que generen expectativa en la comunidad. Éstas se relacionarán directamente con el tema del cuidado del medio ambiente. Las preguntas son las siguientes: ¿. Al final del video saldrá en grande el logo del Club Jacarandá y el nombre de la campaña global “Haz del mundo un lugar mejor “

**Mensaje fase de expectativa:**


Video con preguntas:

- ¿Sabías que alrededor de 800 millones de personas en todo el mundo siguen teniendo problemas para acceder al agua?
- ¿Sabías que alrededor de 4.000 animales mueren al día por falta de agua?
- ¿Qué estás haciendo hoy para reducir el impacto ambiental?

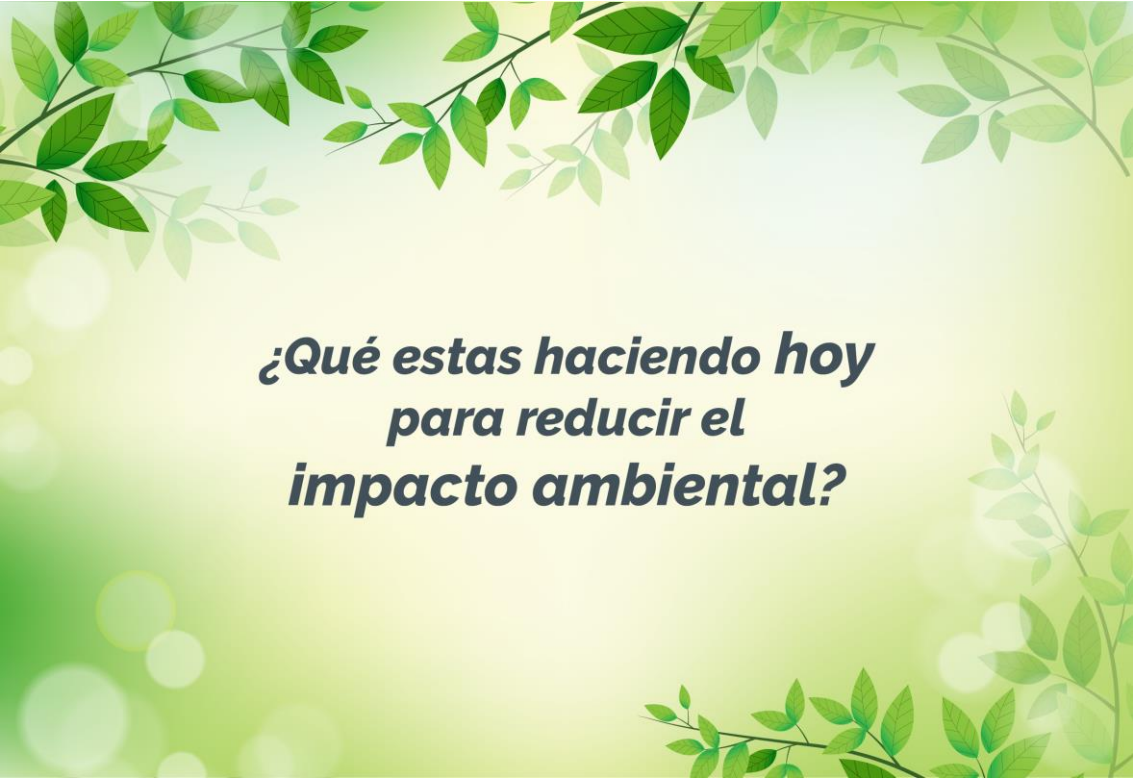
**Piezas gráficas:**





A decorative border of green leaves and branches frames the top and right sides of the slide. The background is a soft, light green gradient with a bokeh effect of out-of-focus light spots.

*¿Sabías que alrededor de **4.000** animales mueren al día por **falta de agua?***

A decorative border of green leaves and branches frames the top and right sides of the slide. The background is a soft, light green gradient with a bokeh effect of out-of-focus light spots.

*¿Qué estas haciendo hoy para reducir el **impacto ambiental?***



**Fase Informativa:**

**Estrategia:** Publicación en pantallas gigantes, Facebook profile, informativo en revista “Valles” y entrega de Brochure.

**Táctica:** Se hará conocer a la comunidad sobre todas las acciones de contribución al cuidado del medio ambiente que realiza el Club Jacarandá mediante informativos cortos, a través de diferentes medios, tales como: Facebook page del Club, pantallas gigantes del Paseo San Francisco y del Scala shopping. También se realizará una publicación en la Revista Valles en su sección de Comunidad y se entregará un paquete de Brochure a todas las guardianías de urbanizaciones pertenecientes a la Parroquia de Cumbayá, con el fin

de que se sean entregados a cada una de las personas que ingresan al conjunto. Tanto en los videos, como en el material físico estará presente el nombre de la campaña (¡Club Jacarandá vive la naturaleza responsablemente! ¡Club Jacarandá, hace del mundo un lugar mejor!) junto a las acciones de contribución al cuidado del medio ambiente que realiza el Club Jacarandá.

### **Mensaje fase Informativa:**

Mensaje Informativo:

#### **Club Jacarandá vive la naturaleza responsablemente**

- Cuidamos nuestras instalaciones y servicios que están integrados con jardines y espacios que privilegian ambientes naturales. ¡Vive la naturaleza!
- En el Club Jacarandá nos preocupamos por disminuir el impacto ambiental de nuestras actividades mediante:
  - Un sistema mixto de calentamiento de agua de piscinas que combina sistema solar, eléctrico y de combustión, esto evita que enviemos gases contaminantes al ambiente.
  - Optimización y reutilización del agua de las piscinas para regar las canchas de tenis.
  - Utilización del agua lluvia recogida en las cubiertas de las canchas de tenis, para regar los jardines y áreas verdes.

¡Club Jacarandá, hace del mundo un lugar mejor!

## Piezas gráficas:





**Fase de Recordación:**

**Estrategia:** Entrega de kit de utensilios para el cuidado del medio ambiente.

**Táctica:** Se entregará en las guardianías un kit de utensilios que contendrá un sorbete de metal que se puede modificar el tamaño para el tipo de bebidas que se desee tomar, un cepillo de limpieza y también vendrá con un mini juego de cubiertos de metal (tenedor,



cuchara y cuchillo). El kit estará dentro de una bolsa de tela que tenga una hoja volante pequeña pegada con el nombre de la campaña y el logotipo del Club jacarandá

### **Mensaje fase recordativa:**

La hoja volante tendrá el siguiente mensaje:

**¡Club Jacarandá vive la naturaleza responsablemente!**

Mini Kit de utensilios para que lo lleves a todas partes contigo y hagas del mundo un lugar mejor.

### **Recuerda....**

**¡Club Jacarandá, hace del mundo un lugar mejor!**

### **Piezas gráficas:**



**Cronograma:**

	Agosto	Septiembre	octubre	Noviembre	diciembre
Expectativa		Del 3 hasta el 7			
Informativa		Del 15 hasta el 19			
Recordativa				Del 2 al 4	

**Presupuesto:**

	Valor Unitario	Cantidad	Total
<b>EXPECTATIVA</b>			
Videos	\$0	1	\$0
Minutos de exposición	\$143	35	\$5,005
Facebook Page	\$0	1	\$0
<b>INFORMATIVA</b>			
Videos	\$0	1	\$0
Tiempo de exposición	\$ 143	35	\$5.005
Facebook page	\$0	1	\$0
Diseño del Brochure	\$ 120	1	\$120
Copias a color del Brochure	\$1	2.000	2,000

<b>RECORDACIÓN</b>			
Kit the utensilios	\$3	800	\$2,400
Hoja volante	\$1	800	\$800
<b>Total</b>			<b>\$15,330</b>

### Problema 3

Se ha identificado que el Club jacaranda tiene una imagen de incumplimiento en el municipio por falta de pago de impuestos prediales de los dos últimos años, a pesar de que la nueva directiva ya procedió al pago de los valores pendientes respectivos.

### CAMPAÑA 3: Gobierno

**¡Jacarandá sí cumple!**

**¡Haz del mundo un lugar mejor!**

**Objetivo específico:** Lograr una mejora de la imagen de cumplimiento de pagos del Club Jacarandá en el 80% de las autoridades de la dirección financiera y del departamento de comunicación externa del Municipio en el periodo de 1 mes.

#### Fase de expectativa:

**Estrategia:** Carta al director del departamento de comunicación externa del Municipio.

**Táctica:** Carta al Director del Departamento de Comunicación Externa del Municipio con una invitación que contenga el siguiente mensaje: ¡Jacarandá sí cumple!

**Mensaje fase expectativa:**



Carta al director:

Estimado Dr. Guerrero,

La presente nota tiene como objetivo el invitarlo a participar de un desayuno preparado especialmente para usted, el cual se lo llevará a cabo este próximo 12 de diciembre, a las 9h00. Estamos seguros que la reunión será de valioso interés para usted.

Su presencia será lo más importante de la reunión.

Atentamente,

Marcelo Noboa

Presidente del Club Jacarandá

**Piezas gráficas:**



J A C  
A R ▲  
N D A  
C L U B

*Estimado Dr. Guerrero.*

*La presente nota tiene como objetivo el invitarlo a participar de un desayuno preparado especialmente para usted, el cual se lo llevará a cabo este próximo 12 de diciembre, a las 9h00. Estamos seguros que la reunión será de valioso interés para usted.*

*Su presencia será lo más importante de la reunión.*

*Atentamente,*

**Marcelo Noboa**  
**Presidente del Club Jacarandá**



**Fase Informativa:**

**Estrategia:** Entrega de sobre y pases de cortesía.

**Táctica:** Durante el desayuno, se le entregará al Director un sobre el cual contiene un comprobante de pago, con una nota y sello el cual confirma que el Club está al día en sus pagos de impuestos prediales, reforzando la nueva imagen desarrollada internamente que dice: ¡Jacarandá sí cumple!

Posteriormente se le otorgará 1 pase de cortesía para dos personas, al evento del ATP.

**Mensaje fase informativa:**

Comprobante de pago:

Impuesto predial

Pases de cortesía:

ATP, pase de cortesía, vale por 2 personas

**Piezas gráficas:**



### Fase de Recordación:

**Estrategia:** Entrega de canastas navideñas y separador de libros.

**Táctica:** Se aprovechará la época navideña para enviar a todos los miembros del Departamento de Comunicación externa del Municipio una canasta navideña y junto a ella se les entregará un separador de libros, el cual tendrá un grabado con el nombre de la campaña ¡Jacarandá sí cumple!

### **Mensaje fase recordativa:**

¡Jacarandá sí cumple!

### **Piezas gráficas**



**Cronograma:**

	Agosto	Septiembre	octubre	Noviembre	diciembre
Expectativa					7 de diciembre
Informativa					12 de diciembre
Recordativa					21 de diciembre

**Presupuesto:**

	Valor Unitario	Cantidad	Total
<b>EXPECTATIVA</b>			
Invitación	\$2	1	\$2
<b>INFORMATIVA</b>			
Oficio	\$6	1	\$6
Pases de cortesía	\$ 0		\$0
Desayuno	\$7	2	\$14
<b>RECORDACIÓN</b>			
Canasta navideña	\$ 25	7	\$175
Separador de libros	\$3	7	\$21
<b>Total</b>			<b>\$218</b>

**Problema 4:**

Se identificó que uno de los dos accesos a los parqueaderos del club, comparten ingreso con los residentes de la urbanización, lo cual ha ocasionado varios problemas de

comunicación y resistencia entre las familias que son residentes y directivos de la urbanización frente a los socios y directivos del Club.

#### **CAMPAÑA 4:**

**¡Renuévate!**

**¡Haz del mundo un lugar mejor!**

**Objetivo específico:** Lograr que el 50% de los residentes y directivos de la urbanización Jacarandá, conozcan las mejoras que el Club ha generado en las calles de ingreso a la Urbanización en los últimos 5 años, en un periodo de 3 meses, dentro del primer trimestre del año 2020.

#### **Fase de expectativa:**

**Estrategia:** Entrega a residentes de la Urbanización Jacarandá, fotografías de las calles y entrada de la Urbanización del año 2012.

**Táctica:** Se entregarán 4 fotografías de las calles y entrada de la Urbanización de los años 2010 a 2012, con el fin de recordar a los residentes de la urbanización el mal estado de las calles durante esos años. Cada foto tendrá en la parte de atrás cierta información como: el año en la que fue tomada la fotografía y una frase que genere expectativa.

#### **Mensaje fase expectativa:**

Detrás de cada foto estará escrita la siguiente información:

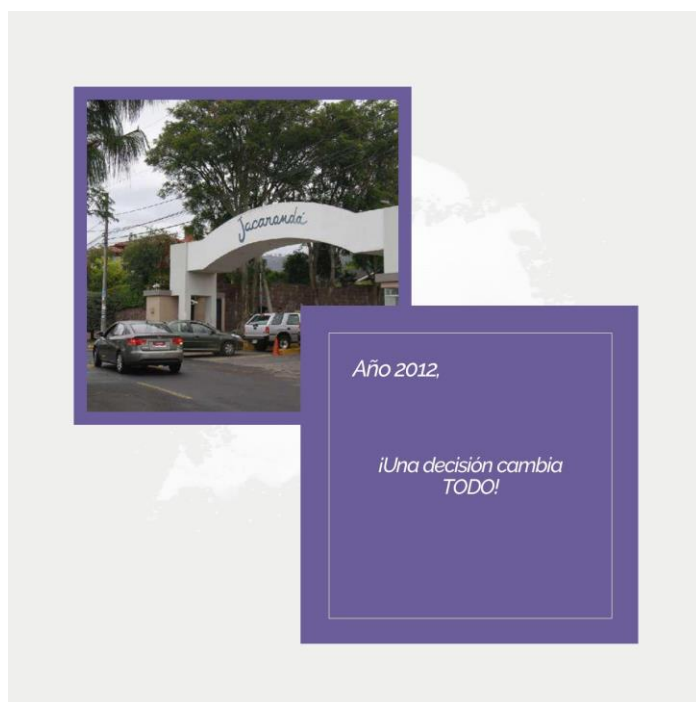
Foto 1: Año 2012 “Los sueños son la meta, la imaginación el transporte, la realidad el punto de partida “.

Foto 2: Año 2012” Una decisión cambia todo “.

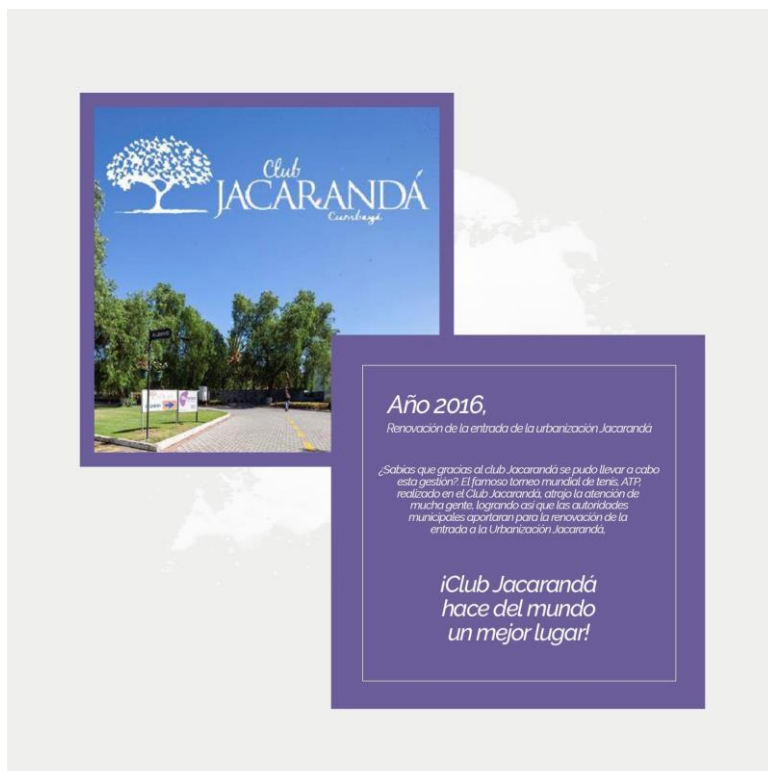
Foto 3: Año 2012“Tener grandes expectativas, es la clave de todo “.

Foto 4: Año 2012 “Ser lo que somos o convertirnos en lo que podemos transformarnos “.

### **Piezas gráficas**







### **Fase Informativa:**

**Estrategia:** Entrega a residentes de la Urbanización Jacarandá, fotografías de las calles y entrada de la Urbanización del Club renovadas.

**Táctica:** Se entregarán 3 fotografías de las calles y entrada de la Urbanización renovadas, con el fin de hacer conocer a los residentes el cambio positivo llevado a cabo gracias a la presencia del Club dentro de la urbanización. Cada foto tendrá en la parte de atrás cierta información como: el año en la que fue tomada la fotografía y una corta explicación de lo que se ve en la fotografía.

### **Mensaje fase informativa:**

Detrás de cada foto estará escrita la siguiente información:

Foto1: Año 2016, renovación de la entrada de la urbanización Jacarandá. ¿Sabías que gracias al Club Jacarandá se puso llevar a cabo esta gestión? El famoso torneo mundial de tenis, ATP, realizado en el Club Jacarandá, atrajo la atención de mucha gente, logrando así que las autoridades municipales aportarán para la renovación de la entrada a la Urbanización Jacarandá. ¡Club Jacarandá hace del mundo un mejor lugar!

Foto2: Año 2016, renovación de la vía principal del reservorio. ¿Sabías que gracias al Club Jacarandá se puso llevar a cabo esta gestión? El famoso torneo mundial de tenis, ATP, realizado en el Club Jacarandá, logró que las autoridades municipales aportarán para la renovación de la calle del reservorio, lo cual beneficia a todos los que ingresan al Club. ¡Club Jacarandá hace del mundo un mejor lugar!

Foto3: Año 2016, Mayor presencia de la policía en la calle del reservorio. ¿Sabías que gracias al Club Jacarandá se puso llevar a cabo esta gestión? Gracias al famoso torneo mundial de tenis, ATP, realizado en el Club Jacarandá, se pudo llevar a cabo la renovación de la vía y por ende existe mayor presencia de transeúntes, debido a esto la seguridad aumentó en un 60% más que de años anteriores. ¡Club Jacarandá hace del mundo un mejor lugar!

**Piezas gráficas:**



### **Fase recordativa:**

**Estrategia:** Entrega de un paquete de posit y una pelota de tenis a cada familia de la Urbanización Jacarandá por parte del Presidente y vicepresidenta del Club Jacarandá.

**Táctica:** Marcelo Noboa y Myriam Aguirre, Presidente y vicepresidenta del Club, entregarán a cada familia que habita en la urbanización Jacarandá un paquete de posit, material que a toda familia le es útil, junto a una pelota de tenis que tendrá grabado el logo del Club y el nombre de la campaña “renuévate“ “Club jacarandá hace del mundo un lugar mejor“. Cada hoja de este paquete tendrá como fondo muy tenue, la imagen de cómo lucen las calles de la urbanización y las de sus alrededores, gracias a la presencia del Club Jacarandá dentro de la urbanización.

**Mensaje fase recordativa:**

¡Renuévate!

¡Club Jacarandá hace del mundo un lugar mejor!

**Piezas gráficas:**

**Cronograma:**

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Expectativa	6 al 9				
Informativa	13 al 16				
Recordativa			2 al 3		

**Presupuesto:**

	Valor Unitario	Cantidad	Total
<b>EXPECTATIVA</b>			
Fotografías	\$1	800	\$800
<b>INFORMATIVA</b>			
Fotografías	\$1	800	\$800
<b>RECORDACIÓN</b>			
posit	\$ 1	250	\$250
Pelota de tenis	\$3	85	\$255
Grabado en pelota	\$2	85	\$170
<b>Total</b>			<b>\$2,275</b>

**Cuadro Resumen:**

Campaña	Fase	Mensaje	Estrategia	Táctica
<p><b>¡Comunica!</b></p> <p><b>¡Haz del mundo un lugar mejor!</b></p>	<p><b>Expectativa</b></p>	<p>Foto 1: Roger Federer “Si no pierdes, no puedes disfrutar las victorias“¡Haz del mundo un lugar mejor!</p> <p>Foto 2: Nicolás Lapentti “No esperes por el momento perfecto, a veces debes de atreverte a intentar ¡Haz del mundo un lugar mejor!</p> <p>Foto 3: Rafael Nadal “Las cosas no cambian por si solas, las tienes que hacer cambiar “¡Haz del mundo un lugar mejor!</p> <p>.</p>	<p>Invitación mini torneo ATP.</p>	<p>Correos a los diferentes medios de comunicación con fotos, durante 1 semana, con imágenes de jugadores de tenis famosos acompañada de un mensaje que genere expectativa</p>

		<p>Foto 4: Novak Djokovic</p> <p>“La suerte cae no solo en los valientes, sino también en los que creen que pertenecen allí “¡Haz del mundo un lugar mejor!</p> <p>Foto 5: Andrés Gómez</p> <p>“Aprende jugando” ¡Haz del mundo un lugar mejor!</p>		
	<b>Informativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Aprende jugando“¡Haz del mundo un lugar mejor!.</li> <li>• “Si no pierdes, no puedes disfrutar las victorias “¡Haz del mundo un lugar mejor!</li> <li>• “No esperes por el momento perfecto, a veces debes de</li> </ul>	Mini torneo ATP.	el Presidente del Club les dará un tour por todas las Posteriormente se les llevará hacia las canchas de tenis, en donde se tendrá organizado un mini torneo sorpresa.

	<p>atreverte a intentar</p> <p>“¡Haz del mundo un lugar mejor!</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “La suerte cae no solo en los valientes, sino también en los que creen que pertenecen allí</li> </ul> <p>“¡Haz del mundo un lugar mejor!</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Las cosas no cambian por si solas, las tienes que hacer cambiar “¡Haz del mundo un lugar mejor!</li> </ul>		
<b>Recordativa</b>	¡Comunica, haz del mundo un lugar mejor!	Entrega de recuerdo (bonsái).	Se enviará a cada medio que estuvo presente el día del torneo, un bonsái representando el árbol jacarandá.  En la maceta estará escrito el



			nombre de la campaña: ¡Comunica, haz del mundo un lugar mejor!	
<b>¡Club Jacarandá vive la naturaleza responsablemente!</b>	<b>Expectativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sabías que alrededor de 800 millones de personas en todo el mundo siguen teniendo problemas para acceder al agua?</li> <li>▪ ¿Sabías que alrededor de 4.000 animales mueren al día por falta de agua?</li> <li>▪ ¿Qué estás haciendo hoy para reducir el impacto ambiental?</li> </ul>	Video en la pantalla gigante del Paseo San Francisco, del Scala shopping y Facebook page del Club Jacarandá.	Video en donde se expongan preguntas y cifras que generen expectativa en la comunidad.
	<b>Informativa</b>	<b>¡Club Jacarandá vive la naturaleza</b>	Publicación en pantallas gigantes,	Informativos cortos, a través de diferentes

<p><b>¡Haz del mundo un lugar mejor!</b></p>		<p><b>responsablemente ;</b> seguido por la acciones que realiza el club,</p>	<p>Facebook profile, informativo en revista “Valles”y entrega de Brochure.</p>	<p>medios, como: Facebook page del Club, pantallas gigantes del Paseo San Francisco y del Scala shopping. También se realizará una publicación en la Revista Valles en su sección de Comunidad y se entregará un paquete de Brochure a todas las guardianías de urbanizaciones pertenecientes a la Parroquia de Cumbayá,</p>
	<p><b>Recordativa</b></p>	<p>Mini Kit de utensilios para que lo lleves a todas partes contigo y hagas del mundo un lugar mejor.</p>	<p>Entrega de kit de utensilios</p>	<p>Entrega en las guardianías un kit de utensilios que contendrá un</p>

	<p><b>Recuerda....</b></p> <p>¡Club Jacarandá, hace del mundo un lugar mejor!</p>		<p>sorbete de metal, un cepillo de limpieza y también vendrá con un mini juego de cubiertos de metal (tenedor, cuchara y cuchillo).</p>
<b>Expectativa</b>	<p>Estimado Dr. Guerrero,</p> <p>La presente nota tiene como objetivo el invitarlo a participar de un desayuno preparado especialmente para usted, el cual se lo llevará a cabo este próximo 12 de diciembre, a las 9h00. Estamos seguros que la reunión será de valioso interés para usted.</p> <p>Su presencia será lo más importante de la reunión.</p>	<p>Carta al director del departamento de comunicación externa del Municipio.</p>	<p>Carta al Director del Departamento de Comunicación Externa del Municipio con una invitación a un desayuno.</p>

		<p>Atentamente,</p> <p>Marcelo Noboa</p> <p>Presidente del Club</p> <p>Jacarandá</p>		
<p><b>¡Jacarandá sí cumple!</b></p> <p><b>¡Haz del mundo un lugar mejor!</b></p>	<p><b>Informativa</b></p>	<p>Comprobante de pago.</p> <p>¡Jacarandá sí cumple!</p> <p>ATP, pase de cortesía, vale por 2 personas.</p>	<p>Entrega de sobre y pases de cortesía.</p>	<p>Durante el desayuno, se le entregará al Director un sobre el cual contiene un comprobante de pago, con una nota y sello el cual confirma que el Club está al día en sus pagos de impuestos prediales.</p> <p>Entrega de pase de cortesía para dos personas.</p>

	<b>Recordativa</b>	¡Jacarandá sí cumple!.	Entrega de canastas navideñas y separador de libros.	Enviar a todos los miembros del Departamento de Comunicación externa del Municipio una canasta navideña y junto a un separador de libros, el cual tendrá un grabado con el nombre de la campaña ¡Jacarandá sí cumple!.
<p><b>¡Renuévate!</b></p> <p><b>¡Haz del mundo un lugar mejor!</b></p>	<b>Expectativa</b>	<p><b>Foto 1:</b> Año 2012 “Los sueños son la meta, la imaginación el transporte, la realidad el punto de partida “.</p> <p><b>Foto 2:</b> Año 2012” Una decisión cambia todo “.</p>	Entrega de fotografías del año 2012 a los residentes de la urbanización.	Se entregarán 4 fotografías de las calles y entrada de la Urbanización de los años 2010 a 2012, con el fin de recordar a los residentes de la urbanización el

	<p><b>Foto 3:</b> Año 2012“Tener grandes expectativas, es la clave de todo “.</p> <p><b>Foto 4:</b> Año 2012 “Ser lo que somos o convertirnos en lo que podemos transformarnos “.</p>		mal estado de las calles durante esos años, con el fin de generar expectativa.
<b>Informativa</b>	Detrás de cada foto estará escrita información sobre los cambios realizados, el año en los que fueron llevados a cabo y qué motivó a que esto suceda.	Entrega a residentes de la Urbanización Jacarandá, fotografías de las calles y entrada de la Urbanización del Club renovadas.	Se entregarán 3 fotografías de las calles y entrada de la Urbanización renovadas, con el fin de hacer conocer a los residentes el cambio positivo llevado a cabo gracias a la presencia del Club dentro de la urbanización.
<b>Recordación</b>	¡Renuévate! ¡Club Jacarandá hace del mundo un lugar mejor!	Entrega de un paquete de posit y una	El Presidente y vicepresidenta del Club, entregarán a

		<p>pelota de tenis a cada familia de la Urbanización Jacarandá.</p>	<p>cada familia que habita en la urbanización Jacarandá un paquete de posit junto a una pelota de tenis que tendrá grabado el logo del Club y el nombre de la campaña “renuévate“ “Club jacarandá hace del mundo un lugar mejor“. Cada hoja de este paquete tendrá como fondo muy tenue la imagen de cómo lucen las calles de la urbanización y las de sus alrededores, gracias a la</p>
--	--	---	--

				presencia del Club Jacarandá dentro de la urbanización.
--	--	--	--	---



## Bibliografía

- Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica. Obtenido por: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=bwelcBnPNuoC&oi=fnd>
- Costa, J.(2003). Creación de la Imagen corporativa. Obtenido por: [https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as\\_sdt=0%2C10&q=identidad+corporativa&btnG=](https://scholar.google.com/scholar?hl=en&as_sdt=0%2C10&q=identidad+corporativa&btnG=)
- Castillo. A. (2015). La comunicación en la empresa. Obtenido por: <http://mktdelmarketing.blogspot.com/2010/10/contepto-tipos-y-procesos-de-la.html>
- Fernández,J.(2014). En búsqueda de organizaciones saludables.
- Gilbert,S.(2015). Principios de la Comunicación. Obtenido por: <http://puertoplatahabla.com/pp/principios-de-la-comunicacion-2-de-2/>
- Guzmán,G.(2018). Semiótica: qué es y cómo se relaciona con la comunicación. Psicología y mente. Obtenido por: <https://psicologiaymente.com/social/semiotica>
- García,G. (2017).Comunicación Institucional vs Comunicación Comercial. *Extracto del libro: “Auditoría de la Comunicación Comercial Global. Obtenido por:* <http://blog.ioe.es/comunicacion-institucional-comercial/>
- León, A. (2002). Estrategias para el desarrollo de la comunicación profesional. Buenos Aires: Limusa.
- Mouriz,J.(2007). Identidad, imagen y reputación. Obtenido por: <https://mouriz.wordpress.com/category/identidad-imagen-y-reputacion/page/2/>

Ongallo,C.(2007). *Manual de Comunicación.* Obtenido por:  
<http://www.galeon.com/anacoello/parte1lib3.pdf>

Rodrich,R.(2012). Fundamentos de la Comunicación Institucional: una aproximación histórica y conceptual de la profesión. Obtenido por:  
<file:///Users/paolapesantes/Downloads/Dialnet>

Román,A.(2019). Concepto de Comunicación Humana. Todo sobre comunicación. Obtenido por: <https://todosobrecomunicacion.com/tipos/clases/comunicacion-humana/concepto/>

Ventura,R. (1999). La auditoría de comunicación interna: Una aproximación conceptual y metodológica. Obtenido por:  
[https://www.researchgate.net/publication/26527522\\_La\\_auditoria\\_de\\_comunicacion\\_interna\\_Una\\_aproximacion\\_conceptual\\_y\\_metodologica](https://www.researchgate.net/publication/26527522_La_auditoria_de_comunicacion_interna_Una_aproximacion_conceptual_y_metodologica)

Zambrano,X.(2015). Comunicación Organizacional: Plan de comunicación global para Aseguradora del Sur Obtenido por:  
<http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/5575/1/122876.pdf>