

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO

**FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES
Y EDUCACIÓN**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN**



TESIS

**“Propuesta de un Plan Estratégico de Comunicación para
mejorar la imagen corporativa de las escuelas deportivas de la
Municipalidad Provincial de Lambayeque 2017”**

Para obtener el Título Profesional de Licenciado en Ciencias de la
Comunicación

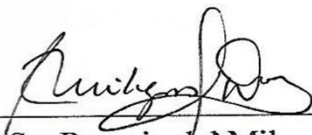
INVESTIGADOR:

Cueva Zamora Alberto Daniel

ASESOR:

Dávila Cisneros Juan Diego

LAMBAYEQUE, 2018



M. Sc. Rosario del Milagro Wong Chung

Presidente



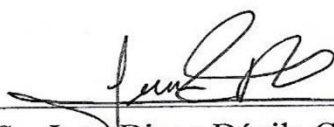
Lic. Esther Janet Aldana Fernández

Secretario



M. Sc. Daniel Edgar Alvarado León

Vocal



M. Sc. Juan Diego Dávila Cisneros

Asesor



UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS HISTÓRICO SOCIALES Y EDUCACIÓN



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS Nº 000488

Siendo las 9:00 horas del día veintisiete
de diciembre del año dos mil dieciocho; en los ambientes de
Auditorio FACHSE, se reunieron los miembros del jurado
designados mediante Decreto Nº 013 - 20 18 - CISE - FACHSE, de fecha 11 de
enero de 20 18; integrado por:

Presidente : M. Sc. Rosario Del Milagro Wong Chung
Secretario : Lic. Esther Janet Aldana Fernández
Vocal : M. Sc. Daniel Edgar Alvarado León
Asesor(a) : M. Sc. Juan Diego Dávila Cisneros



La finalidad es evaluar la Tesis titulada: Propuesta de un plan estratégico
de Comunicación para mejorar la imagen corporativa de
las Escuelas Deportivas de la Municipalidad Provincial de
Lambayeque 2017
presentada por Alberto Daniel Cueva Zamora

Bachiller (es) en **CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN** para obtener el título de Licenciad (o)
(a) (os) (as) en **CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN**

Producido y concluido el acto de sustentación, de conformidad con el Reglamento de Grados y
Títulos de la Facultad de Ciencias Histórico Sociales y Educación de la Universidad Nacional
Pedro Ruiz Gallo, Artículos 37, 38, 39, 40, 41; los miembros del jurado procedieron a la evaluación
respectiva, haciendo una serie de preguntas y recomendaciones a sustentante —,
quien — procedi (ó) (eron) a dar respuesta a las interrogantes y observaciones.

Con la deliberación correspondiente por parte del jurado, se procedió a la calificación del trabajo
de investigación en términos de Aprobado con mención de Bueno
Siendo las 10:00 hrs del mismo día, en la ciudad de Lambayeque
se dio por concluido el acto académico, con la lectura del acta y la firma de los miembros del
jurado.

Rosario Wong Chung
PRESIDENTE

Daniel Edgar Alvarado León
SECRETARIO

Juan Diego Dávila Cisneros
VOCAL

Declaración jurada de Originalidad

Yo, Alberto Daniel Cueva Zamora investigador principal, y Juan Diego Dávila Cisneros asesor del trabajo de investigación “Propuesta de un plan estratégico de comunicación para mejorar la imagen corporativa de las escuelas deportivas de la Municipalidad Provincial de Lambayeque 2017”, declaramos bajo juramento que este trabajo no ha sido plagiado, ni contiene datos falsos. En caso se demostrara lo contrario, asumo responsablemente la anulación de este informe y por ende el proceso administrativo a que hubiera lugar. Que puede conducir a la anulación del título o grado emitido como consecuencia de este informe.

Lambayeque, 27 de diciembre de 2018

Investigador: Cueva Zamora Alberto Daniel

Asesor: Dávila Cisneros Juan Diego

Dedicatoria

A Dios por siempre guiar mis pasos.

*A mis padres por su apoyo
incondicional, esfuerzo y perseverancia
para motivarme a siempre salir
adelante.*

*Y a todos quienes de una u otra manera
han aportado para la consecución de
este objetivo*

Agradecimiento

Agradezco a mis padres y hermanos por estar siempre apoyándome y dándome fuerzas para culminar este proyecto.

A Ángela por su apoyo, paciencia y siempre confiar en mí.

A la Municipalidad de Lambayeque y en particular a las escuelas deportivas, por permitirme desarrollar mi investigación.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene por finalidad presentar un Plan de Comunicación para mejorar la imagen corporativa de las escuelas deportivas de la Municipalidad Provincial de Lambayeque.

El problema de investigación está referido a la siguiente interrogante: ¿De qué manera la propuesta basada en un plan estratégico de comunicación permite mejorar la imagen corporativa de las escuelas deportivas de la municipalidad provincial de Lambayeque?, cuya hipótesis es: “La propuesta basada en un plan estratégico de comunicación, permitirá mejorar la imagen corporativa de las escuelas deportivas de la municipalidad provincial de Lambayeque.

En el proyecto de investigación, se utilizó un diseño descriptivo, así como los métodos deductivo-inductivos.

La población con la que se trabajó, estuvo conformada por personal de las escuelas deportivas (jefe, coordinadora, docentes) y beneficiarios de las escuelas (niños y padres de familia), se utilizó la encuesta como técnica de recopilación de datos.

Mediante los resultados obtenidos, se puede apreciar que la Imagen Corporativa que proyectan las escuelas deportivas antes los públicos internos y externos es regular, pero puede mejorar si se aplican ciertas acciones que permitirán una comunicación efectiva tanto interna como externa.

Con este trabajo de investigación, concluyo que la propuesta y ejecución de un plan de comunicación permitirá crear y mantener vínculos que le permitan armonizar sus comunicaciones con sus públicos y mejorar su imagen hacia éstos.

Palabras Claves: Plan de comunicación, imagen corporativa, organización, comunicación organizacional, comunicación interna.

ABSTRACT

The purpose of this research work is to present a Communication Plan to improve the corporate image of the sports schools of the Municipalidad Provincial de Lambayeque.

The research problem is related to the following question: How does the proposal based on a strategic communication plan improve the corporate image of the sports schools of the Municipalidad Provincial de Lambayeque? whose hypothesis is: "The proposal based on a strategic communication plan will improve the corporate image of the sports schools of the Municipalidad Provincial de Lambayeque.

In the research project, a descriptive design was used, as well as the deductive-inductive methods.

The population with which we worked was made up of staff from the sports schools (chief, coordinator, teachers) and beneficiaries of the schools (children and parents). The survey was used as a data collection technique.

Through the results obtained, it can be seen that the Corporate Image projected by the sports schools before the internal and external audiences is regular, but it can be improved if certain actions are applied that will allow effective internal and external communication.

With this research work, I conclude that the proposal and execution of a communication plan will allow to create and maintain links that allow it to harmonize its communications with its publics and improve its image towards them.

Key words: Communication plan, corporate image, organizational communication, organization, internal and external communication.

INDICE

DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN.....	14
1.1.Planteamiento de la investigación.....	14
1.1.1. Síntesis de la situación problemática.....	14
1.2.Formulación del problema de investigación.....	16
1.3.Hipótesis.....	16
1.4.Objetivos.....	16
1.4.1. Objetivo general.....	16
1.4.2. Objetivos específicos.....	17

CAPÍTULO II: ANTECEDENTES Y BASES TEÓRICAS

2.1. Antecedentes.....	19
2.2. Bases Teóricas.....	22
2.2.1. Organización.....	22
2.2.1.1. Definición.....	22
2.2.1.2. Tipos de organizaciones.....	22
- Organización formal.....	22
- Organización informal.....	22
- Organización lineal.....	23
- Organización funcional.....	23
2.2.1.3. La organización como sistema.....	24
- La teoría general de sistemas.....	24
- Clasificación de los sistemas.....	25
- Elementos de los sistemas.....	25
2.2.2. Comunicación Organizacional.....	26

2.2.2.1. Definición.....	26
2.2.2.2. Tipos de Comunicación Organizacional.....	27
2.2.2.2.1. Proceso de la Comunicación.....	27
2.2.2.2.2. Comunicación Interna.....	29
- Funciones de la Comunicación Interna.....	30
- Canales de la Comunicación Interna.....	31
2.2.2.2.3. Comunicación Externa.....	33
- Objetivos de la Comunicación Externa.....	33
- Dimensiones de la Comunicación Externa.....	34
- Elementos de la Comunicación Externa.....	35
2.2.2.3. Importancia de la Comunicación Organizacional	35
2.2.3. Imagen Corporativa.....	36
2.2.3.1. Definición.....	36
2.2.3.2. Públicos de una Organización.....	37
2.2.3.2.1. Público Interno.....	38
2.2.3.2.2. Público Externo.....	39
- Clasificación del público externo.....	39
2.2.3.3. El proceso de formación de la Imagen Corporativa.....	40
2.2.3.4. Partes que forman la Imagen Corporativa.....	41
- Cultura Corporativa.....	41
- Identidad Conceptual.....	42
- Identidad Visual.....	43
2.2.3.5. Características de la Imagen Corporativa.....	45
2.2.3.6. Percepción de la Imagen Corporativa.....	46
2.2.3.7. Importancia de la Imagen Corporativa.....	47
2.2.4. Plan Estratégico de Comunicación.....	48
2.2.4.1. Definición.....	48
2.2.4.2. Elementos del Plan Estratégico de Comunicación.....	49
2.2.4.3. Etapas del Plan Estratégico de Comunicación.....	51
2.2.4.4. Análisis FODA.....	51

CAPÍTULO III: MÉTODOS Y MATERIALES

3.1. Métodos.....	55
3.1.1. Tipo y diseño de investigación.....	55
3.1.2. Técnicas.....	55
3.1.3. Operacionalización de Variables.....	56
3.2. Materiales.....	58
3.2.1. Población.....	58
3.2.2. Muestra.....	58
3.2.3. Equipos y materiales.....	59

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis de la Observación.....	61
4.2. Análisis de la entrevista a jefe del área.....	63
4.3. Análisis de la entrevista a coordinadora de deportes.....	64
4.4. Cuestionario aplicado al público interno de las escuelas deportivas.....	65
4.5. Cuestionario aplicado al público externo de las escuelas deportivas.....	79
4.6. Discusión de resultados.....	93
4.7. Propuesta de plan estratégico de comunicación	97

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones.....	110
5.2. Recomendaciones.....	111

BIBLIOGRAFÍA	112
---------------------------	------------

ANEXOS.....	114
--------------------	------------

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1. Tipos de comunicación interna.....	31
Tabla N° 2. Operacionalización de variables.....	56
Tabla N° 3. Desarrollo del plan de comunicación.....	101

INDICE DE FIGURAS

Gráfico N° 1. La empresa como sistema.....	25
Gráfico N° 2. Modelo de Comunicación de Shannon y Weaver.....	28

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.1. Síntesis de la situación problemática

Existen claros ejemplos del desarrollo de las escuelas deportivas, uno de ellos es España, donde hay una total colaboración por parte de los ayuntamientos por fomentar las Escuelas Deportivas, tal es el caso del Ayuntamiento de Alicante, que a través de su Concejalía de Deportes asume, elabora y cuida los programas deportivos dirigidos a su población más joven. Uno de los programas básicos de estas competencias deportivas es el de las Escuelas Deportivas Municipales.

Las Escuelas Deportivas Municipales funcionan hace años de acuerdo con un programa municipal que persigue, como objetivo prioritario, fomentar la práctica de la actividad física entre la población escolar de la ciudad de Alicante con edades comprendidas entre los 4 y los 14 años. Este programa se desarrolla en las distintas Instalaciones Deportivas Municipales de la Ciudad y en él participan más de 1.500 alumnos. (web: Ayuntamiento de Alicante).

En Chile, en el programa de gobierno de Michelle Bachelet, uno de sus ejes está relacionado al Deporte y la Recreación, refiriendo como propósito de éste el “abrir más oportunidades para que las personas realicen actividad física” (Programa Michelle Bachelet 2014 – 2018)

En este contexto, el presente documento refiere el compromiso de “definir el Plan de Implementación para la reposición del Programa de las Escuelas Deportivas, que en esta oportunidad contemplará varias disciplinas (fútbol, voleibol, básquetbol, etc.) y en las que participarán sólo en el primer año 30.000 niños y niñas”

En el Perú el Instituto Peruano del Deporte (IPD) como ente rector del Sistema Deportivo Nacional tiene la función de promover y coordinar con las municipalidades, la realización de actividades deportivas en su respectivo ámbito con la finalidad de generar oportunidades de desarrollo, contribuir en

la formación de valores y en la reducción de riesgos sociales como la delincuencia y el pandillaje despertando en ellas un sentido de colectividad, convirtiéndose en uno de los principales sectores generadores de bienestar individual y colectivo, y una de las claves para lograr el desarrollo sostenible de un país.

En ese sentido, de acuerdo a lo señalado en el artículo 82 de la Ley 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, el rol de la municipalidad es la de normar, coordinar y fomentar el deporte y la recreación de la niñez y del vecindario en general, mediante la construcción de campos deportivos y recreacionales o el empleo temporal de zonas urbanas apropiadas.

Asimismo, el artículo 17 de la Ley N° 28036, Ley de Promoción y Desarrollo del Deporte, establece que las municipalidades deben elaborar planes y programas de promoción y desarrollo en materia deportiva, recreativa y de educación física con la asistencia técnica del IPD, que permita incrementar la identificación oportuna de personas con habilidades y destrezas para el deporte.

En Lambayeque, las escuelas deportivas municipales tienen el mismo fin. Éstas se encuentran dentro del Programa de Incentivos a la Mejora de la Gestión Municipal del 2016, específicamente en la Meta 30 “Implementación de las escuelas deportivas orientadas a la masificación del deporte, que contribuirán a mejorar la salud y los valores de convivencia ciudadana”, pero para que esto sea posible se necesita de un plan para transmitir una buena imagen corporativa y que exista una buena comunicación con los públicos internos y externos. Ya que de nada sirve diseñar un plan, si dentro de la organización se trabaja mal, como de nada sirve un buen trabajo dentro de la institución pero sin relación con el público externo, mostrando una imagen negativa hacia ellos.

Las escuelas deportivas poseen la infraestructura y el talento humano, pero presenta una serie de problemas sobre su imagen corporativa, tanto interna, falta de comunicación dentro del grupo que conforman las escuelas y externas, como problemas para comunicarse con los usuarios, que no

permite proporcionarles información y hacerles llegar su misión y visión, y se pueda dar una identificación de la población hacia las escuelas deportivas. Esto quiere decir, que no existe una difusión exitosa que se materialice en participación e identidad dentro y fuera de la institución. Por lo mismo, es necesario implementar un adecuado plan de comunicación que sea efectivo y dé una imagen positiva hacia la ciudadanía.

Por eso, proponer un plan, surge como una herramienta, que se preocupa por la comunicación en la organización, creando y manteniendo vínculos que le permitan armonizar sus comunicaciones con sus públicos y mejorar su imagen hacia éstos.

Además la imagen corporativa es la base sobre la que se asienta todo un plan estratégico, por lo que de su fortaleza e idoneidad dependerá el éxito de las futuras acciones de comunicación. Se considera que una imagen vale más que mil palabras y la proyección de una imagen corporativa de cualquier empresa, negocio o profesional sirve para comunicarnos con el entorno, transmitiendo cercanía, profesionalidad y confianza a los usuarios y posibles clientes (20Minutos-Europa Press, 2018).

1.2. Formulación del problema de investigación

¿De qué manera la propuesta basada en un plan estratégico de comunicación permite mejorar la imagen corporativa de las escuelas deportivas de la municipalidad provincial de Lambayeque?

1.3. Hipótesis

La propuesta basada en un plan estratégico de comunicación, permitirá mejorar la imagen corporativa de las escuelas deportivas de la municipalidad provincial de Lambayeque.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Proponer un plan estratégico de comunicación para mejorar la imagen corporativa de las escuelas deportivas de la municipalidad provincial de Lambayeque.

1.4.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar la imagen actual de las escuelas deportivas de la municipalidad provincial de Lambayeque.
- Identificar los canales y medios de comunicación con los que cuenta actualmente las escuelas deportivas.
- Determinar la percepción de los públicos (internos y externos) sobre la organización y su filosofía corporativa.
- Diseñar un plan estratégico de comunicación para mejorar la imagen corporativa de las escuelas deportivas de la municipalidad provincial de Lambayeque.

CAPÍTULO II

ANTECEDENTES Y

BASES TEÓRICAS

2.1. Antecedentes

- **Barros (2015)** en su tesis “Propuesta de un Plan de Comunicación Integral para el Museo de Arte Moderno de la ciudad de Cuenca”, sustenta la importancia de la relación de la Institución con sus públicos internos y externos. Esto permite proponer acertadas estrategias comunicativas, para resolver de la mejor manera ciertas falencias tanto internas como externas. Nos habla también de la importancia de la Comunicación Organizacional, entendida como la integración de todas las formas de comunicación de una organización, con el propósito de fortalecer y fomentar su identidad, y por efecto, mejorar su imagen corporativa para ampliar además sus horizontes y convertirse en un importante referente dentro de su entorno.

- **Del Prado y Viñas (2015)** en su tesis denominada “Propuesta de un plan de comunicación de marketing para mejorar la imagen corporativa de la constructora “Ciema Construcciones”. Tuvo como objetivo elaborar una propuesta de plan de comunicación de marketing para mejorar la imagen corporativa de la constructora “Ciema ConstruccioneS”. Concluyó que, el plan de comunicación de marketing actual, empleado por la empresa, no está obteniendo el impacto deseado para posicionarse en la mente de los clientes, además deben mejorar las actividades para generar una mejor imagen corporativa, participando de expo ferias donde los clientes puedan conocer más sobre la compañía, precisa los conceptos de cultura corporativa e imagen corporativa; por parte de los trabajadores se afirma lo siguiente: se tiene un nivel alto de compromiso e identificación con la empresa haciendo mención a que conocen a cabalidad el rubro donde trabajan, la misión, visión valores de la empresa. Respecto de la imagen corporativa se tiene que la imagen generada por la constructora si da una buena opinión hacia el público, pero la imagen corporativa no facilita a las personas seleccionar una de las categorías ofrecidas por la empresa.

- **Falconí (2014)** en su investigación “Plan estratégico para mejorar la imagen corporativa de la empresa Produventas de la ciudad de Riobamba”. Tuvo como objetivo diseñar un plan estratégico de comunicación, que permita el

mejoramiento de la imagen corporativa. El estudio presentó un tipo y diseño de investigación inductivo, deductivo, analítico, descriptivo e histórico. Concluyó que, contribuir e innovar la imagen corporativa de la empresa través de la aplicación de técnicas y planificación estratégica proyectando su misión, visión, valores y normas ayudan para el cumplimiento de las metas. Además, la propuesta permite mejorar en puntualidad, responsabilidad y valores importantes que deben tener las personas que trabajan en la empresa.

- **Macías (2012)** la tesis “Plan de Mejoramiento de la Comunicación Organizacional en la Empresa Quality Plus Service S.A.S” tiene como propósito principal, proporcionar un plan de mejoramiento para el desarrollo de estrategias y herramientas efectivas, que le permitan a la empresa Quality Plus Service S.A.S, mejorar significativamente sus procesos y flujos de comunicación organizacional al interior y exterior de esta compañía. Para lograrlo se llevó a cabo la aplicación de diversas metodologías que permitieron efectuar la recolección de la información requerida, a fin de realizar su posterior análisis y finalmente obtener un diagnóstico asertivo que contribuya sustancialmente al cumplimiento de los objetivos corporativos que esta organización persigue.

- **Absi (2012)** el objetivo de la tesis “Clínica Angloamericana: Análisis y Propuesta de Plan de Comunicación Institucional en el Sector Salud”, es poder mostrar la importancia que tiene la comunicación dentro de las entidades de salud. Una importancia que se traducirá en un mejor desempeño de los trabajadores y en una mayor confianza y satisfacción por parte de los usuarios. La creación de un área de comunicación en todo centro de salud debe ser una meta a cumplir y las directrices y estrategias a tomar para su desarrollo deben ser vistas desde la plana mayor con alta prioridad. El autor menciona que la importancia de la comunicación, dentro de las organizaciones, está en la utilidad de esta herramienta para transmitirles a todos sus públicos, tanto internos como externos, lo que la empresa sienta necesario para ir formando una identidad propia junto a sus colaboradores y una imagen que vaya acorde con lo que la institución desea mostrar como tal.

- **Quirogas (2011)** en su tesis “”, busca desarrollar estrategias de comunicación integradas, internas y externas para la dirección de deportes de UCAB. Así con dichas estrategias se buscará una mejora de los públicos internos y externos con el fin de lograr un adecuado posicionamiento dentro de la institución. Para generar un real posicionamiento de la marca en la mente de sus públicos actuales y potenciales, es necesario desarrollar una serie de pilares comunicacionales claros, con lo que los diferentes públicos sean capaces de identificarse e involucrarse activamente con la prestación del servicio deportivo de la institución.

- **Merlo (2010)** en su tesis denominada “Implementación de un plan estratégico para mejorar la imagen corporativa de acción próvida en Ecuador”. Tuvo como objetivo mejorar la imagen corporativa de Acción Próvida a través de un plan estratégico que incluya herramientas para desarrollar exitosamente los proyectos de la organización. Se utilizó un tipo y diseño de investigación cuantitativo y cualitativo. Tuvo en cuenta una muestra de 60 personas. Utilizó las técnicas encuesta con su instrumento cuestionario y entrevista teniendo como instrumento guía de entrevista. Concluyó que, una organización sin fines de lucro depende básicamente de las donaciones y auspicios de sus públicos externos (donantes), por lo que una imagen corporativa consolidada y el correcto uso de las herramientas comunicacionales permite que dichos donantes conozcan a la organización y se involucren aún más en sus proyectos y labor.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. ORGANIZACIÓN

2.2.1.1. DEFINICIÓN

Los seres humanos son sociables por naturaleza y por lo tanto no pueden vivir aislados, sino en continua interacción y comunicación unos con otros, es una necesidad inherente al ser humano que con el paso del tiempo, ha permitido alcanzar diversos objetivos, que individualmente no se podrían alcanzar.

Por esta razón, una organización se podría definir como un sistema de actividades coordinadas formado por dos o más personas (Barnard 1959), capaces de comunicarse y que estén dispuestas a actuar conjuntamente y busquen una meta u objetivo en común.

Es muy importante que las organizaciones cuenten con determinados recursos para poder alcanzar los objetivos planteados de la manera más satisfactoria. Éstos pueden ser recursos económicos, recursos humanos, recursos tecnológicos, los recursos inmuebles, los naturales o los intangibles.

2.2.1.2. TIPOS DE ORGANIZACIONES

- **Organización formal**

La organización formal está constituida por una estructura intencional, en la que la coordinación entre cada uno de los colaboradores es fundamental para alcanzar los objetivos que la organización se plantea. Este tipo de organización se basa en un sistema de división racional, en el que los canales de comunicación son: descendente (de la directiva hacia niveles inferiores), ascendente (de los niveles inferiores hacia la directiva) y horizontal (entre los miembros de un mismo nivel); y todo lo que se comunica dentro de la organización se lo hace a través de organigramas, manuales de organización y descripción de cargos que son diseñados por aquellos que la dirigen.

- **Organización informal**

La organización informal es aquella que emerge espontánea y naturalmente entre personas que ocupan posiciones similares dentro de una organización formal; son el resultado natural de la convivencia y se forman a partir de las

relaciones de amistad entre los miembros de una misma institución. Por ello, este tipo de organización no está delimitada en el organigrama ni en el esquema organizacional sino que surge gracias a la interacción y amistad de los miembros que la conforman. En definitiva, la organización informal comprende aquellos aspectos del sistema que no han sido planeados, pero que nacen espontáneamente en las actividades diarias de los colaboradores.

- **Organización lineal**

La organización lineal es aquella cuya principal característica es la autoridad única y absoluta del superior sobre sus subordinados; es decir, la estructura y la jerarquía de poder de este tipo de organización está claramente definida por un jefe que ocupa un cargo alto y los empleados, que ocupan puestos medios y bajos. A esta estructura se la conoce como “sistema piramidal”, puesto que existe una cadena de mando en la cual se asignan funciones y tareas a cada una de las áreas de trabajo y hay una autoridad máxima que vendría a ser la punta de la pirámide, de la cual los subordinados reciben órdenes directas que deben ser acatadas de inmediato.

- **Organización funcional**

La organización funcional se caracteriza por introducir especialistas en los niveles intermedios de la estructura jerárquica, los cuales concentran su actividad en un tipo muy concreto de trabajo (especialización de cargos y funciones). Los diferentes trabajos se encomiendan entonces a aquellos que tengan los conocimientos más apropiados para realizarlos. De este modo, cada directivo de un determinado nivel es responsable ante varios supervisores o jefes de un nivel superior por su trabajo. Su principal ventaja es que al poner cada función en manos de un especialista, se obtienen mejores resultados gracias a la división de trabajo por conocimientos; sin embargo, el hecho de que un mismo colaborador tenga que seguir las instrucciones u órdenes de varios jefes, puede ser motivo de conflicto. Este tipo de organización plantea un manejo de los recursos y cargos de una manera novedosa, en la que se evita la duplicidad en cuanto a los roles que cumple cada persona y la eficiencia se mide mediante los resultados obtenidos a lo largo del tiempo.

2.2.1.3. LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA

Al hablar de entidades, tratamos sistemas organizados que interactúan entre sí y con la naturaleza y el medio, es por eso que hablaremos a continuación de la Teoría General de Sistemas.

- **La Teoría General de Sistemas**

El nombre de teoría general de sistemas se debe a Ludwig Von Bertalanffy y a otros estudiosos como Wiener, quien con la teoría de la cibernética, introdujo el concepto de *feedback* o retroalimentación. La teoría de los sistemas, desde la perspectiva organizacional, reconoce la interdependencia que el medio ambiente guarda con la empresa, hasta el punto de ser imprescindible un proceso de retroalimentación constante que favorezca el manejo eficiente de las relaciones dentro y fuera de los subsistemas.¹

La teoría general de sistemas, nos dice que la organización se compone de subsistemas funcionales sociales, interrelacionados de forma dinámica. Además, las instituciones como sistemas abiertos dependen del medio en el que están insertas. En la escuela sistémica, la comunicación es muy importante ya que es considerada como un vínculo entre las diferentes unidades de una organización. El objetivo de la comunicación es controlar, coordinar y dar información a los encargados de la toma de decisiones para ajustar la organización a los cambios del entorno. Los flujos de comunicación se dan en todas las direcciones del sistema, a través de los niveles jerárquicos y a través de los límites de la organización con el entorno.

Debido a que la comunicación es fundamental dentro de toda organización, podemos ver que dentro de un sistema, todas sus partes están interrelacionadas y forman una unidad compleja para alcanzar objetivos comunes.

¹Marisa Del Pozo Lite, Cultura empresarial y comunicación interna, Madrid, Ed. Fragua, 1997, p. 104.

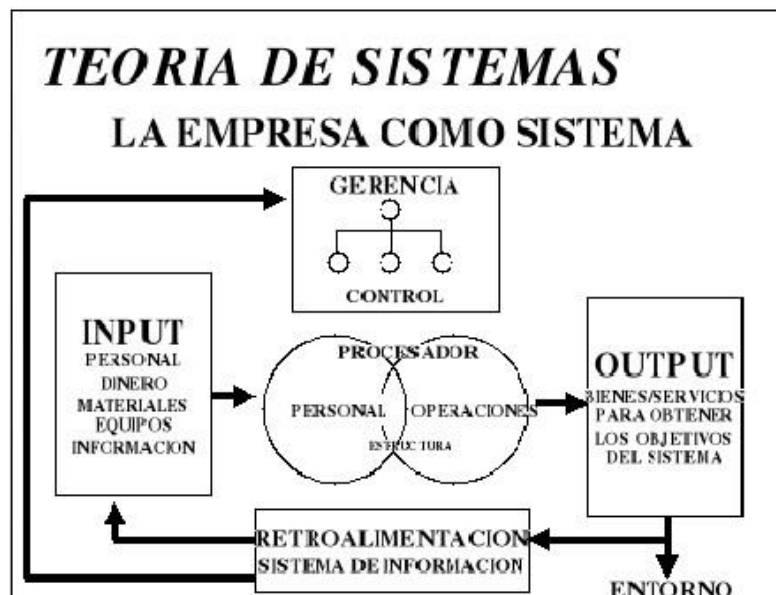
- **Clasificación de los Sistemas**

Una organización es un sistema creado por el hombre, que mantiene una interacción dinámica con su ambiente (clientes, proveedores, competidores, etc.) en definitiva, con sus stakeholders.² La organización debe verse como un todo constituido por muchos subsistemas que están en constante interacción dinámica entre sí. Se debe por lo tanto, analizar el comportamiento de tales subsistemas para poder entender todos los fenómenos. El objetivo de analizar a la organización como un sistema ordenado es el de estudiar los comportamientos individuales y colectivos de quienes conforman la organización. Es fundamental además, mencionar que los sistemas naturales son los existentes en el ambiente, mientras que los sistemas artificiales son aquellos creados por el ser humano.

- **Elementos de los Sistemas**

Un sistema se constituye por una serie de elementos, que indicaremos en el siguiente gráfico.

Gráfico N° 1: La Empresa como sistema ³



² El término Stakeholder lo acuñó Edward Freeman (experto acerca de la dimensión ética de la empresa) y lo definió como todas aquellas personas o entidades que pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa. (Compromiso empresarial, 2008) / (Guioteca, 2010).

³ La empresa como sistema. Gráfico de Teoría de Sistemas. Universidad de la Guajira.

Entrada o insumo (input). Es la fuerza de arranque del sistema, suministrada por la información necesaria para la operación de éste.

Salida o producto (output). Es la finalidad para la cual se reunirán los elementos y las relaciones del sistema.

Procesamiento o transformador (throughput). Es el mecanismo de conversión de entradas en salidas.

Retroalimentación (feedback). Es la función del sistema que busca comparar la salida con un criterio previamente establecido.

Ambiente (environment). Es el medio que rodea interna y externamente al sistema. Podemos observar que dentro de una organización todo procedimiento empieza por la obtención de la materia prima o los insumos que, a través de un proceso determinado, se convierte en un producto final. Es importante mencionar que el ambiente es un elemento presente en todo el proceso, desde su creación hasta que el producto o bien que se ha producido. Asimismo, la retroalimentación es básica para conocer si se desarrolló adecuadamente el proceso productivo.

2.2.2. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

2.2.2.1. DEFINICIÓN

Las personas que conforman una entidad, garantizan su conocimiento e identificación con la organización debido a que se sienten tenidas en cuenta para el desarrollo de sus metas. Es así que desde hace varios años, gracias a los numerosos estudios sobre clima laboral, manejo de la información y comunicación, ha surgido el concepto de “comunicación organizacional”, que según Carlos Fernández Collado, se entiende como: “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio”, también la entiende como: “Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”.⁴

⁴ Carlos Fernández Collado, La comunicación en las organizaciones, México, Ed. Trillas, 2002, p. 31

La comunicación organizacional busca desarrollar actividades y estrategias dentro y fuera de una organización para que todos aquellos que la conforman o que tienen relación directa con ella, sepan sobre las políticas, misión, visión y propósitos que la institución se ha planteado y así se sientan identificados con la misma. Si la directiva de una entidad tiene claros los objetivos que persigue, la comunicación entre los públicos internos y externos fluirá de una mejor manera.

Es importante que al trabajar en el desarrollo de estrategias comunicacionales no nos alejemos de la premisa establecida por Fernández Collado. Puesto que si la Comunicación Organizacional constituye ese proceso integrado de producción y transmisión de mensajes generados dentro y fuera de la empresa lo importante será la calidad de esos mensajes, para esto hay que considerar factores como la deficiencia o efectividad de los canales de comunicación como un elemento de trascendental importancia dentro del proceso de comunicar, pero también es importante analizar la forma en que se generan los mensajes, tomando en cuenta la situación y contexto en el cual se generan.

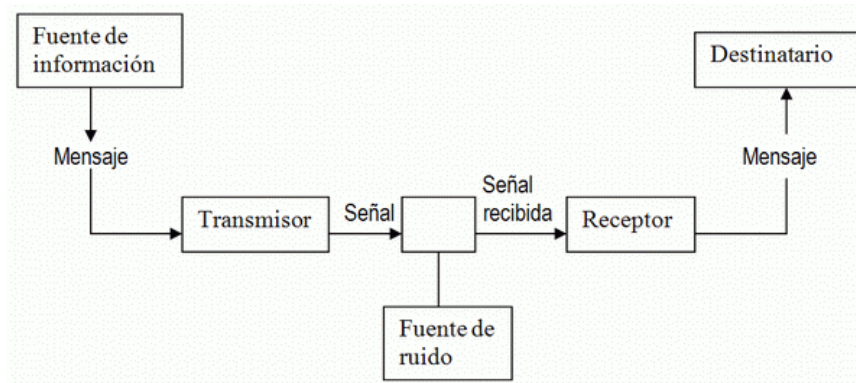
2.2.2.2. TIPOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación, enmarcada en el ámbito organizacional y como gestora de las principales actividades y procesos que facilitan el intercambio de información, conocimientos, cultura, ideologías, reglamentos, entre otros presenta también una serie de tipos de comunicación organizacional.

2.2.2.2.1. PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

Para hablar sobre los tipos de comunicación, es fundamental explicar los elementos que conforman el proceso de la comunicación. Según la teoría de la comunicación de Shannon y Weaver, elaborada en los años 50, los elementos que deben existir para que se considere un acto de comunicación son: el emisor, el receptor, el mensaje, el medio, código, la codificación, la decodificación, la respuesta, la retroalimentación y el ruido que está presente en el sistema.

Gráfico N° 2: Modelo de Comunicación⁵



1. **Emisor:** la parte (persona, organización) que elabora y envía un mensaje a otra parte, el que inicia el proceso comunicativo; por ello, es el que escoge el lenguaje y el medio por el cual quiere transmitir el mensaje.
2. **Mensaje:** es el conjunto de símbolos o información (ideas, sentimientos, acontecimientos, expresiones, gestos) que el emisor transmite.
3. **Código:** Es el conjunto de reglas propias de cada sistema de signos y símbolos que el emisor utilizará para transmitir su mensaje, para combinarlo de manera arbitraria porque debe estar de una manera adecuada para que el receptor pueda captarlo.
4. **Codificación:** es el proceso de dar a las ideas forma simbólica.
5. **Medios:** los canales de comunicación a través de los cuales se transmite la información – comunicación, estableciendo una conexión entre el emisor y el receptor. El medio es conocido como el soporte material o espacial por el que circula el mensaje.
6. **Decodificación:** el proceso por el cual el receptor asigna significado a los símbolos codificados por el emisor.
7. **Receptor:** la parte (persona, organización) que recibe e interpreta el mensaje enviado por el emisor. Existen dos tipos de receptor: el pasivo que es el que sólo recibe el mensaje y el activo o perceptor, quien no sólo recibe el mensaje sino que lo percibe y lo decodifica.
8. **Respuesta:** las reacciones del receptor después de estar expuesto al mensaje.

⁵ Teoría de Shannon y Weaver, Internet, <http://www.monografias.com/trabajos59/teoria-matematico-informacional/Image1.gif>

- 9. Retroalimentación:** la parte de la respuesta del receptor que se comunica al emisor, consiste en el mensaje de retorno y puede ser positiva cuando fomenta o incrementa la comunicación o negativa cuando se busca cambiar el tema, terminar la comunicación o eliminar el flujo comunicativo. Si no hay realimentación, entonces solo hay información pero no comunicación.
- 10. Ruido:** la estática, distorsión o barrera no planeada durante el proceso de comunicación, cuyo resultado es que el receptor recibe un mensaje diferente del que el emisor envió.⁶

En definitiva, para que exista un proceso de comunicación, todos estos elementos deben estar presentes y alineados entre sí. Uno de los elementos fundamentales dentro de este proceso es la retroalimentación o *feedback*, como está definido en el concepto, si no hay retroalimentación no hay comunicación; por lo que, este es un aspecto que debe ser tomado en cuenta el momento de iniciar un proceso comunicativo, que siempre se dé la etapa de retorno de los mensajes recibidos y decodificados por el receptor.

2.2.2.2. COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna puede ser definida como: el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas; sus funciones y objetivos deben estar incluidos dentro del plan estratégico de la compañía y debe ser gestionada al mismo nivel que el resto de políticas estratégicas de la organización (Morales).⁷

La comunicación interna concierne a todos los que conforman una organización desde la dirección general, pasando por los directivos y empleados. La comunicación interna tiene como fin el contar a todos los públicos internos lo que la propia organización hace, así como el lograr un clima de integración de las personas en sus respectivas áreas de trabajo e incrementar la motivación y la productividad. Todo ello para alcanzar la máxima optimización de los recursos de la organización, realizando proyectos con mayor eficacia y con el menor costo posible.

⁶ David K. Berlo, El proceso de la comunicación. Introducción a la teoría y a la práctica, Ateneo, Buenos Aires, 1975, p. 134

⁷ Francisca Morales Serrano, "Comunicación Interna", en Dirección de comunicación empresarial e institucional, Barcelona, Gestión 2000, 2001, p. 219.

Joan Costa considera que: el problema central en las relaciones dentro de una empresa es la comunicación. Es difícil ser escuchados por los colaboradores si estos, a su vez, no están convencidos efectivamente de que se los escucha también a ellos. Las empresas están compuestas por personas que son a la vez parte integrante de la compañía y clientes; entonces no puede existir una comunicación que plantee incoherencias entre los mensajes dirigidos a los públicos internos y a los públicos externos, ya que en la configuración de las opiniones de las personas interviene tanto la comunicación interna como la externa. En definitiva los colaboradores vendrían a ser el primer público de la empresa y, en consecuencia, ningún programa de comunicación externa puede prosperar de manera permanente a menos que comience por convencer a los que comparten la misma organización.

Según, Jorge Aguilera, los colaboradores son los primeros clientes a los que debemos informar sobre las acciones y políticas de la organización.⁸ Y esta premisa es fundamental, puesto que si los colaboradores no conocen la misión, visión y objetivos que plantea la organización, sentirán posiblemente que la directiva no se preocupa por ellos y sólo le interesa como instrumento productivo; por lo tanto, es primordial que a los integrantes se les comunique todo lo que sucede a su alrededor en la organización para que surja el proceso de retroalimentación e identificación y sientan que son tomados en cuenta, que sepan que forman una parte importante dentro del proceso productivo.

- **Funciones de la comunicación interna**

La comunicación es imprescindible a la hora de diseñar y presentar las reglas, tareas y responsabilidades a todos los miembros de la organización; se utiliza para dirigir y coordinar todas las actividades y presenta tres funciones claras:

1. **Informa:** una buena información es clave para que las personas estén motivadas al realizar su trabajo y lo desarrollen eficientemente.
2. **Explica:** para que las personas puedan identificarse con los objetivos que persigue la organización, deben conocer y comprender las razones de las órdenes que reciben y las decisiones que se tomen dentro de la empresa.

⁸ Jorge Aguilera, Comunicación organizacional y el manejo de la incertidumbre, Internet, http://www.degerencia.com/articulo/comunicacion_organizacional_y_el_manejo_de_la_incertidumbre, Acceso: noviembre 22 de 2009.

- 3. Interroga:** para fomentar la comunicación entre los distintos departamentos que componen el total de la organización, es fundamental permitir el intercambio de información, el crear el hábito de hacer preguntas de aclaración y abrir la posibilidad de diálogo entre sus miembros.

- **Canales de la comunicación interna**

Para poder informar, explicar o interrogar, debemos manejar ciertos canales dentro de una organización. El esquema presentado por Lucas Marín⁹, es un punto de partida que permite visualizar los distintos tipos de comunicación interna: las comunicaciones formal e informal se manifiestan dentro de una organización en tres niveles: descendente, horizontal y ascendente. Comunicación ascendente y descendente se da por lo general, entre jefes y subordinados; mientras que horizontal es entre compañeros del mismo nivel jerárquico.

Tabla N° 1: Tipos de comunicación interna

	DESCENDENTE	HORIZONTAL	ASCENDENTE
FORMAL	Con los subordinados	Con los compañeros	Con los jefes
INFORMAL	Con los seguidores	Con los amigos	Con los líderes

1. Comunicación formal

La comunicación formal transmite mensajes reconocidos, de forma explícita, como oficiales por la organización y está perfectamente definida y dibujada, ya que es la que sigue las líneas del organigrama y la que da una visión clara del traslado de información dentro de la organización. La estructura planificada que se establece para el buen funcionamiento de la organización presenta los canales de comunicación formal. Limón (2008) afirma que este tipo de comunicación es la que hace referencia netamente a aspectos laborales, y cumple distintas formalidades. En este tipo de comunicación se podría incluir a los memorandos, el correo electrónico, etcétera.

⁹ A. Lucas Marín, La comunicación en la empresa y en las organizaciones, Bosch Casa Editorial S.A., Barcelona, 1997, p. 225.

2. Comunicación informal

Los canales de comunicación informal no están planificados, surgen de las relaciones que se desarrollan entre los miembros de la organización y representa una parte importante de toda la comunicación que se genera en las instituciones; es toda la información que se crea y emite de forma no oficial. Sin duda, las comunicaciones informales aportan incuestionables beneficios a las personas implicadas en ellas y pueden ser útiles a la organización.

Sin embargo, cuando los canales de comunicación formal no proporcionan la suficiente información a los miembros de la organización sobre la vida y funcionamiento de la misma, aparece el rumor, que transporta contenidos que interesan a las personas que componen la empresa sobre lo que está haciendo y sobre los cambios que se producen o van a producirse.

3. Comunicación descendente

Es el tipo de comunicación más básico y tradicionalmente utilizado. Suele ser considerada como la forma natural o espontánea de transmitir información en las organizaciones; surge de la alta dirección y desciende de forma vertical hacia los niveles inferiores. Los mensajes descendentes deben ser claros y contener la información necesaria e interesante para los públicos a los que están dirigidos.

4. Comunicación ascendente

La comunicación ascendente o flujo de comunicación hacia arriba surge de los niveles bajos de la empresa y su recorrido es justo el contrario de la descendente: nace en la base de los colaboradores y se dirige – siguiendo diferentes caminos – en función de cómo estén organizados los canales de comunicación, hacia la alta dirección de la organización.

5. Comunicación horizontal

La comunicación horizontal es la que se produce entre personas y departamentos que están en un mismo nivel jerárquico, por lo tanto se desplaza siguiendo líneas horizontales del organigrama en sus diferentes niveles, produciendo un intercambio de informaciones entre compañeros o iguales. Los mensajes horizontales son principalmente de naturaleza coordinadora. Para que sean efectivos, es imprescindible que existan relaciones interpersonales ágiles y cooperativas entre los miembros de la organización que les permita desarrollar confianza entre ellos, comunicarse de forma eficaz y generar cooperación.

2.2.2.2.3. COMUNICACIÓN EXTERNA

La comunicación externa está definida como todos aquellos mensajes que son transmitidos a los públicos que no pertenecen al entorno organizacional. El tipo de mensajes y la periodicidad con la que se envíen depende de cada empresa y de sus necesidades de interrelacionarse con la sociedad y sus actores.

Según Horacio Andrade Rodríguez¹⁰, la comunicación externa es: el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.

Las funciones primordiales de la comunicación externa son: informar, promocionar y publicitar distintos servicios o productos; por lo tanto, se deben establecer con especificidad los mensajes que a cada público le interesa, sin dejar de comunicar lo que la organización considera como prioridad; por lo tanto, lo ideal es que los mensajes que se transmitan sean coherentes y que los stakeholders reciban y se interesen por la información necesaria y pertinente. Además, entre las comunicaciones interna y externa debe existir una alta integración, puesto que aunque la comunicación externa quede vinculada, en ciertas ocasiones, a departamentos como relaciones públicas, prensa, marketing, investigación de mercados y comunicación corporativa, todos los miembros de la organización pueden realizar funciones de comunicación externa y de difusión de la propia imagen de la organización individualmente. Entonces cuando aumenta el sentimiento de pertenencia y las personas se sienten identificadas con la organización, mejoran las relaciones laborales y transmiten una imagen positiva hacia afuera. A la vez, la imagen que transmite la organización a la sociedad condicionará la satisfacción de ciertas necesidades de estatus y prestigio de sus colaboradores o integrantes.

- **Objetivos de la comunicación externa**

Los objetivos de la comunicación externa son los siguientes:

1. Gestión de su imagen externa.
2. Relación de la organización con su entorno.
3. Gestión de diálogo de la organización con sus diferentes públicos.

¹⁰ Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel, Hacia una definición de la comunicación organizacional, s.l.e, s.f., p. 32.

Por lo general, los planes estratégicos de comunicación externa integran las acciones tradicionales y cotidianas que realiza la empresa para presentar la visión corporativa, transmitirla y afianzarla en la memoria de los públicos objetivo de la organización. Por lo tanto, en este proceso comunicativo entra en juego la imagen y reputación de la entidad con el sector en el que se encuentra. Asimismo, el aprovechamiento de los medios informativos como instrumento de promoción dependerá de la voluntad y el deseo de comunicar de la organización.

- **Dimensiones de la comunicación externa**

La comunicación externa, abarca tres dimensiones, las cuales son:

- **Comunicación externa operativa**

Los miembros de la empresa se hallan en contacto directo con el medio externo en el marco de las actividades profesionales diarias. De este modo, cada uno de ellos se comunica – como representante de la organización – con personas de afuera: clientes, proveedores, contratistas, servidores públicos, competidores, entre otros. Por esta razón, cada uno vehiculiza una imagen y unos mensajes específicos de la empresa, así como también recibe informaciones que integra y absorbe para la organización. Estos intercambios son indispensables para la actividad a corto plazo de la empresa.

- **Comunicación externa estratégica**

La comunicación externa con intención de constitución de redes con actores clave: cargos municipales, dirigentes de clubes, administradores de empresas, entre otros. El momento en el que se relacionan los miembros de una organización con cualquiera de estos actores, piensan que “pueden servir” estos contactos cuando se presente un hecho puntual o una dificultad. Por lo tanto, al tener contactos externos relevantes, los miembros de la organización tratan de enterarse lo antes posible sobre datos de la competencia, nuevas reglamentaciones, movimientos que pueden afectarla, etc. En consecuencia, estos stakeholders externos pueden proporcionar elementos que ayuden en la decisión estratégico a mediano y corto plazo de la organización.

- **Información externa de notoriedad**

Esta dimensión es a la que erróneamente se le conoce como comunicación externa puesto que en este caso ya no son los miembros los que se comunican sino que es la institución como tal que informa con el fin de hacer conocer sus productos y servicios y de mejorar la imagen general o desarrollar su notoriedad en la sociedad. Las principales formas de información externa de notoriedad son:

- a. **Publicidad:** a través de los medios de comunicación masivos.
- b. **Donaciones:** ayuda financiera o logística para causas humanitarias, apoyo a asociaciones sin fines de lucro.
- c. **Patrocinios:** financiación de iniciativas culturales, deportivas, sociales.
- d. **Presencia en:** escuelas, universidades, ferias, exposiciones, etc.
- e. **Acciones de difusión:** que realizan destacando determinadas características de la organización como tal.

• **Elementos de la comunicación externa**

Toda organización ha sido creada para satisfacer necesidades sentidas, creadas o reales de una sociedad. Es por ello que dicha institución vive por y para esa sociedad y por ello, necesita detectar cuáles son los escenarios en que la sociedad se está moviendo para crear las bases motivacionales a proyectar, con el fin de mantenerse allí en un espacio, un posicionamiento o un nicho productivo. En consecuencia, se plantea que existen dos elementos básicos dentro de la comunicación externa: el primero, la definición de imagen corporativa y el segundo, la definición de los públicos externos e internos de la organización.

2.2.2.3. IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación organizacional llega a permitir el conocimiento de los recursos humanos, su desarrollo en la empresa, productividad en los departamentos de trabajo, etc. Para ello directivos o colaboradores de una empresa, deben comprometerse a nivel corporativo a poner en valor los procesos vitales de comunicación para alcanzar los objetivos institucionales y ser competitivos en relación a las demás organizaciones.

King (2012) indica que en la actualidad la comunicación organizacional es una importante herramienta de gran aporte laboral que da lugar a la transmisión de la información dentro de las organizaciones para identificar los requerimientos y logros de la empresa, así como de sus colaboradores. En tanto Alejo (2012) coincide al indicar que la comunicación organizacional es un instrumento de gran utilidad, ya que facilita las relaciones entre los miembros de la organización. Permite además que se pueda estar al tanto de los diversos aspectos concernientes a la empresa.

2.2.3. IMAGEN CORPORATIVA

2.2.3.1. DEFINICIÓN

Pintado y Sánchez (2013), definen que la imagen corporativa de una organización, es hacer entender a las personas; su misión, visión, mostrando el valor de servicios que brindan, beneficios y como ellos se van a diferenciar de la competencia. También la formación de la empresa con sus clientes es fundamental para la imagen de un producto o servicio.

Para Sartori, citado por Capriotti (2013), imagen corporativa, es la búsqueda de una diferenciada e innovadora mentalidad del público, con respecto a una organización. Se busca alcanzar un alto posicionamiento para así formar parte dentro de la sociedad y no sólo como algo económico.

Paul Capriotti¹¹ plantea que al hablar de imagen corporativa, se refiere a aquella que tienen los públicos acerca de una organización en cuanto entidad como sujeto social. La idea global que tienen sobre sus productos, sus actividades y su conducta. La imagen corporativa es, en definitiva, la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización. Dicha imagen debe ser diferenciada de otros 3 conceptos básicos: identidad corporativa, comunicación corporativa y realidad corporativa.

- **Identidad Corporativa:** es la personalidad de la organización, lo que ella es y pretende ser. Es su ser histórico, ético y de comportamientos. Es lo que la hace individual y la distingue y diferencia de los demás

¹¹ Paul Capriotti, Planificación estratégica de la imagen corporativa, Editorial Ariel S.A., Barcelona, 1999, p. 16.

- **Comunicación Corporativa:** es todo lo que la organización le dice a sus públicos, ya sea por el envío de mensajes a través de los diferentes canales de comunicación como por medio de su actuación cotidiana.
- **Realidad Corporativa:** es toda la estructura material de la organización: oficinas, fábricas, colaboradores, productos. Es todo lo tangible y vinculado a la propiedad de la organización.

La existencia de una imagen corporativa fuerte permitirá que las personas tengan un esquema de referencia previo, sobre el que podrán asentar sus decisiones. Un beneficio adicional que es muy importante es que una buena imagen facilitará que donantes o inversores estén interesados en participar en la empresa y aporten capital, ya que las perspectivas de beneficios serán superiores a las de otras empresas que no poseen una buena imagen. Asimismo, una organización que tenga una buena imagen logrará que más personas deseen trabajar allí y la consideren como un lugar en el que les gustaría trabajar.

2.2.3.2. PÚBLICOS DE UNA ORGANIZACIÓN

Los públicos en una organización, es cualquier grupo que tiene interés real o potencial en la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos o ejercer un impacto sobre ella. Existen los públicos internos como: los directivos y colaboradores y públicos externos como: beneficiarios, medios de comunicación.

Una empresa puede, por lo tanto, preparar planes de marketing para dichos públicos según la necesidad que surja en el mercado. Algunos autores como Grunig y Repper (1994) han introducido el concepto de stakeholder y lo definen como: people who are linked to an organization because they and the organization have consequences on each other¹², en la traducción: personas que están vinculadas a una organización porque ellas y la organización tienen consecuencias mutuas.

Por lo tanto, se podría decir que un público es un conjunto de personas con las que una organización tiene una relación o un vínculo particular.

Alcanzar a los públicos objetivos de cada organización – tanto internos como externos – exige el diseño y planificación de la comunicación corporativa, que fusiona la comunicación interna y la comunicación externa. Si la primera se ocupa

¹² J. Grunig y F. Repper, Strategic Management, Publics and Issues, Lawrence Erlbaum, Hillsdale, 1994, p. 37.

de hacer llegar a los públicos la cultura de la organización: formas de pensar y actuar, conjunto de valores compartidos por los miembros de la misma; la segunda debe hacer llegar a los públicos la identidad e imagen corporativa. Tradicionalmente, los públicos de una organización se clasifican en dos grupos: públicos internos y públicos externos

2.2.3.2.1. PÚBLICO INTERNO

El público interno corresponde a los grupos sociales afines que integran el organigrama de la empresa o institución. El trato que reciben aquellos que conforman el público interno debe ser positivo, puesto que ellos serán los que fuera de las instalaciones de la organización, hablarán sobre lo bueno y malo de su experiencia laboral; además, si existe un ambiente de trabajo favorable, los colaboradores ayudarán a que se cumplan los objetivos que la organización se ha planteado.

Los mensajes internos que se transmiten dentro de una organización deben ser claros y concisos, que permitan que los colaboradores conozcan perfectamente el estado de la organización y las funciones que deben cumplir. Por tal motivo, es importante que quienes están al mando de una organización, realicen diagnósticos constantes sobre el ambiente laboral para analizar si se deben hacer mejoras o cambios para el personal.

Lo que se prioriza con referencia a los públicos internos, es la formación o constitución del llamado *grupo empresa*, es decir, que la totalidad de los integrantes de la organización, desde el más elevado directivo o ejecutivo hasta los colaboradores de menor nivel jerárquico, constituyan un grupo, es decir, un conjunto de personas que poseen un objetivo común e interaccionan entre sí. Para que esto pueda realizarse, es necesario que se establezca un sistema de comunicación, que es el medio indispensable para la formación del denominado *grupo empresa* dentro de una organización.

Además, existen otros objetivos para con los públicos internos, como son el crear el sentido de pertenencia a la organización e incrementar el grado de satisfacción del talento humano.

2.2.3.2.2. PÚBLICO EXTERNO

Los públicos externos, por su parte, son todos aquellos grupos sociales que tienen un determinado interés que vincula a sus miembros entre sí y que no forman parte del organigrama de la organización. Los públicos externos de una organización son numerosísimos, pero es importante que no se pierda de vista que alguno de ellos interesan más que otros a la organización.

Los públicos externos se definen como grupos sociales ajenos a la organización, muy heterogéneos y muy complejos, porque engloban a clientes, proveedores, distribuidores, comunidad, sociedad (opinión pública) y medios de comunicación.

Los individuos, basándose en experiencias pasadas, realizan una actividad simplificadora pero significativa entre lo nuevo y lo ya adquirido y otorgan a las personas o a las entidades un conjunto de rasgos, atributos o características por medio de las cuales los identifican y distinguen de los demás. Así, la imagen de una organización condiciona la realización de un juicio sobre dicha entidad. De esta manera, es considerada como positiva o negativa, buena o mala, a partir de la creencia del individuo de que posee suficiente información para poder calificarla de esa manera. En función de dicha valoración, el individuo probablemente actuará, con lo cual la imagen corporativa existente en la memoria jugará un papel determinante como motivador de la conducta de sus públicos.

- **Clasificación del público externo**

Según Michael Porter¹³, al público externo lo podemos clasificar, de la siguiente manera.

1. Clientes: son aquellas personas que compran y consumen los productos o servicios. Cuanto más masivo es el producto o servicio, más heterogéneo y complejo es el público cliente. Lo ideal es establecer estrategias y hacer constantemente actividades llamativas e innovadoras para lograr fidelidad por parte de los clientes (público objetivo) y evitar que se cambien a los productos o servicios de la competencia.
2. Proveedores: son quienes proveen de materia prima para producir un determinado bien o servicio o bien son proveedores de servicio profesionales. El proveedor es importante porque conoce bien al mercado, así como provee a una organización,

¹³ Michael Porter, Ventajas competitivas, Ed. EMPES, La Habana, 1985, p. 147.

le provee a la competencia; entonces si se tiene una buena relación con el proveedor, se puede averiguar información relevante de la competencia.

3. Competidores: organización o personas que ofrecen el mismo producto o servicio en el mercado, por lo tanto, deben ser innovadores para lograr captar a un público mayor que el que tiene la competencia o bien atraer a los clientes de la competencia a través de diversas actividades.
4. Comunidad: toda organización está inmersa en un sistema amplio denominado sociedad, en este espacio confluyen elementos que afectan a la organización. Es un grupo de personas e instituciones que se hacen interdependientes y se relacionan a través de lazos de cooperación, hábitos, estilos de vida, cultura común (formas de hablar) o costumbres. Si una organización busca entrar a una comunidad con un producto o servicio nuevo, tiene que conocer a la comunidad en profundidad (su historia, los hechos locales, su geografía, su economía, cuáles son las fuentes económicas más importantes, cuáles son los salarios promedios, conocer bien al dirigente local) para satisfacer las necesidades puntuales de dicha comunidad.

2.2.3.3. EL PROCESO DE FORMACIÓN DE LA IMAGEN CORPORATIVA

Paul Capriotti expone que el proceso de formación de la imagen de una organización es un proceso complejo que parte de 3 acciones fundamentales:

- 1. El origen de la información:** hace referencia al lugar donde se origina la información, en la mayoría de casos, puede ser la propia organización o el entorno en el que se encuentra y desarrolla su actividad. Ya sean mensajes voluntarios o involuntarios, los públicos reciben información desde la organización por medio de lo que ella hace y dice. Por lo tanto, surge el concepto de comunicación de la organización, que vendría a ser la totalidad de los recursos comunicacionales de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos. En definitiva, la comunicación corporativa es todo lo que la empresa dice sobre sí misma y se la realiza por medio de: la conducta corporativa, entendida como la actividad y comportamiento diario (lo que la empresa hace) y de la acción comunicativa, vista como las acciones de comunicación propiamente dichas (lo que la empresa dice que hace).

2. La obtención de la información por parte de los individuos: en la formación de la imagen corporativa, los públicos utilizan diferentes estrategias para obtener información y usarán diversas fuentes por medio de las cuales accederán a distintos tipos de información para formarse la imagen de una organización. Hay 3 fuentes de información de los públicos que intervienen en la formación de la imagen de una organización: los medios masivos de comunicación (mensajes comerciales, publicidad, noticias), las relaciones interpersonales (individuos con los cuales tenemos relación) y la experiencia personal; cabe recalcar que todas ellas se complementan al momento de otorgarle un juicio de valor a una organización y su respectiva imagen.

3. El procesamiento interno de la información en los individuos: que se refiere al proceso cognitivo interno de los sujetos para la formación de la imagen corporativa, así como las estrategias utilizadas por los miembros de los públicos para procesar la información disponible.

2.2.3.4. PARTES QUE FORMA LA IMAGEN CORPORATIVA

La imagen corporativa está formada por elementos tangibles e intangibles. Para comprender mejor este punto, se dividirá en tres partes: la cultura corporativa, la identidad conceptual y la identidad visual de la organización.

1. Cultura Corporativa

La cultura corporativa es el “conjunto de normas, valores y pautas de conducta compartidas por las que se rigen los miembros de la organización y que se reflejan en sus comportamientos” (Capriotti, 1999). La forma en como actúen los miembros de una organización, ya sea de manera individual o grupal, va a transmitir información acerca de la organización, de su clima laboral, de cómo realiza su trabajo, lo que recaerá en la imagen corporativa.

La cultura corporativa va a especificar cómo se requiere ser y cómo se debe actuar, con la cultura corporativa se comparten significados, valores, tradiciones; los miembros de la organización deben internalizarla para sentirse parte de ella y para que todos actúen bajo los mismos principios; esto se verá reflejado, primero en la identidad corporativa que expresará cómo es la organización y después en la imagen corporativa la idea que el público se hace de la organización.

Para que la cultura corporativa se forme se requieren elementos tales como: valores, normas, actitudes, clima laboral, creencias y costumbres, la conjunción de todos ellos dentro de la organización, su posterior comunicación a todos los miembros de ella y finalmente su internación, crearán la cultura corporativa de la organización que será única. A continuación una breve descripción de los mismos:

- Valores: son los conceptos, las creencias básicas de la organización que marcan las pautas de comportamiento; cualidades que las organizaciones desean alcanzar y mantener permanentemente en sus actos. Contribuyen a definir el carácter fundamental de la organización, integran al personal en pensamiento y acción, crean un sentido de identidad.
- Normas: constituyen el conjunto de instructivos o reglas que sirven para que el comportamiento de las personas y de la organización tenga referencias acerca de lo conveniente y lo inconveniente. (Tejada, 1987).
- Actitudes: son las conductas manifestadas por la organización y su personal respecto a diversos aspectos. Por ejemplo: cómo reacciona la organización ante una crisis, ante las quejas de sus clientes; cómo se comporta el personal con el cliente.
- Clima Organizacional: se refiere a las condiciones físicas y psicológicas en las que se desarrolla el trabajo dentro de la organización y la adecuada convivencia en las personas que allí trabajan.
- Creencias: son las ideas o principios que las organizaciones toman como válidos y los utilizan como base de sus actuaciones.
- Costumbres y tradiciones: es la manera en como se acostumbra a hacer las cosas dentro de una organización (reuniones, celebraciones, festejos, aniversarios, reconocimientos, etc.)

2. Identidad Conceptual

Se forma con la historia de la organización, su filosofía, su misión, su visión, sus objetivos, su conducta; estos elementos son los que la definen, con los cuales ella se identifica y se diferencia de otras organizaciones, es decir, son elementos que sólo tiene esa empresa.

- Filosofía: es la concepción global de la organización, establecida para alcanzar las metas y objetivos de la compañía (Capriotti, 1999). Responde a las

siguientes preguntas: quién soy y qué hago. Representa lo que la organización quiere ser.

- Misión: es la razón de ser de la organización, es la definición y descripción del negocio, es decir, define lo que es la organización, lo que hace, cómo lo hace. Establece los beneficios o soluciones que brindará a la sociedad.
- Visión: representa el estado futuro que se desea alcanzar, señala a dónde se quiere llegar, el objetivo final. Es la ambición de la organización, su meta particular y debe ser definida y comunicada a todo el personal de la misma.
- Objetivos: son propósitos concretos a corto o mediano plazo que la organización pretende alcanzar cumpliendo con su misión y de acuerdo con sus creencias y valores.
- Valores: Son los conceptos, las creencias básicas de la organización que marcan las pautas de comportamiento; son las cualidades que las organizaciones desean alcanzar y mantener permanentemente en sus actos.
- Atributos: son cualidades que tiene la organización o que ha tratado de generar. La identifican y la diferencian de otras organizaciones; tienen elementos cognitivos y emocionales. Por medio de ellos una persona puede explicar a la organización, identificarla y distinguirla de las demás.

La identidad corporativa debe ser comunicada a todo el personal de la organización para que sepan a qué se dedican y cuál es su fin, pero además para que la comprenda y contribuya a que se cumpla con los objetivos que se han planteado, así como para que siga la filosofía y la misión; esto dará pie a la creación de la cultura dentro de la organización, ya que se compartirán ideas, percepciones respecto de la organización.

3. Identidad Visual

El único elemento tangible de la imagen corporativa es la identidad visual, ya que se puede ver, palpar y por lo tanto es más fácil de analizar, al ser una imagen gráfica es posible hacer un análisis de los aspectos que la componen y determinar si el diseño es el adecuado, si tiene relación con la identidad de la organización y si refleja lo que la organización quiere transmitir. Se compone por un nombre, un símbolo, un logotipo, colores, tipografía; todos en conjunto crearán un diseño único al que llamaremos identidad visual.

La identidad visual es un sistema de signos que busca distinguir a una organización de las demás, busca diferenciarla, asociar ciertos signos con una empresa y transmitir elementos de sentido, connotaciones. Es la forma física de la identidad corporativa.

Según Costa (2000), los elementos principales que forman la identidad visual de una organización son:

- Nombre Comunicativo: es el nombre con el que la organización se presenta, es la forma como se designa a sí misma. Es la denominación breve con que es reconocida la organización en su ámbito de influencia, bien sea que coincida con el nombre del logotipo o no; es el nombre con que una empresa es denominada por el público, no necesariamente tiene que coincidir con el nombre jurídico o razón social de la organización.
- Símbolo: marca visual que representa a la organización, es de naturaleza gráfica, generalmente es arbitrario, no tiene relación natural con las organizaciones; al ser una imagen posee fuerza de memorización y es polisémico. Toma el lugar de la organización, es representativo, la identifica y la diferencia de otras; expresa las cualidades que la organización desea como suyas, y con el tiempo se logra que el receptor lo identifique.
- Logotipo: es el nombre de la organización, tanto en iniciales como deletreado, es la forma particular que toma una palabra escrita; posee un diseño específico dotado de algún rasgo particular con el cual se designa y se caracteriza a la organización; contribuye a personalizarla e identificarla. París (2013) señala que el logotipo es un elemento gráfico de suma importancia para una empresa, producto o servicio, ya que permite que el público pueda identificarla con facilidad y pueda ser asociada con su significado. Por lo cual, el poder de recordación será el resultado de una correcta aplicación y cantidad de repeticiones de una determina empresa, lo cual le permitirá estar vigente en el mercado.
- Logo símbolo: a la unión del símbolo con el logotipo se le conoce como logo símbolo, el cual es una sola imagen; algunas organizaciones construyen su identidad visual sólo con un símbolo o un logotipo y otras con ambos, o sea, con el logo símbolo.
- Gama Cromática: el símbolo y el logotipo no pueden generarse sin color, que es otro elemento componente de la personalidad de la organización y cumple

con una función distintiva. Facilita la identidad visual de la empresa, atrae la mirada de la gente y hace que ésta se concentre en el logotipo, en el símbolo o en el logo símbolo. Introduce una carga emocional y sensitiva, a lo que se le llama sinestesia.

- Tipografía: es la manera como una organización escribe su propio nombre en el logotipo y en todo documento impreso por la organización. Se elige o se crea una fuente o tipo de letra que logre distinguir a la empresa imprimiendo un sello propio y característico.
- Señalética: es el sistema de señalización de una organización, comprende los señalamientos internos y externos, debe respetar la tipografía y rasgos distintivos de la empresa.

2.2.3.5. CARACTERÍSTICAS DE LA IMAGEN CORPORATIVA

La principal intención de una buena imagen corporativa consiste en insertarse rápidamente en la mente del público, de forma que no refleje desorientaciones con la identidad de la institución que la planea. Esto se logrará, indicando lo que la empresa hace y su influencia con el público (Gutiérrez, 2011).

La imagen corporativa en la actualidad, se caracteriza por la importancia que tiene a nivel empresarial, creando un valor para toda empresa. La existencia de una buena imagen en los públicos permitirá a la organización ocupar un lugar en la mente del público, diferenciarse frente a otras compañías y reducir la influencia de los factores situacionales y en los factores de compra (Capriotti, s.f).

“La imagen corporativa desde el punto de vista empresarial, se caracteriza por un fuerte grado de equilibrio y por una elevada capacidad de influir sobre el comportamiento del individuo en todos los niveles. La imagen corporativa es la carta de presentación de una organización, la primera impresión que el público tendrá de esta: Para que tenga impacto, es necesario que las empresas ganen la confianza del público, a través del fomento de los valores de la empresa”. (Jiménez y Rodríguez, 2007, p.45).

2.2.3.6. PERCEPCIÓN DE LA IMAGEN CORPORATIVA

La percepción es el proceso por el cual las personas organizan e interpretan las emociones de sus sentidos, con el objetivo de dar un significado al entorno en que esta se desarrolla. Sin embargo, lo que uno percibe llega a ser distinta de la realidad (Judge & Robbins, 2013).

Para Flórez (2011) las personas perciben la realidad de forma distinta, brindándole un significado de acuerdo a su nivel perceptivo. Ya que cada uno busca la forma de evaluar la conducta y el de los demás basándose en sus apreciaciones (p. 50).

Por otro lado, Shiffman & Wisenblit (2015) agregan que la percepción puede ser vista, también a través del servicio que brindan las empresas, la cual si esta supera las expectativas de los clientes, este será percibido como de alta calidad y generará una mayor satisfacción, por lo cual repetirán su elección y recomendarán la prestación del servicio con otras personas.

Asimismo, Berry, Zeithaml & Parasuman (1993) recomienda que las empresas deben procurar por brindar un servicio de calidad, porque una deficiencia puede significar un problema para la organización; y que estas pueden ser los elementos tangibles e intangibles. Estos elementos pueden ser la apariencia de los equipos, las instalaciones, los colaboradores, la infraestructura y la comunicación dentro de la empresa, lo cual puede llegar a influir en la percepción del público en relación a la calidad del servicio o producto ofrecido por una determinada organización.

Por último, Rondón (2013) menciona que los clientes de hoy son más selectivos, por lo cual no solo buscan productos o servicios de calidad, si no también que se les trate con respeto, amabilidad y se les brinde una buena atención. Por lo cual, las empresas deben esmerarse por brindar una atención que cumpla con las expectativas de los clientes. Todo esto enfocado en el buen trato humano brindado por la organización. Por su parte, Berry, Zeithaml & Parasuman (1993) agregan que esto se relaciona con la seguridad que brindan los trabajadores en algunas empresas, lo cual refleja amabilidad, conocimiento y capacidad de brindar confianza a los clientes.

2.2.3.7. IMPORTANCIA DE LA IMAGEN CORPORATIVA

La imagen corporativa es importante porque permite integrar y controlar adecuadamente el flujo de información generado por una organización con el fin de crear las condiciones apropiadas. Nicholas (1992), fundamenta que el manejo adecuado de la imagen corporativa puede producir los siguientes resultados:

- Motiva a los integrantes de la organización; produciendo un sentido de pertenencia y orientación, esto a su vez genera un mayor compromiso con los fines de la organización.
- Genera confianza en los públicos de interés para la organización; cuando la identidad corporativa es sólida, los públicos externos reciben una imagen clara, creíble y confiable.
- Proporciona un instrumento estratégico para la alta dirección; una identidad corporativa bien definida, genera las condiciones indispensables para la continuidad de un comportamiento que asegura el éxito de la organización.
- Crea un valor emocional añadido, fortaleciendo la identidad e imagen de la organización para hacerla más competitiva.
- Involucra en la organización a la gente necesaria para el éxito, permite atraer y seleccionar los inversionistas, socios, empleados y clientes adecuados para que la organización pueda alcanzar sus metas.

Según señala Capriotti (1999), se pueden distinguir tres fuentes de información que intervienen decisivamente en la construcción de la imagen: los medios de comunicación masivos, las relaciones interpersonales y la experiencia personal. Las dos primeras fuentes son indirectas y la tercera es directa.

- Los medios de comunicación: se debe distinguir entre los mensajes comerciales directamente controlados por la organización y las noticias, es decir, aquellas informaciones que los públicos consideran propias del medio.
- Las relaciones interpersonales: muchas veces se ha dicho que las relaciones interpersonales tienen más influencia en la formación de imágenes que los medios de comunicación, que simplemente refuerzan actitudes preexistentes.
- La experiencia personal: probablemente sea ésta la fuente de información más decisiva en la formación de la imagen de una organización.

2.2.4. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN

2.2.4.1. DEFINICIÓN

La comunicación es una política inherente a cualquier actividad realizada por parte de una institución, según Barranco (2008) toda entidad constituida por personas, necesita de la comunicación, ya sea interna o externa. No importa si la empresa se dedica a salud o si es una organización que se dedica a la investigación, de cualquier modo, ambas necesitan darse a conocer, vender su actividad y hacer marketing para poder permanecer en el mercado y ser reconocidas por los demás.

Para entender qué es un plan de comunicación es necesario entender qué significa plan y comunicación, según Ferrer (2005):

- Plan: es un modelo sistemático que se elabora para dirigir y encauzar acciones. Está integrado por los elementos de planeación con la cual se establecen objetivos y cursos de acción adecuados antes de iniciar la acción (idea general).
- Planificación: se define como el conjunto de posiciones adoptadas por una empresa para llevar a cabo la realización de su proyecto (pasos a seguir). Es algo fundamental en cualquier organización y debe tratar de la especificación de los objetivos, el establecimiento de las predicciones, las alternativas y los sistemas de control y por último el planeamiento, que consiste en poner en práctica las actividades relacionadas con el objetivo de la entidad (ejecución).
- Comunicación: en un plan, se debe entender este concepto como un conjunto de ideas y sentimientos que están dispuestos a la reciprocidad, como la relación verdadera establecida entre dos o más personas para que ambos participen entre sí.

La necesidad de comunicar, de transmitir al exterior y al interior de una institución, debe ser de una forma metódica y sistemática, a través de una correcta planificación, tras un previo análisis y estudios. A esto es a lo que se le llama Plan de comunicación. Barranco (2008) añade que un plan de comunicación es un proceso sistemático que facilitará la consecución de objetivos previamente pensados para mejorar la empresa. Para Alfaro y Berango (2008) el plan de comunicación es el camino que deben seguir las actividades con el fin de establecer metas factibles y medios para lograrlas. Tener

toda la información posible, establecer el público objetivo, conocer los recursos de comunicación con que se cuentan y la posibilidad de llevarlo a cabo, son las herramientas para elaborar un plan. Es necesario contar además con un cronograma y presupuesto aprobado.

Antes de crear un plan de comunicación, Soler (1997) añade que se debe conocer a la empresa o el producto a un 100%. Se debe averiguar ¿Por qué es mejor que otros?, ¿Para qué sirve? Y ¿Qué funciones cumple? Ya sabido esto, el plan de comunicación se podrá enfocar de mejor manera.

El Plan de Comunicación debe cuestionar todo. Desde si ¿el producto o la empresa es la mejor?, ¿Se puede mejorar?, ¿Existen mejores que ellas? A partir de la investigación cualitativa y cuantitativa, pautas, conductas del consumidor y el marketing de la empresa, se elabora un plan de comunicación. Es importante que conozca profundamente y represente al consumidor en todas las actividades de la empresa.

En cuanto al propósito de la planificación de un plan de comunicación Soler (1997) comenta que esto permitirá que una compañía obtenga, con la mayor eficacia posible, una ventaja sobre sus competidores que pueda mantener. Soler por otra parte agrega que existen varias formas de elaborar un plan de comunicación. Desde presentar los resultados de una investigación, interpretar lo que dice una investigación cuantitativa o motivacional hasta guiarse por el sentimiento de la intuición personal. Todo plan de comunicación debe ser diferente que el de la competencia, tanto en la esencia como en la forma de decirlo, ya que hay que evitar que el público se confunda con otra marca competidora. Se debe asegurar que el plan que se crea sea original, imaginativo y sobre todo sencillo.

2.2.4.2. ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN

Para realizar una estrategia de comunicación Soler (1997) indica que lo primero que hay que hacer es la evaluación de la situación actual, para luego planificar un método de actuación definido y concreto, y finalmente definir a qué grupos objetivos va dirigida la estrategia y así analizar cuáles son sus características. Esto debe ser aplicado tanto para públicos externos como internos. Wilcox et. Al¹⁴ (2000) añaden

¹⁴ Wilcox, D., Ault, P., Agree, W., Cameron, G. (2000) Public Relations: Strategies and Tactics. (6ª edición) Estados Unidos: Editorial Allyn & Bacon

que realizar un “plan de comunicación es crear un documento que identifique qué es lo que se quiere lograr y cómo se va a realizar. Para esto se necesitan varios elementos:

- Definir la situación actual de la empresa u organización.
- Establecer los objetivos que se quieren llevar a cabo.
- Determinar el público o la audiencia a la cual irá dirigido el plan.
- Elaborar las estrategias clave para alcanzar los objetivos establecidos.
- Diseñar tácticas con actividades específicas que ponen en práctica las estrategias. Se suele utilizar diferentes medios de comunicación para llegar a las audiencias deseadas.
- Realizar un calendario en el que se establecen los tiempos de cada actividad.
- Calcular un presupuesto de los costos que requiere implementar el plan de comunicación.
- Hacer una evaluación del plan de comunicación que servirá para analizar si los objetivos pensados al inicio fueron alcanzados con el tiempo y el presupuesto estimado.

Es más fácil definir la estrategia para los grupos internos ya que su conocimiento es mejor. Por otro lado, agrega que los grupos externos pueden ser muy variados en condiciones. Sin embargo, ambos poseen por lo general intereses determinados y modos de comportamiento particulares, por lo que para cada caso es importante averiguar su patrón específico, y así se puede conocer mejor el lenguaje, la forma y el medio para llegar a cada público. El conocimiento exhaustivo de todo ello hará que se pueda desarrollar una estrategia eficaz y un programa de comunicación que logrará ejecutar los objetivos deseados.

2.2.4.3. ETAPAS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN

- **Formulación de las estrategias**

Incluye el desarrollo de la misión del negocio, la identificación de las oportunidades y amenazas externas a la organización, la determinación de las fuerzas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la generación de estrategias alternativas, y la selección de estrategias específicas a llevarse a cabo.

- **Implantación de estrategias**

Requiere que la empresa u organización, establezca objetivos anuales, proyecte políticas, motive empleados, y asigne recursos de manera que las estrategias formuladas se puedan llevar a cabo; incluye el desarrollo de una cultura que soporte las estrategias, la creación de una estructura organizacional efectiva, mercadotecnia, presupuestos, sistemas de información y motivación a la acción.

- **Evaluación de estrategias**

Revisar los factores internos y externos que fundamentan las estrategias actuales; medir el desempeño, y tomar acciones correctivas. Todas las estrategias están sujetas a cambio. (Carreto Julio, 2008)

2.2.4.4. ANÁLISIS FODA

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser empleada a cualquier situación o producto, que esté procediendo como objeto de estudio en un determinado tiempo. Siendo un acrónimo de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).

- **Descripción de la situación:** Expone las principales conclusiones del proceso de investigación y análisis, descubriendo los factores más relevantes que pueden influir en el proceso de comunicación, interpretando la situación de la organización, señalando los elementos prioritarios con los que trabajará comunicación y por qué.

- **Objetivos de comunicación:** Son los fines que se pretenden lograr con el plan de comunicación. Puede haber un objetivo único y que englobe todo lo propuesto por el plan, pero lo más frecuente es que exista un objetivo general apoyado por otros objetivos específicos que cubren distintas áreas del negocio.
- **Estrategias de comunicación:** Son la expresión de cómo se pretende alcanzar esos objetivos. Describen de forma general las actividades que se detallan en el plan, pero no las concretan. Se tienen objetivos específicos para distintas necesidades, se formulan estrategias para cada uno de los objetivos.
- **Públicos objetivos:** Son los grupos de personas a los que nos estaremos dirigiendo con la comunicación. Tras elaborar los objetivos y la estrategia es mucho más fácil definir a qué públicos se debe dirigir el plan de comunicación. Sabiendo con qué públicos se requiere comunicarse, se sabe de antemano por qué y así se puede definir el objetivo de comunicación y las estrategias correspondientes.

Es interesante siempre hacer una lista completa de todos los públicos a los que se dirigirá la estrategia y con los que se buscará alcanzar los objetivos de comunicación, factor que permite marcar prioridades y eliminar los menos importantes si por razones de recursos o capacidad se tiene que ser selectivo.

- **Mensajes clave:** Cuando se cuenta con un gran número de públicos distintos, en ocasiones se hace necesario también definir qué tipo de mensaje fundamental vamos a transmitir cada grupo.
- **Acciones recomendadas:** Son las actividades concretas que se llevarán a cabo según la estrategia marcada, e incluyen una descripción completa de cada actividad. Se deben ordenar por importancia o cronológicamente.
- **Calendario:** Es el detalle de cada actividad según las fechas previstas para llevarse a cabo. Se debe reflejar esquemáticamente en una sola hoja que a simple vista de un panorama completo del trabajo a realizar. Aquellas actividades continuas, es decir, aquellas que cuentan con largos plazos deben estar reflejadas en cada uno de los periodos del calendario.
- **Presupuesto:** Debe reflejar en detalle la estimación del costo de cada elemento del plan de comunicación. Se deben incluir honorarios de la agencia de

comunicación; el costo del diseño de impresiones, folletos, etc.; reserva de gastos administrativos, alimentos, renta de equipos de sonido y mobiliario, entre muchos otros.

La comunicación es vital entre todo ser humano, por ende, es importante que dentro de las actividades cotidianas o dentro de una institución, se cuenten con mecanismos adecuados que permitan ejercer una comunicación efectiva para el correcto desempeño de actividades. En lo laboral, una comunicación efectiva ayuda a crear y mantener un adecuado clima laboral, genera confianza en los colaboradores e incrementa las relaciones interpersonales sanas. Es por ello que toda institución pública o privada, debe contar con un plan de acción que provoque y estimule la Comunicación Interna; este plan debe ser concebido tomando en cuenta el giro de negocio, la cultura del país y el presupuesto real de ejecución.

CAPÍTULO III

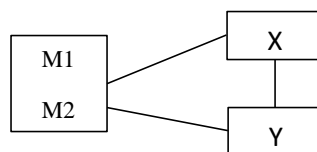
MÉTODOS Y MATERIALES

3.1. MÉTODOS

3.1.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La investigación realizada es de tipo no experimental debido a que no se van a manipular ningunas de las variables objeto de estudio como son Plan estratégico de comunicación e imagen corporativa.

El diseño de la investigación que se realiza es exploratoria (para averiguar algunos aspectos trascendentales de la imagen corporativa y las estrategias de comunicación, permitiendo obtener un diagnóstico más cercano a la realidad, referente a la situación actual del área de estudio) y; descriptiva (debido a que se busca poder describir así como poder cuantificar a cada una de las variables. Esquema:



Donde:

M1: representa a los trabajadores de las escuelas deportivas, considerados como muestra de estudio.

M2: representa a los clientes y/o beneficiarios de las escuelas deportivas, considerados como muestra de estudio.

X: Propuesta de plan estratégico de comunicación

Y: Imagen corporativa

3.1.2. TÉCNICAS

Para la recolección de datos se procedió a utilizar cada una de las técnicas de la siguiente manera:

- **Observación directa:** Se dio mayor importancia porque fue un trabajo de campo continuo para determinar los hechos que intervinieron en este fenómeno, fue recolectada mediante guías de observación, en las visitas al Complejo San Juan Masías, con la finalidad de conocer el comportamiento y la interacción de los públicos internos y externos.
- **Encuestas:** Se realizó tanto a los directivos y trabajadores como a los clientes de las escuelas deportivas, para conocer cuáles son las expectativas en la organización y su nivel de aceptación en el mismo.
- **Entrevistas:** Se realizó al nivel de dirección para determinar expectativas referentes a la solución de los problemas desde el punto de vista directivo. Se elaboró una guía de entrevista, el público objetivo fue el jefe y la coordinadora del área de deportes, encargados de dirigir las escuelas deportivas.

3.1.3. Operacionalización de variables

Tabla N° 2. Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INDICADOR	TÉCNICA E INSTRUMENTO
Plan estratégico de comunicación	Conjunto de acciones planificadas sistemáticamente a corto, mediano u largo plazo, determinando las condiciones de inicio y los objetivos que se quiere lograr y cómo lo hará en el proceso táctico de comunicación interna, institucional y comercial (Aljure, A. 2015).	Análisis de la situación	Problemas	Análisis documental Guía documental Lista de cotejo Guía de verificación
			Causas	
			Efectos	
			Proceso	
			Metas identificadas	
		Análisis FODA	Análisis externo (Oportunidades y Amenazas)	
			Análisis interno (Fortalezas y Debilidades)	
		Definición de los objetivos estratégicos de comunicación	Medible	
			Horizonte de tiempo	
			Costo	
			Verificable	
			Realista y alcanzable	
		Identificación de los públicos y la definición de los mensajes	Desarrollo de perfiles de cada segmento	
			Nivel de influencia	
		Plan de acción	Organización	
			Estrategias	
			Tareas y actividades	
			Cronograma	
		Definición de indicadores	Indicadores de impacto	
			Indicadores de efecto	
			Indicadores de cumplimiento o producto	

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INDICADOR	TÉCNICA E INSTRUMENTO
Imagen corporativa	Es la noción, concepto o percepción que tienen las personas con respecto a una empresa, lo que les permite diferenciarlo de la competencia (Capriotti, 2013).	Estructura	Mental cognitiva	Encuesta
			Públicos	
		Proceso de información	Origen de la información	Cuestionario
			Obtención de información	
			Procesamiento interno de la información	
		Escenarios estratégicos	Referente de imagen	Guía de entrevista

3.2. MATERIALES

3.2.1. POBLACIÓN

La investigación realizada para las escuelas deportivas, consideró al grupo total de trabajadores (9 trabajadores), y a los 380 clientes y/o beneficiarios que incluye a los niños y adolescentes que participan de las escuelas y a sus padres de familia y/o apoderados que vinieron a realizar la inscripción junto con ellos.

Población 01 - Trabajadores de las escuelas deportivas

TRABAJADORES	Nº
Jefe Área de Deportes	1
Coordinadora Área de Deportes	1
Docentes escuelas deportivas	6
Área de enfermería	1
Total	9

Fuente: Oficina Área de Recreación y Deporte

Población 02 – Clientes y/o beneficiarios de las escuelas deportivas

CLIENTES Y/O BENEFICIARIOS	Nº
Jóvenes	180
Padres de familia y/o apoderados	200
Total	380

Fuente: Oficina Área de Recreación y Deporte

3.2.2. MUESTRA

- Trabajadores: se ha considerado una población de tipo censal al total de 9 trabajadores de las escuelas.
- Clientes y/o beneficiarios: se ha considerado un muestreo probabilístico al total de la población. Se aplicó la fórmula de muestreo aleatorio simple para determinar la muestra exacta.

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{E^2 (N-1) + Z P Q}$$

Donde:

n= tamaño de la muestra

p= probabilidad de éxito

p= probabilidad de fracaso

z= nivel de confiabilidad

e= error estándar de estimación

Para el caso de las escuelas deportivas, los valores para el cálculo de la muestra fueron los siguientes:

$$\begin{aligned}n &= \\p &= 0.5 \\p &= 0.5 \\z &= 1.96 \\e &= 5\%\end{aligned}$$

Con los datos se calculó el tamaño de la muestra que se detalla a continuación:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 380}{0.05^2(379) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 191$$

3.2.3. EQUIPOS Y MATERIALES

Equipo Tecnológico: Computadora y fotocopidora.

Equipo Humano: Encuestadores, entrevistadores.

Materiales: Copias, lapicero, videocámara o grabador de audio

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. ANÁLISIS DE LA OBSERVACIÓN

La observación se realizó al equipo encargado del área de deportes que participan dentro de las escuelas deportivas, esto quiere decir: jefe, coordinadora, docentes, así como también a los clientes y/o beneficiarios que llegaban al complejo a realizar actividad deportiva o iban en búsqueda de información.

Se buscó evaluar y analizar sus comportamientos en equipo (público interno) y la relación de éstos con los clientes (público externo). También se analizó el manejo de los canales y medios de comunicación con los que cuentan las escuelas deportivas, evaluando que tan efectiva puede resultar y la repercusión que tiene tanto en sus públicos internos como externos.

Al analizar al público interno, se pudo apreciar la buena relación que presentan todos los trabajadores, ya que dentro del grupo docente hay amistades que vienen de muchos años debido a las distintas competencias deportivas en las que han participado como entrenadores y que a través del tiempo se ha forjado una amistad.

Todos los docentes presentan su plan de trabajo, donde detallan las técnicas y los tiempos que utilizarán en la enseñanza de su deporte. Aunque todos cumplen con presentarlo (algunos demoran más que otros), a veces no se informa si hubo un retraso o algún problema en la enseñanza, por eso la importancia de tener reuniones semanales para que ante una duda o dificultad se pueda solucionar en el momento.

El mayor problema que surge y que genera conflicto en el público interno es el tema del dinero, ya sea en los pagos o al adquirir algún bien que se necesite en ese momento, ya que al estar vinculadas las escuelas a la municipalidad, todo trámite es muy burocrático y puede llegar a extenderse en demasía, lo que genera un gran malestar e incomodidad dentro del ambiente de trabajo.

En cuanto al público externo demuestra un gran interés en la apertura de las escuelas deportivas, pero conforme pasa el tiempo la afluencia de gente disminuye. En cuanto a los niños y adolescentes, se debe primordialmente a que se cruza con sus horarios de colegio y porque sus padres y/o apoderados no los pueden llevar. En cuanto a los

padres de familia, manifiestan que por el trabajo no pueden acercarse con sus hijos y otros simplemente mencionan que tienen otras cosas que hacer.

Son mayormente madres de familia las que se acercan con sus hijos a las escuelas deportivas, y son más observadores con detalles acerca de la infraestructura donde se desarrollan las escuelas deportivas, manifestando que hace falta mejorar los accesos, tribunas y servicios higiénicos, para dar una mayor comodidad a ellas y sus hijos.

También manifiestan que necesitan estar más informadas de lo que pasa con el desarrollo de sus hijos en las distintas escuelas en las que participan, así como recibir información de manera personalizada y anticipada de cualquier evento o situación que ocurra en las escuelas deportivas.

4.2. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA A JEFE DEL ÁREA DE DEPORTES

La entrevista realizada al jefe del área de deportes se dio con la finalidad de conocer su relación con el personal que labora en las escuelas deportivas y cómo se podría mejorar la imagen hacia ellos.

Lo primero que se logró observar, es que la persona que está a cargo de esta unidad, el Sr. Luis Serrato Odar tiene como profesión Administrador, que eso le permite administrar y desarrollar acertadamente todo lo concerniente a equipos en los que invierte la municipalidad para desarrollar las escuelas deportivas, pero en cuanto a comunicación, desarrollo y clima organizacional, necesita de ayuda para poder llegar de una mejor manera a los trabajadores, sin llegar a ser esto un impedimento para que haya una buena relación entre jefe y docentes.

En cuanto a la organización y su comunicación interna al no ser su campo de mayor experiencia, señala que no se está trabajando del todo bien. Quiere poner un mayor énfasis en la misión, visión y objetivos de las escuelas, para que desde ese nivel se desarrollen estrategias de comunicación y se dé una mayor compenetración entre todos los trabajadores.

Normalmente la información que transmiten es de manera verbal, pero quiere agregar otros canales, como correos corporativos y plantear reuniones periódicas para saber cómo se vienen desarrollando las escuelas deportivas.

A pesar que hay una evaluación de los docentes, no hay un reconocimiento si logran una labor eficaz. Todo es muy lineal a veces, sólo entregan sus planes de trabajo y van a sus clases y si hacen bien las cosas muchas veces no se les felicita.

El mayor problema que surge y que genera conflicto en el público interno es el tema del dinero, mayormente en los pagos o al adquirir algún bien que se necesite en ese momento, ya que al estar vinculadas las escuelas a la municipalidad, todo es muy burocrático y puede llegar a extenderse en demasía, lo que genera un gran malestar e incomodidad dentro del ambiente de trabajo. Al demorar el trámite, muchas veces los documentos quedan en el aire, ya no se pregunta por ellos y los docentes sienten que no se le toma mucha importancia por no hacerle un seguimiento constante a los documentos de pagos.

4.3. ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA A LA COORDINADORA DEL ÁREA DE DEPORTES

La entrevista realizada a la coordinadora del área de deportes se dio con la finalidad de conocer cómo se podría mejorar la imagen hacia los públicos externos, ya que es la que mayor relación tiene con ellos.

La coordinadora del área de deporte, Ketty Becerra Cubas, entiende como público a toda la gente que de una u otra forma tiene relación con la organización y en este caso nos abocaremos específicamente en el público externo y como mejorar la imagen hacia ellos.

Señala que la comunicación con el público externo no es la más adecuada y la más fluida, y muchas veces información relevante para ellos, es difundida tarde generando el malestar de los usuarios.

El canal de comunicación que más se usa para compartir información con los usuarios son las redes sociales de la municipalidad, pero por falta de comunicación con ellos, muchas veces las publicaciones no llegan a publicarse en el tiempo que se espera.

En el futuro se piensa crear un área de comunicación, pero por presupuesto es difícil que suceda en corto tiempo. Señala que esto permitiría una comunicación constante con los usuarios y una mejor manera de organizar cualquier evento deportivo, donde los usuarios fueran el eje principal, generando y creando una mejor imagen en ellos. No se tiene evaluación de la imagen que las escuelas deportivas proyectan a sus públicos externos, todo conocimiento que se tiene es por interacción con algunos usuarios.

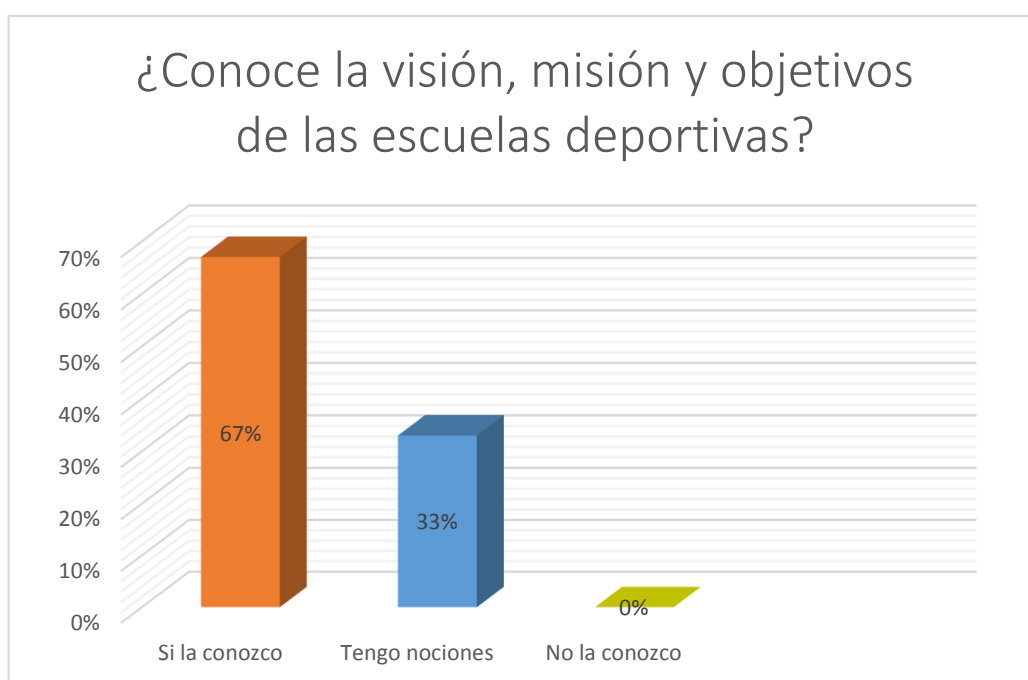
Una de las fortalezas de las escuelas es el servicio y la calidad de sus docentes, más allá que no se cobre dinero por practicar en las escuelas, los usuarios se sienten identificados y han logrado una gran amistad y simpatía hacia los docentes, esa sería la motivación principal por la que hacen uso del servicio.

4.4. CUESTIONARIO APLICADO A L PÚBLICO INTERNO DE LAS ESCUELAS DEPORTIVAS

Tabla N° 4.1.1. ¿Conoce la visión, misión y objetivos de las escuelas deportivas?

Alternativa	Muestra	%
Si la conozco	6	67 %
Tengo nociones	3	33 %
No la conozco	0	0 %
Total	9	100 %

Gráfico N° 4.1.1.



Interpretación:

En el gráfico 4.1.1. se observa que el 67% de los encuestados indica que conoce a la misión, visión y objetivos de las escuelas, mientras que el 33% indica que tiene una noción.

Tabla N° 4.1.2. ¿Se siente identificado con la visión, misión y objetivos de las escuelas deportivas?

Alternativa	Muestra	%
Siempre	3	33 %
Algunas veces	2	22 %
Casi siempre	4	45 %
Nunca	0	0 %
Total	9	100 %

Gráfico N° 4.1.2.



Interpretación:

En el gráfico 4.1.2 se observa que el 33% de los encuestados se siente siempre identificado con la misión, visión y objetivos de las escuelas, mientras que el 45 % casi siempre y el 22% algunas veces.

Tabla N° 4.1.3. ¿La comunicación con sus compañeros es positiva?

Alternativa	Muestra	%
Totalmente de acuerdo	5	56 %
Medianamente de acuerdo	4	44%
Totalmente en desacuerdo	0	0 %
Total	9	100 %

Gráfico N° 4.1.3



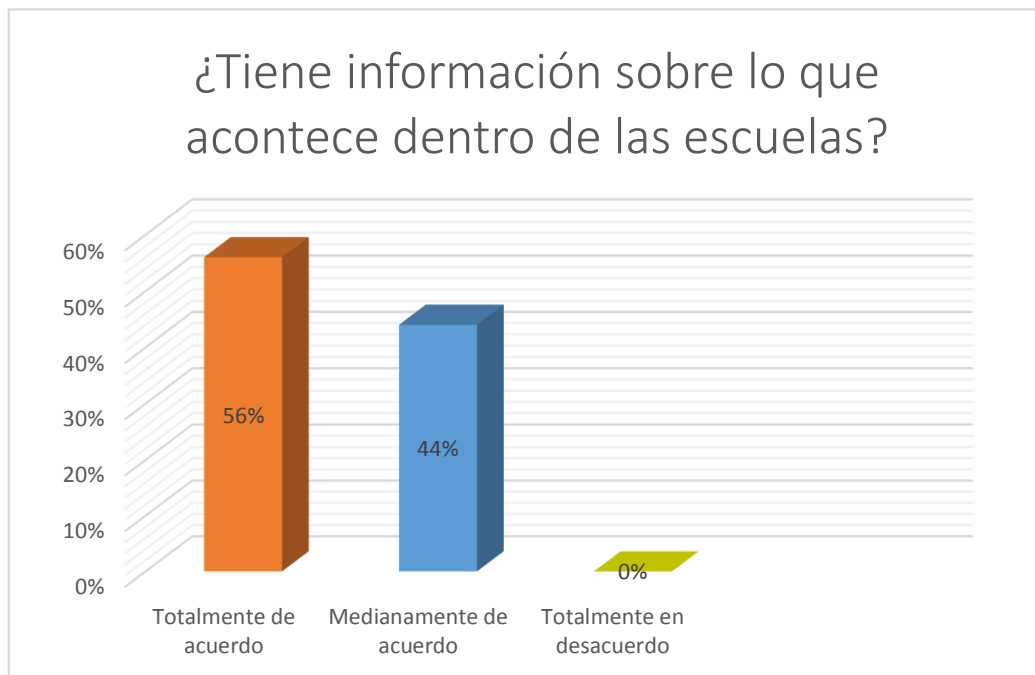
Interpretación:

En el gráfico 4.1.3 se observa que el 56% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que la relación con sus compañeros es positiva, mientras que el 44% cree que es medianamente positiva.

Tabla N° 4.1.4. ¿Tiene información sobre lo que acontece dentro de las escuelas?

Alternativa	Muestra	%
Totalmente de acuerdo	5	56 %
Medianamente de acuerdo	4	44%
Totalmente en desacuerdo	0	0 %
Total	9	100 %

Gráfico N° 4.1.4



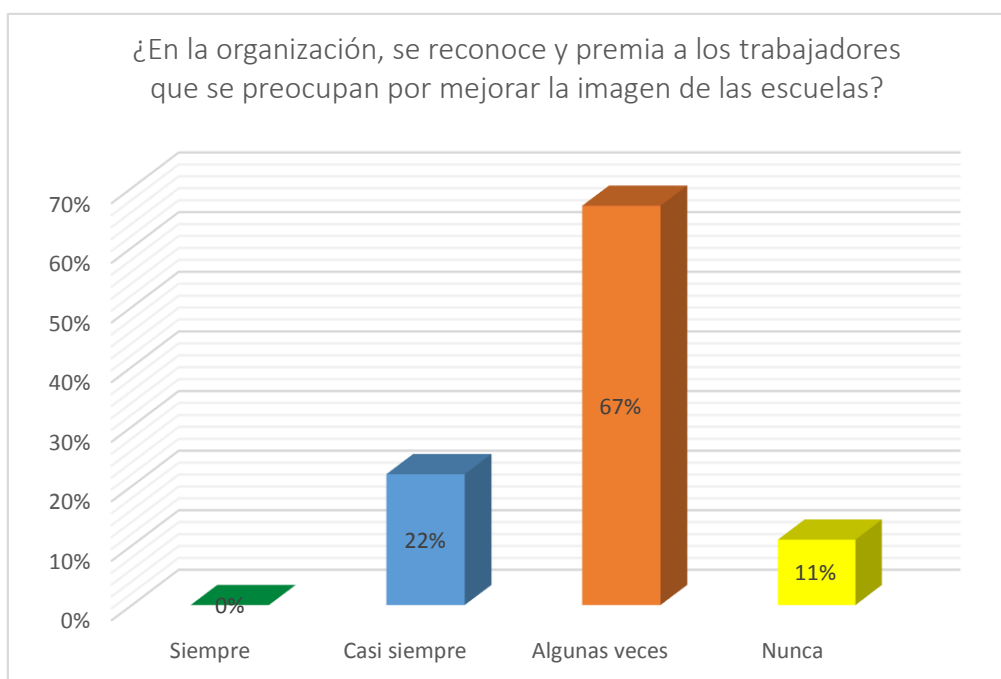
Interpretación:

En el gráfico 4.1.4 se observa que el 56% de los encuestados está totalmente de acuerdo sobre tener información actualizada de lo que acontece en las escuelas deportivas, mientras que el 44% considera estar medianamente de acuerdo sobre tener información actualizada.

Tabla N° 4.1.5. ¿En la organización, se reconoce y premia a los trabajadores que se preocupan por mejorar la imagen de las escuelas?

Alternativa	Muestra	%
Siempre	0	0 %
Casi siempre	2	22 %
Algunas veces	6	67 %
Nunca	1	11 %
Total	9	100 %

Gráfico N° 4.1.5



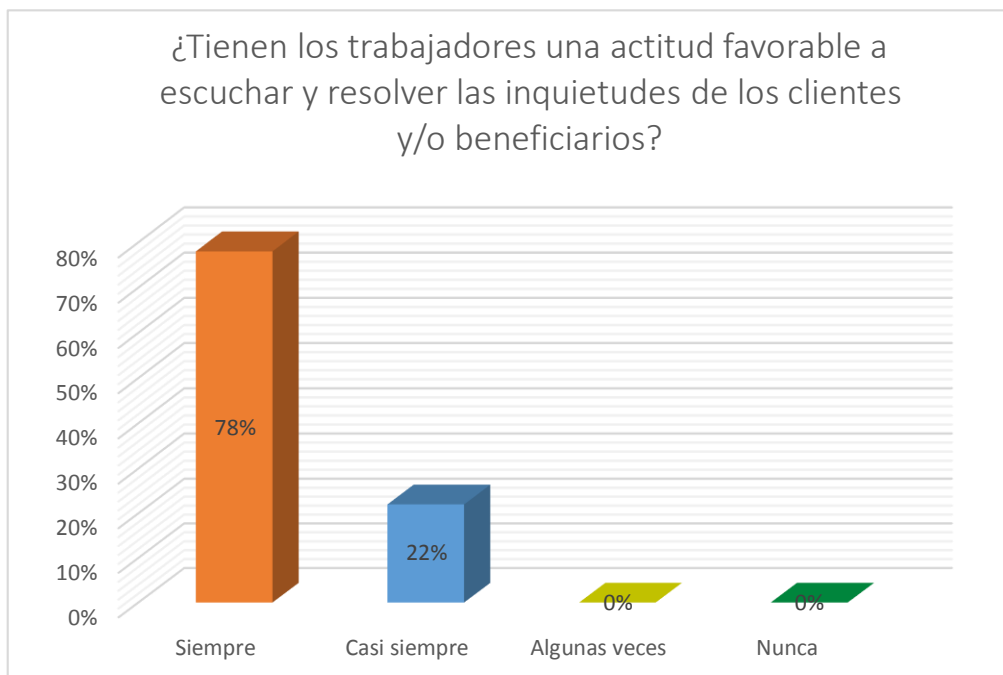
Interpretación:

En el gráfico 4.1.5 se observa que el 67% de los encuestados creen que algunas veces se les premia y reconoce cuando se preocupan por mejorar la imagen de las escuelas, el 22% cree que casi siempre se les reconoce, mientras que el 11% cree que nunca se les ha dado un reconocimiento.

Tabla N° 4.1.6. ¿Tienen los trabajadores una actitud favorable a escuchar y resolver las inquietudes de los clientes y/o beneficiarios?

Alternativa	Muestra	%
Siempre	7	78 %
Casi siempre	2	22 %
Algunas veces	0	0 %
Nunca	0	0 %
Total	9	100 %

Gráfico N° 4.1.6



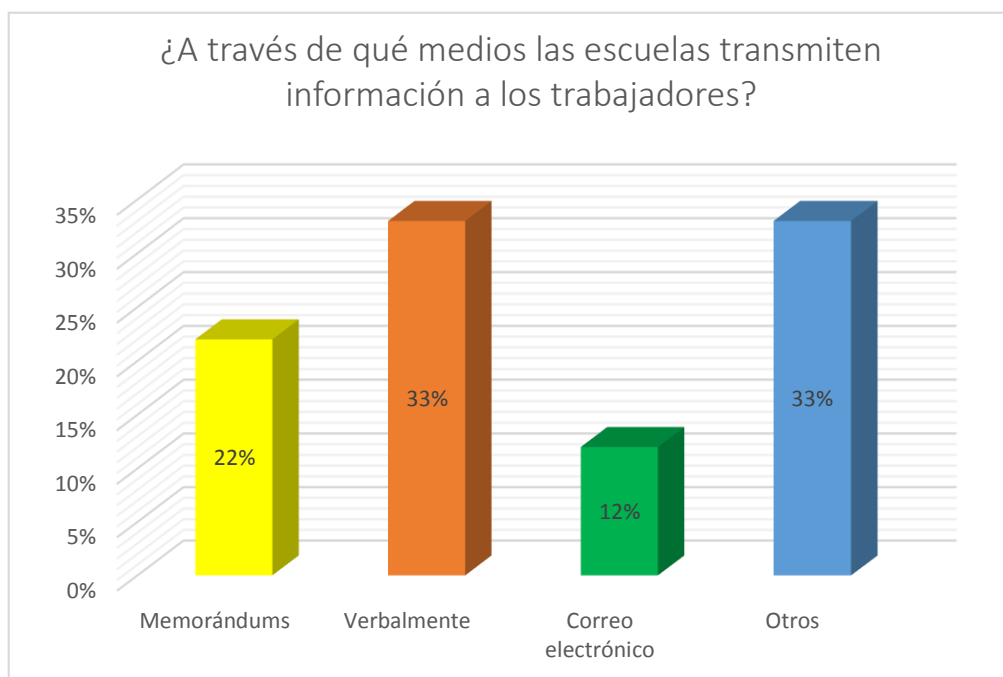
Interpretación:

En el gráfico 4.1.6 se observa que el 78% de los encuestados siempre tiene una actitud favorable a escuchar y resolver los problemas de los clientes y/o beneficiarios y el 22% casi siempre tienen una actitud favorable a escuchar y resolver los problemas de los clientes y/o beneficiarios.

Tabla N° 4.1.7. ¿A través de qué medios las escuelas transmiten información a los trabajadores?

Alternativa	Muestra	%
Memorándums	2	22 %
Verbalmente	3	33 %
Correo electrónico	1	12 %
Otros	3	33 %
Total	9	100 %

Gráfico N° 4.1.7



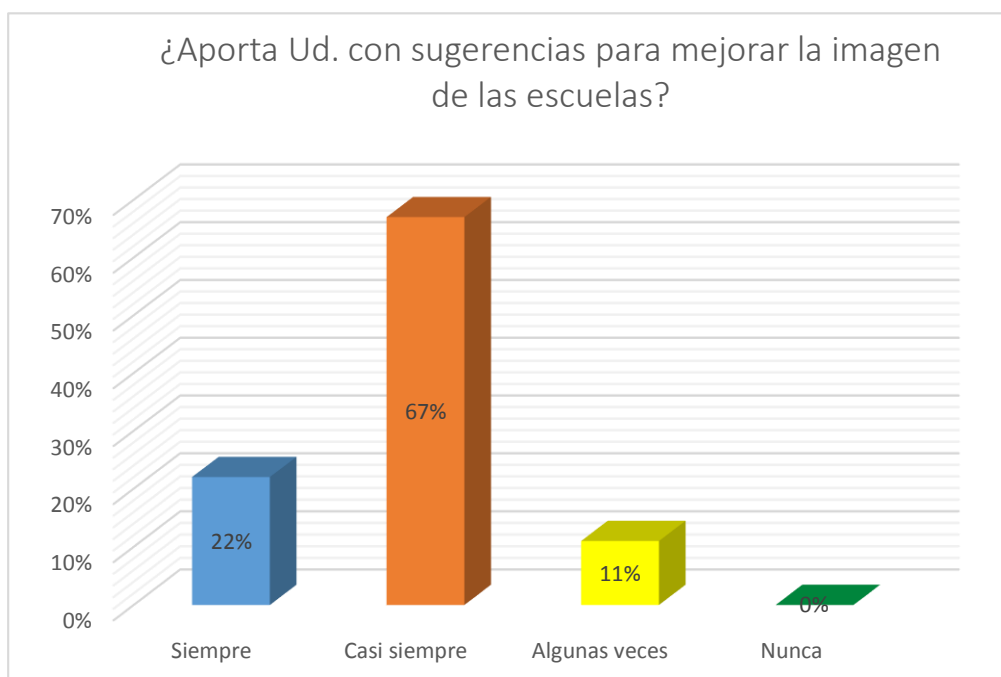
Interpretación:

En el gráfico 4.1.7 se observa que el 33% de los encuestados señala que la forma como transmiten las escuelas la información es de manera verbal, el otro 33% señala en otros, que es mediante celular (mensajes de texto y whatsapp).

Tabla N° 4.1.8. ¿Aporta Ud. con sugerencias para mejorar la imagen de las escuelas?

Alternativa	Muestra	%
Siempre	2	22 %
Casi siempre	6	67 %
Algunas veces	1	11 %
Nunca	0	0 %
Total	9	100 %

Gráfico N° 4.1.8



Interpretación:

En el gráfico 4.1.8 se observa que el 67% de los encuestados considera que casi siempre aporta con sugerencias para mejorar la imagen de las escuelas deportivas, mientras que el 22% siempre aporta sugerencias y el 11% algunas veces aporta sugerencias para mejorar la imagen.

Tabla N° 4.1.9. ¿Qué tan satisfecho se siente de trabajar en las escuelas deportivas?

Alternativa	Muestra	%
Totalmente satisfecho	7	78 %
Medianamente satisfecho	2	22 %
Totalmente insatisfecho	0	0 %
Total	9	100 %

Gráfico N° 4.1.9



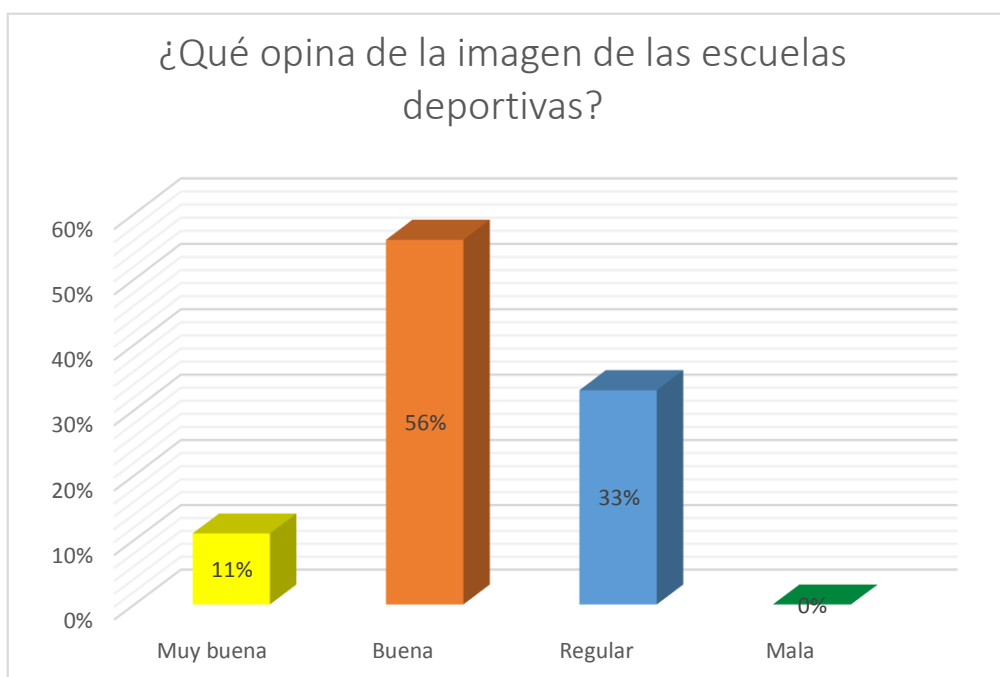
Interpretación:

En el gráfico 4.1.9 se observa que el 78% de los encuestados se siente totalmente satisfecho de trabajar en las escuelas, mientras que el 22% se encuentra medianamente satisfecho.

Tabla N° 4.1.10. ¿Qué opina de la imagen de las escuelas deportivas?

Alternativa	Muestra	%
Muy buena	1	11 %
Buena	5	56 %
Regular	3	33 %
Mala	0	0 %
Total	9	100 %

Gráfico N° 4.1.10



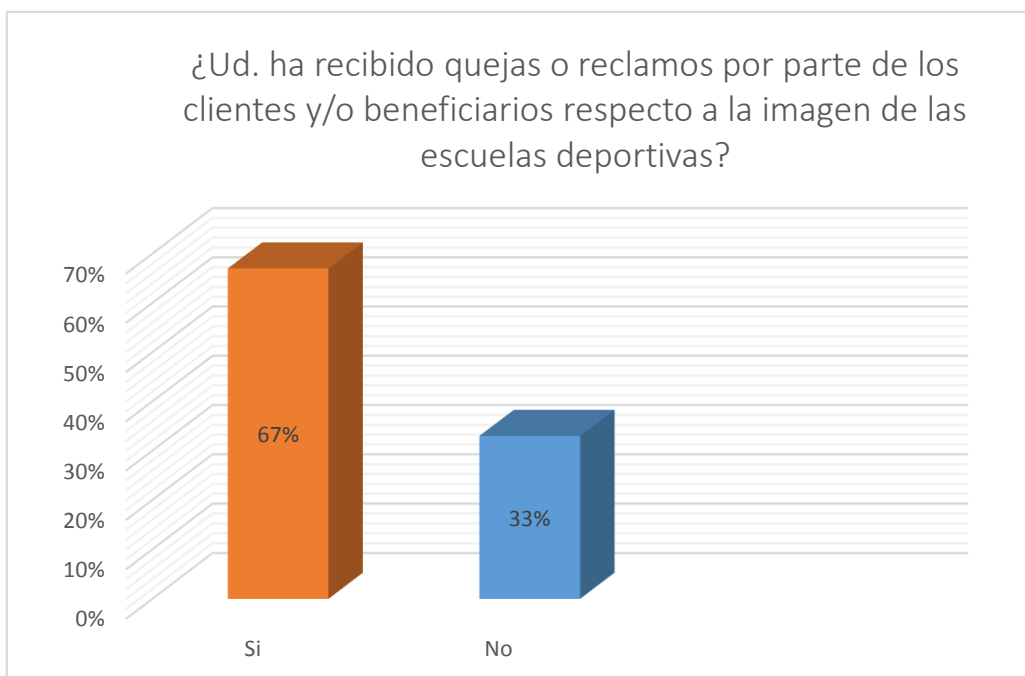
Interpretación:

En el gráfico 4.1.10 se observa que el 56% de los encuestados opina que la imagen de las escuelas es buena, el 33% opina que la imagen es regular y el 11% de los encuestados, cree que la imagen es muy buena.

Tabla N° 4.1.11. ¿Ud. ha recibido quejas o reclamos por parte de los clientes y/o beneficiarios respecto a la imagen de las escuelas deportivas?

Alternativa	Muestra	%
Si	6	67 %
No	3	33 %
Total	9	100 %

Gráfico N° 4.1.11



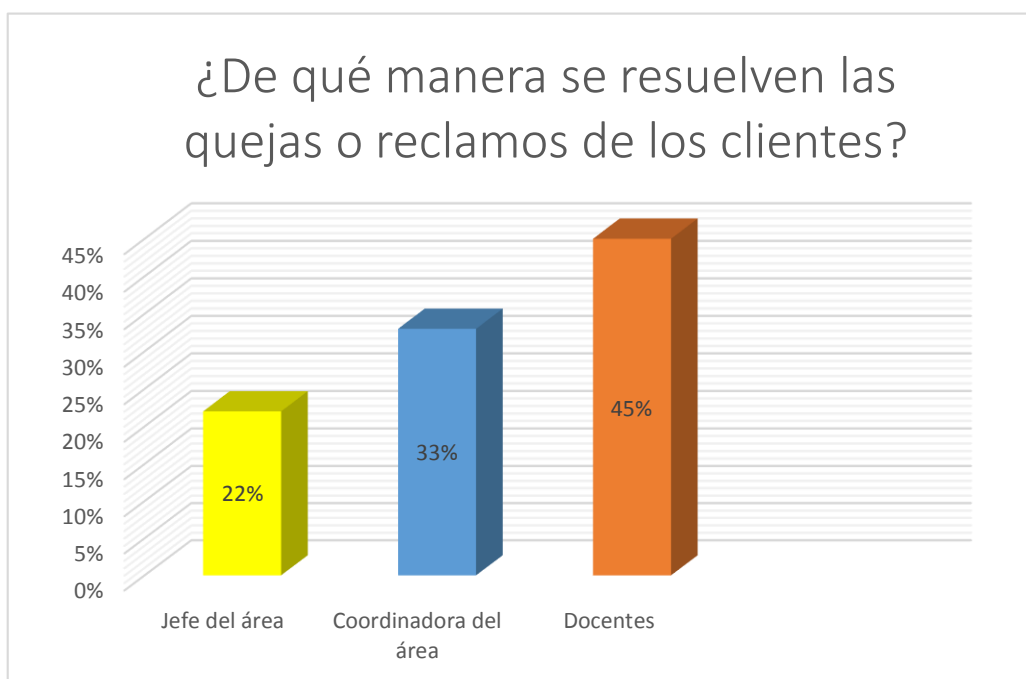
Interpretación:

En el gráfico 4.1.11 se observa que el 67% de los encuestados recibió quejas o reclamos respecto a la imagen de las escuelas deportivas (la más mencionada fue la falta de información), mientras que el 33% no recibió quejas o reclamos.

Tabla N° 4.1.12. ¿De qué manera se resuelven las quejas o reclamos de los clientes?

Alternativa	Muestra	%
Jefe del área	2	22 %
Coordinadora del área	3	33 %
Docentes	4	45 %
Total	9	100 %

Gráfico N° 4.1.12



Interpretación:

En el gráfico 4.1.12 se observa que el 45% de los encuestados, señala que los docentes a cargo, son los que se encargan de resolver las quejas o reclamos, el 22% opina que las quejas y reclamos son solucionados por la coordinadora del área.

Tabla N° 4.1.13. ¿Qué sugeriría para mejorar la comunicación dentro de las escuelas deportivas?

Alternativa	Muestra	%
Reuniones semanales	6	67 %
Capacitaciones	3	33 %
Total	9	100 %

Gráfico N° 4.1.13



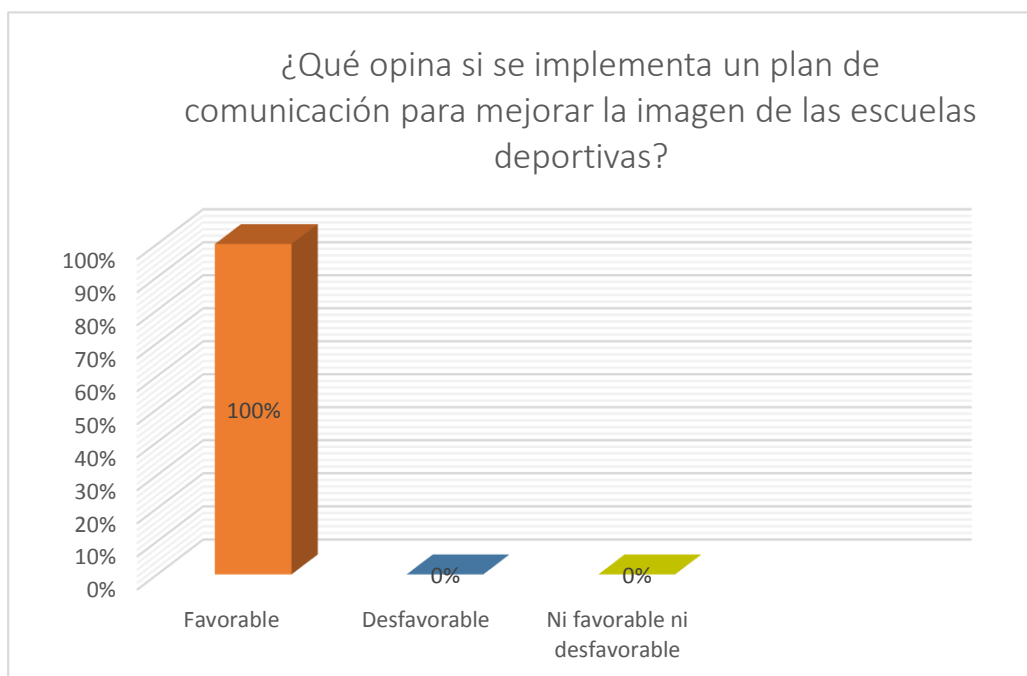
Interpretación:

En el gráfico 4.1.13 se observa que el 67% de los encuestados, cree que las reuniones semanales es la mejor opción para lograr una buena comunicación, mientras el 33% cree que con las capacitaciones se logrará una mejor comunicación.

Tabla N° 4.1.14. ¿Qué opina si se implementa un plan de comunicación para mejorar la imagen de las escuelas deportivas?

Alternativa	Muestra	%
Favorable	9	100 %
Desfavorable	0	0 %
Ni favorable ni desfavorable	0	0 %
Total	9	100 %

Gráfico N° 4.1.14



Interpretación:

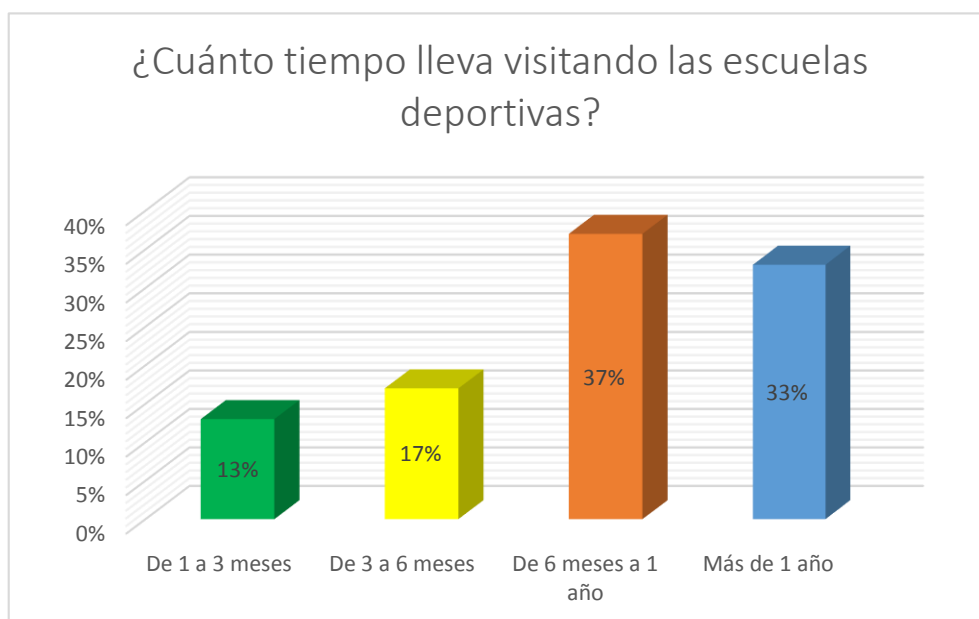
En el gráfico 4.1.14 se observa que el 100% de los encuestados, opinan que sería favorable implementar un plan de comunicación para mejorar la imagen de las escuelas deportivas.

4.5. CUESTIONARIO APLICADO A L PÚBLICO EXTERNO DE LAS ESCUELAS DEPORTIVAS

Tabla N° 4.2.1. ¿Cuánto tiempo lleva visitando las escuelas deportivas?

Alternativa	Muestra	%
De 1 a 3 meses	25	13 %
De 3 a 6 meses	33	17 %
De 6 meses a 1 año	70	37 %
Más de 1 año	63	33 %
Total	191	100 %

Gráfico N° 4.2.1



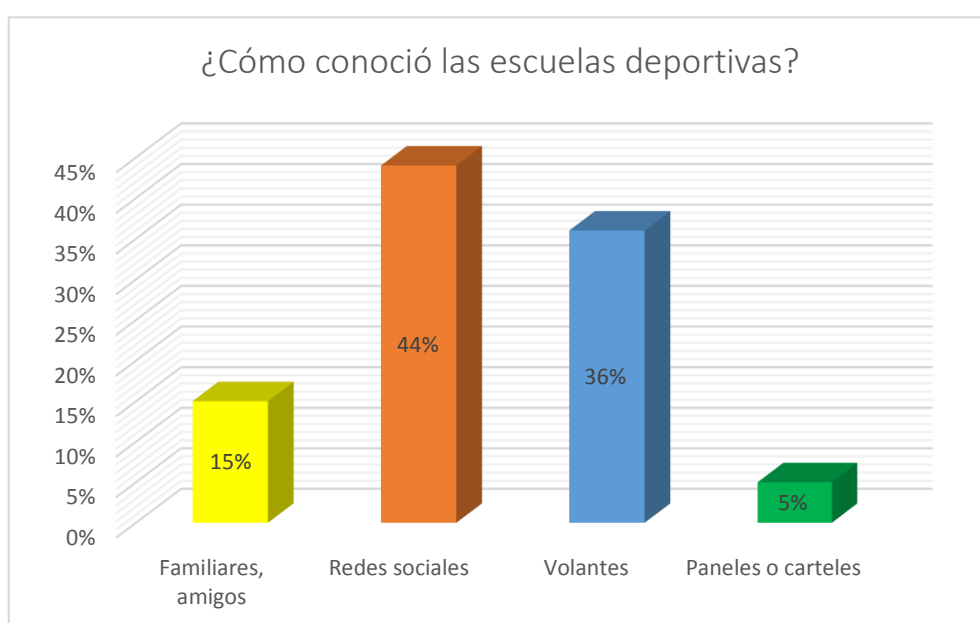
Interpretación:

En el gráfico 4.2.1 se observa que el 13% de los encuestados, viene visitando las escuelas entre 1 y 3 meses, el 17% las visita entre 3 y 6 meses, el 37% las visita entre 6 meses y un año y el 33% las viene visitando hace más de 1 año.

Tabla N° 4.2.2. ¿Cómo conoció las escuelas deportivas?

Alternativa	Muestra	%
Familiares, amigos	28	15 %
Redes sociales	83	44 %
Volantes	68	36 %
Paneles o carteles	12	5 %
Total	191	100 %

Gráfico N° 4.2.2



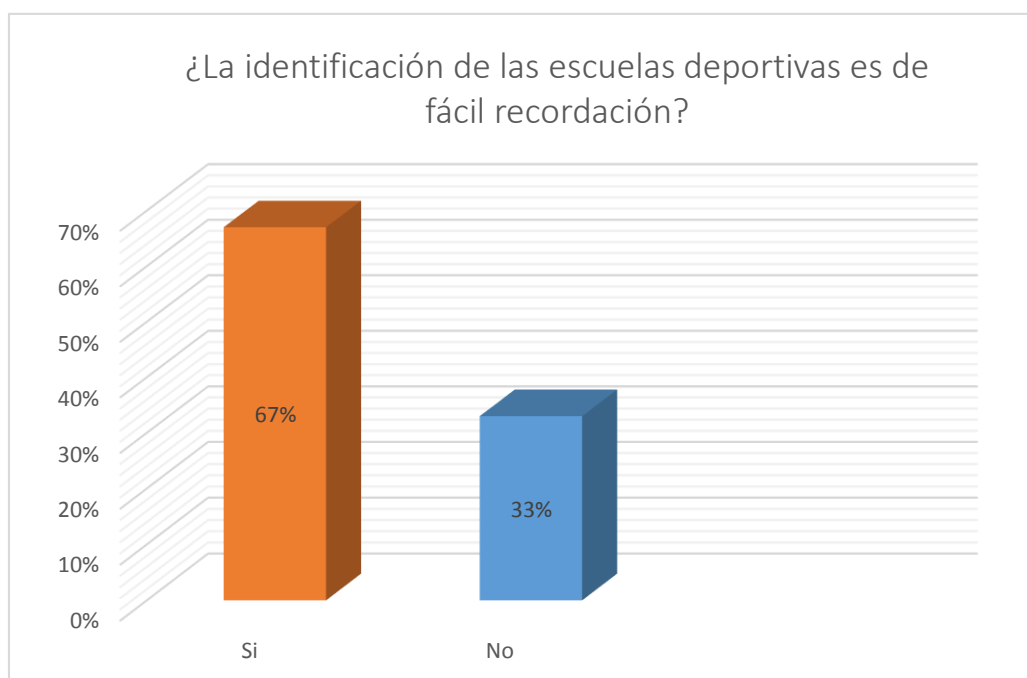
Interpretación:

En el gráfico 4.2.2 se observa que el 44% de los encuestados conocieron las escuelas deportivas por redes sociales (Facebook MPL), el 36% conocieron las escuelas por volantes, mientras que el 15% por familiares y amigos y el 5% por paneles o carteles.

Tabla N° 4.2.3. ¿La identificación de las escuelas deportivas es de fácil recordación?

Alternativa	Muestra	%
Si	127	67 %
No	64	33 %
Total	191	100 %

Gráfico N° 4.2.3



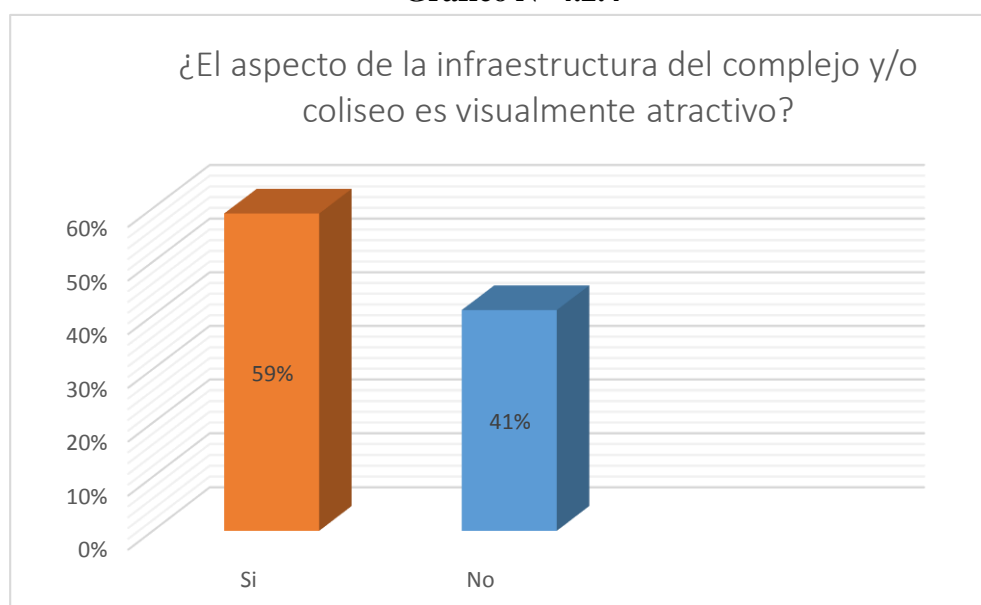
Interpretación:

En el gráfico 4.2.3 se observa que el 67% de los encuestados la identificación de las escuelas deportivas es de fácil recordación, mientras que un 33% indica que no.

Tabla N° 4.2.4. ¿El aspecto de la infraestructura del complejo y/o coliseo es visualmente atractivo?

Alternativa	Muestra	%
Si	113	59 %
No	78	41 %
Total	191	100 %

Gráfico N° 4.2.4



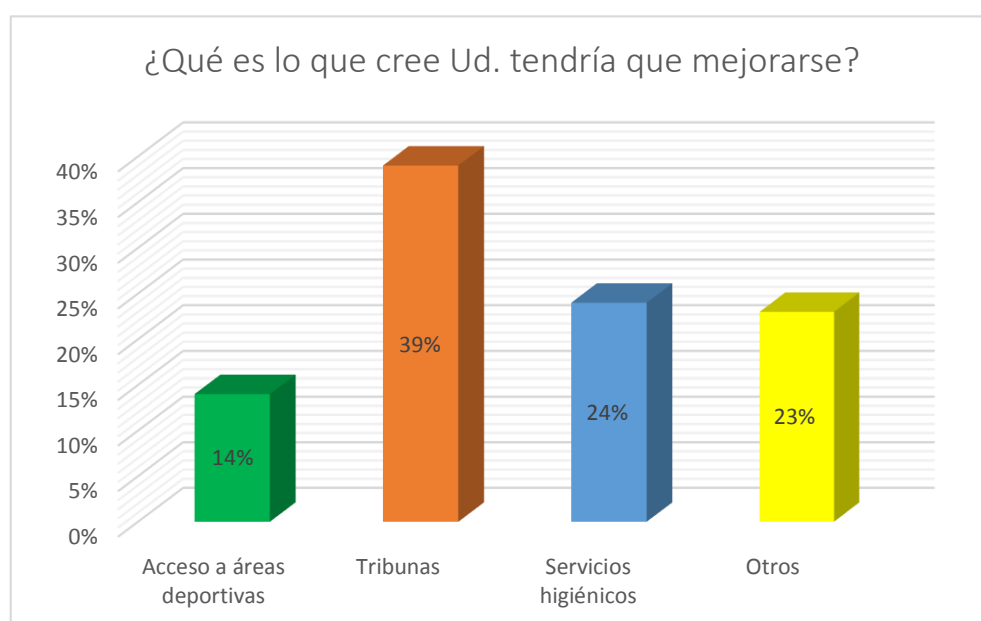
Interpretación:

En el gráfico 4.2.4 se observa que el 59% de los encuestados cree que la infraestructura (complejo y coliseo) es visualmente atractivo, mientras que el 41% señala que no es atractivo.

Tabla N° 4.2.4.1. Si su respuesta es negativa, ¿qué es lo que cree Ud. tendría que mejorarse?

Alternativa	Muestra	%
Acceso a áreas deportivas	11	14 %
Tribunas	30	39 %
Servicios higiénicos	19	24 %
Otros	18	23 %
Total	78	100 %

Gráfico N° 4.2.4.1



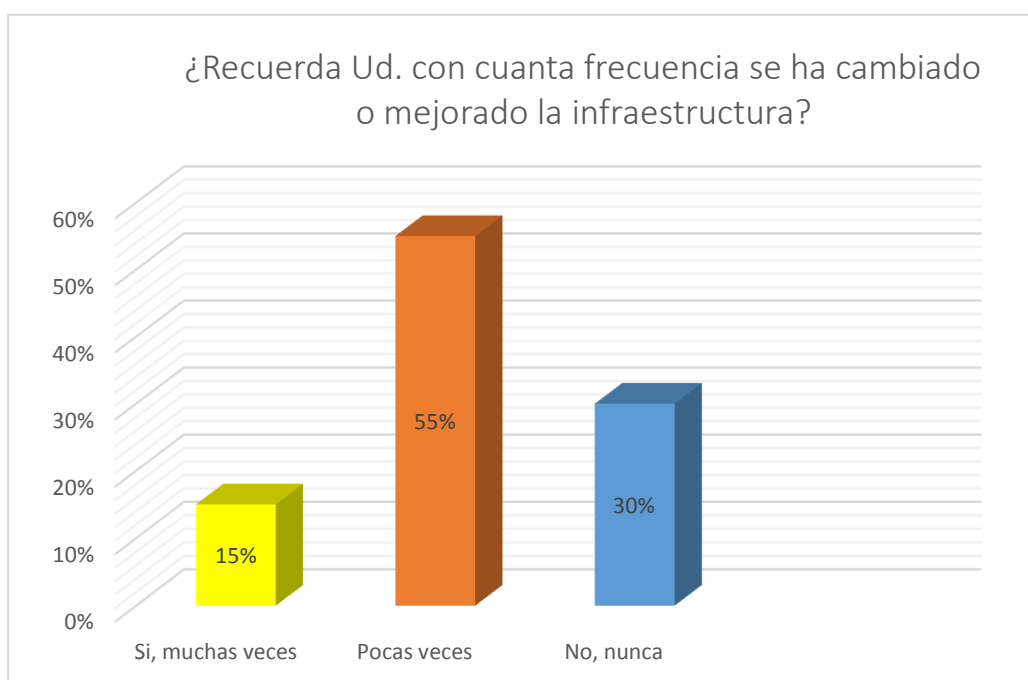
Interpretación:

En el gráfico 4.2.4.1 a los que respondieron negativamente (78 personas), el 39% de encuestados cree que hay que mejorar las tribunas de los complejos, el 24% cree que hay que mejorar los servicios higiénicos y el 14% mejorar el acceso a las áreas deportivas.

Tabla N° 4.2.5. ¿Recuerda Ud. con cuanta frecuencia se ha cambiado o mejorado la infraestructura?

Alternativa	Muestra	%
Si, muchas veces	29	15 %
Pocas veces	105	55 %
No, nunca	57	30 %
Total	191	100 %

Gráfico N° 4.2.5



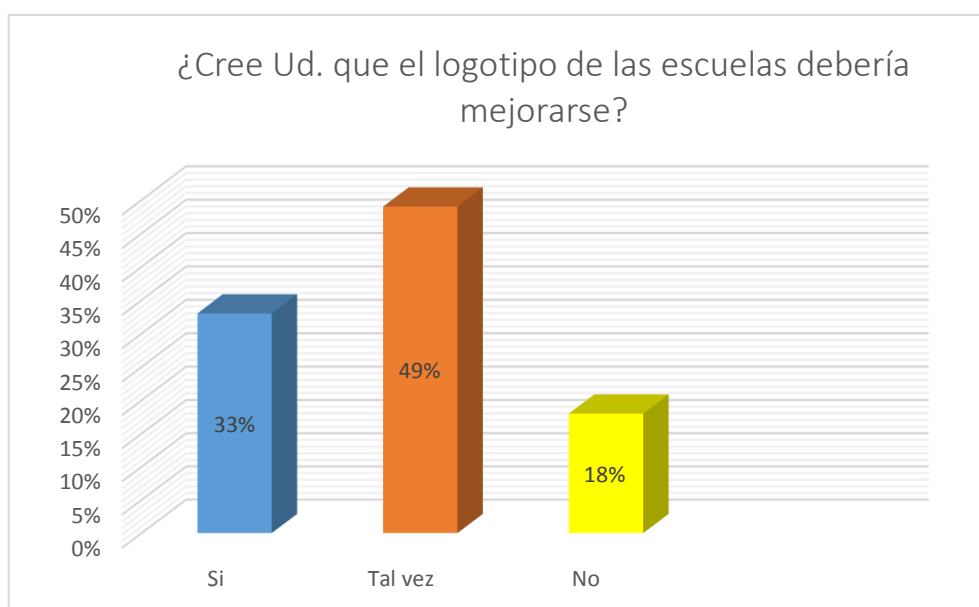
Interpretación:

En el gráfico 4.2.5 se observa que el 55% de los encuestados pocas veces vieron cambios o mejoras en la infraestructura de las escuelas, el 15% vio cambios o mejoras muchas veces, mientras que el 30% nunca vio cambios o mejoras.

Tabla N° 4.2.6. ¿Cree Ud. que el logotipo de las escuelas debería mejorarse?

Alternativa	Muestra	%
Si	63	33 %
Tal vez	93	49 %
No	35	18 %
Total	191	100 %

Gráfico N° 4.2.6



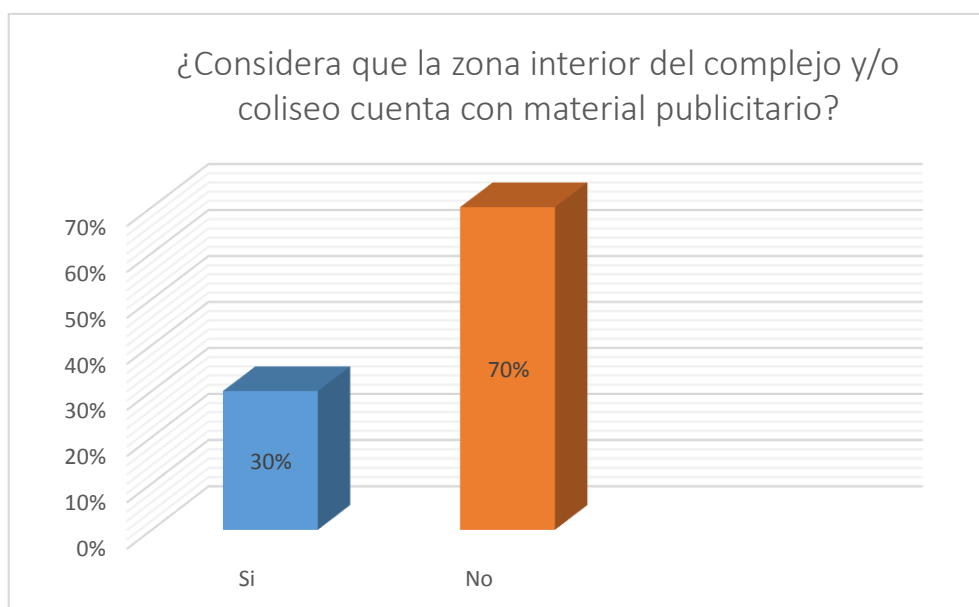
Interpretación:

En el gráfico 4.2.6 se observa que el 33% de los encuestados creen que el logotipo de las escuelas debería mejorarse, el 49% cree que tal vez debería mejorarse y el 18% cree que el logotipo no debería mejorarse.

Tabla N° 4.2.7. ¿Considera que la zona interior del complejo y/o coliseo cuenta con material publicitario?

Alternativa	Muestra	%
Si	58	30 %
No	133	70 %
Total	191	100 %

Gráfico N° 4.2.7



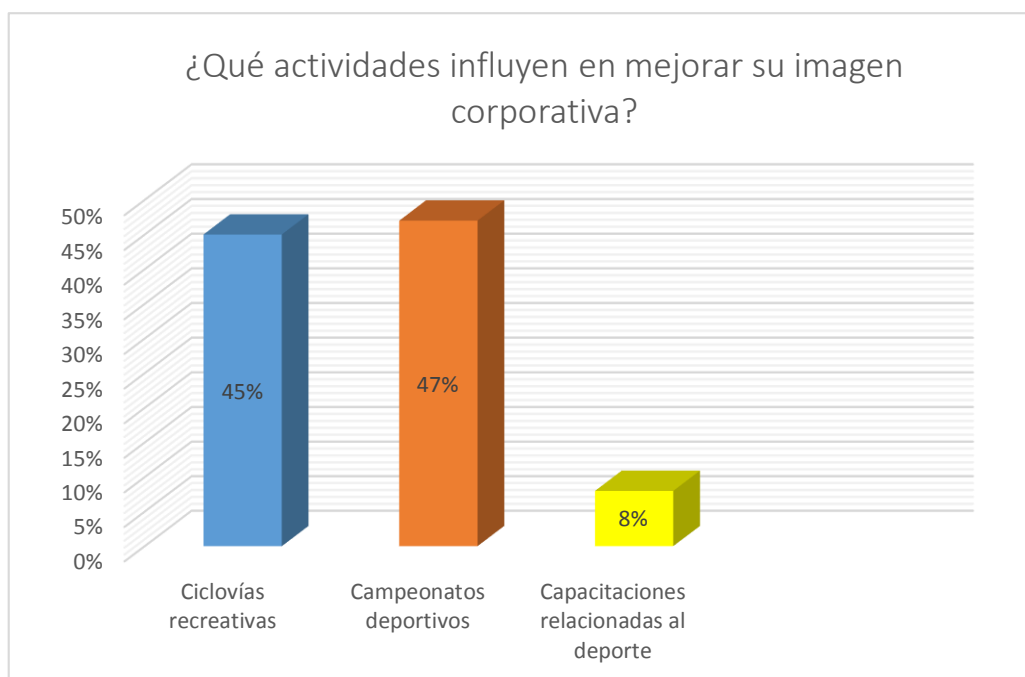
Interpretación:

En el gráfico 4.2.7 se observa que el 30% de los encuestados considera que los complejos deportivos de las escuelas cuentan con material publicitario (banners, periódicos murales, gigantografías) mientras que el 70% señaló que no cuenta.

Tabla N° 4.2.8. ¿Con respecto al plan de comunicación de las escuelas deportivas, determine qué actividades influyen en mejorar su imagen corporativa?

Alternativa	Muestra	%
Ciclovías recreativas	85	45 %
Campeonatos deportivos	90	47 %
Capacitaciones relacionadas al deporte	16	8 %
Total	191	100 %

Gráfico N° 4.2.8



Interpretación:

En el gráfico 4.2.8 se observa que el 45% de los encuestados considera que la mejor forma de mejorar la imagen es realizando Ciclovías deportivas, el 47% cree que es realizando campeonatos y el 8% cree que mejorará la imagen si se realizan capacitaciones relacionadas al deporte.

Tabla N° 4.2.9. ¿Cuál es el grado de satisfacción que tiene, después de visitar las escuelas deportivas?

Alternativa	Muestra	%
Muy satisfecho	80	42 %
Satisfecho	70	36 %
Regular	41	22 %
Insatisfecho	0	0 %
Muy insatisfecho	0	0 %
Total	191	100 %

Gráfico N° 4.2.9



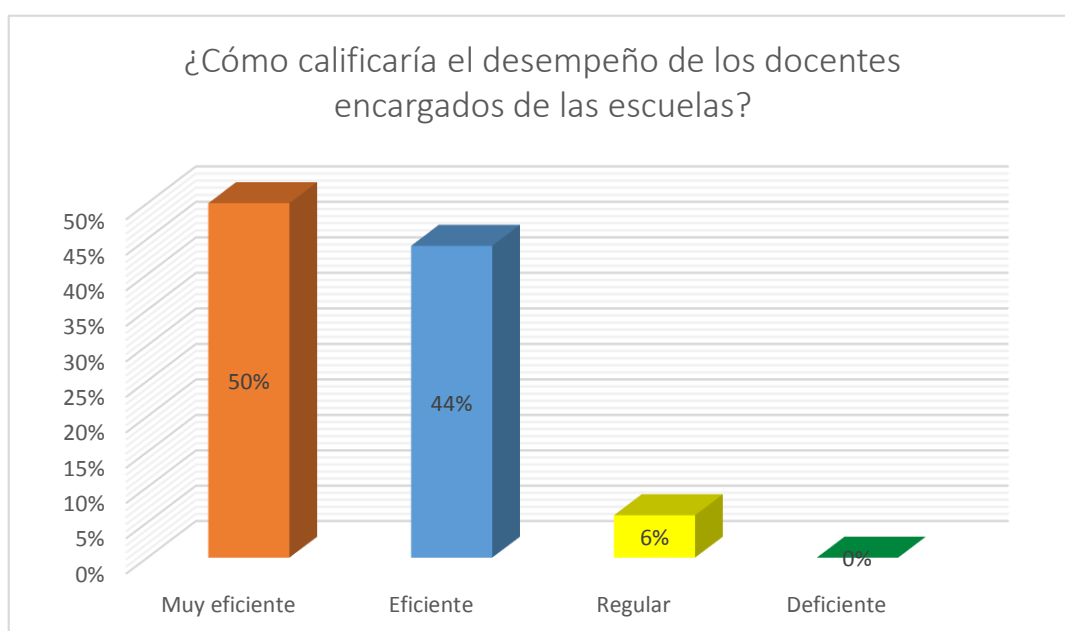
Interpretación:

En el gráfico 4.2.9 se observa que el 42% de los encuestados se encuentra muy satisfecho después de visitar las escuelas deportivas, el 36% se encuentra satisfecho y el 22% menciona regular.

Tabla N° 4.2.10. ¿Cómo calificaría el desempeño de los docentes encargados de las escuelas?

Alternativa	Muestra	%
Muy eficiente	95	50 %
Eficiente	84	44 %
Regular	12	6 %
Deficiente	0	0 %
Muy deficiente	0	0 %
Total	191	100 %

Gráfico N° 4.2.10



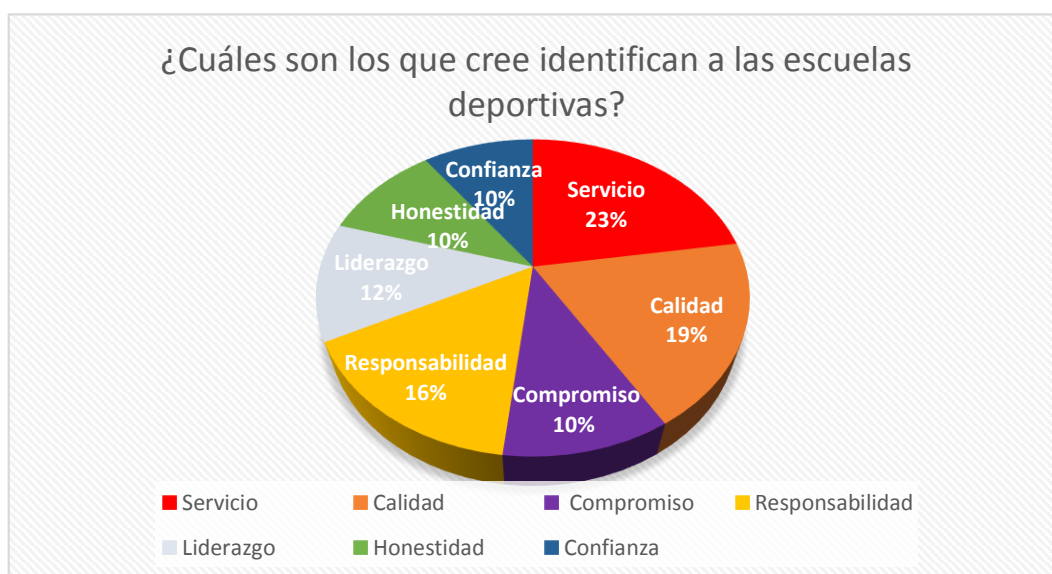
Interpretación:

En el gráfico 4.2.10 se observa que el 50% de los encuestados considera que la labor de los docentes es muy eficiente, el 44% cree que es eficiente y el 6% que es regular.

Tabla N° 4.2.11. De la siguiente lista de valores, ¿cuáles son los que cree identifican a las escuelas deportivas?

Alternativa	Muestra	%
Servicio	43	23%
Calidad	36	19 %
Compromiso	20	10 %
Responsabilidad	30	16 %
Liderazgo	23	12 %
Honestidad	20	10 %
Confianza	19	10 %
Total	191	100 %

Gráfico N° 4.2.11



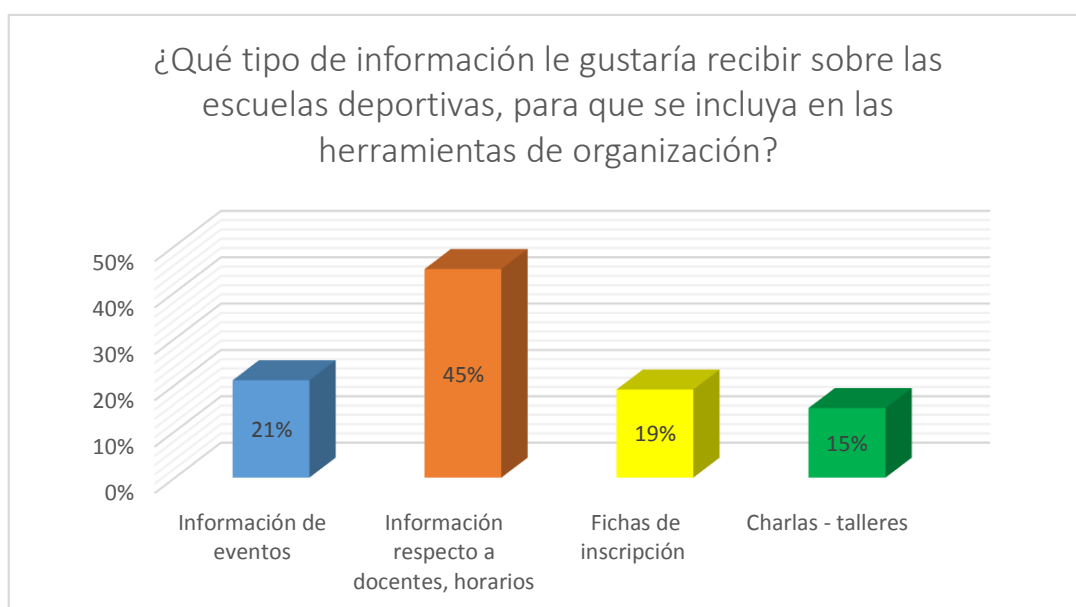
Interpretación:

En el gráfico 4.2.11 se observa que el 23% de los encuestados escogió el servicio como valor que identifica a las escuelas, mientras que el 19% la calidad, el tercer valor fue la responsabilidad con 16%.

Tabla N° 4.2.12. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir sobre las escuelas deportivas, para que se incluya en las herramientas de organización?

Alternativa	Muestra	%
Información de eventos	40	21 %
Información respecto a docentes, horarios	85	45 %
Fichas de inscripción	36	19 %
Charlas - talleres	30	15 %
Total	191	100 %

Gráfico N° 4.2.12



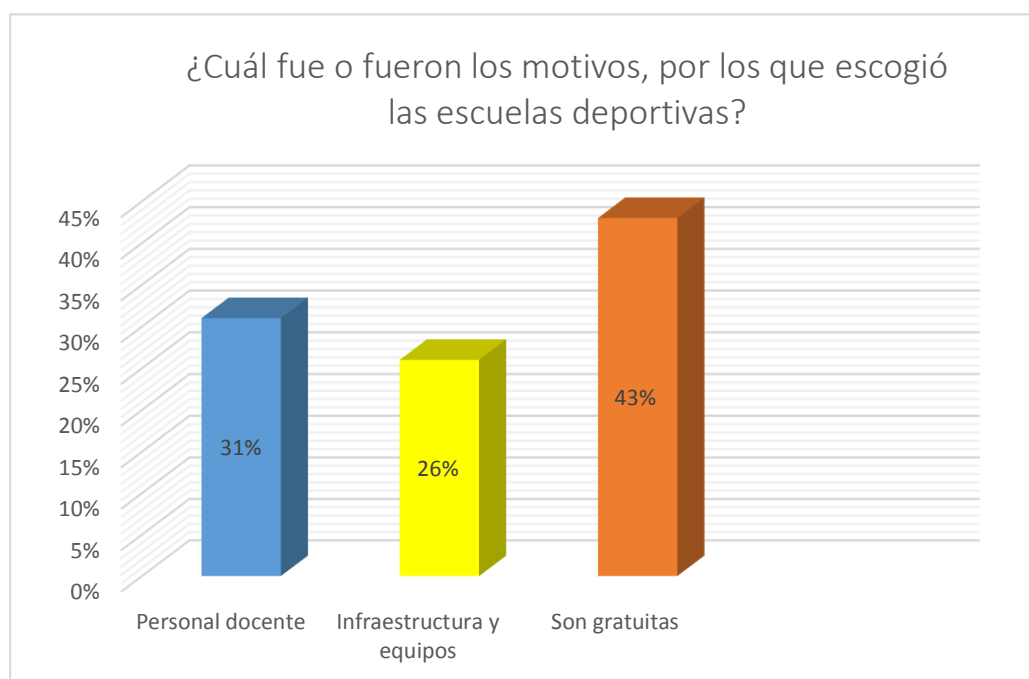
Interpretación:

En el gráfico 4.2.12 se observa que el 45% de los encuestados le gustaría recibir información acerca de docentes y horarios de las escuelas, el 21% le gustaría recibir información acerca de los eventos que organiza las escuelas, mientras que el 19% le gustaría recibir las fichas de inscripción y el 15% le gustaría recibir información sobre charlas o talleres.

Tabla N° 4.2.13. ¿Cuál fue o fueron los motivos, por los que escogió las escuelas deportivas?

Alternativa	Muestra	%
Personal docente	59	31 %
Infraestructura y equipos	50	26 %
Son gratuitas	82	43 %
Total	191	100 %

Gráfico N° 4.2.13



Interpretación:

En el gráfico 4.2.13 se observa que el 43% de los encuestados escogió las escuelas deportivas porque son gratuitas, el 31% las escogió por la calidad de sus docentes y el 26% las escogió por su infraestructura.

4.6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El estudio de investigación fue realizado para determinar de qué manera un Plan de Comunicación Estratégico permitirá mejorar la imagen corporativa de las escuelas deportivas de la Municipalidad Provincial de Lambayeque 2017.

La imagen corporativa se caracteriza por ser todo aquello que define a una organización e involucra a todos los integrantes de esta, y si se trabaja de manera correcta puede diferenciarse de otras organizaciones, ya que al generar un cambio internamente, la institución será mejor vista por su público externo.

Según Fernández Collado (2002), la comunicación es “un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”, así podemos darnos cuenta de acuerdo al concepto de Fernández Collado, la importancia que tiene la comunicación en las organizaciones y la necesidad de que en las escuelas deportivas se adopten las medidas necesarias para que de acuerdo a estos conceptos se logre un trabajo óptimo.

Diagnóstico de las escuelas deportivas

En cuanto a la investigación y de acuerdo al diagnóstico de las escuelas deportivas, podemos señalar que la comunicación interna es medianamente buena, donde se aprecia que el 56% y 44% de los trabajadores creen que la comunicación es positiva, lo que nos lleva a la definición de Alejo (2012) quien menciona que la comunicación organizacional es un instrumento de gran utilidad, ya que facilita las relaciones entre los miembros de la organización y permite además que se pueda estar al tanto de los diversos aspectos concernientes a la empresa. Con respecto al público externo, tienen conocimiento de las escuelas deportivas, debido a la información en redes sociales con 44% (aunque señalan que es escasa y tardía), volanteo 36% e interacción con familiares y amigos 15%, hay que señalar la importancia que tienen que tener las formas de comunicar al público externo toda información o incidencia por parte de las escuelas, ya que además de tener informado a los beneficiarios o clientes, va a permitir en ellos formar una imagen de las escuelas, que para beneficio de la organización es necesario sea positiva, así Capriotti (1999) señala: en la formación

de la imagen corporativa, los públicos utilizan diferentes estrategias para obtener información y usarán diversas fuentes por medio de las cuales accederán a distintos tipos de información para formarse la imagen de una organización, por ejemplo: los medios masivos de comunicación (mensajes comerciales, publicidad, noticias), las relaciones interpersonales (individuos con los cuales tenemos relación) y la experiencia personal.

Imagen corporativa

Partiendo de la definición de imagen corporativa de Pintado y Sánchez (2013), la imagen corporativa de una organización, es hacer entender a las personas; su misión, visión, mostrando el valor de servicios que brindan, beneficios y como ellos se van a diferenciar de la competencia.

En este punto podemos ver que un buen porcentaje de nuestro público interno (67%) conoce la misión y visión de las escuelas deportivas y además se sienten identificados con las mismas. También el 67% del público interno casi siempre aporta sugerencias para mejorar la imagen de las escuelas deportivas.

Se puede apreciar que la imagen corporativa que proyecta las escuelas hacia sus públicos internos es positiva, y esto es importante, ya que según Jorge Aguilera, los colaboradores son los primeros clientes a los que debemos informar sobre las acciones y políticas de la organización, puesto que si los colaboradores no conocen la misión, visión y objetivos que plantea la organización, sentirán posiblemente que la directiva no se preocupa por ellos y sólo le interesa como instrumento productivo, por lo tanto es primordial que a los integrantes se les comunique todo lo que sucede a su alrededor en la organización para que surja el proceso de retroalimentación e identificación y sientan que son tomados en cuenta y son parte importante de la organización.

Con respecto a cómo se transmite información a los trabajadores, hay que mencionar que el 22% se comunica mediante el medio escrito, es decir existe una comunicación formal, ya que según Limón (2008) afirma que este tipo de comunicación es la que hace referencia netamente a aspectos laborales, y cumple distintas formalidades. En este tipo de comunicación se podría incluir a los memorandos, el correo electrónico, etc. Pero también hay que decir que mayormente la comunicación es informal, de manera verbal (33% de encuestados) las comunicaciones informales aportan incuestionables beneficios a las personas implicadas en ellas y pueden ser útiles a la

organización. Sin embargo, muchas veces la comunicación informal puede caer en chismes y rumores que puede desestabilizar el trabajo del grupo.

Percepción público externo

En cuanto a la percepción del público externo, en base a las encuestas realizadas se puede decir que en su mayoría los beneficiarios se encuentran satisfechos después de visitar las escuelas deportivas, sienten que el desempeño y la calidad docente es muy buena, donde el 50% califica como muy eficiente el desempeño docente, esto es bueno para las escuelas, ya que según Shiffman & Wisenblit (2015), si el servicio que brindan las empresas supera las expectativas de los clientes, este será percibido como de alta calidad y generará una mayor satisfacción, por lo cual repetirán su elección y recomendarán la prestación del servicio con otras personas.

Un aspecto a mejorar en las escuelas deportivas es la infraestructura del complejo deportivo, ya que el 41% de encuestados, cree que no es visualmente atractivo, además señalan que tiene que hacer diversas mejoras para garantizar un mejor servicio, por eso es importante tomar el concepto de Berry, Zeithaml & Parasuman (1993) quienes señalan que las empresas deben procurar brindar un servicio de calidad, una deficiencia puede significar un problema para la organización; que pueden ser los elementos tangibles e intangibles. Estos elementos pueden ser la apariencia de los equipos, las instalaciones, los colaboradores, la infraestructura y la comunicación dentro de la empresa, lo cual puede llegar a influir en la percepción del público en relación a la calidad del servicio o producto ofrecido por una determinada organización.

En cuanto al logotipo, el 33% de encuestados cree que debe modificarse, esto con el fin de que las escuelas se identifiquen rápidamente y sean de fácil recordación entre los usuarios, ya que como señala París (2013), el logotipo es un elemento grafico de suma importancia para una empresa, producto o servicio, ya que permite que el público pueda identificarla con facilidad y pueda ser asociada con su significado.

Diseño de plan de comunicación

En cuanto al plan de comunicación para las escuelas deportivas, hay que señalar que el 100% de los trabajadores está de acuerdo en implementar el plan de comunicación para mejorar la imagen corporativa, ya que es muy importante porque como lo señala Nicholas (1992), el mejorar la imagen genera resultados positivos, tales como:

- Motivar a los integrantes de la organización; produciendo un sentido de pertenencia y orientación, esto a su vez genera un mayor compromiso con los fines de la organización.
- Generar confianza en los públicos de interés para la organización; cuando la identidad corporativa es sólida, los públicos externos reciben una imagen clara, creíble y confiable.
- Proporcionar un instrumento estratégico para la alta dirección; una identidad corporativa bien definida, genera las condiciones indispensables para la continuidad de un comportamiento que asegura el éxito de la organización.
- Crear un valor emocional añadido, fortaleciendo la identidad e imagen de la organización para hacerla más competitiva.
- Involucrar en la organización a la gente necesaria para el éxito, permite atraer y seleccionar los inversionistas, socios, empleados y clientes adecuados para que la organización pueda alcanzar sus metas.

4.7. PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA MEJORAR LA IMAGEN CORPORATIVA DE LAS ESCUELAS DEPORTIVAS DE LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE LAMBAYEQUE 2017.

INTRODUCCIÓN

El plan de comunicación estratégico para mejorar las escuelas deportivas, consiste en la planificación de una serie de acciones o estrategias para mejorar la imagen corporativa frente a sus públicos.

Para diseñar un Plan de Comunicación Estratégico eficaz, es necesario que exista coherencia entre lo que se dice y se hace, entre lo que se propone y los medios que se utilizan para llevarlo a cabo; es decir, se debe crear un sistema que genere sinergia entre cada una de las acciones y que ello permita fortalecer a la organización.

El contar con canales de comunicación efectivos reduce las posibilidades de tener resultados o respuestas negativos tales como falta de interés de las actividades, malos entendidos entre personal, sentimientos negativos frente a la directiva, entre otras.

Dentro de la comunicación organizacional encontramos a los planes estratégicos de imagen corporativa de una organización como una herramienta clave para mejorar la percepción que tienen los públicos de una entidad determinada. Por lo tanto, la gestión de la imagen corporativa de una organización requiere de la combinación de algunos elementos tales como:

1. La difusión de los símbolos corporativos a través de: papelería corporativa, artículos promocionales, uniformes, sitios en la red, entre otros elementos gráficos.
2. Acciones de Publicidad: edición de folletos, volantes, trípticos, spots y campañas publicitarias en diferentes medios.
3. Acciones de Relaciones Públicas: tácticas y herramientas para dictar charlas, capacitaciones u organizar eventos deportivos.

A partir de allí, se desarrollará el Plan de Comunicación Estratégico de la organización objeto de estudio, cada estrategia a aplicarse estará cimentada en las fallas detectadas mediante el análisis de la observación, análisis FODA y encuestas realizadas anteriormente. Básicamente se plantearán objetivos puntuales que constituirán una guía para mejorar la imagen corporativa de las escuelas deportivas de la Municipalidad Provincial de Lambayeque.

MISIÓN DE LAS ESCUELAS DEPORTIVAS

Promover las condiciones adecuadas para la práctica de actividad física entre los ciudadanos, facilitando la utilización de las instalaciones deportivas, conservando estas instalaciones en un estado óptimo, promoviendo programas de actividades deportivas con personal altamente calificado, en servicio de la comunidad.

VISIÓN DE LAS ESCUELAS DEPORTIVAS

Ser las Escuelas Deportivas más importantes de la Región, formando al público usuario de forma integral y teniendo como resultado a personas con el mejor nivel técnico y con un pensamiento o visión acorde al medio social donde interactúa, capacitado para afrontar el riesgo que pueda obstaculizar su proceso formativo y su crecimiento tanto a nivel personal como deportivo.

ANÁLISIS FODA

Con la finalidad de diseñar un plan de comunicación estratégico para la Escuela Deportiva Municipal, que logre cumplir los objetivos planteados, ha sido necesario realizar un diagnóstico de la situación actual de la Escuela. Para esto se ha realizado un análisis FODA que permite determinar las áreas que son necesarias mejorar y otras que sirven como soporte para el plan.

También se ha realizado una recopilación de información a través de las personas relacionadas con la Escuela (Jefes y profesores encargados), esto con la finalidad de identificar cuál es la percepción real que tienen la población con respecto a la Escuela.

- Fortalezas

- Se cuenta con la Infraestructura Deportiva Municipal adecuada y en buenas condiciones.
- Se cuenta con profesionales del deporte calificados y de calidad para la enseñanza de las distintas disciplinas.
- Variedad de disciplinas deportivas.
- Accesibilidad Económica: No representa una barrera. En general, el uso es gratuito o el costo accesible.
- Existe una considerable demanda de niños, en participar de estas escuelas deportivas.

- Se cuenta con la voluntad política por parte de los Regidores, Funcionarios Públicos y principalmente del Sr. Alcalde, en apoyar en la implementación y desarrollo de estas escuelas.

- **Oportunidades**

- Mayor disponibilidad general de tiempo libre entre los niños y jóvenes para dedicarle al deporte.
- Crear y difundir entre la población beneficiada la cultura del deporte y bienestar.
- Mayor y mejor aprovechamiento de la infraestructura deportiva municipal.
- Tendrán opción de participar en próximos campeonatos, los niños que tengan condiciones de practicar el deporte de forma competitiva.

- **Debilidades**

- El sistema de adquisiciones del sector público, retrasa la implementación de las escuelas, en relación a los materiales deportivos.
- Limitado apoyo de los padres de familia a que sus menores hijos realicen actividades deportivas entre semana.
- No se canaliza ni se plasma adecuadamente contenido en las redes sociales.
- Vacío de actividades de 14 años a más.

- **Amenazas**

- Frecuente cambio de autoridades en la gestión municipal.
- Academias deportivas como principal competencia.

OBJETIVOS

General

- Mejorar la imagen corporativa de las escuelas deportivas, estableciendo estrategias y nuevos canales de comunicación para mejorar la transmisión y recepción de la información y actividades de la organización hacia sus diversos públicos internos y externos.

Específicos

- Optimizar los canales de comunicación interna, mejorar el flujo de información y lograr un adecuado desempeño de las actividades laborales dentro de las escuelas deportivas.
- Implementar actividades que fomenten y fortalezcan las relaciones con los beneficiarios y/o usuarios de las escuelas deportivas y atraer a nuevos usuarios.
- Mejorar la imagen corporativa para lograr identificación con la organización por parte del personal y de los usuarios.

DESARROLLO DEL PLAN DE COMUNICACIÓN

Las estrategias que se utilizarán dentro del plan de imagen corporativa sirven para guiar y establecer parámetros de acción y mecanismos para materializar las ideas. Una vez realizado el diagnóstico de comunicación de la organización, presentaremos las propuestas y actividades que las escuelas deportivas deberían llevar a cabo para mejorar su imagen corporativa frente a sus diversos públicos. Es importante mencionar que el establecer estrategias permite definir escenarios o propósitos a los cuales queremos llegar mediante mecanismos que entrelazados entre sí, definirán un camino de acciones que llevarán a cumplir los objetivos planteados para el fortalecimiento y desarrollo de una imagen corporativa externa consolidada. Por lo tanto, se detallarán las estrategias que se han propuesto para comenzar con el plan de mejoramiento de la imagen de las escuelas deportivas de la Municipalidad Provincial de Lambayeque.

Tabla N° 3. Desarrollo del plan de comunicación

OBJETIVO N° 01

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	ACCIONES	DESCRIPCIÓN
<p>Objetivo N° 01</p> <p>Optimizar los canales de comunicación interna, mejorar el flujo de información y lograr un adecuado desempeño de las actividades laborales dentro de las escuelas deportivas.</p>	1.1. Potenciar reuniones como canal de comunicación interna.	1.1.1.Reuniones semanales con el equipo de docentes, jefe y coordinadora.	Todos los lunes, media hora antes de empezar las clases (8.30 am), se convocará a una reunión entre todos los trabajadores, jefe y coordinadora para dar a conocer cómo será el trabajo de la semana y si en el transcurrir de la semana anterior hubo algún problema, además de escuchar las inquietudes y sugerencias de los trabajadores.
	1.2. Capacitación al personal de las escuelas deportivas.	1.2.1.Desarrollar charlas y talleres sobre desarrollo organizacional, deporte, primeros auxilios, etc.	Contratar un expositor experimentado en comunicación interna. Además especialistas en talleres deportivos.
	1.3. Difusión de la filosofía de las escuelas deportivas al público interno	1.3.1. Dar a conocer la filosofía institucional	Se difundirá la misión, visión, objetivos y valores de las escuelas deportivas a todos los trabajadores.
		1.3.2. Diseño de material impreso que se brindará a los trabajadores.	Se diseñará y elaborará material que apoye la difusión de la filosofía institucional, el cual se hará entrega a los trabajadores.
		1.3.3 Actividades de reconocimiento a los trabajadores por su buen desempeño.	Se premiará cada mes a un trabajador, por su desempeño y por tener una actitud acorde a la filosofía de trabajo.

OBJETIVO N° 02

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	ACCIONES	DESCRIPCIÓN
<p>Objetivo N° 02</p> <p>Implementar actividades que fomenten y fortalezcan las relaciones con los beneficiarios y/o usuarios de las escuelas deportivas y atraer a nuevos usuarios.</p>	2.1. Canalizar de manera adecuada el manejo de la información en web y redes sociales.	2.1.1.Utilizar página web y redes de la municipalidad para difundir información de las escuelas al público externo.	Reunión con el área de sistemas de la municipalidad, para que anexas una casilla de las escuelas dentro de la página web, donde irá toda información relacionada a ellas. Acordar con el área de imagen para que la información de las escuelas la puedan subir rápidamente al Facebook de la municipalidad.
	2.2. Implementar línea telefónica para tener un contacto directo con los usuarios	2.2.1.Contratar una línea telefónica para comunicar cualquier información relevante a los usuarios.	Iniciar trámite con la municipalidad, para contratar y habilitar línea telefónica a la coordinadora del área informando a los usuarios de las actividades de las escuelas así como también pueda resolver cualquier duda o consulta.
	2.3. Utilizar perifoneo, volantes, periódicos murales y uso de medios tradicionales como la radio para transmitir información sobre las escuelas deportivas.	2.3.1. Perifonear cada 15 días con información relevante de las escuelas.	Utilizando estos canales tradicionales pero efectivos, se llegará a transmitir información de las escuelas a más población.
		2.3.2. Visitar colegios y/o instituciones para dar información a través de volantes.	Con ayuda de volantes, ofertar los servicios que prestan las escuelas deportivas a diversas instituciones educativas, con el fin de participar en ellas.
		2.3.3. Periódicos murales con fotografías	Fotografías de los usuarios practicando deporte, información de los deportes y su finalidad.

		e información de los deportes.	
		2.3.4. Utilizar radios locales para dar a conocer información de las escuelas deportivas.	Realizar spots radiales por apertura de escuelas deportivas, así como eventos que realicen las escuelas.
	2.4. Realizar activaciones, eventos deportivos para tener contacto directo con el público externo y atraer a nuevos usuarios.	2.4.1. Utilizar complejos deportivos, calles y parques, donde haya afluencia de gente para realizar campeonatos, ciclovías y talleres relacionados al deporte con deportistas destacados de la región.	A través de actividades deportivas, incentivar al público a participar constantemente de las escuelas deportivas, así como también atraer a nuevos usuarios.
	2.5. Buzón de sugerencias	2.5.1 Colocar en un lugar estratégico de los complejos un buzón de sugerencias, para incentivar la participación de los usuarios a través de sus opiniones.	Participación de los usuarios a través de sus críticas u opiniones al mejoramiento continuo de las escuelas deportivas.

OBJETIVO N° 03

OBJETIVO	ESTRATEGIAS	ACCIONES	DESCRIPCIÓN
<p style="text-align: center;">Objetivo N° 03</p> <p>Mejorar la imagen corporativa para lograr identificación con la organización por parte del personal y de los usuarios.</p>	3.1.Implementar un boletín informativo digital en el que se detalle todo lo relacionado a la filosofía corporativa de las escuelas deportivas.	3.1.1. Enviar boletín informativo tanto al público interno como externo.	Por medio correo electrónico enviar a todos los trabajadores y usuarios para recordarles sobre la filosofía de la organización e informarles sobre sus proyectos.
	3.2. Desarrollar el área de comunicación de las escuelas deportivas	3.2.1. Implementar a futuro un área de comunicaciones.	Para poder darle un mayor énfasis a todas las actividades relacionadas a la comunicación y difusión de las escuelas deportivas, se sugiere la creación del área de comunicación, para que sea la encargada de desarrollar elementos comunicacionales específicos y transmita la labor de la organización a los distintos públicos.
	3.3.Aplicar los conceptos de identidad visual y conceptual.	3.3.1. Personal y usuarios vestidos con los uniformes que entrega las escuelas.	Mantener al equipo de trabajo y usuarios uniformados, para afirmar la imagen y se dé a conocer a las escuelas con el resto de la población
		3.3.2. Logotipo definido	Mantener un logotipo definido, que esté presente en merchandising y papelería corporativa de las escuelas.
		3.3.3. Imagen visual, señalética.	Mejora el ambiente visual de las escuelas deportivas, y facilita la ubicación de los usuarios, además de presentar a las escuelas deportivas más organizadas y activas.

CRONOGRAMA

CRONOGRAMA													
MES		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
ACCIÓN	ACTIVIDAD												
1.1.1	Reuniones semanales con el equipo de docentes, jefe y coordinadora.												
1.2.1	Desarrollar charlas y talleres sobre desarrollo organizacional, deporte, primeros auxilios, etc.												
1.3.1	Dar a conocer la filosofía institucional												
1.3.2	Diseño de material impreso que se brindará a los trabajadores.												
1.3.3	Actividades de reconocimiento a los trabajadores por su buen desempeño.												
2.1.1	Utilizar página web y redes de la municipalidad para difundir información de las escuelas al público externo.												
2.2.1	Contratar una línea telefónica para comunicar cualquier información relevante a los usuarios.												
2.3.1	Perifonear cada 15 días con información relevante de las escuelas.												
2.3.2	Visitar colegios y/o instituciones para dar información a través de volantes.												
2.3.3	Periódicos murales con fotografías e información de los deportes.												
2.3.4	Utilizar radios locales para publicitar información de las escuelas.												
2.4.1	Utilizar complejos deportivos, calles y parques, donde haya afluencia de gente para realizar campeonatos, ciclovías y talleres relacionados al deporte con deportistas destacados de la región.												
2.5.1	Colocar en un lugar estratégico de los complejos un buzón de sugerencias, para incentivar la participación de los usuarios a través de sus opiniones.												
3.1.1	Enviar boletín informativo tanto al público interno como externo.												
3.2.1	Implementar a futuro un área de comunicaciones.												
3.3.1	Personal y usuarios vestidos con los uniformes que entregan las escuelas.												
3.3.2	Logotipo definido												
3.3.3	Imagen visual, señalética.												

Guía de Cronograma

Objetivo 01



Objetivo 02



Objetivo 03



Por lo tanto, vemos que para poder transmitir una buena imagen hacia los públicos externos, la organización debe necesariamente mejorar algunos de sus aspectos internos, así como también formular estrategias y actividades que involucren a su público externo. En el cuadro que acabamos de presentar, observamos que una de las actividades primordiales que la organización debe realizar es anexar información a través de la página Web y la página de Facebook, así como también implementar una línea telefónica, además de la elaboración de material de apoyo en el que se expongan aspectos de la filosofía corporativa de la organización. Es necesario también crear vínculos con los usuarios a través de campeonatos, activaciones, visitas a instituciones con el fin de invitarlos a participar de las escuelas deportivas y se lleven una buena imagen de ellas. Es importante recalcar que las escuelas deportivas, para poder manejar de una mejor manera la información y labor de cada área, debería contar con un área de Comunicación en la que sus integrantes estén comprometidos a informar y acercarse a los diferentes públicos mediante estrategias que promuevan la labor y valores que la organización busca transmitir. Las actividades que se proponen en el cuadro anterior intentan ayudar a la organización a que su labor sea difundida de una mejor manera a sus diferentes públicos. Es fundamental mencionar que para que estas actividades se lleven a cabo, debe existir mucho compromiso por parte del jefe, coordinadora y personal, sólo de esa manera, podrá desarrollarse cada una de las propuestas exitosamente

Presupuesto y financiamiento

ACTIVIDAD	CRONOGRAMA	PRESUPUESTO	
		MENSUAL	ANUAL
Capacitación al personal	Marzo - Julio - Octubre	800.00	2400.00
Diseño de material impreso que se brindará a los trabajadores.	Enero y Julio	300.00	600.00
Línea telefónica	Enero - Diciembre	60.00	720.00
Perifonear cada 15 días con información relevante de las escuelas.	Enero - Diciembre 02 veces por mes	300.00	3600.00

Utilizar radios locales para publicitar información de las escuelas.	Enero - Diciembre	600.00	7200.00
Eventos deportivos, activaciones	Enero - Diciembre	1000.00	12000.00
Implementar a futuro un área de comunicaciones.	Enero – Diciembre	1500.00	18000.00
Subtotal			S/ 44520.00

Materiales

Artículo	U.D.M.	Cantidad	Costo Unitario S/.	Total S/.
Papel Bond A-4	Millar	5	26.50	132.50
Lapicero	Unidad	12	1.50	18.00
Engrapador	Unidad	2	18.50	37.00
Resaltador	Unidad	8	3.30	26.40
Corrector Líquido	Unidad	8	4.50	36.00
Grapas	Caja	6	11.00	66.00
Lápiz	Unidad	12	1.50	18.00
Folder Manila	Unidad	12	1.00	12.00
Sub Total				S/ 345.90

Bienes de consumo

Artículo	U.D.M.	Cantidad	Costo Unitario. S/.	Total S/.
Fotocopias	Unidad	650	0.10	65.00
Anillado	Unidad	9	10.00	90.00
Impresión	Unidad	300	0.30	90.00
Sub Total				S/ 245.00

Resumen

Clasificador	Naturaleza del gasto	Costo s/.
2.3.27. 1	Presupuesto propuesta de plan de comunicación	44520.00
2.3.15	Materiales	345.90
2.3. 22	Bienes de Consumo	245.00
TOTAL		45440.90

El presupuesto del proyecto de investigación entre gastos del plan de comunicación, materiales y bienes es de **S/. 45440.90 nuevos soles**.

FINANCIAMIENTO

El presente Plan de Comunicación para ser realizado asciende a la suma de **S/. 45440.90 nuevos soles.**, cifra que será financiada por la Municipalidad Provincial de Lambayeque, establecida en el presupuesto, través del Incentivo a la Mejora de la Gestión Municipal del 2016, dinero que otorga el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), por el cumplimiento de la meta 30.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. La imagen corporativa en las escuelas deportivas tiene un nivel medio de aceptación para los usuarios, destacando que se sienten satisfechos cuando visitan las escuelas y conformes con el personal docente, sin embargo consideran que no se invierte en publicidad y no se informa adecuadamente sobre la apertura de éstas o sobre cualquier información relevante para ellos.
2. Por parte del público interno se tiene un nivel alto de compromiso e identificación con las escuelas, ellos están dispuestos a aportar ideas para mejorar la imagen corporativa. Se tiene que trabajar más en incentivar a los trabajadores, premiar el esfuerzo que realizan por la mejora de la imagen de las escuelas deportivas.
3. Una de las falencias más grande dentro de la organización, es el retraso de los pagos al personal docente, que aunque ellos han manifestado total compromiso para con las escuelas, el generar estos retrasos hace que se sienta molestia y no se trabaje en un buen ambiente.
4. La información que a los usuarios les gustaría recibir es acerca de eventos deportivos, ciclovías o campeonatos, por lo que este es un indicio para que quienes dirigen y trabajan en las escuelas sepan que actividades realizar para desarrollar un vínculo con sus públicos externos.
5. A pesar de que las escuelas son gratuitas, la afluencia de gente varía según la temporada, se debe trabajar en fidelizar a los usuarios y trabajar en mejorar los canales de comunicación para que estén informados y asistan a las escuelas los 365 días del año.

5.2. RECOMENDACIONES

A las autoridades de la Municipalidad Provincial de Lambayeque

- Brindar un espacio dentro de la página web y redes sociales, para que toda información relevante a las escuelas pueda ser mostrada. Así como también información sobre eventos deportivos que organicen las escuelas.

A los trabajadores de mando medio (jefe y coordinadora)

- Organizar reuniones con el personal antes de iniciar las actividades, para coordinar el trabajo a desarrollar o si existe alguna molestia o fastidio por parte del personal y se pueda dar solución en el transcurso de los días.

A los trabajadores (docentes)

- Comprometerse con mejorar la comunicación interna y motivarse entre compañeros a cumplir con las actividades, ya que contribuirá a la mejora de la imagen corporativa y las escuelas serán mejor vistas por la población lambayecana.

A la población lambayecana

- Participar activamente de las escuelas deportivas y de toda actividad recreacional, así como exigir que se desarrollen más actividades de índole deportivo

BIBLIOGRAFÍA REFERENCIADA

- Aljure, A. (2015). El Plan estratégico de comunicación. Método y recomendaciones.
- Capriotti, P. (2013). Planificación estratégica de la Imagen Corporativa. Editorial Ariel S.A., Barcelona, 1999.
- Costa, Joan (1999). La comunicación en acción, Barcelona, Paidós.
- Del Prado, P. y Viñas, G. (2015). Propuesta de un plan de comunicación de marketing para mejorar la imagen corporativa de la constructora “Ciema Construcciones”.
- Falconí, M. (2014). Plan estratégico para mejorar la imagen corporativa de la empresa produventas de la ciudad de Riobamba.
- Fernández Collado, Carlos La comunicación en las organizaciones, México, Ed. Trillas, 2002
- GuillesS, D. (1987). La planificación del cambio: estrategias de adaptación para las organizaciones. España: Ediciones Trillar.
- Horrillo, R. (2018). Transparencia comunicativa, ¿Riesgo u oportunidad para la empresa?
- López, S. (2008) Cómo gestionar la Comunicación en organizaciones públicas y no lucrativas. (1ª edición) Madrid, España: Editorial NARCEA, S.A.
- Merlo, A. (2010). Implementación de un plan estratégico para mejorar la imagen corporativa de acción próvida en Ecuador.
- Munilambayeque.gob.pe (2017). La municipalidad provincial de Lambayeque, promueve y fomenta la realización de actividades deportivas.

Pintado, T. y Sánchez, J. (2013). Imagen Corporativa Influencia en la gestión empresarial.

Shiffman, L., & Wisenblit, J. (2015). Comportamiento del consumidor. México: Pearson Educación de México, S. A. de C. V.

Soler, P. (1997) Estrategia de Comunicación en publicidad y relaciones públicas. (1ª. Edición). España: Editorial Gestión 2000.

20 minutos (2018). La Escuela de Empresas de la capital imparte un curso sobre el uso eficaz de la imagen en el entorno digital.

Organización Funcional, Internet, <http://www.economia48.com/spa/d/organizacion-funcional/organizacion-funcional.htm>, Acceso: octubre 18 de 2009.

ANEXOS

ENTREVISTA JEFE DEL ÁREA DE RECREACIÓN Y DEPORTE

ENTREVISTA GUÍA DE PREGUNTAS

Entrevistado: JEFE DE ÁREA DE DEPORTES

Responsable:

Fecha:

1. ¿Cómo es su relación con todos los miembros que integran las escuelas deportivas?

2. ¿Cuáles son los mayores inconvenientes que han surgido en la comunicación con los trabajadores de las escuelas deportivas

3. ¿De qué forma Ud. intenta lograr el crecimiento del personal y el alto desempeño de la organización?

4. ¿Cuán importante considera mejorar la imagen corporativa de las escuelas para lograr un mejor desarrollo con sus públicos internos y externos?

5. Dentro de las escuelas deportivas. ¿Cuál es el canal de comunicación que más se emplea?

6. ¿Se evalúa el desempeño de los trabajadores? ¿Se cuenta con esquemas de reconocimiento?

ENTREVISTA A COORDINADORA ÁREA DE RECREACIÓN Y DEPORTE

ENTREVISTA

GUÍA DE PREGUNTAS

Entrevistado: COORDINADORA DEL ÁREA DE DEPORTES

Responsable:

Fecha

1. ¿Cuál es la función de su área? ¿Qué aspectos maneja?

2. ¿Cómo proporciona la información relevante para los usuarios internos y externos?

3. Dentro de las escuelas deportivas ¿Cuál es el canal de comunicación que más se emplea con sus públicos externos?

4. ¿Se tienen proyectos para mejorar los canales de comunicación o desarrollar vínculos con sus públicos externos?

5. ¿Ha realizado alguna evaluación respecto a la imagen que tienen los usuarios respecto a las escuelas deportivas?

6. ¿Qué valores obtienen los usuarios al venir a las escuelas deportivas? ¿Cuáles son las motivaciones principales por las que los usuarios hacen uso del servicio de las escuelas deportivas?

ENCUESTA PÚBLICO INTERNO

Instrucciones: Encierra en un círculo la respuesta que le parezca más conveniente:

Datos generales:

Sexo:

Edad:

1. ¿Conoce la visión, misión y objetivos de las escuelas deportivas?
 - a. Si la conozco
 - b. Tengo nociones
 - c. No la conozco
2. ¿Se siente identificado con la visión, misión y objetivos de las escuelas deportivas?
 - a. Siempre
 - b. Algunas veces
 - c. Casi siempre
 - d. Nunca
3. ¿La comunicación con sus compañeros es positiva?
 - a. Totalmente de acuerdo
 - b. Medianamente de acuerdo
 - c. Totalmente en desacuerdo
4. ¿Tiene información sobre lo que acontece dentro de las escuelas?
 - a. Totalmente de acuerdo
 - b. Medianamente de acuerdo
 - c. Totalmente en desacuerdo
5. ¿En la organización, se reconoce y premia a los trabajadores que se preocupan por mejorar la imagen de las escuelas?
 - a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. Algunas veces
 - d. Nunca
6. ¿Tienen los trabajadores una actitud favorable a escuchar y resolver las inquietudes de los clientes y/o beneficiarios?
 - a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. Algunas veces
 - d. Nunca
7. ¿A través de qué medios las escuelas transmiten información a los trabajadores?
 - a. Memorándums
 - b. Verbalmente
 - c. Mensajes a correo
 - d. Otros

8. ¿Aporta Ud. con sugerencias para mejorar la imagen de las escuelas?
- Siempre
 - Casi siempre
 - Algunas veces
 - Nunca
9. ¿Qué tan satisfecho se siente de trabajar en las escuelas deportivas?
- Totalmente satisfecho
 - Medianamente satisfecho
 - Totalmente insatisfecho
10. ¿Qué opina de la imagen de las escuelas deportivas?
- Muy buena
 - Buena
 - Regular
 - Mala
11. ¿Ud. ha recibido quejas o reclamos por parte de los clientes y/o beneficiarios respecto a la imagen de las escuelas deportivas?
- Si
 - No
- Si su respuesta fue si, enumere por orden de importancia cuales son:
- _____
 - _____
 - _____
12. ¿De qué manera se resuelven las quejas o reclamos de los clientes?
- Mediante el jefe del área de deporte
 - Mediante la coordinadora del área de deporte
 - Por el mismo docente a cargo
13. ¿Qué sugeriría para mejorar la comunicación dentro de las escuelas deportivas?
- _____
 - _____
 - _____
14. ¿Que opina si se implementa un plan de comunicación para mejorar la imagen de las escuelas deportivas?
- Sería favorable
 - Sería desfavorable
 - Ni favorable ni desfavorable.

ENCUESTA PÚBLICO EXTERNO

Instrucciones: Encierra en un círculo la respuesta que le parezca más conveniente:

Datos generales:

Sexo:

Edad:

1. ¿Cuánto tiempo lleva visitando las escuelas deportivas?
 - a. De uno a tres meses
 - b. De tres a seis meses
 - c. De seis meses a un año
 - d. Más de un año
2. ¿Cómo conoció las escuelas deportivas?
 - a. Familiares, amigos
 - b. Redes Sociales
 - c. Volantes
 - d. Paneles o carteles
3. ¿La identificación de las escuelas deportivas es de fácil recordación?
 - a. Si
 - b. No
4. ¿El aspecto de la infraestructura del complejo y/o coliseo es visualmente atractivo?
 - a. Si
 - b. No

Si su respuesta es negativa, ¿qué es lo que cree Ud. tendría que mejorarse?

 - a. El acceso a las distintas áreas deportivas
 - b. Las tribunas
 - c. Los servicios higiénicos
 - d. Otros
5. ¿Recuerda Ud. con cuanta frecuencia se ha cambiado o mejorado la infraestructura?
 - a. Si, muchas veces
 - b. Pocas veces
 - c. No, nunca
6. ¿Cree Ud. que el logotipo de las escuelas debería mejorarse?
 - a. Si
 - b. Tal vez
 - c. No
7. ¿Considera que la zona interior del complejo y/o coliseo cuenta con material publicitario?
 - a. Si
 - b. No

- Si su respuesta fue positiva, marque el que considere observó en las escuelas.
- Banners de las escuelas
 - Periódicos murales
 - Gigantografías
 - Otros
8. ¿Con respecto al plan de comunicación de las escuelas deportivas, determine que actividades influyen en mejorar su imagen corporativa?
- Ciclovías recreativas
 - Campeonatos deportivos
 - Capacitaciones relacionadas al deporte
9. ¿Cuál es el grado de satisfacción que tiene después de visitar las escuelas deportivas?
- Muy satisfecho
 - Satisfecho
 - Regular
 - Insatisfecho
 - Muy insatisfecho
10. ¿Cómo calificaría el desempeño de los docentes encargados de las escuelas?
- Muy eficiente
 - Eficiente
 - Regular
 - Deficiente
 - Muy deficiente
11. De la siguiente lista de valores, ¿cuáles son los que cree identifican a las escuelas deportivas?
- Servicio
 - Calidad
 - Compromiso
 - Responsabilidad
 - Liderazgo
 - Honestidad
 - Confianza
12. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir sobre las escuelas deportivas, para que se incluya en las herramientas de organización?
- Información de eventos
 - Información respecto a docentes, horarios
 - Fichas de inscripción
 - Charlas – talleres
13. ¿Cuál fue o fueron los motivos, por los que escogió las escuelas deportivas?
- Personal docente
 - Infraestructura
 - Gratuitas