



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

Facultad de Filosofía, Letras Ciencias de la Comunicación
Carrera de Comunicación Social

TÍTULO:

Diseño de un Plan de Comunicación Estratégico para la Federación Deportiva de Santa Elena (FEDESE), enfocado en la comunicación interna y el clima laboral, para fortalecer la identidad de la organización.

AUTOR (A):

**Fajardo Mosquera, Fausto Fabricio
Pilamunga Paucar, Geovanny Alfonso**

Licenciatura de Comunicación Social

TUTOR:

(Montoya Carrillo, Tonny Leonardo)

Guayaquil, Ecuador

2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
CARRERA: COMUNICACIÓN SOCIAL

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Fausto Fabricio Fajardo Mosquera y Geovanny Alfonso Pilamunga Paucar como requerimiento parcial para la obtención del Título de Licenciado en Ciencias de la Comunicación y Periodismo.

TUTOR

Montoya Carrillo, Tonny Leonardo

REVISOR(ES)

(Nombres, apellidos)

(Nombres, apellidos)

DIRECTOR DE LA CARRERA

Lcdo. Efraín Luna, Mgs.

Guayaquil, a los 21 días del mes de febrero del año 2015



UNIVERSIDAD CATÓLICA

DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

CARRERA: COMUNICACIÓN SOCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, **Fausto Fabricio Fajardo Mosquera**
Pilamunga Paucar, Geovanny Alfonso

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación: **Diseño de un Plan de Comunicación Estratégico para la Federación Deportiva de Santa Elena (FEDESE), enfocado en la comunicación interna y el clima laboral, para fortalecer la identidad de la organización**, previa a la obtención del Título de Licenciado en Ciencias de la Comunicación, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 21 días del mes de febrero del año 2015

AUTORES

Fausto Fabricio Fajardo Mosquera

Pilamunga Paucar, Geovanny Alfonso



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
CARRERA: COMUNICACIÓN SOCIAL

AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Fausto Fabricio Fajardo Mosquera**
Pilamunga Paucar, Geovanny Alfonso

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: **Diseño de un Plan de Comunicación Estratégico para la Federación Deportiva de Santa Elena (FEDESE), enfocado en la comunicación interna y el clima laboral, para fortalecer la identidad de la organización**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 21 días del mes de enero del año 2015

AUTORES

Fausto Fabricio Fajardo Mosquera

Pilamunga Paucar, Geovanny Alfonso

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer al Señor Todopoderoso por estar conmigo durante todos los nueve semestres que ha durado mi carrera universitaria. Por estar presente en momentos difíciles y por enseñarme lo bueno y lo malo de la vida.

Agradezco también a mis padres Fausto y Letty que hicieron posible este logro. Siempre estuvieron para apoyarme y darme el aliento necesario para concretar este objetivo. A pesar de que hubo adversidades a lo largo de todo este tiempo nunca desmayaron para que yo obtenga una educación de primera en toda mi juventud.

Agradezco a mi tutor por la confianza brindada durante este año y medio. Por los conocimientos adquiridos clase a clase.

Fajardo Mosquera, Fausto Fabricio

A Dios.

A mis padres: Rumaldo y María.

A todo el personal académico de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

Pilamunga Paucar, Alfonso Geovanny

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a toda mi familia porque gracias a ellos pude terminar mi carrera universitaria.

Mi Padre fue un pilar fundamental para el alcance de este objetivo a través de sus consejos y apoyo.

Mi Madre por la confianza que depositó en mí. Fue quien costó todos los gastos económicos durante mi periodo universitario.

A mis hermanos que siempre estuvieron conmigo en todo momento.

A mí querida enamorada por su ayuda y apoyo en el proceso de culminación de mi carrera.

A mis amigos por lo momentos inolvidables dentro de las aulas de clase.

Fajardo Mosquera, Fausto Fabricio

A la Federación Deportiva de Santa Elena y todo el personal administrativo y técnico de la organización, así como entrenadores y deportistas. Este proyecto es de ustedes.

Pilamunga Paucar, Alfonso Geovanny

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

PROFESOR GUÍA O TUTOR

Lcdo. Efraín Luna, Mgs.
DIRECTOR DE CARRERA

PROFESOR DELEGADO

PROFESOR DELEGADO



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
CARRERA: COMUNICACIÓN SOCIAL

CALIFICACIÓN

PROFESOR GUÍA O TUTOR

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I	11
1.- INTRODUCCIÓN.....	11
2.- PLANTEAMIENTO DEL “HECHO CIENTÍFICO” O “SITUACIÓN PROBLÉMICA”	12
3.- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	12
4.- JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	13
4.1 Marco Institucional	14
5.- HIPÓTESIS	15
5.1 PROPUESTA	15
6.- OBJETIVOS DEL PROYECTO	15
6.1 OBJETIVO GENERAL	15
6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
CAPÍTULO II.....	16
7.- MARCO TEÓRICO.....	16
7.1 Antecedentes.....	16
7.2 Comunicación.....	20
7.3 Comunicación Organizacional	24
7.4 Planes y estrategias comunicacionales.....	27
7.5 Comunicación Interna	31
7.5.1 Estrategias de Comunicación Interna.....	32
7.5.2 Fases del Plan de Comunicación Interna	33
7.5.3 Gestión de la Comunicación Interna	35
7.5.4 Gestión de la comunicación interna en organizaciones deportivas	39
7.5.5 Nuevas perspectivas de la Comunicación Interna	43
7.6 Cultura Organizacional	47
7.7 Clima Laboral	51
7.8 Identidad Corporativa	55
7.9 Imagen Corporativa.....	57
CAPITULO III.....	61
8.- METODOLOGÍA.....	61
8.1.- Enfoque metodológico.....	61
8.2 Diseño de investigación.....	63
8.2.1 La población y muestra.....	63
8.2.2 Métodos y Técnicas de Investigación.....	65
8.2.3 Procedimientos utilizados para la organización, sistematización y análisis de los resultados.	67
8.3 Cobertura y localización.....	67
8.4 Actividades y Tareas.....	68
8.5 Variables.....	69
CAPITULO IV	70
9.- RESULTADOS OBTENIDOS.....	70
9.1 RESULTADO DE ENCUESTAS	70

9.2 RESULTADO DE ENTREVISTAS	87
9.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	95
9.3.1 Análisis de resultados de la Encuesta.....	95
9.3.2 Análisis de Resultados de la entrevista	98
9.3.3 Comprobación de la hipótesis	101
9.4 Presentación de la propuesta.....	102
9.4.1 TÍTULO.....	102
9.4.2 JUSTIFICACIÓN.....	102
9.4.3 SITUACIÓN ACTUAL / FUNDAMENTACIÓN.....	103
9.4.4 OBJETIVOS.....	105
9.4.4.1 OBJETIVO GENERAL	105
9.4.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	105
9.4.5 IMPORTANCIA.....	105
9.4.6 FACTIBILIDAD SOCIAL.....	106
9.4.7 PLAN ESTRATÉGICO	106
9.4.7.1 Acciones e Indicadores.....	107
9.4.7.2 Estrategias.....	107
9.4.8 PÚBLICO OBJETIVO	113
9.4.9 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	113
9.4.10 PRESUPUESTO	115
10.- CONCLUSIONES.....	117
11.- RECOMENDACIONES.....	119
12.- BIBLIOGRAFÍA.....	121
ANEXOS.....	127
ANEXO 1	127
ANEXO 2.....	130
ANEXO 3.....	131

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 ENFOQUE MIXTO - CUANTITATIVO Y CUALITATIVO	62
Tabla 2 NÓMINA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO FEDESE 2015	64
Tabla 3 ACTIVIDADES Y TAREAS.....	68
Tabla 4 GÉNERO.....	70
Tabla 5 EDAD	71
Tabla 6 FUNCIONES	72
Tabla 7 AÑOS DE LABOR EN LA FEDESE	73
Tabla 8 CONOCIMIENTO DE LOS VALORES INSTITUCIONALES FEDESE ..	74
Tabla 9 CONOCIMIENTO DE LOS VALORES INSTITUCIONALES, SEGÚN SU REPRESENTACIÓN EN LA FEDESE	75
Tabla 10 CONTRIBUCIÓN DE LOS VALORES INSTITUCIONALES A LA FEDESE	76
Tabla 11 CALIFICACIÓN DEL AMBIENTE LABORAL EN LA FEDESE	77
Tabla 12 SUGERENCIAS PARA UN MEJOR AMBIENTE LABORAL.....	78
Tabla 13 PERCEPCIÓN DEL AMBIENTE LABORAL EN LA FEDESE	80
Tabla 14 FEDESE TIENE OBJETIVOS/METAS A CUMPLIR	81
Tabla 15 DESCRIPCIÓN DE CUÁLES SON LOS OBJETIVOS/METAS A CUMPLIR.....	82
Tabla 16 EXISTENCIA DE UNA EXCELENTE COMUNICACIÓN INTERNA	83
Tabla 17 VÍAS DE COMUNICACIÓN EN LA FEDESE	84
Tabla 18 EXISTENCIA DE FALENCIAS EN LA INSTITUCIÓN.....	85
Tabla 19 SI EXISTEN FALENCIAS-CUÁLES SON	86
Tabla 20 FODA	105
Tabla 21 ACCIONES-INDICADORES	113
Tabla 22 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	115
Tabla 23 PRESUPUESTO.....	116

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	32
Gráfico 2 FASES DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA.....	33
Gráfico 3 GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA.....	37
Gráfico 4 GESTIÓN DEPORTIVA.....	42
Gráfico 5 COMUNICACIÓN EMPRESARIAL.....	46
Gráfico 6 LOS 4 EJES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	49
Gráfico 7 LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL	52
Gráfico 8 COMUNICACIÓN CORPORATIVA.....	55
Gráfico 9 IDENTIDAD CORPORATIVA	57
Gráfico 10 IMAGEN CORPORATIVA	59
Gráfico 11 GÉNERO.....	70
Gráfico 12 EDAD.....	71
Gráfico 13 FUNCIONES	72
Gráfico 14 AÑOS DE LABOR	73
Gráfico 15 CONOCIMIENTO DE LOS VALORES INSTITUCIONALES.....	74
Gráfico 16 CONOCIMIENTO DE LOS VALORES INSTITUCIONALES, SEGÚN SU REPRESENTACIÓN EN LA FEDESE	75
Gráfico 17 CONTRIBUCIÓN DE LOS VALORES INSTITUCIONALES A LA FEDESE	76
Gráfico 18 CALIFICACIÓN DEL AMBIENTE LABORAL EN LA FEDESE	77
Gráfico 19 SUGERENCIAS PARA UN MEJOR AMBIENTE LABORAL.....	78
Gráfico 20 PERCEPCIÓN DEL AMBIENTE LABORAL EN LA FEDESE.....	79
Gráfico 21 FEDESE TIENE OBJETIVOS/METAS A CUMPLIR.....	81
Gráfico 22 DESCRIPCIÓN DE CUÁLES SON LAS METAS POR CUMPLIR....	82
Gráfico 23 EXISTENCIA DE UNA EXCELENTE COMUNICACIÓN INTERNA..	83
Gráfico 24 VÍAS DE COMUNICACIÓN EN LA FEDESE	84
Gráfico 25 EXISTEN FALENCIAS EN LA INSTITUCIÓN	85
Gráfico 26 EXISTEN FALENCIAS-CUALES SON.....	86

RESUMEN (ABSTRACT)

El tema de esta tesis se titula: Diseño de un plan de comunicación estratégico para la Federación Deportiva de Santa Elena (FEDESE), enfocado en la comunicación interna y el clima laboral, para fortalecer la identidad de la organización. El presente trabajo de investigación tiene como objeto de estudio al personal administrativo de la FEDESE.

A raíz de la provincialización de Santa Elena, el 7 de noviembre del 2007 la Federación Deportiva Nacional del Ecuador (FEDENADOR) realizó la convocatoria el 13 de junio del 2008 para la creación de la Federación Deportiva de Santa Elena. En la actualidad ostentan 13 disciplinas deportivas. Desde que se instauró ha tenido 2 directorios, actualmente es presidida por el Lic. Ivo Vera.

Al dar inicio a este trabajo de investigación, se procedió a plantear la siguiente hipótesis: La ausencia de un plan comunicacional organizacional a nivel interno, hace que no exista una metodología eficaz para fortalecer la organización e interrelación de los trabajadores; además se estableció el objetivo general: Realizar el diseño de un plan de comunicación estratégico que permita el fortalecimiento de las relaciones internas de la Federación Deportiva de Santa Elena, tras un análisis situacional de la institución.

Posteriormente se procedió a realizar la respectiva investigación de campo, como son las encuestas dirigidas a los trabajadores y las entrevistas al Administrador y Relacionista Pública de la FEDESE. En cuanto a las encuestas se tomó una prueba no probabilística, según Hernández Sampieri, se puede aplicar una técnica de investigación como la encuesta a un número determinado de personas significativo de la población.

Después de haber realizado el trabajo de campo, se realizó el análisis respectivo de los resultados encontrados.

Según los resultados se procedió a realizar la propuesta del presente tema, que es el diseño del plan de comunicación, tomando como guía planes comunicacionales ya existentes.

El plan comunicacional propuesto se enfoca en los integrantes del área administrativa, así como el mejoramiento del clima laboral, comunicación interna y una adecuación de la identidad. Además se determinó que los trabajadores quieren mejorar su comunicación interpersonal entre jefes y empleados.

El presente trabajo concluyó con la comprobación de la hipótesis, porque en la organización no existen buenas estrategias comunicativas a nivel interno, en cuanto al clima laboral, se identificó diversos factores que afectan la relación laboral entre compañeros. El proyecto realizado en la presente tesis, es de gran vitalidad para el mejor funcionamiento de la FEDESE a nivel interno, lo mismo que se verá reflejado a nivel externo.

Palabras Claves: Comunicación, Comunicación Organizacional, comunicación interna, plan comunicacional, estrategias comunicacional.

CAPÍTULO I

1.- INTRODUCCIÓN

La comunicación es primordial a nivel organizacional, porque si no hay una excelente comunicación, no existiría una buena organización. Es por este motivo que se planteó el diseño de un plan comunicacional para la Federación Deportiva de Santa Elena, enfocado en su clima laboral, comunicación interna e identidad organizacional, para un mejor desenvolvimiento de sus integrantes a nivel interno.

La comunicación interna, clima laboral, plan comunicacional organizacional e identidad, son variables que se han determinado para el estudio de este tema de investigación.

La comunicación a nivel organizacional muchos la utilizan, pero no la conciben como una herramienta de gran soporte.

En la actualidad las empresas cuentan con un gran número de trabajadores, distribuidos en varias áreas con diferentes funciones, donde la comunicación debe ser y es el instrumento vital para dar instrucciones de trabajo, compartir e intercambiar información.

El tema que se aborda en la tesis es el diseño de un plan comunicacional, como herramienta necesaria durante el proceso comunicativo. En cuanto al ambiente laboral, fortalecer la confianza y el compañerismo.

Se escogió a la FEDESE porque es una organización nueva con apenas siete años de vida institucional, solo ha contado con dos directivas desde su creación. El personal administrativo de la FEDESE, es el punto clave para el estudio de este trabajo de tesis, basados en las declaraciones que brindará el público objetivo, se podrá diseñar la propuesta del plan de comunicación, de tal manera se comprobará la hipótesis planteada en el presente proyecto.

2.- PLANTEAMIENTO DEL “HECHO CIENTÍFICO” O “SITUACIÓN PROBLÉMICA”

En el presente proyecto de investigación se va a indagar, si la Federación Deportiva de Santa Elena (FEDESE), maneja un plan comunicacional interno, enfocado en el clima laboral, comunicación interna e identidad corporativa.

Las personas involucradas en esta investigación son los integrantes de la Federación Deportiva de Santa Elena, que es el personal administrativo.

Este proyecto de investigación inicia desde el 20 de Octubre del 2014 en el cantón Santa Elena, la identificación del problema se da a raíz de la presente investigación de tesis. Se decidió trabajar a nivel organizacional en una institución deportiva, eligiendo a la Federación Deportiva de la provincia.

En la Federación Deportiva de Santa Elena se identificó una falencia de vital importancia para la institución, que es la falta de un modelo comunicativo interno que se encargue de sus integrantes, del clima laboral, comunicación interna e identidad.

3.- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son los elementos que inciden en la falta de un plan comunicacional, en el que se incluya el manejo del clima laboral, comunicación interna e identidad de la organización?

4.- JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El siguiente proyecto de investigación, se enfoca en el diseño de un plan de comunicación a nivel interno, enfocado en el clima laboral, comunicación interna e identidad.

El diseño de una guía comunicativa es relevante porque la Federación debe manejar un cronograma de actividades o normas internas, que fortalezcan las relaciones interpersonales de la organización.

Para que una organización funcione de manera eficaz es necesario que todo el grupo forme parte de un ambiente acogedor y así puedan desarrollar sus funciones de manera óptima.

El presente trabajo propondrá resolver las problemáticas como: la ausencia de un buen clima laboral, la falta de comunicación interna e identidad, que sumado esto afecta el desempeño de sus integrantes y sus relaciones interpersonales.

La información obtenida a lo largo de este trabajo investigativo será útil para su desarrollo. A través de las diferentes técnicas de investigación que se van a aplicar, se obtendrán resultados que nos conducirán a la propuesta de un diseño de plan comunicacional a nivel interno.

Este trabajo, en conjunto a una gama de acciones y estrategias, planteará el diseño de un modelo comunicativo, que será de gran importancia para mejorar el clima laboral, la comunicación interna e identidad.

4.1 Marco Institucional

Las líneas de investigación de la Carrera de Comunicación Social, en concordancia con las del Sistema de Investigación y Desarrollo de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil (SINDE) y del Plan Nacional de Desarrollo, seguidas por los autores de esta tesis son las siguientes:

Comunicación interpersonal, grupal, organizacional y mediático.

La comunicación interpersonal se da entre dos personas, la grupal entre tres o más personas, la organizacional es la transmisión de información dentro de la institución y lo mediático refiere al traspaso de información por un intermediario.

La Federación Deportiva de Santa Elena (FEDESE), se encarga de regir el destino del deporte peninsular. Todos sus esfuerzos se llevan a cabo en colaboración con organismos nacionales.

A nivel gubernamental la institución que está relacionada directamente con el desarrollo del deporte nacional es el Ministerio del Deporte; otra institución que colabora con la FEDESE, es el Consejo Nacional de Control de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas (CONSEP); el objetivo principal es que los jóvenes de la Provincia de Santa Elena, vean en el deporte un camino hacia una vida sana y contribuir con el desarrollo del país.

5.- HIPÓTESIS

La ausencia de un plan comunicacional estratégico a nivel interno, hace que no exista una metodología eficaz para fortalecer la comunicación interna e interrelación de los trabajadores.

5.1 PROPUESTA

Un plan comunicacional organizacional enfocado en el clima laboral, comunicación interna e identidad, mejorará el desempeño de los integrantes de la institución.

6.- OBJETIVOS DEL PROYECTO

6.1 OBJETIVO GENERAL

- Realizar el diseño de un plan de comunicación estratégico que permita el fortalecimiento de las relaciones internas de la Federación Deportiva de Santa Elena, tras un análisis situacional de la institución.

6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar mediante técnicas y métodos de investigación, la situación actual del clima laboral de la organización.
- Analizar la comunicación interna e identidad de la organización.
- Conocer el grado de satisfacción de los integrantes de la organización a través de encuestas y entrevistas.
- Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización para la construcción de estrategias que contribuyan a nivel interno de la Federación.

CAPÍTULO II

7.- MARCO TEÓRICO

7.1 Antecedentes

Las organizaciones deportivas encontraron en la comunicación y el sentido de pertenencia, la esencia integradora a los problemas habituales de desacuerdo entre personas que laboran en una entidad deportiva. La contradicción y el disgusto de los trabajadores de una organización privada o pública, educativa o deportiva, se centra en las diferencias ideológicas entre los integrantes de la entidad y el clima laboral que trasciende a través de las relaciones interpersonales. Una planificación acerca de comunicación y el análisis de la identidad de la organización permitirá diseñar un plan de comunicación estratégica que contribuirá a superar las falencias de la organización deportiva.

Fernando Olabe Sánchez (2009) en su artículo de investigación *La comunicación no convencional en los clubes de fútbol*, publicado en *Pensar la publicidad: revista internacional de investigaciones publicitarias*, afirma:

El 75% de los clubes consultados admite que planifican la comunicación, pero que no está recogida en ningún documento que sirva como guía. Únicamente el 9% de estas entidades tiene formalizado un plan estratégico de comunicación, el mismo porcentaje que reconoce que la entidad no se lo ha planteado en ningún momento. (Olabe, p. 132).

Planificar la comunicación y no tener una guía que sirva como referencia en el proceso de consolidación de la organización, es como poseer un vehículo sin gasolina, es decir, sé a dónde voy, que ruta escoger para llegar a mi destino, cuántas estaciones de peaje por donde tengo que pasar, el tiempo que me tomará en llegar al lugar, pero no tengo lo más esencial para movilizarme, la gasolina; aplico esta analogía con el fin de orientar el análisis de Fernando Olabe. La mayoría de los clubes de España afirman que planifican la comunicación, pero que no tienen un documento guía. Tener una base teórica con los objetivos establecidos que contribuyan a un mejor desenvolvimiento de

los integrantes de una organización, porque es una obligación de una institución disponer y orientar las prácticas.

Guillermo Sanahuja Peris (2013) realizó el estudio *Planificación y estrategia de identidad corporativa en los clubes deportivos españoles*, esta publicación se difundió en *Questiones publicitarias: revista internacional de comunicación y publicidad*, el objetivo de esta investigación es presentar un diagnóstico original sobre los procesos de planificación del tema en mención y considera:

Los clubes no presentan de forma genérica una redacción explícita de sus bases identitarias, corporativas y estratégicas. No hay un conocimiento global por parte de los profesionales que integran la organización de las metas fijadas y las políticas para alcanzarlas (...) es indiscutible la ausencia de criterios corporativos que definan la estrategia en función de unos valores y de unos ejes de posicionamiento de marca. (Peris, p. 139).

Las falencias que Peris detalla en esta investigación, Olabe Sánchez, también las identificó en su estudio de la Comunicación no verbal de los clubes de fútbol, de allí la importancia de construir sobre algo estable, donde los dirigentes conjuntamente con su equipo de trabajo, son los encargados de respetar, considerar y fortalecer los valores institucionales de la organización. El desinterés de la administración tiene efectos en la conducción del club, mientras la administración no esté comprometida con la entidad, esta deambulará en malos resultados, los clubes se ubicarán en la parte baja de la tabla de posiciones, y el efecto a largo plazo, son los objetivos y las metas no alcanzadas por la falta de conocimiento de los integrantes de la organización.

En Sudamérica, Colombia, hay una investigación acerca de la gestión del Club Deportivo La Equidad y su ascenso en el fútbol de ese país. Marithza Sandoval, Billy Crissien y Omar F. Córtes (2010) presentan el estudio *Club Deportivo La Equidad: un caso de gestión solidaria*. Publicado en la Revista EAN, donde exponen:

Seguros La Equidad posee una serie de valores corporativos propios del sector solidario: ayuda mutua, equidad, transparencia, responsabilidad, prudencia, integridad y trabajo en equipo. Estos valores se traducen en el conjunto de prácticas y procesos de la organización en diferentes ámbitos

(...) dado que el Club Deportivo está inmerso en este escenario, las relaciones de la empresa con los funcionarios, cuerpo técnico y jugadores del Club, se encuentran enmarcadas por estos principios y prácticas, pero al mismo tiempo, se espera del Club los mismos valores en su accionar interno y externo. (pp. 166-167).

El Club Deportivo La Equidad aplica los principios y valores del cooperativismo, como la igualdad, la solidaridad, la participación y la reciprocidad. Estos rasgos característicos son únicos del club colombiano y practica los principios de la cooperación entre los integrantes del Club, jugadores y cuerpo técnico. Los dirigentes del Club La Equidad, se reúnen para discutir temas de interés, las metas a considerar, entre otros aspectos que destaca la investigación. Los dirigentes se imponen hasta donde pueden llegar, son ellos quienes toman la iniciativa para definir las prioridades del club. La solidez y el manejo de la gestión de las empresas patrocinadores del club, brinda estabilidad económica, seguro social y laboral a los jugadores. Lo trascendente es como los valores institucionales de las empresas pueden convivir en una organización deportiva y ser reconocida a nivel mundial por La Federación Internacional de Historia y Estadísticas de Fútbol, (IFFHS) como uno de los mejores cien clubes del mundo. Es fundamental que toda organización maneje valores institucionales con el fin de visualizar el rumbo de la entidad.

La investigación sobre Asociatividad, Capital Social y Redes Sociales del Club de fútbol Juventus, ubicado en la comuna Pudahuel en la Región Metropolitana Santiago de Chile, tuvo como finalidad conocer el sentido futbolístico y relaciones interpersonales, desde los relatos de los integrantes de la organización. Este artículo fue publicado en la Revista Mad, de la Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales:

Los jugadores señalan que el ser parte del club ha incidido positivamente en sus vidas y sobre todo en su valoración personal, ya que se sienten reconocidos y queridos por sus pares futbolísticos y territoriales. Por lo tanto, el ser parte del Juventus connota un aspecto de valoración individual, en donde los actores se sienten “más personas” (...) el desciframiento del sentido de las prácticas o acciones involucra el aprendizaje de un tipo de cultura, que se institucionaliza en las categorías de percepción de los jugadores o asociados. (Aguirre, Pinto, 2011, p. 90).

La organización deportiva refuerza, reestructura diversos hábitos; formas de organizarse, relacionarse, ayudarse, porque estos actores están insertos en la comuna Pudahuel que a su vez manejan una cultura que los define, por ello, estos valores se institucionalizan en la percepción de los jugadores del Club Juventus. Se encuentran en constante aprendizaje por conocer la cultura en la que están insertos, al mismo tiempo los integrantes le otorgan un valor intangible al aprecio o ser reconocidos por el entorno. Se vinculan por múltiples estrategias de comunidad y ayuda mutua, que son rasgos característicos de este club de origen popular, por ende, las redes sociales surgen a través de las relaciones de afinidad, de vecindario, de prácticas futbolísticas que se constituyen en el territorio de la Comuna Pudahuel.

En el país hay un antecedente de un estudio relacionado a organizaciones deportivas, Julio C. Zurita Altamirano (2014), manifiesta en su investigación *Diseño de un modelo de gestión para equipos de fútbol profesional: caso Ecuador*, la importancia de fortalecer las decisiones administrativas para evitar el descenso de categoría y pérdida de confianza de su hinchada. Esta investigación enfocada a los equipos de la zona centro del país, representados por cinco equipos de tres provincias: Macará, Técnico Universitario y Mushuc Runa en la provincia de Tungurahua, Olmedo en la ciudad de Riobamba y la Universidad Técnica de Cotopaxi en la ciudad de Latacunga:

El modelo de gestión administrativo, es un proceso arduo y continuo, el cuál debe seguir un sinnúmero de pasos y procesos para llegar a consolidar a toda la entidad (...) la planificación, organización, dirección y control son las principales etapas y funciones de la administración, (...) se debe elaborar distintos planes de capacitación, motivación e incentivos laborales para que el personal se sienta comprometido. (p. 239).

El autor evidenció una administración empírica, carente de manual de comunicación para consolidar sus objetivos, al mismo tiempo definió roles específicos de cada uno de los integrantes de la organización, que pertenecen a diferentes departamentos con el fin de orientar, capacitar y desarrollar sus funciones dentro y fuera de la institución. Enfatiza la motivación e incentivos a los trabajadores de la organización para un mejor desenvolvimiento laboral. El

diseño de un modelo de gestión contribuirá a consolidar la entidad, la investigación va dirigida a los Presidentes de los Clubes de la zona centro del Ecuador, Gerentes Deportivos y demás dirigentes, como encargados de evaluar riesgos, gestionar actividades de control y establecer el organigrama de la entidad con responsabilidad financiera.

Los antecedentes mencionados, muestran una perspectiva sobre los diversos planes de comunicación estratégica enfocada al área administrativa de la gestión deportiva, con alcance a la comunidad. El objetivo es fortalecer relaciones internas, mejorar las relaciones interpersonales para no afectar su desempeño laboral y la identidad de la organización. Identificarse con los valores institucionales y el grado de satisfacción por su trabajo es fundamental para corregir falencias que pueden dificultar el funcionamiento de la entidad.

Se determinó que las organizaciones no tienen una planificación estratégica de comunicación, por diversas cuestiones, por ejemplo: falta de personal en esa área, estado financiero, no han instaurado un organigrama institucional, en ocasiones los valores no se muestran explícitos, etc. La ventaja es que hay aproximaciones que han explorado organizaciones deportivas, las relaciones interpersonales, la satisfacción del grupo con la entidad, las vías comunicativas utilizadas en la transmisión de mensajes, entre otras, de allí la importancia de aplicar estas aproximaciones para el diseño de un plan de comunicación estratégico en la FEDESE, orientado a la excelencia administrativa y deportiva.

7.2 Comunicación

La comunicación hoy en día es una ciencia donde se transmite información de una persona a otra, este tipo de comunicación forma parte de un modelo simple de comunicación. El modelo simple de comunicación está compuesto por un emisor, mensaje y receptor. La comunicación se caracteriza por el intercambio de palabras, signos, pensamientos, sentimientos, señales a través del habla o de la escritura.

Joan Costa (1999a) en su libro *La comunicación en acción* menciona que:

La interpretación de los mensajes es, justamente la que conduce a las personas a la acción. De modo que la comunicación se manifiesta, exclusivamente: a) por medio de actos y b) por medio de mensajes. Esta síntesis indisociable de la acción y comunicación, contiene un axioma. (p.23).

A la hora de comunicarse, el emisor transmite un mensaje al receptor, dicho mensaje conlleva a una acción, por lo tanto el mismo hecho de comunicar ya es una acción. Comunicarse puede ser a través de actos, señales, símbolos, códigos, signos, lenguaje oral o escrito, etc.

Armand Mattelart (1996) en su libro *La comunicación – mundo: historia de las ideas y de las estrategias* puntualiza que:

La comunicación sirve para promover el progreso con el prodigioso auge de las tecnologías electrónicas e informática. La comunicación se ha convertido, en los años 80, en el progreso y en la vanguardia de las redes técnicas de la sociedad de la información (...) La comunicación es una gente del cambio social, que ha servido como salida para el sub desarrollo, aportando su contribución a la racionalización de los comportamientos en el ámbito de la planificación familiar y de la alfabetización. (pp. 19-20).

Hoy en día gracias al progreso tecnológico la comunicación avanza cada día más, ya no es tan frecuente que las personas conversen cara a cara ahora existen muchas maneras de expresarse. En la actualidad lo realizan por medio de las redes sociales y de las bondades del internet a través de diferentes programas de video-chat. Es más, desde las aulas de las escuelas, la comunicación ha aportado al desarrollo de las diferentes comunidades o comunas de bajos recursos como por ejemplo: La tecnología ha abaratado costos que evitan que las personas de escasos recursos compren un libro que cuesta \$ 200 mientras que en internet el mismo libro se puede conseguir totalmente gratis.

La Revista Electrónica Razón y Palabra, especializada en Comunicación, realizó una recopilación de libros que aportaron al estudio de la Comunicación, por ello, Baca Feldman (2011), analizó el libro de Jesús Martín Barbero, *Los medios a las mediaciones. Comunicación, cultura y hegemonía*. Y destaca:

La comunicación dejó de entenderse como teoría para dar paso a entenderla como un proceso que se genera fuera de ella. Ello tomando en cuenta el análisis que se hace de las teorías ideologuistas de los sesenta y las científicas de los setenta, que al final de cuentas no logran explicar cómo es que funciona el mecanismo social en el que se desenvuelve la comunicación. El nuevo entendimiento de la investigación sugiere que se debe observar la problemática de los procesos sociales que van cambiando el objeto de estudio, en donde se problematiza la identidad y se redescubre lo popular, lo que, en última instancia, se debe configurar en la formulación de políticas culturales que sean iguales para la cultura y los aspectos de las masas. (pp. 9-10).

El autor propone que la comunicación no es teoría, sino práctica, es decir, un proceso de transformación de luchas sociales. Esta investigación de Barbero refleja la estructura de las sociedades, desde sus inicios, hasta la actualidad, dónde no solo está presente la comunicación, sino que invita a la exploración de este espacio para sociólogos, antropólogos, humanistas, entre otros, interesados en conocer el nivel social de todo pensamiento. Los medios de comunicación como herramienta de masificación no sólo transmiten mensajes, sino que siempre proyecta una hegemonía, una perspectiva de la sociedad, porque el comunicador siempre intenta transmitir una visión de lo que cree, y no está mal, porque somos sujetos, estamos destinados a pensar subjetivamente, en todo momento y en todo lugar.

Este fenómeno social nos lleva a otra interrogante ¿cuán creíble es la información de los medios?, pues debido a que nos encontramos revestidos de valores, costumbres e ideología, dependerá de los comunicadores en realizar un mensaje estructurado con todos los requerimientos para codificarlo de acuerdo al fin en que fue realizado.

Desde otro punto de vista de la comunicación Valle (2003), en su apartado *La Comunicación Organizacional de Cara al Siglo XXI* publicado en la revista electrónica Razón y Palabra de México, da a conocer que:

La comunicación se constituye en esencia y herramienta estratégica para los procesos de redefinición de las relaciones de la organización con el entorno, la interacción con sus públicos tanto internos como externos, la definición de identidad, el uso y apropiación tecnológica que se requiere. (p.1).

En una empresa, el encargado de la comunicación, se preocupa por la información tanto interna como externa de la empresa, para el buen funcionamiento de la misma.

En base al modelo de Gestión Estratégica de la comunicación corporativa que el profesor de comunicación George Gerbner propuso en base a los modelos de Lasswell y Shannon-Weaver, Argenti (2014) menciona que: “este marco es circular y no lineal, lo que refleja la realidad de que toda comunicación es siempre un proceso continuo, no una acción puntual con un principio y un final”. (p. 71).

La comunicación se adapta a los diferentes cambios, está en constante evolución, por ello, mantiene su postura frente a la mencionada por George Gerbner donde el paradigma de Harold Lasswell y el modelo de Shannon-Weaver, no es más que un modelo Emisor-Mensaje-Receptor, el cual dice poco de la comunicación humana, debido a su relativa sencillez y flexibilidad es muy atractivo, pero está lejos de ser un modelo de comunicación complejo para el análisis de un proceso muy arduo como el comunicativo. Hay que entender que el paradigma de Lasswell fue concebido para la difusión de contenido político de forma unidireccional, donde no existía retroalimentación, la diferencia con el modelo de Shannon-Weaver es que en la transmisión del mensaje hay ruido que repercute en la interferencia del comunicado. La comunicación no es algo establecido se encuentra en proceso.

Joan Costa (1999a) en su libro *La comunicación en acción* menciona que:

La interpretación de los mensajes es, justamente la que conduce a las personas a la acción. De modo que la comunicación se manifiesta, exclusivamente: a) por medio de actos y b) por medio de mensajes. Esta síntesis indisociable de la acción y comunicación, contiene un axioma. (p. 23).

A la hora de comunicarse, el emisor transmite un mensaje al receptor, dicho mensaje conlleva a una acción, por lo tanto el mismo hecho de comunicar ya es una acción. Existen ocasiones que el receptor, responde al emisor, cumpliéndose lo que es el feedback.

El feedback es un proceso de comunicación y la utilización del mismo sirve para aumentar la efectividad de la comunicación. Comunicarse puede ser a través de actos, señales, símbolos, códigos, signos, lenguaje oral o escrito, etc.

En definitiva la comunicación es primordial en las empresas o instituciones y las relaciones de las personas con su entorno crean un buen clima laboral, al existir una buena comunicación y relación entre todos quienes integran determinada empresa llegarían al éxito: por lo tanto la comunicación es un juego de percepciones, no de realidades.

7.3 Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional es la parte fundamental en la estructura de una empresa porque es la que prevé todo tipo de conflicto, permite cumplir los objetivos de la empresa y tratar de que no exista una cantidad mayor de conflictos en la compañía a nivel interno o externo.

Valle Flores (2003), mediante el informe *La Comunicación Organizacional de Cara al Siglo XXI* publicado en la revista electrónica Razón y Palabra de México señala que: “La comunicación, la cultura y la identidad como nuevos ejes de la acción empresarial, estos tres aspectos constituyen el 'sistema nervioso central' de todos los procesos de la dinámica integral de una organización”. (p.1).

La comunicación organizacional al ser un elemento fundamental dentro de una empresa, la cultura y la identidad corporativa también son dos aspectos importantes a considerarse dentro de una organización, para que una empresa o institución marche bien.

Capriotti (2009) en su libro *Branding Corporativo, Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa* afirma:

La comunicación de una organización es un fenómeno complejo y multidimensional, difícil de definir en razón de las diversas formas que pueden adoptar y como consecuencia de las distintas causas a las que puede servir. (...) en los últimos años se impone la visión de una comunicación holística e integrada, que incorpora todos los aspectos comunicativos de una organización, en contraposición con la fragmentación

de la comunicación en las organizaciones, producto de las discrepancias entre autores cuando intentan acotar y defender posiciones, creando una visión fragmentada. (...) no se refiere a una técnica o conjunto de técnicas de comunicación concretas, sino a una estructura compleja, específica y particular de relaciones que tiene una organización con sus diferentes públicos, en la que se utiliza un conjunto abierto de acciones para generar un flujo de comunicación en las dos direcciones entre los sujetos de la relación (Organización-Públicos), que permitan alcanzar los objetivos establecidos por ambas partes. (pp. 38-39).

Capriotti, propone estudiar/analizar la comunicación organizacional de forma integrada, con todos los aspectos que la conforman. Centra especial énfasis en destacar la dualidad Organización-Público, puesto que una organización se desenvuelve en un entorno donde el público siempre sugiere lo que espera de la organización. La fragmentación de diversos estudios de comunicación organizacional planteadas por diversos autores, tiene como finalidad crear una visión parcializada, donde se muestra ciertos aspectos, pero otros no son considerados. Este libro afirma que una organización se siente identificada por dos aspectos imprescindibles, en primera instancia esta la Cultura Corporativa, donde están inmersos los valores compartidos, las creencias compartidas y las pautas de conducta de los integrantes. En Filosofía Corporativa, se encuentra el aspecto institucional, como la misión y visión corporativa, es decir las directrices institucionales que rigen a la entidad y por otro lado los valores corporativos, es decir valores institucionales.

En el libro de Andrade (2005) *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica* recalca que: "Se puede entender a la comunicación organizacional de tres formas distintas: primero como un proceso social, segundo como una disciplina y tercero como un conjunto de técnicas y actividades". (p.15).

Al referirse a la comunicación organizacional se entiende que es un proceso social, se trata de una interacción que crea o modifica una relación interhumana, es disciplina porque se refiere a un orden y comportamiento organizacional. Además la comunicación organizacional es un conjunto de técnicas y actividades porque se refiere a los incentivos que reciben los trabajadores por parte de sus jefes, esto ayuda a que se sientan motivados y que cuenten con el respaldo de su empresa.

El artículo *Impacto de la Comunicación Organizacional en la Competitividad de las Empresas Mexicanas*, de Velázquez Veladez (2010) manifiesta:

La comunicación dentro de las organizaciones consiste en una actividad dinámica, en cierta forma en constante flujo, pero que mantiene cierto grado de identificación de estructura. No obstante se debe considerar que esta estructura no es estática sino cambiante y que se ajusta de acuerdo con el desarrollo de las organizaciones. (...) la comunicación en las organizaciones se considera como un proceso que se lleva a cabo dentro de un sistema determinado de actividades interrelacionadas. La comunicación entre los miembros de una organización implica la creación, intercambio (recepción y envío), proceso y almacenamiento de mensajes. (p. 26).

Velázquez comparte la ideología de Capriotti, en el sentido que la estructura de una organización es cambiante, se adopta a sistemas de actividades interrelacionadas para agilizar el flujo de mensajes entre los miembros de la organización, en las opiniones, actitudes y las conductas internas y externas. La comunicación organizacional está en constante evolución donde está presente la sociología, antropología, semiótica entre otras ciencias, que aportan al estudio de la comunicación y por ende de las organizaciones. Busca que la organización exista para su público, crear identificación con sus productos en cualquier lugar, con el fin de nombrar un beneficio o servicio inmediatamente lo asociemos con una organización.

De acuerdo con lo dicho por Valle Flores (2003) en el artículo, *La Comunicación Organizacional de Cara al Siglo XXI* en una organización:

La comunicación es un factor importante, pero algunos ni siquiera la perciben como factor estratégico de la gestión empresarial cuando falla la comunicación organizacional, esto se ve reflejado en los niveles de productividad así como en la calidad de los productos o servicios. (p.1).

Siempre existe comunicación organizacional gestionada estratégicamente y cuando esta fundamentación teórica es mala o inexistente en una empresa, esto se ve reflejado en los servicios y productos que ofrecen al consumidor.

Costa (1999a) en su libro *La comunicación en acción* define que:

La comunicación empresarial, ahora presenta una estructura inédita en tres polos: el polo de las relaciones institucionales, el de las comunicaciones

internas y el polo de las comunicaciones externas (...) en las relaciones institucionales las decisiones políticas y estratégicas están orientadas a las accionistas, mercados de capitales, a las instituciones, absorciones, privatizaciones, acuerdos internacionales, estrategias de identidad y de imagen corporativa, proyectos a medio y largo plazo. (p. 14).

La comunicación organizacional es un sistema que se encarga de evaluar y estudiar el proceso comunicacional de una organización tanto a nivel interno y externo. La comunicación interna, externa y la relación institucional de la organización, debe estar presente en la estructura de la comunicación organizacional.

Cuando en una empresa el nivel de sus productos y servicios es de baja calidad, esto quiere decir que en determinada organización no existe o está fallando la comunicación organizacional.

7.4 Planes y estrategias comunicacionales

Los procesos comunicativos se desarrollan en una organización de acuerdo a un plan estratégico comunicacional, para esto es importante definir que son los planes y estrategias de comunicación.

El diseño de un plan comunicacional permite la circulación de mensajes y el buen desempeño a nivel interno y externo de la organización. Un plan comunicacional o estrategias de comunicación, deben presentar soluciones innovadoras, creativas y viables para las acciones comunicacionales en la organización tanto a nivel interno y/o externo.

En el libro *Master Dircom* de Costa (2009) define que:

Es importante identificar en una organización, a dónde quiere llegar y como lo va a hacer, es en esencia lo que un proceso de planeación estratégica implica (...) En cuanto al diseño del plan de comunicación, es función principal y exclusiva del DIRCOM, con una estrecha participación otros responsables dentro de la organización que buscan contribuir a la mejora de la productividad. (p.1).

Toda organización debe definir su misión, visión y objetivos porque estos tres puntos, son las bases para que el DIRCOM pueda gestionar su plan comunicacional.

En el libro de Garrido (2013), *Comunicación de la Estrategia*, Se manifiesta que:

La efectividad está en la dirección, da a conocer que existen varias etapas para la elaboración de un plan de comunicación de la estrategia:

a) Diseño.- Una vez que los directivos han precisado los objetivos estratégicos, en sesión de trabajo previa a la implementación del plan y propia del diseño, será el *driver* el encargado de consensuar los calendarios, las unidades críticas, así como el procedimiento para fijar las prioridades de implementación.

b) Definición de los instrumentos de comunicación.- Los instrumentos de comunicación utilizados por la empresa, así como sus estructuras de gestión comunicacional, resultan particularmente útiles a la hora de definir la forma de operar el plan, tales como los contactos personales y los micromedios

c) Implementación y feedback.- La implementación se define en función de lograr el conocimiento y recordación de la estrategia.

Con el objetivo de intentar evitar los problemas de operacionalización que a menudo se presentan en las bajadas de los planes estratégicos a la realidad del día a día de la empresa es recomendable no olvidar los siguientes procesos:

- **Acción:** los soportes y documentos del programa escogido por la organización para comunicar adecuadamente la estrategia deben ser dados a conocer a los directivos de las distintas áreas, aclarando qué se espera de ellos (observaciones, sugerencias u oposiciones).
- **Retorno:** ya concretado el modelo de captura de retorno de la información se procede a consolidar el programa indicado.
- **Consolidación:** dados los puntos anteriores se construye el modelo que agrupará las ideas que expresan o explican de mejor manera las orientaciones estratégicas descodificadas de modo transversal por la organización.

Después de haberse concluido la implementación de programa se efectuará la etapa del feedback, introduciendo al sistema toda información que permita corregir o acentuar acciones y líneas de trabajo implementadas en el programa de comunicación de la estrategia

El feedback estratégico se constituye en un método de diagnóstico de la buena o correcta comunicación de las estrategias en la empresa. (p. 7).

Toda empresa, organización o institución debe tener un plan estratégico comunicacional, el mismo que debe ser elaborado por un experto. Es necesario recalcar que para la elaboración de un plan comunicacional hay etapas que se deben cumplir. Todo plan comunicacional contiene estrategias que son formadas en base a las necesidades primordiales y urgentes de la empresa. Es por eso que en un futuro para evitar problemas con lo suscrito en el plan comunicacional, a primera instancia se debe plasmar parámetros que de alguna u otra forma corregirán las problemáticas que pueden presentarse en la empresa.

Desde otra mirada teórica, Manucci (2006), en su libro *La estrategia de los cuatro círculos. Diseñar el futuro en la incertidumbre del presente* afirma que:

El diseño de estrategias se basa sobre la definición y gestión de un proyecto de redes, unidades autónomas (equipo, grupo, departamento, región, etc.) que comparten puntos de contacto entre sí. De esta manera, las estrategias surgen de una red de unidades que trabajan con eficacia local y operatividad global. La tarea del líder al diseñar estrategias es construir significados y crear realidades compartidas (...) cuando las organizaciones diseñan estrategias, la complejidad del entorno será mas o menos incierta en función del margen de predicción que establezca el horizonte de su mirada. (p. 218).

Manucci da a conocer que para que las estrategias que están dentro de un plan comunicacional circulen, todos los departamentos que forman parte de determinada organización, deben de trabajar en conjunto para que todo germine como se encuentra planificado. La finalidad de diseñar estrategias comunicacionales es para alcanzar los objetivos planteados en un principio, esto gracias a un eficaz trabajo y comunicación a nivel interno; así como también una buena comunicación a nivel externo y con su entorno.

En el apartado de Argenti (2014) *Comunicación Estratégica y su contribución en la reputación* destaca que:

Una estrategia de comunicación efectiva es aquella que permite a la organización emitir mensajes claros y comprensibles que generen confianza y sean contados con pasión de forma coherente y reiterada a través de y con todos los grupos de interés. (p.70).

El contenido del mensaje es la prioridad de Argenti en una estrategia de comunicación, la codificación del mensaje está estructurada de acuerdo a los intereses de quien envía el contenido y el público que lo recibe. De esta forma la asimilación del mensaje es decodificada de acuerdo a los parámetros en que fue concebido. En diferentes organizaciones, el mensaje no es elaborado con coherencia y el propósito del anuncio se pierde, el escenario es el mismo donde el mensaje no tuvo el impacto deseado y existe desorientación porque no se sabe que se quiso comunicar. Argenti propone que en la estructura del mensaje, transmita confianza y sea relatado de la forma en que se espera adoptar el comunicado.

Joan Costa destaca la importancia de implementar un modelo de comunicación, en su libro *Master Dircom* (2009), define:

Para plantear un plan estratégico de comunicación, implica conocer y entender las características del entorno, su filosofía corporativa (misión, visión, valores), objetivos estratégicos, planes, proyectos y características interna de la organización (...) Las fases básicas requeridas para plantear un plan estratégico son a grandes rasgos: la elaboración de un análisis situacional, la realización de un FODA, el planteamiento de los objetivos y el planteamiento de un plan táctico que contenga las acciones que se requiere para lograr los objetivos especificando tiempo, indicadores, responsables y presupuestos. (p.1).

Un plan comunicacional está conformado por objetivos, para esto toda empresa u organización debe tener bien claro sus metas, para de ahí poder plantear un plan estratégico comunicacional. Un plan estratégico comunicacional, está compuesto por estrategias o tácticas comunicacionales que la institución debe poner en práctica.

En la actualidad la comunicación en las empresas o instituciones requieren de un paradigma sinérgico y funcional de acuerdo a sus necesidades. El comunicar apropiadamente no es fácil porque dentro de un proceso de planificación y estrategias comunicacionales, el pensamiento estratégico, la planificación estratégica debe estar puesta en práctica; por ende la organización requiere de la transversalidad de la comunicación que trata de que exista una interacción sistémica entre las partes que la integran.

7.5 Comunicación Interna

Es importante recordar que el primer cliente de una empresa, es su personal. El objetivo de la comunicación interna, es hacer que sus colaboradores se sientan orgullosos de trabajar en dicha organización, se sientan comprometidos y satisfechos de trabajar en sus roles designados, así como la compañía les brinda un buen servicio a ellos, de la misma forma ellos deben brindar un buen servicio al cliente.

Es por eso que Joan Costa (2009) cita a Morales, Ana M, Soler, & Madroñero, (2008), en su libro *La planificación de la comunicación empresarial* considerando que:

El problema central en las relaciones dentro de una empresa es la comunicación porque es difícil ser escuchados por los colaboradores si estos, a su vez, no están convencidos de que efectivamente se los escucha también a ellos. Esto es válido igualmente para el público externo y no solo para los públicos integrados por los distintos segmentos de consumidores, sino también en un sentido más amplio, por la ciudadanía general. (p. 2).

Si el director de comunicación, DIRCOM encargado de manejar la comunicación a nivel empresarial, no escucha a sus colaboradores, no sabrá cuáles son los problemas a nivel interno, por ende la empresa no saldrá adelante. El DIRCOM, es quien se encarga de manejar la comunicación empresarial a nivel interno (colaboradores) y externo (público) además se encarga de elaborar también el plan de comunicación y las estrategias de comunicación.

De acuerdo con el artículo de Saló (2007) *La Comunicación Interna, instrumento fundamental de la función directiva* se menciona que la gestión de la comunicación interna se da mediante un proceso para alcanzar los resultados esperados.

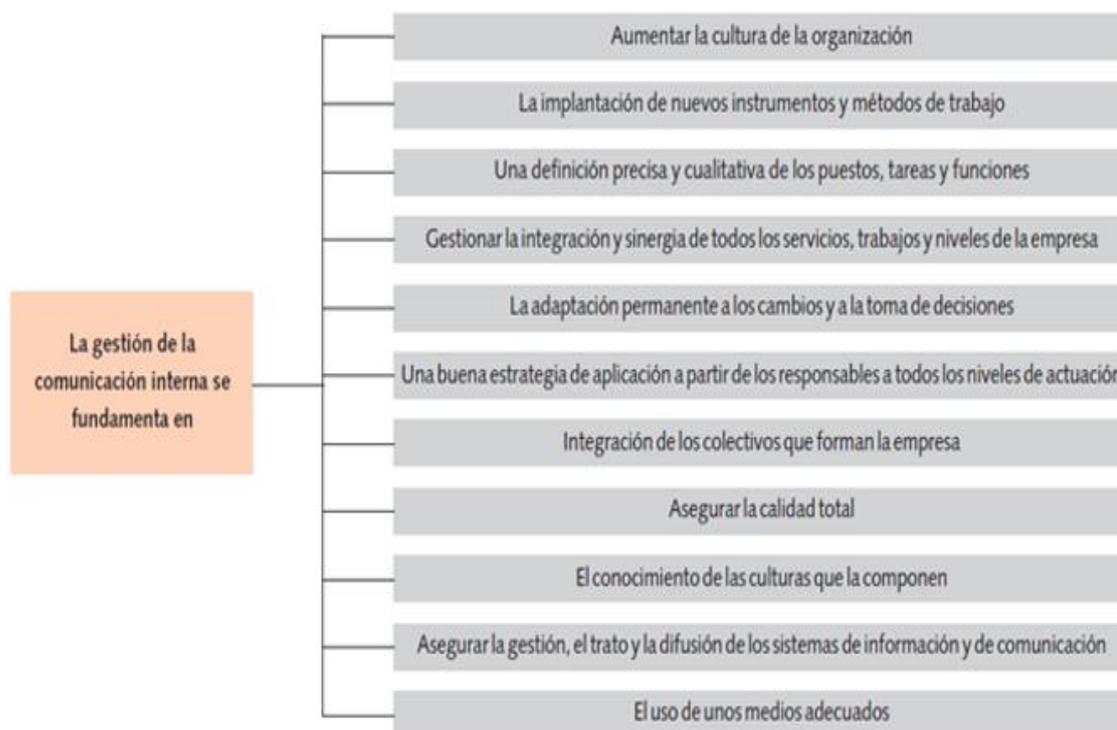


Gráfico 1 LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna, Instrumento fundamental de la función directiva (Saló, 2007,38)

En la figura 1, se puede observar como Saló (2007) en su libro: *La Comunicación Interna, instrumento fundamental de la función directiva*, da a conocer como la gestión de la comunicación se fundamenta en once principios básicos que tienen que ver con la cultura de la organización, la implantación de métodos de trabajo, la definición exacta de cada puesto o función laboral de los trabajadores, la integración de los mismos y adaptación a los cambios que se generen en la empresa. Al mismo tiempo la empresa debe brindarles seguridad, calidad y el uso de medios para comunicarse.

7.5.1 Estrategias de Comunicación Interna

Es importante dar a conocer como Saló (2007), define a las estrategias de comunicación interna y menciona que:

Depende absolutamente de la política de comunicación de la dirección general, de sus estrategias y de su planificación realizada en función de los objetivos que se quieran alcanzar, partiendo del principio de que el empleado es el primer público de la empresa (...) es necesario realizar un estudio riguroso que permita posicionarse sobre el estado de la comunicación en el marco de la realidad estructural y comunicacional. (p.39).

El encargado de elaborar las estrategias de comunicación interna, tiene que saber que la parte esencial para la construcción de las estrategias de comunicación interna, es que las mismas se las realice en base a los objetivos de la empresa, sin olvidar inicialmente que se debe realizar un estudio profundo, para verificar el estado de la comunicación a nivel interno de la empresa.

7.5.2 Fases del Plan de Comunicación Interna

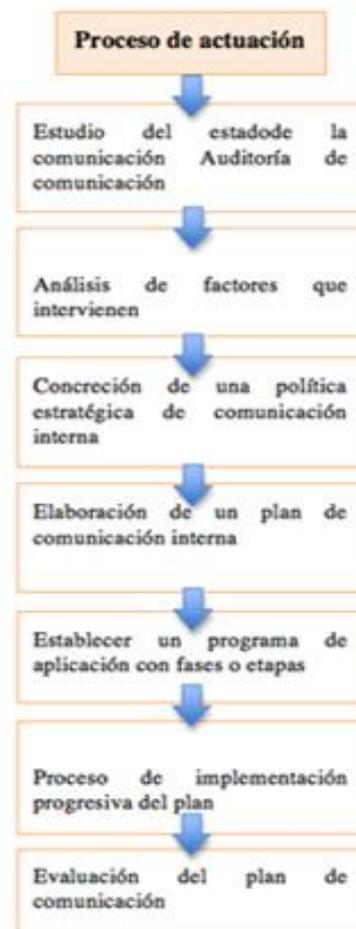


Gráfico 2 FASES DEL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna, Instrumento fundamental de la función directiva (Saló, 2007,38)

La comunicación interna, para Saló (2007) consta de un proceso el mismo que para elaborarse, se debe realizar un estudio o auditoría del estado de la comunicación, analizar sus factores y concretar una política estratégica de comunicación interna. Seguida de esto se puede elaborar el plan de comunicación interna, estableciéndolo a través de etapas, para luego realizar un proceso de implementación del mismo y finalmente evaluar su ejecución como impacto o efecto que origine.

En el libro *Comunicación Estratégica y su contribución a la reputación* de Paul Argenti afirma que:

La comunicación interna es un esfuerzo colaborativo entre los departamentos de comunicación organizacional y de recursos humanos, ya que abarca temas que van desde los paquetes retributivos de los empleados hasta los objetivos estratégicos de la empresa. (2014, p.78).

En la organización, los diferentes departamentos de la institución son los encargados a gestionar los objetivos estratégicos de la entidad. Es un compromiso de los integrantes de la organización por discutir los temas de interés, los retos que enfrenta y los problemas financieros que puede afectar el desenvolvimiento profesional en sus actividades encomendadas.

Las personas que están al frente de los diversos departamentos como; recursos humanos, servicio varios, financiero, etc., están alertas a fomentar una cultura interna con el fin de direccionar la empresa.

En el libro *Relaciones públicas 2.0: Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital* de Aced (2013) dice que: “La comunicación interna es la que gestiona las relaciones de la empresa con sus públicos internos, principalmente los trabajadores, aunque también se podría incluir en este grupo a los proveedores, los accionistas, etc.” (p.4).

Gestionar la comunicación interna, fortalece las relaciones interpersonales; los lazos profesionales, afectivos y destaca el compromiso con la organización. Los integrantes asimilan que son respaldados por la empresa, lo cual facilita el desarrollo de la plantilla que labora en la organización, pero impulsar esta comunicación interna, promueve una cultura interna donde los valores y

objetivos de los trabajadores se muestran en el producto o servicio que ofrece al público.

Pero la jerarquía en la organización no es impedimento para que proveedores y accionistas de la organización se sientan integrados/influenciados por su cultura interna.

La comunicación interna, es la relación que existe a nivel interno de una empresa. Este término no es tan simple como parece, es muy relevante, es la parte fundamental y elemental para una empresa en funcionamiento. Si en determinada organización todo lo que sucede o se realice se comunica, todo marcha bien, porque todos tienen conocimiento de lo que está sucediendo. La comunicación debe darse desde el director o gerente de la empresa, hasta el empleado que tenga un puesto bajo en la misma.

7.5.3 Gestión de la Comunicación Interna

El departamento delegado de la gestión de la comunicación interna, es la dirección de comunicación, el directivo, encargado de este departamento es quien está sujeto a elaborar un modelo estratégico de gestión comunicacional, basado en los objetivos organizacionales de la empresa.

En el portal de relaciones públicas, en el apartado *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones*, Cirigliano (2001), define que la gestión de la comunicación interna sirve para:

Mejorar la comunicación interna en las organizaciones y darle el valor que se merece (...) Gestionar la comunicación implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor de las organizaciones. (p.1).

El director de comunicación responsable de gestionar la comunicación a nivel interno de la empresa, debe velar por la misma para que la empresa progrese. De tal manera logre una integral interacción entre jefes y trabajadores de la organización. La comunicación a nivel interno empresarial debe darse a través

de diferentes vías de comunicación, para que su público interno conozca a que se dedica su empresa, sus objetivos y su filosofía.

En libro de Argenti (2014) *Comunicación Estratégica y su contribución a la reputación* indica que: “si las empresas quieren conservar a sus empleados y que estos estén satisfechos, dados los cambios demográficos y de valores que estamos viviendo, deben pensar estratégicamente sobre cómo comunicarse con ellos internamente”. (p.76).

Establecer mecanismos para desarrollar la comunicación interna, es la prioridad de la gestión de la comunicación interna, Una excelente gestión de la comunicación interna logra que la plantilla de trabajadores se mantenga y logra satisfacción laboral en lo económico, deportivo y un compromiso serio por fortalecer y hacer todo lo que este a su disposición para orientar a la organización

Mellado (2005), en el artículo *de la revista electrónica Razón y palabra*, da a conocer que:

El rendimiento económico y la calidad de vida laboral dependen decisivamente de la organización social de las actividades y de la gestión de la comunicación interna de estas organizaciones; desde esa óptica, el tamaño de la empresa podrá ser tanto una ventaja como una desventaja. (p.1).

Si a nivel interno la empresa marcha bien, el nivel organizacional social, el buen desempeño laboral, el nivel económico, todo esto da como resultado que existe una buena gestión comunicacional interna y la empresa llega a ser grande no solo por lo que ofrece al público externo; sino como se mantiene en buen estado a nivel interno.

Jesús García Jiménez (1998), en su libro *Comunicación interna*, manifiesta que la gestión de la comunicación interna, dispone de tres tipos de recursos, se basa en siete principios y presenta cinco tipos de barreras.

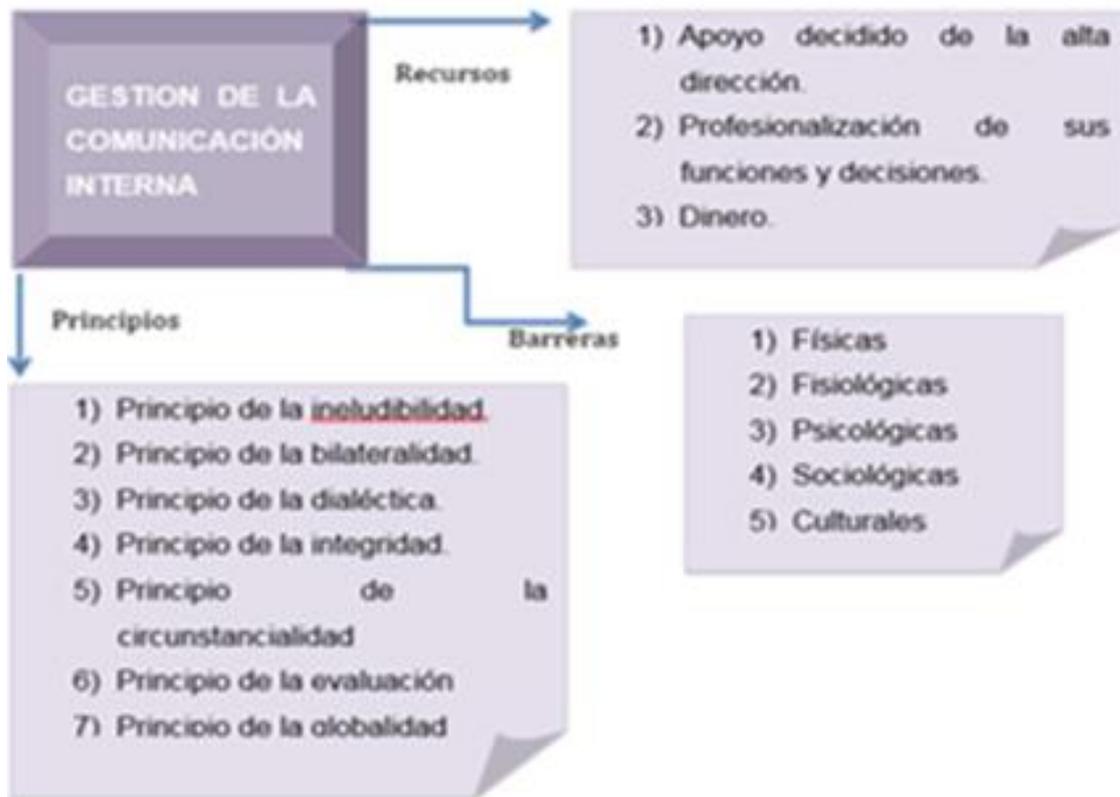


Gráfico 3 GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Realizado por el autor del texto.

La gestión de la comunicación interna, dispone de tres tipos de recursos, los mismos como alta dirección, el cual es el encargado de tomar las decisiones, aprobar y aplicar las políticas y estrategias comunicacionales. En la profesionalización de sus funciones y decisiones, debe existir una capacitación técnica y profesionalmente especializado en el campo del management. En el recurso dinero, la Asociación Europea FEIEIA, indica que en toda empresa se debe destinar a comunicación interna el 1% o 1,5% de la facturación de la empresa. En este caso el presupuesto anual de la FEDESE es de \$ 1'127.618.56 (Un millón ciento veinte y siete mil seiscientos dieciocho dólares americanos con cincuenta y seis centavos).

Así mismo, la gestión comunicacional interna se basa en una serie de principios axiomáticos, prácticos, y decisionales. De igual forma la gestión de la comunicación interna está sometida a continuos riesgos o barreras que deben

superarse y efectivamente afectan a los diversos elementos que intervienen en la comunicación interna.

Caldevilla Domínguez (2010) coincide con Jesús García Jiménez, en que la gestión de la comunicación interna, debe basarse en principios. Para Jiménez los principios son axiomáticos, prácticos, y decisionales. Caldevilla Domínguez menciona siete principios en que la gestión de la comunicación debe basarse:

- De ineludibilidad: La comunicación es ineludible en la empresa. Un proverbio clásico de mercadeo reza: 'Si la empresa no dice quién es, otros dirán de ella quien no es'. No se puede no comunicar pues sus resultados son nefastos ya que se deja campo al rumor y a la elucubración.
- De la mediación: la comunicación es un medio y no un fin.
- De la facticidad: búsqueda de la retroalimentación, que da significado al acto comunicativo y es de capital importancia. Emitir información sin confirmar su correcta recepción supone un 'suicidio' mercantil.
- De la responsabilidad: el responsable es el emisor, pero la repercusión del mensaje recae sobre el receptor. Muchos estudios de las más afamadas Escuelas de Negocios Internacionales centran sus focos de análisis en este controvertido punto.
- De la adaptación: la comunicación se adapta al receptor o se cae en las tan desastrosas descodificaciones aberrantes.
- Taxonómico: la comunicación se vale de distintos canales, los cuales hay que valorar, para elegir el adecuado.
- De la bilateralidad: no debe haber comunicación sin retroalimentarse, se da una influencia recíproca que cierre el circuito que une a emisor y receptor. (p. 26).

En una compañía siempre debe ser gestionada la comunicación, la misma que no se la puede evadir porque es vital para la empresa. El director de comunicación (DIRCOM), es quien debe cumplir la gestión comunicacional a nivel interno y externo, constantemente debe comunicar a su público interno, lo importante que son ellos como colaboradores, para la empresa. Además a través de mails, carteleras o afiches, memos tiene que notificar la visión, misión, filosofía, cultura, etc. de la institución. La comunicación a nivel interno debe ser retroalimentaría, así como comunica el directivo a su público interno, el mismo debe receptor inquietudes o consultas por parte de sus trabajadores.

La gestión de la comunicación interna es la consolidación de la empresa como un símbolo integral hacia su público interno (colaborador o trabajador). La gestión comunicacional debe consistir en hacer partícipes a todos, dar a conocer con claridad quienes son todos los que trabajan en la organización. El fin de la gestión comunicacional interna es dar a conocer lo que la empresa es, hacer partícipes a todos, dar a conocer la filosofía, misión, visión, cultura, identidad corporativa e imagen corporativa.

7.5.4 Gestión de la comunicación interna en organizaciones deportivas

La gestión comunicacional en las organizaciones deportivas como en federaciones (empresas grandes), clubes de fútbol (compañías pequeñas); deben a partir de una buena gestión comunicacional tanto a nivel interno (organizacional, colaboradores, etc.) y externo demostrando una excelente imagen e identidad institucional, tanto de la empresa como de sus deportistas. Esto quiere decir que si una federación funciona de una forma eficaz, si el estado de la organización es óptimo, si sus técnicos, deportistas y demás personal se desempeñan bien, esto se ve reflejado en los resultados que obtendrán.

En el libro *La gestión de los servicios deportivos municipales, vías para la excelencia*, Gallardo y Jiménez (2004) sugieren que:

La realidad de los servicios deportivos que son o van a ser gestionados, se desarrolla a través de unos parámetros que deben conocerse. a) el soporte legislativo de la vía deportiva local, b) la situación de la gestión deportiva en el país, c) la figura del gestor deportivo en la administración local y d) la planificación necesaria dentro del servicio deportivo. (pp. 8-10).

Para que haya un buen servicio deportivo debe existir un reglamento donde se estipule los beneficios de cómo la empresa desarrollará el deporte en la comunidad. A las de instituciones, federaciones o clubes deportivos les corresponden relizar una eficaz gestión deportiva para alcanzar logros en las diferentes diciplinas del deporte. El gestor deportivo debe conocer a

profundidad que es lo que va hacer por el deporte en su sector. Que nuevos proyectos va a implementar y como organizar. Y por último un plan general de como se abarcará al deporte en la ciudad.

En el libro *La gestión de los servicios deportivos municipales, vías para la excelencia* se afirma:

La gestión deportiva es un proceso de interacción entre agentes involucrados relacionados con el deporte interviniendo parámetros de eficacia y eficiencia (...) Las administraciones locales han sido, sin duda, los motores del desarrollo del deporte en nuestro país. No obstante, como toda evolución, necesita cambios y reajustes sobre todo por el gran abanico de posibilidades que el deporte engloba en sí. (Gallardo, Jiménez, 2004, pp. 8-10).

El director o gestor deportivo es el encargado de gestionar la totalidad de acciones que se desarrollará en ese ámbito dentro de la organización. Como por ejemplo comprar utensilios deportivos, botiquenes médicos, cancha de entrenaamiento, etc. Todo esto bajo consulta de profesionales en el campo deportivo como entrenadores, preparadores físicos, doctores especialistas, etc. Los municipios se han encargado de fomentar el deporte en la ciudad pero no en un 100% con el pasar del tiempo el deporte va evolucionando y necesita de más apoyo por parte de empresas públicas y privadas.

En el deporte se habla de comunicación comercial, para Rivera Camino y Molero Ayala (2012), en su *libro Marketing y futbol el mercado de las pasiones*, señalan que:

La comunicación comercial es la publicidad porque es “una comunicación de masas (...) en este caso el objetivo, no es el de vender, sino de obtener un apoyo moral de la opinión pública para las actividades económicas de la organización (...) la comunicación comercial utiliza diversas herramientas con cada una de las cuales se alcanzan propósitos diversos que contribuyen a conseguir una meta final: influir en el comportamiento de los seguidores del club de manera, en que se estimule la demanda mediante una respuesta de compra. (pp. 397-399).

El autor propone que la publicidad debe estar arraigada en todas las organizaciones deportivas, por medio de la publicidad; el público externo conoce y se informa sobre los cambios y procesos de las entidades deportivas.

El fin de la 'comunicación comercial' como la define Rivera, es sentir el apoyo de los seguidores en cuestiones de manejo institucional como en lo financiero, deportivo, social y cultural.

En el libro *la gestión deportiva: clubes y federaciones*, Mestre, Brotóns y Álvaro (2002), definen que:

La implantación del término gestión en la vida pública, unido a la fuerza que adquiere el deporte como elemento social, hace que comience a hablarse de gestión deportiva” (...) “el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier persona, trabajando sola, no podría alcanzar. (p.65).

En la gestión deportiva, como en toda gestión, se requiere de la intervención de un grupo de personas para el buen funcionamiento de la misma y alcanzar buenos resultados. Hoy en día el deporte es un recurso muy importante que brinda grandes satisfacciones a nivel económico y a nivel de la salud, por eso y más razones el deporte es garantizado en los últimos tiempos.

En el libro *Gestión y Administración de Organizaciones Deportivas* de Acosta Hernández (2005) en el apartado Principios básicos de la gestión deportiva determina que:

Para ser un gerente de deportes eficaz, debe conocer los grandes principios de la gestión, entender como cuadran en el mundo del deporte y aplicarlos a su tipo de organización específico (...) Los conceptos tradicionales de gestión han sido clasificados según su enfoque: clásicos, conductuales, científicos, sistémicos y coyunturales. La personalidad y el comportamiento particular de cada gerente influyen siempre en su estilo de gestión personal. (pp. 216-218).

El mundo deportivo necesita de personas que estén al tanto de lo que sucede hoy en día en cualquier disciplina deportiva. Para ser un gerente deportivo se requiere de suficiente responsabilidad, deberá saber ciertos elementos de cómo administrar una empresa y como conllevarlo a un tipo de método determinado. La gestión está derivada de algunos conceptos para una mejor dirección. Las cualidades personales de cada gerente y su conducta influirán en su forma de direccionar por sí mismo.

La gestión deportiva existe bajo el cargo del gerente de la organización deportiva y, para Hernández Rubén Acosta, hay cinco conceptos tradicionales de gestión. La gestión clásica está relacionada con la planificación, organización, coordinación y control de la organización y colaboradores, por parte del gerente.

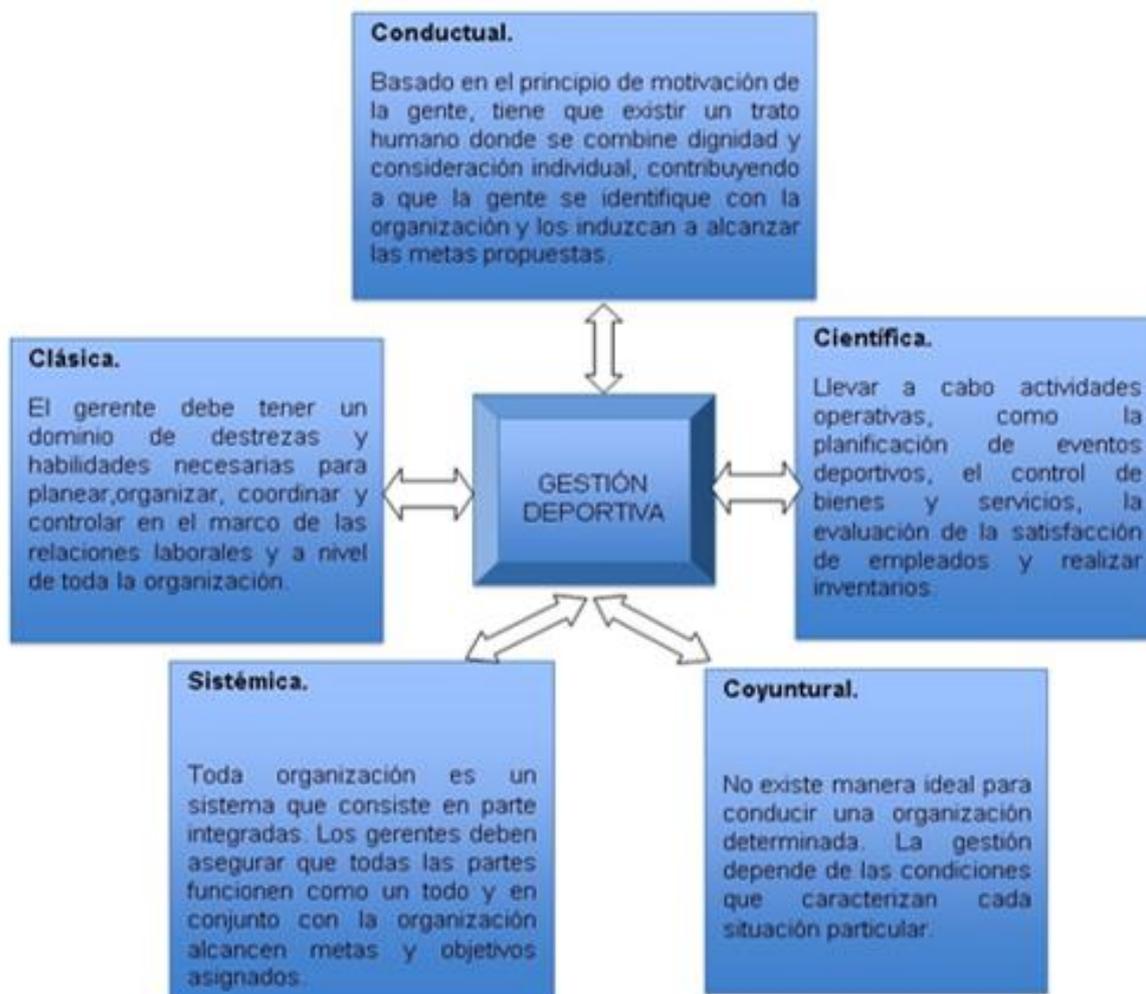


Gráfico 4 GESTIÓN DEPORTIVA

Realizado por el autor de la tesis.

La gestión conductual, en cambio está basada en la motivación al personal, identificarlos con la organización y hacerlos sentir parte de la misma. La gestión científica, está relacionada con el avance tecnológico, esta gestión permite por ejemplo a las federaciones y clubes, proporcionar información demográfica a patrocinadores, estadísticas técnicas a medios de comunicación. Además esto permite proporcionar importante información acerca de eventos deportivos. En otros países las federaciones de fútbol, hockey sobre hielo y

demás federaciones internacionales están haciendo uso de este tipo de gestión que es muy elemental en una organización deportiva.

La gestión sistémica, permite que toda la organización funcione como un sistema integrado; en cambio la gestión coyuntural se refiere a que los gerentes o encargados de las diferentes organizaciones deportivas encuentran soluciones adecuadas para la situación en que se encuentran.

La Dirección de Comunicación es la encargada de la gestión comunicacional, la gestión de la imagen e identidad corporativa de los clubes de fútbol. Estos departamentos deben estar pendientes de la comunicación interna de la organización que se desempeñe bien y además también por la externa, en la que se inmiscuyen los medios de comunicación, porque se convierten en transmisores de su identidad e imagen corporativa.

7.5.5 Nuevas perspectivas de la Comunicación Interna

Nuevas perspectivas de la comunicación interna, la misma palabra lo dice todo; son posturas o enfoques acerca de la Comunicación Interna en sí. Desde hace mucho tiempo atrás el concepto de comunicación interna ha cambiado, es por esta razón que expertos en el tema no solo perciben a la comunicación interna, como el simple hecho de informar a nivel interno de la organización y velar por mantener una buena estructura organizacional; sino que con la práctica, con el paso del tiempo y los avances tecnológicos, les ha permitido tener otro concepto y visión acerca de este término.

Morales, Enrique, Madroñero y Soler (2008) en su libro *La planificación de la comunicación empresarial*, recalca el valor que ocupa la comunicación en las empresas exitosas y describe que:

La comunicación interna, de forma planificada o no, siempre ha existido en todo tipo de organizaciones, pero sobre todo en aquellas empresas preocupadas por la "calidad" y a las que se califica como "excelentes". La comunicación interna le concierne a todos los de la empresa, desde la dirección general, pasando por los cuadros directivos y empleados. Persigue: contar a sus públicos internos lo que la propia organización hace;

lograr un clima de implicación e integración de las personas, incrementar la motivación y productividad. (p. 51).

Toda empresa debe llevar una excelente comunicación interna, esa es una de las clave del éxito empresarial a nivel productivo y laboral. En la empresa la comunicación debe ir desde el que ocupa un rango alto, hasta el de menor jerarquía. Es importante que su público interno tenga conocimiento de lo que hace la empresa, motivándolos además a que exista compañerismo, sean comeptitivos entre ellos mismo.

Álvarez (2007), a través de la revista electrónica Razón y Palabra, comparte sus perspectivas acerca de la comunicación a nivel interno de las corporaciones y destaca:

La comunicación interna es la base sobre la que pivotan todas las demás comunicaciones. O lo que es lo mismo, el éxito empresarial (...) Creer en la comunicación, es sentir su necesidad, asumir su bi-direccionalidad e incorporarla como vector fundamental de gestión (...) Este modelo, cada vez más imitado, coincide básicamente con la formulación de las cuatro 'C' propuesta por Villafañe que consagra las principales especialidades o necesidades comunicativas de una corporación: de producto, corporativa, interna y de prensa (relaciones informativa). Las cuatro 'C' o comunicaciones forman parte de un todo articulado y se alinean con los valores estratégicos de la sociedad o institución. (p.1) .

La comunicación es la columna vertebral de la empresa, es un elemento fundamental y elemental para la gestión de una empresa. José Álvarez, compara la definición de comunicación interna, con las cuatro 'C' o las cuatro necesidades comunicativas de una organización que son: comunicación de producto, comunicación corporativa, comunicación interna y comunicación de prensa.

En el libro *La cara interna de la comunicación en la empresa*, Caldevilla Domínguez (2010), enfatiza cómo la comunicación interna en las empresas se ve afectada en un buen sentido debido al apogeo de las telecomunicaciones, y reafirma:

La comunicación interna, se ve afectada por el nuevo concepto de la empresa y mercado que se dan en el mundo contemporáneo, principalmente

debido al auge de las telecomunicaciones, que convierten a la información y a la comunicación en las verdaderas fuerzas motrices. Esto es debido al proceso de socialización y de tomas de conciencia de los derechos individuales (siendo la comunicación uno de los más importantes), que acarrea consigo una nueva “cultura del trabajo” que demanda una participación activa en la gestión de la empresa. (p. 20).

El término de comunicación interna, en la actualidad está inmerso con el avance tecnológico de las comunicaciones, porque el comunicar e informar son una verdadera fuerza de poder en toda empresa. Este auge de la tecnología, conduce a una nueva cultura laboral, en la que se mantendrán partícipes activos los integrantes de la organización.

Mediante la ilustración 5 se abrevió un gráfico, acerca de lo que María Pilar Sanchez en el *Libro comunicación empresarial y atención al cliente*, da a conocer como es y debe ser la comunicación a nivel interno de una empresa.

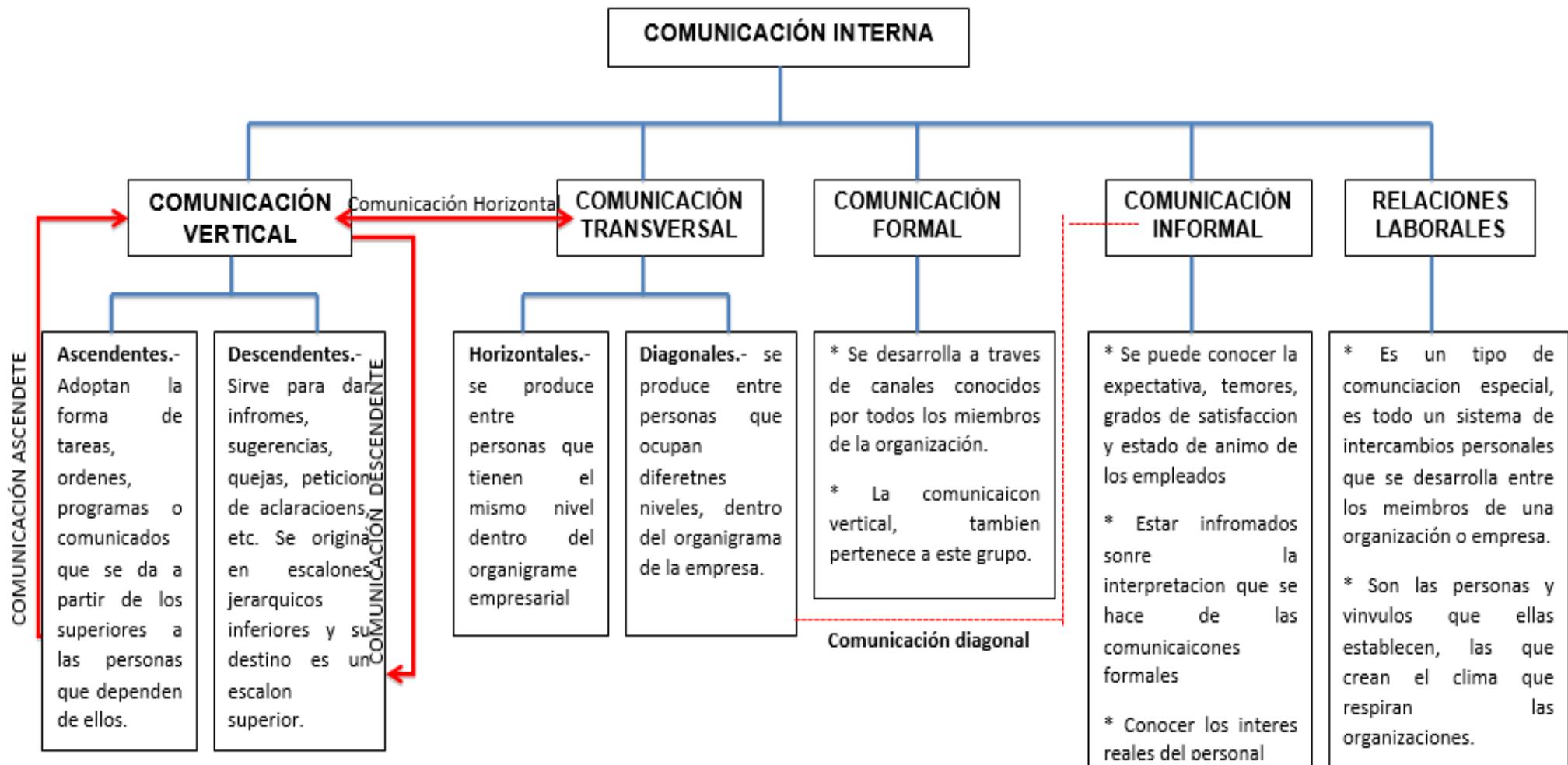


Gráfico 5 COMUNICACIÓN EMPRESARIAL

Realizado por el autor de la tesis.

María Pilar Sanchez (2010) divide a la comunicación interna en cinco partes, comunicación vertical, transversal, formal, informal y relaciones laborales que es un tipo de comunicación especial.

En el gráfico se demuestra que la comunicación vertical es ascendente y descente (comunicación entre el jefe y sub-jefe), la comunicación transversal es horizontal (comunicación entre personas que ocupan el mismo nivel rango o nivel de trabajo) y diagonal (comunicación entre personas de diferente rango o nivel). La comunicación formal es a través de diferentes canales de comunicación y la comunicación informal son rumores, expectativas o estados de ánimos de los miembros de una empresa.

El último tipo de comunicación interna, es un tipo de comunicación especial, son las relaciones laborales y es el vínculo, la relación entre los miembros y el clima que se vive en la empresa.

La comunicación interna, en la actualidad es interpretada desde varias aristas, pero todas las perspectivas respecto a este tema van a un solo punto que tiene que ver con la organización a nivel interno, si la misma se maneja adecuadamente o no, aplicar estrategias para que la organización funcione adecuadamente y mejorar la comunicación a nivel interno por si esta no era bien aplicada o ejecutada. La comunicación interna en breves palabras es contar a la organización lo que se está realizando y contar para la organización con lo que se esté realizando.

7.6 Cultura Organizacional

La cultura organizacional en las empresas consiste en que sus colaboradores mantengan una determinada conducta, una dirección determinantemente positiva. La cultura laboral permite que entre los integrantes se mantenga una cultura abierta, humana, que sus miembros sean unas personas responsables y comprometidas con su labor.

Es importante empezar definiendo qué es cultura y según la Real Academia de la Lengua cultura es: “Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.”. (2013, p. 1).

La cultura se combina con la educación, costumbres, y valores que adquieren o han adquirido las personas. Entonces, si los individuos operan una conducta madura, su desenvolvimiento o comportamiento en determinado grupo social, de trabajo o de estudio es responsable y entregado con lo que hace.

En cambio cultura organizacional para Schein (1985) en su libro *Organizational Culture and Leadership, A Dynamic View*; define a la cultura organizacional como:

Un producto de aprendizaje para la experiencia común de un grupo. Abriendo una perspectiva de poder tener varias culturas diferentes en una organización. El problema de la cultura organizacional es distinguir las particularidades de ese grupo social dentro de una cultura más amplia. (p.20).

Una empresa está integrada por varios sujetos sociales, quienes tienen sus propias identidades culturales; es por eso que una organización contiene diferentes culturas. Entonces la empresa debe generar una cultura más amplia que la de sus colaboradores.

Himmelstern (2005), en su libro *La interculturalidad en las organizaciones*, señala. “La gran variedad de culturas existentes en el mundo, donde cada una practica sus valores, leyes de manera individual, hace que se dificulten las relaciones y se haga más difícil la interdependencia que la internacionalización está generando. (p. 1).

Debido a las diversas culturas (religiones, ideologías, valores, etc.) esto hace que las relaciones personales se dificulten, porque cada persona tiene sus propias ideologías y valores; entonces puede haber momentos en que el pensamiento u opiniones de las personas choquen debido a su diferencia de cultura que se manejan.

Fanny Himmelstern, (2005) en su libro *La interculturalidad en las organizaciones* propone cuatro ejes:



Gráfico 6 LOS 4 EJES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La interculturalidad en las organizaciones. (Himmelstern, 2005,2)

Los cuatro ejes representados en la ilustración 6, son: la comunicación, capital social, capital cultural y la construcción de confianza. A partir del multiculturalismo que existe hoy en día y del proceso de interdependencia que la globalización ha ido imponiendo, Fanny Himmelstern ha integrado estos cuatro ejes que finalizarán con un mejor conocimiento de las diversas culturas que existen hoy en día. El primer eje (la comunicación), es el intercambio de sentidos a través de la comunicación, el segundo eje (capital social), es muy importante porque nos lleva a la construcción de redes sociales, el tercer eje (capital cultural) nos permite este eje recuperar el capital social y el cuarto eje, la construcción de confianza, es el resultado que nos da al juntar los tres primeros ejes.

De acuerdo a Costa (2004) en el libro *DirCom on-line, El Máster de Dirección de Comunicación a distancia*, la implementación de estos cuatro ejes y su respectiva integración en la organización, debe estar bajo la responsabilidad del DIRCOM. La gestión que debe cumplir el director de comunicación, es el de

reconocer las diferentes culturas que existen, como creando redes sociales para construir una eficaz confianza.

En una organización los valores hay que desarrollarlos y asumirlos como propios y de esta forma la organización permanece. En el libro *Gestión de la complejidad en las organizaciones* de Etkin (2014) dice:

Al definir una ideología, el paso clave consiste en captar lo que auténticamente creen los integrantes, no lo que otras compañías fijan o prefieren o lo que el mundo de afuera enseña que es lo mejor (...) En una compañía visionaria, los valores centrales no necesitan ninguna justificación racional o externa y no se modifican frente a la coyuntura o los vaivenes de los mercados. (p.57).

La empresa necesita desarrollar sus valores institucionales, creados desde la interna de la empresa. Hay que escuchar las diferentes perspectivas en torno a los cambios que sugieren los trabajadores de la organización, Etkin afirma como aspecto central desechar las visiones externas en torno a la entidad, porque ¿quién conoce la organización más que el colectivo de la empresa?, ellos son los encargados a discutir los puntos de interés; estabilidad económica, relaciones interpersonales, clima laboral, reconocimiento institucional, etc.

Existen organizaciones, que les preocupa el crecimiento de sus trabajadores y es por eso que ellos mismo se responsabilizan de una buena formación tanto profesional como personal de sus trabajadores. He aquí Medina Aguerrebere (2014) expresa en su apartado *Marca y Comunicación Empresarial* “El aprendizaje constante forma parte de la cultura organizacional en la mayor parte de las empresas”. (p. 7).

Inducir al aprendizaje de los integrantes de la organización asegura mayor compromiso y eso se refleja en el producto/servicio que ofrece. Luego de establecer las normas y lineamientos que todo empleado debe seguir, la consolidación irá encaminada en ser constantes en aprender aspectos que proyecten a la entidad. Calificarse como ellos, ven la organización, desde la perspectiva del público externo, eso servirá para modificar, reorganizar aspectos que no son desapercibidos y requieren atención a fin de fortalecer la organización.

También en tres definiciones Schein (1985) aclara el concepto de cultura organizacional, demostrando por qué que el tema de cultura y liderazgo están relacionados entre sí: “1) La cultura ayuda a explicar diversos fenómenos organizacionales, 2) La cultura interfiere en la eficacia de la organización y 3) el liderazgo es el proceso fundamental por la que las culturas están formadas y modificadas”. (p. 32).

La cultura organizacional depende del liderazgo de la empresa, de acuerdo a su liderazgo, la cultura de la empresa se la estructura o forma; por tal razón la cultura laboral u organizacional interfiere en la eficacia de la organización.

La cultura organizacional, está dada por las diferentes culturas, valores, creencias, ideologías de cada persona que integra y forma parte de la empresa. Pero la organización en sí, debe manejar su propia cultura, sus propios valores y todos deben acatarla y respetarla.

7.7 Clima Laboral

Clima laboral o también denominado clima organizacional es el ambiente físico y humano donde los empleados o colaboradores de una empresa desarrollan su trabajo del día a día. En ocasiones si el ambiente es óptimo los trabajadores producirán de una manera eficaz, dando como resultado una muy aceptable producción. El clima laboral también se relaciona con el comportamiento de la persona dentro de la empresa, su forma de trabajar, la interacción con sus compañeros y el desempeño en sus funciones.

En el libro de *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*; se determinó que clima organizacional y satisfacción laboral, están asociados porque:

Clima organizacional y satisfacción laboral son variables que se relacionan con el bienestar de las personas en su trabajo, su calidad de vida laboral y que en consecuencia afectan a su desempeño (...) La importancia del concepto de clima organizacional radica en las personas, tanto en su conducta como en sus sentimientos. El clima organizacional es un determinante significativo de la satisfacción laboral. (Chiang, Rodrigo, Núñez, 2010, pp. 13-14).

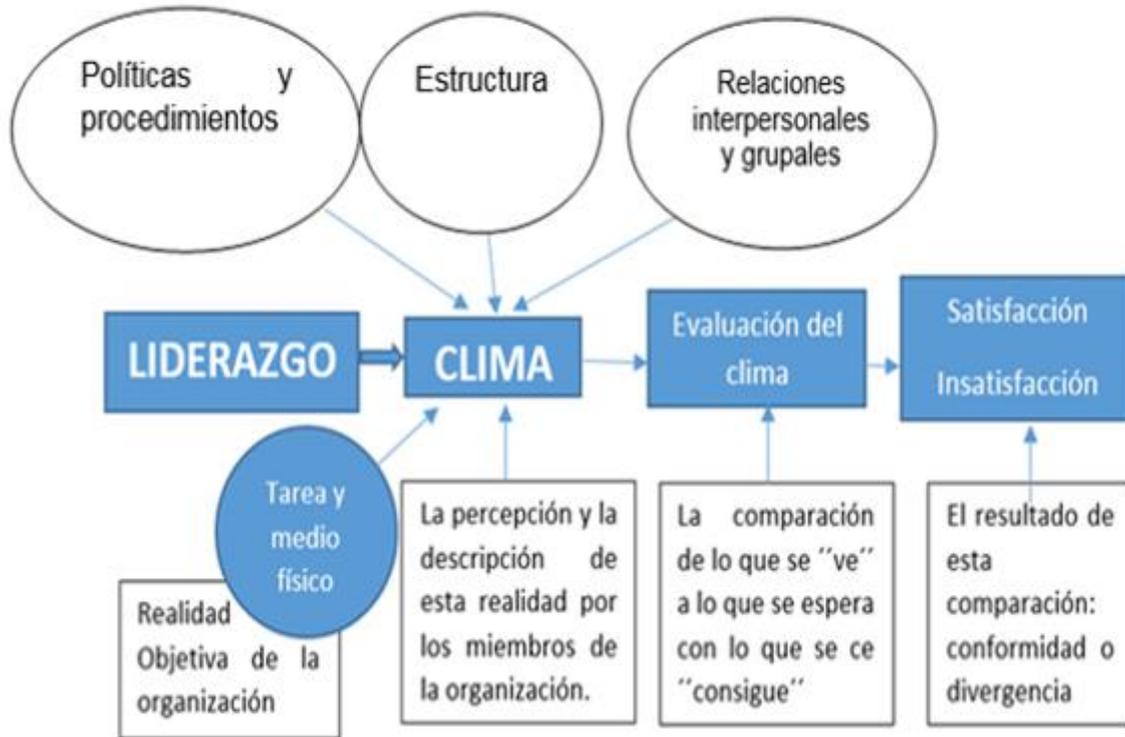


Gráfico 7 LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Realizado por el autor de la tesis.

El clima laboral, está relacionado con la vida de trabajo, satisfacción de trabajo que tiene el empleado. Este término, está relacionado con la conducta que adopta, con su forma de vida en el trabajo y su relación laboral.

En una empresa para que exista un adecuado clima laboral, es de gran importancia que los directivos de la organización, ejerzan un liderazgo de vanguardia y exitoso sobre la misma. Por lo tanto varios factores influyen en el clima, es así que los elementos constituyentes del desarrollo organizacional, son la estructura organizativa, las políticas y los procedimientos, las relaciones

interpersonales y grupales, la tarea y el medio físico en el que se desarrolla el liderazgo.

El clima laboral se lo puede obtener a partir de los miembros de la organización, donde ellos la evalúan, determinan los niveles mayores o menores de satisfacción o insatisfacción y sus expectativas.

En el libro *Comunicación en las relaciones profesionales* de Pavía Sánchez (2014) dice: “Un clima laboral, ya sea bueno o malo, afecta de forma directa a la productividad de la empresa. Por ello, en la actualidad, las empresas están desarrollando multitud de medidas para motivar al trabajador y fomentar un clima laboral positivo”. (p.17).

Sánchez, propone motivar al trabajador de diferentes maneras, lo expone de forma general, no importa que método utilizar el objetivo es reconocer su desempeño laboral. En esta multitud de medidas que afirma Sánchez, el primer aspecto a discutir es el salario, sentirse respaldados económicamente por la institución, un sueldo digno es la clave, luego sería prudente ofrecer un reconocimiento frente a la plantilla de trabajadores, que el directorio destaque el trabajo; llena de satisfacción, pero lo más necesario es fortalecer los lazos afectivos, porque son parte de una familia, de una organización.

Palomo Vadillo (2010), en su libro *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* coincide que el liderazgo en una organización tiene relación con el clima laboral y añade:

El estilo de liderazgo participativo genera un clima que propicia que los subordinados colaboren en la toma de decisiones (...) La mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia del trabajo en equipo no solo como un medio para mejorar su competitividad, sino también como un sistema de organización del trabajo que permite mejorar el clima laboral. (pp. 36-129).

El líder de la empresa, es el indicado en tomar las decisiones de la organización y el clima laboral será dependiendo del estilo que el dirigente maneje en la empresa. La competitividad entre departamentos, permite mejorar el desempeño de los mismos, todos forman un equipo de trabajo, dando como resultado un óptimo clima en la institución.

Un dato muy importante es el que menciona Álvarez Menéndez (2006), en el libro *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención*, la importancia de evaluar o medir el clima laboral de la organización porque:

La medición del clima laboral ofrece información que con su análisis e interpretación permite conocer acciones de intervención las cuales por su ejecución conducen al cambio. La medición del clima permite en la organización:

- Conocer el estado de las percepciones que en cada ítem tiene las personas respecto a la organización y de las relaciones con otros, así como con las variables organizacionales.
- Relacionar la información sobre aspectos identificados en cada ítem y variable que expliquen el origen de las percepciones y en forma general, las variables y el clima total de la organización.
- Identificar y entender las variables que determinan el clima, lo que facilita proponer aspectos puntuales que conduzcan a su intervención y modificación para mantener, mejorar y/o propiciar percepciones de clima que contribuyan a la calidad de las relaciones interpersonales en la organización. (pp.123-124).

Este método mencionado por Álvarez Menéndez (2006), es muy importante porque a simple vista, se puede denotar que es imprescindible la medición del clima laboral en una empresa porque de alguna manera la medida indicará el nivel en que se encuentra la empresa, si su clima es provechoso o no.

A través de esta medición laboral, se puede conocer las percepciones del público interno, respecto a la organización, relaciones entre compañeros de trabajo y jefes. Finalmente después de la medición se interpretará, analizará los resultados dando a conocer que está bien o que no y que se debe hacer ante esta situación, en caso de que la empresa maneje un clima laboral no apropiado para su correcto desarrollo.

El clima laboral es el ambiente en el cual se desempeñan los trabajadores en una compañía. Los empleados para poder trabajar de una manera más confortable necesitan estar en un ambiente de optimismo donde se den las garantías necesarias en todos los aspectos: social, económico, político, etc. Un óptimo clima organizacional, permite mejorar la calidad de las relaciones

interpersonales en la empresa, un mejor desempeño y rendimiento en el trabajo; además la confianza, comunicación, colaboración por parte del público interno, permite visualizar excelentes resultados en la productividad.

7.8 Identidad Corporativa

A nivel empresarial, toda organización tiene su propia identidad corporativa, forjando una imagen de sí misma. La identidad corporativa es la percepción que tienen los trabajadores en sí, como sociedad, y como se identifican ellos a nivel institucional con sus clientes a través de sus productos o servicios.

En el libro, *Imagen Corporativa en el siglo XXI* de Costa (2003), la identidad es el primer vector del paradigma del siglo XXI porque es: “el principal elemento diferenciador y el que incluye en su núcleo la matriz de los demás vectores. (...) La identidad es el ADN de la empresa y que están inoculados en el espíritu institucional de la organización”. (p.1).

El factor esencial de cada empresa es tener su propia identidad, tener su propia estructura física en condiciones netamente confortables para que exista un ambiente de trabajo eficaz. La compañía debe buscar las formas para que el empleado se sienta identificado con la agrupación.



Gráfico 8 COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Introducción a la identidad corporativa Nicholas Ind (1992)

A través de la ilustración 8, se da a conocer como Nicholas Ind (1992), en su libro *Imagen Corporativa*, en la primera parte del libro *Introducción a la identidad corporativa*; indica que la comunicación corporativa es un proceso, que identidad e imagen corporativa forma parte de ese proceso. Entonces la identidad corporativa en una organización, se efectúa siempre y cuando también se cumpla la función de la comunicación corporativa. Si en la empresa, se comunica a empleados, accionistas, clientes sobre sus valores y cultura; también tendrán en claro sobre su propia identidad corporativa.

Joan Costa (1999b) en su libro *Imagen Corporativa en el siglo XXI*, comparte la misma definición de Nicholas Ind, en que la Comunicación corporativa, es el proceso que convierte la identidad corporativa en imagen corporativa.

En el apartado de Argenti (2014) *Comunicación Estratégica y su contribución a la reputación* manifiesta que:

La identidad de una compañía es aquello que la hace única y está estrechamente vinculada con su razón de ser su propósito, su visión y valores. La manifestación de la realidad se transmite a través del nombre, logo lema, marcas, productos, servicios, instalaciones, material de papelería, uniforme y demás de muestras tangibles creada por la organización y que se comunican a todos sus grupos de interés. (p. 78).

Nombrar un producto o servicio y asociarlo con la empresa refleja el proceso para desarrollar una marca e institucionalizarla. Este proceso se debe a un trabajo comprometido por dejar un legado a los nuevos trabajadores y adopten la postura y mejoren en su desempeño laboral. Es una cadena que se compone de varios eslabones, funcionan eficazmente porque analizan la organización y determinan cambios en pos del buen funcionamiento. Esta identificación es socializada con toda la plantilla de trabajadores, la identidad tiene alcance al clima laboral, porque los intereses de la empresa se reflejan en reforzar las relaciones y compartir los valores institucionales.

En cambio, Capriotti (1992), en su libro *La imagen de empresa—Estrategia para una comunicación integrada* agrega que la identidad corporativa:

Es la personalidad de la organización y que los elementos identificatorios sensoriales son su expresión, su plasmación visual y no la personalidad en sí. (...) La identidad visual, no es un elemento visual aislado que representa a la organización, sino un sistema o conjunto de características físicas reconocibles perceptiblemente por el individuo como unidad identificadora de la organización. (p. 118).

En resumidas palabras, Capriotti trata de decir que la identidad corporativa, es la percepción de la misma, cómo el público la ve y cómo la empresa se plasma ante su mercado, por eso menciona la identidad corporativa es la expresión visual de la organización

Lo que es  IDENTIDAD CORPORATIVA  Lo que hace

Gráfico 9 IDENTIDAD CORPORATIVA

Realizado por el autor de la tesis.

Mediante la ilustración 9 brevemente se da a conocer, cómo Joan Costa define a identidad corporativa. LO QUE ES, por su estructura institucional y trayectoria. LO QUE HACE por su actividad, líneas de productos o servicios que brinda, calificando así a identidad corporativa como una medalla de dos caras.

Finalmente la identidad corporativa es la percepción que se tiene sobre determinada organización, como el entorno la ve y ellos se plasman ante sus clientes. La identidad puede ser transmitida a través de diferentes medios comunicacionales como mensajes publicitarios, slogans, folletería, vinculaciones con instituciones. Con el objetivo de dar la mejor imagen, que la organización pretende dar.

7.9 Imagen Corporativa

Dando continuidad a Identidad laboral, imagen laboral es otro vector que forma parte de la comunicación corporativa. La imagen corporativa es, en pocas

palabras, la trayectoria de la empresa, de la marca que se ve reflejada en la imagen de la empresa.

Costa (1999b) en su libro *Imagen corporativa en el siglo XXI* hace una pequeña diferencia entre identidad e imagen aclarando que: “La identidad corporativa es una estrategia expansiva de la marca y una estrategia absoluta de comunicación, va directamente con todas sus armas a la construcción de la imagen corporativa.” (pp. 210-228).

La identidad corporativa y la cultura son mensajes emitidos por la empresa. En cambio imagen laboral es la percepción que el público tiene de la empresa. Una adecuada identidad corporativa, contribuye a que exista una mejor imagen corporativa

En el libro de Argenti (2014) *Comunicación Estratégica y su contribución a la reputación* revela que: “La imagen intenta ser un reflejo de la identidad de la organización (...) es lo que hace y dice la organización para tratar de ser percibida como desea por parte de sus grupos de interés”. (p. 78).

La imagen e identidad corporativa se complementan, la proyección (imagen) de la organización es el reflejo del sentido de pertenencia. Los diversos esfuerzos por ser reconocida tal y como es, afianza la relación en los grupos de interés que valoran el incansable trabajo para ganarse un lugar dentro del mercado deportivo.

En el libro *Imagen corporativa: influencia en la gestión empresarial* de Sánchez Herrera y Pintado Blanco destaca que:

La imagen corporativa, es un elemento que tienen a disposición la compañías para hacer comprender a sus públicos quienes son, a qué se dedican y en qué se diferencian de la competencia (...) para conseguir una buena imagen corporativa, la empresa debe siempre partir de la realidad de la empresa, es inútil intentar obtener una imagen que no refleja lo que la empresa es. (2009, pp. 17-39).

Las compañías de hoy en día, conocen del término imagen corporativa y lo importante que es para la empresa, pero con el paso del tiempo no la gestionan, ni la ponen en práctica. Toda empresa debe ejecutar los beneficios

de la imagen corporativa para que el público sepa quiénes son, que hacen, que ofrecen y por qué se diferencian de la competencia.

Una organización a través del tiempo obtiene una buena imagen por la excelente calidad de productos y beneficios que ofrecen, la confianza que le da a su mercado; de tal manera ellos reflejan lo que son. Al público no se lo puede engañar y demostrarles una imagen falsa de la empresa, porque al sentirse engañados, no serán clientes fijos e incluso no consumirán sus productos.

Nicholas Ind en su estudio *Imagen Corporativa* destaca que “la realidad es mejor que la imagen. Una imagen positiva puede convertirse con aterradora rapidez en negativa”. (Ind, 1992, p.7).

El pensamiento de Ind (1992), concuerda con el de Sánchez (2009) en que la empresa tiene que demostrar lo que ellos son, no puede traicionar a su público, dándose a conocer como una “exitosa empresa”, cuando en realidad no lo son. El engaño al consumidor, solo provocará que la organización decaiga y en un futuro no existirá estrategia alguna para que pueden surgir de nuevo, porque el público ya se sintió burlado y no volverá a confiar en dicha empresa.



Gráfico 10 IMAGEN CORPORATIVA

Planificación estratégica de la imagen corporativa. Paul Capriotti (2013)

La ilustración 10 fue realizada, en base al estudio de Paul Capriotti (2013), *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. El presente gráfico en síntesis da a conocer que la imagen corporativa requiere de tres aspectos fundamentales y beneficios que le dan valor a la empresa, adquiriendo una importancia fundamental.

Las compañías a través de su imagen corporativa que llevan, existen para el público ocupando un espacio en sus mentes, se diferencian de la competencia por su perfil propio que se manejan, vende mejor sus productos, atrae a más inversores y trabajadores.

Es importante diferenciar entre identidad e imagen. La primera es que la empresa transmite de ellos mismos, como se muestran ante el público. Y la segunda es lo que la sociedad percibe de la compañía, entonces las personas al descubrir una excelente imagen de la empresa, acudirán a ella porque tiene una buena trayectoria, ofrece buenos productos, no queda mal con sus clientes, da beneficios, los hace sentir feliz tanto a sus clientes como a sus trabajadores parte de la organización. Es sustancial que la organización invierta recursos en su imagen corporativa, no importa si la empresa es grande o pequeña, eso servirá para atraer al cliente.

CAPITULO III

8.- METODOLOGÍA

8.1.- Enfoque metodológico

La presente investigación se enmarca en una metodología mixta, en la que se utilizará dos tipos de enfoques: cuantitativo y cualitativo. Emplear estos dos métodos de investigación permite que se utilice sus ventajas, de tal manera que se va acoplar mucho mejor la información a recolectarse.

En el libro Metodología de la Investigación, de Hernández Sampieri, Fernandez Collado y Baptista Lucio (2010) afirman que de la combinación de los dos enfoques cuantitativo y cualitativo surge la investigación mixta con similares rasgos característicos.

Señala que ambos métodos de investigación utilizan cinco fases similares y relacionadas entre sí:

- a) Llevan a cabo una observación y evaluación de fenómenos.
- b) Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas.
- c) Prueban y demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento.
- d) Revisan ideas sobre la base de las pruebas o del análisis.
- e) Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar, cimentar y/o fundamentar las suposiciones ó ideas; o incluso para generar otras.

CUALITATIVA O INDUCTIVA	CUANTITATIVA O DEDUCTIVA	MIXTA O COMBINACIÓN
Inmersión inicial en el campo	Encuestas	Incluye las características de los enfoques cualitativo y cuantitativo
Interpretación contextual	Experimentación	
Flexibilidad	Patrones (relaciones entre variables)	
Preguntas	Preguntas e hipótesis	
Recolección de datos	Recolección de datos	

Tabla 1 ENFOQUE MIXTO - CUANTITATIVO Y CUALITATIVO

Fuente: Sampieri, Hernández, et al, (2010, p. 24)

El enfoque cuantitativo, se identifica en el uso de la encuesta que se realizará a los trabajadores, el que permitirá realizar una comparación y análisis. Tras la selección de la muestra a encuestarse, se analizará los datos obtenidos durante el proceso.

La aplicación del enfoque cualitativo, está dado mediante la realización de las entrevistas dirigidas al Administrador y a la Relacionista Pública de la FEDESE. En este sentido, se evaluará el desarrollo natural de los sucesos y no habrá manipulación ni estimulación con respecto a la realidad; por lo tanto, la investigación no será experimental (Sampieri et al., 2010).

Para el procesamiento e interpretación de los datos en el caso de las encuestas, se utilizará la aplicación Microsoft Excel. Los resultados de este programa a través de histogramas, gráficas circulares y otros tipos de gráficos (pastel, barras, etc.), permite que la información a obtenerse tras los resultados sea más concreta y directa.

8.2 Diseño de investigación

La presente investigación está estructurada en dos fases:

La primera es exploratoria y la segunda descriptiva. según Sampieri et al., este tipo de estructura exploratoria y descriptiva, sí es factible a realizarse en un trabajo de investigación.

En la primera fase, el estudio es de carácter exploratorio debido a la inexistencia de un plan comunicacional estratégico a nivel interno de la FEDESE.

En la segunda fase, el estudio es descriptivo, porque expone los fenómenos sociales en una situación temporal y determina las estrategias para el Diseño de un plan comunicacional, que permita el fortalecimiento de las relaciones interpersonales de la Federación Deportiva de Santa Elena

8.2.1 La población y muestra

En el presente estudio se analizará a la Federación Deportiva de Santa Elena (FEDESE); y a su personal administrativo. La muestra seleccionada para la siguiente investigación es el área administrativa de la organización conformada por veintitrés personas.

Las encuestas a realizarse serán dirigidas a los veintitrés trabajadores que conforman el personal administrativo.

Las entrevistas serán realizadas al Administrador y Relacionista Pública de la FEDESE.

NÓMINA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO FEDESE 2015			
	APELLIDOS	NOMBRES	ÁREA DE TRABAJO
1	Alvia Borbor	Annabel Amarilis	Asistente Financiero
2	Batalla Torres	David Leonardo	Nutricionista/ Dietista del Sector Salud
3	Borbor Cobos	Edison Geovanny	Guardalmacén
4	Gómez Medina	Luis Alberto	Servicios Varios
5	Guerrero Guerrero	Henry Leonardo	Asistente de Recursos Humanos
6	Jiménez Hualca	Cristian Daniel	Asistente Financiero
7	Merejildo Salinas	Roberto Candelario	Conductor
8	Moran Bermeo	Francisco Roberto	Asistente Administrativo
9	Ortiz Freire	Juan Danilo	Asesor Jurídico FEDESE
10	Panchana Panchana	Lourdes Margarita	Analista de Sistema
11	Pérez Gómez	Ada Luz	Doctora Depórtologa
12	Pezo Ortega	María del Carmen	Asistente de Asesoría Jurídica
13	Piedra Rivas	Mónica Elizabeth	Asistente de Secretaría General /Relacionista Pública
14	Rengifo Loor	Evelyn Idilia	Asistente Administrativo
15	Rengifo Loor	José Darío	Asistente de Guardalmacén
16	Reyes Asencio	Sócrates Harry	Servicios Varios
17	Severino Ricardo	Iván Máximo	Conductor
18	Suárez Panchana	Cesar Inocente	Servicios Varios
19	Vera Severino	Manuel Lincoln	Servicios Varios
20	Villa Toaza	Erwin Francisco	Administrador FEDESE
21	Villao Borbor	Carlos Raúl	Financiero
22	Zapata Mendoza	David Alexander	Asistente Administrativo
23	Yagual Mariño	Gilda Monserrat	Asistente Presidencia

Tabla 2 NÓMINA DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO FEDESE 2015

En este tipo de trabajo investigativo, se utilizará una muestra No Probabilística, porque sus elementos no son escogidos aleatoriamente, en el cual no se puede establecer de manera precisa su representatividad y cálculo de error.

La muestra es No Probabilística -Tipo Estudio de caso- consecutivo, porque intenta incluir a todos los sujetos accesibles como parte de la muestra. Esta técnica de muestreo no probabilístico, puede ser considerada la mejor, porque incluye a todos los sujetos que están disponibles, esto permite que la muestra represente mejor a toda su población.

8.2.2 Métodos y Técnicas de Investigación

- ***Métodos de Investigación***

La metodología de este estudio es interaccional porque vincula los enfoques cuantitativo y cualitativo, permitiendo analizar los factores presentes en el objeto de estudio. A través de este método de investigación que es tipo exploratoria y descriptiva a la vez, se determina que se realizarán encuestas y entrevistas, permitiendo así brindar una amplia información al tema elegido.

- ***Técnicas de Investigación***

La técnica de investigación integra el proceso de organizar los lineamientos de la investigación. A continuación es primordial establecer las técnicas pertinentes para el presente estudio investigativo.

En cuanto a las técnicas de investigación se estudiarán dos técnicas generales: técnica documental y técnica de campo

Técnica documental: esta técnica de investigación consistió en la recopilación de documentos, tales como antecedentes, fuentes bibliográficas on-line, (página web) y artículos científicos, sociales y filosóficos; respetando las normas de cita que permitió examinar a profundidad el tema de investigación. Este tipo de investigación es de gran utilidad para el complemento del estudio

de la Federación Deportiva de Santa Elena, como unidad de observación del presente estudio.

Técnica de campo: esta técnica permite la observación directa con el objeto de estudio y la recopilación de testimonios que permitan confrontar la teoría con la práctica en la búsqueda de la verdad. La técnica destinada a recoger este tipo de información que se utilizará en la investigación es la encuesta, la observación y la entrevista.

- Se encuestará a las 23 personas, pertenecientes al personal administrativo.
- Se entrevistará al Administrador Erwin Villa y a la Relacionista Pública Mónica Piedra.
- La encuesta, está conformada por 10 preguntas enfocadas en las variables de esta investigación. La entrevista, será realizada con una grabadora y las preguntas de la entrevista están conformadas por temas relacionados a sus variables.
- Tras la obtención de los resultados, estos serán analizados, para la propuesta del tema planteado.

8.2.3 Procedimientos utilizados para la organización, sistematización y análisis de los resultados.

En el presente proyecto de investigación se procedió a realizar 23 encuestas (ANEXO 1), que fueron dirigidos a los 23 trabajadores de la Federación.

Después de haber realizado las encuestas, se procedió a pasar esta información a Microsoft Excel, a través de esta herramienta se realizó el procesamiento e interpretación de los datos, obteniendo los resultados a través de gráficas circulares, pásteles y barras.

En cuanto a las entrevistas (ANEXO 2), se realizaron al Administrador y a la Secretaria General, que ejerce la función de Relacionista Pública, las preguntas de la entrevista fueron realizadas en base a las variables. Después de haberlas ejecutado se procedió a transcribirlas, y a realizar su análisis respectivo.

8.3 Cobertura y localización

El presente trabajo de investigación, se desarrolló en el Cantón Santa Elena, de la Provincia de Santa Elena, en la Federación Deportiva de Santa Elena (FEDESE).

Este proyecto se enfocó en el personal administrativo de la Federación, los cuáles son 23 integrantes, incluyendo a sus jefes. En el listado no se toma en cuenta al personal técnico, ni a los deportistas; por el motivo que el tema de la tesis se enfoca en los integrantes de la Federación que forman parte del área administrativa.

8.4 Actividades y Tareas

Actividad	MESES																			
	OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Pre diseño del proyecto investigativo	x																			
Visita a la FEDESE			x	x																
Elaboración del marco inicial					x	X														
Correcciones del marco inicial							X	x												
Elaboración del marco teórico									x	x	x									
Correcciones del marco teórico												x								
Distribución de actividades													x							
Elaboración del marco metodológico														x						
Encuestas a los trabajadores de la FEDESE															x					
Entrevistas a trabajadores de la FEDESE																x				
Elaboración de gráficos y tabulaciones de encuestas																	x			
Redacción de análisis de resultados																	x			
Elaboración de Plan Comunicacional Estratégico																		x		
Elaboración de informe final																			x	
Presentación del informe final																				x

Tabla 3 ACTIVIDADES Y TAREAS

8.5 Variables

- 1) Datos generales del público objetivo
 - Edad
 - Género
- 2) Datos generales de identificación
 - Actividad / Función que ejerce
 - Años de laborar en la FEDESE
- 3) Plan de Comunicación
- 4) Valores Institucionales
- 5) Clima Laboral
- 6) Comunicación Interna
- 7) Vías de Comunicación
- 8) Identidad Corporativa

CAPITULO IV

9.- RESULTADOS OBTENIDOS

9.1 RESULTADO DE ENCUESTAS

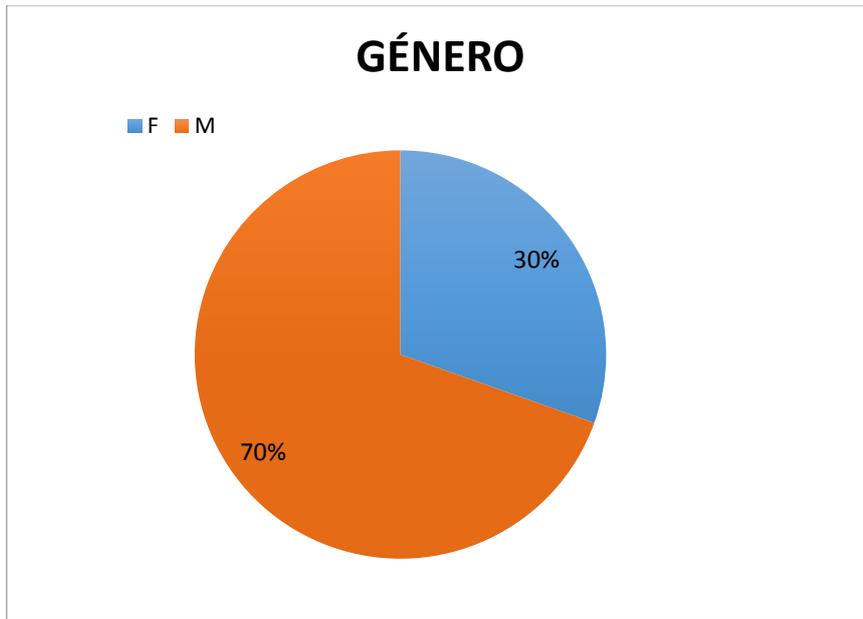


Gráfico 11 GÉNERO

Género	Total
F	30%
M	70%

Tabla 4 GÉNERO

El 70% de las personas que laboran en la FEDESE son de género masculino, el 30% restante es género femenino

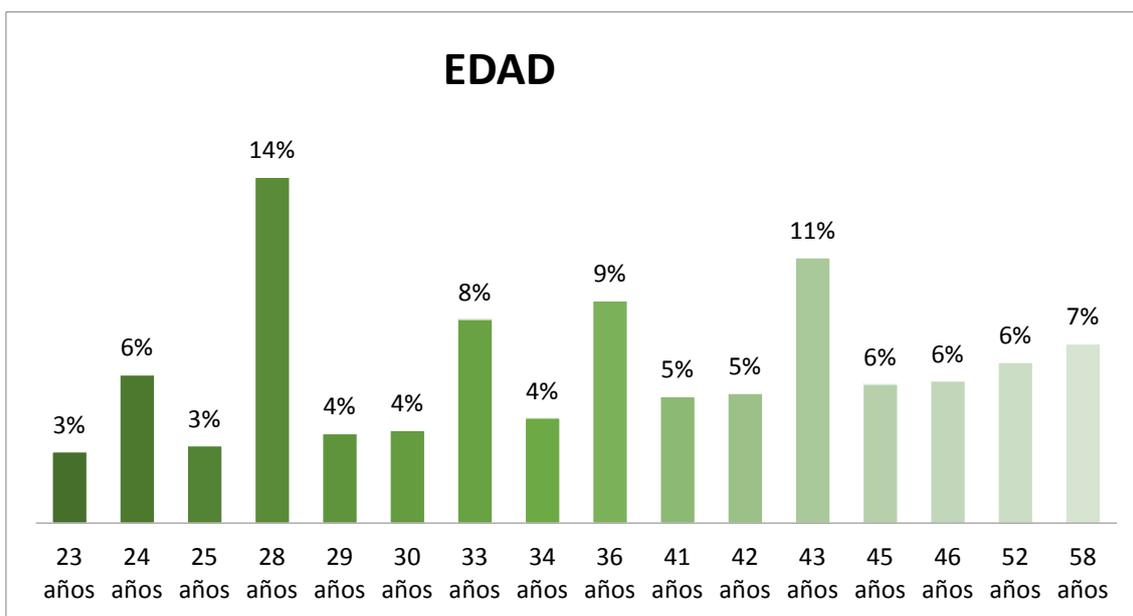


Gráfico 12 EDAD

EDAD	Total
23 años	3%
24 años	6%
25 años	3%
28 años	14%
29 años	4%
30 años	4%
33 años	8%
34 años	4%
36 años	9%
41 años	5%
42 años	5%
43 años	11%
45 años	6%
46 años	6%
52 años	6%
58 años	7%
Total general	100%

Tabla 5 EDAD

La edad promedio de las personas que laboran en la FEDESE con mayor porcentaje son los que poseen 28 años de edad, seguido con un 11% las personas que tienen 43 años.

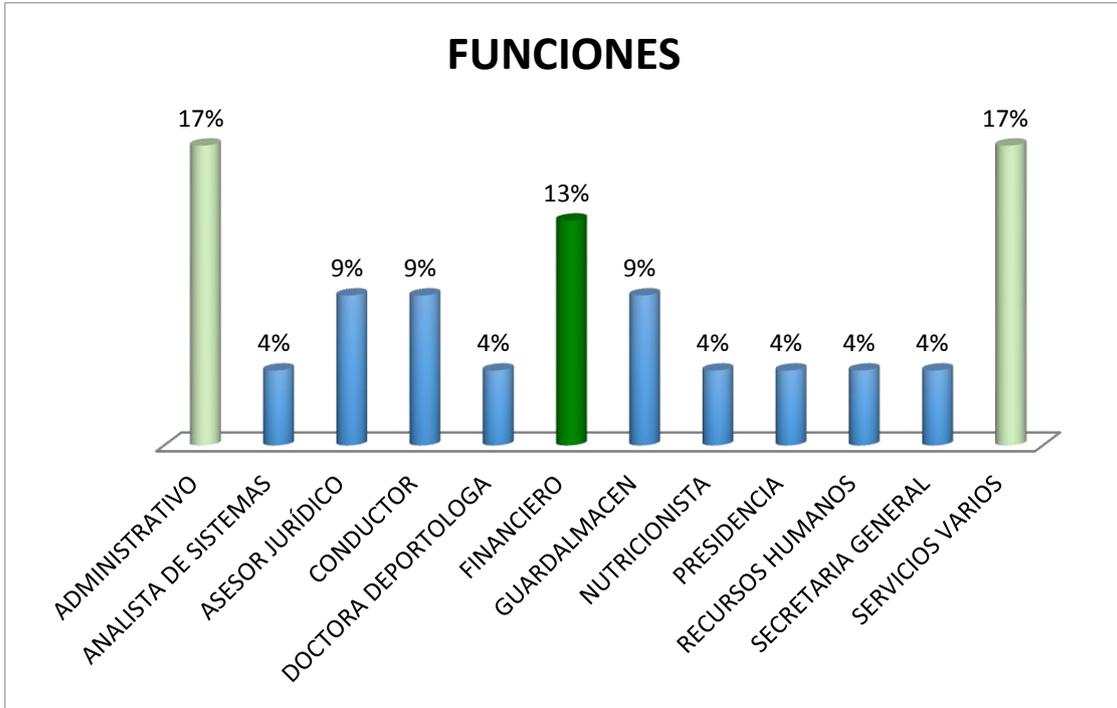


Gráfico 13 FUNCIONES

CARGOS	Total
ADMINISTRATIVO	17%
ANALISTA DE SISTEMAS	4%
ASESOR JURÍDICO	9%
CONDUCTOR	9%
DOCTORA DEPORTOLOGA	4%
FINANCIERO	13%
GUARDALMACÉN	9%
NUTRICIONISTA	4%
PRESIDENCIA	4%
RECURSOS HUMANOS	4%
SECRETARIA GENERAL	4%
SERVICIOS VARIOS	17%
Total general	100%

Tabla 6 FUNCIONES

En la FEDESE el 17% de los trabajadores ocupan cargo en el sector Administrativo y en Servicios varios, seguido de un 13% el departamento Financiero.

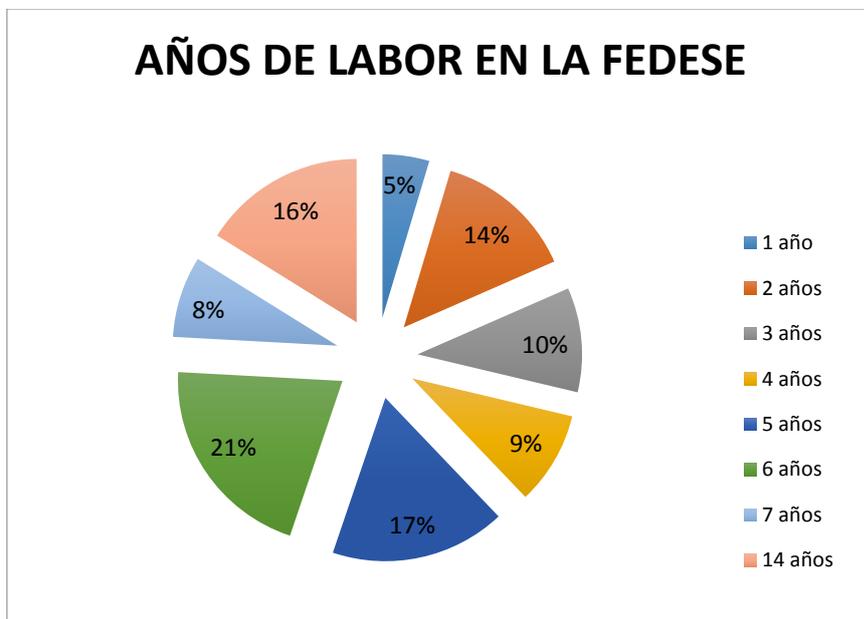


Gráfico 14 AÑOS DE LABOR

AÑOS DE LABOR EN LA FEDESE	Total
1 año	5%
2 años	14%
3 años	10%
4 años	9%
5 años	17%
6 años	21%
7 años	8%
14 años	16%
Total general	100%

Tabla 7 AÑOS DE LABOR EN LA FEDESE

En la FEDESE se evidencia que el 21% de los trabajadores llevan laborando 6 años en la institución y en un menor rango esta el 5% que labora 1 año en la FEDESE.



Gráfico 15 CONOCIMIENTO DE LOS VALORES INSTITUCIONALES

CONOCIMIENTO DE LOS VALORES INSTITUCIONALES FEDESE	Total
NO	35%
SÍ	65%
Total general	100%

Tabla 8 CONOCIMIENTO DE LOS VALORES INSTITUCIONALES FEDESE

El 65% de las personas que laburan en la FEDESE si tienen conocimiento de los valores de la institución, el 35% restante desconocen estos valores.

CONOCIMIENTO DE LOS VALORES INSTITUCIONALES, SEGÚN SU REPRESENTACIÓN EN LA FEDESE

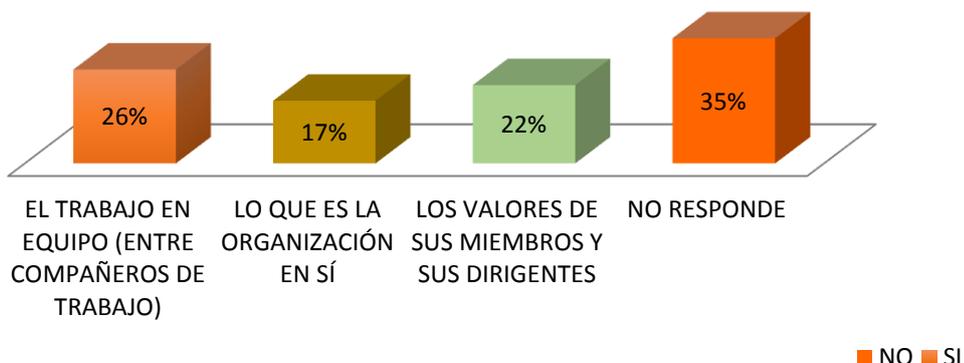


Gráfico 16 CONOCIMIENTO DE LOS VALORES INSTITUCIONALES, SEGÚN SU REPRESENTACIÓN EN LA FEDESE

REPRESENTACION DE LOS VALORES DE LA FEDESE	NO	SI	Total general
EL TRABAJO EN EQUIPO (ENTRE COMPAÑEROS DE TRABAJO)	0%	26%	26%
LO QUE ES LA ORGANIZACIÓN EN SÍ	0%	17%	17%
LOS VALORES DE SUS MIEMBROS Y SUS DIRIGENTES	0%	22%	22%
NO RESPONDE	35%	0%	35%
Total general	35%	65%	100%

Tabla 9 CONOCIMIENTO DE LOS VALORES INSTITUCIONALES, SEGÚN SU REPRESENTACIÓN EN LA FEDESE

El 35% que respondió que NO tenía conocimiento de los valores de la FEDESE, no respondieron a esta pregunta; en cambio el 65% que SI respondió a la anterior pregunta, en la presente pregunta da a conocer qué representan estos valores. El 26% dio a conocer que los valores significa el trabajo en equipo, el 17% menciona que los valores son lo que es la empresa en sí, finalmente el 22% menciona que representa a los valores de sus miembros y dirigentes.

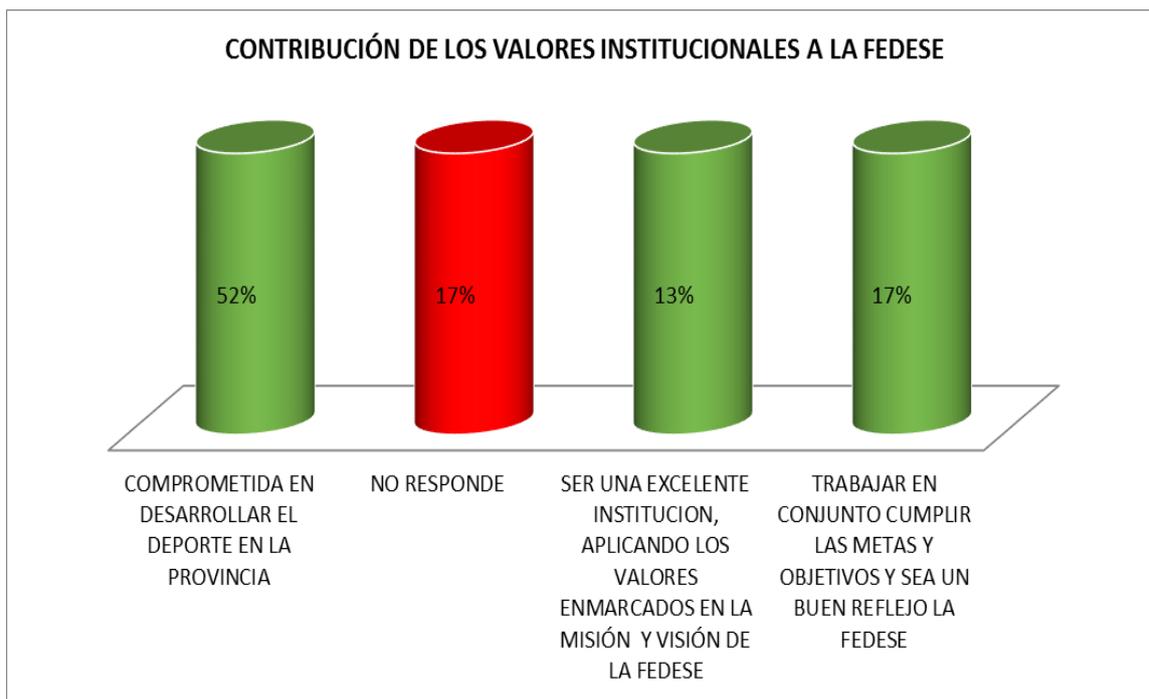


Gráfico 17 CONTRIBUCIÓN DE LOS VALORES INSTITUCIONALES A LA FEDESE

CONTRIBUCIÓN DE LOS VALORES INSTITUCIONALES A LA FEDESE	Total
COMPROMETIDA EN DESARROLLAR EL DEPORTE EN LA PROVINCIA	52%
NO RESPONDE	17%
SER UNA EXCELENTE INSTITUCIÓN, APLICANDO LOS VALORES ENMARCADOS EN LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA FEDESE	13%
TRABAJAR EN CONJUNTO CUMPLIR LAS METAS Y OBJETIVOS Y SEA UN BUEN REFLEJO LA FEDESE	17%
Total general	100%

Tabla 10 CONTRIBUCIÓN DE LOS VALORES INSTITUCIONALES A LA FEDESE

El 52% del personal da a conocer que los valores contribuyen a desarrollar el deporte en la provincia. El 17% no respondió y el otro 17% menciona que los valores contribuyen a la FEDESE trabajar en conjunto cumpliendo las metas y objetivos. El 13% los valores contribuyen a ser una excelente institución aplicando los valores que están en la visión y misión.

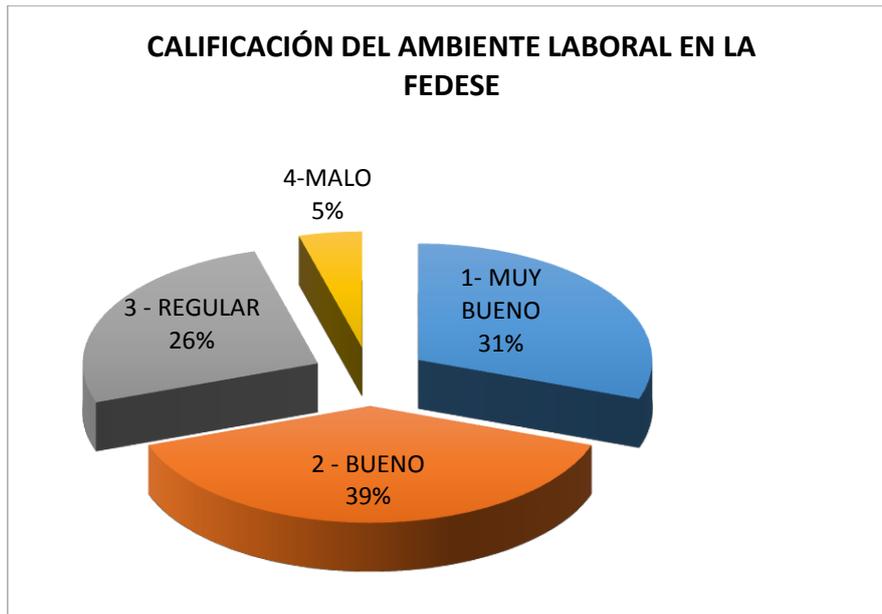


Gráfico 18 CALIFICACIÓN DEL AMBIENTE LABORAL EN LA FEDESE

CALIFICACION DEL AMBIENTE LABORAL EN LA FEDESE	Total
1- MUY BUENO	30%
2 -BUENO	39%
3 - REGULAR	26%
4- MALO	4%
Total general	100%

Tabla 11 CALIFICACIÓN DEL AMBIENTE LABORAL EN LA FEDESE

El 39% del personal califica al ambiente laboral en la FEDESE como BUENO, el 30% como MUY BUENO, el 26% REGULAR y el 4% restante de los trabajadores lo califican como MALO.

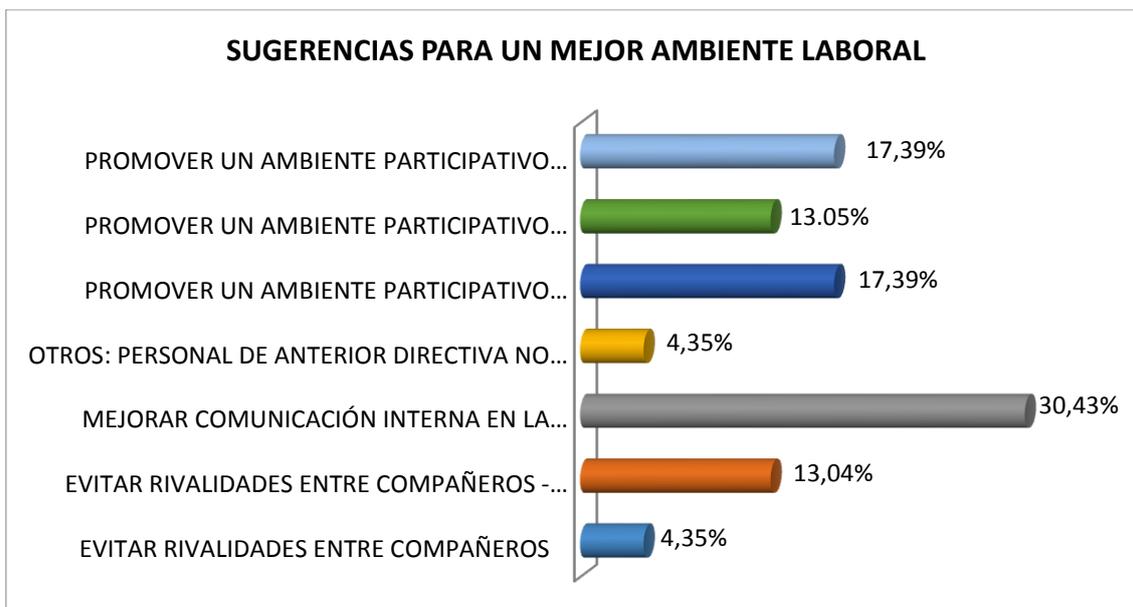


Gráfico 19 SUGERENCIAS PARA UN MEJOR AMBIENTE LABORAL

SUGERENCIAS PARA UN MEJOR AMBIENTE LABORAL	Total
EVITAR RIVALIDADES ENTRE COMPAÑEROS	4,35%
EVITAR RIVALIDADES ENTRE COMPAÑEROS - MEJORAR COMUNICACIÓN INTERNA EN LA INSTITUCIÓN	13,04%
MEJORAR COMUNICACIÓN INTERNA EN LA INSTITUCIÓN	30,43%
OTROS: PERSONAL DE ANTERIOR DIRECTIVA NO CONTRIBUYEN CON EL TRABAJO ACTUAL	4,35%
PROMOVER UN AMBIENTE PARTICIPATIVO ENTRE COMPAÑEROS Y JEFES	17,39%
PROMOVER UN AMBIENTE PARTICIPATIVO ENTRE COMPAÑEROS Y JEFES - EVITAR RIVALIDADES ENTRE COMPAÑEROS - MEJORAR COMUNICACIÓN INTERNA EN LA INSTITUCIÓN	13,05%
PROMOVER UN AMBIENTE PARTICIPATIVO ENTRE COMPAÑEROS Y JEFES - MEJORAR COMUNICACIÓN INTERNA EN LA INSTITUCIÓN	17,39%
Total general	100%

Tabla 12 SUGERENCIAS PARA UN MEJOR AMBIENTE LABORAL

El 17% de los trabajadores sugiere para que exista un mejor ambiente laboral, promover un ambiente participativo entre jefes; el 30% recomienda mejorar la comunicación interna, y el 13% evitar rivalidades.

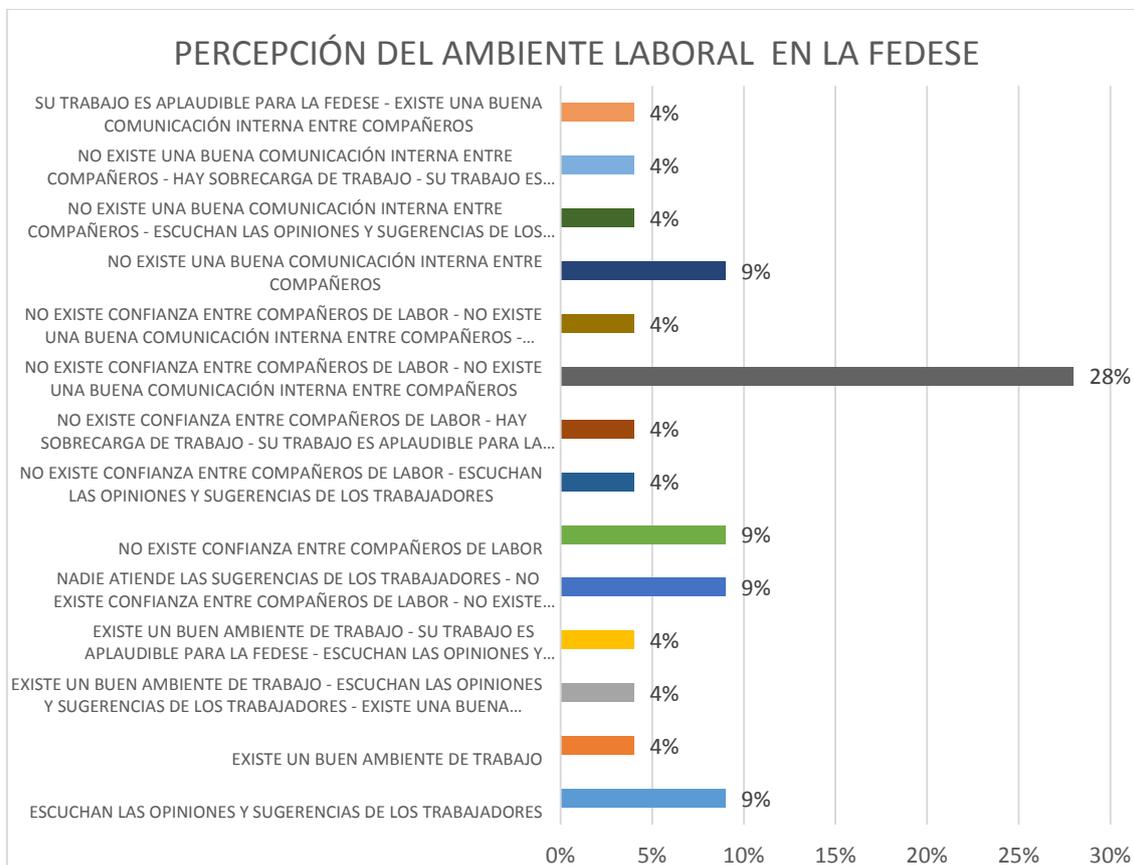


Gráfico 20 PERCEPCIÓN DEL AMBIENTE LABORAL EN LA FEDESE

PERCEPCIÓN DEL AMBIENTE LABORAL EN LA FEDESE	Total
ESCUCHAN LAS OPINIONES Y SUGERENCIAS DE LOS TRABAJADORES	9%
EXISTE UN BUEN AMBIENTE DE TRABAJO	4%
EXISTE UN BUEN AMBIENTE DE TRABAJO - ESCUCHAN LAS OPINIONES Y SUGERENCIAS DE LOS TRABAJADORES - EXISTE UNA BUENA COMUNICACIÓN INTERNA ENTRE COMPAÑEROS	4%
EXISTE UN BUEN AMBIENTE DE TRABAJO - SU TRABAJO ES APLAUDIBLE PARA LA FEDESE - ESCUCHAN LAS OPINIONES Y SUGERENCIAS DE LOS TRABAJADORES	4%
NADIE ATIENDE LAS SUGERENCIAS DE LOS TRABAJADORES -	9%

NO EXISTE CONFIANZA ENTRE COMPAÑEROS DE LABOR - NO EXISTE UNA BUENA COMUNICACIÓN INTERNA ENTRE COMPAÑEROS	
NO EXISTE CONFIANZA ENTRE COMPAÑEROS DE LABOR	9%
NO EXISTE CONFIANZA ENTRE COMPAÑEROS DE LABOR - ESCUCHAN LAS OPINIONES Y SUGERENCIAS DE LOS TRABAJADORES	4%
NO EXISTE CONFIANZA ENTRE COMPAÑEROS DE LABOR - HAY SOBRECARGA DE TRABAJO - SU TRABAJO ES APLAUDIBLE PARA LA FEDESE	4%
NO EXISTE CONFIANZA ENTRE COMPAÑEROS DE LABOR - NO EXISTE UNA BUENA COMUNICACIÓN INTERNA ENTRE COMPAÑEROS	28%
NO EXISTE CONFIANZA ENTRE COMPAÑEROS DE LABOR - NO EXISTE UNA BUENA COMUNICACIÓN INTERNA ENTRE COMPAÑEROS - ESCUCHAN LAS OPINIONES Y SUGERENCIAS DE LOS TRABAJADORES	4%
NO EXISTE UNA BUENA COMUNICACIÓN INTERNA ENTRE COMPAÑEROS	9%
NO EXISTE UNA BUENA COMUNICACIÓN INTERNA ENTRE COMPAÑEROS - ESCUCHAN LAS OPINIONES Y SUGERENCIAS DE LOS TRABAJADORES	4%
NO EXISTE UNA BUENA COMUNICACIÓN INTERNA ENTRE COMPAÑEROS - HAY SOBRECARGA DE TRABAJO - SU TRABAJO ES APLAUDIBLE PARA LA FEDESE - ESCUCHAN LAS OPINIONES Y SUGERENCIAS DE LOS TRABAJADORES	4%
SU TRABAJO ES APLAUDIBLE PARA LA FEDESE - EXISTE UNA BUENA COMUNICACIÓN INTERNA ENTRE COMPAÑEROS	4%
Total general	100%

Tabla 13 PERCEPCIÓN DEL AMBIENTE LABORAL EN LA FEDESE

En cuanto al ambiente laboral, el 28% de los trabajadores perciben que no existe buena comunicación interna, y desconfianza entre compañeros de labor,

mientras que el 9% señala que la FEDESE si atiende las sugerencias de los trabajadores.

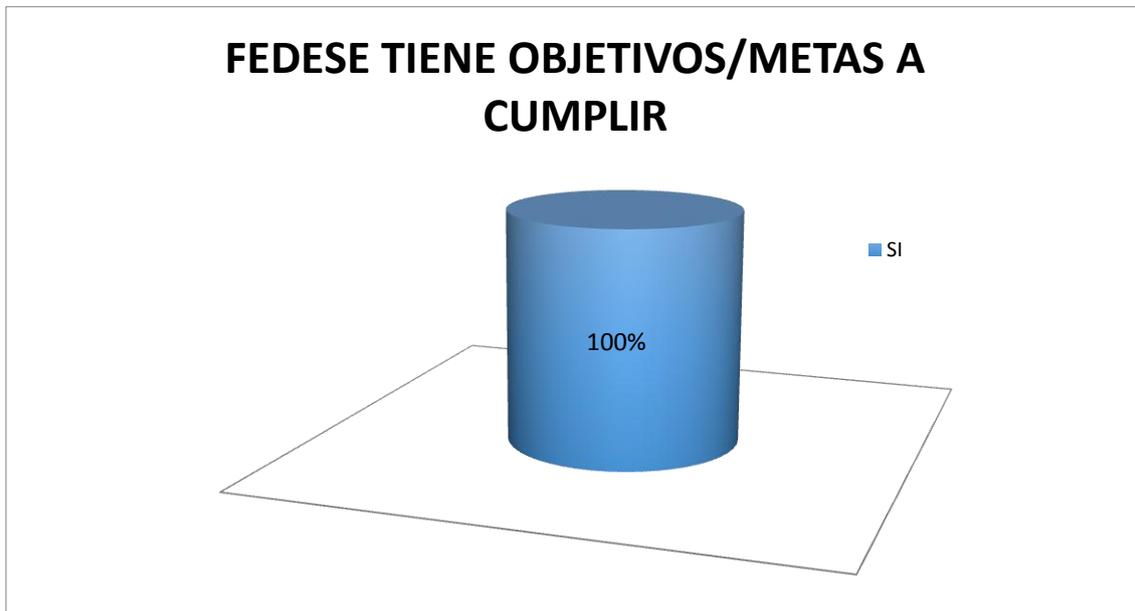


Gráfico 21 FEDESE TIENE OBJETIVOS/METAS A CUMPLIR

FEDESE TIENE OBJETIVOS/METAS A CUMPLIR	Total
Sí	100%
Total general	100%

Tabla 14 FEDESE TIENE OBJETIVOS/METAS A CUMPLIR

El 100% de los encuestados menciona que la FEDESE Sí tiene objetivos y/o metas a cumplir.

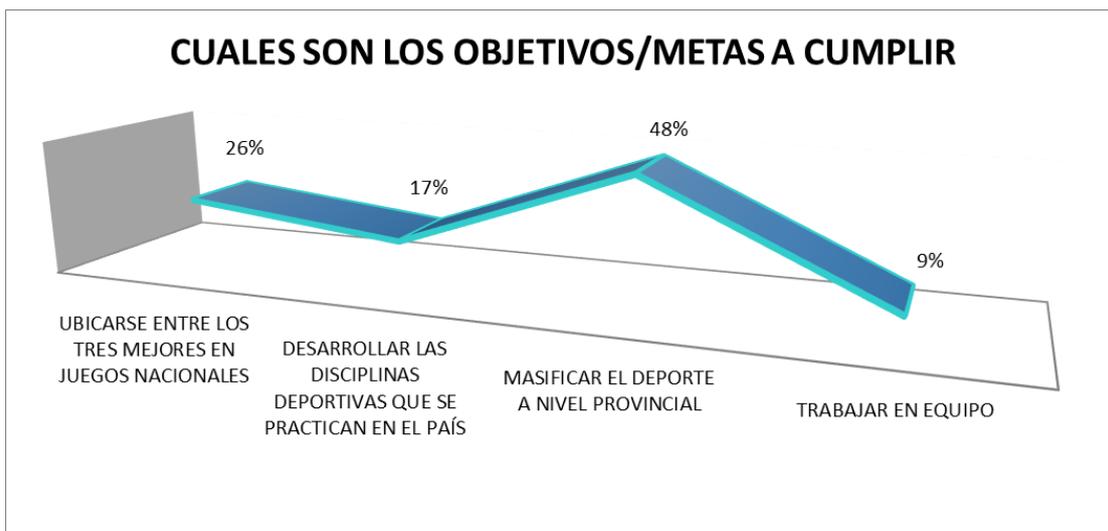


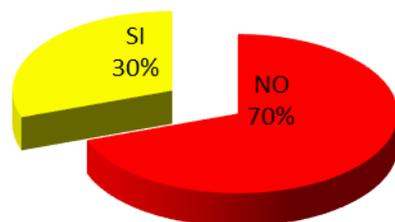
Gráfico 22 DESCRIPCIÓN DE CUÁLES SON LAS METAS POR CUMPLIR

Contar de CUALES SON LOS OBJETIVOS	
Etiquetas de fila	Total
SI	100%
UBICARSE ENTRE LOS TRES MEJORES EN JUEGOS NACIONALES	26%
DESARROLLAR LAS DISCIPLINAS DEPORTIVAS QUE SE PRACTICAN EN EL PAÍS	17%
MASIFICAR EL DEPORTE A NIVEL PROVINCIAL	48%
TRABAJAR EN EQUIPO	9%
Total general	100%

Tabla 15 DESCRIPCIÓN DE CUÁLES SON LOS OBJETIVOS/METAS A CUMPLIR

Los objetivos/metast a cumplir según trabajadores el 26% ubicarse entre los tres mejores en juegos nacionales, el 17% desarrollar las disciplinas deportivas que se practican en el país, el 48% masificar el deporte a nivel provincial y el 9% trabajar en equipo.

**¿CONSIDERA QUÉ LA
COMUNICACIÓN INTERNA ES
EXCELENTE?**



**Gráfico 23 EXISTENCIA DE UNA EXCELENTE
COMUNICACIÓN INTERNA**

CONSIDERA QUE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN FEDESE ES EXCELENTE	Total
NO	70%
SÍ	30%
Total general	100%

Tabla 16 EXISTENCIA DE UNA EXCELENTE COMUNICACIÓN INTERNA

El 70% de los trabajadores mencionan que NO hay una excelente comunicación interna en la FEDESE, el 30% que SÍ hay una buena comunicación interna.

VÍAS DE COMUNICACIÓN EN LA FEDESE

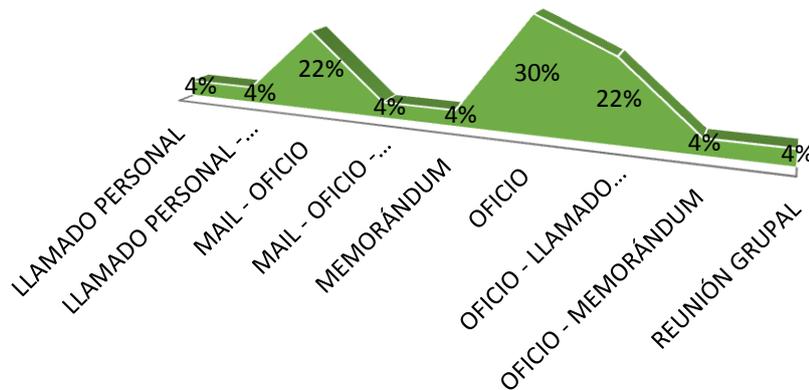


Gráfico 24 VÍAS DE COMUNICACIÓN EN LA FEDESE

VÍAS DE COMUNICACIÓN EN LA FEDESE	Total
LLAMADO PERSONAL	4%
LLAMADO PERSONAL - MEMORÁNDUM	4%
MAIL – OFICIO	22%
MAIL - OFICIO - LLAMADO PERSONAL	4%
MEMORÁNDUM	4%
OFICIO	30%
OFICIO - LLAMADO PERSONAL	22%
OFICIO – MEMORÁNDUM	4%
REUNIÓN GRUPAL	4%
Total general	100%

Tabla 17 VÍAS DE COMUNICACIÓN EN LA FEDESE

EL 30% de trabajadores menciona que las vías de comunicación en gran porcentaje son a través de Memorándums, seguido del 22% a través de oficios y llamado personal, un 4% restante menciona que a través de reuniones.



Gráfico 25 EXISTEN FALENCIAS EN LA INSTITUCIÓN

EXISTEN FALENCIAS EN LA INSTITUCIÓN	Total
NO	48%
SÍ	52%
Total general	100%

Tabla 18 EXISTENCIA DE FALENCIAS EN LA INSTITUCIÓN

El 52% de los que laboran en la FEDESE mencionan que SÍ existen problemas en la institución, el 48% menciona que NO.

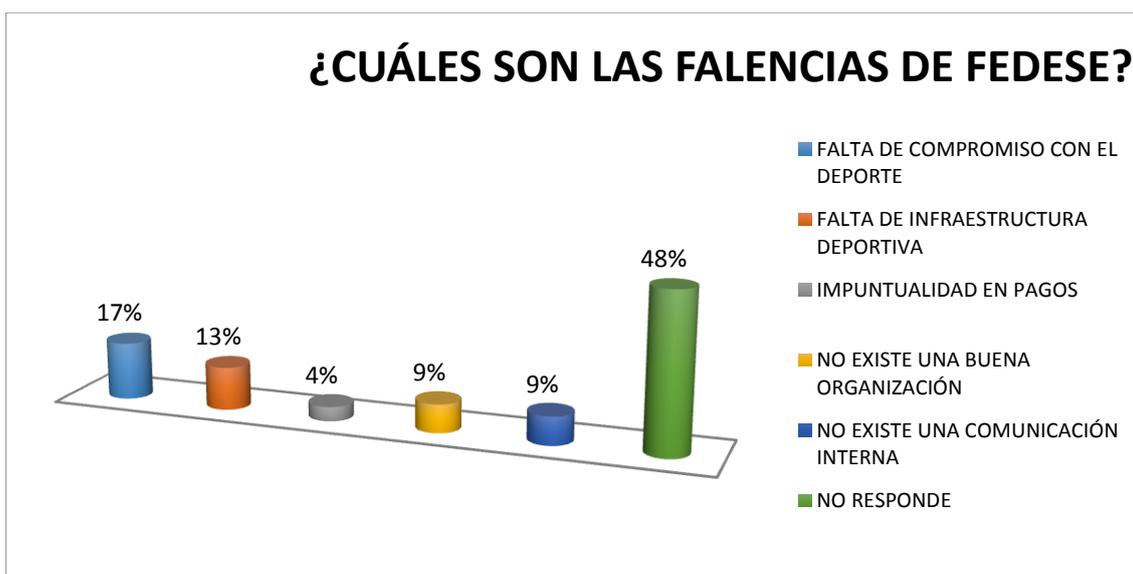


Gráfico 26 EXISTEN FALENCIAS-CUALES SON

SI EXISTEN IRREGULARIDADES ¿CUÁLES SON?	NO	SI	Total general
FALTA DE COMPROMISO CON EL DEPORTE	0%	17%	17%
FALTA DE INFRAESTRUCTURA DEPORTIVA	0%	13%	13%
IMPUNTUALIDAD EN PAGOS	0%	4%	4%
NO EXISTE UNA BUENA ORGANIZACIÓN	0%	9%	9%
NO EXISTE UNA COMUNICACIÓN INTERNA	0%	9%	9%
NO RESPONDE	48%	0%	48%
Total general	48%	52%	100%

Tabla 19 SI EXISTEN FALENCIAS-CUÁLES SON

EL 48% de las personas que laboran en la FEDESE no respondieron a esta pregunta; en cambio el 17% menciona que una de las falencias que existe es la falta de compromiso con el deporte, el 13% que es falta de infraestructura deportiva, el 9% señala que no existe una buena organización y una buena comunicación interna y el 4% restante es la impuntualidad en sus pagos.

9.2 RESULTADO DE ENTREVISTAS

Entrevista a Erwin Villa, Administrador de la FEDESE

Entrevista a Lcda. Mónica Piedra, Relacionista Pública de la FEDESE

Clima Laboral

1.- ¿Cómo es el ambiente laboral a nivel interno de la institución?

CPA. Erwin Villa: “El ambiente en la federación es bueno a pesar de que hay que integrar mucho más al personal de cada área: como el área administrativa y técnica. Los inconvenientes se dan por desarrollar trabajos diferentes, por situaciones internas entre las personas, por falta de tolerancia, por no saber tratarse y por falta de profesionalismo”

Lcda. Mónica Piedra: “El ambiente laboral se desarrolla de una manera amena, cada persona realiza sus actividades en su campo de trabajo y se realiza la interacción respectiva cuando hay que trabajar en equipo”

Comunicación Interna

2.- ¿Quien maneja la comunicación interna de la FEDESE?

CPA. Erwin Villa: “La comunicación interna dentro de la federación deportiva es llevada por el departamento de relaciones públicas, también se encargan de todas las comunicaciones de manera externa ya sea por redes sociales, por radio y televisión; esa es nuestra manera de cómo podemos comunicar nuestras actividades, y las diferentes cuestiones que desarrollamos dentro de la federación deportiva. De manera interna, tanto el presidente y el administrador somos los encargados de emitir comunicados internos: respecto a trabajos a desarrollar o cuestiones que haya que solucionar dentro de la federación”

Lcda. Mónica Piedra: “Como comunicación interna no hay, tampoco un plan de comunicación interna, cuando hay que realizar un proceso administrativo es según los ordenamientos que están establecidos pero así propiamente como comunicación interna no está establecida”

3.- ¿Para emitir comunicados al personal por qué forma o medio lo realizan?

CPA. Erwin Villa: “Aquí se emiten comunicados de manera interna a través de circular”

Lcda. Mónica Piedra: “En el caso de emitir comunicados al personal, todo se hace por circulares o por memos entre los diferentes departamentos dirigidos a la autoridad respectiva”

4.- ¿La comunicación aquí en la institución cómo es?

CPA. Erwin Villa: “La comunicación es buena pero en ocasiones no es recibida de buena manera por parte de todos los colaboradores”

Lcda. Mónica Piedra: “Las decisiones son tomadas básicamente por el presidente de la institución, los rectores principales de la FEDESE son el administrador y el presidente”

Plan de Comunicación

5.- ¿La FEDESE maneja un plan de comunicación?

CPA. Erwin Villa: “Dentro de la Federación Deportiva de Santa Elena nosotros tenemos un cronograma de trabajos, como ejemplo el inicio del proyecto de Ecuador Ejercítate; dentro de los primeros meses del año el Ministerio del Deporte aprueba el proyecto, y este se ejecuta; el cual es comunicado por

redes sociales, se lo difunde a través de diferentes medios para que el público general pueda ser partícipe de este proyecto y se desarrolla en varios puntos de la provincia. Participamos y colaboramos en eventos de la dirección de salud, también con la gobernación y municipios; en lo que sea lo necesario, nosotros estamos dispuestos a ayudar”

Lcda. Mónica Piedra: “La Federación propiamente no maneja un plan de comunicación interna, pero a nivel externo si se realiza un plan de comunicación; que se realiza a través de boletines de prensa, difusión de noticias a través de redes sociales, entrevista a los diferentes medios; radio, televisión, medios escritos, páginas web, también trabajamos en alianza con la red social del Ministerio del Deporte”

SITUACIÓN ACTUAL DE LA FEDESE

6.- ¿La FEDESE maneja una visión y misión?

CPA. Erwin Villa: “Como misión nosotros tenemos el impulsar el deporte contribuyendo en el desarrollo integro de la niñez y juventud para sobresalir en competencias a nivel nacional poniendo en alto a nuestra provincia. La visión, formar deportistas exitosos en las diversas disciplinas, siendo competitivos con proyección a lograr los primeros lugares a nivel nacional”

Lcda. Mónica Piedra: “Sí, recientemente hubo una reestructuración de la visión y la misión de la organización. Se tiene previsto realizar o implementar estos planes de comunicación y establecer mejores direccionamientos con todo el personal”

7.- ¿La FEDESE maneja su propia imagen e identidad corporativa?

CPA. Erwin Villa: “Nosotros contamos con una imagen corporativa la cual se ha venido fortaleciendo en estos últimos tiempos, se trata de mantener una buena relación con los medios de comunicación y también tratando de

fortalecer las relaciones internas entre personal administrativo y técnico. En cuanto a la identidad corporativa, como federación deportiva no tenemos un logo institucional, pero tenemos como logo el escudo de la provincia de Santa Elena, esto de aquí está próximo a resolverse, por otra parte si contamos con uniformes, papelería de la institución, respetando la línea del logo actual de la federación; nosotros tenemos como identidad corporativa los colores blanco, azul, celeste y verde”

Lcda. Mónica Piedra: “A raíz del 2013 la Federación maneja una imagen corporativa, se hizo un rediseño de toda la imagen; a nivel de colores, a nivel de papelería, de letreros, de uniformes, de todo. Entonces se procura por ejemplo que todo el personal de la fuerza técnica este siempre correctamente uniformado, que los deportistas durante los entrenamientos tengan las camisetas de la Federación, y cuando son los juegos nacionales; ellos deben utilizar los uniformes siempre como símbolo y como representación de su provincia, entonces si mantenemos un nivel de comunicación en imagen corporativa e imagen publicitaria. Esta imagen también se la desarrolla cuando se hace tarea de redes sociales en lo que es invitaciones (de eventos), en todo tipo de proyectos siempre se trata de manejar la misma línea argumental y la misma línea de imagen corporativa”

8.- ¿Cómo es la relación con los medios de comunicación?

CPA. Erwin Villa: “Se mantiene una relación frecuente con los medios de comunicación; la trasmisión en televisión local, de nuestras actividades en la provincia de santa Elena es a través de ESPOL TV, así como en el canal de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y en el programa de la Federación Deportiva Nacional del Ecuador (FEDENADOR)”

Lcda. Mónica Piedra: “Nuestra relación con los medios de comunicación es muy afable, hemos tenido muy buena respuesta pese a no tener recursos económicos asignados para pautar, la mayor parte de nuestra difusión la hacemos a través de redes sociales, en medios de comunicación a través de

boletines de prensa; en donde los medios están a consideración leer nuestros boletines, porque estamos conscientes que no pautar no es obligación leer los comunicados”

9.- En cuanto a la responsabilidad social que han realizado?

CPA. Erwin Villa: “Hemos tenido mucha vinculación con la sociedad, en la parte social instauramos diferentes disciplinas deportivas en diversas comunas, lo cual contribuye a que las personas que habitan en diferentes localidades puedan hacer deportes y alejarse incluso de las drogas. Tenemos pensado instaurar en la comuna de San Pablo la disciplina de canotaje, hace 15 días más o menos hubo una participación acerca de esta disciplina”

Lcda. Mónica Piedra: “En cuanto a la responsabilidad social siempre estamos trabajando con nuestros deportistas en la prevención de las diferentes sustancias prohibidas como alcohol y drogas, también promovemos los valores de la FEDESE”

10.- La FEDESE ha tenido inconvenientes a nivel interno y externo?

CPA. Erwin Villa: “Como toda organización en algún momento se encuentra con diferentes dificultades, pero en lo posterior anhelamos que puedan ser solucionados de la mejor manera; tenemos como inconveniente a nivel interno el escaso control al personal técnico, por el hecho de que las diferentes disciplinas están dispersas a nivel de la provincia; también no tenemos un escenario deportivo donde podamos concentrar a todas a las disciplinas, esto implica que los entrenadores no cumplan con su trabajo de manera eficaz. La falta de seriedad en sus horarios conlleva que los deportistas sean un poco inconstantes debido a la falta de control que ha existido, pero eso se ha tratado y mejorado de gran manera”

Lcda. Mónica Piedra: “Como en toda institución yo pienso que en algún momento siempre se da algún tipo de situaciones un poco tensas, en donde el

clima laboral es un poco acalorado, pero se ha logrado canalizar en algunos casos mal entendidos o tropiezos en los canales de comunicación; entonces tratamos siempre de mantener la mejor cordialidad posible, si en el caso de que se den estos inconvenientes los tratamos de resolver rápidamente para que esto no influya en el resto del trabajo”

11.- ¿Qué problemas han tenido anteriormente y en la actualidad que inconveniente han tenido?

CPA. Erwin Villa: “Cuando la nueva directiva asumió el reto de mejorar la Federación Deportiva de Santa Elena nos encontramos con problemas de tipo legal, demandas de ex empleados que se han tratado de resolver, llegar acuerdos, negociaciones con ellos: en su gran mayoría sí han sido acogidas. Tenemos como tarea mejorar la comunicación y también infundir en el personal técnico el compromiso con el deporte, que en ocasiones no cumple de manera apropiada con las funciones que le han sido encomendadas”

Lcda. Mónica Piedra: “Es una cuestión de correlación con la institución de ponerse la camiseta, que a veces estamos conscientes que nos toca trabajar un sábado o un domingo”

12.- ¿En los problemas que se les han presentado, como los manejan Uds. Que hacen al respecto, lo han sabido controlar a tiempo o han durado bastante tiempo?

Erwin Villa: “Los problemas que se presentan tanto en la parte administrativa como en la parte técnica, se trata en lo posible de poder darle solución muy apegado a la parte legal: en cuanto a la ley y el reglamento del deporte”

Lcda. Mónica Piedra: “Cuando el problema se da y pasa a situaciones mayores, lo que se hace es que las autoridades principales en este caso el presidente, el administrador o el jefe departamental respectivo; trate de

manejar el problema internamente antes de llegar a las instancias superiores, la idea es que todos los puntos sean atendidos, evitar que se haga más grande (el problema) y más que nada que no salga de las paredes institucionales, todo se resuelve en casa”

Fortaleza

13.- ¿Cuál es esa fortaleza o lo bueno que hace destacar a la FEDESE?

CPA. Erwin Villa: “Los recursos económicos que recibe la FEDESE por parte del Ministerio del Deporte se ve reflejado en una buena atención a los deportistas, como es la inversión que se ha hecho a nuestros deportistas, tenemos uniformes, implementación deportiva, alimentación, hospedaje, transporte, medicinas, atención médica y nutricional, también se les proporciona becas a deportistas que han logrado medallas en los juegos nacionales”

Lcda. Mónica Piedra: “Una de nuestras principales fortalezas es el trabajo en equipo, si bien es cierto FEDESE es una Federación Deportiva Provincial joven a diferencia de otras Federaciones que tienen muchísimos años más, pero pese a no tener quizás esa infraestructura, hemos desarrollado en estos años un trabajo bastante satisfactorio”

14.- ¿Cual son sus debilidades, en que están mal?

CPA. Erwin Villa: “La principal debilidad de la Federación Deportiva de Santa Elena es la falta de escenarios deportivos, nosotros no contamos con un lugar donde podamos concentrar a todas las disciplinas para un mejor control y atención a los deportistas; y por ello alquilamos locales, lo cual conlleva no solo pagos sino también que a los deportistas y entrenadores estén dispersos en la provincia. Entonces como resumen podría decir que la principal debilidad de la Federación es la falta de escenarios deportivos y la falta de implementación deportiva”

Lcda. Mónica Piedra: “La falta de escenarios deportivos, es uno de los principales inconvenientes que tenemos en lo que se refiere al desarrollo de nuestro trabajo, como tenemos la playa nos ideamos algo, tratamos siempre estar con los deportistas, motivarlos a que no se sientan menos ni que se sientan abandonados porque no tengan una pista de primer nivel o alguna cosa, y trabajamos mucho con las alianzas estratégicas. En atletismo Santa Elena no tiene una pista atlética de primer nivel y por ello quizás antes no hemos obtenido resultados positivos en esta disciplina”

15.- ¿Cuáles son sus oportunidades, que deporte o deportistas ve la FEDESE, del cual pueden obtener excelentes resultados?

Erwin Villa: “La disciplina de karate es uno de los deportes que más logros ha dado a la federación deportiva de Santa Elena, también tenemos levantamiento de pesas. En la disciplina de Taekwondo, la señorita Ana Blacio, ha logrado ser una de las deportistas destacadas de la provincia de Santa Elena, gozando de la opción a participar de manera internacional”

Lcda. Mónica Piedra: “Aquí en la Federación manejamos trece disciplinas deportivas, hay deportes de contacto, de balón, de tiempo y marca como es el atletismo: una de las disciplinas de mayores logros que los deportistas han obtenido. Freddy Linares de la disciplina de lucha, una disciplina de contacto fue campeón nacional en el 2013 y en el 2014. Estamos tratando de trabajar con la comuna San Pablo con el canotaje, con una alianza estratégica nuevamente con la Federación Ecuatoriana de Canotaje”

16.- Alguna amenaza que presente la Federación, que factores ponen o están poniendo en peligro a la Institución?

CPA. Erwin Villa: “Como amenaza se señala el hecho de que los recursos que se reciben anualmente no son los suficientes o no están acorde con la realidad,

y mayor aún que este año 2015 se habla de una reducción en un 3 o 4% del presupuesto anual, lo cual se va a ver mermado la contribución o el aporte que se le da a los deportistas. Como amenaza la falta de compromiso y entrega por parte de los deportistas que aun recibiendo el apoyo no lo sepan aprovechar en su formación, además los padres en vez de incentivar a sus hijos que desarrollen la práctica deportiva, más bien los retiran de pronto por bajo desarrollo estudiantil o por cambio en su actitudes”

Lcda. Mónica Piedra: “La institución siempre ha ido en ascenso, el apoyo del Ministerio siempre lo tenemos incondicionalmente”

9.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS

9.3.1 Análisis de resultados de la Encuesta

La encuesta fue realizada a 23 integrantes de la Federación Deportiva de Santa Elena (FEDESE), en ella se trataron temas sobre los valores institucionales, clima laboral y comunicación interna, lo cual permitió proporcionar resultados para desarrollar un plan de comunicación estratégico para la organización.

En toda encuesta siempre es importante ver cuál es el perfil del encuestado, en este caso las primeras preguntas eran: sexo, edad, años que laboran en la institución. Las siguientes interrogantes fueron de carácter cognoscitivo, es decir si los trabajadores de la entidad conocen los valores institucionales de la FEDESE, el 65% mencionó que Sí, mientras que el 35% indicó que NO conocían.

Acerca de los valores institucionales, se indagó más, realizando la pregunta ¿qué representan estos valores?, vale recalcar que esta pregunta solo fue respondida por el 65% de los encuestados que Sí conocían los valores de la institución; el 26% indicó que representan el trabajo en equipo, el 22% los

valores de sus miembros y sus dirigentes y el 17% indicó lo que es la empresa en sí.

¿Cómo contribuyen estos valores a la organización? fue la siguiente consulta que se construyó, siendo así un gran complemento de este primer bloque de preguntas, el 52% de los encuestados manifestaron que la institución está comprometida en desarrollar el deporte en la provincia; seguido por un 17% que es trabajar en conjunto para cumplir metas/objetivos, mientras que el 13% declaró ser una excelente institución, aplicando los valores enmarcados en la misión y visión de la entidad. El aspecto negativo es que el 17% no respondió la consulta.

En el siguiente bloque de preguntas se trató a través de las interrogantes medir el entorno laboral, sugerencias para mejorar el clima laboral, la comunicación interna y la percepción del actual ambiente de trabajo.

En cuanto al entorno laboral, el 39% calificó que el ambiente de trabajo es bueno, el 31% como muy bueno y el 26% regular.

En el tema de la comunicación interna, los trabajadores de la FEDESE, coinciden en que es necesario mejorarla, como prioridad institucional. El 30% cree que la organización debe encaminar sus esfuerzos en ese aspecto; mientras que el 17% sugiere promover un ambiente participativo entre compañeros y jefes, mientras que el 13% refiere evitar rivalidades entre compañeros y el 4% menciona que existe personal de la anterior directiva que no contribuye al trabajo actual.

Con respecto a la percepción del entorno laboral del trabajador, esto refiriéndose a como son tratados o escuchados en su área de trabajo. La apreciación de ellos es un poco especial, debido a que el 28% menciona que no existe confianza entre compañeros de labor y no hay una buena comunicación interna; el 9% afirma que si escuchan sus opiniones y sugerencias como trabajadores, el 4% señala que mantiene un buen ambiente de trabajo y que su trabajo es aplaudible o reconocido por la FEDESE de los

temas antes mencionados, también se indagó sobre los objetivos/metas y cuáles son estos objetivos de la organización deportiva. Todos los trabajadores, el 100% cree que la organización tiene metas/objetivos que cumplir.

El concepto que maneja el personal administrativo en torno a los objetivos de la FEDESE es diverso porque el 48% señala que uno de ellos es fomentar el deporte a nivel provincial, el 26% indica que es importante estar en los primeros lugares a nivel provincial y nacional, el 17% declara explotar todas las disciplinas deportivas; mientras que el 9% menciona que es significativo trabajar en equipo.

La comunicación interna y las vías de comunicación por donde circulan los diferentes mensajes es otro aspecto que se averiguó. El 70% de los trabajadores cree que no existe una excelente comunicación interna en la organización.

Las rutas de comunicación de la organización son limitadas; considerando el 30% las notificaciones mediante oficio como la herramienta más utilizada por la institución, mientras que el 22% cree que el mail y el llamado personal también es otra forma de notificaciones o comunicaciones, mientras tanto el 4% considera la reunión grupal como una de las herramientas comunicativas que también se aplica.

Posteriormente en las últimas preguntas de la encuesta se interrogó sobre la existencia de falencias en la institución y cuáles son las mismas. El 52% del personal manifestó que si existen falencias en la organización deportiva, mientras que el 48% asevera que no hay problemas.

Las falencias que mencionan el 52% de los trabajadores son diferentes. El 17% de ellos destaca que no hay compromiso con el deporte, el 13% declara que no cuentan con infraestructura deportiva; el 9% que no existe una comunicación interna – no hay una buena organización, mientras que el 4% menciona que hay impuntualidad en los pagos.

Se puede evidenciar que la encuesta está estructurada en cinco aspectos para identificar el problema de investigación. El conocimiento de los valores institucionales y su representación; el clima laboral, sugerencias y percepción; objetivos de la organización deportiva, comunicación interna, vías de comunicación y el reconocimiento de falencias a nivel de la FEDESE. Estos temas que se ha cuestionado, servirán de gran ayuda junto a los resultados de las entrevistas para poder construir un plan comunicacional para la FEDESE.

9.3.2 Análisis de Resultados de la entrevista

La entrevista realizada al CPA Erwin Villa y a la Lic. Mónica Piedra; Administrador y Relacionista Pública de la Federación Deportiva de Santa Elena (FEDESE) respectivamente, sobre el entorno de trabajo, comunicación interna, plan de comunicación, situación actual de la FEDESE, fortalezas y debilidades; nos brindaron una perspectiva subjetiva del ambiente laboral a nivel interno y acerca de su relación a nivel externo.

El clima laboral en la FEDESE para Erwin Villa es bueno, mientras Mónica Piedra recalca que el clima laboral se desarrolla de manera amena, a través de interacciones con el grupo de trabajo; sin embargo Villa cree que debido a la falta de tolerancia y profesionalismo surgen problemas internos, aunque menciona que es necesario integrar al personal administrativo y técnico.

El manejo de la comunicación a nivel interno y/o externo por parte de la Federación, es realizada por el departamento de relaciones públicas, a través de redes sociales y medios de comunicación. En las vías de comunicación externa antes mencionadas, tratan de comunicar las actividades deportivas o sociales que va a realizar la Federación. La Lic. Mónica recalca que “el presidente y el administrador son quienes emiten todo tipo de comunicados a nivel interno”.

El administrador y la Relacionista Pública, concuerdan en que la vía de comunicación más utilizada por la FEDESE es a través de circulares, mientras que para el administrador la comunicación interna no es bien recibida de buena manera por los trabajadores.

En cuanto al plan de comunicación la Relacionista Pública revela que la organización no maneja un plan de comunicación en cuanto a nivel interno, pero a nivel externo sí manejan un cronograma de actividades. En la actualidad, por ejemplo tiene una programa que es Ejercítate Ecuador que al igual que otra actividad lo han dado a conocer a través de redes sociales y medios de comunicación.

El administrador enfatizó que los valores institucionales impulsan el deporte en la península, integrando a los niños y la juventud con la finalidad de proyectarlos en competencias, mientras que la Relacionista Pública afirma que recientemente se reestructuró los valores institucionales.

En la FEDESE como parte de su imagen corporativa están sus valores institucionales, el posicionamiento de sus productos en este caso de sus deportistas más destacados y de las diferentes áreas deportivas en las que más se destacan tanto a nivel provincial, como nacional. A la imagen corporativa se suma también su responsabilidad social como la promoción de los principios y valores que debe seguir un deportista y la concienciación, sobre los perjuicios del consumo de alcohol y drogas.

El administrador asegura que van a implementar diversas disciplinas deportivas en diferentes comunas las mismas que contribuyan a fomentar el deporte en los habitantes de ese sector. La relación por parte de la FEDESE con los medios de comunicación es buena y ellos toman a esto como muy primordial para la FEDESE, para que así de esta forma ellos transmitan sus actividades a través de los medios.

En cuanto a la identidad corporativa, la FEDESE, según Erwin Villa, “no posee un logo institucional”. La Relacionista Pública detalla que como institución en cuanto a identidad corporativa, “su logo es el escudo de la Provincia de Santa Elena, utilizan los colores simbólicos de la Provincia”. En cuanto a la utilización del uniforme la Relacionista Pública afirma que procuran “tanto la fuerza técnica y los deportistas estén correctamente uniformados siempre; ya sea en el trabajo para los entrenadores y en competencias para los deportistas”.

La FEDESE sí ha tenido anteriormente y actualmente inconvenientes que han afectado su imagen. El Administrador menciona que debe existir más control al personal técnico, porque debido a la falta de seriedad en sus horarios, esto conlleva a que los deportistas sean inconstantes en sus prácticas. La falta de infraestructura es otro aspecto también que se suma a los problemas que mantienen dentro de la FEDESE.

En cuanto a las Fortalezas, Debilidades y Amenazas de la FEDESE, que se incluyeron en fueron las preguntas de la entrevista, mencionan los entrevistados que los recursos económicos que perciben por parte del Ministerio del Deporte les han sido de gran importancia, porque gracias a esto han llegado a brindar una mejor atención a los deportistas.

Las Fortalezas para la FEDESE son las medallas obtenidas en deportes de contacto y esperan que también lo sea en un futuro con las demás disciplinas deportivas. Los entrevistados afirman orgullosamente que en la FEDESE cuentan con dos destacados deportistas: la Srta. Ana Blacio (Taekwondo) y el Sr. Freddy Linares (Lucha), quienes a nivel nacional han dejado el nombre de la provincia muy en alto.

Respecto a las Debilidades, Piedra y Villa coinciden que la falta de escenarios e infraestructura deportiva es la debilidad de la organización deportiva, lo que impide que un mayor número de atletas tengan donde entrenar.

En cuanto a las Amenazas, la administración actual ha encontrado a la FEDESE con ciertos problemas como demandas de ex empleados, faltas de

pago. etc. La actual administración, ha tratado de solucionar estos inconvenientes y además se han trazado como meta mejorar la comunicación a nivel interno.

Otra de las amenazas de la Federación Deportiva de Santa Elena es que los recursos que se reciben anualmente del Ministerio del Deporte no son suficientes. En la actualidad la institución ha recibido una reducción del 3% o 4% del presupuesto anual, lo cual se va a reflejar en el aporte que se le brinda a los deportistas, enfatiza el Sr. Erwin Villa.

9.3.3 Comprobación de la hipótesis

De los resultados obtenidos por los autores de esta tesis mediante los métodos y técnicas empleadas se pudo comprobar la hipótesis sobre la ausencia de un plan comunicacional estratégico a nivel interno en la Federación Deportiva de Santa Elena (FEDESE).

En la variable sobre el ambiente laboral, mediante la técnica de encuestas, la pregunta ¿Cómo siente Ud. el ambiente laboral interno de la FEDESE? evidenció que para el 28% de los encuestados, no existe una buena comunicación interna. Además el 39% de los encuestados indicaron que el clima laboral de la institución es BUENO, hay diversos factores que no permiten que llegue a la excelencia institucional, como es la falta de comunicación interna entre compañeros.

En la encuesta realizada, se incluyó la pregunta ¿Existe una excelente comunicación interna en la FEDESE?, NO obtuvo el 70% y SÍ el 30%

Con respecto a la identidad corporativa, utilizando el método de entrevistas, las mismas que fueron realizadas a la Relacionista Pública y Administrador de la institución; se pudo demostrar que la entidad no maneja un logo que los represente más bien han recurrido a la improvisación haciendo uso del escudo de la provincia donde ejercen sus funciones.

Por todo lo antes expuesto queda comprobada nuestra hipótesis que la Federación debe tomar en cuenta el diseño de un plan comunicacional estratégico enfocado a mejorar la comunicación a nivel interno entre jefes y empleados, donde considere puntos importantes como: clima laboral, comunicación interna e identidad, lo cual permitirá el fortalecer las relaciones internas de los trabajadores de la organización.

9.4 Presentación de la propuesta

9.4.1 TÍTULO

Plan de Comunicación Estratégico a Nivel Interno de la Federación Deportiva de Santa Elena (FEDESE)

9.4.2 JUSTIFICACIÓN

El plan de comunicación estratégico es la base que permite ejercer y desarrollar una comunicación a nivel interno de la institución.

La comunicación estratégica está comprendida por una serie de propósitos básicos, que sirven de base para elaborar el plan comunicacional, contribuyendo de tal manera que se cumplan los objetivos de la organización

En la realización del plan comunicacional se realizará un análisis situacional actual de la institución, se elaborarán objetivos del plan comunicacional, importancia, factibilidad social, plan estratégico que está comprendido (acciones e indicadores), estrategias o técnicas de comunicación a implementar, cronograma de actividades y presupuesto.

En sí el plan comunicacional estratégico es un programa comunicativo (corto – mediano –largo plazo).

9.4.3 SITUACIÓN ACTUAL / FUNDAMENTACIÓN

La Federación Deportiva de Santa Elena (FEDESE), pese a ser una entidad de derecho privado, por el hecho de recibir fondos públicos es supervisada por el Ministerio de Deportes. Cada Federación tiene su director/ presidente quien está encargado de dirigir a su Federación. En este caso la FEDESE, actualmente está dirigida por el Lcdo. Ivo Vera, su administración comprende del año 2011-2015. La designación del presidente de la Federación se realiza cada cuatro años y esta elección es efectuada a nivel interno por el Directorio de la Federación.

En el presente análisis situacional de la institución se va a puntualizar temas como la misión, visión, el clima laboral, imagen, identidad corporativa, comunicación interna, problemas (antiguos heredados y /o actuales).

La misión de la Federación es impulsar el deporte, integrando a niños y jóvenes, con la finalidad de proyectarlos en competencias a nivel provincial y nacional. En la visión es muy importante para la Federación formar deportistas exitosos en varias disciplinas.

El clima laboral a nivel interno se ha desarrollado de una manera amena, aunque su Relacionista Pública en la entrevista realizada mencionó que es necesario integrar al personal administrativo y técnico.

El manejo de la comunicación a nivel interno de la institución, es realizado por el Departamento de Relaciones Públicas, a través de circulares y memos.

La administración actual, no maneja un plan de comunicación a nivel interno, pero a nivel externo si manejan un cronograma de actividades.

En cuanto a la identidad corporativa, la Federación como institución no posee un logo institucional, el emblema que los representa es el escudo de la provincia y los colores de su bandera. El símbolo de la Federación no debe ser el escudo de la localidad, por esta razón deben crear un logotipo que los identifique como FEDESE, los colores de la bandera de la provincia si es óptimo que sean utilizados.

El uniforme del personal administrativo, personal técnico y deportistas contiene los colores de la bandera de la provincia.

Actualmente la institución tiene inconvenientes surgidos durante la administración anterior, los mismos que han afectado su imagen. Toda empresa o entidad presenta problemas, pero actualmente la Federación no ha tenido problemas de gran índole, a nivel interno sí se les ha presentado pequeños inconvenientes que han sido resueltos fácilmente.

FODA		
ANÁLISIS / NIVEL	FORTALEZAS	DEBILIDADES
I N T E R N O	<ul style="list-style-type: none"> - En cuanto a la identidad corporativa, disponen de su uniforme institucional, papelería con su logo. - El clima laboral es calificado como bueno. - Mantienen un programa de concienciación de consumo de alcohol y sustancias estupefacientes, para los deportistas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Inconvenientes surgidos en la administración anterior. - No posee un logo institucional. -Hay poca confianza y compañerismo. -No todos los integrantes de la institución conocen los valores institucionales. -La comunicación interna es deficiente.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	- La comunicación laboral es buena, porque siempre se emiten todo tipo de comunicados a través de mail, memos, reuniones.	- No maneja un plan comunicacional o cronograma de actividades a nivel interno. - La Federación no cuenta con un departamento de Relaciones Públicas y ni un DIRCOM, pero tienen a una asistente administrativa cumpliendo el rol de Relacionista pública.

Tabla 20 FODA

9.4.4 OBJETIVOS

9.4.4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan comunicacional estratégico interno, para la Federación Deportiva de Santa Elena.

9.4.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer parámetros para actividades de integración.
- Determinar estrategias para crear vías de comunicación.
- Designar el profesional afín al tema de comunicación.
- Fortalecer la identidad corporativa de la institución.

9.4.5 IMPORTANCIA

La Federación debe contar a la brevedad posible con un plan comunicacional, y a través de este obtener guías que ayudarán a reducir los problemas o inconvenientes que se presenten.

El objetivo es diseñar un plan comunicacional para la Federación, para el buen manejo de su comunicación a nivel interno.

A nivel interno se pretende que exista una mejor comunicación tanto entre compañeros de trabajos, como de sus directores hacia sus colaboradores, se procura que exista también un ambiente participativo.

Se pretende mejorar el clima laboral de la organización, para que exista más compañerismo, confianza, valorización de sus trabajos.

9.4.6 FACTIBILIDAD SOCIAL

A través de las herramientas de investigación en el presente proyecto investigativo como son las encuestas y entrevistas dirigidas al personal administrativo, se descubrió que el personal está dispuesto a que se mejore la comunicación a nivel interno, que exista un mejor clima laboral, que se respeten los valores de la institución, que valoren su trabajo, que haya más confianza y compañerismo evitando conflictos y rivalidades, que sean bien remunerados, ser responsables en su trabajo y asistencia tanto el personal administrativo como el personal de campo.

Lo anteriormente expuesto, contribuirá a que el personal administrativo, cumpla y alcance las metas que se han propuesto.

9.4.7 PLAN ESTRATÉGICO

Una vez analizada la situación actual, su contexto y después de haber localizado sus problemáticas, se prosigue a establecer las estrategias, acciones e indicadores que pretenden ayudar a mejorar la comunicación organizacional a nivel interno de la institución.

9.4.7.1 Acciones e Indicadores

A continuación, a través de una tabla, se describirán las acciones con sus respectivos indicadores, los mismos que controlarán su relación a la realidad; los indicadores y acciones a continuación descritos son definidos en relación al proyecto.

9.4.7.2 Estrategias

En base a los problemas, necesidades expuestas y junto a las acciones e indicadores propuestos, se establecerán estrategias que permiten mejoras y llegar a cumplir los objetivos planteados.

NIVEL INTERNO

Las acciones de comunicación a nivel interno son tareas diseñadas estratégicamente en brindar soportes o técnicas comunicacionales directas y a la vez efectivas, en base a las necesidades existentes.

ACCIONES	INDICADORES
Designar un Director de Comunicación (DIRCOM) Responsable de la Comunicación en la Institución.	<ul style="list-style-type: none">- La implementación de un Director de Comunicación, quien tendrá la máxima responsabilidad sobre la imagen de la Federación Deportiva de Santa Elena. - La máxima autoridad administrativa de la institución que en el caso de la FEDESE es el administrador Cpa. Erwin Villa, deberá crear la necesidad de la contratación del DIRCOM, para

	<p>obtener la certificación presupuestaria.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Es importante que el Director de Comunicación sepa comprender las diferentes disciplinas deportivas del medio en todas sus dimensiones, por lo que el perfil de un DIRCOM debe ser un profesional especializado en Licenciatura en Periodismo Deportivo. - El DIRCOM es el responsable de definir las políticas de comunicación de la organización (interno/externo), define los mensajes, gestiona las relaciones con los medios de comunicación y además desarrolla la imagen e identidad corporativa.
<p>Implementar un Buzón de Sugerencias internas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Colocar buzones de sugerencias internas por medio del cual los empleados formulan ideas que contribuyan al mejoramiento de la organización. - Deberán estar colocados en un área concurrida para que sea de fácil uso y acceso.
<p>Implementar una Cartelera (nueva vía de comunicación)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - La implementación de una cartelera informativa, es un elemento muy importante en la comunicación descendente. El

	<p>personal de alto rango, a través de la cartelera puede informar todo tipo de noticias de interés general, novedades, beneficios o logros alcanzados.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contendrá temáticas de interés organizacional. - Encargar la responsabilidad de la cartelera al Relacionista Público.
<p>Impulsar la integración de los colaboradores de la FEDESE</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar reuniones a inicio de semana, herramienta que permite intercambiar opiniones e información. - Desarrollar eventos de integración deportiva, en donde participen todos los empleados de la organización. - Establecer metas entre departamentos, lo que incentivará la competencia sana entre ellos. <p>Las herramientas anteriormente expuestas deben ser realizadas entre el personal de las diferentes áreas, incluyendo a los jefes departamentales, esto permite a mejorar el clima laboral, contribuir con el compañerismo, que exista más confianza, amistad, evitando rivalidades y conflictos.</p>

<p>Realizar talleres de capacitación para impulsar la comunicación interna</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A través de talleres de comunicación, los asistentes en este caso que deben ser tanto los de alto y bajo rango, llegan a ser partícipes activos y a través de las charlas o conferencias se reducen esas barreras comunicacionales a nivel interno, además contribuyen a crecer a nivel personal, laboral y profesional. - Realizar capacitaciones internas que serán dictadas por los profesionales de distintas áreas que formen parte de la institución. Los temas que pueden ser parte de una capacitación interna son: Relaciones Humanas, dictada por el Director de Comunicación; Primeros Auxilios dictada por la Directora del Departamento Médico.
<p>Capacitación en deportes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Al mes un entrenador de cada disciplina deportiva hará una demostración de su deporte a todo el personal para que conozcan y se apropien de la razón de ser de la entidad en la que laboran. - Se capacitará a todos los integrantes de la institución sobre Riesgos y Beneficios de Actividad Físico-Deportiva.

Elegir al mejor trabajador del mes

- A final de mes se elegirá al mejor trabajador de la institución, al más colaborador, responsable en sus obligaciones, puntual.
- Cada jefe departamental el penúltimo día del mes dará a conocer al Departamento de Talento Humano, el empleado de su área para participar en la elección de empleado del mes.
- Se deberá crear un reglamento para la elección del mejor trabajador del mes, en la que deberán incluirse las condiciones para ser participante como: asistencia total durante todo el mes sin haber hecho uso de permisos, puntualidad en el horario de entrada, etc.
- El empleado ganador será reconocido con un certificado elaborado por el Departamento de Talento Humano con el aval de la Máxima Autoridad de la institución.
- Esta herramienta permite que entre compañeros sean competitivos en el sentido de que todo el personal se va a esmerar a trabajar mejor, ser más ágil,

	<p>puntual y responsable en sus obligaciones.</p>
<p>Mejorar la Identidad Corporativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Socialización de los valores institucionales con todos los integrantes de la institución. - Crear un manual de bienvenida para los nuevos empleados que se integren a la FEDESE, donde se incluirá una breve historia de la institución, la misión, visión y objetivos. - Rediseño del logo institucional (el logo no debe ser el escudo de la provincia) la Federación debe poseer su propio logo corporativo, como cualquier empresa. - El diseño del logo permite que la institución maneje su propia papelería, como sobres, hojas membretadas, colores corporativos y su propia línea de uniforme tanto para el personal administrativo, técnico y los deportistas.
	<ul style="list-style-type: none"> - Es primordial que cualquier incidente sea manejado con

<p>Manejo de la comunicación en momentos de crisis</p>	<p>cautela, para que no pase a mayores y así evitar afectar la imagen de la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Creación de un Comité de Crisis, con un representante titular que se encargará de hacer frente a la comunidad y a los medios de comunicación en casos de accidentes. - El representante del Comité de Crisis de la FEDESE, una vez ocurrido el accidente que puede afectar la imagen de la organización, deberá dar la versión oficial de los hechos, a fin de evitar especulaciones. - La versión oficial de los hechos debe contener palabras controladas que eviten ser modificadas por terceros
---	---

Tabla 21 ACCIONES-INDICADORES

9.4.8 PÚBLICO OBJETIVO

INTERNO

- Personal del área administrativa

9.4.9 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

El cronograma de actividades, es la planificación anual de cada una de las acciones. El presente plan de comunicación dispone de un cronograma, el mismo que está distribuido en diferentes actividades que son programadas.

Las acciones presentadas en el siguiente cuadro están categorizadas por:

UNA VEZ.- es una acción impercedera que se la debe/puede realizar una vez, no existe necesidad de realizarla periódicamente.

SEMANTAL.- es una acción que se la puede realizar una vez por semana.

QUINCENAL.- es una acción que se la puede realizar una vez cada 15 días.

TRIMESTRAL.- es una acción que se la puede realizar una vez cada tres mese.

ANUAL.- es una acción que se la debe realizar una vez al año.

Las actividades están marcadas por una **X**, hay actividades que están marcadas QUINCENAL ó TRIMESTRAL; esto quiere decir que se las debe realizarlas al mismo tiempo.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES						
NIVEL	Actividades	Frecuencia				
		Una vez	Semanal	Quincenal	Trimestral	Anual
I N T E R N O	Designar un DIRCOM	X				
	Buzón de Sugerencias		X			
	Cartelera		X	X		
	Impulsar la integración de los Integrantes de de la FEDESE			X	X	
	Realizar talleres o conferencias		X		X	
	Elección del mejor trabajador			X		

	Mejoramiento de la Identidad Corporativa	X				
	Manejo de la situación en momentos de crisis	X				

Tabla 22 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

9.4.10 PRESUPUESTO

El plan comunicacional estratégico presentado, requiere de un presupuesto el mismo que será un estimado del costo de cada elemento acción presentada en el plan. En él se incluye todos los elementos por más pequeños que sean.

El presupuesto que se debe manejar en el plan comunicacional presentado, es el siguiente:

ACTIVIDAD	VALOR/MATERIALES
Designar un Director de Comunicación (DIRCOM)	\$1.200,00 mensuales
Buzón de Sugerencias	\$75,00 Buzón de material de plástico Gasto realizado una vez
Cartelera	\$15,00 Cartelera informativa. Gasto realizado una vez, porque es una inversión perenne.
Impulsar la integración de los Colaboradores de la FEDESE	\$100,00 mensuales Realizar reuniones una vez cada inicio de semana que permita la interrelación de dirigentes con todos los niveles de trabajadores.
Realizar talleres o conferencias	\$250,00 Realizar talleres IN HOUSE trimensual por especialistas a los

	trabajadores de la FEDESE en varios ámbitos como: Administración de personal, Trabajo en equipo y motivación del personal, Gestión eficaz del tiempo.
Elección del mejor trabajador	Colocar la foto del mejor trabajador del mes, en la cartelera. Certificado de reconocimiento. <i>No tiene costo alguno, se utilizarán los insumos existentes.</i>
Mejoramiento de la Identidad Corporativa	\$400,00 El diseño del logo corporativo, es un gasto realizado una vez, porque es una inversión que es perenne.
Manejo de la situación en momentos de crisis	No tiene costo alguno. La Federación tendrá su Comité de Crisis conformado con personal de la institución.

Tabla 23 PRESUPUESTO

Los costos presentados a continuación, son valores estimados, hay casos en que no se necesita de un gasto enorme e incluso se requiere del aporte del Ministerio de Deportes que es el ente encargado de proveer los fondos para las Federaciones Deportivas a nivel nacional.

El presupuesto para el presente plan comunicacional, debe ser realizado por la misma Federación, el cual es aprobado por el Ministerio de Deportes; es vital que en el Plan Operativo Anual (POA), incluyan un presupuesto para el departamento de comunicación de la Federación, en este caso para el plan comunicacional, que es de gran importancia para el manejo de la comunicación a nivel interno de la institución.

10.- CONCLUSIONES

Del análisis realizado a la Federación Deportiva de Santa Elena se han podido evidenciar varios factores positivos y negativos.

A nivel interno, algo muy importante que se pudo comprobar al inicio de esta investigación es que la Federación cuenta con una Asistente de Secretaría General que realiza la función de Relacionista Pública, con un título de Licenciada en Diseño y Producción Audiovisual, un título que no tiene similitud alguna a la de una Relacionista Pública o Director de Comunicación; pero el tiempo que ejerce este trabajo le ha dado los conocimientos empíricos para ejercer esta función.

El pulir la comunicación a nivel interno de la organización es un factor importante que hay que trabajar en esta institución.

La falta de un buen manejo de la identidad corporativa, trasciende en que no manejan su propio logo y hacen uso del escudo de la provincia como símbolo institucional. La Federación debe manejar su propio emblema corporativo que lo identifique así como su propia línea corporativa con sus respectivos colores, diseños, uniformes, etc.

La Federación un mes antes del inicio del trabajo de encuesta del proyecto de investigación, incorporó recién una persona encargada del área de Recursos Humanos, por lo tanto la ausencia de la misma, ha repercutido en que no exista alguien quien vele por los trabajadores, por sus inquietudes o reclamos, etc. Es importante que una empresa u organización tenga conocimiento de los problemas ya sean laborales o personales de los colaboradores de la institución, para brindarles la atención debida que se merecen.

La falta de interrelación entre los compañeros de trabajo de las diversas áreas, ha afectado en que no exista confianza, compañerismo, comunicación entre ellos.

La institución debe valorar el trabajo de quienes integran la misma y a la vez debe fortalecer sus conocimientos para que el rendimiento en su trabajo sea óptimo.

A nivel interno es importante que la Federación sea cautelosa y mesurada al manejar algún inconveniente que se les presente, bajo la tutela de su Representante Legal, Comité de Crisis y DIRCOM (cuando lo tengan). El manejo de la situación de la organización cuando estén en momentos de crisis, es elemental para que no afecte a la imagen de la Federación.

Es importante que la Federación maneje un plan comunicacional, por este motivo sido diseñado el presente proyecto para la Federación, enfocado en la comunicación interna y el clima laboral de la administración, para fomentar la interrelación de los integrantes y fortalecer la identidad de la organización.

11.- RECOMENDACIONES

Tras la realización del presente proyecto de investigación y después de haber encontrado ciertas falencias que afectan a nivel interno a la institución en cuanto a su clima laboral y comunicación interna; se evidencia que de alguna manera esto repercute en la identidad de los integrantes de la Federación, ya que a pesar que los encuestados manifestaron mantener un buen ambiente laboral, este no llega a ser calificado de muy bueno.

En el plan comunicacional organizacional interno dirigido a sus integrantes, se gestiona mejorar la comunicación interna, el clima laboral y la identidad de la misma, en la que se propusieron ocho acciones con sus respectivos indicadores y estrategias.

Es significativo que la Federación, una institución privada que recibe fondos públicos del Ministerio del Deporte, maneje un cronograma de actividades a nivel interno y un plan comunicacional estratégico.

Es importante con un Director de Comunicación, DIRCOM con experiencia en deporte, ya que él no sólo se encargará de la elaboración del plan comunicacional, sino que además servirá como nexo entre trabajadores, jefes, técnicos y deportistas. Al ser el responsable de la comunicación de la entidad utilizará las estrategias adecuadas para la interrelación de todos los integrantes de la institución.

En una organización deportiva donde es de vital importancia el trabajo en equipo para la obtención de buenos resultados es imprescindible la presencia del DIRCOM.

Un plan comunicacional en otras palabras, es un esqueleto que permite ejercer y desarrollar una óptima comunicación a nivel interno de la Federación. Es un programa comunicativo ya sea este a corto, mediano o largo plazo.

El plan comunicacional recoge las estrategias, mensajes y estilos de la comunicación a nivel interno de la Federación.

El presente plan comunicacional manifestado en las páginas anteriores de este proyecto de investigación, pretende generar una comunicación directa entre su propio capital humano laboral y aportar ideas para mejorar su productividad.

12.- BIBLIOGRAFÍA

1. Aced, Cristina. (2013). *Relaciones públicas 2.0: Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Barcelona, España: Editorial UOC.
2. Aguirre, Andrés., & Pinto, M. (2011). *Asociatividad, capital social y redes sociales*. Recuperado en el URL <http://www.revistamad.uchile.cl/index.php/RMAD/article/viewFile/14022/14327>
3. Alvarez, José. (2007). *Revista electrónica Razón y Palabra*. Obtenido de Comunicación interna, la estrategia del éxito. Recuperado en el URL <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n56/jalvarez.html>
4. Andrade, Horacio.(2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Editorial Netbiblo
5. Argenti, Paul (2014). *Comunicación Estratégica y su contribución a la reputación* . Madrid, España: LID EDITORIAL.
6. Baca, Carlos (2011). *H. J. M. DE LOS MEDIOS A LAS MEDIACIONES. COMUNICACIÓN, CULTURA Y HEGEMONÍA*. Recuperado en el URL http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/monotematico_75/07_Baca_M75.pdf
7. Caldevilla, David. (2010). *La cara interna de la comunicación en la empresa*. Madrid: Editorial Visión Libros.
8. Capriotti, Paul. (1992). *La Imagen de Empresa. Estrategia para una comunicación integrada*. Barcelona: Editorial Ateneos.

9. Capriotti, Paul. (2009). *Branding Corporativo, Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Adros impresores. Recuperado en el URL <http://www.analisisdemedios.com/branding/BrandingCorporativo.pdf>
10. Capriotti, Paul. (2013). *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*. Málaga: Editorial Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
11. Chiang, Margarita. José, Rodrigo. & Núñez, Antonio. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
12. Cirigliano, Carla. (2001). *Gestión de la Comunicación interna*. Recuperado en el URL <http://www.rppnet.com.ar/gestiondelacomunicacion.htm>
13. Costa, Joan. (1999a). *La comunicación en acción: informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Barcelona: Editorial Paidós Ibérica S.A.
14. Costa, Joan. (1999b). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Valencia: Editorial La Crujia.
15. Costa, Joan. (2003). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Valencia: Editorial La Crujia.
16. Costa, Joan. (2004). *Dircom Online, El Master de Dirección de comunicación a distancia*. La Paz: Grupo Editorial Design
17. Costa, Joan (2009). *Master Dircom. Los profesores tienen la palabra*. Medellín: Editorial Costa Punto.

18. Domínguez, David (2010). *La cara interna de la comunicación en la empresa*. Madrid: Editorial Visión Libros.
19. Etkin, Jorge. (2014). *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Argentina : Ediciones Granica S.A.
20. Gallardo, Leonor & Jiménez, Antonio (2004). *La gestión de los servicios deportivos municipales* . Barcelona: Editorial INDE
21. García, Jesús (1998). *Comunicación Interna*. Madrid: Editorial Días de Santos.
22. Garrido, Francisco (2013). *Comunicación de la Estrategia. La efectividad está en la dirección* . Revista Effective Management . Año 13, vol. 289
Recuperado en el URL
:http://franciscojaviergarrido.com/descargas/E_Management.pdf
23. Hernández, Ruben (2005). *Gestión y Administración de Organizaciones Deportivas*. Barcelona: Editorial Paidotribo.
24. Hernández, Sampieri Roberto, Fernández C. Baptista L. P. (2003). *Metodología de la Investigación*. Chile: Editorial Mc Graw Hill
25. Himmelstern, Fanny. (2005). *Interculturalidad en las organizaciones y el papel del DIRCOM*. Recuperado en el URL
http://www.reddircom.org/textos/f_himmelstern.pdf
26. Ind, Nicholas. (1992). *La Imagen Corporativa* . Madrid: Editorial Díaz de Santos.
27. Manucci, Marcelo (2006). *La estrategia de los cuatro círculos. Diseñar el futuro en la incertidumbre del presente*. Bogotá: Editorial Norma.

28. Mattelart, Armand (1996). *La comunicación - mundo: historia de las ideas y de las estrategias*. México D.F: Editorial Siglo Veintiuno.
29. Medina Aguerrebere, Pablo. (2014). *Marca y Comunicación Empresarial*. Barcelona, España: Editorial UOC.
30. Mellado, Claudia (2005). *Gestión de la Comunicación Interna en la Pequeña Empresa Industrial: un Análisis de los Procesos Organizacionales Clima y Liderazgo*. Revista Razón y palabra. Año 2005, vol 43. Recuperado en el URL <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n43/cmellado.html>
31. Menéndez, Carlos (2006). *Clima Organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención*. Bogotá: Universidad del Rosario.
32. Mestre, Juan. Brotóns, José & Álvaro, Manuel (2002). *La Gestión Deportiva: Clubes y Federaciones*. Barcelona: Editorial INDE.
33. Morales, Francisca. Ana Enrique. Soler, Pere., & Madroñero, Gabriela. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial*. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
34. Olabe, Fernando. (2009). *La comunicación no convencional en los clubes de fútbol. Pensar la publicidad: revista internacional de investigaciones publicitarias*. Recuperado en el URL <http://revistas.ucm.es/index.php/PEPU/article/view/PEPU0909120121A/15348>
35. Palomo, María (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: Eitoriales ESIC.

36. Pavía Sanchez, Inmaculada. (2014). *Comunicación en las relaciones profesionales*. Málaga, España: Editorial IC.
37. Peris Guillermo, (2013). *Planificación y estrategia de identidad corporativa en los clubes deportivos españoles. Questiones publicitarias*. Recuperado de <http://www.maecei.es/pdf/n18/articulos/A8-Planificacion-y-estrategia-de-identidad-corporativa-en-los-clubes-deportivos-espanoles.pdf>
38. RAE (2013). Real Academia Española. Obtenido de cultura Recuperado en el URL <http://lema.rae.es/drae/?val=CULTURA>
39. Rivera, Jaime. & Molero Ayala, V. (2012). *Marketing y futbol: El mercado de las pasiones*. Madrid, España: Editorial ESIC.
40. Saló, Núria. (2007). *La Comunicación Interna, instrumento fundamental de la función directiva*. Recuperado en el URL <http://www.reddircom.org/textos/salo.pdf>
41. Sánchez, Joaquín & Pintado, Teresa (2009). *Imagen Corporativa: Influencia en la gestión empresarial*. Madrid: Editorial ESIC.
42. Sandoval, Marithza., & Crissien, B. (2013). *Club Deportivo la Equidad: un caso de gestión solidaria*. *Colombia Revista EAN*, Recuperado en el URL <http://200.0.187.30/index.php/Revista/article/viewFile/503/491>
43. Schein, Edgar. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, California, Estados Unidos: Publicaciones Jossey - Bass.
44. Valle, Mónica (2003). *La Comunicación Organizacional de Cara al Siglo XXI*. *Revista Razón y Palabra*. Año 2003, vol.32 Recuperado en el URL <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/mvalle.html#my>

45. Velázquez Valadez, G. (2010). *Impacto de la Comunicación organizacional en la Competitividad de las Empresas Mexicanas*. Recuperado en el URL. <http://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/15567/Impacto%20de%20la%20Comunicaci%C3%B3n%20organizacional%20en%20la%20Competitividad%20de%20las%20Empresas%20Mexicanas..pdf?sequence=1>

46. Zurita Altamirano, Julio. César. (2014). *Diseño de un modelo de gestión para equipos de fútbol profesional: caso Ecuador* (Doctoral dissertation, Tesis (Magister en Administración de Empresas mención Planeación)). Recuperado en el URL. <http://repositorio.pucesa.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/969/1/85145.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1

Buenos días me encuentro realizando un estudio para nuestra investigación de la Carrera de Comunicación Social de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, permítame unos minutos para responder unas breves preguntas.

Género: Masculino Femenino

Edad:

Actividad/ Función que ejerce en la FEDESE:

Años que labura en la FEDESE:

1.- ¿Ud. Conoce los valores institucionales de la FEDESE?

SI NO

2.- Si en la anterior pregunta responde SI ¿Para Ud. que representan los valores institucionales de FEDESE?

Lo que es la empresa en sí

Los valores de sus miembros y sus dirigentes

El trabajo en equipo (entre compañeros de trabajo)

3.- ¿Explique de qué forma los valores institucionales de la FEDESE contribuyen a la institución?

4.- Califique en escala del 1 al 5, si existe o no un buen ambiente laboral en la FEDESE. Escoja solo una opción y marque con una X

1 MUY BUENO 2 BUENO 3 REGULAR

4 MALO 5 MUY MALO

5.- ¿Qué sugiere para que exista un mejor ambiente laboral en la FEDESE? Escoja las opciones que usted considere

Promover un ambiente participativo entre compañeros y jefes

- Evitar rivalidades entre compañeros
- Mejorar la comunicación interna en la institución
- Otros (mencione, sea breve): _____

6.- ¿Cómo siente Ud. El ambiente laboral interno de la FEDESE? Marque las opciones que usted considere

- Nadie atiende las sugerencias de los trabajadores
- No existe confianza entre compañeros de labor
- No existe una buena comunicación interna entre compañeros
- Hay sobrecarga de trabajo

- Existe un buen ambiente de trabajo
- Su trabajo, es aplaudible para la FEDESE
- Escuchan las opiniones y sugerencias de los trabajadores
- Existe una buena comunicación interna entre compañeros

7.- La FEDESE, tiene objetivos y/o metas a cumplir SI o No.

Si mencionó SI, explique cuáles son:

SI NO

Mencionar

Objetivos/Metas: _____

8.- ¿Existe una excelente comunicación interna en la FEDESE?

SI NO

9.- La FEDESE, ¿Por qué vías de comunicación emite sus noticias, memorándum e informes a su personal?

Mail Oficio Llamado personal Cartelera

Otros, indique(sea breve):

10.- ¿Ud. Ha encontrado en la institución falencias? Si menciono SI, explique cuáles (mínimo 1 – máximo 2 palabras) . Sea breve y conciso

SI NO

Mencione cuáles (sea breve):

ANEXO 2

Entrevista

Erwin Villa – Administrador

Monica Piedra –Relacionista Pública

1) CLIMA LABORAL

¿Cómo es el ambiente laboral a nivel interno de la institución?

2) COMUNICACIÓN INTERNA

¿Quién maneja la comunicación interna de la FEDESE?

Para emitir comunicados al personal de ¿qué forma o por qué medio lo realizan?

¿Cómo es la comunicación a nivel interno, aquí en la institución?

3) PLAN DE COMUNICACIÓN

¿LA FEDESE maneja un plan de comunicación interno y/o externo?

4) SITUACIÓN ACTUAL FEDESE

¿La FEDESE maneja una visión y misión?

¿La FEDESE maneja su propia imagen e identidad corporativa?

¿Cómo es la relación con los medios de comunicación?

¿En cuanto a la responsabilidad social que han realizado?

¿La FEDESE, ha tenido inconvenientes a nivel interno y externo? ¿Cuáles son?

¿Qué problemas han tenido anteriormente y en la actualidad que inconveniente han tenido?

¿En los problemas que se les ha presentado, como los manejan uds. Que hacen al respecto?

5) FODA

¿La FEDESE, tiene fortalezas y cuáles son?

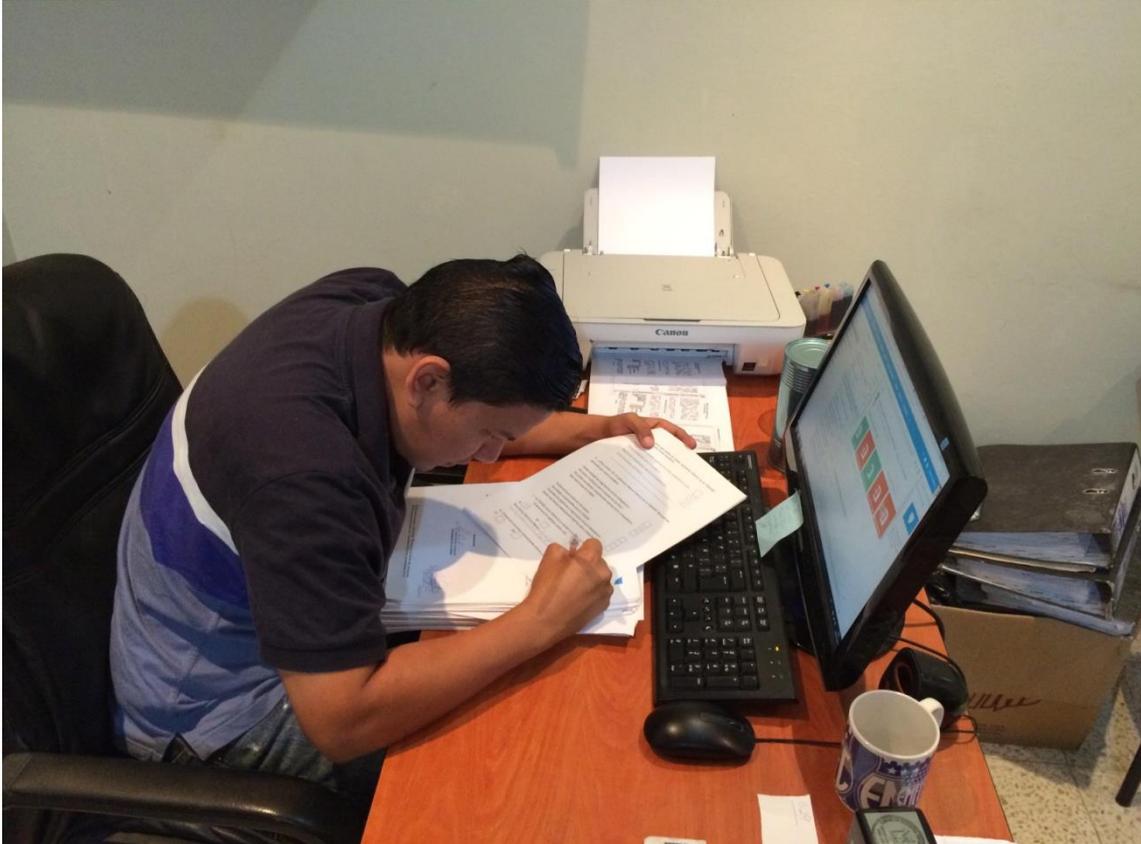
¿ La FEDESE, tiene oportunidades y cuáles son?

¿ La FEDESE, tiene debilidades y cuáles són?

¿ La FEDESE, tiene amenazas y cuáles són??

ANEXO 3

FOTOS DE ENCUESTAS



ENTREVISTA AL CPA. ERWIN VILLA, ADMINISTRADOR DE LA FEDESE



ENTREVISTA A LA LCDA. MONICA PIEDRA, RELACIONISTA PÚBLICA DE LA FEDESE

