



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTEGRAL PARA EL CLUB DE SQUASH TACHTLI

TESIS

PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN OPCIÓN
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

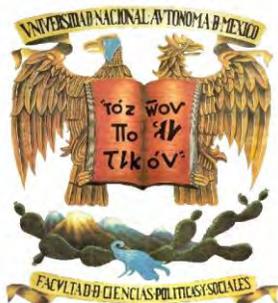
PRESENTA

LILIA HACEL HERNÁNDEZ VALLEJO

DIRECTORA DE TESIS

DOCTORA NEDELIA ANTIGA TRUJILLO

CIUDAD UNIVERSITARIA. MARZO 2011





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Imposible, significa que no has encontrado la **solución**.

(HENRY FORD)

RECONOCIMIENTOS

A la **Universidad Nacional Autónoma de México**
por la formación académica
que he recibido.

A la **Facultad de Ciencias Políticas y Sociales** de la UNAM
por darme las herramientas para desarrollarme
en el ámbito laboral.

Al **Señor Reynaldo Sánchez Magaña y al Club de Squash Tachtli**
por permitirme efectuar el presente trabajo.

AGRADECIMIENTOS

Al Honorable Jurado, conformado por los profesores:

Fernando Munguía,

Blanca Audirac,

Alejandra Cabrera Martínez y

Rosalía Flores;

por revisar este trabajo de investigación
y contribuir con sus observaciones
a la satisfactoria ejecución del mismo.

A la Doctora **Nedelia Antiga Trujillo**

por ser mi directora de tesis y guiarme
durante el proceso de titulación.

DEDICATORIAS

A **Lilia y Gabriel**, ejemplos, guías, cómplices, amigos y amorosos abuelos; en su memoria.

A **Eva**, por su apoyo a cada paso, por su ejemplo, fuerza y amor incondicional, por ser la mujer que más admiro y amo.

A **Gabriel** por todo el apoyo, el amor, la confianza y la amistad compartida, por ser ejemplo de dedicación y entrega. Te amo.

A **Uriel** por su apoyo, su confianza, su amor y presencia constante, por acompañarme siempre y crecer juntos. Te amo.

A mis amigas, en especial a **Montserrat** y a **Luis**, por acompañarme en este proceso, por su apoyo, amistad y amor incondicional. Los amo.

A **Atona**, por ser mi ejemplo de audacia, fuerza, compromiso y valentía: ¡Gracias!

ÍNDICE

Introducción.....	3
Capítulo 1 Comunicación organizacional.....	18
1.1 ¿Qué es Comunicación?.....	18
1.2 ¿Qué es una Organización?.....	21
1.3 Comunicación organizacional.....	22
1.4 Comunicación interna y comunicación externa.....	27
1.4.1 Comunicación interna	28
1.4.2 Comunicación externa.....	30
1.5 Comunicación integral y estratégica	32
Capítulo 2. Identidad e imagen.....	34
2.1 Identidad.....	35
2.1.1 Identidad conceptual	36
2.1.1.2 Misión, visión, valores, objetivos, cultura y filosofía organizacional.....	36
2.1.2 Identidad visual.....	38
2.1.2.1 Logotipo.....	39
2.1.2.2 Imagotipo.....	40
2.1.2.3 Logo-imagotipo.....	40
2.2 Imagen.....	41
Capítulo 3. Plan estratégico de comunicación integral para el Club de Squash Tachtli.....	43
3.1 Plan estratégico	43
3.2 Análisis situacional.....	45
3.2.1 Auditoria de comunicación interna.....	46
3.4 Diagnóstico	48
3.5 Plan estratégico de acción.....	48
3.6 Análisis situacional y del entorno.....	59
3.7 Áreas de oportunidad	64
3.8 Análisis FODA	65
3.9 Estrategias	70
Conclusiones.....	101
Anexos.....	110
Fuentes de consulta	113

INTRODUCCIÓN

Los seres humanos tenemos la necesidad de agruparnos para formar sociedades que nos permitan convivir y trabajar en equipo para funcionar. La sociedad se integra por diferentes grupos de diversos tipos y en este proceso de socialización e integración, la comunicación forma parte fundamental de la estructuración del sistema social.

Comunicación es un vínculo y una base de la vida en sociedad, su estudio, su consideración y la revisión de sus flujos, formas y objetivos permiten que su desarrollo y funcionamiento sean los esperados por los miembros de la organización.

La comunicación organizacional se ubica específicamente dentro de los sistemas sociales conformados por individuos que trabajan en conjunto para lograr objetivos en común. Cualquier organización, no importa el tamaño o la índole de la misma, es susceptible de ser analizada desde la perspectiva de la comunicación organizacional.

La finalidad de la comunicación organizacional es lograr los objetivos de la organización sean estos, cuales fueran. Las organizaciones tienen fines, intereses y objetivos distintos; es por ello necesario realizar un estudio específico y desarrollar estrategias para cada una de ellas.

Las micro, pequeñas y medianas empresas son un área de oportunidad para los comunicólogos organizacionales, pues en México se ha incrementado el número de este tipo de negocios no obstante, los nuevos empresarios suelen carecer de una planificación y desconocen los principios básicos de los negocios. Es por ello que esta investigación tiene como finalidad proponer el ***Diseño de un plan estratégico de comunicación integral para el Club de Squash Tachtli.***

Antes de emprender un nuevo negocio, realizar un diagnóstico de la situación del entorno, permite tener una idea clara de lo que se requiere para tener éxito. Pensar que un negocio determinado será bueno o adecuado porque “a algunos les ha ido bien” o porque resulta que ese “negocio” tiene “suerte” o está “de moda”, no son razones suficientes para iniciar una empresa; se requiere de un análisis y un diagnóstico de los múltiples factores que influirán en el negocio.

En México han proliferado los proyectos en “pro” de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas, no obstante, quienes tienen la iniciativa de comenzar con un negocio de este tipo, no siempre cuentan con las herramientas suficientes para lograr que la empresa camine.

Conocer el mercado, los públicos, las necesidades, las tendencias, las formas de ofrecer un producto y los canales para darlos a conocer, son parte de los conocimientos necesarios que debería de tener el emprendedor, antes de comenzar con un negocio.

Ésta necesidad de apoyo y asesoría por parte de los microempresarios, es la que motivó a desarrollar el presente trabajo de tesis. Los comunicadores organizacionales reciben una formación integral que les permite elaborar estrategias de comunicación para una organización sea cual fuere su giro y tamaño.

Para comenzar, se requiere determinar el giro que tendrá la empresa, la experiencia en el segmento y en caso de contar con ella, consultar a un profesional que apoye el desarrollo del nuevo negocio. En adición, el reconocimiento de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del proyecto y la posición que se tienen respecto a la competencia a fin de tener una visión de lo que “podría ser” a mediano y largo plazo el desempeño del negocio.

Asimismo, investigar si el producto o servicio implica la satisfacción de una necesidad real de los clientes potenciales. Reconocer al mercado objetivo permite desarrollar estrategias de acción para posicionar el producto y lograr primero una posición en la mente de los consumidores y posteriormente ampliar el mercado.

Esta investigación de mercado permite diseñar acciones concretas y específicas que contribuyan al éxito de un nuevo negocio; lo que hace posible una forma de organización prospectiva, planificadora y organizacional para el establecimiento de una nueva empresa, sea cual sea el giro.

El autoconocimiento de la empresa, posibilita reflejar su competitividad y calidad en el mercado; la fijación de objetivos claros y a corto, mediano y largo plazo, permiten la formalización de una filosofía organizacional; la cual es la base teórica de la cual parte la actividad y el ambiente dentro de una empresa.

La presente tesis considera de igual importancia a la comunicación interna y externa de la organización, y su objetivo es el diseño de estrategias comunicacionales de acuerdo con el tamaño y el giro del objeto de estudio que es el Club de Squash Tachtli.

Como ya se señaló con anterioridad, la comunicación organizacional es una actividad incluyente, dado que una empresa está inmersa en un sistema social y permanece en comunicación con su entorno y con los miembros que la conforman; así mismo, cada una de las acciones emprendidas o candeladas a nivel individual o colectivo, implican una modificación de la dinámica constante.

El término de “comunicación integral”; considera a la comunicación en todos sus ámbitos y sentidos. Y es con el término con el que se define el plan de comunicación diseñado para el Club de Squash Tachtli para diseñar estrategias y tácticas organizacionales que permitan contribuir con el logro de los objetivos de la organización.

Para poder identificar así las características específicas y particulares de la organización que es objeto de estudio, se abordará el tema de la comunicación, sus flujos e incidencias dentro de la organización, las teorías de la comunicación, permiten identificar las tendencias de la comunicación en el espacio específico que se analiza.

El trabajo de la comunicación organizacional va de la mano con prácticas como la mercadotecnia, la cual es entendida como un *esfuerzo estratégico que abarca todo lo que hace una empresa para dirigirla a lo que se quiere del mercado.*¹

El reto en este caso, es lograr que una Micro, Pequeña o Mediana Empresa se vea favorecida con estas herramientas que se han dirigido más hacia grandes corporativos y organizaciones, dado que los beneficios obtenidos permiten el desarrollo de planes de acción adecuados a la organización.

¿Porqué el Club de Squash Tachtli?

La Micro empresa elegida como objeto de estudio en este caso, es el Club de Squash Tachtli, debido a que durante la carrera y como parte de las actividades

¹ Marissa y Germán Sánchez, “Principios básicos del negocio”, *ENTREPRENEUR*, Num.4 Vol., XV, “Especial”, México, Grupo Editorial Impresiones Aéreas, Marzo, 2007, p. 88

académicas de la especialidad de comunicación organizacional, se desarrollaron trabajos con micro y pequeñas empresas, lo cual permitió observar el área de oportunidad que implican estas empresas para el crecimiento profesional y la necesidad tangible que éstas tienen de un asesor que pueda ayudar a crear un proyecto de negocio sólido y sustentable.

En el caso de quien redacta este trabajo, Hacerl Hernández, se explica lo siguiente: cursó la carrera de Ciencias de la Comunicación con opción terminal de Comunicación Organizacional, pues la considera como el área que permite el ejercicio de las demás áreas de la comunicación en distintos niveles y en función de las necesidades de los proyectos a desarrollar.

La comunicación organizacional le ha permitido trabajar proyectos de comunicación externa de varias empresas y desarrollar estrategias de relaciones públicas, campañas de publicidad, campañas de marketing, auditar páginas web y el desarrollar estrategias para la utilización de redes sociales en beneficio de las empresas.

No obstante, ha tenido la oportunidad de trabajar con la comunicación interna de instituciones en función de determinar programas de integración, cursos de capacitación, cursos de comunicación efectiva para líderes, auditoría de clima y ambiente organizacional, diseño de intranet y medios de comunicación organizacionales.

A partir de estas experiencias, ha aprendido a que la comunicación en las empresas llega a ser subestimada y esto merma las oportunidades de crecimiento y de aprovechamiento de los recursos de las mismas. El Club de Squash Tachtli es una microempresa que le ha brindado la oportunidad de trabajar con ella y de utilizarla como objeto de estudio.

En las próximas líneas se enuncia la información respecto al presente trabajo de investigación que propone un Plan Estratégico de Comunicación Integral para el Club de Squash Tachtli.

¿Qué elementos conforman la identidad del Club de Squash Tachtli?

Las empresas se conforman de un nombre, una infraestructura específica y características únicas; esto forma parte de aquellos elementos que hacen posible su identificación y probablemente influyen en la preferencia que se tiene por sus servicios.

La identidad es el conjunto de aquellas características que permiten que el consumidor le identifique y lo diferencie de los demás prestadores de servicios. Incluye los elementos visuales como: colores, logotipo, fachada, presentación de los trabajadores, instalaciones y en general, las unidades físicas que se relacionen con la empresa. Y los elementos subjetivos como son el trato que se ofrece a los clientes, aroma, música, la relación entre los clientes, aquello que no se ve pero que ofrece un estímulo que se percibe a través de los sentidos.

Dicho de otra forma, la identidad es un conjunto de elementos perceptibles por cualquiera de los sentidos, los cuales crean en las personas externas una idea de lo que es un individuo, objeto o una empresa. El ideal de una organización es tener una identidad que proyecte una imagen positiva de ella misma.

Es imposible hacer una separación entre la identidad conceptual y la visual de una organización, pues se trata de elementos que van de la mano y en conjunto dan lugar a la imagen de la empresa; la cual se refiere a la forma en la que los públicos percibirán a la empresa.

Dado que la imagen es el resultado de las percepciones individuales de los públicos, la tarea de los comunicólogos organizacionales es crear estrategias que permitan destacar, resaltar y fomentar las características positivas de la organización para promover respuestas favorables para la empresa y el acercamiento de los clientes con la misma.

La identidad visual del Club de Squash Tachtli está determinada por su logotipo, imagotipo y la conjunción de ambos, su logoimagotipo. El cual está presente en algunos artículos como cintas, playeras, relojes, la fachada del edificio, las puertas de las canchas y en algunos de los elementos de la papelería básica. Los colores representativos de la organización que son el verde y el blanco, están presentes en de las instalaciones, las canchas y el mobiliario.

En cuanto a la identidad conceptual, no está formalizada sin embargo; la organización está conformada por dos miembros en la organización (el dueño y la encargada de servicio) tienen una idea común en lo referente a los objetivos y aunque tienen un esbozo de lo que sería su misión y visión. Los valores promovidos en el club son claros y fomentados por los miembros, sin embargo, carecen de la formalización de un corazón ideológico.

¿En qué consiste el análisis situacional?

El análisis situacional es la investigación, observación y recolección de datos para conocer el entorno (situación socioeconómica, demográfica, competencia, todos aquellos elementos que afecten directa o indirectamente a la organización), y la situación interna de la organización y determinar las acciones a realizar, en favor de la mejora y optimización de la comunicación de la institución.

Reconocer las fortalezas y debilidades de la organización permite realizar hacer una evaluación respecto a lo que se puede mejorar o corregir. Éste análisis requiere de información obtenida tanto por entrevistas directas con los integrantes de la organización, con los clientes del Club y de observación participante.

Lo anterior conlleva a determinar acciones para prever las situaciones difíciles y aprovechar al máximo las situaciones que puedan beneficiar a la organización.

¿En qué consiste un plan estratégico de comunicación integral?

Un plan de comunicación organizacional es un método para mejorar la coherencia de las acciones al servicio de un propósito, está incluido en el campo de comunicación organizacional cualquiera que sea el tipo de empresa.²

El plan estratégico, aborda la comunicación organizacional, pero a diferencia del plan de comunicación organizacional, maneja un enfoque sistémico de la comunicación. Este documento ya concluido, es en sí mismo una herramienta que

² Libaert, Thierry. *El plan de comunicación organizacional*. México. Ed. Limusa, 2006. pp. 25 y 26

permite diseñar, gestionar e instrumentar acciones comunicacionales en cualquier tipo de organización.³

La implementación de este instrumento, hace posible la optimización de todos los recursos de la organización (tangibles e intangibles) para alcanzar sus objetivos en un lapso menor al habitual.

La calendarización, coordinación, organización, planeación y programación de actividades permite que el plan estratégico de comunicación integral genere estrategias específicas para optimizar las áreas de oportunidad de la empresa.

Un plan estratégico de comunicación integral le confiere la importancia que tiene el factor humano dentro de las organizaciones y procura que cada una de las acciones propuestas fomente la integración de un equipo capaz de llevar a cabo acciones conjuntas que permitan el logro de objetivos en común. Logrando de esta forma, una ventaja para la empresa.

Para generar lealtades, las organizaciones generan símbolos, una cultura común y valores compartidos, esto es lo que da lugar a la identidad que es la representación ideológica que a través de un sistema paradigmático de signos, genera sinergismo en la comunicación⁴; esta identidad está conformada por dos factores: el visual y el conceptual.

Es necesario identificar si la identidad conceptual de la organización está formalizada y en caso de o ser así, estar conformada por:

- Misión: enunciación de plantea retos; es estimulante e inspiradora para los miembros de la organización, define el negocio especifica los efectos sobre los individuos; resalta la diferenciación con la competencia.
- Visión: aquello que la organización sueña llegar a ser, es un escenario ideal de la organización visto desde le presente pero susceptible de ser alcanzado.⁵
- Valores: “ideales que comparten y aceptan, explícita o implícitamente, los integrantes de un sistema cultural, y que, por consiguiente, influyen en su comportamiento”⁶.

³ Guía de trabajo. Prof. Jorge García Blanco. Séptimo semestre. Materia: Gestión de Comunicación en las Organizaciones. 2006.

⁴ Scheinsohn, Daniel. *Comunicación estratégica*. Buenos Aires. Ed. Ediciones Macchi .1999. p173.

⁵ Jorge García Blanco *Ibidem*

⁶ Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. México. Ed. Trillas .1991. p 110.

- **Objetivos:** situaciones deseadas que la organización pretende alcanzar; es el escenario hacia el cual se dirigen las acciones de la organización.

El conocimiento de la situación interna, permite identificar si es que los miembros de la organización comparten objetivos y trabajan conformando un equipo para alcanzar un bien común y si es que tienen internalizada y formalizada la identidad conceptual; es decir, si se encuentra redactada formalmente y si es que los miembros de la organización se sienten parte de la misma, para reflejarla después a los clientes cautivos y potenciales del Squash.

El ambiente de una empresa se refiere a las transacciones que realiza una organización para funcionar (por ejemplo), constituyen las relaciones con su ambiente relevante, que es todo aquello que necesita para funcionar efectivamente.⁷ La cultura organizacional es aquella integrada por el conjunto de valores y creencias que comparten las personas que pertenecen a él, y por las múltiples formas en que se manifiestan dichos valores y creencias⁸.

Para lograr esto, se realiza una investigación de la situación interna y externa del Club para posteriormente determinar estrategias que permitan proyectar una imagen óptima hacia los públicos externos.

Entendamos el concepto de imagen corporativa como el conjunto de significados que una persona asocia con una organización, es decir, las ideas utilizadas para describir o recordar dicha organización. Dowling, Grahame define la imagen corporativa como la impresión total (creencias y sentimientos) que una organización genera en la mente de los públicos. Por lo tanto es más acertado no hablar estrictamente de imagen corporativa, sino más bien de imágenes corporativas, ya que están conformadas por las percepciones, impresiones y experiencias de un conjunto muy variado de personas⁹.

El plan estratégico de comunicación integral considera la situación externa; el ambiente externo que incluye a la competencia, es decir, las organizaciones que se dedican a brindar el mismo tipo de producto o servicio y se dirigen al mismo

⁷ *Idem* p. 110

⁸ *Idem* p. 109

⁹ Dowling, Grahame (1994) *Corporate reputations: strategies for developing the corporate brand*. London: Kogan Page. (1994: 8) Dirección URL: <http://www.ehu.es/zer/zer7/minquez73.html> (consulta 10 de julio de 2010)

segmento de mercado; la ubicación y el nivel socioeconómico de las personas que viven en la zona.

El análisis del ambiente externo junto con el interno, permite realizar el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), herramienta que permite reconocer cuál es la situación actual de la organización y con realizar un diagnóstico que permita diseñar estrategias y tácticas que ayuden a optimizar la comunicación interna, entendida como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales¹⁰.

Así como la comunicación externa que es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios¹¹ del Club.

Club de Squash Tachtli

El Club de Squash Tachtli que es el objeto de estudio de este trabajo de tesis, está ubicado en Valle de Papaloapan # 70 Col Valle de Aragón 3° Sección. Ecatepec, Estado de México. CP 55280

Cuenta con un terreno de 240 m², tres canchas americanas con pared de cristal, sanitarios para hombres y mujeres, regaderas, área de aparatos de ejercicio, oficina y recepción. Tiene los servicios de instalación eléctrica, línea telefónica, gas y agua.

Este proyecto fue realizado entre el 31 de julio a octubre 2010.

Objetivos

Los objetivos que se persiguen con esta investigación son los siguientes:

Diseñar la propuesta de un plan estratégico de comunicación integral para el Club de Squash Tachtli a partir de la identificación de:

¹⁰ Fernández Collado *op. cit.* p 12

¹¹ *Ibid.* p13

- a) Los elementos de la identidad (conceptual y visual) del Club de Squash
- b) Las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del Club para esto lograr esto, se toman en cuenta las siguientes acciones:
 - Realizar entrevistas a los miembros del Club
 - Entrevistar a los clientes cautivos
 - Realizar observación participante

Asimismo, se considera el análisis del entorno del Club a nivel macro y micro para realizar un diagnóstico de la situación interna y externa que permita detectar síntomas y localizar las áreas de oportunidad del Club de Squash; con la finalidad de crear estrategias para elevar la competitividad y promover el posicionamiento del Club.

Teoría de sistemas

Para la observación y definición de acciones comunicacionales de este trabajo, se tomará en cuenta a los autores E. Trist, Daniel Katz y Robert Kahn. En este caso, la organización es vista como un sistema, que es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un todo organizado, donde el resultado es mayor que la suma de sus partes.¹²

Como objetivo ideal de la comunicación organizacional, está el logro una comunicación dentro de la organización eficiente, adecuada, suficiente, eficiente y significativa con los grupos que la conforman, para lograr el óptimo desarrollo de funciones y el logro de objetivos. Con base en esto, el siguiente paso es construir redes de comunicación que permitan un flujo adecuado de información a los públicos externos de las organizaciones.

Hipótesis

A partir de la realización de análisis FODA será posible crear herramientas de comunicación que permitan la creación de un plan estratégico de comunicación integral que permita al Club lograr su posicionamiento y la optimización de sus funciones enfocándose a su público objetivo.

¹²Idem p. 28

El análisis del entorno permitirá conocer la situación de los clientes potenciales y de esta forma será posible crear planes de acción basados en la mezcla promocional para posicionarse frente a la competencia. Por otro lado, el análisis situacional permitirá adecuar las estrategias con los objetivos y las características particulares del Club, ofreciendo una diferenciación y una hegemonía sobre su competencia directa.

La identificación de las áreas de oportunidad permitirá que las estrategias creativas que cubran las necesidades, intereses y objetivos de comunicación específicos del Club.

Metodología general

Este trabajo de investigación se basa en la metodología que fue diseñada por el grupo que cursó la materia de “Diseño de comunicación en as organizaciones” durante el Séptimo semestre de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación dirigido por el Profesor Jorge García Blanco para el desarrollo de un Plan Estratégico de Comunicación Organizacional. Este modelo permite el diseño de estrategias específicas en función de los resultados que muestre el Diagnóstico organizacional.

La selección de esta metodología se debe a que el resultado final es un esquema sencillo de leer, entender y ejecutar. La descripción de las actividades es concreta, con lo que se promueve una administración, supervisión y ejecución sencilla.

Esta metodología está integrada por los siguientes apartados:

1. Antecedentes de la organización.
2. Corazón ideológico o filosofía de la organización (visión, misión, valores, objetivos generales).
3. Análisis Situacional y del Entorno.
4. Análisis FODA.
5. Detección de problemas de comunicación (y aquellos que la comunicación puede ayudar a resolver: mercadotecnia, comportamiento organizacional, calidad en el servicio, aprendizaje organizacional, etcétera).

6. Estrategia Creativa (de redacción de mensajes).
7. Mezcla de Productos Comunicacionales.
8. Plataforma Creativa (elaboración de mensajes).
9. Planes de acción, calendarización, presupuestación, control y evaluación.

Éste plan estratégico se dirige a directivos y empresarios quienes utilizaran el documento para guiarse en la toma de decisiones, por lo que debe privilegiarse la precisión, la sencillez y la claridad de la información. Como realizadores del plan tenemos el reto de proporcionar, en unas cuantas páginas, la mayor información de forma atractiva y entendible para el lector. Este documento se redacta en un lenguaje denotativo, racional y secuencial.

Así mismo, se apoya de cuadros que permiten la fácil identificación de las acciones precisa a realizar, así como los objetivos y las tácticas específicas para cada caso. A continuación un ejemplo de la organización de los cuadros en los que se vacía a información obtenida del análisis previo:

Objetivo: Contribuir a mejorar la integración del personal

ESTRATEGIAS		TACTICAS				
PUBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACION	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERISTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHICULO	FORMATO	
Personal de la organización	Comunicación Organizacional	Publicación periódica	Revista interna	Distribución directa en las oficinas corporativas y las sucursales.	Publicación mensual Tamaño: 21.0 x 27.5 cm Impresión: interiores 2 x 2 interior, en papel bond editorial de 75 gr Fuente: 4 x 4 líneas colocación a nivel en papel color de 135 gr Páginas: de 50 a 55 Tiraje: 700	Información sobre políticas. Temas de interés Calidad, Atención al cliente. Eventos internos. Entrenamiento. Comentarios para mejorar la calidad de vida.

SITUACIÓN

Por otro lado, el contacto directo con los públicos de la organización hace posible la identificación de las necesidades, los gustos, la forma en la que es percibido el Club, es decir que nos ofrece elementos cualitativos para realizar la evaluación de la situación en la que se encuentra.

La entrevista con el líder de la organización estructurada y formalizada, de preguntas abiertas permite conocer a su visión, objetivos, necesidades y metas para la organización.

La investigación se basa en la aplicación de cuestionarios y encuestas, cuyos resultados son susceptibles de ser analizados con la escala de Likert, la cual permite la medición de actitudes o predisposiciones individuales en los diferentes contextos sociales particulares: sin embargo, lo que es más importante es la actitud de quién opina. La escala de medición de actitudes analizan los pensamientos y sentimientos de las personas hacia hechos específicos.

Se le conoce como escala sumada debido a que la puntuación de cada unidad de análisis se obtiene mediante la sumatoria de las respuestas obtenidas en cada ítem. Esta escala se construye en función de una serie de ítems que reflejan una actitud positiva o negativa acerca de un estímulo o referente.

La unidad de análisis que responde a la escala marcará su grado o rechazo hacia la proposición expresada en cada ítem. Los ítem por lo general tienen implícita una dirección positiva o negativa.

En el caso de que el ítem posea una dirección negativa, la calificación se invierte. Los ítems se presentan en forma de enunciados cuyo grado de acuerdo o desacuerdo se solicita a la unidad de análisis. La cantidad de enunciados que integra una escala Likert varía de acuerdo a la naturaleza de la variable que se utilice para la operación.

En el caso de tomar la escala de Likert para la realización de este proyecto de investigación de debe a que esta herramienta cuantitativa es la que permite obtener resultados respecto a la situación de los públicos (internos y externos) del Club de Squash Tachtli.

A partir de la interpretación de estos resultados es posible proponer planes estratégicos de acción que permitan el nivel de productividad de la empresa. Investigación documental: libros, revistas, páginas de Internet de sitios profesionales o especializados.

La propuesta del Plan Estratégico de comunicación que presenta como resultado de la investigación y análisis de resultados, será expuesto al Sr. Reynaldo Sánchez Magaña para que evalúe el plan y decida si las acciones propuestas son factibles; en caso de ser así, posteriormente se implementarán las acciones que considere más adecuadas a sus objetivos y necesidades inmediatas.

Antecedentes

Cuando se refiere a la comunicación organizacional, usualmente se identifica con un enfoque hacia la comunicación interna de las organizaciones; la cual si bien es fundamental para las empresas, no es posible separarla de la comunicación externa y la forma en que ambas influyen en la productividad de las organizaciones.

El presente trabajo aborda a la comunicación organizacional desde un enfoque integral, el cual no deja de lado ninguno de los elementos de la comunicación organizacional, entendiendo la fuerte relación e influencia entre una y otra. La comunicación integral consiste en la correspondencia de la comunicación con el alto rendimiento y la mayor productividad de la empresa.

Las diversas actividades que se pueden llevar a cabo a nivel comunicativo con los recursos que tiene la empresa, coadyuvan a una optimización de su funcionamiento en todas las áreas.

De esta forma, este trabajo de investigación, si bien posee la metodología para realizar un análisis FODA que es fundamental en una investigación de comunicación organizacional, también maneja la utilización de otros recursos y herramientas que se han desarrollado a lo largo de la carrera y que conjunta esfuerzos entre los profesores y alumnos de comunicación organizacional, tal como el modelo de comunicación que se presenta en el apéndice de anexos.

De igual manera, la metodología empleada recurre a instrumentos de medición como la escala de Likert y otras formas de obtener resultados en cuanto a la actitud, comportamiento y situación afectiva de los públicos. Ya que con esto es posible conocer los deseos, necesidades, expectativas y gustos del público que hemos establecido como meta.

Contar con esta información nos permite entonces diseñar planes estratégicos de comunicación integral para hacer más eficientes y eficaces las actividades que realiza nuestra empresa. Una vez que se hayan realizado las actividades, es necesario llevar a cabo un seguimiento de las nuevas actividades y los resultados que estas arrojan en cuanto a nivel de beneficios obtenidos se refiere.

Este trabajo de investigación se conforma de tres capítulos: el primero de ellos aborda el tema de Comunicación organizacional, en el cual se encuentra su definición, los elementos que la conforman y sus características generales.

El segundo, corresponde a la definición de Identidad e imagen de las organizaciones, la identificación y descripción de sus elementos y la función de los mismos.

El tercer capítulo corresponde a la definición teórica y a la puesta en práctica del Plan estratégico de comunicación integral, su estructura y sus objetivos. También en este apartado se desarrollará la propuesta de acción para diseñada para el Club de Squash Tachtli.

*“Cuida tus pensamientos; se convierten en palabras.
Cuida tus palabras; se convierten en actos.
Cuida tus actos; se convierten en hábitos.
Cuida tus hábitos; se convierten en carácter.
Cuida tu carácter; se convertirá en tu destino”.*
Frank Outlaw, actor.

Capítulo 1 Comunicación Organizacional

Antes de entrar de lleno al tema, cabe decir que la comunicación organizacional y su gestión, hacen posible la identificación de un problema a partir de la detección de síntomas derivados de la situación global no planificada, es decir, aquellos impedimentos para que el esfuerzo grupal no culmine con los resultados esperados.

El flujo adecuado de la información precisa y la comunicación eficiente, son la base de una relación funcional con el entorno; a mejor comunicación, mejores resultados. Esto aplicado en relaciones interpersonales, sociales, laborales y en, entre, dentro, por y para las empresas.

1.1 ¿Qué es Comunicación?

La comunicación proviene del latín “communicare” que significa poner en común, de tal forma que la comunicación tiene lugar dentro de grupos de seres vivos que comparten un código y que requieren intercambiar información acerca de su entorno. La comunicación es fundamental dentro de los conjuntos humanos. Pues es a través de ella que se comparten y se solidifican los vínculos relacionales entre los miembros.

La comunicación ha sido analizada por varios autores que han propuesto modelos que permitan explicar la comunicación desde distintos puntos de vista, y de las diversas teorías que han surgido en torno a ella. Aunque en términos generales, puede ser definida como un proceso de intercambio que se compone de un emisor que construye un mensaje y que es emitido por un código que se comparte por ambos actores de la comunicación.

La comunicación no se limita simplemente al lenguaje oral, se refiere a todos aquellos elementos de la realidad que pueden ser percibidos e interpretados por nosotros, de tal suerte que es imposible no comunicar o dejar de hacerlo. Esto

se debe a que la comunicación es todo en el sentido de que todas las señales que podamos percibir e interpretar nos comunican algo.

El proceso de la comunicación, permite a los individuos organizarse en sociedad; con el paso del tiempo, se han dado una serie de acentuaciones (por que no son precisamente divisiones) de la misma, la comunicación específica de los sectores económicos, de las distintas ramas del conocimiento han derivado en estas sutiles distinciones.

En esta hiperespecialización, la comunicación se ha visto en la necesidad de tomar algunos elementos tanto metodológicos como conceptuales de otras ciencias, como la psicología, la sociología, el derecho, la antropología, entre otras. Esta transdisciplinariedad, implico una multidisciplinariedad también.

En la comunicación se han dado especializaciones, por los requerimientos de atención a situaciones diferentes y específicas de cada área, es por esto que dentro del campo de la comunicación se encuentran la publicidad, la comunicación política, la propaganda, comunicación social, y la que más interesa en este caso: la comunicación organizacional.

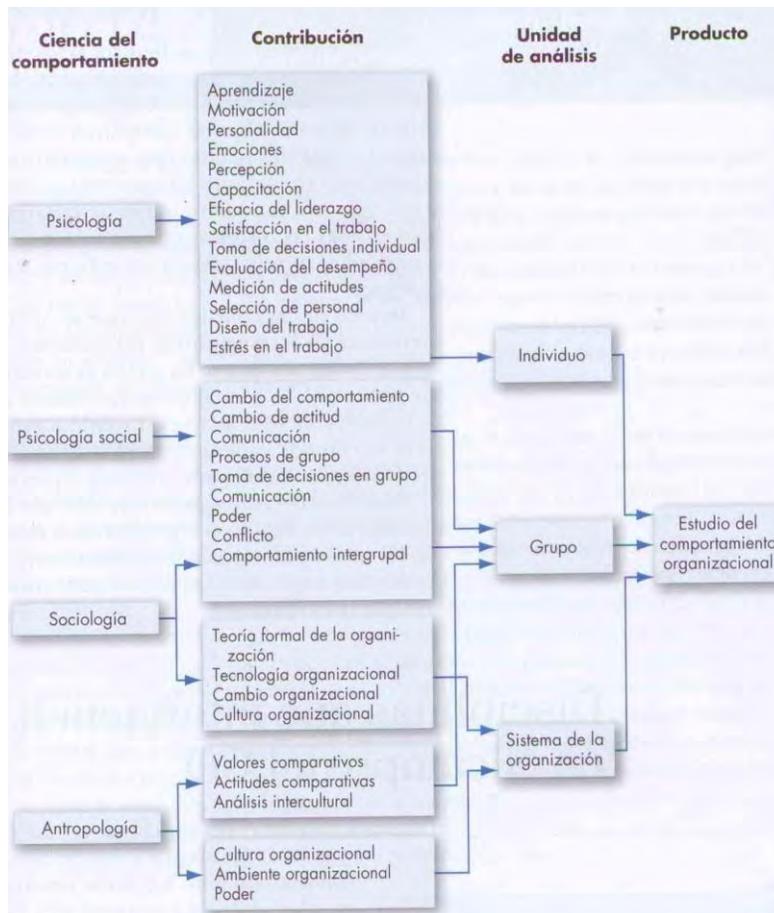
Las disciplinas que apoyan a la comunicación organizacional de manera más específica, permiten entender el funcionamiento de las empresas y el comportamiento organizacional. Para entender el comportamiento organizacional, se toman aportaciones de ciertas disciplinas del comportamiento, las más importantes son:

- Psicología, que se ocupa de estudiar y tratar de entender el comportamiento individual. Sus contribuciones más recientes se han expandido hacia el aprendizaje, percepción, personalidad, emociones, capacitación, eficacia del liderazgo, necesidades y fuerzas de motivación, satisfacción en el trabajo, procesos de toma de decisiones, evaluación del desempeño, medición de actitudes, técnicas de selección de personal, diseño del trabajo y estrés laboral.
- Psicología social, se centra en influencia de las personas entre si. Un área primordial sobre la que se centran sus investigaciones, es el cambio. También hace aportes significativos en los ámbitos para medir, entender y cambiar actitudes; patrones de comunicación y construcción de la confianza. Los

psicólogos sociales han efectuado contribuciones al estudio del comportamiento grupal, el poder y el conflicto.

- Sociología, estudia a las personas en relación con su medio ambiente social o su cultura. Ha contribuido con el estudio del comportamiento grupal en las organizaciones, en particular en las que son formales y complejas; también con investigaciones acerca de la cultura organizacional, teoría y estructura de la organización formal, tecnología organizacional, comunicaciones, poder y conflicto¹³.

Antropología, que es el estudio de las sociedades, y tiene por objeto aprender sobre los seres humanos y sus actividades. Gran parte de la comprensión actual de nuestro concepto actual de cultura organizacional, los ambientes organizacionales y las diferencias entre culturas nacionales, es resultado del trabajo de antropólogos.



Robbins Stephen, Judge Timothy. Comportamiento Organizacional. México. Pearson. 2009. pág.14

¹³ Robbins Stephen, Judge Timothy. Comportamiento Organizacional. México. Pearson. 2009. pp. 13-15

Para explicar el proceso de la comunicación, con el paso del tiempo, varios autores han creado teorías que permiten exponer desde diferentes perspectivas, la función de la comunicación, sus elementos, sus resultados y los factores que en ella intervienen. Estas formas de estudiar a la comunicación serán abordadas en las próximas páginas.

1.2 ¿Qué es una Organización?

Una organización puede ser entendida como un conjunto de subgrupos conformados por individuos que comparten un objetivo, valores y metas; con distintas jerarquías entre los miembros y por ende, con una necesidad de eficiente comunicación entre ellos. Sin embargo, la situación de la organización también está influida por el entorno en que se encuentra, es decir, la comunicación externa de la empresa, o de la organización de cualquier índole.

Una organización requiere que los miembros de la misma tengan en común los objetivos de la empresa y que “se pongan la camiseta” sintiéndose parte de ella, integrados e importantes para el buen funcionamiento de la misma. Mientras más cohesión entre los valores, forma de pensar y objetivos de los miembros de la organización con los de la empresa, mayor será la posibilidad de elevar las utilidades y la productividad de una empresa.

Una organización es un grupo de personas, esto significa que como ellas, la institución crecerá, adquirirá experiencias y no siempre será la misma, es imposible hacer un modelo y procurar que se mantenga de manera permanente. Con el tiempo y ante las diversas circunstancias se van modificando roles, patrones de conducta e incluso los requerimientos de la empresa respecto a sus nuevos miembros.

Así que es necesario construir nuevas formas de pensamiento y lograr un equilibrio entre la flexibilidad para la adaptación de la empresa y las exigencias del medio, procurando siempre el respeto a las normas internas que la organización tenga como agentes particulares de regimiento de conducta.

1.3 Comunicación organizacional

La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes. Esta es la definición, propuesta por Gerald M. Goldhaber, es la que utilizaremos como base para explicar este fenómeno complejo en el proceso comunicativo en las organizaciones.

La base de la comunicación para este autor son los mensajes, la idea construida con información significativa un sujeto (persona, animal, cosa o situación) que se llevan a cabo durante el intercambio de la información. La comunicación organizacional estudia el flujo de los mensajes desde diversos puntos de vista y en las distintas formas en que se pueden compartir.

Por ejemplo, los mensajes emitidos de manera oral, aquellos mensajes que llegan a ser inconscientes, construidos y emitidos por nuestro cuerpo; así como los que se transmiten por medios ajenos a nuestro organismo, como los medios de comunicación escritos.

Los receptores, son los actores de la comunicación que forman parte, o son externos a la organización pero que alcanza el flujo de la información de las organizaciones. El alcance de los mensajes de la organización tiene relación directa con el método de difusión que se elija para dar a conocer los mensajes. De la selección de canales adecuados y de la construcción de mensajes claros depende la ejecución eficiente de indicaciones y tareas.

El flujo de la información se refiere a la dirección que toma el mensaje al ser emitido y la intención que le mueve. Tomando nuevamente las clasificaciones de Golhaber, considera existen tres razones generales para explicar el flujo de mensajes en una organización: de tarea, de mantenimiento y humanos.

Refiriéndose a los mensajes de tarea con los que tienen que ver con servicios o actividades con importancia específica para la organización; los mensajes de mantenimiento son los que contienen información sobre la organización y que debe mantenerse vigente, pues es la base de su filosofía. Los mensajes humanos se dirigen a los miembros de la organización y apelan a su situación personal y humana.

Como ya se ha comentado, la comunicación organizacional observa la forma en que se utiliza, maneja y distribuye la comunicación en las organizaciones; éstas usan la información de tres formas complementarias entre sí para estructurarse efectivamente ante su entorno: La percepción, la construcción de conocimiento y la toma de decisiones.

La percepción es el proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones de sus sentidos con el objeto de asignar significado a su entorno. Sin embargo, lo que uno percibe llega a ser muy diferente de la realidad objetiva. El comportamiento de las personas se base en su percepción de lo que es la realidad, no en la realidad en sí. El mundo que es importante en términos de comportamiento, es el mundo según es percibido¹⁴.

La percepción construye la representación del medio y las interpretaciones compartidas, que funcionan como contextos significativos y guías para la acción de la organización; con un foco especial a los agentes externos de la organización.

Estas interpretaciones definen la intención o visión del conocimiento que tiene la organización, modifica y dirige el proceso de creación de conocimiento. Una visión clara de lo que es la organización y lo que desea ser en su industria, mercado o comunidad contribuirá a que trace su agenda para aprender y crear conocimiento.

La percepción construye significado y expresa qué es vital para la organización y sus miembros, la creación de conocimiento genera innovaciones y competencias que amplían el horizonte de selección. Quienes toman las decisiones son encausados por rutinas, reglas y heurísticas personales a fin de simplificar y legitimar sus acciones. Esto construye una organización bien estructurada y por lo tanto, puede posicionarse frente a los miembros de su entorno¹⁵.

Como se ha referido en párrafos ulteriores, la comunicación organizacional aborda a la comunicación global de una organización, tanto en sus objetivos, flujos, medios y públicos; haciendo una división en comunicación interna (cuando los

¹⁴ *Idem* p. 139

¹⁵ Chun Wei, Choo. *La organización inteligente*. México. Ed. Oxford. 1999. pp. 8,9 y 16.

programas están dirigidos al personal de la organización) y externa (cuando se dirige a los diferentes públicos externos)¹⁶.

La intención de la comunicación organizacional tiene el objetivo de lograr que estos procesos comunicativos, tanto internos como externos, se lleven a cabo de la forma más eficiente posible. La comunicación en las organizaciones es un sistema estructurado por actividades interdependientes que al integrarse logran un conjunto muy específico de objetivos.

Las organizaciones requieren del establecimiento de jerarquías y responsabilidades específicas de los miembros, esto para poder identificar una jerarquía que trace las normas y actividades de la organización en conjunto.; así como la definición de los canales de comunicación formales e informales entre los subgrupos y los miembros individuales de la organización.

El estudio de las organizaciones comienza a principios del siglo XX; esto permite realizar una distinción entre las formas en que se administra la comunicación en las organizaciones, tomando en cuenta el tipo de mensajes, los emisores de los mismos, los canales de difusión y el flujo de la información.

Con base en estos datos, surgieron la teoría clásica, la teoría humanista, la teoría contingente y finalmente, la Teoría de sistemas.

Los autores representativos de la teoría clásica son Max Weber, Frederick W. Taylor y Henry Fayol. Las características más representativas de esta teoría son: una estructura jerárquica bien definida, en la que el flujo de la comunicación es descendente (de los líderes de la organización hacia los empleados), sin que exista una retroalimentación entre actores del proceso de comunicación.

Se establecen normas, reglas y estándares de información precisas, se especifican las obligaciones y los derechos de los miembros claramente; se lleva un control estricto de los mensajes transmitidos y se exige la separación de intereses personales con los de la empresa.

La división estricta del trabajo es otra de las características de esta escuela; algunos medios de comunicación organizacional en estos casos son los manuales

¹⁶ Fernández Collado *op. cit.* p 31.

y boletines pensados para darles un sentido de pertenencia a los miembros de la organización.

Algunos de los problemas que enfrentó este tipo de escuela en la comunicación fue la excesiva rigidez de la forma de comunicación que era formal, vertical y oficial. Este tipo de actitudes y administración de la comunicación genera excesiva burocracia, la toma de decisiones son totalmente centralizadas y por esto mismo, rígida, alienante y no es incluyente.

Otra de las teorías es la de la escuela humanista, cuyos autores representantes son Elton Mayo, Kurt Lewin, Rensis Likert, Douglas McGregor y Chris Argyris; esta teoría humanista como su nombre lo indica, considera los factores humanos de las organizaciones.

Pretende una administración en la que los miembros se involucren en las tomas de decisión, promueve una interrelación entre las partes, consideran la experiencia y las proyecciones a futuro para determinar acciones estratégicas. Procura una mayor participación y comunicación.

La retroalimentación de los mensajes emitidos es importante, su comunicación procura ser lineal bidireccional y no marcar de manera tajante la jerarquización de posiciones y roles dentro de la organización. En este caso, la comunicación juega un papel fundamental y primordial en la organización. No obstante, al existir una normatividad más flexible y laxa, es posible caer en un extremo de desatención a las mismas.

Hay otra teoría que permite estudiar la comunicación, que es la teoría contingente, en este caso, esta escuela considera al entorno como una característica determinante en el funcionamiento y objetivos de la organización. Algunos de sus autores más destacados son: Joan Woodward, Tom Burns, G.M. Stalker, Paul Lawrence y Jay Lorsch.

En este caso, la comunicación tiene un rol un poco más completo; puesto que en esta se reconocen las situaciones externas que influyen directa e indirectamente en las organizaciones y también aquellas determinantes estructurales (a nivel interno) que le exigen modificaciones o adecuaciones al sistema completo.

Los autores de la teoría de sistemas son: E. Trist, Daniel Katz y Robert Kahn. En este caso, la organización es vista como un sistema, que es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un todo organizado, donde el resultado es mayor que la suma de sus partes.¹⁷

Este enfoque observa a las organizaciones como un organismo humano; compuesto de partes vivas con funciones específicas, pero que no pueden funcionar de manera individual y separada; las acciones, el buen funcionamiento, la salud de cada una de las partes que lo conforman tienen un impacto en el resto de los órganos.

Como en un organismo vivo, existen órganos que funcionan como “líderes” y que dirigen el funcionamiento del resto; no obstante, la comunicación es bidireccional y constante. Cuando un órgano falla o no se comunica de manera efectiva con los demás, existen situaciones que desequilibran el funcionamiento de la organización total.

De acuerdo con Daniel Katz y Robert Kahn, se permite la clasificación de las organizaciones en sistemas cerrados y sistemas abiertos; los primeros son aquellos que funcionan independientemente del entorno y los abiertos, son aquellos que se ven influenciados y afectados por las condiciones de su entorno físico, económico, social y geográfico.

Las organizaciones son sistemas abiertos que manejan un flujo de información tanto dentro de sí misma, como hacia el exterior. Esta perspectiva considera nueve elementos fundamentales de los sistemas:

1. Entrada: información que recibe del entorno
2. Proceso: utilización de la información recibida para crear un producto, ya sea bien o servicio, que pueda ser exportado al entorno y satisfacer una necesidad del mismo.
3. Salida: etapa en la que el producto o servicio es presentado al exterior
4. Ciclos de eventos: proceso de intercambio permanente con el entorno.

¹⁷ *Idem* p. 28

5. Entropía negativa: proceso natural de desorganización o degeneración¹⁸, aquellas situaciones que devienen en una situación fuera de control; requiere de especial atención y trabajo específico.
6. Información: datos del entorno y del interior de la organización que se comparten de manera constante.
7. Estado de equilibrio: la capacidad de la organización de adaptarse a las necesidades del medio y a las necesidades de los públicos internos, capacidad de respuesta adecuada y eficiente ante la entropía negativa.
8. Diferenciación: división de tareas a cada una de las partes que la integran, manteniendo un flujo de comunicación constante y bidireccional.
9. Equifinalidad: establecimiento de objetivos comunes con todas las partes del sistema, procurando el beneficio general y de cada una de las partes.

En las organizaciones es común que alguien atento y que escucha a quienes les rodean, es abierto para mejorar las relaciones entre subordinados y otros cargos. Es común que existan confusiones semánticas entre los distintos niveles jerárquicos de la organización, entorpeciendo el proceso de comunicación y buen funcionamiento del sistema como conjunto de grupos sociales.

Como objetivo ideal de la comunicación organizacional, es lograr una comunicación dentro de la organización eficiente, adecuada, suficiente, eficiente y significativa con los grupos que la conforman, para lograr el óptimo desarrollo de funciones y el logro de objetivos. Con base en esto, el siguiente paso es construir redes de comunicación que permitan un flujo adecuado de información a los públicos externos de las organizaciones.

1.4 Comunicación interna y comunicación externa

En párrafos anteriores se ha explicado ya que las organizaciones están conformadas por públicos internos y externos, es decir aquellos que forman parte de ella y quienes reciben sus productos o servicios de manera externa, en este

¹⁸ *Idem* p. 31

caso, existe una relación estrecha con la organización pero no necesariamente permanente ni forman parte de su estructura orgánica.

Los públicos externos son los clientes asiduos, a los clientes potenciales, la competencia, aquellos que tienen relación con la empresa pero que no pertenecen a ella; son individuos que influyen en la situación de la organización a través de diversas vías, sin embargo, no desarrollan vínculos que dependan propiamente de las decisiones que tome la organización a nivel interno.

Para remitirnos a una definición formal, recurriremos al concepto de ambos términos de Fernández Collado.

“**Comunicación interna** es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

“**Comunicación externa**: es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.”¹⁹.

1.4.1 Comunicación interna

La Comunicación Interna recurre a diversas herramientas que permiten la identificación de las áreas de oportunidad y de las fortalezas con las que cuenta; esto sirve para efficientar todos los elementos de la comunicación interna: los mensajes, las redes de comunicación, los medios de comunicación organizacionales, el flujo de la información y la dirección de la misma.

Para este trabajo de investigación tomaremos una de las herramientas de la comunicación organizacional para detectar las áreas de oportunidad de la empresa el Diagnóstico Organizacional. Esta herramienta es un apoyo para la creación de estrategias y tácticas comunicacionales que optimicen el desempeño de la organización.

¹⁹*Idem.* p. 32.

El Diagnóstico organizacional (DO) ejecuta el análisis de la situación comunicacional organizacional de la empresa a través de la detección de necesidades, carencias y deficiencias comunicacionales a nivel interno.

Para desarrollar estrategias eficientes, el análisis del ambiente y el clima organizacional es el que promueve el diseño de programas de integración que optimicen la eficiencia de los miembros internos.

Otro de los rasgos que considera la comunicación de negocios que implica la adaptación y creación de lenguajes, símbolos y signos para la conducción de actividades que satisfagan las necesidades de la organización.

Conocer los objetivos y valores de los líderes de la organización y compararlos con los que se rige la empresa, hace factible la estructuración de la filosofía de la organización, ya sea para su creación y /o replanteamiento de la filosofía de la empresa que incluye: Visión, Misión, Valores y Objetivos.

De acuerdo con el DO, puede proponerse la creación de medios organizacionales de comunicación que van desde la papelería básica (tarjetas, hojas membretadas, reportes, memorandos, tarjetas de presentación, entre otros), la papelería de soporte (informes anuales, lanzamientos de producto, impresiones de documentos especiales), hasta los folletos explicativos. Cualquier medio de comunicación que implique el flujo de la información dentro de la organización.

Con base en los resultados que arroje el DO, los programas de comunicación interna, son susceptibles de ser sujetos a revisión y proponer en todo caso, la creación de ediciones publicadas periódicamente (manuales, reglamentos, boletines, y revistas), e incluso la creación de cursos de capacitación, motivación, inducción, difusión, integración y comunicación para impartir a los empleados de la empresa.

En el caso del diseño o replanteamiento de los programas de comunicación interna, se considerará la administración por objetivos, que implica el establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior, la elaboración de planes tácticos y operacionales con énfasis en la medición y la evaluación continua, revisión y reciclaje de los planes

1.4.2 Comunicación Externa

En el caso de la comunicación externa de las organizaciones, también existen herramientas que se utilizan para elegir los medios más adecuados para comunicar los mensajes deseados a los públicos objetivos. No obstante, utilizaremos las Relaciones Públicas (RRPP) como herramienta en este caso particular.

Las Relaciones Públicas son un conjunto de acciones de comunicación estratégica coordinadas y sostenidas a lo largo del tiempo, que tienen como principal objetivo fortalecer los vínculos con los distintos públicos, escuchándolos, informándolos y persuadiéndolos para lograr consenso, fidelidad y apoyo de los mismos en acciones presentes y/o futuras. Las Relaciones Públicas implementan técnicas de negociación, marketing, publicidad y administración para complementar y reforzar su desempeño en el marco de un entorno social particular y único.²⁰

Las RRPP permiten ejecutar varias tareas para comunicar efectivamente información con el entorno, valiéndose de diversas actividades y recursos, a continuación, algunas de las mismas:

- Organización de eventos: Conferencias, Seminarios, Convenciones, Inauguraciones, Lanzamiento de productos y servicios, Ferias y exposiciones, Carpas, Catálogos, Congresos, Ruedas de prensa, Presentaciones.
- Relación con medios de comunicación:
 - ✓ Creación y mantenimiento de una reputación positiva de la empresa.
 - ✓ Producción de información y buenas noticias.
 - ✓ Organización de conferencias de prensa.
 - ✓ Realización de entrevistas con directivos y gerentes de la empresa.
 - ✓ Difusión de entrevistas en algún medio de comunicación.
 - ✓ Artículos y reportajes difundidos en revistas especializadas.
 - ✓ Monitoreo *-clipping-* (seguimiento de los medios que mencionen su producto)
 - ✓ Publicity (publicidad gratuita)

²⁰Lic. Natalia Martín. *Definiendo las Relaciones Públicas* <http://www.rppnet.com.ar/defrpp.htm> (Consulta: 10 de agosto de 2010)

- Difusión de noticias favorables de productos, servicios o actividades corporativas a los medios de comunicación, de manera gratuita.
 - Comunicados o notas de prensa
 - Ruedas de prensa
 - Generación de noticias
 - Cartas al director
- Lobbying –cabildeo
 - ✓ Negociaciones con diversos personajes de influencia social, en representación de nuestros clientes.
 - ✓ Preparación o consejo de declaraciones y discursos.
- Comunicación en situaciones de emergencia o de crisis.
 - ✓ Creación de planes preventivos y de emergencia para ponerlos en operación dentro de la organización que lo amerite.
 - Prevención de accidentes.
 - Actuación en caso de siniestro o temblor
 - Formación de equipos para hacer frente a situaciones diversas y elaboración de planes de acción.

En este punto, cabe señalar que las Relaciones Públicas son una herramienta que puede ser sumamente útil para la consecución de objetivos por parte de las organizaciones. Antes, se tenía la creencia de que una baja en ventas implicaba la urgencia de emprender una campaña publicitaria, lo cual, no es propiamente correcto.

Las Relaciones Públicas sirven para que las organizaciones encuentren otros medios y recursos para lograr un posicionamiento en la mente de sus públicos, así como la recordación de su marca y la diferenciación entre ellos y las demás compañías de giros similares o del mismo.

Las mensajes publicitarios hoy pueden parecer mensajes unilaterales, interesados, manipulados, parciales y destinados a satisfacer las necesidades de una empresa, más que las del público al que va destinado.

Ya no es suficiente diseñar un video llamativo o demasiado creativo, pues en ocasiones lo que sucede es que se recuerda la situación que se representa en el comercial ya sea porque es graciosa o chusca, pero no consigue posicionar en la mente de los consumidores el producto en sí.

La alternativa para crear una buena percepción de una marca, son las relaciones públicas; ya que, aunque tienen desventajas porque no pueden controlar el contenido, ni controlar los plazos ni el aspecto visual del mensaje, tiene la ventaja de tener credibilidad.

Lograr el posicionamiento de una marca o empresa a través de las RRPP, consiste en lograr que los medios de comunicación y el público difundan mensajes positivos; la toma de decisiones para el consumo o la preferencia de productos o servicios puede determinarse por el nivel de confianza que las personas sienten por las marcas, basados en las experiencias de los demás consumidores o la información que conocieron en los medios.

Un mensaje requiere de una validación externa para ser efectivo; para ello necesita forzosamente hacer referencia a algo con lo que el cliente se sienta familiarizado, dicho de otro modo, que lo haya escuchado antes en los medios. Esta publicidad y el valor del boca a boca es lo que está reemplazando a la habilidad de vender por medio de la publicidad tradicional.

1.5 Comunicación integral y estratégica

La comunicación integral se refiere al correcto y eficiente flujo de la comunicación de una organización, tanto interna como externa. Esto implica que la forma de comunicación entre los diferentes públicos que tiene la organización esté en constante interacción y que la información que reciben es clara, precisa y objetiva.

La comunicación es inherente a todos los organismos; de tal forma que una empresa comunica de manera constante y en ningún momento hay opción de dejar de hacerlo, esto porque todo cuanto hacemos o dejamos de hacer finalmente es percibido por los demás miembros de la sociedad en la que nos encontramos, tanto a nivel personal-individual como en el nivel grupal.

Una empresa con mayor razón comunica a los públicos y lo deseable es que comunique mensajes positivos o en favor de la empresa. La comunicación integral persigue la meta de que los flujos de información dentro de la empresa y hacia los públicos externos sea óptima; evitando sesgos y procurando que no haya intervalos de ruido que impidan la retroalimentación que da lugar al crecimiento de las organizaciones.

La comunicación integral, como su nombre lo dice integra todas las estrategias que se puedan proponer para hacer eficiente la comunicación en todos los niveles y en todas las direcciones en la organización. De esta manera los comunicólogos organizacionales diseñamos planes estratégicos de comunicación integral que incluyen acciones a realizar en la comunicación en todos sus rubros para optimizar los procesos de comunicación, producción, trabajo y resultados en las organizaciones.

Entendamos que la comunicación integral también es estratégica pues implica la coordinación de todos los recursos comunicacionales externos e internos de la empresa (publicidad, marketing, folletería, canales comunicativos, ambiente laboral, organigrama, distribución espacial, higiene, atención al cliente, posventa, etc.) para diferenciarnos de la competencia y lograr un lugar en la mente de los públicos que nos interesa.

Las estrategias de comunicación así descritas tienen los rasgos lo que caracteriza a toda herramienta de comunicación, con la única acotación de que, en este caso, para el logro de sus metas los jugadores utilizan el poder de la interacción simbólica en vez de la fuerza o cualquier otro sistema de interacción física²¹.

Entonces, lo que deseamos es diseñar para la organización estrategias y tácticas que soporten los logros de los objetivos organizacionales. Integrando a todas las partes involucradas y promoviendo la utilización adecuada de recursos.

²¹ Lic. Santiago Luis Bozzetti. *Comunicación Estratégica* Dirección URL <http://www.rppnet.com.ar/comunicacionestrategica.htm> (consulta: 11 de agosto de 2010)

*“Ser auténtico es la filosofía más inteligente,
la acción más valerosa, la consideración más gentil
y el mayor acto de reconciliación imaginable”.*
Robert Holden

Capítulo 2 Identidad e imagen

La identidad de las organizaciones se refiere a dos niveles: la identidad conceptual y la identidad visual. Es factible que entendamos que la identidad es como la personalidad de la empresa, define su carácter, sus acciones, respalda la construcción de la imagen que los públicos se formarán de ella.

En la actualidad, la importancia de la definición de una identidad para una organización es básica, ya que vivimos en una constante recepción de símbolos que buscan decirnos algo. Hoy día, la identidad da lugar a la construcción de una marca. Las empresas, las ciudades y hasta las personas apuestan a la construcción de sus signos, símbolos, características; la construcción de una marca.

Si se piensa por ejemplo, en ciertas personalidades como Maddona, David Beckham, Paul Mc Cartney, podemos ver que, si bien han logrado muchas cosas por mérito propio, sus nombres son en sí mismos, una marca reconocida por las personas. Al mencionar ciudades como París o Londres, por ejemplo, no pensamos en su historia, pensamos en el Big Ben y la Torre Eiffel respectivamente; se han posicionado en nuestra memoria como marcas.

Las grandes empresas, por ejemplo, Coca Cola, ha construido una marca fuerte, cuyo logotipo reconocemos en cualquier país del mundo, no importa el idioma. Probablemente una Pequeña Empresa pudiera considerar que “no es necesario darle importancia” a todos los pequeños detalles que construyen a la identidad de la organización, no obstante, la identidad, construye una marca y la marca es lo que se vende.

Los beneficios de una buena gestión de una identidad/marca son:

- Obtener un mejor precio. La reputación, credibilidad y confianza que las personas sientan por la empresa, los valores agregados (intangibles) dan un plus valor a los servicios. Las personas están dispuestas a “pagar más” si tienen confianza o han sido recomendados.

- Aumentar la valoración y reconocimiento. Sólo el 10% de la valoración personal proviene de los activos tangibles, el 90% restante se construye de los elementos intangibles que se ofrecen, de los valores agregados.
- Extender la línea de actividades. La marca, crea redes de confianza, aceptación y admiración mutua, que permiten emprender con actividades nuevas y complementarias.

La identidad y la imagen en su conjunto, construyen lo que puede llegar a ser una marca, herramienta ideal para el logro de objetivos²².

2.1 Identidad

La identidad es un conjunto único de asociaciones que se aspira a crear o mantener. Estas asociaciones representan la razón de ser de la marca personal implicando una promesa al público objetivo.²³

La identidad es la forma específica de ser de cada una de las organizaciones, implica las características únicas y particulares de las que es poseedora. Por ejemplo, el nombre el giro, el público meta, la gama cromática que haya establecido para sí misma, los servicios y/o productos que ofrece y la forma en que lo hace.

Son aquellos rasgos distintivos que nos hacen especiales a cada uno de los actores de la sociedad. Esta identidad depende de los mensajes que la empresa emite, tanto de manera directa y formal como de la manera contraria.

El ideal es que se unifiquen criterios entre todos los miembros para lograr una cohesión en los criterios y las actividades y desempeño de roles de cada uno de los participantes. La identidad es finalmente la forma en que se proyecta la filosofía (la forma de actuar, pensar y sentir) de una organización.

La manifestación física de la empresa; está determinada por los signos que pueden ser percibidos por los públicos a través de los sentidos, los cuales son determinados a partir de la identidad conceptual que se ha establecido previamente.

²² Álvarez del Blanco. *TÚ Marca Personal*. España. Prentice Hall. 2008. 310pp. pp. 5,6

²³ *Idem* p. 11

2.1.1 Identidad conceptual

La identidad conceptual de la organización se refiere a lo que se ha establecido como razón de ser, los valores por los que se ha de regir y además por la filosofía que manejan los miembros que la integran.

2.1.1.2 Misión, visión, valores, objetivos, cultura y filosofía organizacional

La identidad conceptual consiste en formalizar y plasmar en documento las formas y normas bajo las cuales opera la organización, esto permitirá que las personas la ubiquen como una empresa seria y además que los públicos internos logren encontrar un eje rector para las actitudes y las actividades que realizan dentro de la empresa.

Aunque los directivos de la organización conozcan a la perfección la razón de ser, la forma de conducta esperada, las actividades a realizar, es necesario que también se establezcan lineamientos que sean respetados por los miembros de la organización, evitando así discontinuidades en los resultados establecidos y esperados.

- Misión: enunciación que plantea retos, estimula e inspira a los miembros de la organización, define el negocio y resalta la diferenciación con la competencia.

La misión permite que los miembros de la organización conozcan la razón de existir de la empresa y de este modo empate la misión personal de los individuos con los objetivos y filosofía de la empresa de la que es parte.

- Visión: lo que la organización quiere llegar a ser, escenario ideal de la organización visto desde el presente pero susceptible de ser alcanzado.

La visión es el pensamiento a futuro, debe ser redactado de tal forma que sea futurible, es decir que sea probable de alcanzar a mediano plazo. Es el escenario ideal en el que la empresa desea encontrarse. En este rubro puede hablarse del éxito que se desea en determinado tiempo específico.

- Valores: “son ideales que comparten y aceptan, explícita o implícitamente, los integrantes de un sistema cultural, y que, por consiguiente, influyen en su comportamiento”²⁴.

Son los ideales bajo los cuales se rigen las actividades y operaciones de la empresa, estos deben ser difundidos y demostrados, primero a los miembros de la organización y posteriormente reflejados a los públicos externos.

Es fundamental que exista una coherencia entre lo que se espera de los miembros de la organización y la forma en la que éstos son tratados por parte de los directivos de la organización. De otro modo, lo que se logrará es la inconformidad e incomodidad de nuestros públicos; lo que es posible que se traduzca en la baja motivación y rendimiento de los empleados.

- Objetivos: son situaciones deseadas que la organización pretende alcanzar; es el escenario hacia el cual se dirigen las acciones de la organización.

Los objetivos son los “logros” que la organización pretende alcanzar a corto, mediano y largo plazo. El establecimiento de los mismos y la difusión de éstos permitirán que los miembros de la organización compartan el entusiasmo y la motivación de trabajar en equipo con el resto de los miembros de la organización.

El establecimiento de una identidad conceptual no sólo hace más sencilla la consecución de metas, sino que también fomenta el trabajo en equipo y la conformación de los mismos. Mientras más comunicación y retroalimentación clara haya entre los individuos, mayor posibilidad de elevar los niveles de productividad existe.

Es necesario que todos los miembros de la organización conozcan esta identidad conceptual que es en sí misma el corazón ideológico de la organización. Esta frase de “corazón ideológico” se refiere a que es el corazón, pues rige las pautas de conducta esperadas por parte de los miembros de la organización, esto significa que tiene inferencia también sobre las acciones y actitudes de las personas.

²⁴ Fernández Collado *op.cit.* p. 81

En cuanto a lo “ideológico” podemos entender que se refiere al establecimiento de una línea de pensamiento en cuyo caso debe ser respetado y valorado por los miembros de la organización como propio.

2.1.2 Identidad visual

La identidad visual se refiere a los signos que los públicos perciben a través del sentido de la vista. Por ejemplo, cada uno de nosotros tiene un logotipo (la firma y la forma en que cada quien escribe su nombre), por lo tanto, podríamos decir que cada uno de nosotros somos una marca. Obviamente todos tenemos una historia y decidimos que nuestro logotipo fuera ese y no otro por ciertas razones; así como nuestros padres nos pusieron un nombre por alguna razón en especial.

Algo así sucede con las marcas, surgen de alguna parte, tienen una historia en especial y obviamente la forma en que se presentan ante los demás también son el resultado de un proceso de selección y de evolución. Incluso hablando de los países, cada uno tiene una bandera que le representa y la forma en que se decidió que fuera esa y no otra es lo que hace interesante esta situación de las marcas.

Hay algunas que son el nombre de las personas dueñas de la empresa; sin embargo la finalidad es que los consumidores se sientan identificados con la marca, que sea capaz de representar algo en su memoria y hasta cierto punto en su afectividad (aunque en este punto ya estaríamos hablando más de símbolos que de simples imágotipos y logotipos, como lo vimos en clase).

Un producto es más atractivo si se dota de una marca, puesto que eso permite atraer a una parte más concreta del mercado; esto porque se le puede dar un simbolismo que le resulte familiar o preferible por encima de los demás productos.

Incluso la idea de ponerle un rostro a la marca (que a su vez nos connota al producto) puede ser de gran ayuda para suscitar en el pensamiento del consumidor imágenes de personalidad de la marca. Esto implica que los fabricantes se pongan a pensar y que el personaje sea producto de su imaginación.

De tal suerte que la marca tenga una vida muy aparte de la propia empresa que la produce. En la actualidad las marcas son un buen gancho para atraer a las personas, dado que hay algunos consumidores que ya no sólo compran los productos que satisfacen sus necesidades, si no que se empeñan en buscar más la marca en sí misma que el propio producto.

2.1.2.1 Logotipo

Antes de elegir un símbolo iconográfico que represente a nuestra organización, requerimos de la definición de un nombre, una vez que hemos definido esto, es cuando se lleva a cabo la elección de un logotipo. El nombre de una empresa es fundamental.

El nombre de una organización influye en la forma en la que reaccionarán las personas ante él, así que es de esperarse que un nombre potente, que fomente o ayude a la buena publicidad gratuita de la marca; si es que se trabajará por ejemplo, con Relaciones públicas para lograr el posicionamiento del mismo.

Un cambio de nombre repercute en la prensa y ésta en la efectividad del mensaje, los medios suelen explotar los cambios de nombre, tomando el tema hasta que se agotan las posibilidades de hablar de ello, o una vez que la marca misma decide que ha sido suficiente y comienza a ser más selectiva respecto a quienes tienen posibilidad de abordarla y quien no.

A pesar de que el cambio de nombre es una buena idea para una empresa grande, la elección de un nuevo nombre para una empresa pequeña si puede implicar un peligro de vida o muerte; el peor error de una empresa chica es intentar seguir los pasos de una grande, pues la posibilidad de fracasar es muy grande en contraposición con su dimensión real.

Una vez que se ha establecido el nombre de la empresa, la identidad visual se construye con un logotipo, que es un dibujo que le sirve para representarse. Los logotipos suelen encerrar indicios y símbolos acerca de a quiénes representan. Históricamente, esta representación iconográfica ha sido determinante para señalar la autoría de una obra o la diferenciación entre gremios.

El logotipo puede ser el eje afirmador de la propiedad privada a través del hecho de la autoría, es literalmente la rúbrica de la organización.

2.1.2.2 Imagotipo

Es aquella imagen que reconocemos sin necesidad de leer algún cuerpo verbal adjunto a la imagen, es a lo que también podemos llamar símbolo dentro de las familias de los signos.²⁵

El imagotipo se refiere, al símbolo que permite exteriorizar un pensamiento o idea más o menos abstracta, así como el signo o medio de expresión al que se atribuye un significado convencional y en cuya génesis se encuentra la semejanza, real o imaginada, con lo significado.

El imagotipo será el símbolo, el dibujo, la fotografía, el elemento visual que representará a la empresa junto con el logotipo que se ha determinado anteriormente.

2.1.2.3 Logo-imagotipo

Esta figura es la conjunción de los dos elementos mencionados anteriormente, la rúbrica con el nombre de la marca y el símbolo con el que está representado. La funcionalidad de un logoimagotipo radica en su capacidad para comunicar el mensaje que se requiere como y para el logro de esto se requiere del uso de colores y formas que contribuyan a que el espectador final le de esta interpretación.

Un logoimagotipo, en términos generales, requiere del apropiado uso de la semiótica como herramienta para lograr la adecuada comunicación del mensaje y la interpretación por parte del espectador más cercana a este mensaje.

Así por ejemplo un círculo amarillo puede interpretarse de diferentes formas y dársele diferentes significados como "sol", "moneda", "huevo", "queso" u otros, mientras que si se encuentra adyacente a la palabra "banco" ambos elementos, el círculo amarillo y la palabra banco, toman un solo significado: "Institución Bancaria".

²⁵ Isopixel, Qué es LOGO? Dirección URL <http://isopixel.net/archivo/2005/08/que-es-logo/> (Consulta: 11 de agosto de 2010)

Es decir, el logoimagotipo, al momento de representar una entidad o grupo de personas, lo más apropiado es que mantenga congruencia semiótica entre lo que se entiende y lo que realmente busca representar.

Los elementos de soporte generalmente coordinados por un grupo de líneas maestras que se recogen en un documento denominado Manual de Estilo. Estas líneas maestras establecen cómo debe aplicarse la identidad corporativa identificando las paletas de colores, tipografías, organización visual de páginas y otros métodos para mantener la continuidad visual y el reconocimiento de marca a través de todas las manifestaciones físicas de la misma.

Los soportes en que más habitualmente se refleja la imagen de marca son: Uniformes, papelería básica, señalética, materiales promocionales, infraestructura, entre otros.

Para el diseño de un logoimagotipo también debe considerarse la tipografía que será utilizada para realizar la reproducción del logoimagotipo. La tipografía debe ser clara, agradable y permitir que las personas la lean y le identifiquen sin problemas. La tipografía comprende el estilo, el tamaño, la organización y el grosos de las letras que conformarán la identidad visual de la empresa.

Una vez que se ha determinado cuál será el logoimagotipo de la empresa, es necesario que se establezca también cuál será la gama cromática que se empleará en lo sucesivo para representar a la empresa. La gama cromática debe de ser adecuada al giro de la empresa y no provocar una disonancia en cuanto al nombre, el giro y el concepto de la empresa.

2.2 Imagen

La imagen se refiere a todos aquellos elementos perceptibles que proyecta una organización hacia los distintos públicos que tiene. La imagen permite que los públicos relacionen e identifiquen a una empresa de otras, ya sea por sus colores, su edificio, su logotipo, o lo que se dice de ella.

Esta forma de percepción y de posicionamiento con los públicos se convierte en algo tangible en el punto en el que comienza a reeditar ganancias a la organización. La imagen que se desea proyectar es aquella que permite

diferenciarse y posicionarse como una empresa mejor, eficiente, rentable y confiable, por encima de las demás.

Todos los elementos que hemos mencionado anteriormente, tangibles y pragmáticos, son los que en conjunto, construirán una percepción ante nuestros públicos; por lo tanto, la planeación, programación y supervisión de todos estos elementos, se lleve puntual. Descuidar un solo detalle puede implicar una pérdida invaluable.

La imagen depende de la calidad del servicio, el ambiente en la organización, la infraestructura (la limpieza, el cuidado, la higiene, la comodidad, los colores, todo en funcionamiento, la seguridad de las personas), la organización que existe entre los miembros y en las actividades de la empresa, la puntualidad, el respeto, en fin.

Recordemos que es imposible dejar de comunicar, por lo tanto, es prioridad enfocar todos los esfuerzos en construir una imagen adecuada y positiva; esto se logra a partir de la definición de los objetivos, las acciones concretas para lograrlos, la filosofía corporativa, que es la que pone en común entre los miembros de la organización esta información; y finalmente la ejecución.

Para localizar cuáles son las acciones particulares de cada empresa, existe una herramienta de comunicación organizacional que identifica cuáles son las estrategias más adecuadas; esta herramienta es el Plan estratégico de comunicación integral.

“Es imposible que un problema pueda solucionarse con el mismo tipo de razonamiento que lo ha generado”.
Albert Einstein

Capítulo 3 Plan estratégico de comunicación integral

Este plan, reúne una serie de acciones que permite identificar las áreas de oportunidad de las organizaciones en todos sus niveles, ya sea en su contexto interno o externo. En este caso particular, abordaremos la comunicación integral, para diseñar un plan de acción eficiente para trabajar tanto los elementos de la comunicación interna, como la filosofía corporativa, las redes de comunicación, flujos de información, colores institucionales, entre otros elementos.

Y la comunicación externa, abordando desde imagen corporativa, relaciones públicas y servicios.

3.1 Plan estratégico

Un plan estratégico de comunicación es el producto que resulta de la reunión de un comunicólogo organizacional que funge como investigador de la situación actual de una organización y analiza la situación deseada por el cliente.

En el proceso de diseño de un plan estratégico, se llevan a cabo actividades de planeación, producción, investigación, diagnóstico, interpretación y finalmente se diseñan actividades estratégicas que permitan optimizar las funciones de una organización. Estas actividades tienen que ver con el asesoramiento que se les da a los clientes para que puedan lograr sus objetivos y alcanzar la situación deseada.

Un plan estratégico de comunicación produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, así como promoviendo la participación del receptor, para que éste intervenga de manera directa en el proceso.

La planificación estratégica de la comunicación genera fuerzas de cambio que evitan que, por el contrario, las instituciones se dejen llevar por los cambios. Es indudable

que existen presiones sobre los servicios públicos, lo que provoca, en muchos casos, que éstos actúen automáticamente sin tener espacios de reflexión.²⁶

La comunicación en sí misma no puede ser del todo una acción planificable, no obstante, ubicarla como parte de las disciplinas que conforman el universo de disciplinas que pertenecen a la organización, permitirá una gestión y administración más eficiente de los recursos comunicacionales de la empresa.

El plan estratégico, se realiza por etapas, las cuales permiten el conocimiento de todos los elementos necesarios para diseñar tácticas, estos son:

1. Realizar el análisis de la empresa
 - a. Auditoría de comunicación interna (redes de comunicación, flujo de información, medios de comunicación organizacionales)
 - b. Auditoría de ambiente y clima organizacional (la forma en la que se dan las relaciones entre los miembros de la organización, las actitudes y las conductas adoptadas por los miembros)
 - c. Auditoría de identidad conceptual (existencia de la formalización de sus elementos)
 - d. Auditoría de imagen corporativa (existencia o no de una imagen corporativa formalizada, infraestructura, colores corporativos)
 - e. Necesidades y situación financiera
2. Identificar cuál es la situación del entorno (identificación de los públicos objetivos, los públicos cautivos, situación económica, competencia, zona geográfica)
3. Definir los objetivos de la empresa
4. Identificar a los públicos y sus necesidades comunicativas
5. Diseñar la propuesta de actividades de comunicación externa e interna
6. Diseñar estrategias y tácticas
7. Calendarizar actividades
8. Definir las herramientas de evaluación

²⁶ Felipe Nieves Cruz. *Comunicación Organizacional*. Dirección URL <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/comunicacion-estrategica.htm> (Consulta: 12 de agosto de 2010)

3.2 Análisis situacional

El análisis situacional tiene que ver con la situación en la que se encuentra la organización, esta etapa es en la que se lleva a cabo la recolección de datos e información necesaria para comenzar a analizar las actividades y las situaciones en las que se encuentran de forma inmediata y cuáles son las actividades que se llevarán a cabo en función de ello. En resumen lo que se debe lograr esta etapa:

1. Identificación de públicos externos e internos
2. Identificación de medios de comunicación aliados
3. Definición de capital para las actividades
4. Identificación de necesidades de los públicos
5. Identificación de competencia
6. Identificación de ventajas y desventajas competitivas
7. Análisis económico de la zona geográfica
8. Identificación de acciones comunicacionales anteriores y resultados
9. Benchmarking de servicios
10. Análisis FODA
11. Intercambio de expectativas de metas, roles y responsabilidades entre el comunicólogo organizacional y el líder de la empresa

Este análisis situacional permite conocer las condiciones en la que se encuentra la organización, tanto a nivel interno como externo; se identifican los “síntomas” y con ellos las áreas de oportunidad factibles de mejora o cambio en función de sus necesidades y objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Para determinar las acciones a ejecutar, es necesario revisar por “sectores” a la empresa, enfocarse en un inicio en la situación interna, posteriormente en la parte externa y con la conjunción de ambas observaciones, instrumentar acciones que logren un cambio.

3.2.1 Auditoría de comunicación interna

La auditoría de comunicación interna consiste en la obtención de datos respecto a la situación, forma, calidad, dirección, flujos y formas de la comunicación al interior de las organizaciones. Esta auditoría sólo puede obtenerse a través de la comunicación directa con los miembros de las mismas. La auditoría de la comunicación interna implica la valoración y reconocimiento de la cultura, así como los discursos que se dan dentro de la organización.

Uno de los elementos fundamentales de la comunicación interna es la cultura, que es el conjunto de valores, creencias, conocimientos y formas de pensar que sirven de guía, que comparten los miembros de una organización y que son transmitidos de generación en generación. Constituida por dos niveles que incluyen tanto las características observables como inobservables de la organización, que reflejan la vida de una organización.²⁷

Todas las organizaciones tienen una cultura organizacional, no obstante, no todas están basadas en los objetivos claros de la organización, ni son formales. El objetivo de la cultura, es ofrecer un eje de conducta y actitudes deseados en las organizaciones, lo cual promueve el logro de objetivos y metas en común, integrando a los miembros de la organización con la cultura de la misma.

El patrón de comportamientos, formas tradicionales en que piensan los miembros de una empresa dan lugar a una amalgama de pautas de conducta, valores compartidos, ideas, símbolos y formas normativas; que es llamada “cultura corporativa”. Ésta, es un elemento activo y movilizador de la empresa.

Cuanto más sólida es una cultura corporativa, menos necesarios son los organigramas y manuales de normas y procedimientos. La cultura corporativa establece formas de interacción, liderazgos y preferencias dentro de la empresa; modelos que surgen de un intercambio recíproco entre la empresa y su entorno.

Dentro de la cultura de las organizaciones, se desarrollan mitos y ritos, muchas veces no son parte de la cultura corporativa esperada, más bien forman parte de la construcción social y del imaginario colectivo. Los mitos y ritos son un

²⁷ María Soledad Trujillo Quezada. *Cultura Organizacional*. Dirección URL http://ciberdocencia.gob.pe/index.php?id=1260&a=articulo_completo (Consulta: 13 de agosto de 2010)

elemento integrador para las organizaciones, los cuales, bien diseñados y trabajados, permiten una mayor cohesión de los grupos y un eficiente método de “control”.

Algunas clasificaciones de los ritos organizacionales más comunes son:

- Ritos de pasaje, utilizados en el contrato como en el traslado de cargos, teniendo como objetivo minimizar la ansiedad frente al nuevo papel asumido y restablecer las relaciones sociales presentes.
- Ritos de degradación, donde se denuncia públicamente las fallas o los errores cometidos sea a través de retiros o denuncias, su objetivo es exponer los límites y las reglas que deben ser seguidas.
- Ritos de refuerzo, valorizando y felicitando los resultados positivos y esperados, teniendo como objetivo motivar aptitudes semejantes y reconocer el buen desempeño.
- Ritos de renovación, con el objetivo de perfeccionar el funcionamiento de la organización y comunicar que “ se está haciendo algo con los problemas”, y también una forma de dar atención a un determinado problema, omitiendo los demás.
- Ritos de reducción de conflictos, para restablecer el equilibrio entre relaciones antes conflictivas, y también una forma de desviar la atención de otros problemas.
- Ritos de integración, muy común en fiestas navideñas o otras fechas importantes, donde se incentiva la expresión de sentimientos visando mantener las personas comprometidas con la organización.²⁸

Recordemos que la organización es un conjunto de personas con características individuales y con culturas distintas entre sí; cada empresa enfrenta una realidad particular. La relación entre la cultura corporativa y la comunicación interna es bidireccional de mutua influencia. La cultura legitima al estilo de comunicación interna y la comunicación interna es la que estructura y dinamiza a esa cultura corporativa.

²⁸Adriana De Souza. *Cultura Organizacional*.
Dirección URL http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/culturaorganizacional/default3.asp
(Consulta 13 de agosto 2010)

3.4 Diagnóstico

Esta fase es un análisis a fondo de la empresa en todos sus niveles, para identificar problema que se ha de solucionar, basado en una investigación cabal de los hechos y en su análisis. Durante esta fase, el consultor y el cliente cooperan para determinar el tipo de cambio que se necesita.

Se utilizan los resultados de la fase de diagnóstico y se extraen conclusiones sobre cómo orientar el trabajo con respecto a las necesidades propuestas con el fin de que se resuelva el problema real y se obtengan los beneficios deseados. Durante esta fase se pueden vislumbrar algunas posibles soluciones.

La investigación y el diagnóstico de los hechos reciben a menudo escasa atención. Sin embargo, las decisiones con respecto a saber qué tipo de datos se han de buscar, qué datos se han de omitir, qué aspectos del problema conviene examinar a fondo y qué hechos se pueden dejar a un lado, predeterminan la pertinencia y la calidad de las soluciones que se propondrán. Por otra parte, con el acopio de los datos el consultor ya está influyendo en el sistema del cliente, y los miembros de la organización tendrán que empezar ya a cambiar como resultado de la presencia del consultor.

El diagnóstico se constituye en la primera fase plenamente operativa del trabajo de la consultoría y tiene como antecedente la preparación realizada y el diagnóstico inicial preparatorio. El objetivo del diagnóstico es definir los problemas que afronta el cliente, examinar de forma detallada sus causas y preparar toda la información necesaria para orientar las decisiones que han de ser tomadas para la solución.

3.5 Plan estratégico de acción

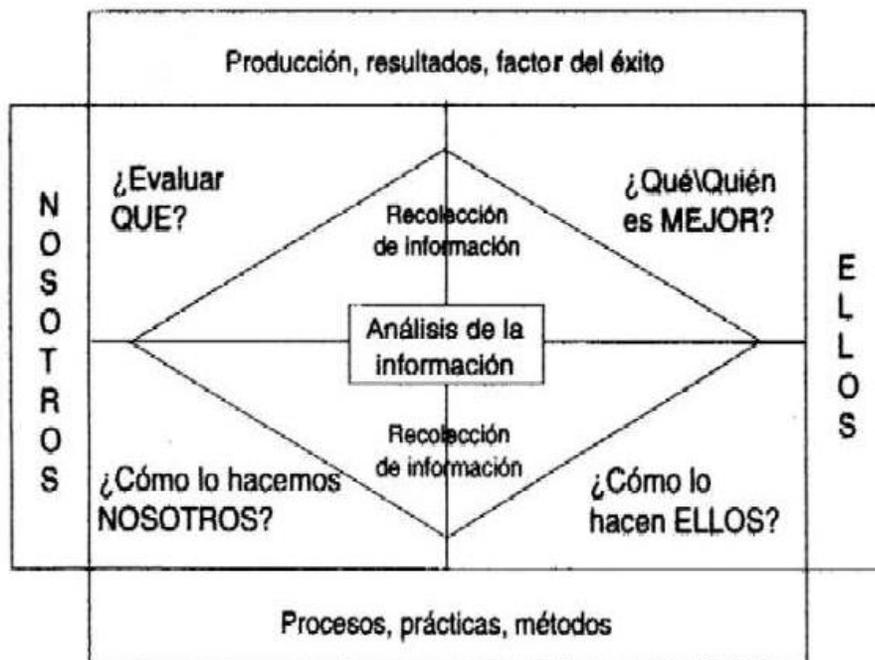
Un plan estratégico de acción es el que se desarrolla a partir de la investigación y la auditoria de la comunicación interna de las organizaciones. Para ello es fundamental que se hayan evaluado las condiciones en que se encuentra la organización hacia dentro de la misma y cómo es percibida por los públicos externos.

Una vez que se ha obtenido esta información, es posible empatar los objetivos comunicacionales con los de la productividad de la empresa. Y para ello

es posible llevar a cabo distintas prácticas organizacionales, las cuales son elegidas de acuerdo con las necesidades y objetivos específicos de la empresa.

Algunas de las prácticas organizacionales que son susceptibles de ser elegidas en función de los objetivos, necesidades, planes y fines de la organización son los siguientes:

- Branding: se refiere a la identidad, es decir, el *branding* es personal, significa integridad, representa consistencia y frescura. La construcción de una marca.
- Benchmarking: El benchmarking es una técnica de análisis comparativo empresarial u organizacional en general. Se trata de un proceso sistemático de comparación con los que realizan mejor cualquiera de los procesos a analizar, sobre la base de los principales indicadores disponibles, pero sobre todo mediante el análisis del cómo realizan las actividades que conforman el proceso y dónde generan el valor y cómo podemos adaptarlo en nuestro proceso.



<http://www.cmigestion.es/2008/eventos/benchmarking-como-herramienta-para-la-innovacion-y-gestion-del-conocimiento/> 14

de agosto 2010

- Clienting: conjunto de acciones que permiten que el conocimiento de los clientes redunde en la actividad de negocio. Y habla de las acciones de cuatro áreas:
 - Mejora de la capacidad de respuesta y de la permeabilidad de los procesos a las peticiones de los clientes.
 - Creación de barreras de salida a los clientes a través de acciones como crear privilegios por ser un cliente bueno, hacer invertir tiempo al cliente para recibir más personalización, extender la relación con más número de productos, amistad con el gestor y hacer que el proveedor sea más crítico para el cliente.
 - Incentivar y capacitar a los empleados en el logro de la satisfacción y lealtad de clientes.
 - Diseñar estrategias de cuentas diferenciales que permitan a la empresa tomar más iniciativas personalizadas con los clientes.

- Elevator pitch: es una descripción rápida de su empresa y de por qué se diferencia de las demás. Se llama así porque el discurso debe ser lo suficientemente breve para que pueda reproducirse en lo que dura un trayecto en ascensor.

- Empatía: Habilidad de establecer vínculos estrechos y fuertes entre la empresa y los clientes.

PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN INTEGRAL PARA EL CLUB DE SQUASH TACHTLI

Cliente

Club de Squash Tachtli

Elaboración

Lilia Hacer Hernández Vallejo

Sector:

Salud y Deporte

Creación

Julio-Octubre 2010

Alcance

Este documento tiene la finalidad de proponer un plan estratégico de comunicación integral realizado específicamente para el Club de Squash Tachtli; para optimizar la comunicación interna y externa, permitiendo de esta manera un reposicionamiento, elevar el nivel de competitividad e incrementar el número de clientes cautivos.

Resumen Ejecutivo

El plan estratégico de comunicación integral es una herramienta de trabajo que conjunta un análisis de la organización, lo que permite realizar un diagnóstico respecto a su situación actual. Esto, para crear estrategias creativas y tácticas que permitan optimizar la comunicación en todos sus niveles y de esta manera fomentar un incremento en la competitividad de la organización.

En el caso del Club de Squash Tachtli, se han detectado algunas debilidades ante las cuales pueden tomarse medidas concretas de acción comunicacional en las que la inversión de capital es redituable; dado que es una

inversión mínima en comparación con las ganancias que la realización de las acciones establecidas pueden obtener.

La competencia es la debilidad más notable; sin embargo, es posible reducirla con acciones destinadas al público cautivo, que es una de las fortalezas más importantes que se tienen en el club.

Las personas suelen establecer lazos afectivos con las personas, los lugares o sus aficiones; pues es lo que les permite sentirse seguros y formar parte de un grupo; mientras más selecto el conjunto, mayor puede ser la cantidad de prospectos deseosos de ser parte de un nuevo proyecto que se base en prácticas familiares o “de confianza”.

El Club de Squash cuenta con normas de conducta y de convivencia bien establecidas, esto implica que los clientes cautivos lo sean porque en realidad se sienten cómodos en este espacio y realizando el deporte de Squash.

También es relevante mencionar que en Squash es un deporte completo, que además de ejercitar el cuerpo, requiere de una destreza mental que permite agilizar el pensamiento estratégico durante el juego.

En este plan estratégico de comunicación integral se han establecido acciones estratégicas para incrementar las ganancias del Club con una inversión mínima de presupuesto y en algunos casos, nula; más bien aprovechando los recursos con los que cuenta, tanto materiales, como los que implican cuestiones intangibles. Es un riesgo que implica invertir lo menos para obtener mucho más.

La información que se menciona y que permitió diseñar las propuestas estratégicas fue adquirida vía entrevistas directas con el líder de la organización, los miembros de la organización y clientes tanto cautivos como potenciales.

Acercamiento al Club de Squash Tachtli

Historia

El Club de Squash Tachtli fue el primer Club de Squash que se abrió en la Colonia Valle de Aragón; tiene 25 años de existencia y varios jugadores aún son clientes desde su apertura. En el año de 1996, el Sr. Reynaldo Sánchez Magaña, quien es empresario, jugador asiduo de Squash y deportista extremo, adquirió el Squash y desde entonces ha sido dueño único.

El señor Reynaldo promueve un ambiente de camaradería y cordialidad entre los clientes, forjando de esta forma hasta amistades con los jugadores y entre los mismos miembros del Club. Cada noviembre se realiza un torneo anual para celebrar el aniversario del Club; este torneo es abierto, es decir que pueden inscribirse jugadores provenientes de otros clubes; y comúnmente se le asigna el nombre de uno de los jugadores del Squash.

El nombre del torneo no obedece a una norma específica, se trata de un reconocimiento ya sea al nivel de juego, a la antigüedad que tenga en el club, o a la memoria de algún jugador, como fue el caso del año 2006, en el que se le dio el nombre de un jugador (y amigo del Club) que falleció poco tiempo antes de la fecha del torneo.

Al final del torneo se realiza una exhibición de juego entre jugadores de primer nivel en el ranking nacional, algunos de ellos comenzaron jugando en el Club de Squash Tachtli y otros son amigos del Club. No obstante, por diversas situaciones, especialmente la reducción de presupuesto para esta actividad, en los dos últimos años se han suspendido estas actividades.

En 25 años de existencia, el Squash ha ofrecido clases de distintas actividades físicas como jazz y aerobics; sin embargo, actualmente sólo cuenta con el alquiler de canchas de Squash y clases de yoga²⁹.

²⁹ Información obtenida en entrevista directa con el Sr. Reynaldo Sánchez Magaña

Ubicación

Valle de Papaloapan # 70 Colonia Valle de Aragón 3° Sección Ecatepec, Estado de México. CP 55280

Infraestructura

- Es un terreno de 240 metros cuadrados
- Tres canchas americanas
- Oficina
- Recepción
- Sanitarios para hombres y mujeres
- Regaderas (en desuso)
- Área de aparatos
 - Una caminadora

Organización

- Dirección:

Señor Reynaldo Sánchez Magaña.

Responsable de administrar, organizar y determinar las acciones que se llevan a cabo dentro del Squash. Tiene trato directo con los proveedores, entrenadores y es responsable de la organización del Torneo y procura tener trato directo con los clientes.

- Equipo:

Señora Magdalena, es encargada de la recepción, supervisión del mantenimiento y atención a los clientes

Javier Encargado de limpieza y mantenimiento

- Instructores:

Squash

Donovan Benitez

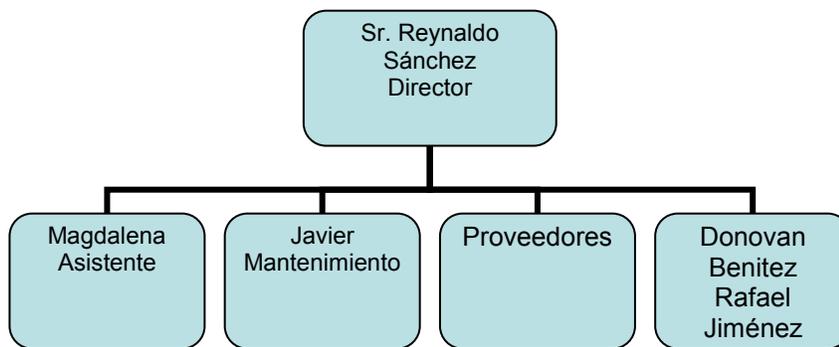
Rafael Jiménez

Yoga

Julia Ramírez

- Proveedores de artículos deportivos son ya sean jugadores o distribuidores:
 - HEAD. Sr. Rodolfo Aguilar (distribuidor)
 - Prince. Marcos Méndez (jugador)
 - Black Night. Juan Méndez
 - Dunlop. Jorge Moya

Organigrama Actual



Identidad Conceptual existente no formalizada

Visión

“Ser el Club de Squash con el mejor ambiente, calidad en el servicio y con el compromiso de satisfacer las necesidades de nuestros clientes”.

Misión

“Somos un Club de Squash comprometido con nuestros clientes, ofreciéndoles la mejor calidad en el servicio, un ambiente sano de diversión, donde encuentran seguridad, camaradería, amabilidad, cordialidad y un trato siempre cordial. Además de contar con instalaciones siempre limpias y en excelentes condiciones”.

Valores

- Respeto
- Calidad en el servicio
- Limpieza
- Cordialidad
- Amabilidad
- Ambiente de camaradería
- Puntualidad
- Seguridad
- Amistad
- Interacción
- Precios accesibles
- Ambiente familiar
- Distintos niveles de juego

- **Objetivos:**

- Elevar el nivel de juego de los miembros del Club respecto a otros
- Atraer jugadores más jóvenes y de sexo femenino
- Elevar la competitividad del Club
- Incrementar ingresos
- Crear ventajas competitivas y rentables respecto a la competencia
- Remodelación de canchas y construcción de dos canchas inglesas

Identidad Visual Actual



El logotipo del Squash es una imagen que permite su reconocimiento e identificación, no obstante, carece de un manual de uso y reproducción del mismo. No tiene una tipografía específica ni la definición de pantones, los miembros de la organización no cuentan con el logo-imagotipo en formato electrónico.

Sin embargo, el logotipo está presente en las paredes de cristal del Squash, playeras, cintas, hojas membretadas, sello, hojas de registro, tarjetas de presentación, calcomanías, playeras así como en la fachada del edificio.

Servicios

- Alquiler de canchas de Squash americanas \$ 80 la hora
- Clases de Yoga \$25 la clase
- La renta de la cancha de Squash da derecho del uso de las regaderas y de los estantes para la colocación de objetos personales, así como la utilización de los aparatos en la planta alta.

Horarios

De Lunes a Viernes de 9am a 14 hrs y de 16 a 22hrs.

Sábados de 9am a 14 hrs

Domingos 9am a 14 hrs

Clases de Yoga Lunes, Martes y Viernes de 8 a 9:30am

- Encordadura de raquetas, el precio varía dependiendo del calibre y la calidad de las cuerdas; varía entre los \$85 y los \$250 dependiendo de la calidad de la cuerda.
- Venta de equipo deportivo
 - Tenis
 - Raquetas
 - Playeras (con el logotipo del Club)
 - Bandas para el sudor (con el logotipo del Club o sin él)
 - Maletas
 - Grips (cinta para empuñadura)
 - Cinta (Dunlop, Master Pro y Beltrán)
 - Lentes de protección
 - Calcetas
 - Pelotas
 - Shorts

- Guantes para Squash
- Muñequeras
 - Marcas: Dunlop, Prince, HEAD, Black Knight, Oliver, QM, Karakal.
- Uso aparatos del gimnasio (sin costo alguno), sólo es necesario registrar datos en la recepción y es de esa forma como se les ofrecen datos e información de los servicios y los horarios.
- Venta de dulces como chocolates en barra, chicles y dulces macizos.
- Venta de agua, bebidas rehidratantes, Coca Cola.
- Torneo:
 - Permanente: el Club tiene una pirámide en la que aparecen todos los jugadores asiduos del Squash y conforme vayan subiendo de nivel, es posible que “reten” a los jugadores que están en casillas más arriba de ellos. De esta forma, se fomenta el espíritu de competencia sana y la mejora de juego.
 - Anual: es el que se lleva a cabo cada mes de noviembre para celebrar el aniversario del Club y en este caso si se permite que participen jugadores de otros Clubes, aunque se ha suspendido en los dos años anteriores y en este.

Para poder ser miembro del Squash se le solicita al cliente que se realice un “intercambio de información”, los nuevos clientes permiten sus datos personales y vía telefónica se corrobora que la información sea la correcta. Posteriormente, el Club le permite conocer las instalaciones, se le integra con los jugadores presentes y de manera informal, sin discursos predeterminados, se le da la bienvenida al nuevo miembro.

Permisos o trámites

El club de Squash Tachtli cuenta con el permiso anual que otorga el ayuntamiento, este permite el uso de suelo y está registrado con el giro de gimnasio.

También pertenece a la Unión de Comerciantes en Pequeño del Estado de México, lo que evita las extorsiones de inspectores y otros; así como simplifica el pago del permiso anual.

3.6 Análisis Situacional y del Entorno

Contexto externo (Nivel Macro).

- Político:
 - Algunos de los miembros del Club laboran para el PRI, partido que detenta el poder en el Estado; cuando se acercan las fechas de elecciones, la asistencia de estos se reduce al mínimo.
- Deportivo:
 - Los días de partidos de fútbol soccer, afectan la asistencia de los clientes, pues son en su mayoría seguidores de algún partido específico.
- Económico:
 - El lapso entre diciembre y enero son épocas en las que los gastos se incrementan y los clientes le dan prioridad a otras situaciones, dejando de asistir a la práctica del Squash.
 - El rezago económico del país, afectó la asistencia al Squash, ya que muchos clientes perdieron su empleo o se vieron en la necesidad de cerrar su negocio.
 - Los clientes que permanecen en asistencia constante son los micro, pequeños o medianos empresarios.
- Competencia
 - La apertura de dos Clubs de Squash en la zona y la proliferación de gimnasios y salones de “ejercicio” han hecho que disminuya la afluencia.
 - Uno de los Squash cuenta con dos canchas inglesas (más amplias y con paredes de cristal).

- En algunos otros centros deportivos, se permite la ingesta de alcohol de los clientes, así como el consumo de alimentos chatarra dentro de las instalaciones.
- Se abrió un Squash cerca de la zona, con canchas con piso de duela, paredes de cristal, con zona de estacionamiento y bajos costos (\$45 la hora en cancha), no obstante, se rumora que es un “elefante blanco”

Contexto Interno (Nivel Micro)

- Cultura Organizacional
 - Los valores que rigen a la organización son compartidos por los miembros de la misma.
 - Presencia de una visión encaminada a la calidad de los servicios.
 - Atención personal a cada uno de los clientes.
 - La camaradería y el respeto son ejercidos y puestos como ejemplo por el Director.
 - El ambiente es de respeto entre el personal del Squash, con los clientes y exigido entre los mismos.
- Ambiente Laboral
 - Existencia de un ambiente organizacional armónico.
 - Tolerancia hacia cada uno de los miembros de la organización.
 - Predominan los lazos de fraternidad entre los individuos que conforman la organización.
 - Presencia de cooperación en la realización de las actividades.
 - Inexistencia de rivalidad entre los miembros de la organización.
- Recursos Humanos
 - Personal organizacional, reducido a tres personas.
 - Responsabilidad en el trabajo.
 - Carencia de un manual de selección de personal.
 - Delegación de tareas.

- Funciones y roles específicos para cada persona
- Imagen Corporativa
 - Instalaciones adecuadas a las necesidades de la organización.
 - Existencia y formalización de logo-imagotipo del Squash.
 - Presencia de los colores del logo imagotipo del Squash.
 - Ausencia de uniformes.
 - Presencia de señalizaciones internas y externas.
 - Ausencia de un manual de uso y reproducción del logo-imagotipo.
- Medios de Comunicación
 - Comunicación Interna
 - Teléfono.
 - Recados escritos.
 - Reportes escritos.
 - Comunicación directa.
 - Comunicación externa:
 - Boletines locales.
 - Periódico Morelos de Ecatepec
 - Carteles en la puerta de la organización.
 - Tablero de avisos en la recepción del Squash.
- Red Comunicacional
 - Comunicación bidireccional.
 - Comunicación integral multidireccional.
 - La comunicación de grupo en su mayoría se realiza de manera informal.
 - Predominan las relaciones interpersonales del tipo diádico y grupal entre los miembros de la organización.
- Liderazgo
 - Existencia de un líder asumido y funcional.
- Calidad en el Servicio.
 - Responsabilidad en el trabajo.
 - Respeto y puntualidad en el cumplimiento de tareas asignadas.

- Compromiso personal y grupal con la calidad establecida.
- Respeto y trato servicial con los clientes.
- Atención y prioridad a los clientes cautivos.

Sintomatología

A continuación se presentan los síntomas detectados en el Club de Squash Tachti.

- **Identidad visual**

1. Colores institucionales formalizados y utilizados en instalaciones, papelería básica y artículos promocionales.
2. Cuenta con logotipo e Imagotipo.
3. Espacios reducidos para observar los partidos.
4. Cuenta con poca iluminación en algunas zonas.
5. Puertas de vidrio con el logotipo tallado.
6. Orden y limpieza.
7. Sanitarios en perfecto estado.
8. Vitrinas y mostradores en buen estado y limpios.
9. Cuentan con señalética.
10. Carece de estacionamiento.

- **Identidad conceptual**

1. Carece de misión, visión, valores y objetivos formalizados.

- **Ambiente y clima**

1. Comunicación directa y bidireccional entre los clientes y los miembros de la organización.
2. Los asistentes en general acuden con la familia o con los amigos.
3. La mayoría de los clientes tienen antigüedad en el Squash.
4. Relaciones afectivas entre los clientes y en algunos casos con los miembros de la organización.
5. Fomento de juegos entre jugadores antiguos y nuevos.

6. Se promueve la mejora de nivel entre los jugadores.
7. Limpieza en las instalaciones.
8. Tiene normas de convivencia establecidas (evitar decir groserías, evitar la violencia, evitar golpear las paredes, entre otras normas).
9. Fomento de juego limpio y ética deportiva.

- **Redes de comunicación**

1. Comunicación directa entre el Dueño y la encargada del Squash.
2. Comunicación vía telefónica con los proveedores de artículos.
Deportivos.
3. Carecen de equipo de cómputo.
4. Los registros se llevan en hojas o libretas.
5. Carecen de una agenda formal de clientes y proveedores.
6. El dinero es depositado en botes.
7. Inexistencia de un buzón de sugerencias.
8. Inexistencia de bases de datos electrónicas.
9. Carece de un espacio formal destinado para un tablero de avisos.

- **Comunicación externa**

1. Presencia del logotipo y colores institucionales en la fachada.
2. Buena relación con medios impresos de circulación local
3. Mención del Squash en boletines publicitarios de circulación local.
4. Carece de publicidad.
5. Carece de promoción.
6. Inexistencia de promociones, descuentos o recursos de atracción para los clientes.

3.7 Áreas de oportunidad

- Identidad visual:
 - Carencia de un espacio amplio, lo que hace necesaria la distribución óptima del área así como crear opciones para lograr que los asistentes se sientan más cómodos.
 - Carencia de un manual de reproducción del logo-imagotipo, para su uso eventual en artículos promocionales, formato electrónico, publicación en carteles y otros medios de comunicación.

- Identidad conceptual:
 - Ausencia de misión, visión, valores y objetivos formalizados, los cuales permiten que la organización tenga congruencia entre su ideal y las acciones que lleva a cabo para alcanzarlas.

- Redes de comunicación
 - Ausencia de nuevas tecnologías y de organización de las agendas de clientes y proveedores, situación que puede mejorarse por la implementación de equipos de cómputo y otras tecnologías.

- Comunicación externa:
 - Ausencia de difusión (promoción, publicidad y RRPP) que resalten los elementos competitivos respecto a los demás clubes.

3.8 Análisis FODA

- Fortalezas

▪ Ambiente y clima

- El establecimiento de relaciones afectivas entre los jugadores del Club, fomenta un ambiente agradable vínculos más fuertes con el propio Club y da lugar a la preferencia de los clientes por este club.
- Las relaciones de amistad y el ambiente relajado permiten que las tareas se realicen de manera más rápida y de buena manera.
- El establecimiento de normas de conducta dentro y fuera de las canchas promueve un ambiente de respeto en donde familias completas pueden sentirse seguras y cómodas.
- La posibilidad de confrontarse con jugadores de distinto nivel, motiva a los clientes para elevar su nivel de juego y por lo tanto, asistir mayor número de veces a la semana.
- La seriedad y el trato respetuoso que se ofrece al cliente permite que éste asuma la responsabilidad de asistir con puntualidad y constancia, actúa en correspondencia.

▪ Identidad Visual

- La formalización de la identidad visual del Club de Squash Tachtli y su reproducción en distintos artículos, promueve su posicionamiento y la distinción de su competencia.

▪ Imagen corporativa

- La utilización de los colores institucionales tanto en la infraestructura como en papelería básica, infraestructura, productos y artículos, propicia la reproducción del mensaje y el posicionamiento del Club.
- La limpieza y orden en el Club permiten que el cliente se sienta cómodo y confiado en las instalaciones.

- Oportunidades

▪ Salud.

- La vida sedentaria puede acarrear problemas de salud y el Squash es un deporte completo, económico y de fácil acceso.
- El problema de la obesidad en los jóvenes y los niños es un problema que puede enfrentarse con la práctica de este deporte.
- La tendencia al cuidado de la salud y la nutrición requieren un complemento ideal como el ejercicio.
- Existencia de instituciones que buscan espacios que fomenten el deporte para canalizar a sus pacientes.

▪ Ubicación geográfica

- El Club de Squash Tachtli se encuentra ubicado en una zona de fácil acceso y entre puntos de referencia reconocidos, lo que hace sencillo su ubicación espacial y el arribo al mismo.

▪ Competencia

- Es uno de los Clubes que ofrece precios más bajos, por lo que es posible que los clientes prefieran asistir a él.
- Algunos clientes no se sienten a gusto en la competencia por el tipo de conductas que se permiten, el Club Tachtli es un espacio familiar y de sana convivencia.
- Al ser denominado como Club, tiene una ventaja competitiva en función de los demás, pues tiene un valor agregado de “status”.

▪ Medios de comunicación

- Existe la posibilidad de negociación con boletines de circulación local de publicidad gratuita.
- Es factible el aprovechamiento de redes sociales y la difusión de mensajes a través de internet, las cuales no tienen costo alguno.
- Con el apoyo de los miembros del Club o de otros aliados, es factible la construcción de mensajes sobre los beneficios del Squash.

- Los medios de comunicación buscan fuentes de información, el Squash, puede aprovechar esta situación para posicionarse como la casa de los expertos.

- **Tecnología**

- La creación de una página Web permite la difusión de actividades y llegar a mayor número de personas.
- Hacer electrónica la cartera de clientes agilizaría los procesos, las ventas y las actividades de compra y venta; además posibilitaría el envío de mensajes vía correo electrónico.
- El uso de Internet hace más fácil y rápida la comunicación constante con los clientes, fomentando una relación más estrecha.
- El aprovechamiento del correo electrónico como medio de comunicación y difusión es una herramienta básica.

- **Debilidades:**

- **Ambiente y clima**

- Las normas de conducta estrictas pueden hacer sentir incómodas a algunas personas acostumbradas a otro tipo de ambientes, sobretodo los varones.
- El establecimiento de relaciones afectivas puede derivar en problemas personales que afecten la productividad del Club.
- Los vínculos de amistad entre el líder de la organización y los otros dos miembros pueden confundirse y caer en el abuso de un lado o del otro.
- Poca disposición al cambio por parte de los miembros de la organización obstaculiza el emprendimiento de nuevas tareas.
- Las ideas tradicionales pueden llegar a ser aburridas si no se le ofrece a los clientes una innovación aunque sea en el tono del discurso.

- El confiarse a los clientes cautivos es un riesgo, dado que pueden ser atraídos por la competencia si no se les da la atención que esperan.

- **Amenazas**

▪ **Ubicación geográfica**

- Al encontrarse cerca de varios puntos de circulación constante, el número de automóviles puede hacer muy complejo llegar al Club.
- Al no tener un área destinada de estacionamiento ni contar con un estacionamiento cerca, los clientes que tienen auto prefieren asistir a un lugar en el que puedan dejar seguro su auto.
- La inseguridad ha incrementado en la zona, afectando también la confianza de los clientes a acudir en horarios con poca luz.

▪ **Tecnología**

- En contar con computadoras de baja capacidad o de años anteriores hace más lento el proceso de modificación de formas de trabajo y procesos.

Objetivos comunicacionales:

- Formalizar y difundir el corazón ideológico.
- Diseñar un manual de uso y reproducción del logo-imagotipo del Club.
- Realizar un estudio detallado de la competencia, basado en la técnica del “benchmarking”.
- Crear una agenda electrónica de clientes y proveedores.
- Diseñar blog del Club de Squash Tachtli.
- Crear una credencial para los clientes del Club de Squash Tachtli.
- Aprovechar las redes sociales para la difusión de actividades del Squash (Twitter, Facebook, YouTube)
- Generar artículos de interés para fomentar el posicionamiento del club como experto en el juego.

- Generar alianzas con voceros expertos en los temas de interés social como squashistas profesionales, nutriólogos, cardiólogos, etc. Para fomentar una interrelación.
- Generar y difundir artículos informativos referentes a la salud para compartirlo con medios de comunicación.

3.9 Estrategias

Objetivo: Formalizar el corazón ideológico del Club de Squash Tachtli

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTIAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Públicos internos y externos del Club	Comunicación Organizacional	Entrevista	Redacción de misión, visión, valores y objetivos. Posterior transferencia a medios impresos (hojas de papel) y a formatos electrónicos.	Una pared del Club	Letreros plásticos	-Misión -Visión -Valores -Objetivos

JUSTIFICACIÓN: FORMALIZACIÓN DE LA FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL RIGE LAS ACCIONES DEL SQUASH Y RESALTA LAS DIFERENCIAS CON LA COMPETENCIA. DIFUNDE EL SERVICIO, LAS NORMAS DE CONDUCTA Y CONVIVENCIA QUE SE ESTABLECEN Y RESPETAN DENTRO DEL CLUB.

- **Objetivo:** Difundir el corazón ideológico del Club de Squash Tachtli

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTIAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Públicos internos y externos del Club	Comunicación Organizacional	Medio visual	Colocación de letreros que contengan la información del CORE de la organización	Una pared del Club	Letreros plásticos	-Misión -Visión -Valores

JUSTIFICACIÓN: LA DIFUSIÓN DE LA FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL HACE POSIBLE QUE LOS PÚBLICOS DE LA ORGANIZACIÓN RECONOZCAN EL SERVICIO Y LAS NORMAS DE CONDUCTA Y CONVIVENCIA QUE SE ESTABLECEN Y RESPETAN DENTRO DEL CLUB.

Objetivo: Formalizar la identidad Visual del logo-imagtipo del Club de Squash Tachtli

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Públicos internos, externos y mixtos del Club de Squash	Comunicación Organizacional Comunicación Audiovisual y Diseño Gráfico	Manual de Uso y Reproducción de Logo-imagotipo	Formalización y establecimiento de la normatividad para usar y reproducir la identidad visual del Club de Squash Tachtli	Redacción de especificaciones detalladas de las características del logo-imagotipo	Publicación. Tamaño: 23 x 13 cm Impresión a color, papel bond. Versión electrónica del documento en versión PDF, Word, PPT. Formato de la imagen en bmp, tiff, jpg, gif, alta resolución y baja resolución.	-Establecimiento de tipografía y pantones. -Estilos de reproducción. -Superficies permitidas. -Mezclas de colores. -Tamaño y proporción del logo-imagotipo.

JUSTIFICACIÓN: LA CREACIÓN DE UN MANUAL DE USO Y REPRODUCCIÓN DEL LOGO-IMAGOTIPO, CONSTITUYE UN MAYOR CONTROL DE LA FORMA Y OBJETIVOS CON QUE SE LLEVARÁ A CABO LA REPRODUCCIÓN DE LA IMAGEN DEL CLUB. SE ESTABLECEN NORMAS DE PUBLICACIÓN, TAMAÑOS, COMBINACIONES DE COLORES, ETC QUE FOMENTA UN RESPETO A LA IDENTIDAD DEL CLUB Y UNA DIFERENCIACIÓN RESPECTO A LA COMPETENCIA.

Objetivo: Realizar un estudio detallado en cuanto a la competencia basado en la técnica del “benchmarking”

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Director del Club	Comunicación Organizacional Mercadotecnia	Plan de trabajo	Establecimiento de parámetros de comparación a partir de la investigación de mercado.	Redacción de un análisis comparativo que permita esquematizar un análisis FODA respecto a la competencia del Club	Publicación. Tamaño: 23 x 13 cm Impresión en blanco y negro, papel bond Realización de PPT en caso de ser necesarias.	-Descripción de actividades y servicios de la competencia y del propio Club -Establecimiento de parámetros comparativos -Análisis de conclusiones

JUSTIFICACIÓN: EL BENCHMARKING PERMITE OBSERVAR DE UNA MANERA CLARA Y SENCILLA LAS FORTALEZAS Y LAS DEBILIDADES DE LA ORGANIZACIÓN, PERMITIENDO DE ESTA MANERA ESTABLECER UN PLAN DE ACCIÓN PARA IMPLEMENTAR MEDIDAS DE MEJORA, MODIFICACIÓN O CREACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA PROMOVER UNA MAYOR COMPETITIVIDAD DEL CLUB

- **Objetivo:** Crear una agenda electrónica de clientes y proveedores

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Personal de la organización	Comunicación Organizacional	Organización de información	Identificación de clientes cautivos, potenciales y meta.	PC	Libros de Excel	-Nombre -Edad -Fecha de nacimiento -Dirección -Correo electrónico -Fechas de visita -Horarios -Número de casa, oficina y celular -Marca de raqueta -Nivel de juego -Número en la pirámide

JUSTIFICACIÓN: LA CREACIÓN DE ESTA AGENDA PERMITE EL MEJOR CONOCIMIENTO DE LOS CLIENTES, LO CUAL IMPLICA UNA VENTAJA COMPETITIVA PUES EL SQUASH SABRÁ DE GUSTOS, PREFERENCIAS Y ESTABLECERÁ UN CONTACTO MÁS "ÍNTIMO CON EL CLIENTE" (MARKETING RELACIONAL) Y PODRÁN ATENDERSE MEJOR LAS NECESIDADES DEL CLIENTE

- **Objetivo:** Diseñar un blog del Club de Squash.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Públicos externos	Comunicación Organizacional	Creación, actualización y gestión de información vía Internet	Internet	Página Web o Blog del Club de Squash		Información del Club, ubicación física, teléfono -Eventos, promociones, torneos. Nivel de juego de los miembros -Información nacional -información internacional -Recomendaciones de lecturas -Marcas -Traducciones de artículos de revistas. Galería de jugadores y eventos -Links -Buzón

JUSTIFICACIÓN: LA COMUNICACIÓN ES EL EJE MEDULAR DE LAS ORGANIZACIONES Y LAS TECNOLOGÍAS SON UNA HERRAMIENTA QUE PERMITE OPTIMIZAR EL PROCESO, ADEMÁS DE QUE ES UNA DE LAS FORMAS MÁS SENCILLAS Y ACCESIBLES QUE SE TIENEN PARA EMITIR Y DIFUNDIR MENSAJES ESPECÍFICOS

Objetivo: Crear una credencial para los miembros del Club de Squash Tachtli.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Público cautivo	Relaciones públicas Mercadotecnia relacional	Programa de motivación e integración	Creación de credencial personal e intransferible	Recepción del Squash	Credencial de cartón de 10 x 6cm que los hace miembros especiales del Club	<ul style="list-style-type: none"> • contendrá el nombre de la persona, nombre, dirección, fotografía y el espacio para la colocación de sellos. • Cada uno de los sellos serán puestos por la administradora del lugar cada que el cliente acumule dos rentas de canchas (excepto los miércoles). • Cada cinco sellos se dará un artículo o un reconocimiento especial al cliente. • Sólo se le otorgará a los clientes que

						<p>tengan un año o más de asistencia ininterrumpida.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posteriormente a los que tengan seis meses, etc. • Los primeros cinco sellos le otorgarán al cliente una bebida gratis.
--	--	--	--	--	--	---

JUSTIFICACIÓN: LA MOTIVACIÓN ES INDISPENSABLE PARA CREAR UN AMBIENTE ARMÓNICO Y LA INTEGRACIÓN DE LOS PÚBLICOS EXTERNOS CON EL CLUB SON DOS ASPECTOS FUNDAMENTALES PARA PROMOVER LA ASISTENCIA Y CONSTANCIA DE LOS PÚBLICOS CAUTIVOS.

Objetivo: Posicionar el Club de Squash Tachtli a través de las redes sociales.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Públicos externos	Comunicación Organizacional	Redes Sociales	Internet	Facebook, Twitter, You Tube.		Información del Club, ubicación física, teléfono -Eventos, promociones, torneos. Nivel de juego de los miembros -Información nacional -información internacional -Recomendaciones de lecturas -Marcas -Traducciones de artículos de revistas. Galería de jugadores y eventos -Links

JUSTIFICACIÓN: LA COMUNICACIÓN ES EL EJE MEDULAR DE LAS ORGANIZACIONES Y LAS TECNOLOGÍAS SON UNA HERRAMIENTA QUE PERMITE OPTIMIZAR EL PROCESO, ADEMÁS DE QUE ES UNA DE LAS FORMAS MÁS SENCILLAS Y ACCESIBLES QUE SE TIENEN PARA EMITIR Y DIFUNDIR MENSAJES ESPECÍFICOS

Objetivo: Generar información para posicionar al Club de Squash Tachtli como fuente de consulta en temas relativos a la salud, el juego y el deporte.

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Públicos internos externos	Comunicación Organizacional Relaciones Públicas	Boletines, medios de comunicación electrónicos e impresos.	Internet, medios impresos	Facebook, Twitter, Blogs, boletines, medios de comunicación electrónicos e impresos		Información del Club, ubicación física, teléfono -Artículos sobre el Squash como actividad física que combate la obesidad y el sobrepeso -Recomendaciones de nutrición para atletas -Resaltar las ventajas del Squash sobre otros deportes en beneficio del sistema cardiovascular

JUSTIFICACIÓN: LA COMUNICACIÓN ES LA HERRAMIENTA DE LAS ORGANIZACIONES, EL POSICIONAMIENTO DEL CLUB A TRAVÉS DE INFORMACIÓN VERAZ, ADECUADA Y RESPALDADA POR ESPECIALISTAS, PODRÁ DAR LUGAR AL INCREMENTO DE INTERÉS, RECMENDACIONES BOCA EN BOCA Y FOMENTARÁ CONFIANZA EN CLIENTES POTENCIALES Y CAUTIVOS.

Objetivo: Generar alianzas estratégicas

ESTRATEGIAS		TÁCTICAS				
PÚBLICO OBJETIVO	HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN	MEDIOS		TRATAMIENTO COMUNICACIONAL		CARACTERÍSTICAS DEL MENSAJE
		GENÉRICO	ESPECÍFICO	VEHÍCULO	FORMATO	
Públicos externos	Comunicación Organizacional Relaciones Públicas	Tarjetas, folletos, tripticos	Las instalaciones de los aliados	Medios impresos	Información en bullets, clara. Logotipo del Club y contacto	Establecer alianzas con Médicos bariatras, cardiólogos, nutriólogos, ortopedistas, de la zona para que ofrezcan información sobre los beneficios del Squash como hábito deportivo. Importancia del deporte en la salud de las personas. También con clínicas de belleza, nutrición, farmacias, etc.

JUSTIFICACIÓN: BRINDAR INFORMACIÓN IMPORTANTE Y DE INTERÉS GENERAL PARA LOS CLIENTES, FOMENTA LA ATENCIÓN Y LA CONFIANZA DE LOS MISMOS EN LA ORGAZACIÓN, HACIENDO HINCAPIÉ EN EL DEPORTE Y LOS BENEFICIOS A LA SALUD.

Estrategia 1: Formalización de la Identidad conceptual como eje central de las acciones comunicacionales del Club.

Objetivo General:

- Estructurar misión, visión, valores y objetivos con base en la información y las declaraciones del Sr. Reynaldo Sánchez Magaña.

Objetivos Específicos:

- Identificar el eje rector de las estrategias de comunicación propuestos
- Generar una mayor identificación con el Squash
- Destacar la diferenciación con la competencia
- Resaltar el compromiso del Squash con sus clientes.
- Estructurar un organigrama que desahogue las labores de los miembros y promueva un mayor dinamismo.

Públicos:

- Internos, externos y mixtos.

Herramientas:

- Comunicación organizacional.

Vehículo:

- Entrevistas.
- Redacción en documentos.

Formato:

- Deberá mencionarse en el siguiente orden: misión, visión, valores y objetivos.

Características del mensaje:

- Planeación estratégica.
- Motivación y sentido de pertenencia
- Formalización de estructura organizacional

Propuesta de Identidad Conceptual:

Visión

“Ser el Club de Squash que ofrezca el mejor ambiente, calidad en el servicio y con el compromiso de satisfacer las necesidades de nuestros clientes, para promover una cultura de deporte y fomentar en los jóvenes el cuidado de la

salud. Con la mejora de las instalaciones y buscando la vanguardia en juego, servicio, información, equipo y productos”.

Misión

“Somos el Club de Squash que ofrece el mejor servicio y trato al cliente, con instalaciones en perfecto estado, limpieza; así como un ambiente sano de camaradería y diversión, donde el deporte además de fomentar la salud, promovemos la sana convivencia y fortalecemos la amistad entre los miembros del Club”.

Valores

- Respeto
- Calidad en el servicio
- Limpieza
- Cordialidad
- Amabilidad
- Ambiente de camaradería
- Puntualidad
- Seguridad
- Amistad
- Interacción
- Precios accesibles
- Ambiente familiar
- Distintos niveles de juego

Objetivos:

- Elevar el nivel de juego de los miembros del Club respecto a otros
- Atraer jugadores más jóvenes y de sexo femenino
- Elevar la competitividad del Club
- Incrementar ingresos
- Crear ventajas competitivas y rentables respecto a la competencia

Público meta: Hombres y mujeres entre 20 y 45 años NSE C, C+, B

Estrategia 2: Difundir el corazón ideológico del Club de Squash Tachtli

Objetivo General:

- Dar a conocer la identidad conceptual del Club.

Objetivos Específicos:

- Generar una mayor identificación con el Squash.
- Destacar la diferenciación con la competencia.
- Resaltar el compromiso del Squash con sus clientes.
- Integrar a los clientes al ambiente y la forma de convivencia esperada.

Públicos:

- Internos, externos y mixtos.

Herramientas:

- Comunicación organizacional.

Vehículo:

- Pizarra de avisos o placa.

Formato:

- Deberá mencionarse en el siguiente orden: misión, visión, valores y objetivos.

Características del mensaje:

- Planeación estratégica.
- Motivación y sentido de pertenencia.
- Diferenciación de competencia.
- Formalización de normas.
- Establecimiento de acuerdos informales.

Propuesta:

Colocar el aviso en un lugar visible para todos los miembros de la organización, internos, externos y mixtos.

El diseño del mensaje requiere de letra de buen tamaño, clara, y de colores fáciles de leer.

La zona en la que debe colocarse es de preferencia donde no se sature la visibilidad y se permita la lectura del mensaje.

La recepción o el lobby pueden ser zonas estratégicas, debido a que es donde las personas se detienen más tiempo.

Logotipo del
Club de
Squash
Tachtli

Enunciación de la visión del Club de Squash Tachtli

Enunciación de la misión del Club de Squash Tachtli

Enunciación de valores del
Club de Squash Tachtli

Estrategia 3: Formalizar la identidad Visual del logo-imagtipo del Club de Squash Tachtli

Objetivo General:

- Formalizar la identidad visual del Club

Objetivos Específicos:

- Eficientar el uso del logotipo del Club
- Especificar las características de la imagen
- Lograr una diferencia sustancial ante la competencia.

Públicos:

- Internos y externos

Herramientas:

- Comunicación organizacional.

Vehículo:

- Documento escrito

Formato:

- Documento impreso a color elaborado por un diseñador gráfico

Características del mensaje:

- Planeación estratégica.
- Sentido de pertenencia.
- Diferenciación de competencia.
- Formalización de normas.

Propuesta:

Determinar los pantones, el tamaño, la tipografía, los estilos y los colores en los que se reproducirá el logo-imagotipo. Estas indicaciones serán acordadas con un especialista en el tema que apoye con la redacción de las recomendaciones e indicaciones al respecto.

Estrategia 4: Realizar un estudio de la competencia basado en Benchmarking

Objetivo General:

- Identificar las características de la competencia, sus Fortalezas y Debilidades y las ventajas competitivas del Club sobre ellos.

Objetivos Específicos:

- Identificar a la competencia
- Identificar las debilidades y fortalezas de la competencia
- Explotar las ventajas competitivas del Club
- Lograr una diferencia sustancial ante la competencia.
- Identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de los competidores directos

Públicos:

- Internos

Herramientas:

- Comunicación organizacional.

Vehículo:

- Documento escrito

Formato:

- Documento impreso y en formato electrónico para archivo

Características del mensaje:

- Planeación estratégica.
- Sentido de pertenencia.
- Diferenciación de competencia.

Estrategia 5: Creación de una base de datos de los clientes

Objetivo General:

- Crear una agenda electrónica de los clientes cautivos.

Objetivos Específicos:

- Identificar a los clientes cautivos
- Identificar los diferentes medios en los que pueden contactarse
- Solicitar fechas de cumpleaños para ofrecerles descuentos o promociones
- Crear una herramienta de comunicación funcional y práctica.

Públicos:

- Internos y externos

Herramientas:

- Comunicación organizacional
- Mercadotecnia

Vehículo:

- Documento escrito y en formato electrónico
- Redes sociales
- Correo electrónico

Formato:

- Documento en Excel, hojas impresas y electrónicas.
- Con el logotipo del Squash y membretado
- Con los colores del Squash
- Con la tipografía especificada
- Recopilación de los siguientes datos:
 - Nombre completo
 - Nickname
 - Fecha de nacimiento
 - Dirección Física
 - Teléfono Fijo
 - Teléfono Celular
 - Correo electrónico
 - Usuario en Facebook
 - Usuario en Twitter
 - Usuario en You Tube

Características del mensaje:

- Planeación estratégica.
- Sentido de pertenencia.
- Diferenciación de competencia.
- Motivación

Estrategia 6: Diseño un blog del Club de Squash.

Objetivo General:

- Crear un blog del Club de Squash Tachtli

Objetivos Específicos:

- Acercarse con sus clientes a través de Internet
- Posicionarse en Internet a diferencia de sus competidores
- Identificar los diferentes medios en los que pueden contactarse
- Crear una herramienta de comunicación funcional y práctica.

Públicos:

- Internos y externos

Herramientas:

- Comunicación organizacional

Vehículo:

- Web

Formato:

- Selección de proveedor
- Logotipo del Squash en la página
- Presencia de colores organizacionales
- Tipografía organizacional
- Información concreta, clara y breve

Contenido:

- Información del Club:
 - Ubicación física, teléfono
- ¿Quiénes somos?
 - Misión, visión, valores y objetivos
- Galería de las instalaciones del Club
- Eventos, promociones, torneos.
- Nivel de juego de los miembros
- Información nacional
- Información internacional
- Recomendaciones de lecturas
- Marcas
- Traducciones de artículos de revistas
- Tendencias
- Innovaciones
- Galería de jugadores y eventos
- Links
- Buzón

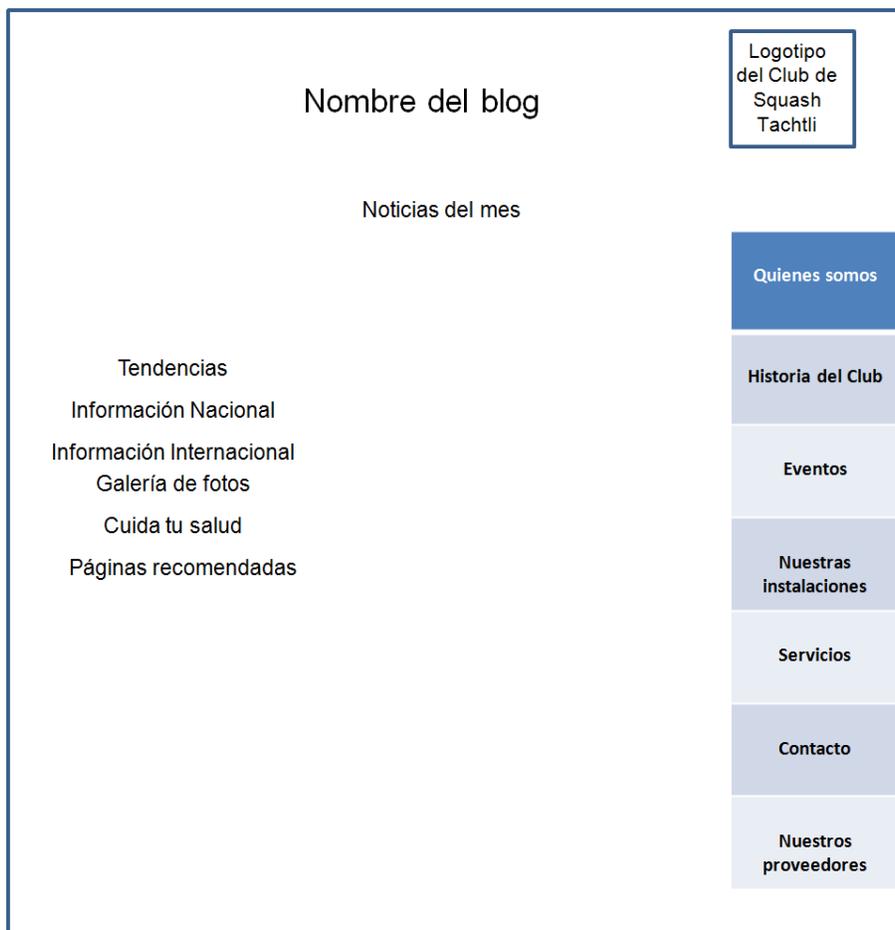
Materiales:

- PC

Características del mensaje:

- Planeación estratégica.
- Sentido de pertenencia.
- Diferenciación de competencia.
- Comunicación online
- Actualización diaria

Esquema de blog propuesto (con posibilidades de modificación)



Estrategia 7: Credencial para miembros del Club de Squash

Objetivo General:

- Crear una credencial para los miembros del Club de Squash Tachtli.

Objetivos Específicos:

- Fomentar un sentido de pertenencia
- Ofrecer un elemento diferenciador de la competencia
- Tener un mayor control de las compras, ventas de productos
- Identificar a los clientes constantes
- Ofrecer un “plus” a los miembros cautivos del Squash
- Fortalecer la lealtad

Públicos:

- Externos

Herramientas:

- Comunicación organizacional
- Mercadotecnia

Vehículo:

- Recepción del Squash

Formato:

- Credencial de cartón de 10 x 6cm
- Impresión a color o blanco y negro
- Logotipo del Club
- Fotografía del miembro



CLUB DE SQUASH TACHTLI				
Cliente distinguido				
				☺
				☺
				☺
				☺

Contenido:

- Nombre de la persona, nombre, dirección, fotografía y el espacio para la colocación de sellos o firmas.
- Cada uno de los sellos serán puestos por la administradora del lugar cada que el cliente acumule dos rentas de canchas (excepto los miércoles).
- Cada cinco sellos se dará un artículo o un reconocimiento especial al cliente.
 - Los primeros cinco sellos se les obsequiará una bebida
 - A los 10 sellos una cinta para el sudor
 - A los 15 sellos una pelota
 - Los “premios” pueden ir hasta una consulta gratis si se logran alianzas con médicos.
- A los clientes que tengan más de un año, se les marcarán dos sellos de antemano y se les obsequiará la bebida.
- Posteriormente a los que tengan seis meses, etc.

Materiales:

- Hojas de cartulina
- Impresora a color o blanco y negro
- Cámara web
- Micas de contacto

Características del mensaje:

- Motivación
- Integración
- Lealtad
- Cohesión de grupos
- Calidad en el servicio

* Considerar la posibilidad de cobrar una cuota mínima de recuperación a los clientes que se vayan incorporando al Club, o bien, que se aplique este desde el principio de la promoción.

Estrategia 8: Aprovechamiento de Redes sociales

Objetivo General:

- Posicionar el Club de Squash Tachtli a través de las redes sociales

Objetivos Específicos:

- Ofrecer un elemento diferenciador de la competencia
- Acercarse con sus clientes a través de Internet
- Posicionarse en Internet a diferencia de sus competidores
- Generar contactos útiles
- Generar comunidades virtuales
- Posicionar el Club en las redes
- Posicionar al Club como referencia de información

Públicos:

- Externos

Herramientas:

- Comunicación organizacional

Vehículo:

- Web

Formato:

En todas las plataformas el logotipo del Squash debe aparecer como imagen referencial. En la medida de lo posible se personalizarán en función de los colores organizacionales.

- Facebook
- Twitter
- You Tube

Contenido:

Dependiendo de la información que permita subir la red social, se administrarán los siguientes contenidos,

- Información del Club:
 - Ubicación física, teléfono
- ¿Quiénes somos?
 - Misión, visión, valores y objetivos
- Galería de las instalaciones del Club
- Eventos, promociones, torneos.
- Nivel de juego de los miembros
- Información nacional
- información internacional
- Recomendaciones de lecturas
- Marcas

- Traducciones de artículos de revistas
- Tendencias
- Innovaciones
- Galería de jugadores y eventos
- Links
- Buzón

Características del mensaje:

- Motivación
- Integración
- Cohesión de grupos
- Posicionamiento

Facebook:

Por sus características y posibilidades de configuración permite:

- ✓ Elegir a los visitantes al perfil
- ✓ Identificar a los clientes, sus gustos y actividades
- ✓ Subir información
- ✓ Generar foros
- ✓ Retroalimentación inmediata
- ✓ Reconocimiento
- ✓ Generar interés
- ✓ Compartir logros, historias, etc.
- ✓ Organización de trivias
- ✓ Generar invitaciones a torneos internos
- ✓ Difundir fotografías y videos
- ✓ Extender la membrecía del Club a una comunidad virtual
- ✓ Reforzar el sentimiento de pertenencia
- ✓ Generar vínculos con jugadores exitosos y destacados de Squash
- ✓ Generar vínculos con instituciones relacionadas con la salud y el deporte
- ✓ Compartir información referente a tendencias
- ✓ Generar vínculos con los perfiles de las marcas de los artículos de Squash
- ✓ Generar vínculos con medios de comunicación electrónicos enfocados en salud y deportes
- ✓ Organizar foros con especialistas

facebook Inicio Perfil Cuenta

Nombre del Club +1. Agregar a mis amigos

Muro Información Fotos Eventos Filtros

Logotipo del Club de Squash Tachtli

Ver fotos de Veintitantos (8+)

Ver videos de Veintitantos (1)

Enviar un mensaje a Veintitantos

Dar un toque a Veintitantos

¡NOS MUDAMOS! Vayan a esta página y háganse fans:
<http://www.facebook.com/pages/Revista-Veintitantos/308322001609>

Información

Ciudad de origen:
Mexico City, Mexico

Amigos en común

3 amigos en común Ver todos





Flor Diaz Soni Campuzano Victor Cisneros

Amigos

4,114 amigos Ver todos





Veintitantos Independizate Mi Jugo de Verdad

Veintitantos ya obtuvo su avatar Jumex. ¿TÚ ya tienes el tuyo?



El 10 de agosto a las 17:21 a través de Jumificate · Comentar · Me gusta · Participa aquí

A 2 personas les gusta esto.

Escribe un comentario...

Actividad reciente:

- A Veintitantos le gustan Alfa 91.3 FM y 3 páginas más.
- A Veintitantos le gusta Newsletter en huntRED. · Me gusta
- Veintitantos y Felipe Cordero ahora son amigos. · Comentar · Me gusta · Agregar a Felipe como amigo

Mayra Acosta

Personas etiquetadas en esta foto: Veintitantos Independizate

Fotos de muro



El 27 de julio a las 23:11 · Ver álbum

Actividad reciente:

- A Veintitantos le gustan Erendira Ibarra Fans y 4 páginas más.
- Veintitantos y Erendira Ibarra FansOficial ahora son amigos. · Comentar · Me gusta · Agregar a Erendira como amiga
- Veintitantos y Eduardo Perez Rivera ahora son amigos. · Comentar · Me gusta · Agregar a Eduardo como amigo
- A Veintitantos le gusta Por las que aparte de guapas... somos bien CHINGONAS!!!!!! (Negocio local). · Me gusta

Veintitantos Independizate Chicas, el videillo de condones del día de hoy...

Crear un anuncio

Cásate en la Playa



La más grande Expo de México para tu boda en la playa Cancún 4-5 sep 2010 VIAJA GRATIS YA ASISTIENDO A LA EXPO Consulta las bases aquí

Me gusta

Factura Electrónica



OBLIGATORIA PARA TODOS Envíe sus facturas en 5 segundos y sin contratar mensajeros. No más gastos de papel, tinta, almacén, carpetas.

Me gusta

Estudia Tablet Android



Para estudiantes ultimas tablet android en oferta con 32 gb de capacidad

Me gusta

Más anuncios

Twitter:

Por sus características y posibilidades de configuración permite:

- ✓ Elegir a los seguidores
- ✓ Identificar a los clientes, sus gustos y actividades
- ✓ Subir información
- ✓ Retroalimentación inmediata
- ✓ Generar interés
- ✓ Compartir logros, historias, etc.
- ✓ Organización de trivias
- ✓ Generar invitaciones a torneos internos
- ✓ Difundir fotografías y videos
- ✓ Extender la membrecía del Club a una comunidad virtual
- ✓ Reforzar el sentimiento de pertenencia
- ✓ Generar vínculos con jugadores exitosos y destacados de Squash
- ✓ Generar vínculos con instituciones relacionadas con la salud y el deporte
- ✓ Compartir información referente a tendencias
- ✓ Generar vínculos con medios de comunicación electrónicos enfocados en salud y deportes
- ✓ Organizar foros con especialistas
- ✓ Actualizar perfiles tanto en Facebook como en Twitter

The image shows a screenshot of a Twitter profile page for a user named "Nombre del Club". The page has a green header with the Twitter logo and navigation links: Home, Profile, Find People, Settings, Help, Sign out. The profile information includes the name "Nombre del Club", 351 following, 109 followers, and 4 listed. The tweet count is 487. The profile picture is a silhouette of three people on a beach at sunset. The main content area shows a tweet from "sopitas" about a new uniform for Pumas, followed by a reply from "Arualvenegas" and two retweets from "SeniorManager" and "WolfKOn". The right sidebar shows a "Following" list of 16 users and an RSS feed link for "HaceIHdezV's tweets".

Annotations:

- Logotipo del Club de Squash Tachtli:** Points to the profile picture.
- Nombre del Club:** Points to the user's name.

Twitter Profile Data:

Name	Nombre del Club		
351 following	109 followers	4 listed	
Tweets	487		

Tweets:

That's you! Lists ▾

sopitas Para los que no han podido ver el nuevo uniforme de Pumas aca va otra vez! <http://twitpic.com/27eigj>
5:37 PM Jul 21st via Twitpic
Retweeted by you and 50 others

ya me saturé... es demasiado complicado... ¿y la hebra del estambre? :S
3:37 PM Jul 20th via web

@Arualvenegas yo tmb quiero saber porque estas tan contenta!!! yo tmb tengo buenas noticias! jejeje
6:16 PM Jul 15th via web in reply to Arualvenegas

SeniorManager Nooooooo!! RT **@PabloMM** **@unmirador**: Tenía que pasar y ha pasado <http://bit.ly/bIN8cT> el reggeaton del #PulpoPaul
2:56 PM Jul 13th via TweetDeck
Retweeted by you and 3 others

@AtaSarmi Ayudemos a los afectados por Alex, **@starbucks** en el DF y área metropolitana son centros de acopio!
<http://yfrog.com/09ktmzj>
1:30 PM Jul 9th via web in reply to AtaSarmi

WolfKOn RT **@ChioSo3**: Ayudemos a los afectados por Alex, **@starbucks** en el DF y área metropolitana son centros de acopio!
<http://yfrog.com/09ktmzj>
1:28 PM Jul 9th via TweetDeck
Retweeted by you and 2 others

Following: 16 users

RSS feed of HaceIHdezV's tweets

You tube:

Por sus características y posibilidades de configuración permite:

- ✓ Retroalimentación inmediata
- ✓ Reconocimiento
- ✓ Generar interés
- ✓ Compartir logros, historias, etc.
- ✓ Difundir videos
- ✓ Extender la membrecía del Club a una comunidad virtual
- ✓ Reforzar el sentimiento de pertenencia
- ✓ Generar vínculos con jugadores exitosos y destacados de Squash
- ✓ Generar vínculos con instituciones relacionadas con la salud y el deporte
- ✓ Compartir información referente a tendencias

You Tube

Squash - Power vs Shabana

xedvux

0:09 / 1:11

xedvux 07 de febrero de 2007 **702349** de reproducciones
--- SUPPORT WWW.SQUASHSITE.CO.UK --- Jonathan Power in his last year as a sq...

Responder a este vídeo

Comentarios con puntuaciones más altas

matja50 hace 10 meses it looks so easy but infact it is so hard :)

Rulesquash hace 8 meses To paly squash you have to be extremely fit. As the saying goes get fit to play squash don't play squash to get fit

Razik's Squash Quick Tips 2 (Footwork)
170939 de reproducciones
raziksquash

Squash - Iskander vs Ashour
43054 de reproducciones
xedvux

Squash - Lincou vs Iskander
53788 de reproducciones
xedvux

Squash Tricks
188215 de reproducciones
www.whojyoohak.com

SQUASH is WAR
366358 de reproducciones
zeyshaan

Squash Serving Drills : Squash Serving Drills: ...
117507 de reproducciones
expertvillage

Jonathon Power Trick Shots
370369 de reproducciones
sap1972

SQUASH - Jansher 'The King' Khan
133237 de reproducciones
zeyshaan

Nicol vs. Shabana (killing a winner)
109118 de reproducciones
vincenzobonadonna

Squash Match- Stacey Ross Vs Reda
79287 de reproducciones
SquashMad06

Estrategia 9: Posicionar al Squash Tachtli como fuente de información especialista

Objetivo General:

- Generar información para posicionar al Club de Squash Tachtli como fuente de consulta en temas relativos a la salud, el juego y el deporte.

Objetivos Específicos:

- Identificar los problemas de salud más importante
- Generar acercamientos con especialistas y jugadores profesionales
- Generar artículos informativos relacionando al Squash con la salud en todos sus niveles

Públicos:

- Externos

Herramientas:

- Comunicación organizacional
- Relaciones Públicas

Vehículo:

- Documento escrito y en formato electrónico
- Redes sociales
- Correo electrónico

Formato:

- Documento en Word, PDF e impresos,
- En una hoja con el logotipo del Squash
- Lenguaje coloquial, claro y breve
- Citar siempre a la fuente de información

Características del mensaje:

- Planeación estratégica
- Sentido de pertenencia
- Diferenciación de competencia
- Motivación
- Cuidado a la salud
- Compromiso
- Fuente de información

Estrategia 10: Generación de alianzas estratégicas

Objetivo General:

- Generar alianzas estratégicas con personas o instituciones de reconocidas por los miembros de la comunidad

Objetivos Específicos:

- Identificar a los posibles aliados
- Generar un acuerdo de intercambio
- Difundir servicios mutuos
- Incrementar la afluencia de clientes al Club
- Generar intercambios ganar-ganar

Públicos:

- Externos

Herramientas:

- Comunicación organizacional
- Relaciones Públicas
- Mercadotecnia

Vehículo:

- Tarjetas o trípticos

Formato:

- Logotipo del Squash
- Lenguaje coloquial, claro y breve
- Formas de contacto

Características del mensaje:

- Planeación estratégica
- Diferenciación de competencia
- Motivación
- Cuidado a la salud
- Compromiso

Mecánica:

Se generan acercamientos con personas o instituciones clave, por ejemplo, un médico con un paciente con sobrepeso, se le obsequia una tarjeta con los datos del Squash, esta tarjeta puede implicar una descuento en la clase, la renta de una raqueta gratis o algún otro estímulo que le anime a acudir.

Y a la inversa, cuando una persona acuda al Club y demuestre algún malestar, se le recomendará acudir con el médico aliado. Así como clínicas de belleza, nutriólogos, entre otros especialistas de la salud.

Conclusiones

La comunicación es un proceso que se lleva a cabo incluso sin tener la intención de hacerlo, y, si consideramos la frase “todo comunica” (“todo”: el lenguaje corporal, los colores, los aromas, las actitudes, la infraestructura, todo lo que percibimos a través de los sentidos); es factible comprender por qué este proceso requiere de planeación, programación y supervisión tanto de los medios, formas, contenidos, mensajes y públicos a quienes dirigimos estos esfuerzos.

Así pues, la comunicación organizacional es la herramienta que permite esta supervisión y organización de los procesos comunicativos en las organizaciones, tanto en lo interno como lo externo. En lo interno, cobra importancia porque es el eje de todos los esfuerzos de comunicación de las organizaciones.

Es por ello que la definición de la identidad conceptual de una empresa, es uno de los primeros pasos para trazar el camino que lleva al alcance de metas y concreción de objetivos, pues permite identificar el rubro, el giro, los intereses, objetivos y valores que rigen las acciones y la forma de ejecutarlas en la organización.

También son la pauta de conducta que define la normatividad que rige las acciones y conducta de los miembros de la organización, creando así un clima y un ambiente organizacional armónico y alineado con la identidad conceptual; esto es así porque la organización es un conjunto de personas, las cuales tienen bagajes culturales distintos, valores y objetivos diferentes e individuales; que podrían comunicar mensajes no deseados incluso, sin darse cuenta.

Esta identidad conceptual soporta a la definición y diseño de la identidad visual de la organización, ya que la imagen que se elija, debe estar alineada con los objetivos, necesidades y valores de la organización; la congruencia entre estos dos elementos da lugar al posicionamiento y reconocimiento de la empresa para con sus públicos externos y clientes potenciales.

A nivel externo, la comunicación organizacional cuenta con diversas herramientas para apoyar y lograr los objetivos de las empresas. En este caso, las

microempresas, encuentran en las Relaciones Públicas, un instrumento que les puede implicar un mínimo de inversión y buenas ganancias, ya que la forma de trabajo de los publicirrelacionistas consiste en el diseño de estrategias y tácticas creativas de atracción y convencimiento del público meta.

En este punto cabe señalar que la comunicación en una organización idealmente es integral y estratégica. Integral porque incluye a todos los niveles y formas de comunicación, es incluyente y dinámica; estratégica porque todas y cada una de las acciones de comunicación propuestas cuentan con objetivos específicos y tácticas diseñadas de manera individual para cada objetivo.

Para definir las necesidades de las organizaciones que determinan las acciones comunicacionales que se llevarán a cabo, un análisis situacional permite conocer la realidad de la organización a nivel interno y externo; así como aquellas circunstancias que afectan a la organización. Por ejemplo, la circunstancia económica de los clientes, el ambiente político, la salud poblacional, entre otras situaciones.

A nivel interno, la auditoría de comunicación interna arrojará los resultados respecto al ambiente y clima organizacional, la situación económica, las necesidades comunicativas de la empresa y si es que la identidad conceptual está formalizada o únicamente está presente a nivel empírico.

Una vez realizados estos análisis, es posible detectar los síntomas de la organización, que son aquellas situaciones observables que dan un punto de partida de las acciones comunicacionales específicas; el conjunto de estos síntomas en función de sus características, sirven de referencia para identificar las áreas de oportunidad de la empresa.

Estas áreas de oportunidad, que son los elementos en los que la organización tiene oportunidad de ejecutar acciones de cambio o de reforzamiento que le permitan crecer y obtener mayores beneficios con sus recursos.

Finalmente, una vez identificados los síntomas y las áreas de oportunidad a través del análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), es el último elemento para comenzar el diseño de estrategias y tácticas comunicacionales para disminuir las amenazas y convertirlas en fortalezas, tomar

las amenazas y transformarlas en oportunidades y al final, explotar las fortalezas, y aprovechar las oportunidades.

En el caso del Club de Squash Tachtli, se diseñó un Plan Estratégico de Comunicación Integral con base en los análisis anteriormente mencionados, a partir de los cuales se encontró que sus fortalezas son en su mayoría, relativas al ambiente y clima que se ha propiciado en él, aunque no existe una identidad conceptual formalizada.

En general, los clientes del Club de Squash se acuden a él porque se sienten a gusto y consideran que el ambiente es de camaradería y respeto. Para reforzar este sentimiento de pertenencia y cercanía, se propone la creación de una base de datos de los clientes, en los que se incluya su fecha de cumpleaños. La idea es encontrar el mayor número de formas de comunicación con ellos, así como diseñar los mensajes más adecuados para ello.

El propio nombre del Squash (Club de Squash Tachtli), al implicar la especificación de “Club” ofrece la idea de exclusividad, aunque en realidad no hay ningún beneficio o complemento que implique ese estatus. También cuenta que, aunque no hay tratos especiales o elementos diferenciadores, al Squash no entran personas que no den sus datos o quienes no mantengan una imagen sana.

Por ejemplo, si uno o varios individuos de aspecto desaliñado desean ingresar a las instalaciones o no portan las ropas adecuadas para la utilización de las canchas o se niegan a proporcionar sus datos al momento de registrarse en la recepción no son admitidos en las instalaciones del Club.

Con relación a esto, valor agregado del estatus que les implica a los clientes formar parte de un Club, puede ser aprovechado brindándoles una credencial de identificación que además pueda proveerles de un *plus* que consiste en regalos o promociones, que si bien no requieren ser de gran valor económico, representan la preocupación y la atención del Squash con sus clientes.

Si bien no hay una formalización de identidad conceptual, el dueño del Squash ha establecido normas de conducta que son respetadas por los visitantes, por ejemplo, no se permite la entrada a las canchas si no es con ropa deportiva, no se permite la ingesta de bebidas alcohólicas dentro de las instalaciones la

entrada a las canchas es únicamente con suelas blancas o de liga, se les solicita a los asistentes que eviten las palabras peyorativas o las groserías.

Estos detalles, implican un ambiente peculiar y poco común en los establecimientos deportivos, las mujeres se sienten cómodas dentro de las instalaciones del Squash al saber que no habrán faltas de respeto o miradas incómodas; todo esto, promovido por el ambiente de respeto y el trato del Sr. Reynaldo Sánchez.

Otra fortaleza del Squash es el precio, ya que se mantiene dentro del rango de los más económicos y pese a que carece de estacionamiento, es un punto de fácil acceso.

Por otro lado, el Club tiene un logo-imagotipo definido (no formalizado) que determina los colores institucionales, los cuales están presentes en la infraestructura del Squash y que está posicionado entre su público.

En este sentido, una de las propuestas es la formalización del logotipo del Club de Squash, el objetivo de esto, será estandarizar los elementos del símbolo y fomentar que cada vez que sea reproducido se sigan los mismos lineamientos. No importa el material o la superficie en que sea impreso, la imagen debe ser siempre la misma para lograr que el público le identifique con el Squash Tachtli.

Este paso también implica una reducción de presupuesto, pues teniendo la imagen, sólo será necesario costear tintas o formatos, no obstante, el “diseño” o el “ajuste” del logotipo, no será necesario.

Algunas empresas, no venden *per se* un maravilloso producto, sin embargo, ofrecen una “experiencia” y una calidad en el servicio inigualables; el hecho de que el Club de Squash tenga una relación cercana con cada uno de sus clientes, es un elemento diferenciador muy importante y digno de ser aprovechado en las estrategias.

Los lazos afectivos que se desarrollan entre el cliente y una marca, implica fidelidad y lealtad, independientemente de la modernidad o los “nuevos recursos”. El Club tiene ese “calor de hogar” que las personas buscan, ofrece ese espacio de recreo y diversión sana que no es tan sencillo de encontrar, con precios accesibles, excelente calidad en el servicio, higiene y atención personalizada.

Por otro lado, las debilidades más notables de la microempresa objeto de estudio, son el tipo de canchas (menos modernas en comparación de algunos sujetos de la competencia), la ubicación y el espacio interno; mientras que sus amenazas son el incremento de este tipo de locales deportivos en la zona con precios bajos y estacionamiento, la crisis económica de los clientes y la inseguridad que se ha incrementado en la zona.

Con base en estas observaciones, se ha diseñado un Plan Estratégico de Comunicación Integral que permita, incrementar la afluencia de visitantes al Squash, reforzar el sentido de pertenencia y de estatus de los clientes cautivos, y aprovechar las redes sociales para fomentar el posicionamiento del Club.

Este plan considera actividades osadas y arriesgadas en un primer momento, no obstante, si se manejan de la manera adecuada, pueden lograr un incremento de afluencia de visitantes y aumentar los ingresos de la micro empresa.

Por ejemplo, es factible aprovechar los temas de los problemas de salud que actualmente en el país son graves y algunos de ellos son, el sobrepeso, la obesidad y la diabetes, todos relacionados con un modo de vida sedentario. El Squash es un deporte completo que permite el ejercitamiento de todos los músculos y el desarrollo de habilidades y destrezas físicas.

Teniendo en cuenta este elemento, una de las propuestas es que el Squash Tachtli genere alianzas con médicos, clínicas, escuelas o alguna otra institución que pueda recomendar a sus clientes el acudir al Squash como parte de su entrenamiento o tratamiento; a su vez, el Squash recomendará a estas instituciones.

En esta línea de la salud, también se propone el desarrollo de artículos informativos sobre el Squash y los beneficios que conlleva una buena salud. El objetivo es lograr que ésta información esté avalada por un especialista, ya sea un nutriólogo, cardiólogo, neumólogo, en fin, médicos especialistas. La idea es lograr difundir, desde el punto de vista de los especialistas, las ventajas que tiene practicar el Squash; resaltando siempre que el Club que se preocupa por este tipo de información es el Squash Táctil.

Al inicio, esta información podría trabajarse con medios locales y en redes sociales, posteriormente, es factible alcanzar medios masivos que tengan versiones online y en un siguiente paso, alcanzar medios masivos,. Esto responderá a las necesidades que vaya tendiendo el Squash y a los resultados que se obtengan en las primeras etapas.

Respecto a la redes sociales, se propone que el Squash Tachtli cree sus propios perfiles en las comunidades más fuertes en el sector *online*: Facebook, Twittter, You Tube. La idea es posicionarse y marcar una diferencia más respecto a la competencia.

En internet, no hay otro Squash que cuente con una página Web funcional, la mayoría permanece inamovible y con un contenido pobre. Incluso los blogs y páginas especializadas, no cuentan con información actual ni con formatos agradables ni de fácil navegación. La ventaja de estas plataformas es que son sencillas de utilizar y administrar, la comunicación con los miembros de esta comunidad interactúan de inmediato y en tiempo real.

Las redes sociales son una herramienta de difusión y de generación de nuevos clientes. Con estas acciones se persigue el objetivo de posicionar al Club de Squash Tachtli como una empresa preocupada por la salud y el bienestar de sus clientes y por brindarles información útil, real y objetiva respecto al deporte y sus beneficios a la salud.

Aquella información generada por médicos en alianza con el Squash Tachtli, los artículos sobre novedades y tendencias, los niveles de juego a nivel mundial, el ranking mundial, nacional, así como información relevante para los squashistas mexicanos. También es factible crear una comunidad virtual de squashistas en la que se compartan videos, recomendaciones, tips, “secretos” de juego, incluso; la organización de torneos entre esos miembros de la comunidad virtual.

Uno de los objetivos de este Plan Estratégico de Comunicación Organizacional es lograr que el Club de Squash Tachtli aproveche las nuevas formas de comunicación y se permita evaluar estas herramientas, ejecutando acciones comunicacionales y que en función de ello decida si le son útiles. Sin

embargo, el primer reto es romper el miedo a la tecnología y abrir posibilidades al cambio de paradigmas.

Todas las estrategias procuran tocar la parte emocional de los clientes, ya que es a este estímulo al que se responde al sentirse parte de un grupo. Sin embargo, todas las propuestas pueden adaptarse o modificarse en función de los cambios en el entorno y las necesidades que tenga la empresa.

Estas propuestas con sus respectivas tácticas, serán propuestas al Señor Reynaldo Sánchez Magaña, quien podrá elegir las que considere más adecuadas para el Club de Squash Tachtli para posteriormente, llevarlas a la ejecución, siempre con la asesoría y apoyo de la creadora de este proyecto.

Cabe señalar que al término de este trabajo de tesis, la situación del Club de Squash es precaria y ha disminuido el ritmo de la actividad, sin embargo, las estrategias que se proponen, tienen el objetivo de generar expectación entre los públicos potenciales y seducir de nueva cuenta a los clientes cautivos.

La inversión que se propone para la ejecución de este plan es mínima o nula, se ha procurado aprovechar recursos con los que ya se cuentan o que sean de muy bajo precio. Las alianzas, Internet y las redes sociales forman parte de la propuesta de difusión por canales estratégicos, no publicitarios.

En cuanto a las estrategias de fomento a la lealtad y cuidado al cliente cautivo, como la base de datos, la credencial y las promociones, todos los recursos necesarios son de bajo costo o de nula inversión. Es de gran importancia que los clientes cautivos se sientan identificados con la empresa y que además, sientan recompensada su preferencia.

Existen varias formas de difundir información, sin embargo, no todos los mensajes son adecuados a todos los canales; el público del Squash Tachtli es especial, se localiza en una zona específica, por ello, se proponen tácticas específicas a esta zona, a este público.

No se trata de dar los grandes premios, si no se optimizar los recursos y de hacerles sentir parte de una familia, ofrecerles un espacio vital, personal, de confianza y en familia. La propuesta básica es esa: Hacerle sentir especial al cliente, ofrecerle la mejor experiencia posible.

Al concluir este trabajo de tesis, observo que las herramientas que se han generado para el desarrollo de estrategias de comunicación organizacional, continúan en constante desarrollo y aumentan las posibilidades y áreas de oportunidad para el diseño de estrategias y tácticas que conlleven al alcance de objetivos comunicativos de las organizaciones.

Sin embargo, la comunicación es una de las áreas más descuidadas en las empresas mexicanas, se confunde aún el trabajo de un comunicólogo organizacional, con el de un administrador o un trabajador social, aún no se ha marcado una diferencia significativa entre un área de especialidad y otra

Si bien la comunicación es un proceso, no una ciencia en sí misma y más bien es observada desde la lente de varias ciencias (psicología, historia, antropología, matemáticas...) y estudiada desde esa óptica, los comunicólogos organizacionales son formados para desarrollar una sensibilidad que permita una visión integral, capaz de comprender y analizar el fenómeno.

La formación teórica y práctica que se recibe en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, promueve un desarrollo profesional capaz de producir ideas creativas, nuevos métodos de trabajo, la integración de grupos multidisciplinarios, programación, planeación y ejecución.

En teoría, el sentido común y la lógica bastarían para que nuestras formas de comunicación y nuestros mensajes fueran los adecuados, no obstante, la formación académica ofrece una perspectiva distinta y el desarrollo de habilidades útiles para ofrecer asesoría en comunicación a las empresas.

La comunicación es como una corriente de agua, las herramientas de comunicación organizacional brindan un cauce y aunque, en teoría, todas las biológica y físicamente capacitadas para nadar, no todas lo hacen.

La comunicación es un proceso, un fenómeno constante, dinámico, cambiante e inconsciente. El desarrollo de nuevos medios de comunicación, lenguajes, formas de comunicación, exigen una mayor capacidad de adaptación al medio y la rápida adquisición de conocimiento sobre las nuevas herramientas.

De esto depende el perfeccionamiento de las habilidades que se requieren para ser capaces de cambiar con el entorno y lograr desarrollar diferencias competitivas, tanto en las empresas, como a nivel individual.

La comunicación organizacional, sus elementos y sus oportunidades de acción permiten la apertura al cambio, ofrecen varias opciones y posibilidades de resolución de problemas y el diseño de tantas estrategias y tácticas como la creatividad ofrezca.

Si se le da la importancia que tiene a la comunicación organizacional, será más factible que una organización alcance sus objetivos; integrando y dotando con la misma jerarquía a la comunicación interna y externa. Es como un organismo vivo, su salud interna se reflejará en la externa sus síntomas son indicio de que algo no anda bien.

Por desgracia, en México no se tiene la cultura de la prevención, ni para salud propia, tampoco para la de las empresas. Se acude con algún especialista ya que se ha presentado el problema y se han encendido todos los focos rojos.

Pues bien, es tarea de los comunicólogos organizacionales fomentar un cambio en esa forma de llevar las cosas, lograr la diferenciación y la separación entre su área de especialidad y la de otras carreras profesionales, y puede comenzarse con un trabajo de tesis.

Anexos

Entrevista al Sr. Reynaldo Sánchez Magaña (Dueño del Club de Squash Tachtli)

Entrevista estructurada y formal

1. ¿Cuánto tiempo tiene de funcionamiento el Squash?
2. ¿Cuánto tiempo tiene usted al frente?
3. ¿Qué actividades se han impartido?
4. ¿Qué servicios imparten hoy en día?
5. ¿Qué servicios ofrecen?
6. ¿Cuáles son los costos?
7. ¿Quiénes son sus proveedores?
8. ¿Qué marcas maneja?
9. ¿Quiénes conforman el equipo de trabajo dentro del Squash?
10. ¿Quiénes son los instructores?
11. ¿Tiene logotipo?
12. ¿Siempre se ha llamado así el Club?
13. ¿Usted eligió el nombre?
14. ¿Lo utiliza en documentos?
15. ¿Existe algún documento donde se especifiquen colores, tamaños o características del mismo?
16. ¿Cuáles considera que son las ventajas de este Club de Squash?
17. ¿Cómo es su relación con los clientes?
18. ¿Cómo es su relación con los proveedores?
19. ¿Identifica competencia cercana?
20. ¿Cuáles considera que son las desventajas del Squash respecto con otros centros deportivos de la zona?
21. ¿Cuáles considera que son las fortalezas?
22. ¿Lleva a cabo alguna actividad especial en el Squash?
23. ¿Maneja algún tipo de descuentos o de promociones?
24. ¿Cuáles son las características generales de sus clientes actuales?
25. ¿Quiénes considera que son sus clientes meta?
26. ¿Cómo es el ambiente en el Squash?
27. ¿Tiene algún reglamento de conducta?
28. ¿Cuenta con permisos y trámites del municipio?
29. ¿Debe cubrir alguna otra cuota?
30. ¿Cómo es la situación del Squash en cuanto a la presencia de los clientes?
31. ¿Se ha visto afectado en cuanto a ingresos?
32. ¿Qué clientes son los que permanecen en actividad?
33. A nivel zona geográfica, ¿ha percibido algún cambio en la situación o ambiente? ¿Cuáles?
34. ¿Cuál consideraría usted que es la visión del Squash Tachtli?
35. ¿Cuál considera usted que es la misión del Club?
36. ¿Cuáles son los valores del Club?
37. ¿Cuáles serían sus objetivos?

Encuesta a clientes

Edad:

Ocupación:

Nivel Socio Económico:

1. El Club de Squash Tachtli ofrece un ambiente de camaradería.

- a) Totalmente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) De acuerdo
- e) Totalmente de acuerdo

2. Los precios del Club son accesibles

- a) Totalmente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) De acuerdo
- e) Totalmente de acuerdo

3. El Club de Squash tiene un logotipo que identifico plenamente

- a) Totalmente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) De acuerdo
- e) Totalmente de acuerdo

4. Conozco bien a los jugadores asiduos y al dueño del Squash

- a) Totalmente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) De acuerdo
- e) Totalmente de acuerdo

5. Cuenta con los servicios que requiero para poder sentirme cómodo en el juego

- a) Totalmente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) De acuerdo
- e) Totalmente de acuerdo

6. Además del juego, consumo otros productos y servicios en el Squash

- a) Totalmente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) De acuerdo
- e) Totalmente de acuerdo

7. Juego porque me preocupa mi salud y este deporte me mantiene ejercitado y sano

- a) Totalmente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) De acuerdo
- e) Totalmente de acuerdo

8. Me gustaría que hubiera algún tipo de promociones o descuentos

- a) Totalmente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) De acuerdo
- e) Totalmente de acuerdo

9. Soy usuario de internet y redes sociales (Facebook, Twitter, You tube, email)

- a) Totalmente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) De acuerdo
- e) Totalmente de acuerdo

10. Uno de los elementos que más me gusta del Squash es la higiene de sus instalaciones.

- a) Totalmente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) De acuerdo
- e) Totalmente de acuerdo

11. En el Squash Tachtli, soy miembro de un club, no sólo un jugador

- a) Totalmente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) De acuerdo
- e) Totalmente de acuerdo

Fuentes de consulta

Bibliografía

- Aceves Ramos, Víctor Daniel. *Dirección Estratégica*. México. McGraw Hill. 2004. Primera Edición. 367pp.
- Acle Tomasini Alfredo, *Planeación estratégica y control de calidad*. México. Editorial Grijalbo, 1990. 295 pp.
- Albors Graigós, José. *Gestión y organización de empresas*. España. Universidad Politécnica de Valencia. 1999. 305 pp.
- Acroff Rusell, *Prediseñando el futuro*, México, Editorial Limusa, 1997. 341 pp.
- Alonso Manuel; Bonilla Carlos; Et al. *Relaciones públicas*. México, Edamex, 1997. 221 pp.
- Álvarez del Blanco, Roberto. *TÚ marca personal*. España. Prentice Hall. 2008. 310 pp.
- Antiga Nedelia, Tenorio Guillermo. *Guía para elaborar proyectos de investigación*. México. Trillas. 2005. 112pp.
- Arrieta, L. *Un concepto de Comunicación Organizacional*. México, Diana, 1992. 142 pp.
- Bartoli, Annie. *Comunicación y organización*. México. Ed. Paidós México. 1992 224 pp.
- Biswas, Sugata; Twitchell, Daryl. *Management Consulting, a complete guide to the industry*. USA. John Wiley & Sons, Inc. 1999. 288 pp.
- Bonilla, Carlos. *Relaciones Públicas, factor de competitividad de empresas e instituciones*. México. Compañía Editorial Continental. 2004 178pp.
- Brown, Warren B. *Teoría de la organización y la administración. Enfoque integral*. México, Limusa/Noriega Editores, 1990. 708 p.
- Brunet Luc. *El clima de trabajo en las organizaciones*. México 1997 Editorial Trillas. 120 p.
- Bueno Campos, Eduardo. *Dirección estratégica de la empresa, metodología, técnicas y casos*. España. Pirámide. 1996. 571 pp.

- Capriotti, Paul. *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. España. Ariel Comunicación. 1999. 254 pp.
- Cohen Ernesto, Franco Rolando. *Evaluación de proyectos sociales*. México. Siglo XXI. 2003. 6ª Edición. 318pp.
- Costa, Joan. *La identidad corporativa*. México, Trillas, 1990. 125 p.
- Costa, Joan, *Informe sobre la nueva cultura de la gestión*, España, Paidós, 1999. 161 p.
- Chávez, Norberto. *La imagen corporativa*. Barcelona, Gustavo Gili, 1988. 192p.
- Chávez Martínez, Víctor Manuel; *Diagnóstico administrativo, procedimientos, procesos y reingeniería*. México. Trillas, 1998. 319 pp.
- Chávez Martínez, Víctor Manuel; *Teoría y práctica del diagnóstico administrativo, un enfoque sistémico*; México. Trillas, 1998. 220 pp.
- Chiavenato Idalberto. *Comportamiento Organizacional*, Thomson 2004 691 p.
- Chun Wei, Choo. *La organización inteligente*. Ed. Oxford. México 1999. 262 p.
- De Faria Fernando. *Desarrollo organizacional. Enfoque integral*. México. Limusa, 1999.
- De la Peña Manrique, Ramón. *Manual de consultor en planeación*. México. Limusa Noriega.1994.
- D'Aprix, Roger. *La comunicación, clave de la productividad*. México, Limusa, 1991. 167 p.
- Ferrer, Pérez, *Guía práctica de desarrollo organizacional*. México, Trillas, 1993.
- Ferry, Jean Marc y Dominique Wolton. *El nuevo espacio público*. Barcelona, Gedisa, 1998.
- Flores de Gortari Sergio, *Hacia una comunicación administrativa integral*. México. Trillas. 2ª edición. 130 pp.
- Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. Ed. Trillas. México. 1991, 335 p.

- Garet Morgan, *Imágenes de la organización*. México. Alfaomega.1996.408 pp.
- Goldhaber, Gerald M. *Comunicación organizacional*. Ed. Diana. 1991. México. 423 pp
- Gordon Judith. *Comportamiento organizacional*. México. Pearson. 2005. 762 pp.
- Homs Quiroga, Ricardo. *La comunicación en la empresa*. México, Grupo Editorial Iberoamericana, 1990.
- Homs Quiroga, Ricardo. *La comunicación en las organizaciones*. México, Planeta, 1989.
- Homs Quiroga, Ricardo. *La crisis comunicacional*, México, Ariel Divulgación, 1995.
- Kenyon B. De Greene. *La organización adaptable: Anticipación y manejo de crisis*. México. Trillas. 1989, 509 pp.
- Lambert, Tom. *Manual de consultoría: como iniciarse y crecer en el mundo de la consultoría*. Barcelona. Gestión 2000.1999. 303 pp.
- Libaert Thierry. *El plan de comunicación organizacional*. México. Limusa. 2006. 283 pp.
- Litterer, Joseph A. *Análisis de las organizaciones*. México. Noriega Limusa, México. 1991. 720 pp.
- Morfín Hierro, Jorge. *Consultoría para el cambio dentro y fuera de la empresa*. México. Gernika. 1993. 113 pp.
- Olabuénaga Ruiz, José Ignacio. *Sociología de las organizaciones*. España. Universidad de Deusto.1995.499 pp.
- Rebeil Corella Ma. Antonieta. *Comunicación estratégica*. México. Trillas. 2006. Primera Edición. 304 pp.
- Robbins P. Stephen, Judge Timothy A. *Comportamiento organizacional*. México. Pearson. 2009. 13° Edición. 718 pp.
- Robbins, Stephen P. *Administración, Teoría y Práctica*. México. Prentice Hall. 1987. 560 pp.

- Rojas Soriano. *El arte de hablar y escribir*. México. Plaza y Valdés. 2002. 5° Edición. 375 pp.
- Rojas Soriano. *Guía para realizar investigaciones sociales*. México. Plaza y Valdés. 2002. 34° Edición. 437 pp.
- Scheinsohn, Daniel. *Comunicación estratégica*. Buenos Aires. Ediciones Macchi. 1999. 173 pp.
- Schlemenson, Aldo. *La perspectiva ética en el análisis organizacional, un compromiso reflexivo con la acción*. México. Paidós. México. 1990. 237 pp.
- Sexton, William P. *Teorías de la organización*. México. Trillas. 1994. 494 pp.

Hemerografía

- Marissa y Germán Sánchez, "Principios básicos del negocio", *ENTREPRENEUR*, Num.4 Vol., XV,"Especial", México, Grupo Editorial Impresiones Aéreas, Marzo, 2007, pág. 88

Sitios Web

- Dowling, Grahame (1994) *Corporate reputations: strategies for developing the corporate brand*. London: Kogan Page. (1994: 8) Dirección URL: <http://www.ehu.es/zer/zer7/minguez73.html> (consulta 10 de julio de 2010)
- Lic. Natalia Martín. *Definiendo las Relaciones Públicas* <http://www.rppnet.com.ar/defrpp.htm> (Consulta: 10 de agosto de 2010)
- Lic. Santiago Luis Bozzetti. *Comunicación Estratégica* Dirección URL <http://www.rppnet.com.ar/comunicacionestrategica.htm> (consulta: 11 de agosto de 2010)
- Isopixel, Qué es LOGO? Dirección URL <http://isopixel.net/archivo/2005/08/que-es-logo/> (Consulta: 11 de agosto de 2010)
- Felipe Nieves Cruz. *Comunicación Organizacional*. Dirección URL <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/comunicacion-estrategica.htm> (Consulta: 12 de agosto de 2010)
- María Soledad Trujillo Quezada. *Cultura Organizacional*. Dirección URL http://ciberdocencia.gob.pe/index.php?id=1260&a=articulo_completo (Consulta: 13 de agosto de 2010)

- Lic. Adriana De Souza, *Cultura Organizacional*. Dirección URL: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/culturaorganizational/default3.asp (Consulta 13 de agosto 2010)
- Lic. Francisco Páez, *Benchmarking como herramienta para la innovación y gestión del conocimiento*, Dirección URL: <http://www.cmigestion.es/2008/eventos/benchmarking-como-herramienta-para-la-innovacion-y-gestion-del-conocimiento/> (Consulta 14 de agosto 2010)