



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIÓN PARA
LA ACADEMIA DE SALSA CUBANA Y RUEDA DE
CASINO: AZÚCAR D'LAO**

T E S I S

PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
CON OPCIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

PRESENTA:

ARELI HURTADO VALLEJO

ASESOR:

PÉREZ ESPINO EFRAÍN



MÉXICO D.F. (2013)



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.

DEDICATORIA

*Esta tesis la dedico a **A MIS PADRES** quienes me enseñaron que la responsabilidad, el coraje y la entrega son indispensables para alcanzar las más grandes metas. Gracias por el esfuerzo y el apoyo incondicional que me brindaron a lo largo de esta batalla interminable.*

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar agradezco al asesor y maestro EFRAÍN PÉREZ ESPINO quien dedicó su tiempo y paciencia a la revisión detallada de este trabajo, por compartir sus conocimientos, por ser un guía irremplazable y un amigo difícil de olvidar. No me queda más que hacer de su conocimiento mi admiración por su profesionalismo y entrega.

Agradezco también a mis hermanos ERIKA Y FRANCISCO por haber estado siempre pendiente del avance de este proyecto. Gracias por su amistad incondicional y por la compañía que me brindaron en cada triunfo y cada derrota de este largo proceso.

A mi colega y amigo ROBERTO RUIZ que fue cómplice de mis locuras y compañero de mis desvelos. Por el cariño, el ánimo y la felicidad compartida en cada etapa de la carrera.

A ERICK LLERA Y STAFF DE *AZÚCAR D'LAO* por el apoyo que me brindaron para hacer de este proyecto una realidad. Por creer en mi pasión y por interesarse en llevar este trabajo a la práctica.

A FERNANDO CASTAÑEDA CORREA por compartir este sueño, por su interés creciente y su colaboración permanente en el desarrollo del proyecto.

A mis SINODALES quienes se dieron a la tarea de revisar este trabajo de tesis, aportando sus opiniones y conocimientos para la aprobación y asignación del grado de licenciatura.

ÍNDICE

Introducción.....	1
Capítulo 1 La comunicación	5
1.1 El proceso de la comunicación humana	5
1.2 Modelos de comunicación	7
1.3 Barreras que afectan el proceso de la comunicación	13
1.4 Tipos de comunicación	15
Capítulo 2 Las organizaciones	22
2.1 La organización	22
2.2 Tipología de las organizaciones	24
2.3 Estructura organizativa	26
2.4 Identidad corporativa	28
2.5 Cultura organizacional.....	32
2.5.1 Clima organizacional	34
2.5.2 Clima de opinión	37
2.6 Imagen corporativa.....	38
2.7 Ambiente o entorno organizacional	40
Capítulo 3 La comunicación en las organizaciones	44
3.1 Comunicación organizacional.....	44
3.2 Tipos de comunicación en las organizaciones	47
3.2.1 Comunicación interna.....	47
3.2.2 Comunicación externa	53
3.3 La identidad conceptual como elemento integrador y fidelizador en la organización	57
3.4. Comunicación y medios de difusión para la organización	63
Capítulo 4 Análisis situacional	67
4.1 Academia de Salsa Cubana y Rueda de Casino <i>Azúcar d’Lao</i>	67

4.2 Estructura y cultura organizacional.....	69
4.2.1 Flujos y medios de comunicación interna.....	75
4.2.2 Conductas, liderazgo y clima organizacional.....	78
4.3 Identidad visual: Logoimagotipo de la Academia <i>Azúcar d´Lao</i>	82
4.3.1 Signos identificadores lingüísticos y visuales.....	84
4.3.2 Análisis aplicado de la identidad visual.....	88
4.4 Análisis de los medios e instrumentos de comunicación externa.....	91
4.4.1 Publicidad impresa.....	93
4.4.2 Medios virtuales.....	97
4.5 Perfil de los públicos externos (encuesta)	102
Capítulo 5 Diagnóstico organizacional.....	108
5.1 Encuesta de imagen y opinión del público externo sobre: A) servicios y B) medios y procesos de comunicación.....	108
5.2 Diagnóstico FODA de <i>Azúcar d´Lao</i>	134
5.3 Áreas de oportunidad.....	138
Capítulo 6 Propuesta de comunicación integral para <i>Azúcar d´Lao</i>.....	141
6.1 Diseño de la identidad conceptual de la Academia <i>Azúcar d´Lao</i>	141
6.2 Propuesta de comunicación externa para la Academia <i>Azúcar d´Lao</i>	150
6.2.1 Publicidad y promoción para la Academia <i>Azúcar d´Lao</i>	150
6.2.2 Estrategia de difusión BTL.....	161
6.3 Presupuesto operativo.....	168
Conclusiones.....	174
Anexo 1.....	179
Bibliografía.....	183

INTRODUCCIÓN

Este trabajo de tesis tuvo como propósito principal crear un plan de comunicación para la Academia de Salsa Cubana y Rueda de Casino *Azúcar d'Lao*, que involucrara los ámbitos interno y externo mediante el diseño y la formalización de su identidad conceptual, así como la elaboración de una estrategia de difusión que permitiera impactar a sus diferentes tipos de públicos.

El proyecto fue definido luego de identificar que la mayoría de estas instituciones recreativas se ven limitadas a rediseñar sus sistemas para seguir siendo competitivas en el mercado por la inestabilidad de sus ingresos, la informalidad de sus procesos y la ausencia instrumental científica administrativa y comunicacional.

Actualmente las academias de Salsa Cubana y Rueda de Casino son centros formativos-recreativos en los que se concentran grandes cantidades de personas que están interesadas en aprender a bailar uno de los ritmos cubanos más dinámicos, y que además buscan pertenecer a un grupo social con un estilo de vida diferente.

Por tal, en este tipo de organizaciones, las labores se van instituyendo de acuerdo a los usos y costumbres de la práctica recurrente, a la adaptación de sus componentes o el conjunto de hábitos y reglas aceptadas por sus miembros. De ahí la importancia de tener un sistema de comunicación eficiente que cubra las necesidades de los públicos quienes ya exigen un valor agregado.

Azúcar d'Lao es una entidad organizativa medianamente formal que nace con la idea de ser un espacio recreativo y de enseñanza en el que la gente pueda compartir experiencias a través de la realización de una actividad deportiva cultural.

El estudio de ella planteaba un reto significativo puesto que a través del tiempo ha tenido que cambiar su estructura y su forma de operar para enfrentar las condiciones del entorno de manera práctica y eficiente.

Otro planteamiento que incitó a realizar este trabajo fue que la propuesta técnica exigiría mucho más esfuerzo debido a que tenía que tomarse en cuenta que la organización, aparte de enfocarse a la formación o enseñanza, debía mantener y difundir de manera creativa patrones culturales que propusieran un nuevo estilo de vida.

Para comprobar la hipótesis y cumplir con los objetivos planteados en el proyecto inicial, fueron puestas en práctica diversas herramientas científicas aprendidas durante la trayectoria académica universitaria, tales como la observación no participante y participante, la investigación documental y la de campo, el análisis situacional y el diagnóstico FODA.

Otras herramientas utilizadas fueron las encuestas de opinión a públicos externos y entrevistas a informantes calificados de la organización.

Con la intención de presentar un trabajo de investigación sistematizado fue necesario dividirlo en dos bloques, uno teórico y uno práctico. El primero se segmentó en tres capítulos que retomaron la conceptualización tanto del proceso comunicativo como de las organizaciones, mientras que el segundo planteó el estudio de caso aplicado a la Academia de Salsa Cubana y Rueda de Casino *Azúcar d'Lao* para conocer su situación actual e identificar las principales problemáticas a las que se enfrenta.

En el capítulo han sido descritos los elementos teórico conceptuales que refieren al proceso de la comunicación, así como los diferentes tipos y modelos que han intentado explicar cada uno de los factores y actores que en él interfieren.

En el segundo capítulo se proporcionó información conceptual de las organizaciones, su tipología, las estructuras existentes y las características de identidad, cultura e imagen con los que se pudo cotejar y respaldar el análisis aplicado a la academia.

En el tercer capítulo se hizo un recuento de los planteamientos teóricos de la comunicación organizacional que incluyeron a su vez el estudio de los procesos interactivos a nivel interno y externo.

De manera paralela fue retomada la idea de que la identidad corporativa funge como elemento integrador y fidelizador en la organización debido a que genera un amplio sentido de pertenencia entre sus miembros.

En el cuarto capítulo se inició la sección práctica con el análisis situacional en el cual se describió a la organización considerando los rubros de identidad, estructura, perfil de los públicos y estudio de los medios de comunicación que utiliza para identificar las áreas de oportunidad que debían atacarse .

En el quinto capítulo se presentó el diagnóstico enunciando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con la intención de revertir los aspectos negativos en positivos logrando un mejor desarrollo en los procesos comunicativos de la academia.

El último capítulo de la segunda sección desglosa las propuestas técnicas de comunicación interna y externa. La primera consistió en la formalización de la identidad conceptual que incluyó la misión, visión, valores y objetivos mientras que la

segunda se dividió en dos estrategias, una de difusión a través de community management y otra de actividades que son parte de la publicidad BTL.

Cada una de las propuestas sugeridas fueron creadas y diseñadas tomando en cuenta los objetivos de la organización, los recursos financieros, materiales y humanos, sin embargo dichos planes podrán ser modificados en función de las necesidades que vayan surgiendo en la organización.

CAPÍTULO 1 LA COMUNICACIÓN

1.1 EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN HUMANA

La comunicación es un proceso natural, complejo y universal, con actores dinámicos y fases que se rehacen permanentemente aunque de manera diferenciada en cada situación que implique la codificación, emisión, transmisión, decodificación, recepción y respuesta de mensajes.

“La comunicación es el encuentro de un organismo viviente con su medio ambiente o entorno, cuando se entiende por dicho encuentro la recepción de informaciones sobre el mundo circundante y una reacción a la información recibida”.¹

Con esta afirmación se puede decir que no sólo el hombre puede comunicarse, sino que todos los seres vivos como las plantas y animales también logran intercambiar conjuntos de datos o información.

Sin embargo en el ámbito humano ésta se concibe como la oportunidad de interacción e interrelación, ya que a través de ella los individuos pueden manifestar ideas, compartir sentimientos como indignación, sorpresa, satisfacción o tristeza, y pueden incidir en el comportamiento de las personas que los rodean a través de la persuasión o manipulación.

La comunicación no es una actividad impuesta debido a que el proceso se hace posible cuando dos o más personas, dos o más grupos cambian su estado emocional e intelectual inicial (de manera consciente o inconsciente) porque se han apropiado de la información recibida por un emisor.

¹Ryan Jeremiah O'Sullivan, *La comunicación humana: Grandes temas contemporáneos de la comunicación*, Venezuela, Universidad Católica Andrés Bello, Ed. Texto, 1996, p.11

Los actos comunicativos suelen entenderse como un proceso debido a que la actividad mental de los sujetos presenta una ciclicidad, y ésta es la que les permite estar codificando, encodificando e interpretando mensajes de manera constante. Además no pueden dejarse de lado las competencias con las cuales pueden hacer uso de un lenguaje que logran comprender de manera racional.

El proceso de la comunicación no puede reducirse a la simple concepción del emisor que transmite información, el receptor que la recibe y después la conversión de ambos en sus opuestos, ya que muchas veces la respuesta a los mensajes no es inmediata y se da por diferentes medios o canales.

Las personas pueden comunicarse a través del lenguaje y un código compartido, por medio de movimientos corporales o gestos y por la distancia (proxémica) que tienen con los otros elementos que participan en el acto, lo cual aumenta la complejidad y amplía el campo de estudio que analizan los investigadores para entender de manera más certera todo lo que ellos implican.

En realidad el proceso de la comunicación es inherente a los humanos porque desde que nacen forman parte de una sociedad que les obliga a interactuar con otros para satisfacer necesidades básicas para sobrevivir.

La comunicación se convierte en el factor de unidad y permanencia de las sociedades porque es a través de ella que logran auto-organizarse y compartir aquellas experiencias que dan sentido de pertenencia a todos los que la conforman.

Debido a estos procesos de interacción e intercambio de mensajes la cultura puede mantenerse y transmitirse de generación en generación, dando sentido al pensamiento colectivo de los grupos sociales que comparten un espacio geográfico y un modo de vida.

Todo individuo, en esa dinámica social, intenta reducir al máximo la incertidumbre y sólo puede lograrlo mediante la información (concebida como la materia prima de la comunicación) porque en la relación se intercambian datos ordenados lógicamente que hacen sentido a aquellos quienes los reciben.

Toda comunicación humana es intencionada y supone un intercambio o transacción de significados que se emiten con el objetivo de modificar el estado cognitivo inicial del receptor y de recibir una respuesta.

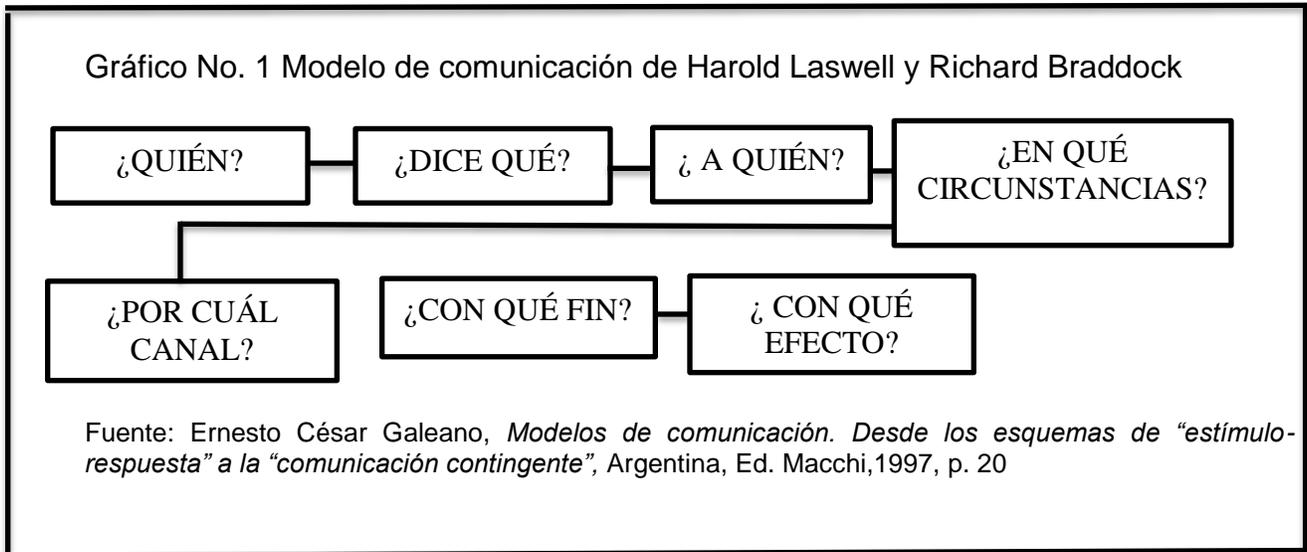
La evolución de las teorías de la comunicación ha sido constante por el interés que surge cada vez que aparecen nuevos elementos o canales con el fin de optimizar el intercambio constante de información, y esto ha dado como resultado la creación de modelos que permiten explicar de manera general el papel que juega cada uno de los elementos involucrados.

1.2 MODELOS DE COMUNICACIÓN

Algunos teóricos al estudiar los procesos comunicativos han establecido diversos modelos para explicar o dar a conocer su interpretación sobre tales fenómenos. La desventaja es que estas representaciones sólo ilustran elementos esenciales porque se ven obligados a eliminar los detalles que permitirían explicar de manera más concreta lo que sucede permanentemente en el proceso de la comunicación.

El problema para entender algunos modelos, es que son elaborados con una simplificación exagerada y ello provoca un desajuste que impide entender el proceso en su totalidad, sin embargo algunos han sido modificados por otros estudiosos para clarificar sus planteamientos en un proceso evolutivo que complementa el conocimiento ya formalizado.

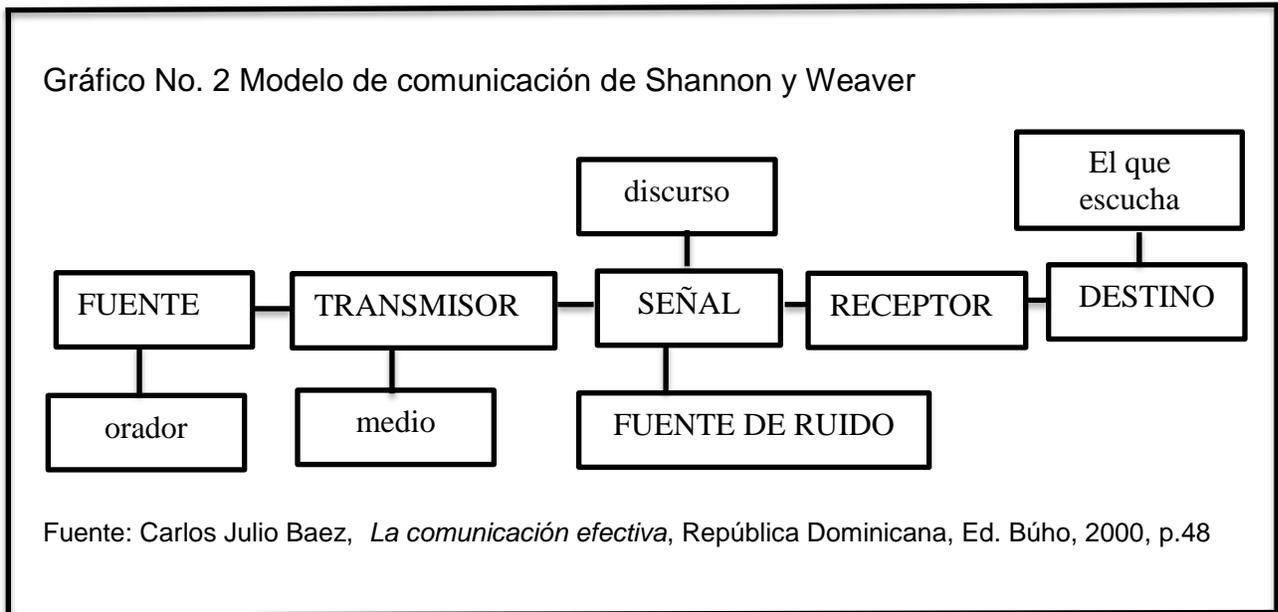
Así, en el modelo de comunicación que planteó Harold Laswell y complementó el teórico Richard Braddock se puede vislumbrar la idea de que todo mensaje se emite con intenciones claras y busca un efecto en el receptor mediante una fórmula que ambos proponen y que se presenta en el siguiente esquema:



El cuadro planteado permite vislumbrar más allá de la triada emisor-mensaje-receptor, pues establece que cada información emitida lleva consigo un propósito definido mediante el cual el emisor quiere causar una reacción específica en la persona o grupo de personas que la reciban.

La comunicación no es un ideal de perfección armónica debido a que el objetivo principal de la misma es ser una vía para la interacción y ella puede manifestarse en relaciones de aceptación o rechazo entre sus elementos. Éstas actitudes se conciben ya como una respuesta al mensaje siendo una manera de demostrar que realmente eran partícipes (aunque probablemente inactivos) de los actos comunicativos.

Por otro lado Shannon y Weaver crearon un modelo que, aunque no estaba pensado para explicar la comunicación humana sino la electrónica, clarifica la complejidad del proceso. Ellos incluyen los siguientes componentes.



Esta concepción sigue siendo lineal y simple (aunque muestra nuevos elementos indispensables del proceso) porque no refleja la ciclicidad y bidireccionalidad que implican las interacciones humanas.

Ambos aseveraban que aparte de los actores formales existían elementos externos que incidían de manera negativa en los flujos comunicativos, uno de ellos el ruido, que se entendía como todo aquello que imposibilitaba al mensaje llegar tal cual se emitía.

Shannon y Weaver hablaban de que era necesaria una fuente emisora que se encargara de codificar y enviar un mensaje a través de un canal específico, para que el receptor lograra aprehender, descodificar e interpretar al mismo.

Del mismo modo consideraban a la retroalimentación o respuesta como una señal de que el proceso comunicativo seguía existiendo, puesto que sugería un esfuerzo por parte del receptor para recibir, comprender e introyectar el mensaje que le permitía al mismo tiempo, estructurar una respuesta donde con el contenido de la información se convirtiera en el emisor activo con la intencionalidad de influir también en su interlocutor.

Es relevante que la respuesta de los individuos está determinada por sus habilidades comunicativas, su actitud inicial frente a la información recibida, al nivel de conocimiento que tenga sobre el tema abordado y al sistema socio-cultural en el que se desenvuelvan.

Otra visión de los elementos que incluye el proceso de la comunicación se ve reflejado en el modelo establecido por David K. Berlo, quien incluye:²

- A) La fuente de la comunicación
- B) El codificador
- C) El mensaje
- D) El canal
- E) El decodificador
- F) El receptor de la comunicación

Este teórico aportó la idea de que las personas deben desarrollar ciertas habilidades y competencias tanto para construir mensajes como para interpretarlos debido a que la existencia de un “codificador” muestra el alto grado de especialización del proceso, sobretodo a partir del advenimiento de los medios de

² José de la Mora Medina, *Explicación y análisis. Taller de comunicación*, México, Colegio de Ciencias y Humanidades, UNAM, 1999, p.138

comunicación masiva que utiliza un instrumento tecnológico para transformar; es decir, para codificar la propuesta informativa inicial del emisor.

La comunicación humana fue concebida por diversos teóricos como un medio de control puesto que mediante una serie de mensajes persuasivos los individuos conseguían que aquellos que les rodeaban actuaran de determinada manera. Algunos de estos estudiosos creían que los medios de comunicación eran la fuerza máxima para introyectar un mensaje porque suponían que las personas se apropiaban de toda la información que recibían de ellos.

Para explicar este fenómeno Harold Lasswell creó el modelo de la aguja hipodérmica o bala mágica en el cual explicó que “los medios de comunicación son tan poderosos como para “inyectar” sus mensajes dentro del receptor y producir la reacción deseada de manera inmediata”.³

Este modelo puede refutarse con el fundamento de que todas las personas tienen una memoria en la que alojan experiencias, emociones y conocimiento que les sirve como base para elegir la información que les es representativa.

La gente no puede interpretar de manera idéntica los mensajes porque reacciona a ellos en función de sus intereses momentáneos, de su estado de ánimo, de sus necesidades y de su conocimiento sobre el tema abordado.

Esta afirmación la formalizó Paul Lazarsfeld junto con Berelson y Katz en su enfoque de los *efectos limitados* al asumir que los individuos tenían la capacidad de discernir ante el cúmulo de informaciones recibidas justamente por el análisis y la elección que hacían de los contenidos que realmente les hacían sentido.

³ Blair Guarné Cabello, et al., *Tecnologías sociales de la comunicación*, Barcelona, Ed.UOC, 2005, p.183

Por otro lado, Lazarsfeld declaró que “el efecto de los medios – la repercusión de sus mensajes en el público- queda atemperado por procesos selectivos que interpone el receptor, y que ponen en juego su atención, su percepción y su memoria”⁴ sosteniendo a la vez que el impacto de los medios no era directo porque la información llegaba a través de un número pequeño de personas quienes filtraban noticias y eran llamados líderes de opinión.

Es de suma importancia que los individuos, quienes son parte del acto comunicativo, tengan claros los objetivos de su mensaje porque cuando las personas tienen definido lo que quieren decir y el alcance que desean tener, es que pueden elegir los medios óptimos para transmitir lo que desean.

Otro enfoque es el de Raymond S. Ross quien estipuló que la comunicación es transaccional porque toda acción comunicativa incluye comunidad de experiencias y mutualidad de influencias al pretender recibir la respuesta esperada. Es en este momento dónde el mensaje persuasivo juega un papel protagónico porque intenta cambiar la posición inicial del interlocutor.

La comunicación es entonces un proceso en el cual se clasifican, seleccionan y comparten símbolos, de modo que se ayuda a otro sujeto a deducir de la experiencia propia un significado o respuesta similar a la que se quería conseguir.

En el modelo de comunicación que propone Raymond Ross, los elementos que intervienen en el proceso comunicativo pueden enumerarse como; la disposición momentánea, la percepción del emisor, el emisor (con una idea, conocimientos, experiencias, sentimientos, actitudes y emociones), la codificación, el mensaje

⁴ Javier del Rey Morató, *Democracia y posmodernidad: Teoría general de la información y comunicación*, Madrid, Ed. Complutense S.A., 1996, p.487

(conjunto de signos, símbolos, lenguaje, ordenamiento y acto verbal), un canal, la decodificación, la percepción del receptor, y el receptor con una idea reconstruida en función del mensaje recibido.⁵

Este planeamiento es interesante porque todo individuo forma y alimenta con sus experiencias diarias el bagaje cultural que le permite entender o comprender lo que le dicen otros actores que están involucrados en los mismos actos comunicativos.

Los modelos expuestos anteriormente proporcionan de manera esquemática y general, cómo se da el proceso de la comunicación y cuáles son los elementos que se ponen en juego de manera permanente para cumplir con su carácter cíclico.

Como se vislumbra, cada teórico hace nuevas aportaciones en sus esquemas para profundizar más en el estudio de los fenómenos comunicativos y otra cosa que debe analizarse de ellos son las barreras que los afectan.

1.3 BARRERAS QUE AFECTAN EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

El hombre ha sido el único animal que ha ideado múltiples códigos para efectos de la comunicación, como los idiomas, el sistema braille, la pintura, las matemáticas, el arte, etcétera; pero los mensajes no se valen solamente de aquellos códigos, sino de su contenido, que podría tomarse como el elemento que selecciona el emisor para expresar su propósito.

Inclusive al existir un sin número de herramientas para que los humanos puedan expresarse y compartir conocimiento o experiencias, los procesos

⁵ Ernesto César Galeano, *Modelos de comunicación. Desde los esquemas de "estímulo-respuesta" a la "comunicación contingente"*, Argentina, Ed. Macchi, 1997, p. 77

comunicativos se ven afectados por múltiples factores psicológicos, sociales, fisiológicos, ideológicos, semánticos y cognitivos debido a las situaciones específicas que experimentan los actores que participan en la emisión y recepción de mensajes.

En general los actos de comunicación puede entorpecerse de manera significativa por algunas barreras, de las cuales cinco son fundamentales:

Las primeras son las barreras fisiológicas, se refieren a la discapacidad que padecen algunos individuos para hablar, escuchar o comprender mensajes. Éstas, afectan pero no determinan los procesos comunicativos porque las personas que son mudas, sordas, o tienen algún retraso mental que les impide estructurar mensajes de manera lógica, desarrollan otras habilidades para poder intercambiar información.

Este tipo de personas nunca quedan fuera del proceso comunicativo social porque de una u otra manera se ven obligados a interactuar con aquellos quienes los rodean.

Otras son las barreras semánticas que pueden entenderse como la mala utilización de las palabras o la mala construcción de los mensajes para que logren hacer sentido a aquellos que los reciben. Este problema se asocia más a los individuos que no logran desarrollar sus habilidades para comunicar lo que quieren de manera acertada.

Por otro lado, están las barreras psicológicas que son las que apelan a todo aquello que genera el individuo y que le impide expresar su pensar o sentir por la actitud y el estado de ánimo, los temores, los complejos y los estereotipos sociales que afectan el modo de hacer frente a los procesos comunicativos en los que participa.

También están las barreras culturales e ideológicas que se refieren al idioma (al no existir un código compartido), las costumbres y tradiciones, entre otros, ya que en el intercambio de mensajes hay distorsiones que impiden el entendimiento total de lo que el otro quiere expresar.

Todas estas barreras son las que pueden modificar o hacer que el proceso de la comunicación no tenga el resultado esperado, sin embargo la interacción e intercambio de mensajes son necesarios para que el hombre evolucione en el entorno en el que se desenvuelve.

1.4 TIPOS DE COMUNICACIÓN

Los investigadores y teóricos de la comunicación han construido una tipología de la misma con el objetivo de poder estudiar todos los factores que intervienen en cada proceso comunicativo según el número de personas que participan en él y las características de los medios que utilizan para difundir mensajes.

A continuación se presentan los diferentes tipos de comunicación humana aunque vale la pena remarcar que la tipología de la comunicación es resultado también del avance tecnológico, así como de la reutilización de este proceso interactivo en la totalidad de la vida social.

La comunicación interpersonal es la unidad básica de socialización y tiene lugar en forma directa o *cuasi* directa entre dos personas próximas donde la retroalimentación tiende a ser inmediata porque su interacción en sintonía les permite recibir respuestas instantáneas. Este tipo de comunicación no puede estudiarse de manera aislada en tanto que el proceso no está abstraído del entorno social en el cual se presenta.

El estudio de la comunicación interpersonal se ocupa de investigar situaciones sociales relativamente informales donde las personas mantienen una interacción mediante el intercambio recíproco de señales o una situación en donde dos individuos transmiten un mensaje de acuerdo a su contexto, con la intención de que quien lo reciba experimente una modificación de conducta inmediata.

Por su parte la comunicación intragrupal es la interacción comunicativa verbal o no verbal que se genera al interior de una agrupación mediante el intercambio de mensajes constante porque el objetivo de los individuos que participan en estos procesos es lograr un fin común (organizarse, movilizarse, emprender proyectos, entender situaciones o problemas, entre otros.)

“La comunicación intragrupal se manifiesta entre personas de un mismo grupo, en el cual todos participan mediante el intercambio y evaluación de ideas e información con el propósito de entender un asunto o resolver un problema”.⁶

Dentro de estos procesos comunicativos también se establecen pautas con el objetivo de que los flujos de información permeen a los integrantes que la necesitan para conseguir el fin común por el que trabajan.

Por lo tanto, a través de la comunicación intragrupal es posible que las personas que conforman el grupo lleven a cabo actividades de manera más o menos organizada porque hay mutuos acuerdos para realizarlas.

Otro tipo es el de la comunicación intergrupala como cualquier interacción en la que uno o varios individuos de un mismo grupo se comunican con miembros de otro u otros grupos de manera individual o colectiva para compartir experiencias,

⁶ Francisco Javier de la Torre Hernández, *Taller de análisis de la comunicación*, México, Ed. Mc Graw Hill, 2001, p.67

beneficiarse mutuamente, conseguir apoyo, unir fuerzas y conseguir objetivos específicos.

“Así como hay una influencia en la comunicación cara a cara o por otros medios dada entre los individuos de un mismo grupo, la hay en los mensajes que se envían entre distintas agrupaciones de personas”.⁷

Estas vinculaciones crean también redes de comunicación porque el flujo de información que corre entre una serie de grupos, es vital para transformar y mantener las relaciones sociales.

En los procesos comunicativos intergrupales se utilizan diversos lenguajes y se permite el intercambio de formas de pensar, se diversifican las expresiones culturales, costumbres, tradiciones y a su vez se consigue una organización en la sociedad.

La comunicación intergrupala se da entre diferentes grupos o equipos de trabajo y esto es lo que explica que puedan interactuar conjuntos de personas que no comparten precisamente los mismos fines o intereses pero sí un factor de compatibilidad comunicativa.

Por otro lado la comunicación colectiva- masiva se caracteriza por la multi-reproducción de los mensajes emitidos por un grupo reducido de personas a miles de millones de individuos. Este tipo de comunicación es pública y hace uso de ciertos medios (televisión, prensa, radio, cine) para impactar a grandes cantidades de personas.

⁷ José de la Mora Medina, *Op. Cit.*, p.161

Sin más, ésta elimina la dimensión de las relaciones interpersonales en el proceso de comunicación, puesto que en condiciones casi aisladas millones de individuos reciben estímulos comunes.

También puede entenderse que la comunicación masiva es la que se establece entre un solo emisor y un gran número de receptores porque se apoya de canales por los cuales se producen y distribuyen contenidos mediáticos. Actualmente estos medios se han convertido en un cauce dominante de todo tipo de información e interacción.

Existe además la comunicación societaria que se concibe como el principio organizativo, puesto que se refiere a las cadenas comunicativas que articulan a las sociedades y que permiten a la gente evolucionar dentro de su contexto.

Otra tipología de la comunicación se ha establecido en función de sus aplicaciones y modalidades en los distintos campos de actividad socioeconómica, sociopolítica y sociocultural, dando una explicación más específica del papel que juega este proceso en cada ramificación de la especialización humana.

Debido a que la comunicación está impregnada en toda la actividad política porque los comportamientos y acciones de poder necesitan de este recurso, la comunicación política “gira en torno a la expertise en la utilización de los instrumentos, más específicamente en la conexión de las técnicas de observación social y las técnicas de promoción y difusión para asentar la dominación de los gobernantes sobre los gobernados”.⁸

La mayoría de los representantes nacionales se ven obligados a crear discursos persuasivos para que la gente actúe en función de sus intereses, en ellos

⁸ Jacques Gerstlé, *La comunicación política*, Chile, Ed. Lom, 2005, p.17

se incluye la comunicación verbal y escrita con el objetivo de dar a conocer información de interés general legitimando el poder que poseen.

La comunicación política se concibe como “uno de los tres procesos (junto con el del liderazgo político y las estructuras de grupo) de intervención por medio del cual se movilizan y transmiten influencias políticas entre unas instituciones gubernamentales formales y el ciudadano-votante”.⁹

Dentro de la comunicación política se encuentra la propaganda que puede concebirse como una herramienta que se utiliza para la obtención o retención del poder y se basa en la manipulación de símbolos porque su principal tarea es la propagación de una ideología.

Esta herramienta de comunicación política tiene una función definida que se consigue a través de estrategias al influir en otros a partir de ideas y de sentimientos, sumados a la oferta persuasiva de que se conseguirá un beneficio.

Ésta “constituye un intento para modelar la opinion, el sentimiento y la acción de la comunidad. Se trata, en ultimo análisis, de influir la actitud fundamental del ser humano reunido en masa o muchedumbre, con el objeto de lograr el resultado querido y este fin o resultado no puede ser otro, que la explicación y justificación de una política”.¹⁰

Así mismo la comunicación gubernamental refiere a los procesos de institucionalización de la comunicación pública y hace hincapié en todos los

⁹ Melitón Guevara Castillo, *Información política y opinión pública en la prensa: Actores, polifonía y estrategias en la construcción del temario*, España, Ed. Universidad de Santiago de Compostella, 2005, p. 68

¹⁰ Antonio Blavia Esquirol, *Evolución del pensamiento político*, Venezuela-Maracay, Ed. Industria Gráfica Integral C.A.,1992, p. 219

mensajes que construyen los sistemas gubernamentales para entrar en contacto con su grupo de trabajo y sus diferentes públicos.

Evidentemente cada gobierno necesita comunicarse con todas la dependencias que lo conforman para luego dar a conocer la información de interés público. Esta razón le obliga a adquirir una dimensión estratégica para que haya un equilibrio entre las acciones y la posición social.

La comunicación gubernamental al mismo tiempo permite gestionar y negociar el cambio a través de los mensajes que se emiten a nivel intra e intergubernamental porque a veces hay intereses compartidos y otras más son disímiles.

En este punto cabe mencionar que el éxito de estos procesos comunicativos dependen de la complicidad que haya entre los medios de comunicación masivos y el gobierno porque entonces los mensajes se emiten “con el propósito de conservar el poder, para legitimar su ejercicio y buscar persuadir o convencer a los miembros de la sociedad de que se está gobernando de la mejor manera, la correcta, de tal suerte que se alcanzan los propósitos políticos ofrecidos en campaña.”¹¹

Por otro lado, la comunicación publicitaria es aquella que se encarga de dar a conocer los productos y servicios que están en el mercado de la oferta y la demanda, por lo cual se vale de diversos medios para impactar a grandes cantidades de personas.

La comunicación publicitaria implica todos los procesos de construcción de conceptos creativos y mensajes persuasivos para que la gente se interese por determinados bienes materiales e inmateriales.

¹¹ Melitón Guevara Castillo, *Op.Cit.*, p.79 y 80

Este tipo de comunicación ha tenido gran impacto en la realidad capitalista porque uno de los objetivos es mantener el consumismo en su máxima potencia y la publicidad es una herramienta comunicativa que se utiliza para persuadir e incidir en las decisiones finales de compra de los clientes reales o potenciales.

“La comunicación publicitaria es, pues, el arte (o, si se prefiere, el proceso) de persuadir a un receptor (consumidor) con fines comerciales, ideológicos o comportamentales. La finalidad que persigue la publicidad (vender en el sentido más amplio) es el valor añadido a la comunicación publicitaria”.¹²

Por su parte la comunicación global es aquella que utiliza diversos medios de manera estratégica para presentar la información relevante en un discurso único para todo el mundo, lo cual implica la puesta en marcha de una política de coherencias y sinergias de las herramientas empleadas.

Dentro de esta tipología encontramos la comunicación corporativa que se refiere a los procesos comunicativos que se gestan al interior y al exterior de las empresas, instituciones, corporaciones y ONG's, en los cuales se emiten mensajes para los públicos internos con la intención de lograr objetivos y otros para los diversos públicos externos que impactan directa o indirectamente a la organización.

La comunicación organizacional es de suma importancia para las empresas puesto que la óptima gestión de los flujos informativos harán o no posible que las mismas sean o no exitosas.

Para adentrarnos en el tema principal de esta tesis se abordará el tópico de la comunicación organizacional en un capítulo específico. Sin embargo es

¹² Elena Añaños, et al., *Psicología y comunicación publicitaria*, Barcelona, Ed. Ara Llibres, 2008, p.16

indispensable determinar primero el concepto de organización que se expone en el apartado siguiente.

CAPÍTULO 2 LAS ORGANIZACIONES

2.1 LA ORGANIZACIÓN

Las organizaciones son sistemas que integran recursos humanos, materiales y financieros con el objetivo de alcanzar metas a corto, mediano y largo plazo mediante un patrón de relaciones simultáneas porque son las personas quienes desempeñan tareas específicas para conseguirlas.

Según el autor Richard Daft, una organización es:¹³1) una entidad social, que 2) está orientada al logro de metas, 3) tiene un sistema de actividad deliberadamente estructurado y 4) un límite o frontera identificable.

También pueden entenderse como un sistema de decisiones puesto que en todos sus procesos deben elegirse acertadamente los elementos que van a constituirlos y las estrategias para lograr su máximo aprovechamiento.

Según Joseph Litterer,¹⁴ éstas son inventos sociales que consisten en reunir diferentes personas, conocimientos y usualmente materiales de algún tipo, a los cuales se les da una estructura y sistema a fin de integrarlos en un todo. Una vez que la organización existe, la gente toma conciencia de ella.

Las organizaciones son importantes para la sociedad puesto que además de generar capital social, intelectual y económico, producen bienes y servicios que los consumidores desean o requieren para satisfacer sus necesidades, sin embargo,

¹³ Richard Daft, *Organizaciones. El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*, México, Ed. Limusa, 1992, p.31

¹⁴ Joseph A. Litterer, *Análisis de las Organizaciones*, México, Ed. Limusa, 1979, p. 6

cada una de ellas se ve obligada a inventar nuevas y creativas formas de producir y distribuir porque de esto depende que los clientes reales sigan siéndolo y los potenciales se convenzan de que ésta es la que va a satisfacerlos.

Cada organización tiene una forma de operar distinta debido a que las políticas laborales son definidas por el tipo de tareas o actividades que se realizan en ellas, aunque es indispensable que todas tengan líderes que ejerzan control y autoridad para que no se afecte el cumplimiento de objetivos.

La autonomía de gestión es otro punto que debe tomarse en cuenta porque cada una de las organizaciones existentes debe elegir los procesos y procedimientos óptimos para cumplir con su razón de ser.

Por otra parte, tener patrimonio propio y una estructura jurídica o metajurídica es indispensable para las organizaciones porque se acelera su consolidación al tener control total sobre sus instalaciones, el otorgamiento de derechos y protección en cuanto a procedimientos internos.

Toda organización integra un conjunto de elementos y procesos inevitables como la interacción e interrelación obligatoria entre cada uno de sus componentes dentro de los parámetros establecidos por los altos mandos, la tensión generada por los actos interactivos/comunicativos, el conflicto y la negociación para resolver problemas o tomar decisiones importantes.

Las organizaciones son complejas por todo lo que implica su formación, consolidación, funcionamiento y sobre todo porque las personas quienes las conforman suelen organizarse de manera espontánea más que bajo un régimen impuesto.

En teoría toda organización debe estar estructurada y debe tener un objetivo general y otros específicos, de los cuales el primero es sobrevivir y el segundo retribuir algo a la estructura social en la que se encuentra para acumular riqueza que será distribuida entre sus integrantes.

2.2 TIPOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES

Dentro de la sociedad es indispensable que existan varios tipos de organización porque son diversas las necesidades tanto de los individuos que la conforman como las de los que acuden a ella.

Algunas de éstas tendrán la responsabilidad de satisfacer exigencias materiales, otras de servicios, psicológicas o sociales. Para su estudio en particular algunos teóricos han establecido y formalizado tipologías tomando en cuenta numerosas características.

Un elemento que puede considerarse para clasificar a las organizaciones es la función que tienen dentro de la sociedad, por lo cual se dice que algunas se dedican a incrementar el capital a través de la venta de bienes o servicios. Éstas son las que más han proliferando en el último siglo por el sistema económico que han impuesto las potencias mundiales.

Las organizaciones de producción económica son imprescindibles porque gracias a los bienes materiales e inmateriales que ofrecen, la gente satisface las múltiples necesidades creadas que tienen.

Por otro lado, se tienen las entidades enfocadas a dar servicios de organización política que se encargan de distribuir “acertadamente” el poder en la sociedad para que esté controlada y representada.

Estas entidades son diferentes a las demás porque muchas veces su modo de gestión depende de otras organizaciones internacionales que tienen por objetivo vincular y negociar políticas para el bien vivir de los habitantes a nivel global.

Otras son las que se encargan de realizar actividades o emprender proyectos para mejorar las condiciones sociales; muchas de ellas constituidas de manera emergente y sin fines de lucro.

Existe otro tipo de entidades que se dedican a preservar, generar y transmitir el conocimiento y los valores de la sociedad las cuales son indispensables puesto que los individuos tienen la necesidad de recrearse, experimentar, investigar y aprender.

Las contribuciones que hacen a la sociedad son diferenciadas y Talcott Parsons las clasifica según el vínculo que tienen con la sociedad o la contribución que hagan a ella. El teórico distingue cuatro tipos:¹⁵

- Organización de producción o económica que elabora productos que son consumidos por la sociedad.
- Organización política la cual busca asegurar que la sociedad logre sus objetivos a la vez que genera y distribuye el poder dentro de ella.
- Organización integrativa cuyo propósito es solucionar conflictos, encaminar motivaciones hacia la satisfacción de metas organizacionales y asegurar que las partes de la sociedad trabajen de manera compacta.

¹⁵ Mario Krieger, *Sociología de las organizaciones*, Argentina, Ed. Pearson, 2005, p. 6

- Organización para el mantenimiento de patrones que intenta asegurar la continuidad de la sociedad por medio de las actividades educativas, culturales y expresivas.

Independientemente del tipo de organización que sea, al interior se gestan procesos que en conjunto permiten el logro de metas y algunos de ellos contemplan el liderazgo, la toma de decisiones, el poder y la política, el conflicto, las comunicaciones, el control, el cambio e innovación.

2.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Toda organización tiene una estructura que permite a sus directivos dividir y coordinar actividades mediante una segmentación del trabajo que consiste en asignar a cada empleado labores específicas para que, al complementarlas con las de los otros, se alcance la máxima eficacia y eficiencia en el cumplimiento de objetivos.

“La estructura de la organización puede definirse como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas”.¹⁶

Dentro de las organizaciones deben existir figuras de autoridad para que los empleados o trabajadores sean guiados y supervisados en las actividades que les corresponde ejecutar. Sin embargo, a estos también se les concede el poder legítimo para desempeñar algunas tareas que no son propias de su cargo con la intención de que la organización funcione con eficiencia.

¹⁶ Henry Mintzberg, *La estructuración de las organizaciones*, España, Ed. Ariel, 1999, p. 26

Aunque el trabajo puede dividirse en departamentos o conjuntos de actividades, muchas organizaciones están luchando por alcanzar una mayor coordinación horizontal de las labores, empleando equipos de personas de diferentes áreas funcionales para que trabajen juntas en proyectos y aumente la posibilidad de lograr metas a corto y largo plazo.

Los niveles de jerarquía se definen de manera diferenciada en cada entidad porque no todas tienen el mismo número de empleados, ni las mismas oportunidades de interacción, las mismas exigencias, ni el mismo grado de complejidad en la actividad organizacional.

De forma general estos niveles pueden dividirse en altos mandos o directivos, que son los que formalizan la idea de proyecto y aportan el capital para que la organización exista; gerentes que son los líderes en equipos de trabajo de diferentes áreas y cuadros medios o empleados, que son aquellos que realizan diversas tareas para coordinarlas y lograr objetivos en conjunto.

En realidad esta es una descripción idealista de los puestos de trabajo porque en cada organización se dan fenómenos distintos a razón de que muchos directivos y jefes de área carecen de liderazgo, poder y autoridad.

Por otro lado las organizaciones suelen tener un organigrama en el que plasman de manera gráfica su estructura, la jerarquización, los roles y actividades específicas de cada trabajador, pero este esquema muestra el ideal de operación porque sólo incluye las redes de comunicación que se dan a través de vías o canales formales.

Cabe mencionar que un organigrama no garantiza la óptima coordinación de actividades ni la armonía en las relaciones interpersonales que se gestan entre

cargos y departamentos para el cumplimiento de objetivos, pero tenerlo formalizado permite a los empleados tener más o menos claro quiénes tienen mayor autoridad y quiénes dependen de ellos.

Existen también los sociogramas que muestran gráficamente las relaciones que se dan en la realidad cotidiana de las organizaciones y representan esos flujos comunicativos que permean a la mayoría de los empleados y que se dan fuera de los límites establecidos con fines laborales.

Es común que los procesos de comunicación informal determinen el funcionamiento real de las mismas porque las acciones de la gente son más bien un reflejo de sus necesidades y no de los parámetros establecidos por los directivos.

Cabe mencionar que las organizaciones tienen la obligación de reinventarse estructuralmente para ajustar los puestos de trabajo, mejorar las dinámicas interactivas o asignar nuevas tareas a cada individuo en función de las capacidades y habilidades que tenga para mejorar el rendimiento y cumplimiento de metas.

Cada entidad tiene una estructura propia, quizá híbrida y puede modificarse según convenga para alcanzar su ideal organizacional, por lo cual deben tener un conjunto de signos identificadores con los cuales los trabajadores puedan reconocerla y diferenciarla de las demás.

2.4 IDENTIDAD CORPORATIVA

Para continuar con el estudio teórico de las organizaciones es importante retomar el tema de la identidad corporativa concebida como “un sistema de comunicación que

se incorpora a la estrategia global de la empresa, y se extiende y está presente en todas sus manifestaciones, producciones, propiedades, y actuaciones.”¹⁷

La formalización de los componentes de la identidad que son utilizados de manera sistemática para basar en ellos su actuar cotidiano, supone la base de su notoriedad, su valoración y su fijación en el imaginario colectivo con el conjunto de los rasgos particulares que diferencian a esa organización de todas las demás.

En conjunto, la identidad corporativa tiene la capacidad de extender todos los mensajes de la empresa poniendo en evidencia los rasgos y la personalidad que se crean a partir de la cultura que se gesta al interior de la misma.

Para mejorar y unificar ese sistema de comunicación identitario se ha hecho una división que comprende primero rasgos conceptuales y luego elementos identificadores visuales.

La identidad conceptual está constituida por el proyecto organizacional que incluye la historia de la organización, los valores y la misión entendida como un enunciado que establece la forma en que va a desarrollarse la actividad para hacer realidad la visión o el medio que conduce al lugar que se desea alcanzar.

Para ser funcional ésta debe definir la siguiente tríada de elementos:¹⁸ el cliente, la premisa de valor fundamental que satisface sus necesidades y lo que hace especial a la organización en la forma de creación de valor para obtener el interés del mismo y conservarlo.

¹⁷ David Caldevilla Domínguez, *La cara interna de la comunicación en la empresa*, Madrid, Ed. Visión libros, 2003, p.178

¹⁸ Kathy Matilla, et al., *Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*, Barcelona, Ed.UOC, 2009. p.78

A su vez, está conformada por la visión¹⁹ que se concibe como una imagen de lo que los miembros de la organización quieren que ésta sea o llegue a ser. Para ser válida debe conformarse por un concepto que proporcione valor, sea percibido como real y de una sensación que impulse a las personas a comprometerse con ello.

También la filosofía²⁰ es parte de la identidad conceptual y se refiere al enunciado que define el propósito general de la organización y explica la razón de su existencia, de modo que todos los componentes comprenden cuál es su labor dentro de ella.

Con el manual de inducción el trabajador puede ubicarse en el sistema de valores, normas y patrones de comportamiento organizacional, a la vez que sensibiliza a la persona con la entidad por la información que se le da sobre las características particulares de su trabajo, el funcionamiento de su área y los productos y /o servicios.

Otro documento importante que conforma este tipo de identidad es el manual de procedimientos²¹ porque establece la serie de actividades relacionadas entre sí y ordenadas cronológicamente, mostrando de forma clara y precisa ¿quién?, ¿qué?, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿dónde? y ¿con qué? se realiza cada una de estas labores.

¹⁹ *Ibidem.*, p. 75

²⁰ Beatriz García Prósper, *Factores de innovación para el diseño de nuevos productos*, Valencia, Ed. Universidad Politécnica de Valencia, 2004, p. 45

²¹ CINVESTAV, *Guía Técnica para la elaboración de manuales de procedimientos* (En línea) 2008,

<http://transparencia.cinvestav.mx/GUÍA%20TÉCNICA%20PARA%20LA%20ELABORACIÓN%20DE.pdf>, (Consulta: 13 de junio de 2013 a las 8:40 am)

La identidad visual²² es un elemento primordial de comunicación al ser la primera expresión de la filosofía de la empresa, de sus objetivos generales y de su posicionamiento frente a los públicos, en relación con las otras empresas del sector.

Ésta se conforma por el logotipo²³ entendido como el nombre institucional de una firma o producto y está representado por un signo o símbolo capaz de diferenciar, personalizar y potenciar a una organización o una marca.

Para que éste tenga un gran impacto debe ser único y original, sencillo, legible y recordable, auténtico en sí mismo, armónico con la imagen general de la organización e inspirado en las actividades que en ella se realizan. Entre más congruente sea con su razón de ser, más sentido hará a sus diferentes tipos de públicos.

Por otro lado, la identidad visual está conformada por el imagotipo concebido como ²⁴ una imagen polisémica estable que adapta orientaciones y características de alta diferenciación y memorabilidad porque permite una interpretación más allá de la lectura en sentido estricto.

Cabe mencionar que estos pueden ser figuras abstractas, concretas o composiciones arbitrarias simples que faciliten la recordación no sólo de la organización sino de sus funciones en la sociedad, sus productos o servicios.

²² Joan Costa, *Identidad Corporativa*, México, Ed. Trillas, 2003, p. 66

²³ Antonio Figueroa Bermúdez, *Cómo hacer publicidad: un enfoque teórico práctico*, México, Ed. Pearson Educación, 2005, p.129 y 131

²⁴ *Ibidem.*, p. 140

Los colores institucionales²⁵ que también son parte de ella, comunicarán constantemente las formas que se consideran características de una organización y llegan a asociarse con la cultura de la empresa o institución. Todos los elementos que se perciben a través de los sentidos, como jingles u olores específicos, son parte de este segmento de rasgos identitarios visuales y por ello tampoco deben perderse de vista.

Es importante tener clara esta diferenciación porque las organizaciones deben formalizar sus signos identificadores conceptuales y gráficos, los primeros para establecer claramente los parámetros y objetivos organizacionales, y los segundos para aplicarlos en uniformes, papelería, publicidad con el objetivo de que haya unidad visual y se reconozca más rápidamente a la entidad.

Para generar una óptima identidad se tiene que definir el “autoconcepto” de la organización que incluye su filosofía y objetivos tanto institucionales como comerciales en función de la imagen futura que desee implantar y que debe corresponder a su verdadera personalidad.

Es de suma importancia que la identidad corporativa sea formalizada e internalizada por sus diversos tipos de públicos puesto que a raíz de ello la organización logrará ser reconocida por sus clientes tanto internos como externos.

2.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

En cada organización hay elementos que ejercen influencia directa sobre su composición o actividad y muchas veces de ellos depende su existencia. Los bienes

²⁵ Abraham Noshnik, *Culturas organizacionales: su origen, consolidación y desarrollo*, España, Ed. Netbiblo, 2005, p. 57

materiales y tecnológicos, los individuos, las normas, ideas y creencias institucionalizadas permiten hacer frente a los desafíos, amenazas o oportunidades de cada una.

La cultura se puede vislumbrar entonces en los hábitos, las costumbres y tradiciones que se experimentan al interior de las organizaciones porque cada una de ellas implementa diferentes maneras de hacer las cosas.

Las entidades organizativas son artificiales al desarrollarse en ambientes culturales que incluyen lo material y lo inmaterial. Lo primero se ve reflejado en la infraestructura que la conforma, aunado a los objetos o instrumentos que se utilizan para el desarrollo de las labores cotidianas.

Por otro lado se tiene la cultura inmaterial que corresponde a las normas y valores de la organización, el conocimiento generado por la interacción de los sujetos que forman parte de ella, las leyes que los rigen, los símbolos que comparten, los lemas, las estructuras sociales y la asignación de roles o puestos.

De éste último rubro las primeras son más importantes porque tienen una función integradora en el sistema al ser compartidas por todos sus integrantes, haciendo explícitas las conductas que son apropiadas dentro de ella.

Entonces, para estudiar a las organizaciones también es necesario retomar la cultura organizacional,²⁶ entendida como un conjunto de valores compartidos y creencias que permiten a los empleados tener un marco común de referencia y una concepción similar de la realidad cotidiana que se vive en el lugar donde laboran.

²⁶ Carlos Fernández Collado, *La comunicación en las organizaciones*, México, Ed. Trillas, 2002, p. 90

Todos los sujetos que conforman la organización tienen una cultura individual (externa a ella) que se forma con las experiencias cotidianas, la educación en el núcleo familiar, la interacción con otras personas y las costumbres compartidas, por lo cual es importante que los directivos de las organizaciones impongan los valores bajo los que operará la empresa, la ideología que predominará y las tradiciones que acompañarán la actividad laboral.

Cuando hacen falta reglas o políticas escritas, la cultura de la organización sirve como guía en la toma de decisiones del empleado porque ésta ha determinado, de alguna manera, los límites de las acciones que pueden favorecerle directamente.

La cultura es importante porque gracias a ella puede construirse un capital social que establece las condiciones de operación de manera ordenada y esto puede reflejarse a su vez en un clima organizacional adecuado.

2.5.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

Dentro de las entidades organizativas se gesta una especie de actitud colectiva que se reproduce constantemente por las interacciones que se suscitan entre los miembros de la organización y la organización misma. A esto se le llama clima laboral.

Según el gran teórico de la administración Porter clima se “refiere a las propiedades habituales, típicas o características de un ambiente de trabajo concreto, su naturaleza, según es percibida y sentida por aquellas personas que trabajan en él o están familiarizadas con él”.²⁷

²⁷ José María Peiró, *Organizaciones: Nuevas perspectivas psicosociológicas*, Barcelona, Ed. PPU, 1990, p. 202

Algunos elementos que deben tomarse en cuenta para estudiar el clima en las organizaciones son las exigencias físicas de cada labor, los procesos de trabajo, las relaciones interpersonales, la estructura organizativa, el liderazgo, la cultura organizacional, el salario, el reconocimiento, la motivación puesto que todos y cada uno de estos elementos inciden en él.

Uno de los planteamientos más importantes, es el del teórico administrativo Likert, quien identifica cuatro tipos de climas corporativos los cuales se diferencian por sus métodos de mando, los procesos de influencia, de establecimiento de objetivos, las fuerzas motivacionales, y los modos de comunicación. Los tipos de clima son:²⁸

- Sistema autoritario explotador en el cual la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor y la interacción entre los superiores y los subordinados es casi nula.
- El autoritario paternalista o benevolente que es aquél en el cual existe confianza entre la dirección y sus subordinados, pero cuando estos toman decisiones lo hacen dentro de un estricto marco de reglas.
- El demócrata consultivo es el que se basa en la confianza que tienen los superiores en los subordinados, se permite a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes y existe la delegación.
- Y el participativo que es aquel en el cual la dirección tiene plena confianza en los empleados y la toma de decisiones persigue la integración de todos los

²⁸ Federico Gan, *Manual de recursos humanos. 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*, Barcelona, Ed. UOC, 2007, p.195

niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal y ascendente-descendente. La clave de la motivación es la participación.

Entonces para que sea posible conocer el clima organizacional de la empresa es indispensable saber qué percepción tienen los miembros sobre las reglas, procedimientos, trámites, valores, a los cuales se ven enfrentados a la hora de desempeñar sus tareas específicas.

Es importante mencionar que la percepción de cada integrante está determinada por las características individuales, es decir, influye determinantemente la cultura, la experiencias, las expectativas, los deseos, las pulsiones y las necesidades propias porque las personas además de trabajar para obtener dinero lo hacen con el afán de superarse y desarrollar múltiples habilidades que los harán más competentes.

Para que el individuo sienta que se desarrolla en un clima laboral óptimo, debe percibir el apoyo tanto de los compañeros como de los altos mandos, quienes muchas veces están desinteresados en el desarrollo de los miembros que conforman su organización.

Algunas de las principales causas que perjudican la calidad de los climas organizacionales son el temor de los trabajadores a los despidos, la poca o nula oportunidad de crecimiento en la estructura, el desconocimiento respecto al rumbo de la organización (por la incertidumbre de la permanencia o desaparición de la misma), y la desigualdad en sueldos y cargas de trabajo.

Para conocer la percepción que tienen los trabajadores no sólo del clima laboral sino de todos los procesos que emergen al interior de la organización es indispensable medir el clima de opinión.

2.5.2 CLIMA DE OPINIÓN

El clima de opinión de las organizaciones refleja el estado o las condiciones en que se encuentran los empleados que laboran en ellas. Se puede extrapolar el término de la opinión pública para entender éste que apela a lo que comentan y opinan los trabajadores respecto a la división del trabajo, a la forma en que opera, y las relaciones interpersonales cuando se desempeñan las labores.

El clima de opinión se compone de conocimientos y valores de una permanencia mayor que los “estados de ánimo” que se experimentan al interior, el cual marca los límites en los que la interacción social puede producir nuevas opiniones más o menos organizadas y más o menos compartidas.

Éste también afecta la conducta social porque a través de él es que se conocen las creencias o paradigmas dominantes por lo cual, cuando se conoce el clima de opinión de la organización, resulta sencillo inferir las acciones con las cuales reaccionarán sus elementos.

Es de suma importancia conocer el clima de opinión de las organizaciones porque de esta manera pueden tomarse medidas que integren y hagan sentir bien al trabajador porque de éste depende el incremento en la productividad y ganancias.

A nivel interno todos los puntos mencionados anteriormente influyen en el desarrollo y en el cumplimiento de objetivos de las organizaciones. Sin embargo, como éstas no están abstraídas del entorno social debe estudiarse también la parte externa que incluye el ambiente y la imagen corporativa.

2.6 IMAGEN CORPORATIVA

La imagen corporativa es la percepción que tienen los públicos de la organización sobre su esencia, sus labores y los servicios que ofrece basada en su experiencia como cliente interno o externo.

La proyección de la identidad corporativa juega un papel muy importante en este punto puesto que mediante ese proceso de difusión, tanto físico como de personalidad, los diferentes públicos pueden tener una idea de cómo se formó, cuáles son sus funciones o retribuciones para la sociedad y a qué se dedican.

Paul Capriotti afirma que “la imagen corporativa es la idea global que tienen los públicos de una organización sobre sus productos, sus actividades y su conducta. Es lo que Sartori define como la <imagen comprensiva de un sujeto socioeconómico público>. Definimos la imagen corporativa como la estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización.”²⁹

La imagen corporativa es entonces la visión que tienen los diferentes públicos sobre la empresa y está determinada por la forma en que ésta se comunica con ellos proporcionándoles información sobre sus ideales, sus productos o servicios.

La gestión de la imagen corporativa debe ser permanente porque gracias a ella las organizaciones pueden mantenerse en el imaginario colectivo como entidades distinguidas o reconocidas.

²⁹ Paul Capriotti, *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, España, Ed. Ariel, 1999, p. 28 y 29

La imagen corporativa adquiere una importancia fundamental porque genera valor y se establece como un activo intangible estratégico de la misma, ya que si una organización crea una imagen óptima:³⁰

a) Ocupará un espacio en la mente de los públicos porque su existencia no les será indiferente.

b) Facilitará su diferenciación de las organizaciones competidoras, creando valor para los públicos, por medio de un perfil de identidad propio y diferenciado.

c) Disminuirá la influencia de los factores situacionales en la decisión de compra, ya que las personas dispondrán de una información adicional importante sobre la organización.

Evidentemente la existencia de una imagen corporativa bien orientada permitirá que las personas tengan un esquema de referencia previo, sobre el que podrán asentar sus decisiones al concebir a la organización como una opción ideal respecto a las demás.

Otros beneficios que aporta una óptima imagen corporativa son el incremento de ventas y activos, la atracción de inversores importantes porque la organización ya está posicionada y la creación de un excelente equipo de trabajo porque las personas desean laborar en un sitio reconocido por la excelencia en sus procesos tanto productivos como humanos.

Evidentemente, la imagen corporativa es el resultado de un proceso que hace pública, por varios medios, toda la información relativa a la organización. La imagen que consiga tener un individuo de la misma estará en función de las expectativas e

³⁰ *Ibidem.*, p.10 y 11

intereses propios, aunados a la forma de interacción-relación que se da entre él y aquella.

2.7 AMBIENTE O ENTORNO ORGANIZACIONAL

Para estudiar el ambiente se tiene que considerar a las organizaciones como sistemas abiertos porque están en constante interacción con entidades externas y en esta relación recíproca reciben aquello que les permite subsistir, desarrollarse, consolidarse y posicionarse.

La existencia y permanencia de las organizaciones depende del medio exterior en el que se encuentran insertas porque cada una tiene que esforzarse para vencer los desafíos de la diversidad de la fuerza de trabajo, las exigencias de la sociedad, las necesidades emergentes de la gente y los cambios radicales de los diversos escenarios en los que se desarrolla.

Las organizaciones no son entes autosuficientes y por ello las cosas que suceden en el entorno inmediato y general pueden afectarlas o impactarlas directamente. Cuando los proveedores o clientes faltan o cuando no se tienen los medios necesarios para publicitarse se considera que hay factores de contingencia que las obligan a modificar su modo de hacer las cosas.

Una organización no puede existir sin un contexto en el que los fenómenos económicos, demográficos, sociales, políticos cambien en ocasiones y a veces de manera radical. Entonces el entorno puede entenderse como el conjunto de fuerzas externas a estas entidades que por su complejidad e influencia las mantienen o las hacen desaparecer.

En el macro-entorno se encuentran las variables sociales, económicas, políticas, tecnológicas y ambientales, mientras que el competitivo, comprende a las organizaciones específicas con las cuales interactúa y con las cuales se gesta rivalidad o amenaza porque se dedican al mismo rubro o satisfacen la misma necesidad.

El desarrollo de productos o procesos nuevos y los adelantos científicos afectan las actividades de la organización por la restructuración de las tareas y la forma de realizarlas.

Las tendencias generales de la economía también inciden en ellas porque los salarios, los costos de los insumos, los precios en el mercado y los competidores se modifican en función de los ciclos económicos nacionales y globales.

Las condiciones políticas influyen determinadamente porque de la estabilidad, la transparencia y la previsibilidad de un sistema político depende la posibilidad de realizar inversiones y emprender nuevos proyectos.

Las condiciones sociales y demográficas impactan en tanto que la calidad de vida, la alfabetización general y la instrucción generalizada, aunado a la existencia de centros de investigación y cultura, fomentan la formación de otras organizaciones y aumentan el poder de apoyo a las mismas.

El entorno suele ofrecer oportunidades y amenazas a la organización. Las primeras están dadas por los recursos que tienen a su alcance por la influencia de los mercados o públicos externos, y por todo aquello que le permite crecer; mientras que las amenazas se ubican cuando aparecen nuevos competidores o cuando las condiciones legales desfavorecen o impiden el cumplimiento de sus objetivos.

El entorno puede ser relativamente estable, dinámico o turbulento si se toma en cuenta su grado de cambio; y complejo o simple si se considera su grado de homogeneidad. Es importante que las organizaciones siempre busquen controlar o disminuir la incertidumbre porque ello les dejará actuar de mejor manera hallando formas de prevenir desórdenes internos y externos.

En el libro *Sociología de las organizaciones complejas* el teórico Ruiz Olabuénaga plantea cuatro tipos de cambio en el entorno:³¹

- Entorno plácido conjuntado, en el cual, en la medida en que los elementos del entorno presenten un alto nivel de estabilidad, un cambio hacia una mayor heterogeneidad apenas presenta problemas para la organización.
- Entorno plácido aleatorio con un alto grado de estabilidad y de relativa homogeneidad, el cual presenta un nivel notable de incertidumbre por falta de sistematicidad que impide establecer parámetros físicos de presencia y funcionamiento de los elementos del entorno.
- Entorno alterado: El entorno experimenta un imprevisto cambio en su nivel de homogeneidad o en su intensidad de cambio sin que ninguno de estos dos cambios sean suficientes para crear una condición de incertidumbre tal que imposibilite las estrategias de planificación y de toma de decisiones.
- Entorno turbulento que acaece cuando el nivel de heterogeneidad y de inestabilidad son alterados inesperadamente de tal forma que se crea un grado de incertidumbre al no poder prever la organización los parámetros que regían hasta el momento de presentarse la alteración en los elementos del entorno.

³¹ José Ignacio Ruiz Olabuénaga, *Sociología de las organizaciones complejas*, España, Ed.Universidad de Deusto, 2007, p. 313

Respecto a la gestión y control del entorno se puede decir que los líderes intentan adaptar sus organizaciones al mismo para satisfacer sus demandas, aunque pueden llegar a cambiarlo a través de sus acciones para evitar el enfrentamiento a la escasez de recursos y controlando la incertidumbre del entorno mediante estrategias de vinculación.

Cuando los elementos del entorno se modifican es obligación de la empresa u organización adaptarse y reorganizarse internamente con cambios tan rápidos e intensos como sea necesario para subsistir.

La capacidad de previsibilidad que tienen las organizaciones respecto a los cambios del entorno es de suma importancia puesto que ella incide directamente sobre los procesos de planificación y la toma de decisiones.

En conclusión se puede decir que es indispensable considerar los elementos del entorno para que el funcionamiento de la organización sea óptimo y puedan alcanzarse las metas, logrando mayor productividad en menos tiempo y con la menor cantidad de recursos.

En general, este capítulo retoma los elementos teóricos de todo lo que debe considerarse al analizar la situación de cualquier entidad organizativa para identificar las áreas de conflicto y de oportunidad a nivel interno o externo.

Esta recopilación intenta funcionar entonces, como una guía que establece los parámetros para estudiar los fenómenos que se suceden en la cotidianeidad del ambiente organizacional.

CAPÍTULO 3 LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

3.1 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

El término comunicación organizacional ha tenido múltiples connotaciones dadas por teóricos y practicantes de este campo que encuentran enfoques diferentes para definirla y entenderla.

En este trabajo se conceptualizará como un conjunto de procesos comunicativos que se gestan al interior y al exterior de las entidades organizativas, con la intención de contactar e interrelacionar a todos los individuos que las conforman; y para vincularlas con todos los agentes que son parte de su entorno.

Para el estudioso Carlos Fernández Collado la comunicación organizacional “es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y sus diferentes públicos externos”³² para agilizar el flujo informativo a través del cual se hace posible el cumplimiento de objetivos o logro de metas.

La comunicación organizacional está inmersa en el proceso de la persuasión que se aplica igual en todas las entidades sean financieras, sociales, políticas o comerciales tomando en cuenta sus particularidades para que los mensajes sean eficientes en función del objetivo con el que fueron emitidos.

Algunos elementos que se deben tomar en cuenta para estudiar los fenómenos de socialización de información e interacción humana en las organizaciones son los públicos internos y externos, las dinámicas de trabajo, los

³² Carlos Fernández Collado, *Op. Cit.*, p. 30

medios o instrumentos que se tienen para ejecutar tareas, las formas de gestión, los objetivos y las funciones que debe cumplir cada integrante en su rol laboral.

Todas las organizaciones enfrentan problemas comunicativos ya que los canales que utilizan para la transmisión de mensajes no son óptimos, porque no hay una completa integración de los nuevos trabajadores debido a la falta de formalidad en los procesos tanto humanos como productivos, entre otros.

Entonces lo que hace la comunicación organizacional es permitir que la información, entendida como la materia prima de la acción comunicativa, se transmita por medios adecuados para que los empleados indicados reciban los mensajes que les son indispensables para realizar sus tareas de manera eficiente.

Cuando las organizaciones no tienen bien establecidos o formalizados los medios que van a utilizar para compartir información, es más complicado que ésta llegue de manera íntegra a los trabajadores quienes la requieren para hacer más eficientes los procesos productivos e interactivos.

La informalidad en los procesos de comunicación organizacional, tanto internos como externos afecta el desempeño laboral general porque los empleados olvidan los objetivos que tienen que cumplir a corto, mediano y largo plazo además de que difícilmente logran contactar o mantener a sus diferentes tipos de públicos.

Los procesos comunicativos en la organización comprenden actitudes, relaciones, sentimientos y habilidades de los trabajadores y públicos externos puesto que cada mensaje que emiten tiene propósitos concretos, como la realización de una actividad, la manifestación de molestia o satisfacción, entre otros.

Goldhaber elaboró un concepto amplio y define la comunicación organizacional “como un proceso dinámico por medio del cual las organizaciones: 1) estructuran sus diferentes subsistemas, y 2) se relacionan con el medio ambiente”.³³

Cabe mencionar que ésta no es limitada porque abarca cadenas completas de interacciones que varían en función de los objetivos que se tienen, de los intereses personales que comparten y de las exigencias de los públicos con los que se relacionan.

Engloba a su vez distintos tipos de mensajes como aquellos que se emiten como consecuencia de la actividad propia de la entidad; otros que van encaminados a mejorar las relaciones humanas (como los mensajes motivacionales para potenciar el desarrollo personal y organizacional) y unos más con el objetivo de que la entidad funcione de manera armónica.

W.C. Redding expone la siguiente categorización de los mensajes:³⁴

1. Mensajes de tarea que están estrechamente relacionados a la productividad de la organización... se encuentran conectados de forma directa con el mantenimiento o mejora de aquellos productos, servicios o actividades de especial interés para la organización.
2. Mensajes de mantenimiento que contienen información dirigida a fomentar las actitudes positivas y la gratificación personal de los sujetos.
3. Mensajes humanos cuyo objetivo consiste en optimizar la marcha y el funcionamiento del sistema organizativo. Si los mensajes de tarea abordan el

³³ Jaume Almenara Aloy, et al., *Comunicación interna de la empresa*, Barcelona, Ed. UOC, 2005, p. 50

³⁴ *Ibidem.*, p. 56

contenido de la producción, los de mantenimiento están conectados con la realización de la producción.

La comunicación organizacional no sólo es importante por la emisión y recepción de mensajes, sino porque a lo largo de estos procesos interactivos se genera capital social e intelectual que permite cumplir los ideales de la organización y cubrir las necesidades humanas de pertenencia o autorrealización.

Cabe mencionar que la profundización en la investigación de la comunicación organizacional ha incrementado porque cada vez son más híbridas y complejas sus estructuras, sus procesos burocráticos, los medios o canales de comunicación que utilizan y la vinculación de sus integrantes que asumen roles diferenciados.

3.2 TIPOS DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Para estudiar los fenómenos comunicativos que se gestan en las organizaciones es pertinente dividirlos en internos y en externos.

3.2.1 COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación interna involucra “el conjunto de actividades efectuadas por la 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 mantenga informados, integrados y motivados.”³⁵

³⁵ Horacio Andrade, *Comunicación Organizacional Interna. Proceso, disciplina y técnica*, España, Ed. Netbiblio, 2005, p.17

En toda organización se tienen que realizar diversas tareas o actividades ejecutadas por personas que reúnen esfuerzos para alcanzar logros de manera eficiente, de ahí que los flujos comunicativos internos cobran tanta importancia.

El éxito de las organizaciones depende en gran medida de la interacción que haya a nivel intragrupal e intergrupala porque mediante el trabajo en equipo es posible que los empleados alcancen metas de manera coordinada.

Dentro de cada organización se crean agrupaciones formales que son aquellas determinadas por la empresa para asignar y ejecutar actividades con la intención de cumplir objetivos, pero al mismo tiempo surgen grupos informales creados por los mismos empleados con fines más humanos o sociales.

Regularmente éstas son las agrupaciones que más poder tienen dentro de la organización por su alto grado de autogestión y porque las interacciones voluntarias devienen en un sentimiento de afinidad.

Algunas entidades han intentado hacer que los grupos formales coincidan con éstos, porque los trabajadores que laboran con personas a quienes tienen confianza parecen más satisfechos y ello mejora su desenvolvimiento en el ámbito laboral.

La comunicación es piedra angular para todas las organizaciones puesto que los flujos comunicativos permiten o no la óptima emisión y recepción de mensajes entre los empleados, entre estos y los directivos quienes están obligados a saber en qué condiciones se encuentran sus trabajadores.

Por lo tanto, a nivel interno es de suma importancia que todos los empleados estén involucrados y enterados de la misión y visión que tiene la organización para que trabajen conjuntamente en ello.

En todos los departamentos o entre grupos formales e informales se forman redes comunicativas, las cuales se definen “como un conjunto de individuos que se encuentran interconectados con otros individuos mediante patrones de comunicación que se originan a partir de la convivencia y del trato que se genera en una organización.”³⁶

Estas redes pueden formarse a través de varios medios desarrollados por la misma organización entre los que se encuentran:³⁷ a) tradicionales impresos (cartas, memoranda, revistas, cartas de noticias, etcétera), b) electrónicos (programas audiovisuales y multimedia de inducción, circuito cerrado de televisión y otros, c) nuevas tecnologías (confluencia de informática y telecomunicaciones: Internet, Intranet, correo electrónico, radio-receptores, celulares y fax entre otros) y d) medios gerenciales (juntas, presentaciones ejecutivas, asambleas, entre otras).

Los fenómenos comunicativos que se experimentan en las organizaciones son distintos y se definen por el objetivo que tienen. Cuando la comunicación sigue las cadenas de mando que muestra el organigrama para la realización de una tarea específica se considera formal³⁸ por el tipo de mensajes y canales utilizados para su transmisión.

Por otro lado está la comunicación informal que es “la que no está definida por la jerarquía estructural de la organización, cuando los empleados platican entre sí en el área de trabajo y al caminar por los pasillos.”³⁹

³⁶ Mario Krieger, *Op. Cit.*, p. 228

³⁷ Maria Antonieta Rebeil, et al., *El poder de la comunicación en las organizaciones*, España, Ed. Plaza y Valdes, 1998, p.16

³⁸ Stephen P. Robbins, et al., *Administración*, México, Ed. Pearson Educación, 2005, p. 266

³⁹ *Idem.*

Éste tipo de comunicación se manifiesta de manera natural dentro de los grupos que conforman la organización pues a través de ella las personas satisfacen su necesidad de relacionarse, sentirse identificados y reconocidos.

Si la comunicación informal puede mejorar el rendimiento de una empresa se debe a que los actores que la conforman se ven obligados a crear canales de comunicación más eficientes y rápidos a través de los cuales consigan las metas compartidas y al mismo tiempo hagan posibles sus objetivos individuales.

Otro tipo de comunicación que se experimenta en las organizaciones clásicas o muy rígidas es la descendente que se gesta cuando la actividad comunicativa “contempla una serie de mensajes que adoptan la dirección de arriba hacia abajo”.⁴⁰

Esto quiere decir que en muchas ocasiones sólo los directivos tienen toda la información y ellos deciden qué comparten y qué no con los demás empleados. Este tipo de comunicación es el más estudiado porque gracias a ella puede conocerse la naturaleza y el estilo de autoridad imperante, el prestigio que tiene la jerarquía y el grado de precisión informativa.

En organizaciones más vanguardistas es posible vislumbrar una comunicación que se da en sentido ascendente puesto que los directivos permiten que los colaboradores aporten ideas para mejorar los procesos tanto internos como externos.

La implementación de este sistema comunicativo ascendente ha permitido que los trabajadores tengan un mejor desempeño por la satisfacción que experimentan al ser tomados en cuenta, mientras circula de la base hacia arriba y el objetivo que persigue es conocer las opiniones y todo lo que ocurre en la organización.

⁴⁰ Almenara Aloy Jaume, *Op. Cit.*, p. 72

Por su parte la comunicación horizontal⁴¹ es la que se da entre compañeros y departamentos, desarrollándose normalmente en un mismo nivel jerárquico. Las organizaciones eficaces tratan de fomentar este tipo de comunicación ya que genera el concepto de equipo multidisciplinario de trabajo, lográndose una mejor coordinación en el desarrollo de la actividad organizacional.

Este tipo de comunicación lateral suele utilizarse cuando se quiere transmitir información no oficial, generar un espíritu de corporación y rebajar la presión laboral encontrándose todos en un mismo nivel para aportar nuevas ideas en pro de la organización.

Ligado a los fenómenos de comunicación interna, hay un elemento imprescindible en la consecución de logros: el liderazgo, que se vincula a la variabilidad y adaptabilidad de la organización ya que también tiene como finalidad el ofrecimiento de voluntad y entusiasmo para el logro de objetivos en común.

Según B. Lahey, “el liderazgo ha sido definido como la actividad de influenciar a la gente para que se empeñe entusiasta o voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo y colectividades”.⁴²

En cada grupo y por naturaleza tiende a haber un líder y sus habilidades recaen la capacidad de utilizar el poder en forma responsable y efectiva, la de comprender que los seres humanos responden a fuerzas distintas de motivación, la capacidad de inspirar y la de actuar en una forma que desarrolle un clima favorable.

Dentro de las organizaciones podemos encontrar los siguientes tipos de liderazgo:⁴³

⁴¹ Fernando de Manuel Dasí, et al., *Comunicación y negociación comercial*, Madrid, Ed. ESIC, 2000, p. 69 y 71

⁴² Benjamin Lahey, *Psicología*, México, Ed. McGraw-Hill, 2007, p. 265

a) Liderazgo de apoyo que considera las necesidades y bienestar de los subordinados, que crea un clima agradable y tiene mayor impacto en el desempeño de éstos cuando se encuentran insatisfechos.

b) Liderazgo participativo que es el que permite a los subordinados influir en las decisiones de sus superiores, y por ende proveer de mayor motivación.

c) Liderazgo instrumental que es el que ofrece a los seguidores una guía específica y clara de lo que se espera de ellos; incluye aspectos de planeación, organización, coordinación y control por parte del líder y

d) el liderazgo orientado hacia el logro que implica el establecimiento de objetivos desafiantes, buscando una mejora en el desempeño y mostrando confianza en la capacidad de los subordinados para alcanzar objetivos elevados.

El liderazgo puede ser una habilidad innata a la persona pero también puede aprenderse de la misma forma que se aprende a planificar, organizar y controlar. Es pertinente mencionar que no todo mando o directivo llega a ser un líder ni viceversa.

Para estudiar los tipos del liderazgo deben estudiarse también los núcleos donde se concentra la autoridad y entre ellos se encuentran:⁴⁴

El líder carismático-referente que es aquel que atrae la identificación con el jefe por su atractivo, personalidad, popularidad, entre otros. En efecto los mismos directivos o autoridades pueden tener estos rasgos de personalidad que les permita dirigir mejor a sus grupos de trabajo.

⁴³ Harold Koontz, et al., *Elementos de la administración*, México, Ed. Mc Graw-Hill, 2002, p. 343.

⁴⁴ David Álvarez Rivas, et al., *100 preguntas básicas sobre ética de la empresa*, Madrid, Ed. Dickinson, 2005, p. 75 y 76

Otro tipo de líder es el gratificante que se caracteriza por usar recompensas o premios por las realizaciones efectuadas. A su vez, existen los líderes coercitivos que son los que usan la amenaza y el castigo para lograr que sus seguidores realicen las actividades que ellos sugieren.

Por otro lado se tiene al líder experto que usa la información y su pericia, sus conocimientos técnicos, su análisis y control para captar la atención y fidelidad de sus súbditos; y los legítimos que son aquellos que usan la legalidad vigente por su posición en la jerarquía de la organización.

Es importante retomar los fenómenos de liderazgo porque los líderes son los que dan el poder, la autonomía y el control que su equipo necesita para realizar todas las actividades.

En general, los fenómenos de comunicación internos sirven para que los trabajadores logren coordinar sus actividades de manera eficiente, al mismo tiempo que comparten información sobre situaciones personales y laborales consiguiendo así una comunión entre ambas.

3.2.2 COMUNICACIÓN EXTERNA

La comunicación organizacional externa es fundamental para cada entidad al incluir todos los mensajes que ésta emite a los diferentes tipos de públicos que tiene en el entorno, con el objetivo de crear vínculos y relaciones de confianza o simplemente para ofrecer información que les permita saber qué hacen y a qué se dedican.

Horacio Andrade asevera que estos fenómenos comunicativos están encaminados a “mantener o mejorar la relación con ellos (públicos externos), a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.”⁴⁵

Dentro de esta división es posible incluir, como herramientas de apoyo, a la publicidad, las relaciones públicas, el community management y el marketing porque todas ellas tienen como objetivo contactar mediante estrategias creativas a sus diversos públicos como proveedores, accionistas y clientes reales o potenciales, entre otros.

Actualmente el marketing es una herramienta fundamental para toda organización debido a que facilita la dinámica de compra-venta y es considerada “una función organizacional o un conjunto de procesos para la creación, comunicación y entrega de valor a los clientes.”⁴⁶

Ésta ha cobrado mucha más importancia porque obliga a las empresas a identificar las necesidades del mercado cautivo- potencial y a crear y ejecutar estrategias orientadas a sus públicos para incidir en sus acciones de compra.

La American Marketing Association define a la mercadotecnia como un proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación de precio, promoción y distribución de ideas, de bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de las organizaciones.⁴⁷

Para lograr esa promoción, distribución masiva de ideas y entrega de valor a los clientes se han implementado nuevas disciplinas entre las que se encuentra el

⁴⁵ Horacio Andrade, *Op. Cit.*, p. 17

⁴⁶ Ana Belén Casado, et al., *Dirección de Marketing, teoría y práctica*, España, Ed. ECU, 2006, p. 11

⁴⁷ Bernat Ruiz López-Pinto, *La esencia del marketing*, Barcelona, Ed. UPC, 2001, p.17 y 18

community management, entendido como "el arte de la gestión eficiente de la comunicación online con clientes actuales o potenciales de una marca o empresa a través de las diferentes herramientas sociales, más idóneas en cada caso (ya sea un blog, una comunidad a medida, una cuenta en Twitter o una Página de Fans en Facebook.)"⁴⁸

Estas nuevas herramientas de comunicación externa han sido muy útiles en cuanto a la gestión de recursos, su función como punto de conexión con el mercado, la gestión de las crisis y la identificación tanto de los gustos como de las necesidades de los clientes debido a que su alcance y su nivel de retroalimentación rebasa el de cualquier otro medio.

La publicidad por otra parte, se concibe como el conjunto de sistemas de comunicación que pretenden establecer una relación comercial entre los productores y consumidores a través de los medios masivos, o como una herramienta de la mercadotecnia que tiene como función principal persuadir a los clientes con mensajes que tienden a resolver sus necesidades o a impactar sus motivaciones y aspiraciones de los que consideran una necesidad.

Actualmente las estrategias publicitarias pueden dividirse en dos campos, el ATL (Above the line-sobre la línea) y BTL (Below the line-bajo la línea), siendo el primero aquél que enfoca sus estrategias en medios masivos tradicionales, mientras que el segundo, enfoca sus esfuerzos en estrategias creativas que van más allá de lo común y que son de interrelación uno a uno.

⁴⁸ Susana Rúbies, *Conceptos básicos 2.0 Qué es qué*. (En línea), 2007, <http://www.logrosperu.com/blog/2011/05/conceptos-basicos-2-0-que-es-que-parte-i.html>, (Consulta: 25 de Julio de 2013 a las 10:00 am)

El BTL se considera como “ una técnica del marketing que emplea formas de comunicación no masivas, para dirigirse a segmentos concretos de compradores. Precisa un aprovechamiento del sentido de la oportunidad, alta dosis de ingenio y creatividad y el factor sorpresa.”⁴⁹

En general, las estrategias publicitarias son fundamentales para las organizaciones sobretodo cuando presentan, ofrecen y posicionan sus productos o servicios dando a conocer su valor agregado y las características diferenciadoras de los demás.

Otro ramo de estudio que refiere a la comunicación externa son las relaciones públicas que ayudan a toda actividad que realiza la organización para lograr distinguirse y ganar la atención de sus grupos de interés.

Se pueden entender como “una función directiva específica que ayuda a establecer y a mantener líneas de comunicación, comprensión, aceptación y cooperación mutuas...”⁵⁰ para lograr objetivos conjuntos y generar relaciones de confianza.

Los profesionales que se dedican a este campo suelen realizar estudios de opinión, tener relación directa con los medios de comunicación en ruedas de prensa, a la vez que diseñan, organizan y realizan difusión la cual favorece la imagen de la organización. Son voceros al estar en relevantes crisis y reúnen información de interés común que analizan sus expertos o la mesa directiva.

Evidentemente los fenómenos de comunicación externa son útiles para las organizaciones puesto que sólo mediante la relación y adaptación que tienen con el

⁴⁹ José María Castillo, *Cultura audiovisual*, Madrid, Ed. Paraninfo, 2012, p. 290

⁵⁰ Harlow Rex, *Building a public relations definition*, *Public relations Review* 2 n^o4, 1976, p. 36

entorno pueden subsistir y posicionarse en el imaginario colectivo de sus públicos externos.

Cada entidad debe adaptar sus procesos comunicativos internos y externos para que logre transmitir la información de manera eficiente; para que haya una mejor relación e integración de los empleados y para que el clima organizacional sea confortable y aumente la productividad o sus logros generales.

3.3 LA IDENTIDAD CONCEPTUAL COMO ELEMENTO INTEGRADOR Y FIDELIZADOR EN LA ORGANIZACIÓN

Toda organización requiere de un proceso de trabajo coordinado interdependiente y concordante para lo cual busca que todos sus integrantes mantengan una relación aceptable, negociadora y empática con sus semejantes, con sus jefes y con la institución en general.

Los flujos comunicativos que se implementen para transmitir el “corazón ideológico” de la organización deben permear a todos los trabajadores que la constituyen con el fin de que hagan propia esa información que guiará sus acciones en el ámbito laboral y que les permitirá, a su vez, desempeñar sus tareas dentro de un clima armónico, participativo y democrático.

Cada organización debe implementar estrategias para integrar a los nuevos miembros a la dinámica de trabajo establecida, creando relaciones cordiales y de confianza porque aunque el proceso de integración “implica coordinación y control...

lleva a que los distintos subsistemas de la organización mantengan presente su pertenencia a ésta."⁵¹

Para integrar a los trabajadores es necesario que en cursos de inducción y reforzamiento se hagan públicas la historia y las metas que tienen establecidas a nivel organizacional para que los empleados hagan una sinergia entre sus objetivos personales y los que ésta tiene a corto, mediano y largo plazo.

Para hablar del proceso que socializa a los nuevos integrantes es necesario comprender que éstos, como los demás trabajadores, tienen necesidades que debe satisfacer para desarrollarse exitosamente.

Maslow estableció un modelo piramidal y afirma que "en la base de la pirámide se encontrarían las necesidades fisiológicas básicas, tales como hambre, sed, evitación del dolor... Posteriormente y en orden ascendente se situaría la necesidad de seguridad y pertenencia, continuando hacia arriba la necesidad de autoestima y culminando la cúspide en la necesidad de autorrealización."⁵²

Si las organizaciones quieren alcanzar una alta productividad bajo una lógica humanista es importante que integren y motiven de manera óptima a sus empleados mediante un proceso de socialización planeado y estructurado que les permita satisfacer sus necesidades de seguridad y pertenencia.

"La socialización organizacional es el proceso sistemático mediante el cual una organización introduce a los nuevos empleados a su cultura"⁵³ y debe aprovecharse el momento de ingreso para que los integrantes hagan propia la

⁵¹ Darío Rodríguez Mansilla, *Gestión Organizacional. Elementos para su estudio*, España, Ed. Plaza y Valdes, 1996, p. 65

⁵² Eduardo Cosacov, *Introducción a la psicología*, Argentina, Ed. Brujas, 2005, p. 295

⁵³ Hellriegel Slocum, *Comportamiento organizacional*, México, Ed. Cengage Learning, 2009, p. 478

misión, visión y valores de la organización porque es cuando al trabajador novato todo le parece sorprendente e interesante.

Los nuevos colaboradores suelen enfrentar un ambiente de hostilidad cuando ingresan y son los grupos informales los que definen ampliamente su integración. Para ello también se ejecutan programas de inducción y motivación de tal manera que logran inculcar los ideales y objetivos de la organización.

En otras palabras el proceso de socialización implica que los gerentes y empleados antiguos transmitan los valores culturales a los nuevos trabajadores, proporcionándoles el conocimiento y las habilidades sociales que necesitan para desempeñar con éxito las funciones y tareas que les corresponden.

Durante este proceso el novato establece un contrato psicológico con la organización y éste se concibe como el “conjunto global de expectativas de una persona en lo que se refiere a lo que aportará a la organización y lo que ésta le proporcionará a cambio.”⁵⁴

La socialización en las organizaciones pone en común los medios para que los nuevos integrantes aprendan las reglas, los procedimientos y las normas que sigue cada grupo de trabajo.

Para Carlos Fernández Collado, el proceso de socialización se da cuando las comunicaciones en la empresa pueden asumir un rol decisivo al otorgar a la persona de nuevo ingreso:⁵⁵

1. Un incipiente sentido de pertenencia
2. Información acerca de hechos, políticas, antecedentes y modos de hacer

⁵⁴ *Idem.*

⁵⁵ Carlos Fernández Collado, *Op. Cit.*, p. 163

3. Redescubrir y alentar el sentido productivo del trabajo
4. Integrar y
5. Manejar una imagen corporativa optima.

Integrar a los trabajadores tiene beneficios a corto y largo plazo debido a que una de las necesidades del ser humano es sentirse parte de diferentes grupos y el laboral es uno de ellos. Sin embargo es importante que las organizaciones también den seguimiento a la relación de los empleados que han sido parte de la misma durante mucho tiempo para lograr que éstos se impliquen y se fidelicen con la organización.

Los mensajes de mantenimiento juegan un importante papel en ese proceso porque mediante ellos la organización transmite permanentemente los valores e ideales que se tienen, enfocando las actividades, actitudes y acciones de sus trabajadores.

Cuando los nuevos empleados se han integrado totalmente y los trabajadores de confianza se sienten atendidos, es más fácil que compartan información y que trabajen conjuntamente en proyectos ya que se sienten más satisfechos y comprometidos.

El compromiso que tiene el trabajador con la empresa suele ser proporcional al grado de satisfacción que experimenta luego de satisfacer su necesidad de afiliación y autorrealización.

También depende en gran medida del recibimiento y proceso de adaptación que experimenten al ingresar, pues en ese momento valoran más los contactos personales iniciales y sus primeras experiencias como miembros.

“La satisfacción laboral es algo multidimensional, pero hay un cierto acuerdo de que las dimensiones más importantes de la satisfacción en el trabajo son: los superiores, el salario, los compañeros, el funcionamiento de la empresa y las características del puesto de trabajo”.⁵⁶

Inicialmente se pensaba que el índice de satisfacción dependía únicamente de lo que el trabajador recibía como ventajas de la empresa, pero se ha establecido que también inciden las aspiraciones que tienen los individuos y la medida en que éstas se realizan.

Otra elemento que también define el nivel de satisfacción de los trabajadores son los roles establecidos por la empresa, las exigencias que les asignan, la forma en que éstos creen que la organización debería actuar y cómo actúa en realidad.

Regularmente el individuo siente satisfacción cuando percibe que ha rebasado los parámetros de éxito, reconocimiento o desarrollo establecidos dentro de sus grupos de pertenencia o referencia porque su primer logro fue integrarse teniendo ideales y objetivos en común.

“La satisfacción se diferencia del compromiso en ser una actitud más específica, inestable, pasiva y dependiente de las fluctuaciones del contexto laboral. Por contra, el compromiso es una actitud más global, gradual, consistente y activa”.⁵⁷

Una persona que da mayor importancia a su rol laboral suele implicarse más en el trabajo porque asume que la retribución es mayor a la que espera y da por hecho que su empleo es bueno y deseable porque le permite autorrealizarse de manera permanente.

⁵⁶ Antonio Lucas Marín, *Sociología de la empresa*, Madrid, Ed. Ibérico Europea, 1992, p. 220

⁵⁷ Ma. Teresa Vega Rodríguez, *Psicología de las organizaciones. Proceso de socialización y compromiso con la empresa*, Salamanca, Ed. Amarú Ediciones, 1998, p. 71

Por ello es importante que las empresas u organizaciones conozcan la satisfacción de sus públicos internos puesto que gracias a ello pueden hacer que su personal esté conforme con lo que la misma le da, logrando estabilizar sus recursos humanos y haciendo que su productividad sea mayor.

Sin embargo es necesario que integren y conozcan también el grado de satisfacción de sus públicos externos porque así lograrán tener una excelente relación con sus proveedores y podrán ofrecer productos y servicios personalizados a sus clientes.

Toda organización debe trabajar arduamente para que sus diferentes tipos de públicos sean leales puesto que sólo mediante la relación de todos ésta puede subsistir, por lo tanto "la fidelización de los clientes tanto internos como externos se basa en una adecuada comunicación, pero sobretodo en unas relaciones abiertas, sinceras y periódicas".⁵⁸

Mientras más satisfechos estén los trabajadores y clientes por las relaciones interactivas de confianza y los flujos de comunicación, mayor será su compromiso, implicación y fidelidad a la organización.

A través de los procesos comunicativos en los que se comparten los objetivos e ideales organizaciones, así como los medios de comunicación que se utilizan para transmitirlos facilitando el proceso de internalización, es que las organizaciones logran integrar y fidelizar a sus clientes tanto internos como externos de manera eficiente.

⁵⁸ Juan Luis Urcola Terrería, *La revolución pendiente: Las personas en el centro de las organizaciones*, Madrid, Ed. ESIC, 2006, p.198

3.4 COMUNICACIÓN Y MEDIOS DE DIFUSIÓN PARA LA ORGANIZACIÓN

Es indispensable que cada organización tenga un plan estratégico de comunicación externa que le permita estar en contacto directo con su entorno porque debe dar y conseguir información para acelerar o mejorar sus procesos, para consolidarse y continuar siendo competitiva.

Crear vínculos estrechos es una obligación que tienen las organizaciones para generar relaciones cordiales y de confianza con la cuales logran fidelizar a sus públicos externos, quienes de alguna manera permiten que la actividad productiva sea rentable y que la imagen de la misma sea óptima para su posicionamiento.

Cada una de ellas debe comunicarse con sus diferentes públicos porque estos exigen información (sobre los productos o servicios que ofrece y sobre los procesos que lleva a cabo) que les permita tener un marco de referencia sobre los beneficios o desventajas que tienen al ser partícipes de la actividad organizacional como clientes, proveedores o cualquier otro papel que jueguen.

Las organizaciones tienen una creciente interdependencia con otras entidades debido a la necesidad de coordinar proyectos para lograr objetivos compartidos, por lo tanto, de la fluidez con que se den los intercambios de información dependerá el éxito y rapidez con que se logren las metas que tienen a corto, mediano y largo plazo.

Como las organizaciones no están abstraídas del entorno social y ciertamente dependen de él, se ven obligadas a emitir mensajes que les permitan conseguir recursos para la producción, ofrecer sus bienes o servicios, dar seguimiento a las relaciones con los clientes u otras entidades, así como hacer pública información sobre nuevos productos o promociones, entre otros.

Cada organización debe elegir los medios de comunicación en función de sus necesidades e intereses respecto al impacto y alcance que desean tener, porque no todas tienen capacidad para hacer inversiones en planes estratégicos de comunicación.

Regularmente las organizaciones pequeñas y medianas carecen de capital para invertir en inserciones en medios de comunicación masiva pero su intención tampoco es llegar a una gran cantidad de gente porque ni siquiera pueden hacer frente a las exigencias de sectores tan amplios.

Sin embargo estas entidades se valen de otros medios impresos como folletos, lonas en las calles o avenidas aledañas, tarjetas postales con promociones, o recursos electrónicos, que pueden repartir en los alrededores para darse a conocer o presentar los bienes y servicios que ofrecen.

Por el contrario organizaciones cuasi monopólicas y por ende posicionadas utilizan los medios tradicionales como prensa, radio, televisión y espectaculares como herramientas comunicativas a nivel externo, debido a la eficiencia que tienen para informar a las audiencias sobre sus nuevos productos o servicios.

Cada organización tiene como tarea obligatoria hacer investigaciones que le permitan saber cuáles son los medios a los que recurren más frecuentemente sus públicos externos para que la información que publiquen tenga el impacto y alcance deseado.

Una ventaja que tienen actualmente las organizaciones respecto al ámbito comunicativo es la aparición de páginas web y redes sociales a través de las cuales publican información a muy bajo costo y el alcance llega a ser mayor del esperado por la confluencia que hay en esos nuevos sitios virtuales.

Estos medios pueden dar ventajas a la organización porque los costos que le generan son muy reducidos y porque el personal de la misma interactúa de manera directa con sus públicos para conocer los gustos o necesidades que tienen. Sin embargo pueden convertirse en un factor de riesgo si no son manejados por un experto que pueda actualizarlas y responder de manera constante a los comentarios de los clientes.

Cada entidad debe saber qué informaciones ofrecer en qué medios para que realmente tengan alto impacto al ser publicadas y debe adecuarse el lenguaje utilizado para que haga sentido a la gente que requiere esa información para tomar decisiones.

Si toda publicación en medios masivos de comunicación implica una inversión monetaria o de tiempo que bien puede convertirse en ganancia o en pérdida, según la pertinencia y el cuidado de los mensajes que se emitan en ellos, es indispensable que se tenga bien estudiada la forma en que se darán a conocer esos datos representativos de la organización.

Los públicos externos siempre agradecen la información brindada por las organizaciones y en muchas ocasiones ésta se convierte en un valor añadido de los productos o servicios sobretodo cuando les permiten saber cómo están hechos, qué ventajas les dan y cuáles son las características que los hacen competitivos en el mercado.

Siendo lo externo un punto crucial, las organizaciones deben tener buena relación con los medios de comunicación porque de ellos depende en gran medida que la imagen corporativa se mantenga, mejore o se vea afectada.

Para que la relación con las instituciones mediáticas sea óptima es necesario que los flujos informativos sean constantes, abiertos y que haya una coherencia entre lo que se dice y lo que realmente se hace en el seno de la organización.

En momentos de crisis es recomendable comunicar con sensatez lo que está sucediendo para que haya menos incertidumbre y la gente confíe en que los responsables se harán cargo de solucionar las problemáticas enfrentadas. Cuando esto sucede las entidades se ven favorecidas al conseguir que los públicos externos infieran que cada situación de riesgo será informada en el momento indicado.

Como se mencionó inicialmente toda organización tiene que crear relaciones de confianza y debe tener los medios necesarios que le permitan mantener informados a todos los que de alguna manera inciden en el desarrollo y proceso de venta y compra de la organización.

CAPÍTULO 4 ANÁLISIS SITUACIONAL

4.1 ACADEMIA DE SALSA CUBANA Y RUEDA DE CASINO *AZÚCAR D´ LAO*

Azúcar d´ Lao es una academia de salsa cubana cuyos objetivos principales son difundir la cultura a través del ritmo latino y generar espacios de diversión para toda la gente que siente gusto o pasión por este tipo de baile.

En *Azucar d´Lao* se enseña el estilo tradicional de salsa cubana pero también se hacen dinámicas en las que los mismos pasos se ejecutan en un círculo que exige el intercambio de parejas de manera continua pero con diversas variaciones.

HISTORIA

La academia de salsa cubana y rueda de casino *Azúcar d´Lao* fue fundada por Roberto Pedroza Riveira (Bob) y Erick Llera en julio de 2010. La idea de formar un espacio de enseñanza surgió apartir del interés que tenía uno de ellos (Bob) por aprender este ritmo y llevarlo al extranjero.

Meses después de formalizar el proyecto Roberto consiguió una beca para continuar sus estudios en Australia, y antes de viajar consolidó su formación como bailarín al contratar a un maestro reconocido en el medio que lo pudiera preparar tal como profesor de baile.

Cuando Bob salió del país llevó consigo el nombre de la academia e implementó las clases de salsa en la Universidad Tecnológica de Sidney como parte de las actividades culturales que en ella se impartían de manera continúa (2011). La otra parte, Erick, quedó a cargo de la academia en la Ciudad de México junto con Héctor Felipe Aguilar López.

Para facilitar el control y mejorar la atención a los alumnos, ambos decidieron integrar al equipo de profesores a Jonathan Marín y Fernando Castañeda Correa, quienes se habían preparado anteriormente en otras academias.

En cinco meses *Azúcar d'Lao* (Ciudad de México) logró consolidarse por la cantidad de personas que se sumaron al equipo, y debido a la demanda que hubo durante ese tiempo se formaron grupos para principiantes, intermedios y avanzados.

Cuando la academia estaba en un muy buen momento por la afluencia, Jonathan Marín y Fernando Castañeda se vieron obligados a abandonar el proyecto por cuestiones académicas y fue entonces cuando se sumaron al staff América Arriaga, Nadia Jimenez, Areli Hurtado y Carolina Aranda.

Después de un año Roberto Pedroza volvió a la Ciudad y se integró nuevamente al equipo para dar un servicio mucho más ordenado y personalizado debido a las sugerencias y exigencias de los asistentes.

La academia *Azúcar d'Lao* ha tenido varias sedes a lo largo del tiempo porque los directores se han visto en la necesidad de buscar nuevos espacios por el crecimiento acelerado de los grupos y los requerimientos de los dueños que ponen en renta los espacios.

Actualmente tienen una sede en el salón de fiestas Alhambra (en la colonia portales) y otra en el Bar Seven Sins ubicado en la esquina que cruza las avenidas Cuauthemoc y Pilares. *Azúcar d'Lao* ha participado en algunas ferias locales y en eventos de otras academias como *CMV con Ritmo*.

Una de las acciones más importantes que tuvieron en 2012 fue la alianza estratégica con el Bar Seven Sins, porque en este lugar se les ofreció un espacio

para dar clases dos días a la semana y la planeación y ejecución de “noches salseras” con orquesta en vivo.

Gracias a esta unión la academia ha consolidado y posicionado su imagen en el medio salsero. Actualmente *Azúcar d’Lao* tiene hasta 50 alumnos por clase en la sede de Alhambra y 20 en el bar Seven Sins pero la demanda sigue aumentando.

4.2 ESTRUCTURA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

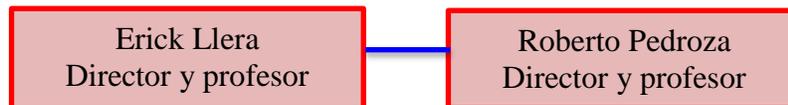
Toda organización debe tener una estructura con la finalidad de establecer cargos, delegar tareas y definir las vías o canales formales de comunicación para lograr las metas que se tienen a corto, mediano y largo plazo.

Las estructuras organizacionales pueden modificarse en función de las exigencias y variaciones del entorno o por el cambio de ideales a nivel interno. La academia de salsa cubana y rueda de casino es un ejemplo porque ha tenido que cambiar constantemente la planta de profesores para ofrecer un mejor servicio a sus clientes.

Debido a que en *Azúcar d’Lao* no se ha establecido, desde su conformación, ningún organigrama que presente las líneas de mando, jerarquías o actividades que debe cumplir cada elemento que la integra. Por ello a continuación se hace una interpretación evolutiva de los esquemas que pudieron operar en el pasado y una propuesta de los que establecen las jerarquías y canales de comunicación en la actualidad. (Ésta última también será retomada en la propuesta técnica final del trabajo).

De haber existido un primer organigrama, sería como el que se muestra en la imagen 1.1 porque sólo los fundadores de la academia se encargaban de dar clase a los alumnos.

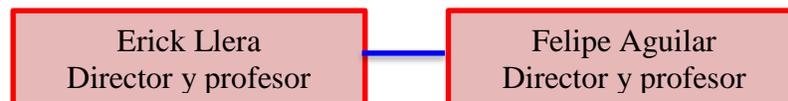
IMAGEN 1.1 Primer Organigrama de la Academia de Salsa Cubana y Rueda de Casino *Azúcar d' Lao*.



Fuente: Propuesta original de Areli Hurtado Vallejo.

La imagen 1.2 se pudo haber utilizado como segundo esquema organizativo porque cuando Roberto Pedroza salió del país, Felipe Aguilar quedó en su lugar para dirigir y dar clase a los nuevos grupos conformados.

IMAGEN 1.2 Segundo Organigrama de la Academia de Salsa Cubana y Rueda de Casino *Azúcar d' Lao*



Fuente: Propuesta original de Areli Hurtado Vallejo.

El tercer organigrama pudo ser como el que se muestra en la imagen 1.3 porque las exigencias del entorno obligaron a los directores a incrementar su personal para separar a los grupos por niveles básicos, intermedios y avanzados.

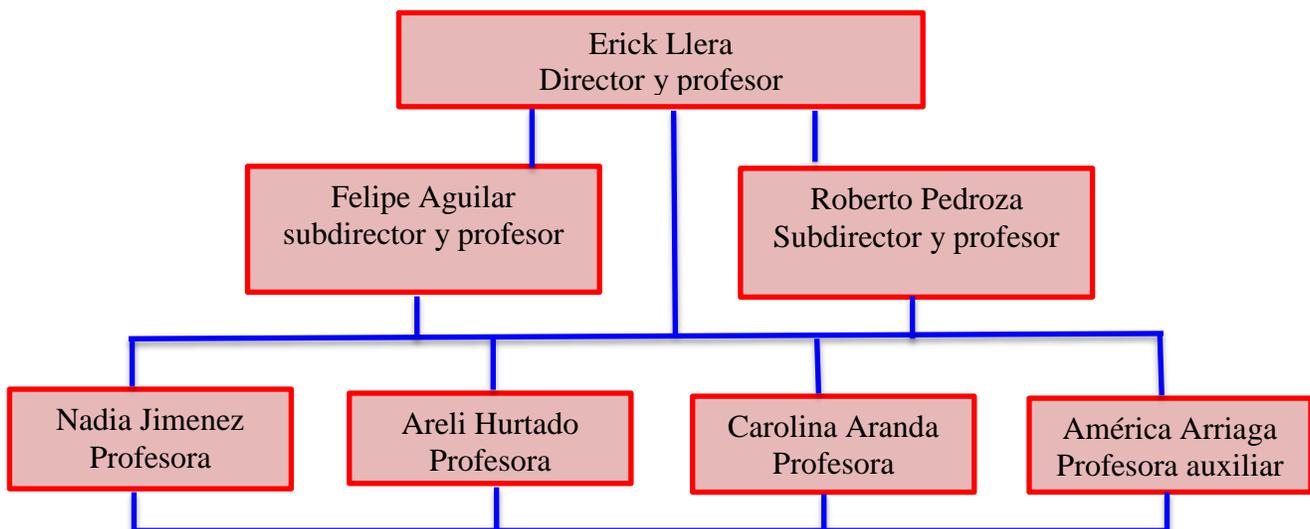
IMAGEN 1.3 Tercer Organigrama de la Academia de Salsa Cubana y Rueda de Casino *Azúcar d’Lao*.



Fuente: Propuesta original de Areli Hurtado Vallejo.

Los organigramas que podrían reflejar de manera esquematizada las líneas de mando, los flujos de comunicación y las actividades que realiza cada uno de ellos en ambas sedes se presentan a continuación.

IMAGEN 1.4 Organigrama de la Academia de Salsa Cubana y Rueda de Casino *Azúcar d’Lao*. Sede Alhambra



Fuente: Propuesta Original de Areli Hurtado Vallejo.

IMAGEN 1.5 Organigrama de la Academia de Salsa Cubana y Rueda de Casino *Azúcar d’Lao*. Sede Bar Seven Sins.



Fuente: Propuesta Original de Areli Hurtado Vallejo.

Actualmente en la Academia de Salsa Cubana *Azúcar d’Lao* no hay asignaciones claras y formales del personal (necesarias para la prestación del servicio) y esto repercute en la coordinación de las tareas específicas que deben ejecutarse de manera grupal para alcanzar un alto grado de satisfacción tanto en los públicos internos como en los externos.

Azúcar d’Lao ha crecido paulatinamente y de manera aleatoria, por lo cual no tiene documentos formalizados y el concepto de la misma oscila entre una empresa familiar o unitaria en la que ya debería haber una división formal del trabajo, delegación de autoridades y flujos de autoridad establecidos para enmarcar o definir con precisión la forma en que se hará frente a las exigencias de su entorno.

La Academia *Azúcar d’Lao* puede concebirse como una organización medianamente formal debido a que tiene una infraestructura, recursos materiales y humanos suficientes para realizar su actividad, pero no tiene formalizados ni estandarizados sus procesos laborales. A su vez, se concibe de este modo porque está conformada por un conjunto de personas que trabajan por un fin común realizando sus actividades bajo ciertas normas y objetivos, pero informales.

La Academia *Azúcar d'Lao* es híbrida a la vez por tener fines de lucro y asegurar la continuidad de la sociedad mediante la convivencia que se logra a través de la realización de una actividad cultural.

La práctica laboral-institucional de la misma se ha ido realizando de acuerdo a la práctica recurrente, a los usos y costumbres, a la adaptación de sus componentes (tanto profesores como alumnos) y a la conformación de un conjunto de hábitos y reglas más o menos aceptadas por sus miembros.

La academia no cuenta con un manual de inducción, tampoco con videos institucionales ni cursos de capacitación que contribuyan a la óptima integración de los elementos que colaboran, detonando en una mala sinergia entre los objetivos personales y laborales de los docentes y un mal reconocimiento de la organización.

Los públicos internos de *Azúcar d' Lao* no se sienten totalmente identificados con la academia porque el corazón ideológico no ha sido difundido entre sus miembros, y poco se han interesado en la implementación de estrategias con las que éste pueda ser internalizado logrando que las acciones de cada uno de los que la conforman sea consecuente con el ideal organizacional.

Azúcar d'Lao cuenta con una identidad informal y flexible que no aporta los referentes necesarios bajo los cuales debe actuar el público interno, lo cual genera estrés y descontentos cuando los directivos quieren modificar las dinámicas establecidas por ellos mismos de manera improvisada.

En esta organización faltan sistemas de gestión de calidad porque no hay una estructura operacional de trabajo concordante con los procedimientos técnicos y gerenciales, que deberían encaminar o incidir en las acciones del equipo de trabajo para lograr la coordinación y practicidad asegurando la satisfacción del cliente.

Tampoco se ha establecido un reglamento ni un manual de procedimientos u operación en el que incluyan el qué y el cómo se va a enseñar a los alumnos dependiendo del nivel de aprendizaje en el que se encuentren, lo cual impide que haya una estandarización en los procesos disciplinarios y de instrucción.

La falta de normativas estandarizadas que establezcan requisitos para el ingreso a la academia como profesor y para la implementación de nuevos sistemas de enseñanza afecta de manera representativa su imagen en el mercado “casinero” por la falta de organización y preparación para la impartición de clases.

Evidentemente existe un alto grado de subjetividad en la ejecución de las sesiones, y la nula organización o planeación de las mismas entorpece el proceso de aprendizaje de los alumnos debido a la falta de una continuidad que les permita avanzar a los niveles posteriores.

La informalidad en los procesos también se ve reflejada en la ausencia de parámetros específicos de evaluación del personal y ello impide que la preparación de estos sea óptima pese a que no hay un documento que guíe, oriente o actualice a aquellos que imparten las sesiones.

Como se ha mencionado anteriormente los procesos y estructura de *Azúcar d' Lao* son informales y ello permite a su vez, hacer un análisis de los tipos y flujos de comunicación que se gestan al interior para saber cómo enfrentan la situaciones de índole comunicacional.

4.2.1 FLUJOS Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación al interior de la academia en ambas sedes es interpersonal e informal con tendencia a lo emotivo por el parentesco que tienen algunos integrantes y la relación amistosa establecida a través del tiempo en la convivencia laboral que se ha convertido en cotidiana.

Estas relaciones interactivas que se dan de manera permanente entre los públicos internos de *Azúcar d'Laos* han imposibilitado el establecimiento de un esquema formalizado de los flujos comunicativos, que permita a la gente de la organización cumplir con ciertos roles de manera prescrita y oficial.

Los canales y procesos de comunicación interna se consideran informales por la carencia de medios institucionalizados a través de los cuales la información se ponga en común, no sólo para ser compartida sino para que haya un proceso de retroalimentación que incremente la eficiencia en las redes que se forman entre sus miembros.

En la sede Alhambra existen fracturas comunicativas que dificultan la difusión de la información general sobre las clases debido a que los medios de último minuto utilizados excluyen a aquellos miembros que no tienen equipos tecnológicos compatibles o disponibilidad de tiempo para revisar las redes sociales.

Los celulares y un grupo en facebook son dos medios de comunicación interna para la academia y suelen utilizarse para compartir información relevante o que se tenga que saber de manera inmediata. Sin embargo estos avisos son esporádicos y carecen de una estructura o formato específico.

Regularmente el director es quien emite mensajes a través del celular para pedir apoyo de los profesores auxiliares cuando alguno de los asignados confirma su

inasistencia. El tipo de comunicación que se experimenta en esos casos es descendente puesto que él decide qué información compartir y a quién para que todos los niveles puedan tener una sesión acorde con su desempeño.

El grupo en la red social es poco eficiente porque tanto directivos como profesores tienen otras ocupaciones que les impiden estar pendientes de los cambios de último momento o en general de la situación actual que se experimenta en ella y que es publicada en estos sitios de la web.

Anteriormente el director de la academia también organizaba juntas de trabajo para compartir información acerca de nuevos proyectos, sin embargo no había una periodicidad definida y ello generaba desinterés en los profesores, quienes faltaban aunque sabían que esos momentos eran aprovechados para tomar decisiones que pretendían el crecimiento de la organización.

La comunicación en estas sesiones se caracterizaba porque los públicos internos compartían ideas para proyectos futuros y opiniones sobre la academia, las clases, o el ambiente de trabajo. Sin embargo entablaban a su vez conversaciones sobre situaciones personales que desvíaban los intereses y la ejecución de actividades con las cuales podrían lograr los objetivos definidos (aunque no formalizados) en las juntas.

El carácter oral que predominaba y perduraba en el intercambio de información obstaculiza el registro de los datos que podrían respaldar las ideas propuestas en estas reuniones y que por falta de seguimiento dejan de figurar en los objetivos a mediano y largo plazo.

La informalidad de los medios y mensajes emitidos genera poca seriedad en la ejecución de actividades grupales y proyectos que se tienen a corto o largo plazo,

como la conformación del grupo representativo de la academia para asistir a presentaciones culturales o competencias a nivel nacional.

Dentro de la academia el flujo de comunicación entre el director y los subdirectores es descendente porque éste da información parcial o incompleta a sus compañeros por la falta de confianza que se dio a partir de que éstos omitieron noticias sobre decisiones que habían tomado sin su consentimiento. Por el contrario la relación establecida entre subdirectores y entre profesores se torna horizontal por compartir casi de manera inmediata la información que se filtra a través de los altos mandos.

Es posible vislumbrar que al interior de la academia se experimentan flujos comunicativos diferenciados dependiendo la situación específica que se esté viviendo en cada sede, pero en el Bar Seven Sins la comunicación que predomina es la horizontal por la cantidad de personas que apoyan en el proyecto y por la relación humanista, cordial y organizada que existe entre ellos.

En general cada academia, cada sede y cada organización encuentra sus propios medios para compartir la información sea entre sus miembros o entre ellos y sus clientes, debido a que por configuración, asignación de roles o distribución de departamentos se tienen que elegir para tener el alcance y la eficiencia deseada.

Aunado al análisis de flujos de comunicación se realizará el de los fenómenos de liderazgo y tipos de líderes dentro de la academia porque es necesario identificar si hay o no personal interno que logre coordinar y guiar las acciones de sus miembros de manera óptima. Éste análisis se presenta en el siguiente apartado.

4.2.2 CONDUCTAS, LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Los procesos de liderazgo dentro de la academia son informales pese a que la dinámica de trabajo no tiene una estructura definida que permita a los directivos o líderes plantear objetivos claros, dirigir y coordinar permanentemente las acciones de los miembros que la conforman.

En ocasiones se da un estilo de liderazgo orientado al logro por el establecimiento de metas desafiantes buscando una mejora en el desempeño laboral, sin embargo, muchas de ellas no se logran por la falta de compromiso y tiempo de los públicos internos.

En *Azúcar d'Lao* los líderes sólo son legítimos por el puesto que ocupan; su poder de decisión dentro de la misma es mínimo y como se mencionó anteriormente, no hay una participación constante en las reuniones que se organizan con la intención de compartir información o determinar acciones que se llevarán acabo.

Cuando los directivos establecen nuevos parámetros o normas para estandarizar sus procesos no los respetan y pierden la credibilidad de los demás integrantes, quienes actúan sin tener en cuenta esos lineamientos que pretenden mejorar las dinámicas internas para ofrecer un servicio de alta calidad.

Los flujos de mando no formalizados de la estructura impiden el reconocimiento de aquellos que por su puesto en la academia deberían tomar decisiones que favorezcan el desarrollo organizacional de la misma.

El rol de los líderes legítimos se modifica en función de las sedes puesto que no todos los elementos que conforman el equipo de *Azúcar d'Lao* participan en ambas como profesores o directivos, pero también se definen por la disponibilidad de

tiempo e ideas que tenga cada uno para implementar acciones que incrementen el grado de satisfacción de sus diferentes tipos de públicos.

Se tiene la perspectiva de que el director de *Azucar d'Lao* no logra incidir en la mística ni en el comportamiento de los miembros de la academia por su falta de carácter para tomar decisiones y mantener las establecidas.

En general los integrantes del equipo a nivel interno generan un ambiente de respeto pero las resistencias personales de los altos mandos impiden que se genere un espíritu de inspiración o admiración entre ellos.

También se percibe que tanto al director como a los subdirectores de la academia les cuesta trabajo aceptar sus debilidades y apremiar las virtudes de los demás elementos que son parte del personal. Este enfrentamiento constante de egos afecta el establecimiento de métodos o planes con objetivos compartidos que consigan una óptima integración de sus miembros y una eficiente coordinación en la ejecución de labores.

La mayoría de los miembros de la academia piensan que el director no ha sido suficientemente sensible para identificar las necesidades y aspiraciones de los demás empleados y aunque convive con ellos no ha implementado programas para integrarlos, fidelizarlos y aumentar su rendimiento.

Aunado a esta situación los profesores afirman dos cosas: que es él quien determina qué actividades se realizarán en la academia, y que al tomar actitudes de resistencia en situaciones de tensión o conflicto se genera un clima de estrés que imposibilita el óptimo cumplimiento de objetivos a corto y largo plazo.

El liderazgo en la academia suele ser temporal porque los altos mandos sólo se empeñan, dirigen y coordinan actividades cuando la idea de un proyecto

propuesto en las reuniones es personal. Además estos suelen ausentarse cuando tienen otras obligaciones que cumplir y ello se refleja en la mala organización que hay en la impartición de clases, en la estructura organizativa y en el actuar irregular de los cuadros medios.

Algunos miembros de la academia que no son directivos pueden concebirse como líderes carismáticos por la cordialidad y amabilidad que aplican en sus relaciones con los otros profesores para aminorar las situaciones de alto estrés que se suscitan internamente.

Se puede decir que dentro de la academia *Azúcar d' Lao* no hay un líder que se asuma y actúe en función de este papel, simplemente porque los cargos en la estructura organizativa se definen aleatoriamente y sin parámetros estandarizados.

En la academia tampoco se han implementado programas que motiven al personal y ello genera conflictos internos en cuanto a la ejecución de labores por la falta de ánimo y espíritu emprendedor que se requiere.

El clima de la academia cambia permanentemente porque el estado anímico y físico de los integrantes depende de la situación interna que se está viviendo, así como de las actividades que han realizado durante el día o los problemas personales que resultan externos a la actividad laboral.

Teóricamente el clima que se experimenta al interior de la academia en su sede Alhambra es autoritario paternalista porque aunque existe confianza entre el director y los profesores, cuando éstos quieren tomar decisiones deben hacerlo en función de los márgenes restrictivos (no formalizados) que él establece con base en las metas que quiere alcanzar.

Algunas veces el director es renuente para delegar tareas y eso genera un clima hostil y dividido que causa molestia a los profesores cuando no les permite ejecutar actividades que él, por falta de tiempo, tampoco puede realizar.

Por otro lado en la sede del Bar Seven Sins el clima participativo es el que predomina puesto que el director del proyecto tiene plena confianza en las y los profesores que lo apoyan en la impartición de clases; además de que siempre busca integrar a su personal tomando en cuenta sus puntos de vista para mejorar el servicio ofrecido.

En esta sede el clima es confortable y se ve reflejado en los miembros quienes comparten vivencias que van más allá del aspecto laboral, pero no pierden de vista la planeación y la preparación de las dinámicas de clase en función del número de alumnos que asisten.

En general ésta es la situación interna en la que se encuentra actualmente la academia *Azúcar d'Lao* en sus dos sedes, respecto a los canales y vías de comunicación, fenómenos de liderazgo y clima organizacional. Para dar seguimiento a este análisis se iniciará el estudio de la identidad visual.

4.3 IDENTIDAD VISUAL: LOGOIMAGOTIPO DE LA ACADEMIA AZÚCAR D´LAO



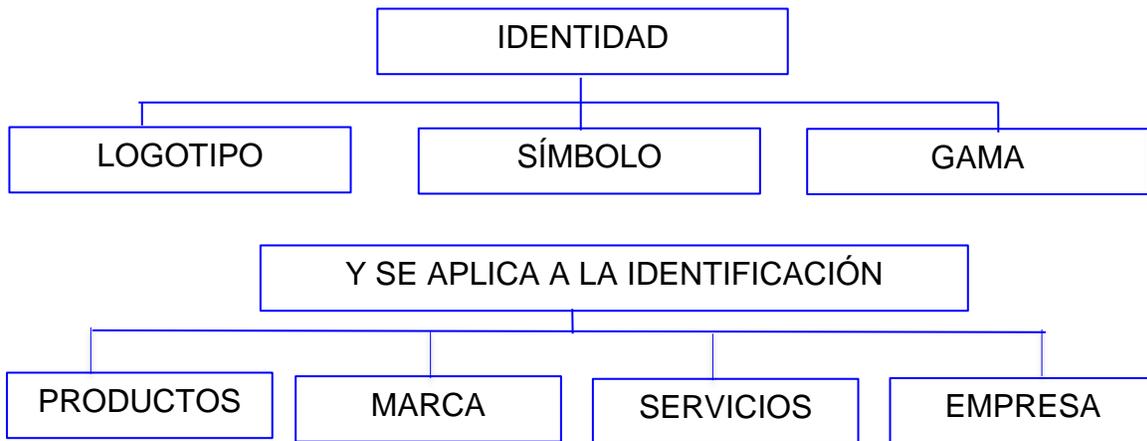
Los elementos que conforman la identidad visual de *Azúcar d'LaO* ayudan a diferenciar a la academia de las demás porque esos signos dan sentido a su existencia y le ayudan a proyectar una imagen, como la representación mental que han hecho sus públicos de ella por el servicio o la información recibida.

Una identidad visual óptimamente formalizada y difundida mediante la aplicación de sus elementos en diferentes medios e infraestructura, permite a cualquier organización ser reconocida y estar en el imaginario como una entidad formal y profesional dentro de su ámbito.

La academia *Azúcar d'LaO* tiene algunos elementos visuales propios y aunque cada persona hace una interpretación diferenciada de ellos, funcionan permanentemente como referencia para que la recuerden y asocien con los servicios que ofrece.

Para agilizar el análisis de la identidad visual de *Azúcar d'LaO* se presenta el siguiente cuadro propuesto por Joan Costa:

Gráfico No.3 La identidad visual



Fuente: Joan Costa, *Identidad Corporativa*, México, Ed. Trillas, 2003, p. 34

Es indispensable tener esto claro porque algunas organizaciones tales como *Azúcar d'Lao* aplican sus signos identificadores visuales en uniformes, papelería y publicidad con el objetivo de que haya unidad y se reconozca más rápidamente a la organización, sin embargo, a veces se hace con ciertas alteraciones que lejos de generar una buena imagen la afectan tajantemente.

Ángel Luis Cervera Fantoni explica en su libro *Comunicación Total* que hay tres modalidades de identidad corporativa. Una de ellas es la identidad monolítica, otra es la de respaldo y una más la basada en marcas.

La academia tiene una identidad monolítica debido a que suele utilizar un único estilo visual y los mismos elementos identificadores se repiten en todas las partes en las que la organización está presente. Esos signos son reiterativos y tienen la función de que sus públicos puedan asociarla y reconocerla con facilidad.

Los directivos de *Azúcar d'Lao* han intentado mantener presentes estos

elementos lingüísticos y gráficos tanto en las actividades cotidianas como en aquellas que son extraordinarias, como fiestas o presentaciones, porque de esta manera pretenden generar una imagen unificada con la que los públicos externos asocien de inmediato con la organización, su identidad y su actividad.

Estos signos han sido clasificados con el objetivo de tener bien claro cuáles son los elementos que deben mantenerse de manera permanente con el objetivo de conseguir el reconocimiento del o los segmentos meta. Los signos identificadores pueden ser lingüísticos o visuales y en el siguiente apartado se retomarán con el objetivo de hacer un estudio mucho más específico.

4.3.1 SIGNOS IDENTIFICADORES LINGÜÍSTICOS Y VISUALES⁵⁹

- NOMBRE (rasgo identitario primario de la organización)

Azúcar d' Lao

- TIPOGRAFÍA

Agency FB Regular

Esta tipografía fue tomada del programa ADOBE ILLUSTRATOR cuando se realizó el logotipo.

- NÚMERO DE FUENTE

45 puntos

- TIPO DE NOMBRE

Simbólico.

El tipo de nombre que se eligió para la academia es simbólico porque retoma una palabra que se popularizó en el lenguaje salsero por Celia Cruz. En realidad el

⁵⁹ Ángel Luis Cervera Fantoni, *Comunicación Total*, Madrid, Ed. ESIC, 2008, p. 111

azúcar se concibe como la sangre de cuba debido a que los mayores ingresos de la isla provienen de la producción y exportación de este producto.

Por otro lado la expresión ¡Azúcar! en el ambiente salsero funge como una analogía al cobrar un significado distinto que se utiliza para pedir a los bailarines que hagan movimientos corporales adornados con “sabor”.

La terminación d´ Lao es una contracción de “de lado” y se estableció para complementar el nombre y describir que en la dinámica de salsa en rueda los lugares y las posiciones cambian constantemente.

- CARACTERÍSTICAS ADICIONALES DEL NOMBRE

1. Breve
2. Pronunciable y
3. Recordable, sobretodo para aquellos que ya son parte de la “familia casinera”.

- IMAGOTIPO

El imagotipo de la academia *Azúcar d´ Lao* fue obtenido de una fotografía en la que se captó a un bailarín ejecutando algunos movimientos tradicionales de la salsa cubana. Los elementos simbólicos que pueden interpretarse son⁶⁰:

1. HOMBRE: El hombre se convierte en símbolo para sí mismo, en cuanto tiene conciencia de su ser... y es el símbolo de la existencia universal.
2. BAILE: La inmensa variedad de bailes imposibilita darles otro sentido general que el de “rito rítmico”, intento de modificar por el movimiento y la sacudida una situación

⁶⁰ Juan Eduardo Cirlot, *Diccionario de Símbolos*, España, Ed. Siruela, 2006, p.105, 128 y 249.

estática. Los bailes en ronda o círculo exponen un simbolismo colectivo, probablemente solar.

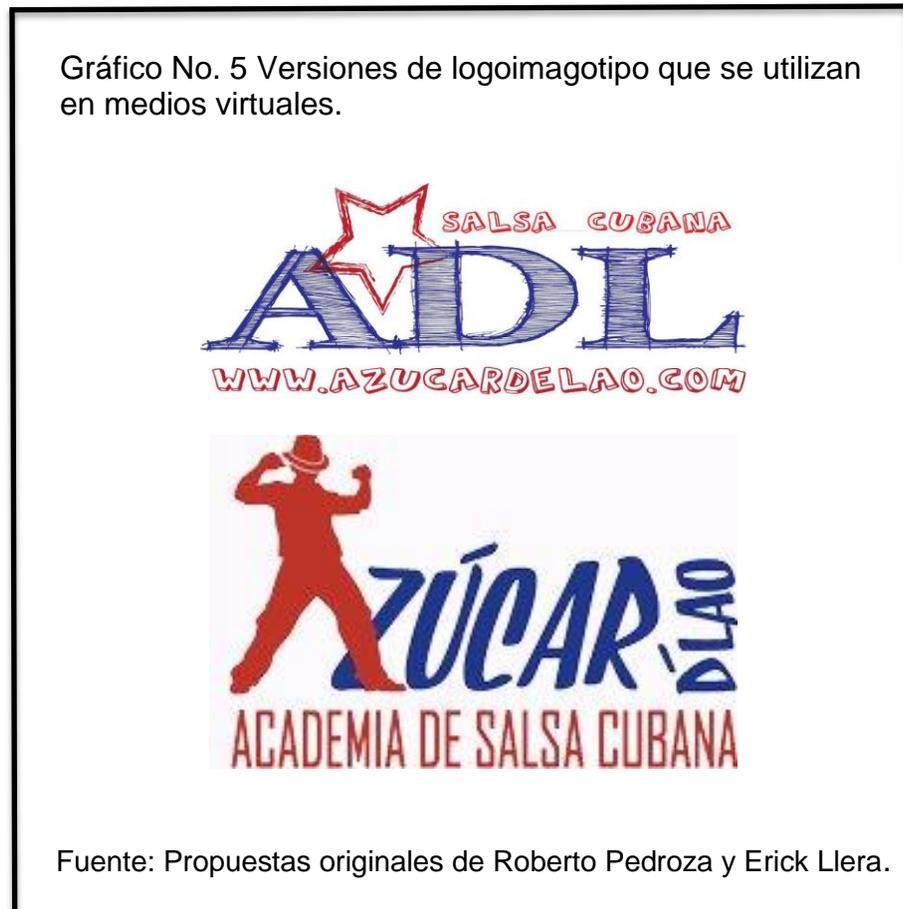
3. SOMBRERO/ CASCO: Coincide con un sentido general de invisibilidad. La relación con la cabeza tiene una gran importancia y determina la íntima conexión de sentido y su color suele expresar el matiz del pensamiento dominante.

- LOGOIMAGOTIPO

En el cuadro siguiente se presenta la evolución de los logoimagotipos que ha utilizado la Academia *Azúcar d' Lao* para formalizar su identidad visual. Éstos fueron diseñados y modificados con el objetivo de tener un elemento gráfico más sencillo y legible que pudiera reconocerse y recordarse con facilidad.



Las versiones que se muestran en el Gráfico No. 5, fueron diseñadas para utilizarse en otros medios de comunicación institucional, sin embargo, la falta de unidad entre unos y otros llega a ser arriesgado porque confunde a los públicos que la identifican con los recursos gráficos presentados anteriormente.



- COLORES DEL LOGOIMAGOTIPO

Cada organización utiliza colores que representan su carácter, su filosofía y que le permiten proyectar una imagen consecuente con éstos. El logoimagotipo de *Azúcar d'LaO* combina tres colores diferentes: rojo, azul y blanco, de los cuales se explica a continuación el significado que connota cada uno.

1. ROJO⁶¹: Vitalidad, es el color de la sangre, de la pasión, de la fuerza bruta y del fuego. Ligado al principio de la vida, expresa sensualidad, virilidad y energía; es exaltante y agresivo. Símbolo de pasión ardiente y desbordada, de la sexualidad y el erotismo. Según Luc DuPont éste posee el mayor potencial para incitar a la acción.

2. BLANCO⁶²: Así como puede ser neutro, es potenciador para los demás colores al igual que el negro; es decir, que ayuda a resaltarlos. Expresa paz, pureza y crea una impresión de vacío y de infinito pero contiene una vida y un futuro latentes, positivos. El blanco es el fondo potencial de todo mensaje visual.

3. AZUL⁶³: EL azul evoca el cielo, el agua, el mar, el espacio, el aire y el viaje. Está asociado con lo fantástico y con la libertad, los sueños y la juventud. Cuando vemos el color azul, los músculos se relajan, se reduce en ritmo de la respiración y baja la presión sanguínea.

- COMPLEMENTO DEL NOMBRE

Academia de salsa cubana.

- SLOGAN

“No te quedes sentado”

4.3.2 ANÁLISIS APLICADO DE LA IDENTIDAD VISUAL

La identidad visual de *Azúcar d' Lao* está medianamente formalizada porque no está plasmada ni registrada en un documento que la avale como elemento propio institucional. Sin embargo su aplicación en diversos medios utilizados para dar a conocer o promocionar las clases le da este carácter.

⁶¹ Joan Costa, *Op. Cit.*, p. 97

⁶² *Idem.*

⁶³ Luc DuPont, et al., *1001 trucos publicitarios*, México, Ed. Lectorum, 2004, p. 182

Como la identidad visual no se encuentra óptimamente formalizada, el proceso de difusión e internalización de la misma se alarga y eso también es consecuencia de que los medios elegidos para plasmarla no han sido suficientes para que los clientes reales y potenciales asocien estos elementos gráficos con la academia.

IMAGOTIPO

El imagotipo de *Azúcar d' Lao* es óptimo porque describe visualmente y de manera somera el tipo de actividad que se lleva a cabo en ella. La imagen es sencilla y esto favorece el proceso de captación de la atención de sus diferentes tipos de públicos.

El imagotipo de la academia puede concebirse como un ícono más o menos realista de un acontecimiento fácilmente reconocible (el baile) y tiene como características principales la alta diferenciación y memorabilidad.

La imagen gráfica (que en este caso es parte del logotipo) resulta óptima al haber sido retomada de una fotografía en la cual captaron a un bailarín mientras ejecutaba una rutina individual de salsa cubana, puesto que genera una verdadera identificación con los nuevos aprendices.

LOGOTIPO

El logotipo de esta organización no es óptimo porque aunque diferencia y personaliza a la academia, no ha funcionado para potenciar su imagen dentro del nicho de mercado que quiere impactar.

Algunos aciertos que tiene el logotipo incluyen su originalidad y estilo único; sin embargo no aspira a la plenitud de la sencillez y se torna confuso en cuanto

legibilidad se refiere porque el imagotipo funge como una letra del mismo nombre gráfico de la academia.

Aunque esto hace que el logoimagotipo sea altamente creativo, se ve afectado por la falta de claridad exigida para que los públicos entiendan y asocien de manera inmediata estos elementos con el servicio que ofrece la academia.

COLORES INSTITUCIONALES

Los colores institucionales de *Azúcar d'Lao* son adecuados porque comunican la forma en que se realizan las actividades dentro de la organización, y por su significado simbólico llegan a asociarse con su cultura corporativa.

Para *Azúcar d'Lao* el uso de estos colores, rojo, azul y blanco es indispensable por el tipo de tareas que se realizan en ella. Es necesario que la gente, en su primer contacto con la academia, visualice colores que remitan a la pasión, al dinamismo, agilidad, tradición, innovación y juventud, porque eso es lo que hace diferente a esta academia.

El manejo de la gama cromática es viable porque los colores por su intensidad se contrarrestan y equilibran entre sí. Eso es importante porque la academia tiene elementos visuales que se relacionan con su actividad y los tonos aplicados complementan íntegramente lo que quieren reflejar.

APLICACIONES

En este apartado del análisis es en donde se vislumbra una complicación puesto que la identidad visual de la academia aún no es aplicada en todos sus medios tanto físicos como virtuales.

Esta situación genera un conflicto porque sus públicos no logran internalizar totalmente los elementos gráficos que la distinguen de las demás academias de baile. Esta falta de asociación o reconocimiento se debe también a que el logoimagen llega a alterarse en función del medio en el que es aplicado.

El cambio en la disposición de los elementos y en los colores institucionales suele causar confusión a sus diferentes públicos porque no hay una referencia establecida que pueda remitirlos de manera inmediata a la academia.

En general, se puede decir que *Azúcar d' Lao* no tiene una identidad visual óptimamente formalizada, difundida ni internalizada porque no existe un manual que incluya los elementos simples como: logotipo, símbolo, gama cromática; ni los elementos secundarios de estructura como son los formatos, las tipografías o pautas y los criterios combinatorios definidos para la aplicación correcta del sistema.

4.4 ANÁLISIS DE LOS MEDIOS E INSTRUMENTOS DE COMUNICACIÓN EXTERNA

Para continuar con el análisis del ámbito comunicativo externo es indispensable retomar el tema de los medios que utiliza la academia para informar, impactar y crear vínculos de confianza con sus diferentes tipos de públicos.

Se ha mencionado anteriormente que los canales de comunicación externa son todos aquellos que utilizan las organizaciones para emitir mensajes al entorno del cual son parte sus públicos reales y potenciales.

Éstos que no sólo se utilizan para compartir información sino también para dar seguimiento a la relación con los clientes o para retroalimentar y mejorar sus

productos o servicios, se han convertido en herramientas imprescindibles para lograr el posicionamiento o mantenimiento de las marcas o entidades organizativas.

La eficiencia de los flujos de comunicación entre éstas y sus tipos de clientes depende en gran medida de las herramientas que se utilizan para difundir información puesto que los hábitos de consumo mediático varían en función de la edad, la accesibilidad a ciertas herramientas, entre otras.

Cabe mencionar que el uso de estos medios a nivel organizacional tiende a ser estratégico puesto que cada uno de ellos se convierte en una carta de presentación de la organización al hacer pública información referente a los productos o servicios ofertados, promociones, entre otras.

Actualmente los grandes corporativos optan por implementar elaborados planes estratégicos de marketing o relaciones públicas; sin embargo las pymes y entidades informales también necesitan captar clientes y han logrado hacerlo a través de las nuevas tecnologías por sus accesibilidad y bajo costo.

La academia *Azúcar d'La* es un ejemplo de esta situación porque su limitado capital obliga a los directivos a crear vínculos y dar a conocer información a través de medios que no exigen altos costos y que logran impactar a miles de personas en tiempos reducidos.

Los primeros medios que se utilizaron para dar a conocer el servicio de clases de salsa cubana y rueda de casino fueron la publicidad de boca en boca y una lona que se colocó fuera de las instalaciones con la información básica como horarios y actividades, entre otras.

Para iniciar con el proceso de difusión los recursos fueron adecuados pero se tornaron insuficientes poco tiempo después porque comenzaron a surgir nuevas

academias en colonias aledañas que tenían planes estratégicos de marketing bien definidos.

Actualmente la academia *Azúcar d' Lao* cuenta con diferentes medios para promocionar o publicitar las clases, los cuales fueron elegidos por la utilidad, el alcance y el costo que implicaban. Sin embargo el uso no ha sido óptimo en su totalidad porque no hay estrategia, unidad ni coordinación en las publicaciones sean impresas o virtuales.

4.4.1 PUBLICIDAD IMPRESA

Dentro de este rubro de publicidad se encuentra la lona (banner-pondón) informativa que está colocada fuera de sus instalaciones. Éste medio presenta el logotipo, la gama cromática institucional e información básica sobre las clases como horarios, números y sitios virtuales de contacto, entre otras.

La lona (banner-pondón) ha sido indispensable para mantener y ganar nuevos clientes porque es visible para toda la gente que circula en la avenida Ermita Iztapala o la calle Alahambra. En vista de que es una de las más transitadas de la Ciudad de Mexico, ha incrementado el número de impactos puesto que las personas interesadas asisten en los horarios establecidos para pedir informes y posteriormente integrarse al equipo de alumnos.

FLYERS

Otro medio que se ha utilizado para publicitar las clases e invitar a la gente a eventos que organiza la academia en ambas sedes, son los *flyers* a través de los cuales se difunde información sobre las actividades que se realizarán, los horarios, fechas y el costo si no se trata de un evento gratuito.

Para dar a conocer estos eventos se reparten los flyers entre el personal interno de *Azúcar d'Lao* y ellos a su vez distribuyen la publicidad con sus conocidos y con gente que vive cerca de las sedes en las que se llevarán a cabo tales actividades.

Cabe mencionar que estas herramientas de comunicación no han sido óptimas para la academia porque la información que se publica en ellos suele ser insuficiente y porque no se maneja la misma línea gráfica de la identidad visual con la que la gente pueda reconocer e identificar a *Azúcar d'Lao*.

Además, los diseños son recargados visualmente y la falta de simplicidad impide que las personas capten fácilmente la información que requieren para asistir a los eventos, a la clases o actividades externas que se organizan con otras entidades.



TARJETAS

Como parte de la publicidad impresa también se encuentran las tarjetas de presentación y promoción. Las primeras tienen información sobre el servicio como horarios, dirección, números de contacto y página web, entre otras y las segundas son aquellas que utilizan los alumnos para tomar una clase completamente gratuita después de haber asistido a ocho consecutivas.

Otras tarjetas que han logrado incrementar el número de alumnos son las de cortesía, porque en ellas se ofrece una clase gratis para que conozcan el ambiente y la dinámica de las sesiones.

Estos medios han sido óptimos para la academia porque fidelizan a los clientes al brindarles un beneficio y porque la gente que asiste a su primera clase sin costo, regresa con otras personas conocidas que también están interesadas en aprender a bailar este ritmo cubano.

Las tarjetas también han sido funcionales porque mantienen unidad con los colores institucionales y logoimago tipo, y porque en ellas se encuentra información de contacto que permite a los nuevos alumnos y clientes vincularse con el director o subdirectores de la misma para aclarar dudas o pedir información específica sobre el servicio.



!! Aprende a bailar salsa estilo cubano !!
Martes y Jueves
8:15 pm a 9:45 pm
Sabados
12 pm a 1:30 pm



1er clase Gratis

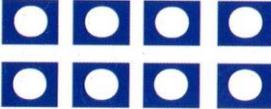
Clases con Azucar de Lao
 Calle Alhambra esq. Eje 8 Popocatepeti
 Col. Portales
 Martes y Jueves
 8:15 pm - 9:45 pm
 Sabados
 12:00 pm - 1:30 pm
 Niveles Basicos, Intermedios y Avanzados
 Informes:
contacto@azucardelao.com
www.azucardelao.com



Tarjeta Cliente Frecuente

www.azucardelao.com
contacto@azucardelao.com
 tel. 0445549123540

Nombre: _____
 Tel: _____
 Correo: _____



Ven a bailar 8 clases y obten una gratis....!!




!!!! Aprende a bailar salsa al ritmo y sabor de cuba en la terraza del Bar Seven!!!!

Clase muestra Sábado 14 de Julio a las 7 pm
 Iniciamos clases apartir del lunes 16 de Julio de 8 a 9:30 pm
 Av. cuauhtemoc No. 114 casi esquina pilares col. del valle
 tels. 0445549123540 / 0445559651785 / 0445518382217
www.azucardelao.com contacto@azucardelao.com

4.4.2 MEDIOS VIRTUALES

PÁGINA DE INTERNET

La página web de *Azúcar d'Lao* tiene un home que incluye el logoimago tipo de la academia y un encabezado con el menú de información sobre sedes, horarios, eventos, medios de contacto, descripción de la misma y del ritmo que se enseña.

En la parte central se encuentra un banner que muestra diversas imágenes de las clases y los eventos en los que ha participado la academia, pero esta sección no es aprovechada en su totalidad porque en ella no se hace pública información de impacto como promociones o eventos próximos, entre otros.

El banner sólo muestra tres imágenes diferentes y éstas no se actualizan periódicamente lo cual genera poco interés para la gente que suele visitar el sitio porque no hay elementos visuales atractivos, novedosos o interactivos que le obliguen a volver.

En la parte inferior que se encuentra antes del pie de página están ubicados los accesos directos a las redes sociales Facebook y Twitter pero aún no se ha hecho la configuración para vincular y coordinar todos estos medios a la par, lo cual genera poco tráfico e hipervinculación entre sus sitios y perfiles virtuales.

En el apartado de contacto, la gente puede publicar dudas de manera constante; puede hacer comentarios o dar opiniones sobre la clase y externar dudas pero el poco tráfico se refleja en la baja interacción que se genera entre alumnos y profesores.

El dominio que tiene la página web de la academia no es adecuado puesto que la gente suele buscar los sitios virtuales con el nombre oficial de la empresa. El

dominio es www.azucardelao.com/ y la modificación está en el “de” que el logoimagen muestra con una “d” y apóstrofo.

Otra desventaja es que el sitio web de *Azúcar d’Lao* no ha sido actualizado desde su creación y hasta ahora no se han implementado estrategias para darlo a conocer entre sus clientes reales y potenciales. Cabe mencionar que éste es el medio de la academia menos visitado y consultado hasta la fecha.



PERFIL DE FACEBOOK

La academia *Azúcar d’Lao* también cuenta con un perfil en Facebook que se utiliza como medio publicitario puesto que en él se publican mensajes recordatorios sobre el horario y la sede de las clases, eventos próximos y *flyers virtuales* sobre éstos con información específica de las actividades que se llevarán a cabo.

Estas publicaciones se hacen periódicamente pero el impacto que generan es bajo puesto que no todos los alumnos y públicos potenciales han sido agregados como amigos.

Aunque el director es el único que se encarga de manejar este medio virtual, no ha implementado estrategias para hacer publicaciones de interés para la gente que quiere integrarse a la academia y para los que ya son parte de ella.

El lenguaje que se usa en esta red social es coloquial y a veces se usan frases cubanas comunes o el slogan de la academia “no te quedes sentado” como un mensaje de identificación que hace alusión a las actividades que se realizan en ella.

En este sitio virtual el director de *Azúcar d’Lao* comparte fotografías de actividades que se realizan al interior de la misma y entre ellas se encuentran las de los eventos de temporada como la fiesta de fin de año y reuniones de convivencia que se han hecho en “la marquesa”, entre otras.

Este perfil virtual no ha sido aprovechado en su máxima expresión porque no es incluyente ni con los públicos reales ni con el interno, además de que el medio no presenta la misma línea gráfica de identidad visual y ello entorpece el reconocimiento de la academia.

Regularmente las empresas crean fan o facebook page en vez de perfiles, porque los primeros permiten que el sitio sea público y pueda encontrarse a través de Google; además tienen la ventaja de que el contenido publicado sea interactivo y envíe actualizaciones de manera automática.

Azúcar d’Lao sólo tiene un perfil común en esta red social y por ello ha sido más complicado difundir el mismo medio para que la gente pueda entrar, informarse o interactuar con el mismo personal de la academia.

PERFIL DE FACEBOOK AZÚCAR D'LAO



TWITTER

El subdirector y director de la academia *Azúcar d'La* también agregaron a sus medios virtuales una cuenta en la red social Twitter que fue muy poco útil porque

desde su creación sólo se realizaron tres Tweets o publicaciones que no tuvieron respuesta alguna.



Evidentemente existe una falta de coordinación en el uso de medios virtuales de comunicación porque no existe una periodicidad, una configuración de hipervinculación que logre unificar y mantener las publicaciones en todos sus sitios para tener mayor presencia ni una línea gráfica uniforme y coherente con la identidad visual que maneja la academia.

La falta de presencia en esos sitios ha afectado visiblemente a la academia porque no logra persuadir a su segmento meta a través de estas herramientas

comunicativas que se han tornado indispensables para cualquier organización por su amigabilidad, por su cobertura, alcance y costo.

4.5 PERFIL DE LOS PÚBLICOS EXTERNOS (ENCUESTA)

Como parte del análisis de comunicación externa se planteó el estudio del perfil sociodemográfico de los públicos externos que asisten a la academia.

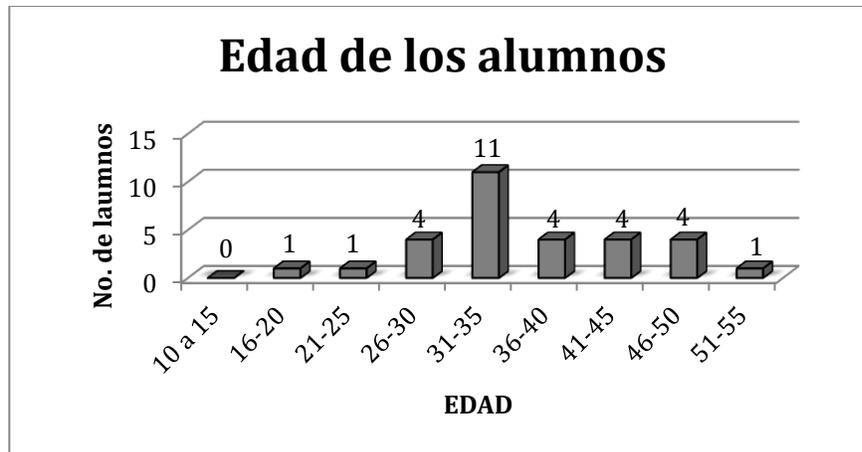
Cada organización tiene públicos diferenciados y esto les obliga a crear productos y servicios específicos que respondan a las necesidades e intereses de su target tomando en cuenta su posición social, su poder adquisitivo y sus características psicológicas, entre otras.

Estas características también obligan a la academia a establecer los medios de comunicación externa más eficientes para impactarlos porque cuanto más expuestos estén a ellos, más precisa y rápida será la respuesta esperada.

Para que las entidades organizativas sean competitivas en el mercado deben conocer las tendencias actuales, las necesidades latentes y las actividades deseables según los estilos de vida.

En este caso y para la academia el estudio que se hizo es sociodemográfico porque era importante saber qué tipo de gente busca realizar actividades como las que se llevan a cabo en *Azúcar d'Lao*.

Para obtener esa información se aplicó a 30 de 50 alumnos una encuesta que arrojó los siguientes resultados:



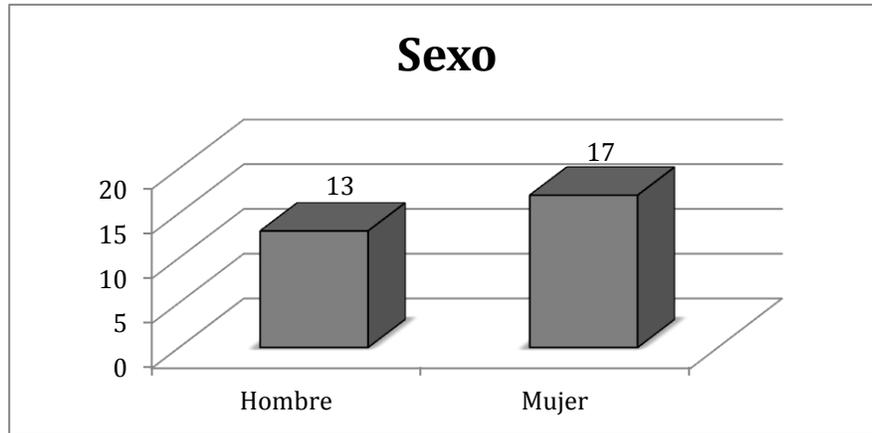
La edad de los alumnos que asisten a clases de salsa a la academia *Azúcar d'Lao* es variada; sin embargo, el 49.99% tiene entre 31 y 40 años siendo éste el mayor porcentaje. Siguiendo un orden descendente se encuentran las personas adultas que tienen entre 41 y 50 años con un 26.6%. Posterior a ellos están los jóvenes de 21 a 30 con un 16.66% y un 6.66% entre alumnos de 10 a 20 y de 50 a 55 años.

Lo anterior significa que la gente adulta tiene más acercamiento a esta actividad puesto que los ritmos que definieron sus preferencias musicales en la juventud tendían a ser tropicales, románticos y se bailaban en pareja.

Esto denota a su vez que existe un amplio desconocimiento entre los jóvenes sobre los ritmos latinos debido a que las nuevas directrices musicales son completamente distintas tanto en la producción de los sonidos como en la forma de bailar.

Se percibe también que los adolescentes y jóvenes que se integran a la familia casinera difícilmente abandonan la actividad, porque el sitio se convierte en un espacio en el que conviven con personas que comparten intereses y a la vez

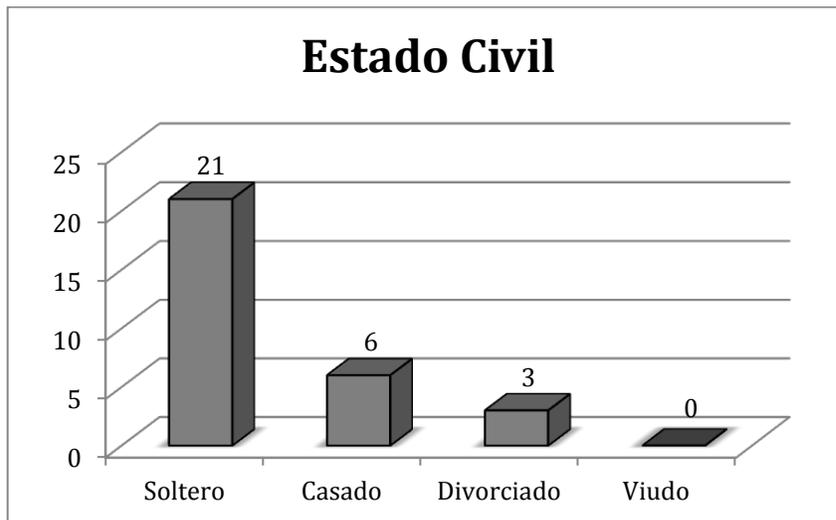
buscan desestresarse y ejercitarse. Lo que compete a la academia para captar nuevos clientes, es crear diversos mensajes publicitarios en función de la edad de sus públicos potenciales para que a través de la comunicación persuasiva éstos sean incentivados a investigar (sobre el ritmo) e integrarse al grupo.



De la población que asiste a las clases el 56.66% pertenece al género femenino mientras el 43.33% restante es parte del sexo opuesto. La mayoría de las personas que toman clase son mujeres aunque la cantidad de hombres llega a ser equitativa en algunas épocas del año, puesto que las mismas alumnas invitan a amigos con los que pueden compartir dicha actividad.

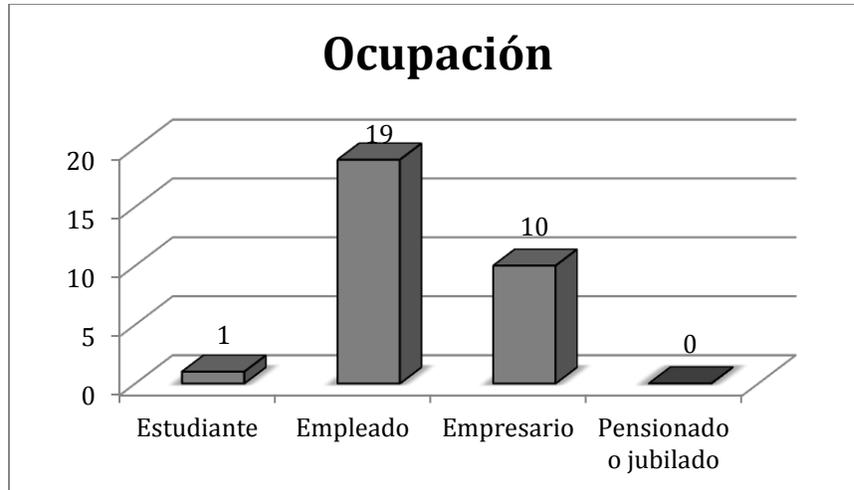
Con esta información se puede interpretar que la concurrencia de las mujeres se debe a que si bien se han integrado al ambiente laboral, buscan realizar actividades que equilibren su estado anímico y físico sobre todo cuando son solteras y no tienen hijos.

Las personas que asisten, siendo hombres o mujeres suelen ser constantes porque sienten necesidad de ejercitarse, conocer gente, divertirse en un ambiente sano, y aprender cosas que les permitan superarse de manera personal.



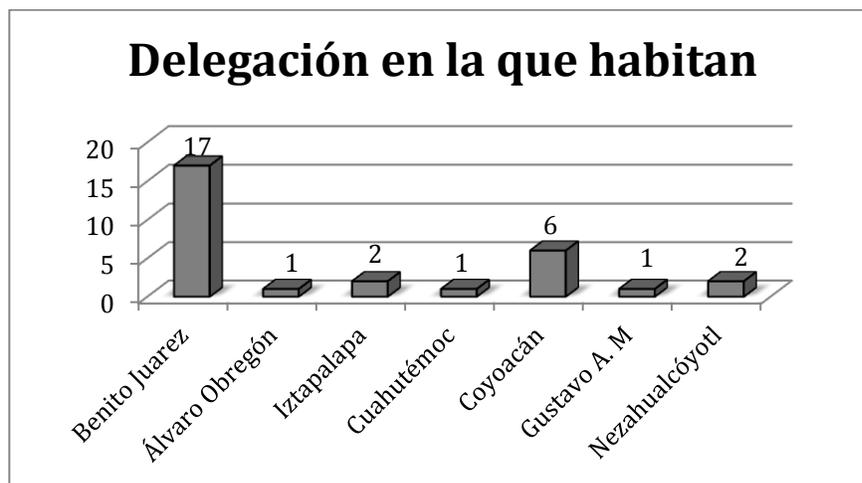
Respecto al estado civil de los alumnos resultó que el 70% son solteros, el 20% casados, el 10% divorciados y el 0% viudos. La mayoría de los adultos que están entre los 31 y 40 años son aquellos que no tienen un compromiso formal en cuanto a parejas se refiere.

Con esto se puede asumir que la academia además de ser un espacio para aprender a bailar es un lugar de libre convivencia y un espacio de socialización que favorece el desarrollo personal de los alumnos, quienes o buscan pertenecer a un grupo social o quieren desempeñar otra actividad recreativa que les de una mejor condición de vida.



Con el objetivo de conocer el estilo de vida y los hábitos de los alumnos se consultó la ocupación o el puesto que ejercen actualmente. Del 100% el 63.33% son empleados, el 33.33% empresarios y sólo el 3.33% estudiantes.

La población estudiantil es mínima y ello se debe al horario y costo de las clases. Esto también es un indicativo de que las personas jóvenes y adultas laboralmente activas y solteras buscan actividades que les permitan disminuir sus niveles de estrés y conocer a más personas que se encuentren en situaciones similares que ellos.



Para conocer la situación sociogeográfica se investigó la delegación y la colonia en la que habitan los alumnos para saber si viven en lugares aledaños a la academia. Respecto a la gráfica que se muestra anteriormente se puede decir que el 56.66% habita en la delegación Benito Juárez, (misma en la que están situadas las instalaciones de *Azúcar d'Lao*) el 20% en Coyoacán, 13.33% entre Neza e Iztapalapa y el 9.99% entre Álvaro Obregón, Cuahutémoc y Gustavo A. Madero.

La mayoría de los alumnos vive en colonias cercanas a la de la academia justamente porque corresponden, en su mayoría, a la misma delegación. El 26% vive en la colonia portales, siendo el mayor porcentaje, el 13.33% en la Del Valle, mientras el resto de las personas se distribuyen en 17 colonias más como Independencia, Mixcoac, Prados de Coyoacán, Candelaria, Avante, entre otras.

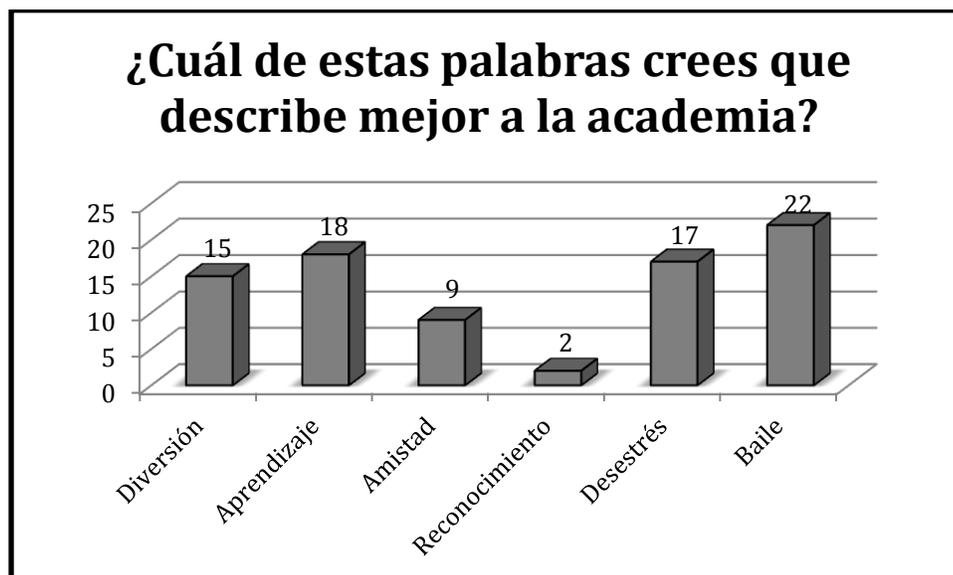
Respecto al perfil de las personas que asisten a las clases de salsa cubana y rueda de casino a la academia *Azúcar d'Lao* se puede decir que son en su mayoría jóvenes y adultos solteros que viven cerca de sus instalaciones y que son económicamente activos porque trabajan como empleados o empresarios.

En general, son personas que buscan desempeñar actividades que les permitan salir de la rutina diaria para desestresarse y conocer gente.

CAPÍTULO 5 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

5.1 ENCUESTA DE IMAGEN Y OPINIÓN DEL PÚBLICO EXTERNO SOBRE: A) SERVICIOS Y B) MEDIOS Y PROCESOS DE COMUNICACIÓN

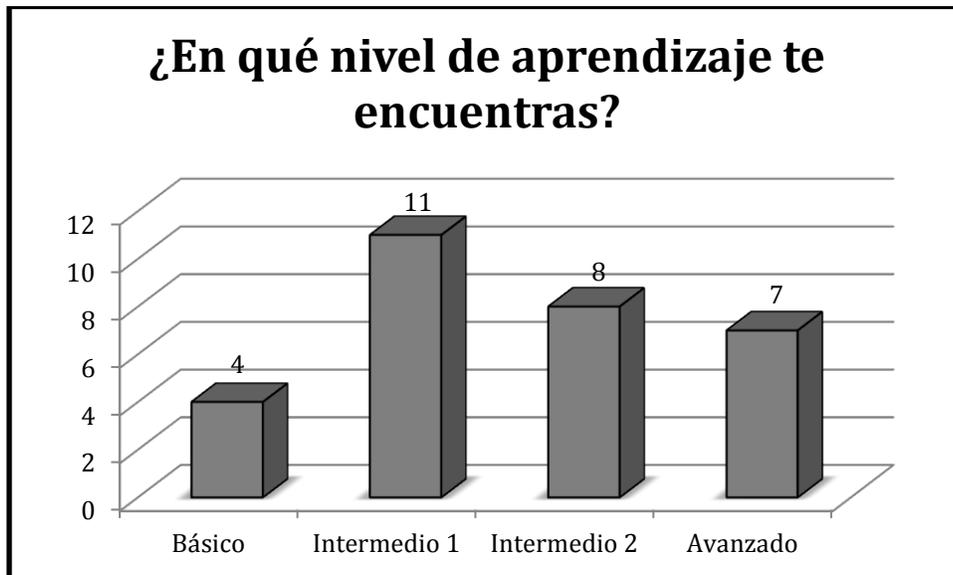
Como parte del diagnóstico organizacional se realizó también una encuesta que fue aplicada a 30 de 50 alumnos con el objetivo de saber la opinión de los públicos externos respecto a los servicios, los medios y procesos de comunicación que se gestan al interior y al exterior de la academia.



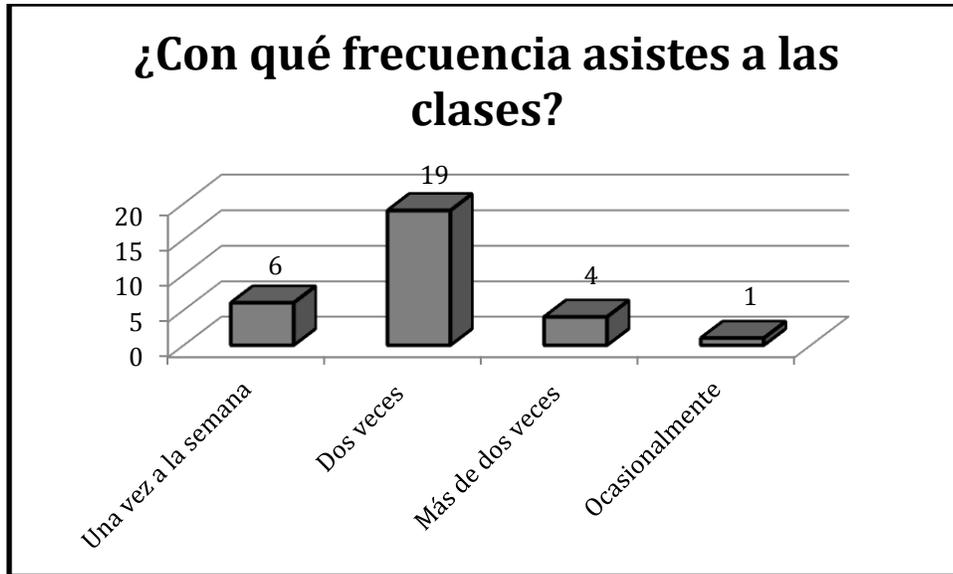
1. Para saber cómo conciben los alumnos a la academia se realizó esta pregunta en la que podían elegir más de una respuesta. El 73.33% la describió con la palabra baile, el 60% con aprendizaje, el 56.66% desestrés, el 50% diversión, el 30% amistad y el 6.66% con reconocimiento.

Esto permite vislumbrar que la academia tiene más de una función social porque en ella la gente logra hacer ejercicio aprendiendo un nuevo ritmo, se

relaciona con otras personas y sale de la rutina para divertirse en un ambiente de sana convivencia.

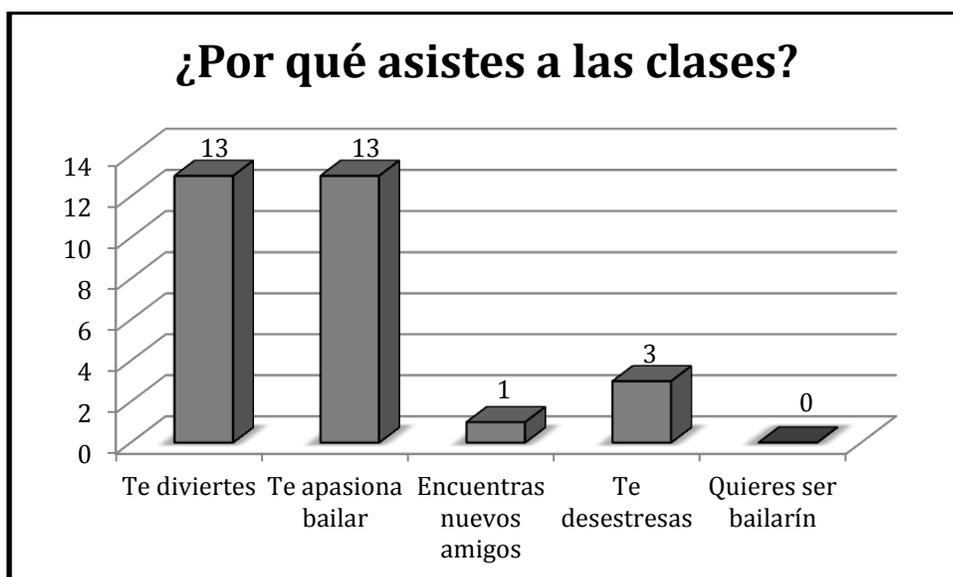


2. De los alumnos que asisten a clase el 36.66% pertenece al grupo intermedio, el 26.66% al intermedio 2, el 23.33% al avanzado y el 13.33% al básico. La mayoría de los alumnos se encuentran en los niveles intermedios porque son los que exigen más tiempo por los pasos y dinámicas que en ellos enseñan. Los básicos son minoría porque en este nivel no hay constancia pero en cada clase llegan nuevos elementos. Del grupo avanzado se puede decir que los alumnos no tienen un avance permanente porque aquellos que se unen de los niveles anteriores frenan al equipo ya consolidado.



3. La frecuencia con que los alumnos asisten a la academia es la siguiente: El 63.33% toma clases dos veces a la semana, el 20% una vez, el 13.33% más de dos veces a la semana y sólo el 3.33% asiste de manera ocasional.

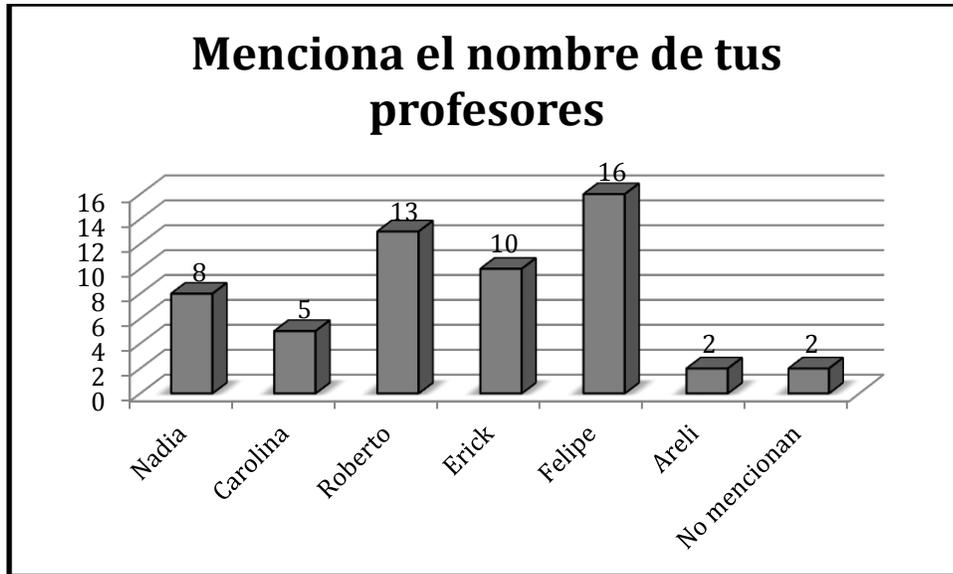
Ésto deja ver que la mayoría de los alumnos están fidelizados porque asisten a las clases los dos días establecidos en la sede Alhambra, aunque un porcentaje de ellos acude a las sesiones de ambos lugares en los cuales se imparten.



4. Las razones por las cuales los alumnos asisten a las clases son diversas. El 43.33% dijo que asistía porque se divertía y otro 43.33% porque les apasionaba bailar. El resto de los alumnos van a clase porque encuentran nuevos amigos y porque es el lugar donde se desestresan. Con esta pregunta se respalda la primera en la que los alumnos afirman que la academia es un lugar de diversión, aprendizaje y desestrés.

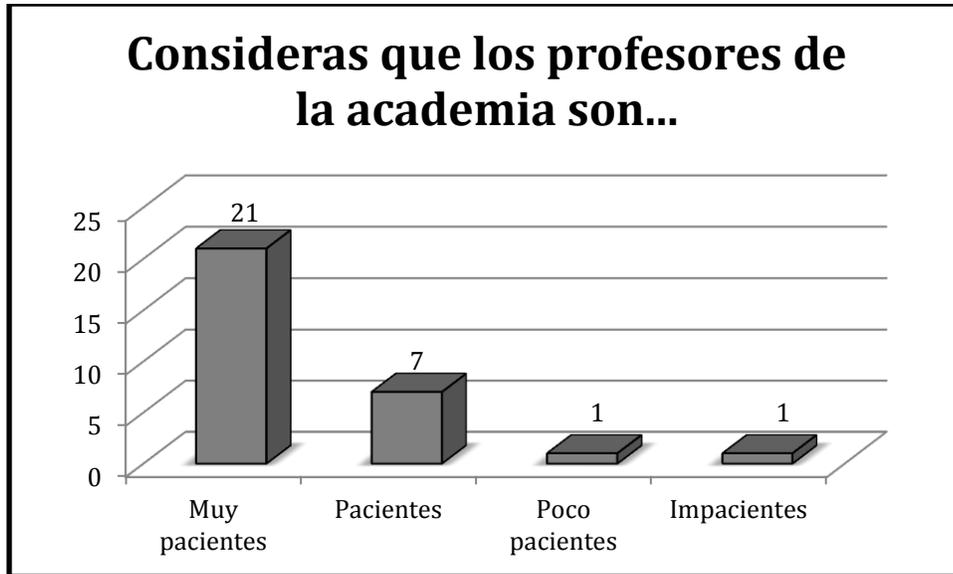


5. Para saber si los alumnos identifican a los profesores que dan clase en la academia se realizó esta pregunta. La mayoría de los alumnos (90%) respondió que sí ubicaba a las personas que impartían clase y solo el 10% que no, lo que evidencia que hay elementos que diferencian a la parte de staff de los asistentes que toman clase en los diversos niveles.

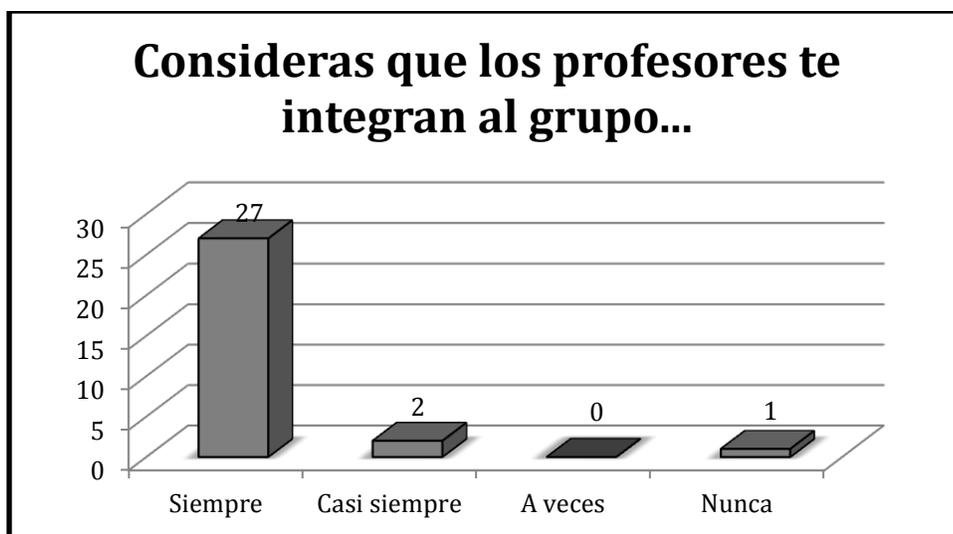


6. Esta pregunta abierta se realizó con el objetivo de corroborar si los alumnos realmente identificaban a los profesores. Del porcentaje que afirmó conocerlos (90%) sólo el 6.66% fue margen de error porque estos no respondieron. Sin embargo el 53.33% menciona al profesor Felipe Aguilar, el 43.33% a Roberto Pedroza, el 33.33% a Erik Llera, el 26.66% a Nadia, el 16.66% a Carolina Aranda y el 6.66% a Areli Hurtado.

Esto demuestra que los profesores mejor ubicados son aquellos que tienen los grupos mas grandes y a su vez se corrobora que Erik Llera no es el líder institucional aunque ocupa estructuralmente el puesto de director.

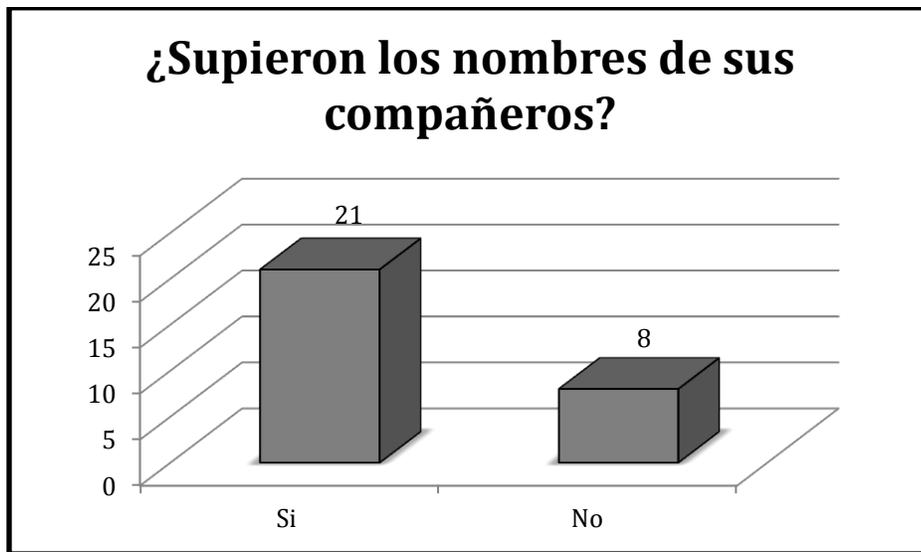


7. Para saber cómo conciben los alumnos a los profesores si hizo esta pregunta a la que el 70% respondió que eran muy pacientes, el 23.33% pacientes y el 6.66% poco pacientes e impacientes. Esto resulta benéfico para la academia por que la gente se siente bien atendida respecto al seguimiento de su aprendizaje.

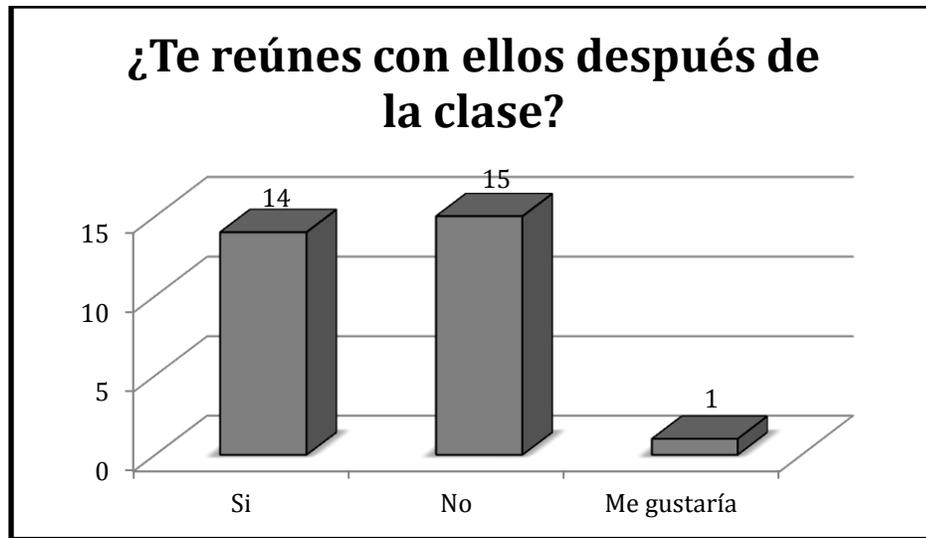


8. De todos los alumnos de la academia el 90% afirmó que los profesores siempre los integran al grupo y a las actividades que se organizan en él, el 6.66% dijo que era casi siempre y sólo el 3.33% aseveró que nunca.

Es importante conocer el grado de integración porque esto ayuda en el proceso de fidelización de los públicos externos, sobretodo cuando éstos buscan sentido de pertenencia en algún grupo social.



9. Para medir y corroborar el grado de integración se pidió a los encuestados mencionar el nombre de sus compañeros, y del 96.66% que respondió que siempre o casi siempre era integrado al grupo, el 69.99% los enunció correctamente y el 27.58% no los supo. Esto permite vislumbrar que la integración de los públicos externos en la dinámica de clase es parcial porque no todos alcanzan a reconocer a las personas de su mismo nivel.

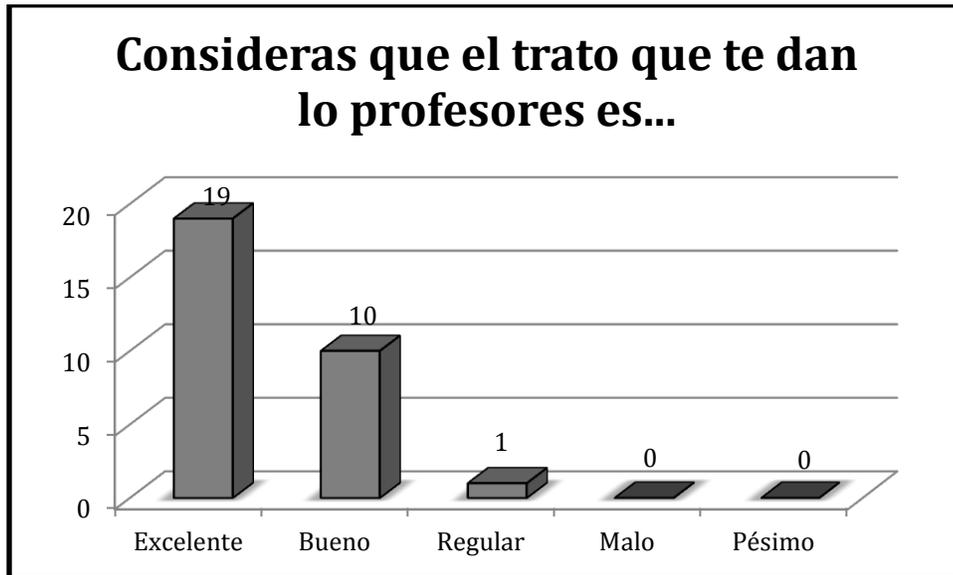


10. Para analizar la integración del grupo se averiguó si las relaciones interpersonales que se gestan en la academia iban más allá de las clases que se imparten y el 46.66% afirmó que sí se reúne con sus compañeros, el 50% no y al 3.33% le gustaría.

Cabe mencionar que la mayoría de los que se reúnen para bailar o cenar después de clase son aquellos que pertenecen a los grupos intermedios o avanzado y que tienen un año o más asistiendo a la academia.

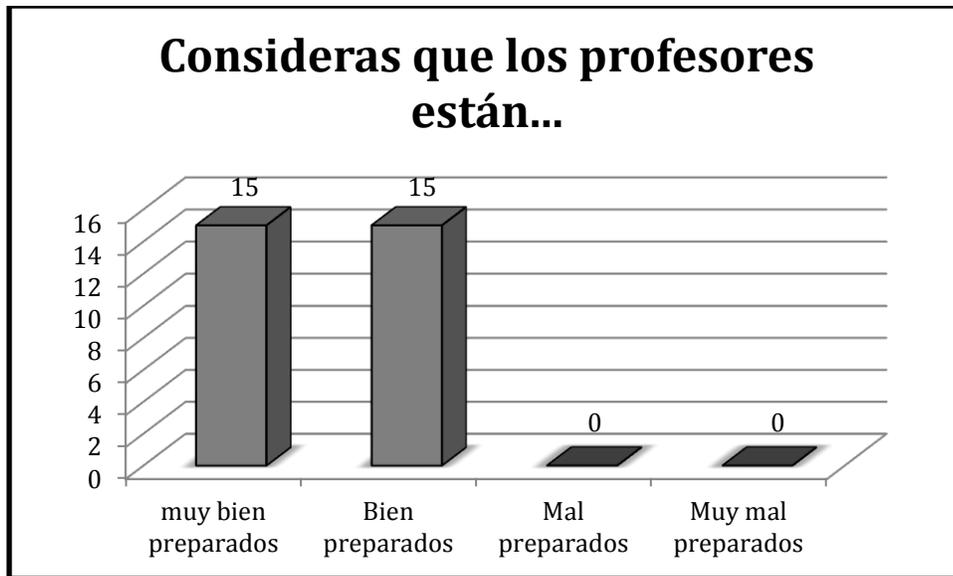
Algunos de los principiantes suelen unirse a estas reuniones que se organizan de manera constante, pero la interacción dentro de los grupos difiere por el tiempo de convivencia.

Para saber la opinión de los alumnos sobre el servicio se hicieron las preguntas que se muestran a continuación.



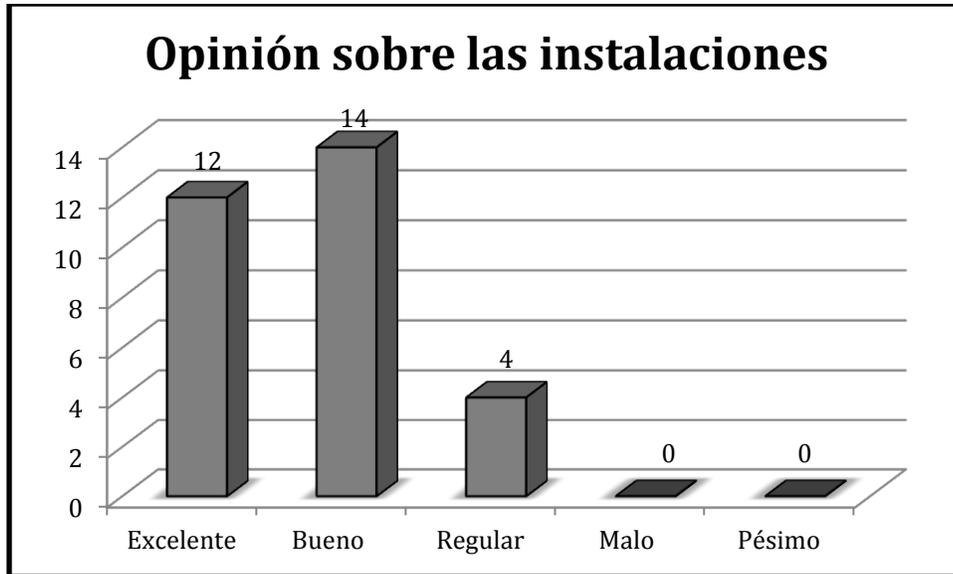
11. La información que arrojaron las respuestas respecto al trato que reciben los alumnos fue la siguiente: El 63.33% mencionó que el trato era excelente, 33.33% bueno y el 3.33% restante regular.

Ningún alumno mencionó que el trato era malo o pésimo, por tanto se puede interpretar que la mayoría de la gente está conforme con las atenciones que recibe de los profesores en cuanto a resolución de dudas, ambiente durante las sesiones, relación interpersonal profesor-alumno, entre otros.

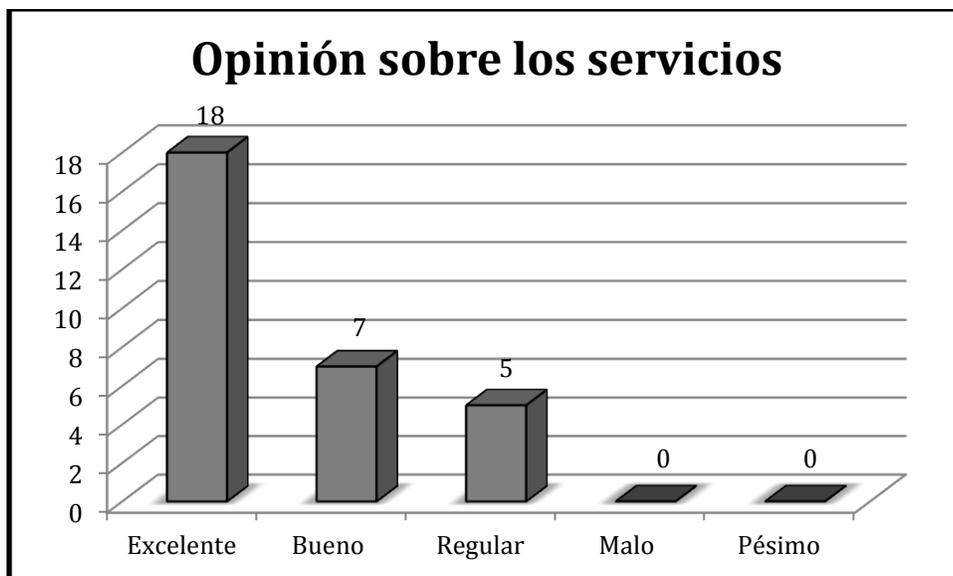


12. El 50% de los que asisten a la academia afirman que los profesores están muy bien preparados y el otro 50% dijo que están bien preparados, lo cual denota que los maestros de la academia están capacitados para el nivel que imparten aunque no haya parámetros de evaluación ni planeación previa.

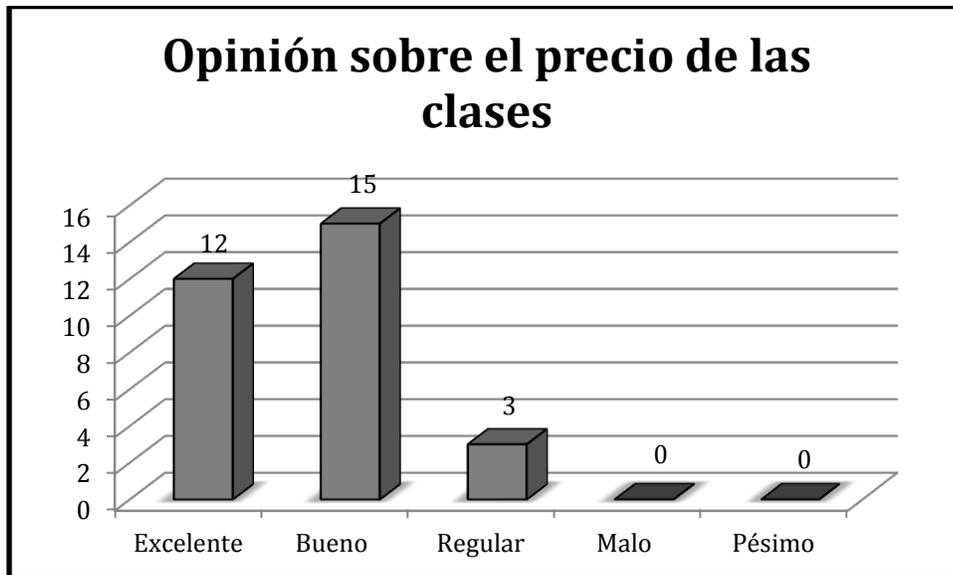
Cabe mencionar que no todos los profesores pueden impartir clase a cualquier grupo porque no hay constancia, unificación ni seguimiento en el aprendizaje del ritmo (por parte de los instructores) quienes tienen que estar actualizándose para poder enseñar lo que la gente desea.



13. Respecto a las instalaciones el 46.66% de los alumnos dijo que eran buenas, el 40% excelentes y el 13.33% regulares. Algunos asistentes creen que el espacio no está bien distribuido para el número de integrantes que tiene cada grupo por nivel, aunque consideran que siempre están limpias y en constante mantenimiento.

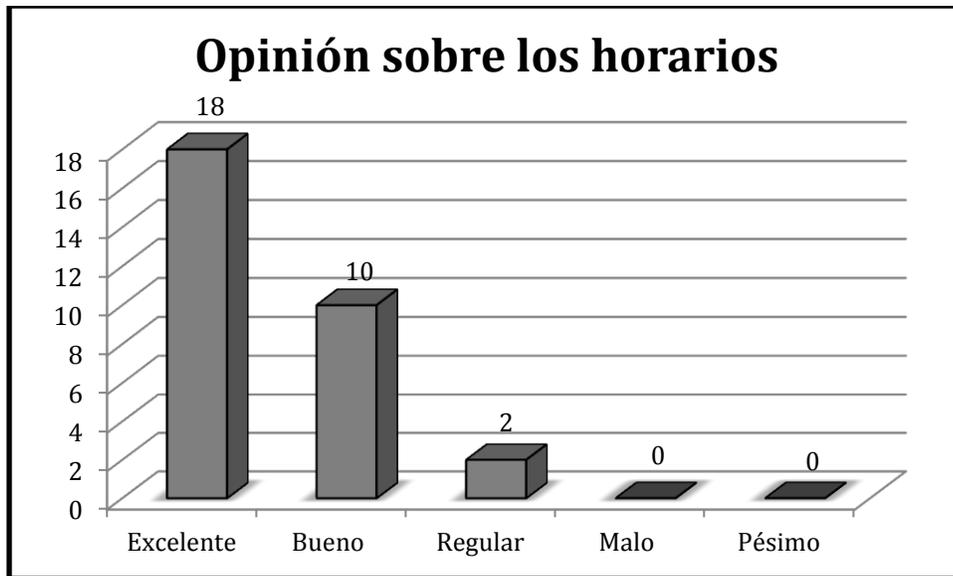


13. Respecto a los servicios que ofrece la academia el 60% de los alumnos dijo que eran excelentes, el 23.33% buenos y el 16.66% regulares, lo que deja ver que las personas que son parte de equipo salsero están conformes y satisfechas con lo que reciben del staff de *Azúcar d'Lao*.



13. El precio de las clases también se analizó y al 40% de los alumnos les parece excelente, al 50% bueno y al 10% regular. Aunque algunas personas creen que el servicio no es económico, afirman que es justo porque han comparado precios en otras academias y los costos son mucho más elevados.

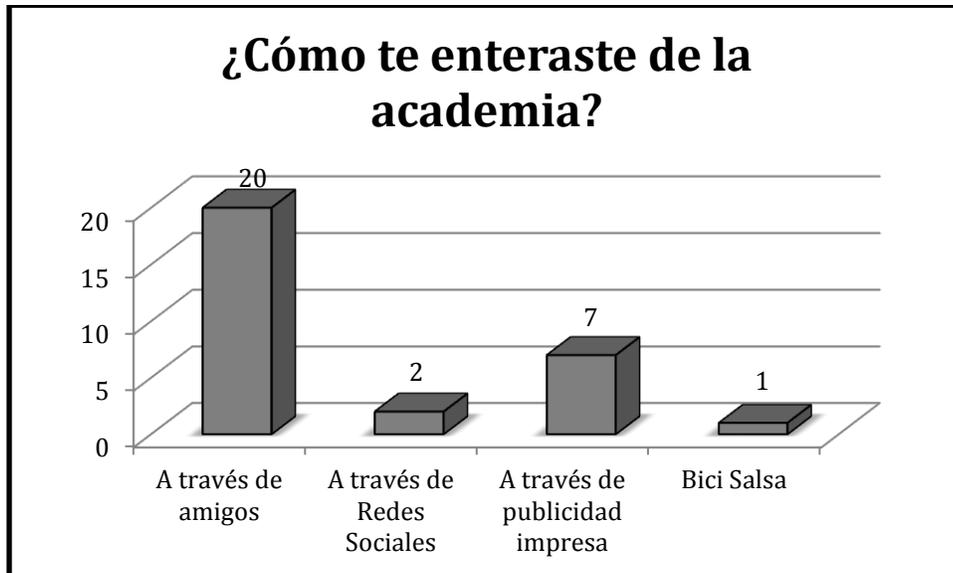
La población juvenil que asiste a clase suele ser la que está en desacuerdo puesto que no tienen un ingreso propio que les permita pagar las clases de manera consecutiva o mensual.



13. Respecto a los horarios el 60% de los alumnos opinó que eran excelentes, el 33.33% buenos y el 6.66% regulares. Ésto se debe a que la mayoría de los asistentes trabajan y es el horario idóneo para realizar una actividad recreativa.

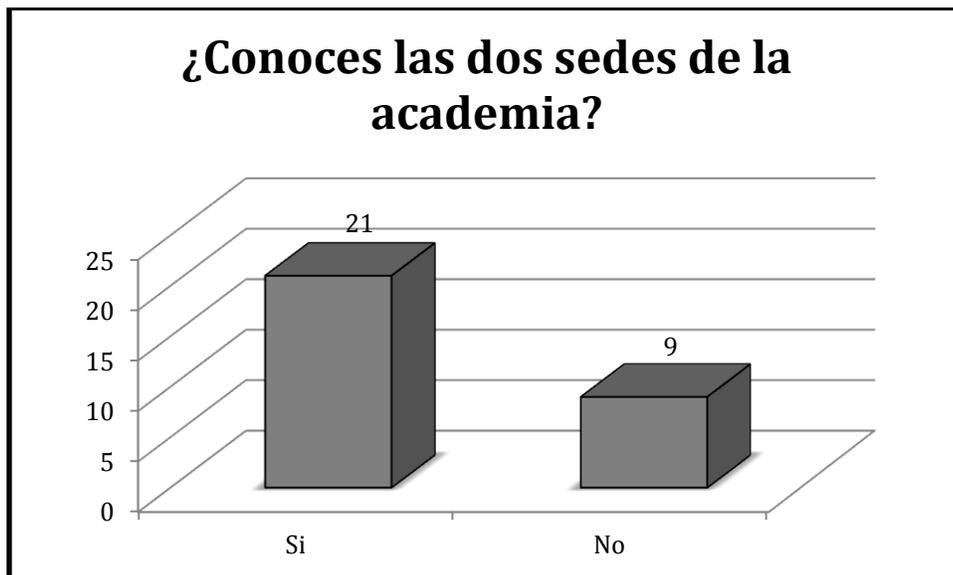
La minoría que opina que los horarios son regulares son los estudiantes y los demás jóvenes que no tienen auto particular puesto que se les complica trasladarse nuevamente a sus domicilios.

Las siguientes preguntas fueron realizadas con el objetivo de conocer los procesos de comunicación y difusión que implementa la academia para ganar nuevos clientes y fidelizar a los que ya tiene.



14. Para saber cómo se enteraron los alumnos de las clases se realizó esta pregunta a la cual el 66.66% respondió “a través de amigos”, el 23.33% “por medio de publicidad impresa”, el 6.66% “por redes sociales” y el 3.33% “en el evento bici salsa” (que se llevó a cabo en julio de 2012).

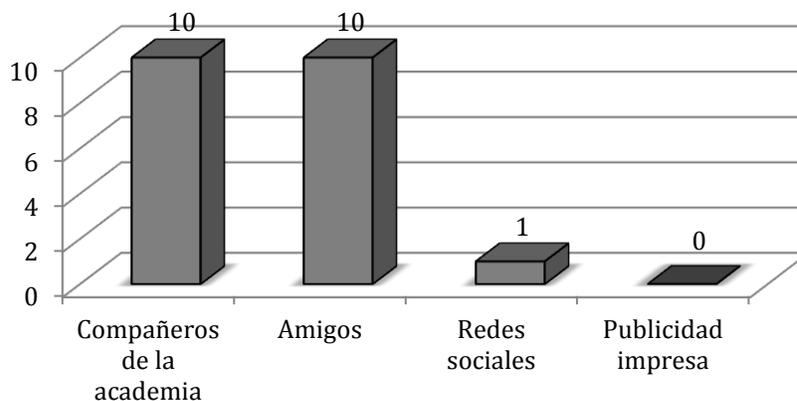
Esto deja ver que la publicidad de boca en boca es la más eficiente hasta ahora para difundir el servicio y que el uso de medios virtuales; sean redes sociales o página web, ha sido ineficiente por falta de seguimiento, de integración y respuesta o interacción directa.



15. Como la academia *Azúcar d' Lao* tiene dos sedes se investigó cuántos alumnos las conocían y el 70% afirmó conocer ambos sitios mientras el 30% restante dijo que no sabía que existía otro lugar para tomar clase que fuera parte de la misma academia.

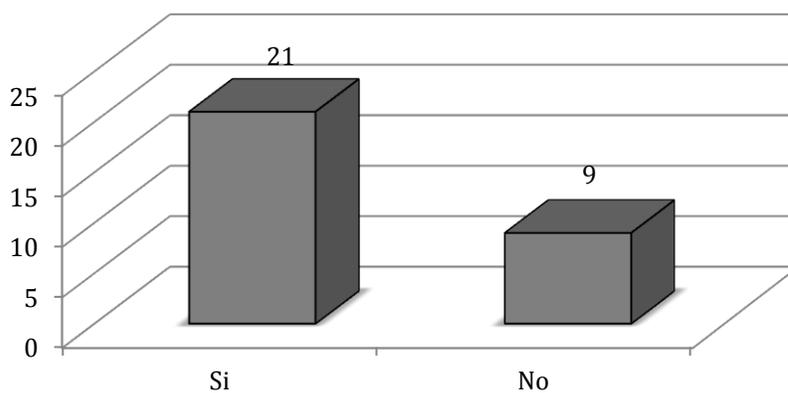
La mayoría de los que conocen ambas sedes son los que pertenecen al grupo de avanzados y que tienen más de medio año asistiendo a clases porque algunos de ellos fueron parte de un proyecto de presentaciones realizadas durante 3 meses, con el objetivo de mostrar a los asistentes lo que se aprendía en las clases de salsa cubana.

¿A través de qué medios conociste las sedes?



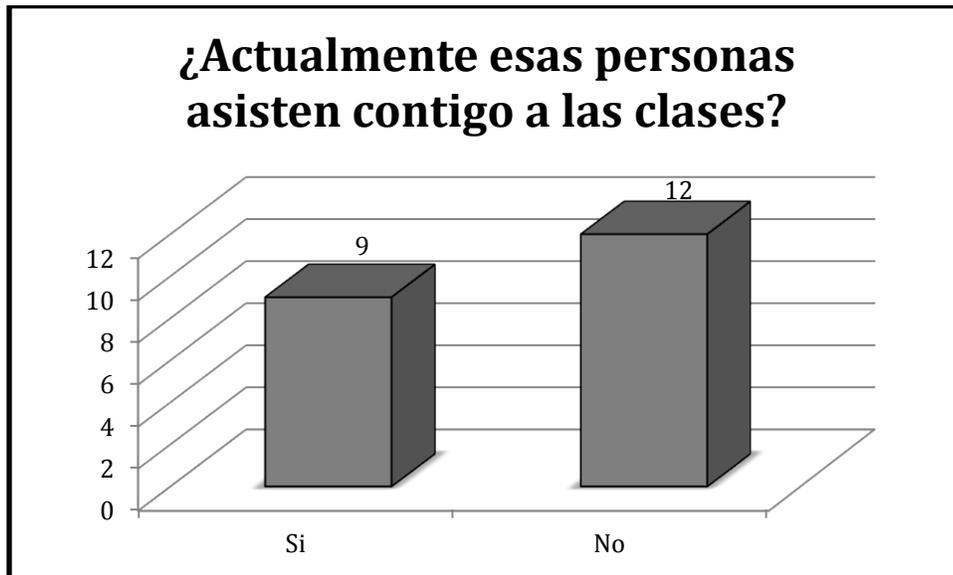
16. Los medios a través de los cuales los alumnos se enteraron que había más de una sede fueron en un 33.33% compañeros, 33.33% amigos y 3.33% redes sociales. (Sumando el 70% de los que sí las conocen).

¿Has invitado a otras personas a las clases?



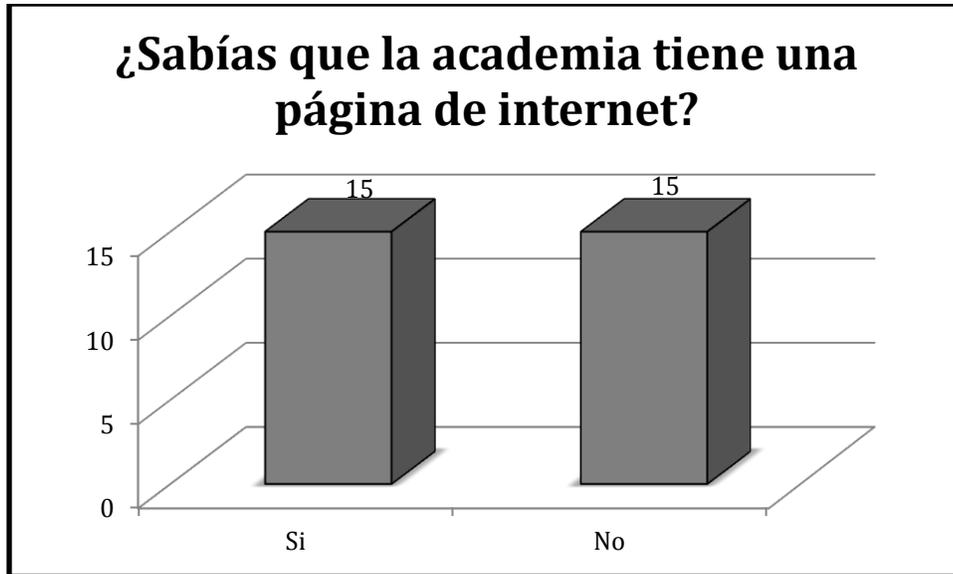
17. Para saber cuántos alumnos han invitado a otras personas a las clases se realizó esta pregunta en la que el 70% de los encuestados afirmó que sí ha difundido las clases con conocidos para que asistan y el 30% no.

Esto es parte importante en el ámbito publicitario porque los alumnos que están satisfechos con el servicio recibido lo recomiendan con gente allegada y ello permite incrementar el número de alumnos.

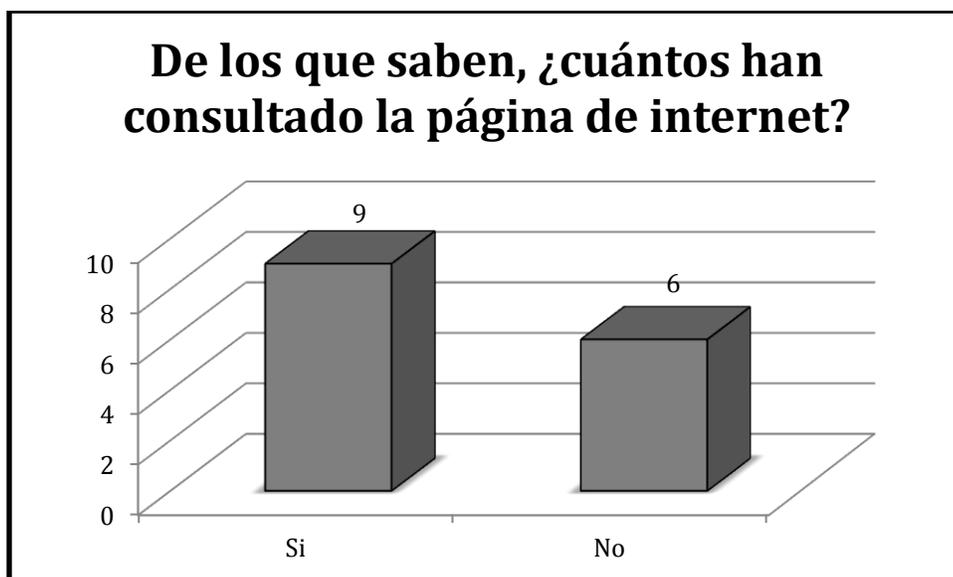


18. Del 70% que ha recomendado el servicio el 30% ha conseguido que esas personas se conviertan en alumnos de la academia y el 40% no porque la gente invitada no muestra interés por aprender a bailar este ritmo cubano. Cabe mencionar que la labor de los alumnos como "embajadores de marca" es muy importante y a su vez, compromete al staff a ofrecer un excelente servicio.

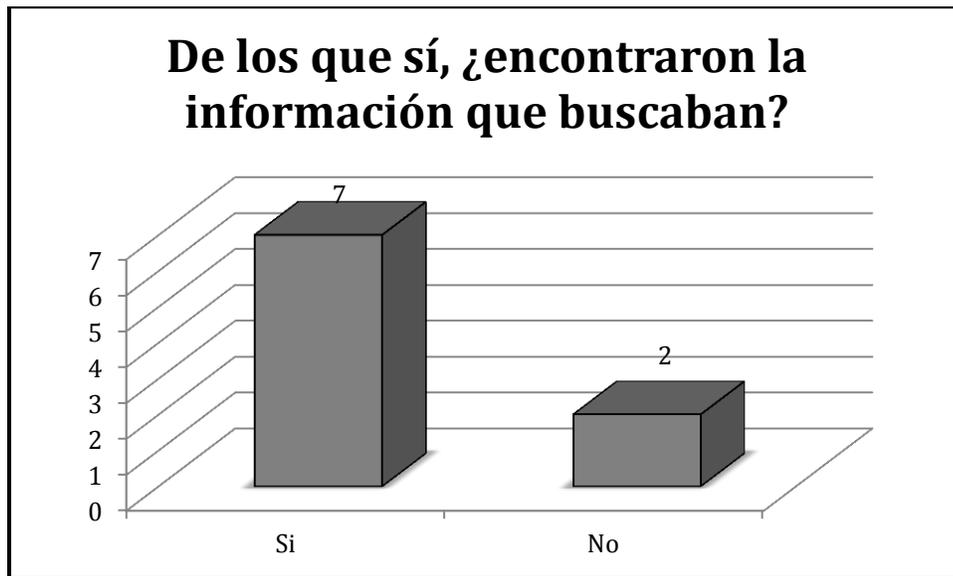
Para hacer un análisis sobre el uso de los medios de comunicación institucional se realizaron un par de preguntas que se muestran a continuación.



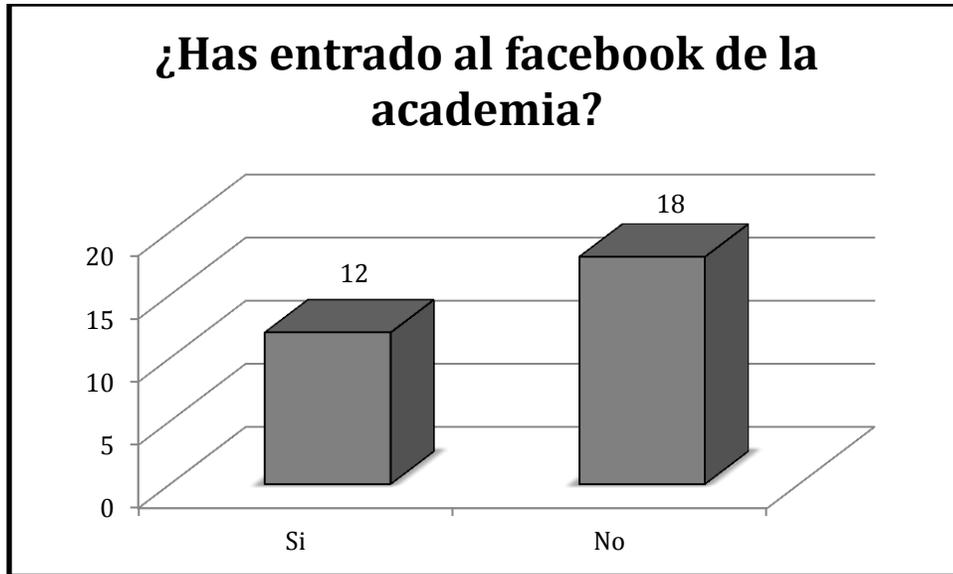
19. Del 100% de los alumnos encuestados sólo la mitad saben que la academia *Azúcar d'Lao* tiene una página de internet con información relativa a las clases, lo que significa que el 50% restante que no sabe que existe este medio virtual impide aumentar el flujo en estos sitios que resultan indispensables para publicitar el servicio.



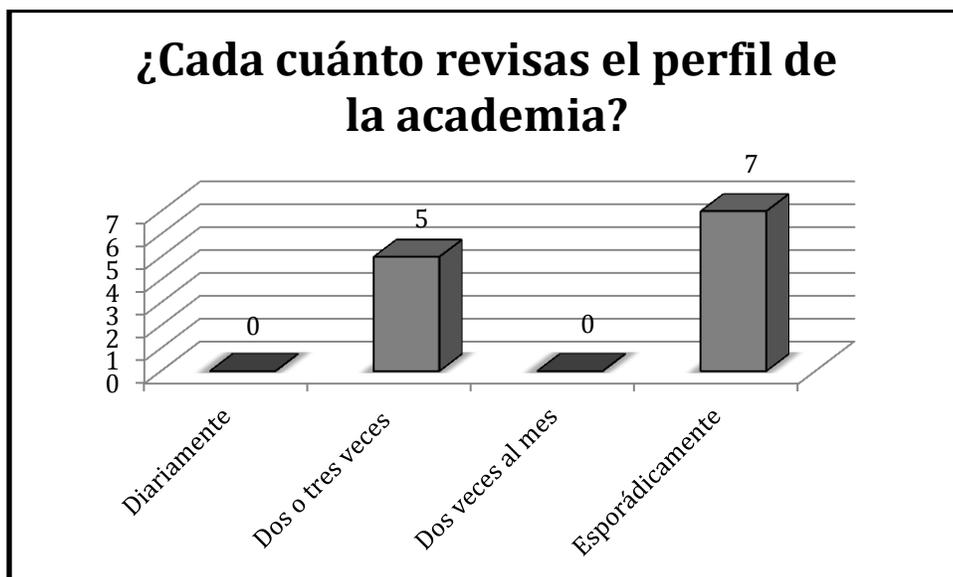
20. Del 50% que sabe que existe una página de internet para la academia sólo el 30% la ha consultado mientras el 20% restante no sabe cuál es el dominio con el cual puede encontrarla en internet. Esto se ha convertido en un problema porque la academia no ha sabido difundir sus medios institucionales para retroalimentarse con las opiniones y sugerencias de sus públicos.



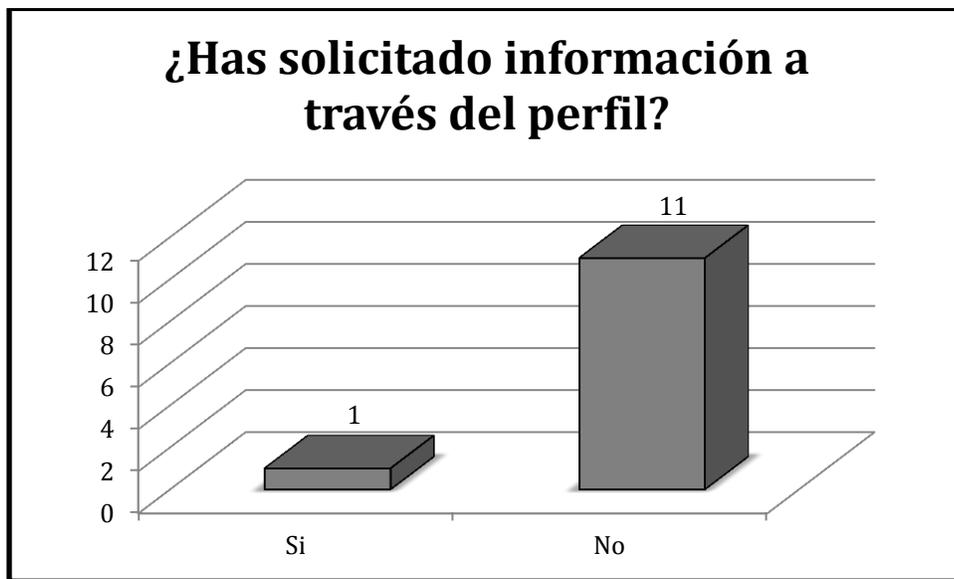
21-22 Del 30% que ha consultado la pagina web de *Azucar d'Lao*, sólo el 23.33% afirmó haber encontrado la información que buscaba, mientras que el 6.66% dijo que ésta no era suficiente. De este último porcentaje ninguno respondió qué datos hacían falta en el sitio virtual lo que genera que las respuestas se conviertan en un margen de error significativo.



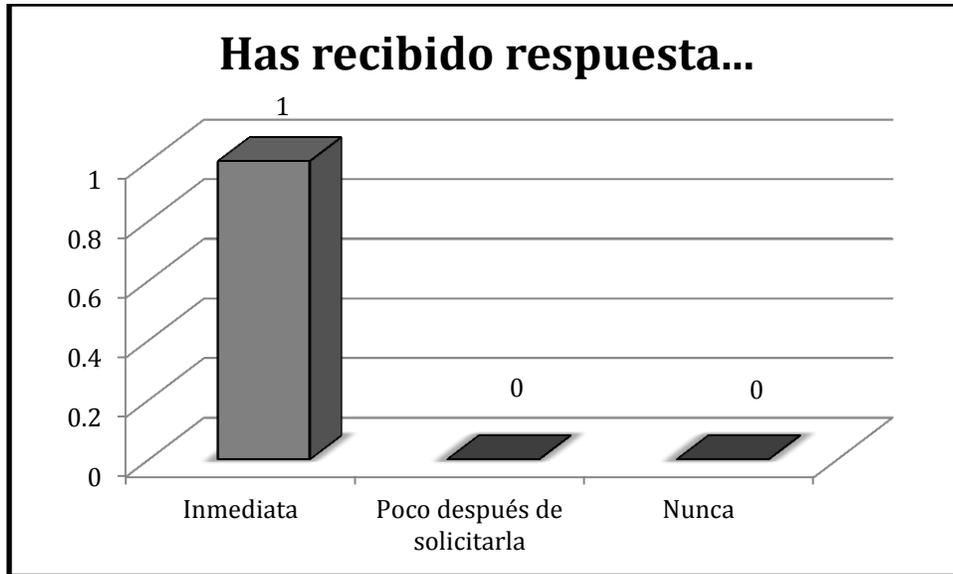
23. Para seguir con el análisis de medios se realizaron algunas preguntas sobre el perfil de Facebook de la academia. El 40% confirmó que ha entrado al sitio mientras el 60% restante afirmó no conocer esta red social institucional de *Azúcar d'Lao*. Éste dato debe tomarse muy en cuenta porque actualmente Facebook es la red social más importante y no hay flujo significativo para la academia ni con públicos reales ni potenciales.



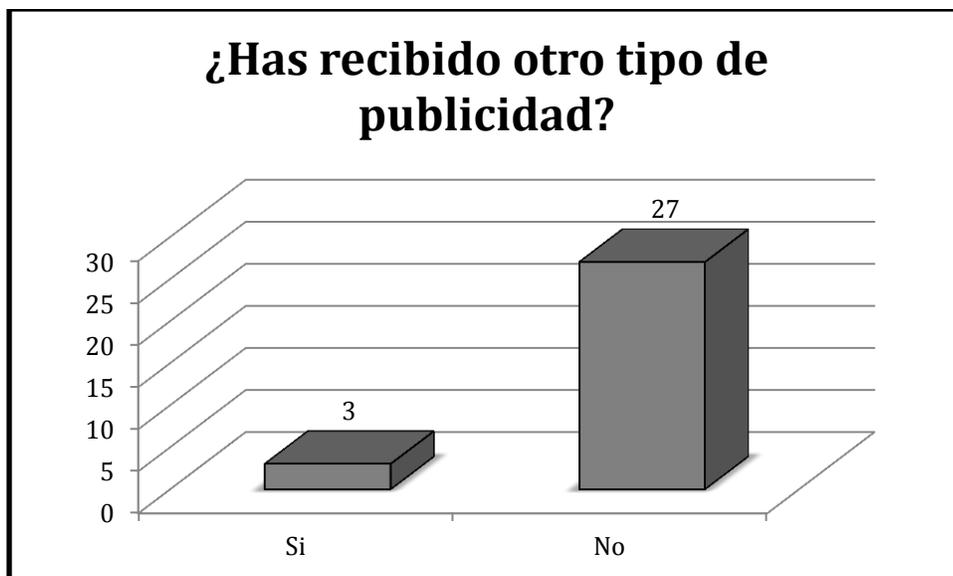
24. Respecto a la frecuencia de revisión del perfil de Facebook por parte de los públicos que la han consultado (40%) se confirmó que ninguno lo revisa diariamente, el 16.66% dos o tres veces por semana y 23.33% esporádicamente, lo cual deja ver que pocos se interesan por las publicaciones que hace el mismo director de la academia los días de clase.



25. Del 40% que ha entrado al Facebook de la academia sólo el 3.33% ha solicitado información en el perfil. El 36.66% que completa el porcentaje inicial no lo ha hecho porque prefiere utilizar otros medios que le parecen más amigables y eficientes.

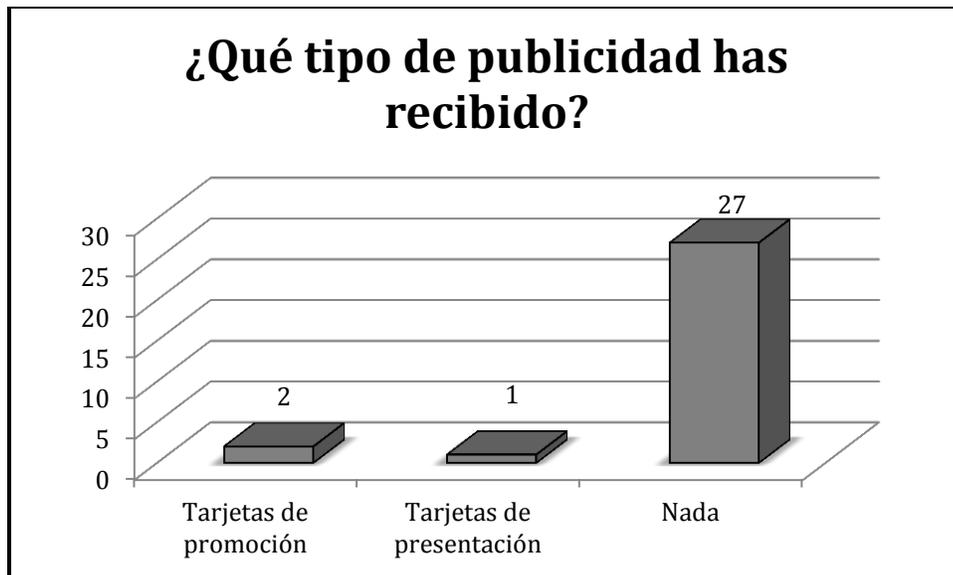


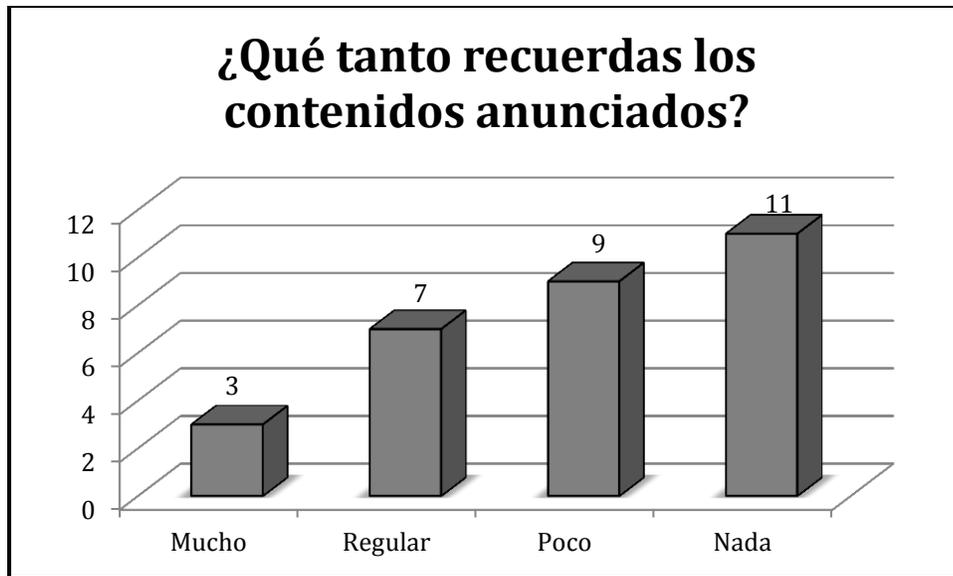
26. Del 3.33% que ha solicitado información a través de esta red social el total afirma que ha recibido respuesta inmediata por parte del staff, lo que resulta benéfico puesto que la gente es incentivada a usar más este medio por su eficiencia y rapidez.



27. Del 100% de los alumnos encuestados el 10% dijo que ha recibido otro tipo de publicidad como tarjetas de presentación y promoción, mientras que el 90% aseguró que la academia no tiene otros medios publicitarios.

Esto demuestra que no hay información suficiente sobre los sitios de contacto físicos y virtuales, ni estrategias que permitan tener una cobertura más amplia en la que no sólo brinden información sino que interactúen de manera directa con sus públicos reales y potenciales.

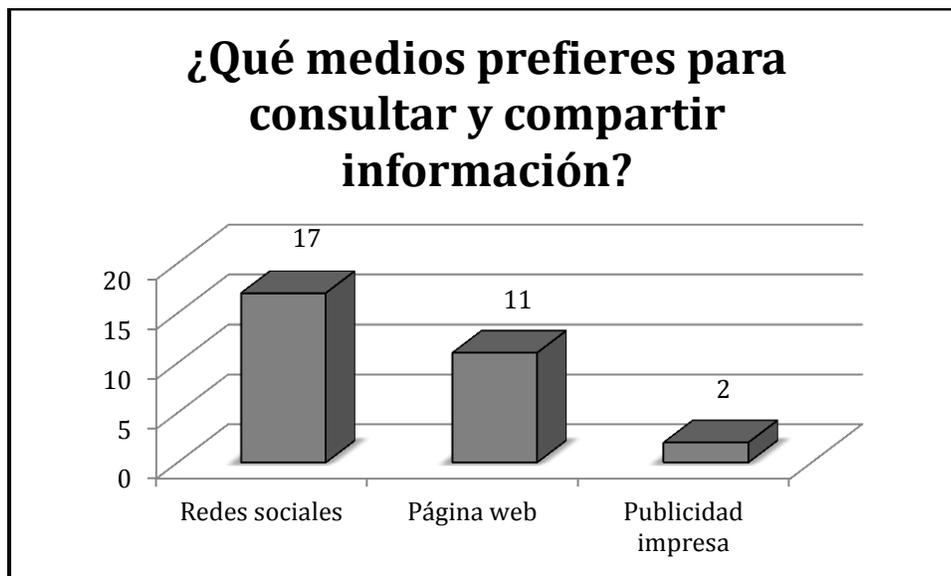




28. Sobre la recordación de los contenidos anunciados en los medios de comunicación institucional se puede decir que el 10% recuerda mucho, el 25.33% regular, el 30% poco y el 36.66% nada.

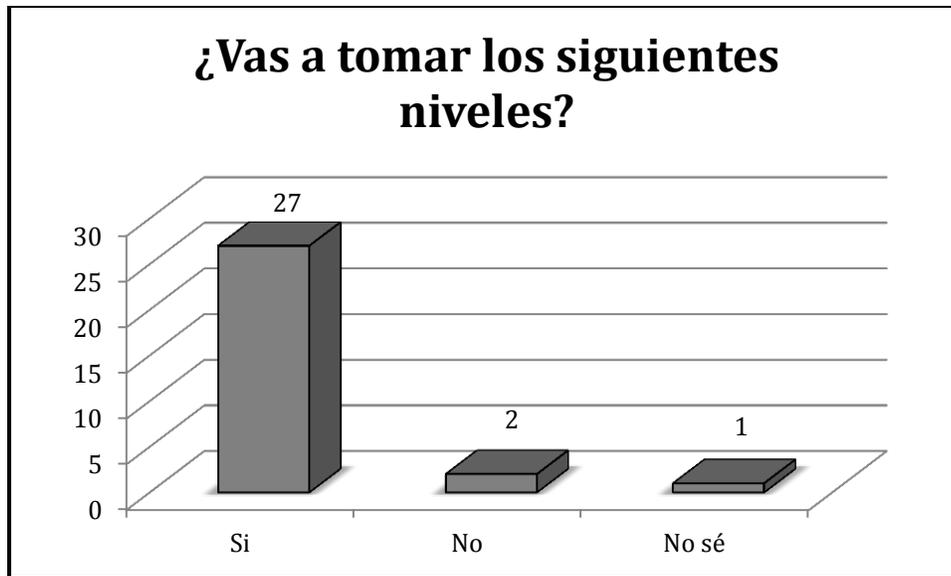
Esto permite vislumbrar que no hay una estrategia publicitaria y de medios que permita impactar a sus públicos reales y potenciales con el fin de ganar nuevos clientes y fidelizar a los que ya son parte de la comunidad casinera.

29. Las frases que más recuerda la gente por las veces que se repiten en los medios publicitarios y en las mismas clases, son ¡AGUAAAAAA! y “No te quedes sentado”. Estas son las más significativas para los alumnos porque a través de ellas logran reconocer y relacionar a la academia *Azúcar d’Lao* con el “entorno casinero”.



30. Aunque no toda la gente que asiste a la academia es joven, la tendencia mediática obliga a los adultos a entrar en la dinámica virtual. Esto se demuestra porque la mayoría de los alumnos aseveró que prefería consultar información en redes sociales y página web antes que a través de medios impresos.

Tomando en cuenta las respuestas se puede decir que la academia debe implementar nuevos programas o estrategias de difusión que le permitan aprovechar sus medios institucionales al máximo para ganar nuevos clientes y fidelizarlos.



31. Para conocer el grado de fidelización de los clientes se hizo esta pregunta a los alumnos y del 100% de los encuestados, el 90% respondió que sí continuaría tomando los siguientes niveles de preparación, el 6.66% que no y el 3.33% que no sabía.

Esto deja ver que la mayoría de los públicos reales están conformes con el trato y el servicio que reciben y por ello continuarán asistiendo a las clases que se imparten en la academia.

32. Para concluir con la encuesta se pidió a los alumnos dar propuestas de mejora para perfeccionar el servicio. Las que más se enunciaron fueron:

- Hacer grupos menos numerosos.
- Realizar exámenes prácticos para poder avanzar de nivel.
- Tener playlist preparado para cada clase.
- Mayor amabilidad por parte de los profesores.

- Postear videos de diferentes pasos en redes sociales.
- Instalaciones más grandes.
- Horarios diversos.

5.2 DIAGNÓSTICO FODA DE *AZÚCAR D'LAO*

Después de graficar los resultados de las encuestas aplicadas a los públicos reales externos, se presenta un diagnóstico FODA para identificar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con el objetivo de tener una visión más amplia sobre los fenómenos organizacionales que se gestan en la academia *Azúcar d'Lao*.

Lo anterior con el fin de conocer de una mejor manera la situación actual tanto al interior como al exterior de la academia y para brindar una mejor perspectiva sobre las posibles acciones a llevar a cabo para que la organización logre comunicarse de manera óptima con sus diferentes tipos de públicos.

FORTALEZAS

Estructurales

- Consolidación de la academia por su antigüedad.
- La academia cuenta con dos sedes dentro de la misma delegación (Benito Juárez) y sus ubicaciones son privilegiadas.
- Convenio con el Bar Seven Sins que organiza “noches salseras con orquesta en vivo”.
- Elementos gráficos de la identidad visual aplicados en instalaciones, medios de comunicación y promoción, así como en uniformes.
- Baja rotación de personal.
- Precios accesibles, descuentos y gratuidad en algunos eventos.

Materiales-tecnológicos

- Equipo semi-profesional de audio que cubre las necesidades del espacio en cuanto a sonido.
- *Azúcar d’Lao* tiene acceso a bibliotecas musicales virtuales de música cubana y los playlist que utilizan en las clases son actualizados constantemente.
- Se tienen equipos de cómputo (MACBOOK PRO) y gadgets como ipad, iphone y ipod para la reproducción de música, el registro de los alumnos, la contabilidad de la empresa y el seguimiento de sus sitios virtuales.

OPORTUNIDADES

- Auge notable en la enseñanza de ritmos cubanos como salsa, rumba y son.
- Conocimiento y familiarización de los públicos con los ritmos latinos.
- Utilización de las redes sociales para publicitar productos o servicios.
- Apertura de espacios culturales en los que se pueden establecer nuevas sedes, sucursales y/o franquicias.
- Convenios o sinergias que buscan empresas con organizaciones similares con fines de crecimiento.
- Creciente organización de eventos culturales, por parte de instancias gubernamentales, que invitan a participar a organizaciones orientadas a la difusión de la cultura. (Ej. Culturas amigas)
- Nuevas tendencias de enseñanza para actividades recreativas.
- Aparición de acciones de marketing creativas como flashmobs, lipdubs y presentaciones en vías públicas o centros de cultura.
- Planes de participación artística en los cuales se convoca a escuelas de baile o academias para que se realicen presentaciones de intercambio cultural.
- Extensión de la gama de ritmos cubanos que se imparten en los centros culturales de la ciudad.

- Cuenta con elementos visuales (como banderas de cuba, gorros, entre otros) que refuerzan y ambientan el lugar donde se imparten las clases.
- Presencia en redes sociales y una página web como medios organizacionales de comunicación (interna y externa).
- Los profesores cuentan con uniformes que sirven para que los alumnos los identifiquen fácilmente.

Intangibles

- Alta fidelidad de los públicos externos reales por la buena relación entre profesores y alumnos.
- La academia logra la conjunción de entretenimiento, diversión y cultura.
- Imagen positiva de la academia dentro de la zona donde está ubicada.
- Es incluyente porque acepta a todo tipo de público.
- El público contribuye con la publicidad de boca en boca.
- Fomenta la integración y sana convivencia a través de una actividad deportiva-artística.
- El precio de las clases es mucho más accesible que el de otras academias.
- Se enseñan diversos ritmos cubanos como rumba y son que amplían la oferta educativa.

DEBILIDADES

Estructurales

- No tiene una identidad corporativa optimamente formalizada, difundida e internalizada por sus integrantes.
- Los públicos externos toman el liderazgo porque los líderes de la organización no asumen este papel de manera eficiente.
- Numerosos conflictos entre los altos mandos por desorganización.
- Predomina la comunicación informal sobre la formal.
- Falta de alianzas con otras empresas del medio o academias de baile.

Materiales- tecnológicos

- *Azúcar d´Lao* no tiene equipo de audio profesional para presentaciones masivas.
- Falta de adecuadas estrategias de comunicación institucional y publicitaria.
- Tanto la página web como las redes sociales muestran diseños limitados, con gráficos poco atractivos que carecen de actualización permanente.
- La publicidad impresa no tiene el alcance ni los resultados deseados porque los mensajes están dirigidos a públicos ajenos al entorno inmediato.

AMENAZAS

- Están apareciendo muchas academias de salsa cubana y rueda de casino en zonas aledañas.
- Las casas de cultura están integrando a sus programas de actividades recreativas, clases de este ritmo y a precios muy reducidos.
- La clase media baja y baja no tiene acceso a estas actividades por su limitado capital.
- Existen barreras que impiden intercambios directos con Cuba por la dificultad para que los latinos salgan de su país.
- El incremento de la violencia y la inseguridad en esta colonia de la Ciudad de México sobretodo en horarios nocturnos.
- Las clases pueden ser concebidas como “poco profesionales” comparando las sesiones de baile en cuba y otros países latinos.
- Existencia de clases más económicas y con profesores que son cubanos o de otros países latinos.
- Disminución de asistencia en época invernal por las enfermedades de enfriamiento.
- Posibilidad de modificación de gustos o intereses por parte de los públicos externos.
- Monopolización por alianza de las academias de salsa cubana más

<p>Intangibles</p> <ul style="list-style-type: none"> • El clima organizacional es estresante por la falta de planeación y estandarización de procesos. • Conflicto constante entre el director y los subdirectores por falta de comunicación. 	<p>influyentes y compra de escuelas pequeñas que van incursionando en el medio.</p>
---	---

5.3 ÁREAS DE OPORTUNIDAD

Con el objetivo de hacer más eficiente el funcionamiento de la academia, serán enunciadas las áreas de oportunidad que fueron identificadas a partir del diagnóstico FODA y que fungirán como punto de partida para proponer estrategias de mejora que atiendan los focos rojos que entorpecen su crecimiento a nivel interno y externo.

Con la intención de limitar este trabajo se considerarán únicamente las áreas que guardan relación con la propuesta de identidad conceptual y difusión institucional debido a que son las situaciones más alarmantes hasta el momento.

A) Manual de identidad conceptual y gráfico que concentre el corazón ideológico de la academia para después difundirlo logrando que todos los empleados trabajen compartiendo metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo.

B) Reglamento interno y externo que marque las normas específicas que deben cumplirse para lograr coherencia entre la forma de hacer las cosas y la verdadera personalidad de la empresa.

C) Manual de procedimientos para unificar y estandarizar los procesos de enseñanza- aprendizaje, así como para incrementar el grado de satisfacción de los públicos externos, estabilizar el clima organizacional y organizar apropiadamente la dinámica de las sesiones.

Teniendo estos documentos formalizados, será menester elaborar un programa de comunicación interna que permita difundir la información que estos concentran con el objetivo de que cada empleado introyecte los valores, los objetivos y la cultura organizacional que define los parámetros de la academia.

De este proceso lo más importante es que sus miembros se mimeticen con la organización trabajando para lograr las metas compartidas que como entidad organizacional de enseñanza se proponen cumplir.

Para generar una mayor cohesión entre los profesores es posible crear un plan en el que se proponga la organización de encuentros en los cuales cada instructor comparta sus experiencias, su conocimiento sobre otros ritmos y sus técnicas de enseñanza para enriquecer y perfeccionar el servicio.

Es necesario además, rediseñar su plan de comunicación externa para que tanto los medios de comunicación como los mensajes publicitarios se utilicen de manera pertinente y coherente logrando un mayor impacto.

Para ello se puede realizar un plan de difusión virtual que incluya la hipervinculación de las principales redes sociales, la actualización de la página web y publicaciones en los blogs de los mismos miembros que asisten a clase.

Otra opción sería generar un proyecto de publicidad *below the line* en el que se incluyan actividades creativas que puedan dar a conocer el ritmo y el servicio.

Dentro de ese programa se podrían realizar flashmbos y presentaciones en la vía pública, entre otros.

Para difundir el nombre y la identidad visual de la academia podría implementarse la venta de utilitarios como playeras de colección por nivel de aprendizaje, llaveros, gorras, toallas faciales que mantengan la gama cromática, la información de contacto y elementos visuales que remita directamente a la actividad que se realiza en ella.

Otra propuesta que podría ejecutarse para difunfir el servicio sería la programación de eventos interculturales en los que se convoque a varias academias y casas de cultura con el objetivo de que hagan presentaciones gratuitas al público mostrando la esencia de las culturas latinas.

Para complementar estos programas se podrían organizar viajes de intercambio a Cuba y planes de beneficencia para apoyar a la gente de bajos recursos del país latino.

Una vez expuestas las áreas de oportunidad se da paso a la sección práctica del trabajo qe incluye las propuestas de estrategias de mejora. En el siguiente capítulo se expondrán todos los componentes necesarios para lograr la optimización en la comunicación interna y externa de la academia.

CAPÍTULO 6 PROPUESTA DE COMUNICACIÓN INTEGRAL PARA AZÚCAR D´ LAO

6.1 DISEÑO DE LA IDENTIDAD CONCEPTUAL DE AZÚCAR D´LAO

Con base en el diagnóstico organizacional, las áreas de oportunidad y las propuestas enunciadas anteriormente, se pudo concluir que la organización requiere formalizar, difundir e implementar estrategias, que permitan a sus colaboradores internalizar el corazón ideológico para que puedan “ponerse la camiseta”.

Con la creación y difusión de la identidad conceptual corporativa se pretende uniformar la actitud de los empleados (instructores) propagando el sentido de pertenencia e integración institucional. A su vez, se pretende crear parámetros de evaluación y un manual que permita a los profesores saber qué y cómo se enseñará el ritmo en cada uno de los niveles.

Por medio de la unificación de rasgos y valores y la coordinación de procesos se intentará conseguir, de manera paralela, un trabajo integral-grupal para alcanzar los objetivos empresariales y personales convirtiéndose en una academia competitiva en el entorno por la calidad de sus procesos y servicios.

Con todo lo anterior se puede decir que la identidad se convierte en el eje conductor de la cultura organizacional para la fidelización de los públicos internos y el perfeccionamiento del servicio.

PROPUESTA PARA LA FORMALIZACIÓN DE LA IDENTIDAD CONCEPTUAL

MISIÓN

Toda misión establece para qué se ha creado la organización, la forma en que va a desarrollarse la actividad y para qué trabajan los que colaboran con y en ella. El enunciado para ser efectivo debe contener la siguiente tríada de elementos⁶⁴:

- El cliente
- La premisa de valor fundamental que satisface las necesidades del cliente.
- Lo que nos hace especiales en la forma de creación de valor para obtener el interés del cliente, y conservarlo.

PROPUESTA DE MISIÓN

“Crear un estilo de vida para las personas que sienten gusto o pasión por el baile, a través de la enseñanza profesional de un ritmo latino que difunde la esencia de la cultura cubana.”

Para definir esta misión se dió respuesta a las preguntas ¿qué actividad se realiza en la academia?, ¿qué servicios ofrece?, ¿a qué tipo de públicos se dirige? Puesto que éstas son indispensables para enunciar tanto las funciones como el valor agregado de la organización.

VISIÓN

La visión de una organización es la imagen de lo que los miembros de la empresa quieren que ésta sea o llegue a ser, y para ser válida debe basarse en 3 elementos⁶⁵:

⁶⁴ Kathy Matilla, et al., *Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*, Barcelona, Ed. UOC, 2009, P. 78

- Un concepto enfocado que proporcione valor y sea percibido como real entre las personas.
- Una sensación de propósito noble que impulse a las personas a comprometerse con ello.
- Una probabilidad verosímil de éxito, percibida como posible y al alcance del trabajo o logros en la organización.

PROPUESTA DE VISIÓN

“Ser la academia líder de salsa cubana y rueda de casino en la Ciudad de México por el profesionalismo, la inclusión del ámbito cultural y la diversificación de ritmos y servicios.”

Esta visión se realizó con base en entrevistas cortas que se realizaron a los profesores con el objetivo de que los miembros la compartan y la asuman como propia.

VALORES

RESPECTO. Desempeñar nuestra labor de enseñanza valorando los intereses y las necesidades de los clientes con el objetivo de generar un ambiente armónico y dinámico.

HONESTIDAD. Establecer como eje rector la verdad y la autenticidad, dando lugar a la apertura y confianza entre todos aquellos que conforman a la familia casinera de *Azúcar d’Lao*.

⁶⁵ *Ibidem.*, P. 75

AMISTAD. Fomentar la integración entre los alumnos que asisten a la academia para llevar el aprendizaje y las relaciones interpersonales más allá del salón de clases.

COMPROMISO. Ofrecer un servicio que cumpla y supere las expectativas de los clientes por la generosidad y esfuerzo que llevan al bienestar general de todos los que son parte del equipo.

PASIÓN. Desempeñar la actividad con entrega para contagiar el ánimo de aprender nuevas cosas, compartiendo experiencias y realizando metas.

OBJETIVOS

Para que haya una uniformidad en los deseos razonablemente alcanzables es menester establecer los fines o las metas que la organización quiera conseguir, operando con base en lo que la misión y la visión (antes mencionadas) estipulan.

Aunque cada elemento que conforma a la organización tenga objetivos diferentes por el nivel de enseñanza en el que se enfoca, es necesario plantear los objetivos generales, incluso con porcentajes, para que haya una manera de medir el crecimiento global de la organización.

Los objetivos que se proponen para la Academia *Azúcar d' Lao* son:

OBJETIVO GENERAL

Incrementar en tres meses el número de alumnos (un 50%) a través de estrategias de publicidad y marketing que serán implementadas apartir del 1 de Octubre de 2013.

OBJETIVOS SECUNDARIOS

- Generar alianzas con tres profesores cubanos para que impartan clases de otros ritmos en la academia. (Apartir de enero de 2014).

- Ofrecer a los clientes de manera bimestral nuevas dinámicas de enseñanza que les permitan acelerar en un 30% su desarrollo de aprendizaje.
- Fomentar la convivencia, el apoyo y el trabajo en equipo para lograr una sinergia entre los instructores y los alumnos.
- Incrementar un 80% el grado de satisfacción de los alumnos a través del trato personalizado en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Lograr que los clientes reales (alumnos) hagan propios los valores y la filosofía de la empresa para conseguir su fidelidad a mediano y largo plazo.
- Implementar estrategias de publicidad btl y community management a partir de octubre de 2014 para promover el servicio y posicionar a *Azúcar d'Lao* como la mejor academia de salsa cubana y rueda de casino en el Distrito Federal.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

ORGANIGRAMA

Cada entidad organizativa tiene una estructura que le permite hacer una apropiada división del trabajo para el logro de objetivos a corto, mediano y largo plazo. Por ello se ha sugerido la formalización de un organigrama para cada sede que represente gráficamente la jerarquización de puestos y los flujos de comunicación efectivos para su funcionamiento.

Siendo ésta una organización medianamente formal se propone que en cada uno de los organigramas se incluya el nombre y el puesto que ocupa cada uno de los que conforman a la academia *Azúcar d'Lao*, para diferenciar los puestos que corresponden a los altos mandos y a los cuadros medios, así como para determinar

la manera en que será compartida la información institucional referente a los procesos que se vayan gestando.

Para la primera sede se realizó un organigrama general-vertical porque en el nivel más alto (1º) se encuentra el director de la academia; en el segundo los subdirectores y en el tercero los profesores de niveles básicos. A pesar de que los altos mandos fungen también como profesores, es menester ubicarlos (a nivel estructural) en la parte más alta con el objetivo de mostrar que los que controlan y coordinan las actividades son ellos.

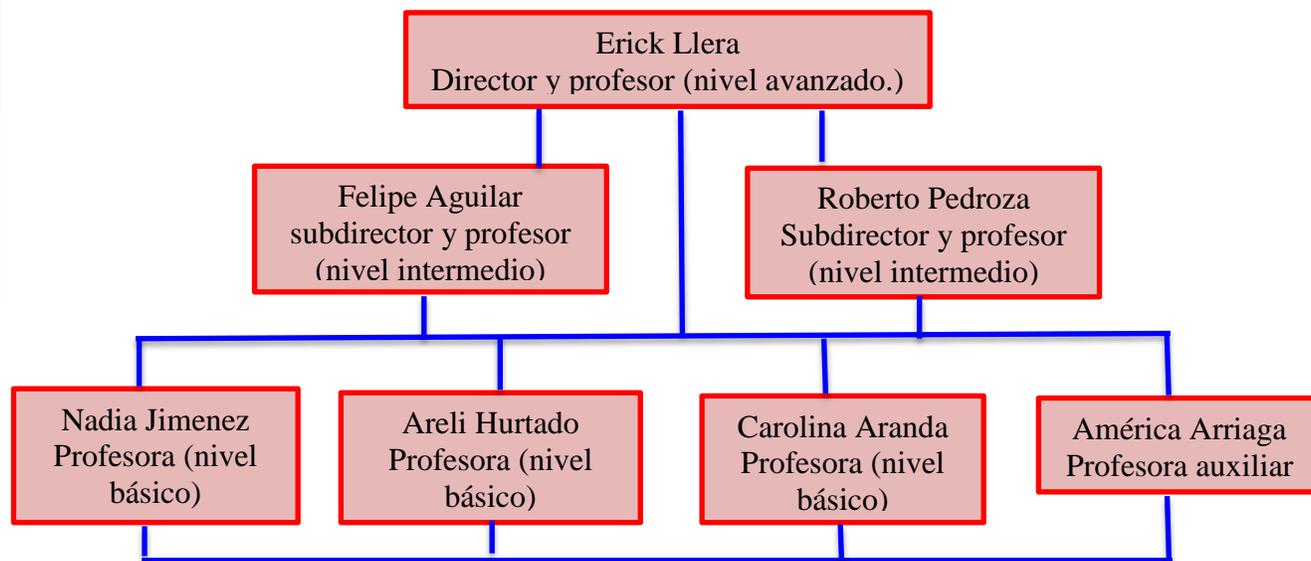
Esto demostrará a su vez que la información será transmitida de manera descendente con la intención de controlar y organizar eficientemente la dinámica de las clases, y evitará la generación de rumores o conflictos entre el personal.

Para la segunda sede se ejecutó un organigrama horizontal debido a que son sólo tres profesores quienes imparten clase en ese sitio. Esto permite que haya una mayor oportunidad de trabajar en equipo y de proponer estrategias de enseñanza de manera coordinada.

Para esta segunda sede, la versión gráfica más pertinente es la horizontal porque su dinámica obliga a que todos los que conforman al equipo de staff de *Azúcar d'Laos* estén informados sobre lo que sucede y las decisiones que se toman para vincular las noches salseras con las clases.

Estas son las versiones gráficas que se mantendrán para que el funcionamiento interno mejore a partir de la asignación de puestos y la apropiación de roles.

Organigrama de la Academia de Salsa Cubana y Rueda de Casino *Azúcar d’Lao*.
Sede Alhambra.



Fuente: Propuesta Original de Areli Hurtado Vallejo.

Organigrama de la Academia de Salsa Cubana y Rueda de Casino *Azúcar d’Lao*.
Sede Bar Seven Sins.



Fuente: Propuesta Original de Areli Hurtado Vallejo.

ESLOGAN

La Academia de Salsa Cubana y Rueda de Casino *Azúcar d’Lao* tiene una frase fácilmente recordable que se utiliza con fines comerciales puesto que incita a los públicos a participar en la actividad deportiva–recreativa. Ésta resalta una característica del servicio ofrecido y por ello se mantendrá tal como fue propuesta

desde un inicio.

El eslogan es ingenioso, difícil de olvidar y provoca que el consumidor sienta deseo o necesidad de ser parte del grupo. Para complementar la formalización del corazón ideológico de la empresa se mantendrá el eslogan:

“No te quedes sentado”

Cada uno de los elementos conceptuales que se desarrollaron en esta propuesta se integrarán a un manual de identidad corporativa para poder difundirlo de manera óptima logrando que los integrantes de la academia trabajen para conseguir todos y cada uno de los objetivos que se enunciaron anteriormente.

ESTRATEGIA 1 Creación y elaboración del manual de identidad organizacional de la Academia de Salsa Cubana y Rueda de Casino *Azúcar d’Lao*.

Público Objetivo	Herramienta de comunicación
Staff y directivos de la Academia de Salsa Cubana y Rueda de Casino <i>Azúcar d’Lao</i>	COMUNICACIÓN INTERNA

TÁCTICA

Medios	Desarrollo
<ul style="list-style-type: none">• GENÉRICO Impreso Virtual	<ul style="list-style-type: none">• ASIGNACIÓN: Investigación con los directivos y los integrantes de la academia así como en la página web.
<ul style="list-style-type: none">• ESPECÍFICO	

Manual de identidad de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • FORMATO: <p>Tamaño 21.0 x 27.5 cm.</p> <p>Portada: Logotipo y nombre de la organización</p> <p>Impresión: Ambas caras a color en papel bond de 73 gr.</p> <p>Total de Páginas: 20.</p>
---	---

CARACTERÍSTICA DEL MENSAJE
<p>Descripción formal de los rasgos identitarios de la Academia de Salsa Cubana y Rueda de Casino <i>Azúcar d' Lao</i>. Contenido:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Portada 2. Introducción 3. Contenido 4. FILOSOFÍA DE LA ACADEMIA DE SALSA CUBANA <i>AZÚCAR D' LAO</i> <ul style="list-style-type: none"> • MISIÓN • VISIÓN • VALORES 5. Historia 6. Actividades 7. Estructura Organizacional 8. Logotipo 9. Tipografía 10. Aplicaciones del Logotipo 11. Usos incorrectos 12. Papelería institucional 13. Glosario

Para dar seguimiento a la propuesta de comunicación se plantea la estrategia de comunicación externa que dará oportunidad a la academia de difundir sus servicios de manera innovadora y creativa siguiendo la lógica de la actividad que en ella se desempeña.

6.2 PROPUESTA DE COMUNICACIÓN EXTERNA PARA *AZÚCAR D'LAO*

Con el objetivo de que la Academia de Salsa Cubana y Rueda de Casino *Azúcar d' Lao* logre hacer más eficientes sus procesos de comunicación externa, se propone la implementación y ejecución de un conjunto de estrategias que permitan difundir el servicio de manera creativa, aprovechando los medios virtuales y actividades que están integradas al rubro de la publicidad BTL.

El plan de community management (gestión de comunidades y redes sociales) que será desglosado a continuación tendrá como segmento meta jóvenes y adultos del ambos sexos que estén entre los 20 y 45 años, debido a que son los clientes potenciales que tienen acceso y están familiarizados con estas tecnologías y sitios virtuales por la situación socioeconómica en la que se encuentran.

6.2.1 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN PARA LA ACADEMIA *AZÚCAR D'LAO*

La primera estrategia de publicidad corresponde a un plan de community management que integra las redes sociales más importantes por su alcance y número de usuarios.

Los perfiles y canales que tiene actualmente la academia *Azúcar d' Lao* (youtube, Facebook y twitter) serán complementados con un perfil en Tumblr y una

FanPage en Facebook debido a que sus plataformas favorecen la difusión masiva y la integración de nuevos públicos.

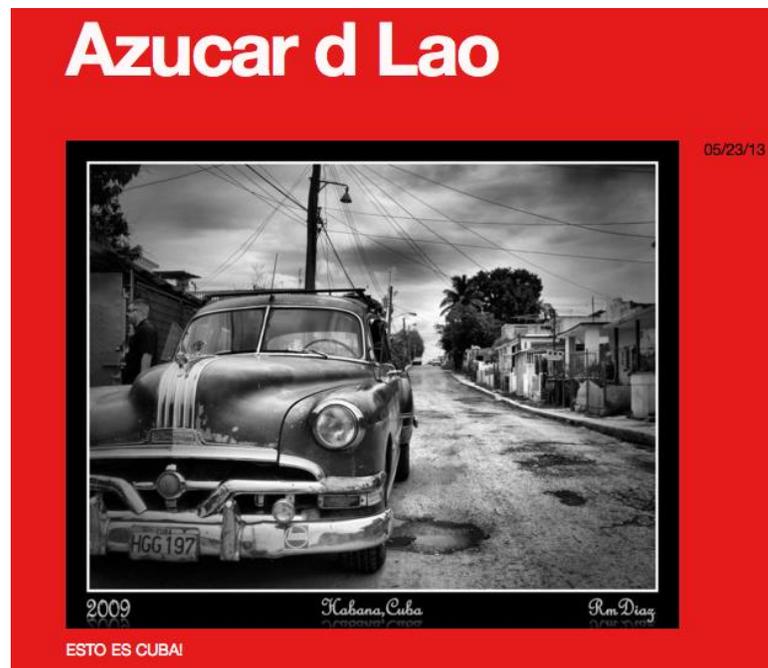
La primera parte de la estrategia comenzará entonces con la creación de estos *perfiles* que se verán de la siguiente manera:

Fan Page en Facebook de la Academia de Salsa Cubana y Rueda de Casino *Azúcar d'Lao*



Fuente. Areli Hurtado Vallejo, Fan Page de la Academia *Azúcar d'Lao* (En línea), <https://www.facebook.com/azucardlaosalsacubana>, (Creación: 8 mayo de 2013)

Perfil de tumblr. de la Academia de Salsa Cubana y Rueda de Casino
Azúcar d'Lao



Fuente. Areli Hurtado Vallejo, Perfil de tumblr. de la Academia *Azúcar d'Lao* (En línea), <http://www.tumblr.com/blog/azucardlao>, (Creación: 1 de mayo de 2013)

Publicación de Video de la Academia de Salsa Cubana y Rueda de Casino *Azúcar d'Lao* en perfil de tumblr.



Fuente. Areli Hurtado Vallejo, Video de la Academia *Azúcar d'Lao* (En línea)
<http://www.tumblr.com/blog/azucardlao/new/video>, (9 de mayo de 2013)

Publicación de Imagen de la Academia de Salsa Cubana y Rueda de Casino *Azúcar d'Lao* en perfil de tumblr.



Fuente. Areli Hurtado Vallejo, Imagen de la Academia *Azúcar d'Lao* (En línea)
<http://www.tumblr.com/blog/azucardlao/new/photo>, (9 de mayo de 2013)

La estrategia de medios virtuales que se plantea resulta indispensable debido a que logrará la horizontalidad en las publicaciones para poder dar seguimiento a la relación con los clientes resolviendo dudas y ofreciendo información de su interés .Esta propuesta operativa integra los objetivos y las tácticas específicas que será necesario implementar para establecer los vínculos de confianza:

ESTRATEGIA DE MEDIOS VIRTUALES

OBJETIVOS

- Contactar nuevos clientes a través de las redes sociales para incrementar el impacto en el mercado y segmentos meta.
- Aumentar de manera paulatina el flujo en los sitios virtuales de la Academia *Azúcar d' Lao*.
- Recibir feedback e interactuar con los clientes para mejorar el servicio ofrecido.
- Agregar valor a los servicios de la empresa y a la relación que se establece con los clientes.

Mostrar los logros que tiene la empresa con y para sus clientes.

QUÉ HACER

- Agradecer los comentarios positivos que publican los clientes.
- Citar frases de impacto que interesen a los clientes reales y potenciales.
- Generar conversaciones con los clientes para conocer las necesidades latentes.
- Contestar siempre y de manera inmediata toda publicación.
- Dar respuesta a los comentarios negativos con frases asertivas

QUÉ NO HACER

- Eliminar los comentarios negativos que publiquen los clientes reales o potenciales.
- Hacer caso omiso a las preguntas de los clientes.
- Tardar demasiado en responder una solicitud.
- Publicar frases o comentarios de terceros sin dar crédito.

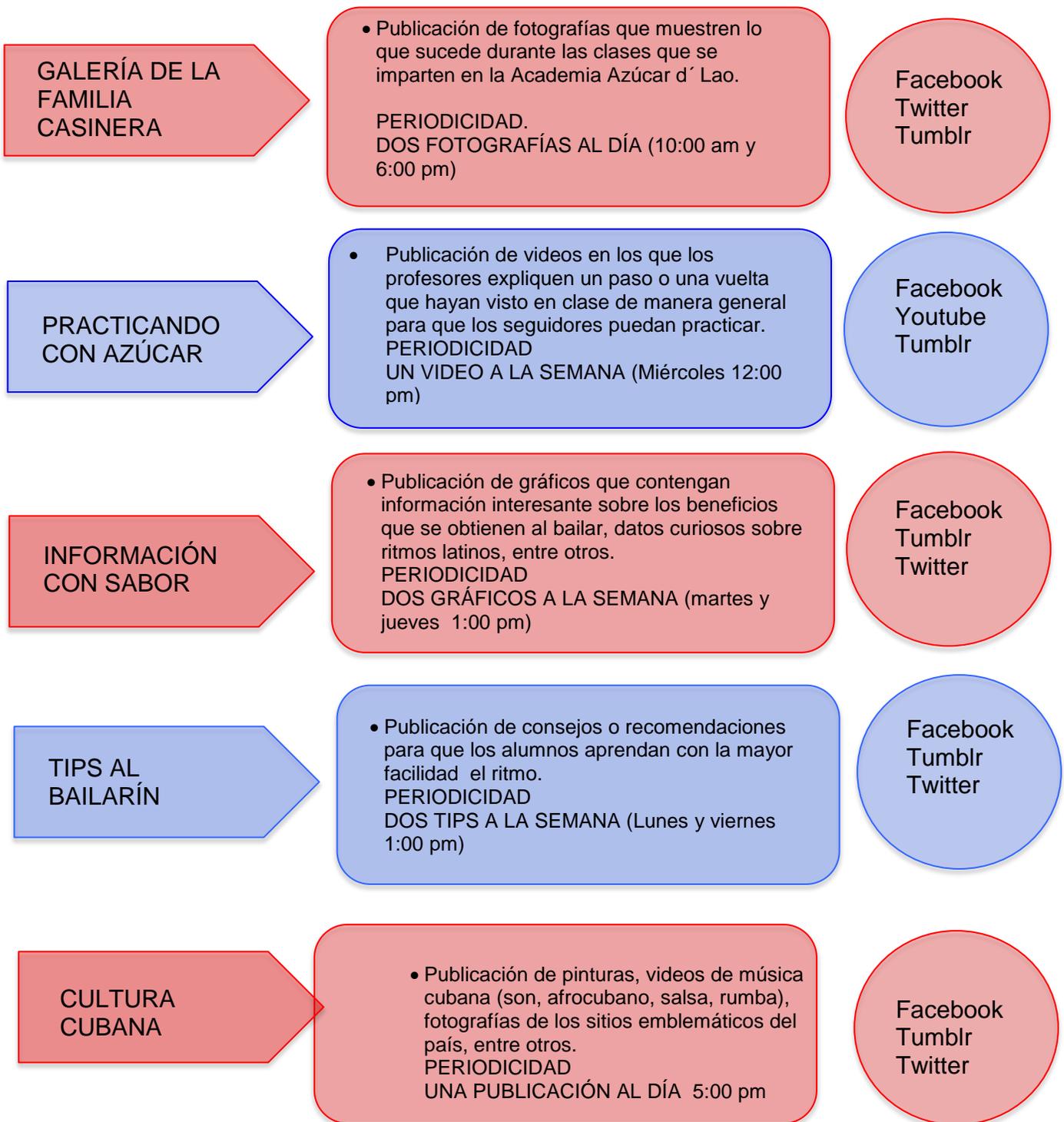
- Generar contenido creativo y de calidad.
- Actualizar diariamente los sitios virtuales para tener seguimiento constante.
- Buscar “fans de valor” que puedan ser parte de la comunidad casinera de *Azúcar d’Lao*.
- Tener siempre un plan B.
- Conseguir impactos realizando publicaciones con las que la gente se sienta identificada.

- Llenar el espacio de los sitios virtuales con información ajena a la empresa.
- Olvidar el sitio y dejar de darle seguimiento.
- Utilizar los espacios virtuales institucionales con fines personales.
- Improvisar.
- Buscar seguidores que no son parte del segmento meta.

Para efectuar las tácticas que se mencionan a continuación es necesario que la persona de la academia que se haga cargo de actualizar estos medios, respete las condiciones enunciadas con el objetivo de que los recursos de difusión disponibles se aprovechen al máximo, logrando generar vínculos de confianza tanto con los públicos reales como con los potenciales.

A continuación se presentan las actividades específicas que deben llevarse a cabo para cumplir los objetivos de la estrategia general.

ESTRATEGIA DE COMMUNITY MANAGEMENT



TU OPNIÓN
NOS MUEVE

- Publicaciones que pidan a la familia casinera sus aportaciones, sus dudas y opiniones sobre el servicio que se les brinda.
PERIODICIDAD
UNA PUBLICACIÓN A LA SEMANA

Facebook
Twitter

Fuente: Propuesta original de Areli Hurtado Vallejo.

PROPUESTA DE FOTOGRAFÍAS PARA “GALERÍA DE LA FAMILIA CASINERA”



PROPUESTA GRÁFICA DE “INFORMACIÓN CON SABOR”

SABÍAS QUÉ...



UN BAILARÍN PUEDE QUEMAR HASTA 200 CALORÍAS EN 40 MINUTOS DE ACTIVIDAD MODERADA?



PROPUESTAS GRÁFICAS DE “CULTURA CUBANA”
CULTURA GENERAL

CULTURA CUBANA



Cuba tiene 1200 Km de largo y cubre 110,922 km². Tiene más de 280 playas, cayos vírgenes, cuevas, montañas, bosques, sabanas y pantanos.



PINTURA

Categoría: Pintura

Técnica: Óleo

Soporte: Lienzo

Temática: Retrato

Medidas: 125 x 85 cm

27 de Octubre de 2009

Pintor: Denis Nuñez Rodríguez

Título: Felicidad Garantizada



POST: Denis Núñez Rodríguez es uno de los pintores más reconocidos de Cuba. Conoce su trabajo en <http://denispintor.blogspot.mx>.

MÚSICA



Havana D' Primera - Al final de la Vida (Video Oficial)

POST:

Havana d' Primera nace de los sueños de varios músicos cubanos reconocidos en la isla por su talento y resultados profesionales.

Los caracteriza la versatilidad musical puesto que suelen interpretar temas bailables y de concierto a lo que se le suma el acompañamiento de solistas.

PROPUESTA GRÁFICA DE “TIP AL BAILARÍN”



Para dar continuidad e integridad a la estrategia de difusión, se propone la ejecución periódica de una serie de actividades creativas que involucren a los integrantes de la familia casinera (tanto profesores como alumnos) con el objetivo de lograr una campaña de difusión incluyente y eficiente. A continuación se muestra el esquema que describe las tácticas a implementar únicamente para la sede principal:

6.2.2 ESTRATEGIA DE DIFUSIÓN BTL

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS ¿QUÉ? ¿EN DÓNDE?	PERIODICIDAD ¿CUÁNDO?	RECURSOS MATERIALES Y HUMANOS NECESARIOS ¿CON QUÉ?	RESULTADOS ESPERADOS ¿CON QUÉ OBJETIVO?
<p>SORPRESA</p> <p>SALSERA</p> <p>Público Objetivo: Clientes Potenciales (Jóvenes y Adultos del sexo femenino y masculino de entre 20 y 45 años).</p> <p>Herramienta de Comunicación: Comunicación Externa</p>	<p>Realizar Flashmobs (coreografías grupales que se realizan de manera inesperada) en vía pública y parques cercanos a la academia.</p> <p>SITIOS ESPECÍFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cruce de eje 8 y Tlalpan. • Cruce de Municipio Libre y Plutarco Elías Calles. • Parque de los venados. 	<p>Uno cada quince días.</p> <p>Viernes o Domingo.</p> <p>Durante tres meses.</p> <p>Noviembre</p> <p>Diciembre y Enero</p> <p>debido a que en esos meses baja la demanda por el cierre y comienzo de año.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Equipo de audio con el que cuenta la academia. 2. Alumnos de la academia. 3. Integrantes del grupo representativo de <i>Azúcar d'Lao</i>. 	<p>Impactar a más de 150 personas por Flashmob.</p>

<p>INTEGRANDO</p> <p>CASINEROS</p> <p>Público Objetivo: Clientes reales y potenciales (Jóvenes y Adultos del sexo femenino y masculino de entre 20 y 45 años).</p> <p>Herramienta de Comunicación: Comunicación Externa</p>	<p>Organizar y realizar congresos internos en los que los alumnos puedan competir en dos categorías de baile (pareja y grupal). A los congresos serán invitados familiares y amigos de los concursantes.</p> <p>La inscripción a la competencia tendrá un valor de \$50.00 p/p.</p> <p>LUGARES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sede principal de la academia. 	<p>Uno cada seis meses</p> <p>(Febrero y Noviembre)</p> <p>En febrero se realizará temático por el día de la amistad y en noviembre como competencia de fin de año.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comité organizador 2. Sede del evento 3. Publicidad virtual 4. Equipo de audio 5. Equipo de iluminación (por conseguir) 6. Formatos de inscripción. 7. Premios por categoría. 8. Jurado calificador (profesores). 	<p>Integrar a ocho nuevos alumnos a la academia por congreso con base en la invitación general que se hará al evento para que conozcan el ritmo y la dinámica de las clases.</p>
---	--	---	---	--

<p>CULTURAS AMIGAS</p> <p>Público Objetivo: Clientes reales y potenciales (Jóvenes y Adultos del sexo femenino y masculino de entre 20 y 45 años).</p> <p>Herramienta de Comunicación: Comunicación Externa</p>	<p>Organizar encuentros de academias en la sede principal de <i>Azúcar d’Lao</i> para que diversos grupos presenten una o dos coreografías del ritmo que practican. Cada grupo dará una breve explicación sobre los orígenes del baile que realizan.</p> <p>LUGARES ESPECÍFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> Sede principal de la Academia <i>Azúcar d’Lao</i> 	<p>1 Cada 6 meses</p> <p>Abril y Octubre.</p> <p>Se planea la realización en abril porque el 29 de ese mes se celebra el día internacional de la danza y en octubre con motivo de la celebración que hacen en Cuba por el inicio de las guerras de independencia.</p>	<ol style="list-style-type: none"> Comité Organizador. Invitaciones para los directores de las academias participantes. Decoración alusiva a cada cultura representada. Flyers virtuales. Equipo de audio. 	<p>Generar vínculos de confianza con otras academias y realizar dos alianzas que permitan el crecimiento de <i>Azúcar d’Lao</i>. (Ej. Estudio de Danza Paso Abierto y Estudio de Danza Afro Alejandro Mendizábal).</p>
--	--	---	---	--

<p>PROMOBAILE</p> <p>Público Objetivo: Clientes Potenciales (Jóvenes y Adultos del sexo femenino y masculino de entre 20 y 45 años).</p> <p>Herramienta de Comunicación: Comunicación Externa</p>	<p>Se entregarán 3000 tarjetas de cortesía que tengan como mensaje “VALE POR UNA CLASE GRATIS”. Éstas serán repartidas en colonias aledañas a la academia tales como: Ermita, Miravalle, Portales Sur y Portales Oriente.</p>	<p>Durante dos meses. (Mayo y Junio)</p> <p>Se eligieron estos meses debido a que en este momento (medio año) es cuando debe hacerse una recuperación de los alumnos que abandonaron a las clases durante los primeros seis meses.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Volanteros (Profesores y alumnos de la academia). 2. Tarjetas de cortesía. 	<p>Ganar tres nuevos clientes cada quince días.</p>
--	---	--	--	---

<p>MEMBRESÍA CASINERA</p> <p>Público Objetivo: Clientes reales (Jóvenes y Adultos del sexo femenino y masculino de entre 20 y 45 años).</p> <p>Herramienta de Comunicación: Comunicación Externa</p>	<p>Venta de membresías casineras trimestrales que tienen como ventajas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Derecho a tomar clases especiales que impartirán profesores cubanos. • Playera de <i>Azúcar d'Lao</i>. • 1 CD con música cubana variada. <p>COSTO DE MEMBRESÍA</p> <p>\$1,100.00 MX</p>	<p>PERMANENTE</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tarjetas plásticas 2. Playeras rotuladas con el logotipo de la academia. 3. Profesores cubanos. 4. CD's 5. Música Cubana 	<p>Incrementar la fidelidad de los clientes y el número de alumnos en la sede principal que actualmente tiene entre 50 y 55 . (Se pretende lograr un incremento del 20%, tomando en cuenta que al menos 15 alumnos han sugerido esto.)</p>
---	---	-------------------	---	--

<p>LONAS INFORMATIVAS</p> <p>Público Objetivo: Clientes Potenciales (Jóvenes y Adultos del sexo femenino y masculino de entre 20 y 45 años).</p> <p>Herramienta de Comunicación: Comunicación Externa</p>	<p>Se colocarán tres lonas informativas en puntos clave cercanos a la sede academia.</p> <p>Contenido expuesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Logoimagnetipo • Dirección de las sedes • Actividades que se realizan • Promociones activas • Horarios disponibles <p>SITIOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Afuera del metro ermita. • Puente peatonal más cercano a la academia sobre eje 8. • Fuera de las instalaciones. 	<p>PERMANENTE</p> <p>(Las lonas se mantendrán en estos sitios de manera permanente porque es importante tener un medio de impacto fijo.)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proveedor 2. Lonas 	<p>Atraer a los públicos potenciales a conocer las actividades que se realizan en la academia <i>Azúcar d'Lao</i>.</p>
--	---	---	--	--

<p>UTILITARIOS</p> <p>Público Objetivo: Cientes potenciales (Jóvenes y Adultos del sexo femenino y masculino de entre 20 y 45 años).</p> <p>Herramienta de Comunicación: Comunicación Interna y Externa</p>	<p>Venta de utilitarios con el logo e información de la academia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Playeras para cada nivel <ul style="list-style-type: none"> blanca= básico azul rey= intermedio rojo=avanzado • Suaderas • Cilindros de agua • Toallas faciales 	<p>PERMANENTE</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proveedores 2. Vendedores 3. Catálogo virtual 	<p>Incrementar en un 10% el impacto indirecto a clientes potenciales.</p>
--	--	-------------------	--	---

Con la ejecución de las estrategias y tácticas de difusión sugeridas, la academia *Azúcar d' Lao* obtendrá un flujo mayor de alumnos, debido a que la información y las actividades planeadas fueron elegidas en función del perfil de la gente que suele asistir a este tipo de actividades recreativas.

Es evidente que las propuestas descritas anteriormente podrían ser parte de un plan mucho más extenso, sin embargo, su implementación coordinada y ordenada lograría un mayor posicionamiento por la versatilidad de los servicios y la nueva e innovadora forma de ofrecerlos.

6.3 PRESUPUESTO OPERATIVO

Para alcanzar el pleno desarrollo de la Academia de Salsa Cubana y Rueda de Casino *Azúcar d' Lao* se sugirieron estrategias que pudieran ser puestas en práctica a corto y largo plazo con la intención de tener a los públicos potenciales cautivos y a los públicos reales fidelizados.

Aunque cada una de ellas se diseñó pensando en la situación económica de la organización, sí implican una inversión significativa que pretende generar más beneficios y posibilidades de crecimiento.

Como toda acción publicitaria exige un egreso, es menester que la academia organice sus campos de acción y defina qué estrategias implementará primero para que sus esfuerzos coordinados se traduzcan en una ganancia monetaria y en una mejora del servicio ofrecido.

Otro punto que se debe tomar en cuenta es que algunas de las actividades a realizar generan un gasto mínimo pero requieren del esfuerzo conjunto tanto del staff como de los directivos y alumnos de la academia.

Cabe mencionar que la organización podrá evaluar y modificar estas estrategias de difusión con base en los objetivos y en los recursos humanos y financieros que tenga disponibles.

1. Estrategia de Community Management

Para el primer proyecto planteado que refiere a una estrategia de difusión a través de redes sociales, no se requerirá un gasto monetario debido a que en estos medios se pueden generar perfiles y páginas de manera completamente gratuita.

La inversión para esta estrategia será temporal puesto que es indispensable que aquél que coordine el proyecto de un seguimiento cotidiano y cumpla con la periodicidad establecida de las publicaciones para impactar a más gente que forma parte del segmento meta.

Esto se estableció luego de que en las encuestas aplicadas la mayoría mencionó que las redes sociales eran los medios más utilizados en la actualidad para conseguir y compartir información de manera práctica e inmediata. Esta estrategia generará entonces un gasto de \$0.00 pesos y las horas hombre de aquel que las opere.

2. Difusión y promoción a través de publicidad BTL

Este proyecto al incluir diversas estrategias exige un alto presupuesto, sin embargo es el que supone ganancias mayores porque refiere a la venta directa y al pago efectivo de los clientes reales que quieren ser parte de estas actividades.

A continuación se presenta el desglose del costo de cada una de las actividades y tácticas a realizar:

“INTEGRANDO CASINEROS”

Equipo de iluminación	Cámara de humo Leds ambientales Rayo Láser Equipo de iluminación robótica Precio: \$2,200.00 Por 1 día de evento
Formatos de Inscripción	Papel: Bond Precio: \$155.00 por 500 formatos. Impresión: Offset Digital a una tinta en hojas blancas.

“CULTURAS AMIGAS”

Servicio de diseño y personalización de Invitaciones virtuales para Directores de Academias	Formato: PDF y JPG Concepto Creativo Personalización Por envío a 25 personas: \$480.00
Decoración	Material: Razo Poliéster Medidas: 1.05 x 60 cm Bandera CUBA Bandera Colombia Bandera Brasil Bandera Costa Rica Bandera África Costo unitario: \$80.00 Costo total: \$400.00

“PROMOBAILE”

Tarjetas de promoción	Papel: Opalina Brillante Medidas: Precio: \$570 por 3 millares Impresión: Offset digital
-----------------------	---

“MEMBRESÍA CASINERA”

Tarjetas Plásticas	Material: PVC Medidas: 8.5 x 5.4 cm. Grosor .011 pulgadas. Precio: \$1,900.00 un ciento Impresión: Offset digital a tres tintas (de frente).
Playeras	Impresión en serigrafía a 3 tintas. Material: Playera de algodón tipo Yazbek (CH-M-G-EG) Precio por pieza: \$30.00 Cantidad en masa para la organización: un ciento. Precio: \$4,400.00
Profesores Cubanos	Ritmos: Rumba, Son, Afrocubano. 3 Profesores Costo por clase grupal: \$1,800.00
CD's para música	Marca: Verbatim Especificaciones: Torre 50 pz Cd-r 52x80 mn 700 mb. Costo: \$145.00 por torre. Precio: \$290 un ciento.
Estuches para CD's	Especificaciones: Estuches sencillos/ Slim para Cd virgen. \$1.59 por pieza \$160.00 un ciento

“LONAS INFORMATIVAS”

Lonas	Material: Vinil impermeable Medidas: 3x 2 mts Impresa con logotipo e información adicional. \$120.00 costo unitario Costo total: \$360.00
-------	---

“UTILITARIOS”

Cilindros de agua	Material: Plástico Especificaciones: Cilindro plástico ergonómico con tapa móvil de 750 ml Colores: rojo y azul con serigrafía a 1 tinta. Costo unitario: \$24.00 Costo por 100: \$2,400.00
Playeras	Impresión en serigrafía a 3 tintas. Material: Playera de algodón tipo Yazbek (CH-M-G-EG) Precio por pieza: \$30.00 Cantidad en masa para la organización: un ciento. Precio: \$4,400.00
Toallas faciales	Material: 100% algodón 33x 33 cm Colores: Rojo y azul Precio unitario: \$9.00 Cantidad en masa para la organización: un ciento Precio total: \$900.00

El monto total de la inversión que deberá aportar la Academia de Salsa Cubana y Rueda de Casino *Azúcar d’Lao* será de \$20,415.00 MX, tomando en cuenta que podrá dividirse puesto que algunas estrategias se llevarán acabo a largo plazo.

Con los fines específicos mencionados anteriormente se ejecutarán las actividades planeadas en función de los recursos que se tengan disponibles y de los objetivos que tengan que cumplirse para consolidar y posicionar a la organización.

CONCLUSIONES

Este proyecto de tesis se desarrolló con base en la problemática institucional que deviene del desconocimiento que tienen los públicos internos de los elementos identitarios conceptuales de la academia *Azúcar d'Lao*, como son la misión, visión, valores, entre otros.

La hipótesis que se planteó en el proyecto inicial suponía que la falta de estos referentes se reflejaba en una imagen corporativa desfasada con el ideal de la organización, la filosofía y los objetivos debido a que los miembros no actuaban en consecuencia con las reglas y tendencias institucionales.

El planteamiento pudo corroborarse en el caso estudiado luego de que los profesores que imparten clase en la academia, hicieron evidente (en las entrevistas) que no tienen parámetros establecidos que puedan tomar en cuenta para actuar conforme a los intereses que tienen los directivos de *Azúcar d'Lao* a corto, mediano y largo plazo.

Con la intención de resolver esta problemática se sugirió la creación y formalización de un manual de identidad corporativa que incluyera los elementos visuales y conceptuales de la organización no sólo para mantenerlo como documento, sino para compartirlo logrando la introyección de los principios u objetivos que proyectarían una imagen propicia con la actividad que en ella se desempeña.

La hipótesis secundaria de este trabajo, que aseveraba que eran necesarios los planes de comunicación externa para que una organización pudiera posicionarse y mantenerse como entidad competitiva en el entorno, fue comprobada al descubrir

que la academia perdía clientes cuando los medios publicitarios elegidos no eran idóneos y el uso que daban no era efectivo por la desaorganización y falta de seguimiento.

Ello fue convirtiéndose en un conflicto mucho más significativo sobretodo cuando empezaron a surgir nuevos centros de actividades recreativas cercanos a la sede principal, puesto que muchos alumnos comenzaron a abandonar la academia *Azúcar d´Lao* para irse a otras que impartían clases del mismo ritmo pero que tenían una forma mucho más atrayente de ofrecer sus servicios.

En general, la realización del análisis enriqueció el trabajo al convertirse en el medio a través del cual se conocieron las condiciones reales en las que se encuentra la institución como productora de un servicio que satisface las necesidades de una comunidad, que no sólo quiere aprender a bailar sino que disfruta ser parte de un grupo social que está conformado por gente que mantiene un estilo de vida, gustos e intereses similares.

Éste, a su vez, puso en claro que es necesario que los altos mandos de la organización estudiada se hagan concientes de que los medios organizacionales de comunicación que utilizan con fines u objetivos internos o externos, deben manejarse de manera estratégica, con una periodicidad establecida y con lenguajes y mensajes acordes al perfil de aquellos que son los receptores de la información.

Dando continuidad al trabajo de campo se desarrolló un diagnóstico organizacional con base en la identificación de las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para ubicar las áreas de oportunidad que establecerían nuevos campos de acción. Lo interesante de esta parte se suscitó al hacer conciente que las micro y pequeñas empresas aún sus vastas debilidades entre las que se

encuentra la falta de estandarización de procesos, la falta de formalización de documentos y el nulo establecimiento de parámetros de medición, hacen un trabajo “intuitivo” pero constante que les permite mantenerse con márgenes de retribución considerables.

La compilación de datos y el estudio de caso que se llevó a cabo para realizar la propuesta técnica fue el punto inicial para una importante reflexión sobre el funcionamiento y desarrollo de la institucionalización de las pequeñas empresas, al hacer evidente la reducción de presupuestos para aquello que refiere a los procesos comunicativos.

A su vez, se vislumbró que los directores de las pymes piensan que puede prescindirse de la planeación y mediación de estos recursos que vinculan a la organización con sus diferentes tipos de públicos, porque en realidad no han tenido manera de invertir tiempo o recursos financieros para optimizar sus funciones de difusión y contacto.

Otro tema que puede abordarse de manera reflexiva, es aquél que atañe a la forma en que estas organizaciones coordinan y organizan a sus equipos de trabajo sin tener una delimitación de funciones para cada uno, puesto que eso los obliga a volverse proactivos y suficientemente capaces de tomar decisiones que favorezcan a la empresa o que sirvan para resolver situaciones de contingencia.

Este punto hace notar que las empresas por pequeñas o grandes que sean logran autogestionarse siempre y cuando los altos mandos tengan una idea clara de lo que se quiere hacer, de lo que se pretende lograr en lapsos definidos de tiempo y de su habilidad para convencer a los demás de que ésta es la mejor opción no sólo

para conseguir los objetivos de la organización, sino también aquellos que se tienen a nivel personal.

Las estrategias que utilizan para motivar al personal son otro asunto destacable porque aunque no tienen planes propiamente establecidos consiguen que los empleados se comprometan en la realización de las labores dando incentivos inmateriales que cubren su necesidad de atención y reconocimiento.

Una de las conclusiones más importantes de este trabajo es que la comunicación permea en cada acción que se lleva a cabo al interior o exterior de una organización en tanto que la gente tiene que interactuar, informar y negociar con otros para conseguir logros en un clima confortable que equilibre los momentos de alto estrés.

A su vez, puede concluirse que los actos comunicativos siendo parte de un proceso natural humano, tienden a volverse mucho más complejos cuando se involucran diversos actores que emiten mensajes persuasivos e informativos con la intención de conseguir una serie de metas medianamente compartidas.

Esto es lo que sucede al interior de las entidades organizativas puesto que se gestan flujos diferenciados en función de las tareas que deben ejecutarse diariamente para alcanzar objetivos. De aquí nace la importancia del estudio de las teorías administrativas y comunicativas que sostienen y conceptualizan los fenómenos que se suscitan en su actuar cotidiano.

Debido a que éstas se encuentran en un entorno cambiante, es menester que haya herramientas y canales comunicativos que permitan mantener contacto directo o indirecto con sus diferentes tipos de públicos, intentando descifrar los gustos y

necesidades latentes que definen sus acciones finales: la compra de un producto o servicio.

En el panorama actual las pymes representan un importante segmento del sistema económico pero debido al desconocimiento y falta de presupuesto, carecen de herramientas de comunicación que les permitan estructurarse y consolidarse de manera optima tanto interna como externamente.

Si bien es cierto que las empresas deben tener flujos efectivos de comunicación es necesario que se identifiquen y que se elijan los medios idóneos tomando en cuenta el tipo de mensajes que se enviarán a través de ellos, la intencionalidad con que serán emitidos y el tipo de gente que recibirá la información.

Con el uso adecuado de cada una de las herramientas comunicativas será mucho más fácil obtener resultados, conseguir alcances estimados y recibir las respuestas deseadas en cualquiera de sus manifestaciones.

ANEXO 1 ENCUESTA DE SALIDA

EDAD: _____ AÑOS

SEXO: M H

ESTADO CIVIL:

a) soltero b) casado d) divorciado e) viudo

OCUPACIÓN:

a) estudiante b) empleado c) empresario d) pensionado o jubilado

Colonia en la que habitas: _____

Delegación política: _____

1. ¿Cuál de estas palabras crees que describe mejor a la academia Azúcar d' Lao? (Puedes elegir más de una)

a) diversión b) aprendizaje c) amistad d) reconocimiento e) desestrés f) baile

2. ¿En qué nivel de aprendizaje te encuentras?

a) Básico b) Intermedio 1 c) Intermedio 2 d) Avanzado

3. ¿Con qué frecuencia asistes a las clases?

- a) una vez a la semana
- b) dos veces a la semana
- c) más de dos veces a la semana
- d) ocasionalmente

4. ¿Por qué razón asistes a las clases?

- a) te diviertes
- b) te apasiona bailar
- c) es un espacio para encontrar nuevos amigos
- d) es un espacio en el cual te desestresas
- e) quieres ser bailarín profesional

5. ¿Ubicas fácilmente a los profesores?

a) si b) no (pasa a la pregunta 7)

6. Menciona el nombre tu (s) profesor (es)

_____.

7. Consideras que los profesores de la academia son...

- a) muy pacientes
- b) pacientes
- c) poco pacientes
- d) impacientes

8. Consideras que los profesores te integran al grupo...

- a) siempre
- b) casi siempre
- c) a veces
- d) nunca

9. Menciona el nombre de tus compañeros de clase...

10. ¿Te reúnes con algunos de ellos después de la clase?

- a) si
- b) no

11. Consideras que el trato que te dan los profesores es...

- a) excelente
- b) bueno
- c) regular
- d) malo
- e) pésimo

12. Consideras que los profesores están...

- a) muy bien preparados
- b) bien preparados
- c) mal preparados
- d) muy mal preparados

13. Encierra en un círculo la calificación que asignas a los siguientes aspectos de la academia Azúcar d' Lao

Instalaciones	1. Excelente	2. Bueno	3. Regular	4. Malo	5. Pésimo
Servicios	1. Excelente	2. Bueno	3. Regular	4. Malo	5. Pésimo
Precios	1. Excelente	2. Bueno	3. Regular	4. Malo	5. Pésimo
Horarios	1. Excelente	2. Bueno	3. Regular	4. Malo	5. Pésimo

14. ¿Cómo te enteraste de la academia Azúcar d' Lao?

- a) a través de amigos
- b) a través de redes sociales
- c) a través de publicidad impresa (folletos, flyers, postales, tarjetas, lonas, etc.)

15. ¿Conoces las dos sedes de la Academia?

- a) si
- b) no (Pasa a la pregunta 17)

16. ¿A través de qué medios conociste las sedes?

- a) compañeros de la academia

- b) amigos
- c) redes sociales
- d) flyers, folletos, mantas (publicidad impresa)

17. ¿Has invitado a otras personas a las clases?

- a) si b) no (pasa a la pregunta 19)

18. ¿Actualmente esas personas asisten contigo a las clases?

- a) si b) no

19. ¿Sabías que la academia Azúcar d´ Lao tiene una página de internet?

- a) si b) no (pasa a la pregunta 23)

20. ¿Has consultado la página de internet de la academia?

- a) si b) no (pasa a la pregunta 23)

21. ¿Encontraste la información que buscabas?

- a) si (pasa a la pregunta 23) b) no (pasa a la pregunta siguiente)

22. Qué información no encontraste en la página?

23. ¿Has entrado al Facebook de la academia?

- a) si b) no (Pasa la pregunta 27)

24. ¿Cada cuánto revisas el perfil de Facebook de Azúcar d´ Lao?

- a) diariamente
- b) dos o tres veces por semana
- c) dos veces al mes
- d) esporádicamente

25. ¿Has solicitado información a través del perfil?

- a) si b) no (Pasa a la pregunta 27)

26. Has recibido respuesta...

- a) de manera inmediata b) poco después de solicitarla c) nunca

27. ¿Has recibido otro tipo de publicidad?

- a) si Cuál_____ b) no

28. ¿Qué tanto recuerdas los contenidos anunciados en cualquiera de estos medios?

- 1) mucho
- 2) regular
- 3) poco

4) nada (pasa a la pregunta 30)

29. Menciona un contenido, slogan o frase publicitaria que recuerdes

30. Si necesitaras consultar o compartir información ¿en qué medios te gustaría encontrarla?

a) redes sociales b) página de internet c) publicidad impresa (folletos, flyers, lonas, etc.)

31. ¿Vas a tomar los siguientes niveles?

a) si b) no

32. ¿Qué propondrías para mejorar el servicio que te ofrece la academia Azúcar d´ Lao?

GRACIAS POR TU APOYO!

BIBLIOGRAFÍA

- Almenara Aloy Jaume, et al., *Comunicación interna de la empresa*, Barcelona, Ed. UOC, 2005
- Álvarez Rivas David, et al., *100 preguntas básicas sobre ética de la empresa*, Madrid, Ed. Dickinson, 2005
- Andrade Horacio, *Comunicación Organizacional Interna. Proceso, disciplina y técnica*, España, Ed. Netbiblio, 2005
- Añaños Elena, et al., *Psicología y comunicación publicitaria*, Barcelona, Ed. Ara Llibres, 2008
- Baez Julio Carlos, *La comunicación efectiva*, República Dominicana, Ed. Búho, 2000
- Blavia Esquirol Antonio, *Evolución del pensamiento político*, Venezuela-Maracay, Ed. Industria Gráfica Integral C.A., 1992
- Caldevilla Domínguez David, *La cara interna de la comunicación en la empresa*, Madrid, Ed. Visión libros, 2003
- Capriotti Paul, *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, España, Ed. Ariel, 1999
- Casado Ana Belén, et al., *Dirección de Marketing, teoría y práctica*, España, Ed. ECU, 2006
- Castillo María José, *Cultura audiovisual*, Madrid, Ed. Paraninfo, 2012
- Cirlot Juan Eduardo, *Diccionario de Símbolos*, España, Ed. Siruela, 2006
- Cosacov Eduardo, *Introducción a la psicología*, Argentina, Ed. Brujas, 2005
- Costa Joan, *Identidad Corporativa*, México, Ed. Trillas, 2003
- Daft Richard, *Organizaciones. El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*, México, Ed. Limusa, 1992
- De la Mora Medina José, *Explicación y análisis. Taller de comunicación*, México, Colegio de Ciencias y Humanidades, UNAM, 1999
- De la Torre Hernández Francisco Javier, *Taller de análisis de la comunicación*, México, Ed. Mc Graw Hill, 2001

- De Manuel Dasí Fernando, et al., *Comunicación y negociación comercial*, Madrid, Ed. ESIC, 2000
- Del Rey Morató Javier, *Democracia y posmodernidad: Teoría general de la información y comunicación*, Madrid, Ed. Complutense S.A., 1996
- Dieterich Heinz, *Nueva guía para la investigación científica*, México, Ed. Ariel, 2001
- DuPont Luc, et al., *1001 trucos publicitarios*, México, Ed. Lectorum, 2004
- Fernández Collado Carlos, *La comunicación en las organizaciones*, México, Ed. Trillas, 2002
- Figueroa Bermúdez Antonio, *Cómo hacer publicidad: un enfoque teórico práctico*, México, Ed. Pearson Educación, 2005
- Galeano Ernesto César, *Modelos de comunicación. Desde los esquemas de "estímulo-respuesta" a la "comunicación contingente"*, Argentina, Ed. Macchi, 1997
- Gan Federico, *Manual de recursos humanos. 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*, Barcelona, Ed. UOC, 2007
- García Prósper Beatriz, *Factores de innovación para el diseño de nuevos productos*, Valencia, Ed. Universidad Politécnica de Valencia, 2004
- Gerstlé Jacques, *La comunicación política*, Chile, Ed. Lom, 2005
- Guarné Cabello Blair, et al., *Tecnologías sociales de la comunicación*, Barcelona, Ed. UOC, 2005
- Guevara Castillo Melitón, *Información política y opinión pública en la prensa: Actores, polifonía y estrategias en la construcción del temario*, España, Ed. Universidad de Santiago de Compostella, 2005
- Jeremiah O'Sullivan Ryan, *La comunicación humana: Grandes temas contemporáneos de la comunicación*, Venezuela, Universidad Católica Andrés Bello, Ed. Texto, 1996
- Koontz Harold, et al., *Elementos de la administración*, México, Ed. Mc Graw-Hill, 2002
- Krieger Mario, *Sociología de las organizaciones*, Argentina, Ed. Pearson, 2005
- Lahey Benjamin, *Psicología*, México, Ed. McGraw-Hill, 2007

- Litterer Joseph A., *Análisis de las Organizaciones*, México, Ed. Limusa, 1979
- Lucas Marín Antonio, *Sociología de la empresa*, Madrid, Ed. Ibérico Europea, 1992
- Matilla Kathy, et al., *Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*, Barcelona, Ed. UOC, 2009
- Mintzberg Henry, *La estructuración de las organizaciones*, España, Ed. Ariel, 1999
- Noshnik Abraham, *Culturas organizacionales: su origen, consolidación y desarrollo*, España, Ed. Netbiblo, 2005
- Peiró José María, *Organizaciones: Nuevas perspectivas psicossociológicas*, Barcelona, Ed. PPU, 1990
- Pérez Espino Efraín, *Guía para la elaboración del marco teórico*, México, Ed. SNDIF, 2003
- Rebeil Maria Antonieta, et al., *El poder de la comunicación en las organizaciones*, España, Ed. Plaza y Valdes, 1998
- Rex Harlow, *Building a public relations definition*, *Public relations Review* 2 n^o4, 1976
- Robbins Stephen P., et al., *Administración*, México, Ed. Pearson Educación, 2005
- Rodriguez Mansilla Darío, *Gestión Organizacional. Elementos para su estudio*, España, Ed. Plaza y Valdes, 1996
- Rojas Soriano Raúl, *Guía para realizar investigaciones sociales*, Plaza y Valdés, México, 1995
- Ruiz López-Pinto Bernat, *La esencia del marketing*, Barcelona, Ed. UPC, 2001
- Ruiz Olabuénaga José Ignacio, *Sociología de las organizaciones complejas*, España, Ed. Universidad de Deusto, 2007
- Slocum Hellriegel, *Comportamiento organizacional*, México, Ed. Cengage Learning, 2009
- Urcola Terrería Juan Luis, *La revolución pendiente: Las personas en el centro de las organizaciones*, Madrid, Ed. ESIC, 2006

Vega Rodríguez Ma. Teresa, *Psicología de las organizaciones. Proceso de socialización y compromiso con la empresa*, Salamanca, Ed. Amarú Ediciones, 1998

CIBERGRAFÍA

CINVESTAV, *Guía Técnica para la elaboración de manuales de procedimientos* (En línea) 2008

<http://transparencia.cinvestav.mx/GUÍA%20TÉCNICA%20PARA%20LA%20ELABORACIÓN%20DE.pdf>

Hurtado Vallejo Areli , Video de la Academia *Azúcar d'Lao* (En línea), 2013,

<http://www.tumblr.com/blog/azucardlao/new/video>

Hurtado Vallejo Areli , Imagen de la Academia *Azúcar d'Lao* (En línea) , 2013,

<http://www.tumblr.com/blog/azucardlao/new/photo>

Hurtado Vallejo Areli, Perfil de tumblr. de la Academia *Azúcar d'Lao* (En línea), 2013,

<http://www.tumblr.com/blog/azucardlao>

Hurtado Vallejo Areli, Fan Page de la Academia *Azúcar d'Lao* (En línea), 2013,

<https://www.facebook.com/azucardlaosalsacubana>

Rúbies Susana, *Conceptos básicos 2.0 Qué es qué.* (En línea), 2007,

<http://www.logrosperu.com/blog/2011/05/conceptos-basicos-2-0-que-es-que-parte-i.html>