



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

FACULTAD DE COMUNICACIÓN

**“INVESTIGACIÓN DE LA GESTIÓN DE COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL DE LA RADIO LA DEPORTIVA 99.3 FM. Y DESARROLLO
DE UN PLAN ESTRATÉGICO”**

AUTOR: MARÍA CRISTINA RIVERA PEÑAHERRERA

DIRECTOR: SILVIA CHIRIBOGA

QUITO - ECUADOR

SEPTIEMBRE DE 2012



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

FACULTAD DE COMUNICACIÓN

**“INVESTIGACIÓN DE LA GESTIÓN DE COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL DE LA RADIO LA DEPORTIVA 99.3 FM. Y DESARROLLO
DE UN PLAN ESTRATÉGICO”**

AUTOR: MARÍA CRISTINA RIVERA PEÑAHERRERA

DIRECTOR: SILVIA CHIRIBOGA

QUITO - ECUADOR

SEPTIEMBRE DE 2012

Resumen ejecutivo

La siguiente investigación se desarrolla en la Radio La Deportiva 99.3 FM, ubicada en la ciudad de Quito. El objetivo principal es realizar un Diagnóstico de Comunicación para analizar en qué estado actual se encuentra la gestión de la comunicación de la radio. Posteriormente con los resultados obtenidos se establecerá una propuesta de un Plan Estratégico de Comunicación para potenciar los aspectos que sean necesarios.

Executive Summary

The following research is developed in Radio La Deportiva 99.3 FM, located in the city of Quito. The main objective is to make a diagnosis of communication to analyze in what state is the management of communication. Later with the results will establish a proposal for a Strategic Communication Plan to enhance the necessary aspects.

Dedicatoria

A Dios porque ha estado conmigo en cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar. A mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo en todo momento. A mi abuela quien depositó su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad. A mi hermano, por siempre alentarme a seguir adelante. A mi hermano por su cariño reservado e incondicional. A mi abuelo, que desde algún lugar cuida y pide por mi. A mi amor, por haber estado en los momentos difíciles y por darme palabras de aliento. Finalmente, a mi compañero de tesis, mi amigo fiel, mi perro Tobi quien compartió junto a mi desvelos enteros.

María Cristina Rivera P.

Agradecimientos

En primer lugar a mi Decana Silvia Chiriboga por haberme guiado en mi carrera como comunicadora, una mujer sincera y profesional quien me brindó fuerza y apoyo incondicional. A mis profesores: Armando Grijalva, Marco Lalama, Kerwin Zumárraga, Lobsang Espinoza, Fernando Villarroel, Roberto Lalama, Francisca Luengo, Kira Pontón, Roberto Lalama, Rita Rojas, a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza a lo largo de cuatro años de carrera. A mis compañeros de tesis porque finalmente hemos logrado concluir nuestra vida universitaria con éxito. Finalmente un eterno agradecimiento a la UISEK, la cual abrió sus puertas a jóvenes, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.

Declaración Juramentada

Yo María Cristina Rivera Peñaherrera, con cédula de identidad 172248337-5 declaro que la presente tesis titulada: *“Investigación de la Gestión de Comunicación Organizacional de la Radio La Deportiva 99.3 FM y Desarrollo de un Plan Estratégico de Comunicación”* es de mi autoría y que de ninguna manera es copia total o parcial de otra investigación, tesis o trabajo publicado. Todas las fuentes bibliográficas han sido citadas, al igual que los nombres de los autores y autoras. Asumo mi total responsabilidad en el caso de existir cualquier tipo de plagio.

Firma

Nombre del estudiante: María Cristina Rivera Peñaherrera

CI. 172248337-5

ÍNDICE	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
METODOLOGÍA	2
CAPÍTULO 1	
1.1 Un acercamiento a la comunicación como proceso social	3
1.2 Teorías de Comunicación: Un Abordaje Breve	6
1.2.1 Teoría Funcionalista	7
1.2.2 Teoría Crítica	8
1.2.3 Teoría Estructuralista	8
1.3 Teoría Funcionalista: Metodología Sistemas Heurísticos	9
1.4 La Comunicación Organizacional y sus elementos desde varios autores	13
1.4.1 La Comunicación Organizacional	13
1.4.2 Comunicación Interna y Externa	15
1.4.3 Identidad Organizacional	18
1.4.4 La Imagen De Las Empresas y su Cultura Organizacional	20
1.4.5 Herramientas de Comunicación en la Empresa	22
1.5 Auditoría de Comunicación: Herramienta de Análisis de	

las Organizaciones	25
1.6 FODA: Alcance y Ventajas en el Ámbito Empresarial	26
1.7 Planificación Estratégica	27

CAPITULO II

2.1 Diagnóstico de Comunicación de la Radio La Deportiva 99.3 FM	29
2.1.1 Introducción	29
2.1.2 Antecedentes	29
2.1.3 Identidad De La Empresa Radio “La Deportiva” 99.3 Fm	31
2.1.3.1 ¿Qué es la empresa?	31
2.1.3.1.1 Historia	31
2.1.3.1.2 Visión	32
2.1.3.1.3 Misión	32
2.1.3.1.4 Valores	33
2.1.3.1.5 Normas	33
2.1.3.2 ¿Qué hace la empresa?	34
2.1.3.3 ¿Qué dice la empresa?	35
2.1.3.3.1 Slogan	35
2.1.3.3.2 Identidad Corporativa	35
2.1.3.3.3 Símbolo	35
2.1.3.3.4 Colores	35

2.1.3.3.5 Fuente Tipográfica	35
2.1.3.3.6 Personajes	36
2.1.3.3.7 Olores	36
2.1.3.3.8 Sabores	36
2.1.3.3.9 Señalética	36
2.3.3.4 ¿Qué piensa Radio La Deportiva 99.3 FM?	37
2.3.3.4.1 Filosofía	37
2.3.3.4.2 Ser de la empresa	37
2.3.3.4.3 Relación con la comunidad	38
2.1.4 Cultura Organizacional	38
2.1.4.1 Normas de conducta o reglamento	38
2.1.4.2 Valores	38
2.1.4.3 Organigrama	39
2.1.4.3.1 Organigrama Estructural	39
2.1.4.3.2 Organigrama Posicional	40
2.1.4.3.3 Organigrama Funcional	41
2.1.4.4 Mitos	42
2.1.4.5 Ritos	42
2.1.4.6 Infraestructura	42
2.1.4.7 Lenguaje Verbal y No Verbal	43
2.1.4.8 Olores	43

2.1.4.9 Gestos	43
2.1.4.10 Ropaje	43
2.1.4.11 Sonido	43
2.1.5 Audiencias	43
2.1.5.1 Audiencias Internas	43
2.1.5.1.1 Jefaturas (directivos)	46
2.1.5.1.2 Subalternos	46
2.1.5.1.3 Generaciones	46
2.1.5.1.4 Género	47
2.1.5.1.5 Nivel Educativo	47
2.1.5.1.6 Años o Meses de Servicio	48
2.1.5.2 Audiencias Externas	48
2.1.5.2.1 Clientes	48
2.1.5.2.2 Proveedores	50
2.1.5.2.3 Organismos Estatales	51
2.1.5.2.4 Organismos Intermedios	51
2.1.5.2.5 Medios de Comunicación	51
2.1.5.2.6 Bancos Financieros	52
2.1.5.2.7 Barrio	52
2.1.5.2.8 Comunidad	52
2.1.6 Herramientas Info-Comunicacionales	52

2.1.6.1 Comunicación Interna	52
2.1.6.2 Comunicación Externa	53
2.1.6.3 Papelería	53
2.1.7 Aplicación Herramientas De Investigación	54
2.1.7.1 Encuesta Clima Laboral	54
2.1.7.1.1 Resultados Gráficos	54
2.1.7.2 Comunicación Interna	59
2.1.7.2.1 Encuesta a Audiencias Internas	59
2.1.7.2.2 Resultados Gráficos	59
2.1.7.2.3 Conclusiones	63
2.1.7.3 Comunicación Externa	64
2.1.7.3.1 Encuesta a Audiencias Externas	64
2.1.7.3.2 Gráficos/Resultados	65
2.1.7.3.3 Conclusiones	76
2.1.8 FODA	77
2.1.9 FODA CRUZADO	78

CAPÍTULO III

3.1 Plan Estratégico de Comunicación de la Radio “La Deportiva” 99.3 FM	81
3.1.1 Estrategia Macro	81
3.1.2 Propuesta Plan Estratégico	81

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	91
BIBLIOGRAFÍA	98
ANEXOS	102

INTRODUCCIÓN

Radio “La Deportiva” 99.3 FM Stereo, se consolidó desde hace un año de estar al aire con programaciones y transmisiones deportivas nacionales e internacionales haciendo énfasis en el buen humor para llegar de manera diferente a las oyentes. Cuenta con profesionales de experiencia y trayectoria junto con un equipo de periodistas, reporteros, ingenieros informáticos, técnicos calificados, vendedores, administradores que día a día hacen de esta radio la mejor.

Entendiendo que la comunicación dentro de cualquier empresa es parte fundamental para generar una imagen positiva y sólida en la mente de sus públicos, considero indispensable realizar un Diagnóstico de Comunicación de la Radio La Deportiva 99.3fm para identificar en qué estado se encuentra la gestión de la comunicación a nivel interno y externo de la empresa, de esta manera se obtendrán resultados que permitirán proponer un Plan Estratégico para plantear estrategias y tácticas para potencializar aspectos que sean necesarios con el fin de lograr una Gestión de Comunicación eficaz.

METODOLOGÍA

El presente estudio se enmarcó dentro de los siguientes tipos de investigación: Cuantitativa, Cualitativa, De Campo y Bibliográfica. Se sustentó la base teórica mediante consultas, revisión bibliográfica, es decir se indagó en libros y revistas escritos y digitales, apuntes, fuentes de internet de varios autores sobre el objeto de estudio y la metodología. A nivel cuantitativo, se realizaron varias encuestas al personal interno (clima laboral y comunicación interna) y externo de la radio (servicio y percepción de la imagen de la radio).

Por otro lado, a nivel cualitativo, tenemos la observación participante, en donde intervino la investigadora en el entorno del objeto de estudio para tener nociones sobre lo que ocurre dentro de la radio, se mantuvo una relación directa con las fuentes de información, se observaron las actividades del personal interno de la radio y se realizó una pequeña entrevista con uno de los socios de la radio para definir la filosofía de la empresa.

Todo esto con el fin de armar el diagnóstico de la comunicación tanto interna como externa de Radio La Deportiva 99.3 FM, de manera que los resultados obtenidos estén alineados hacia el asesoramiento organizacional para elevar la identidad y la imagen de la empresa, lo cual se verá reflejado en la propuesta de un plan estratégico que mejore la gestión de la comunicación dentro y fuera de la organización.

CAPÍTULO 1

1.3 Un acercamiento a la comunicación como proceso social

La comunicación ha estado presente y es mucho interés en ámbitos muy diversos. Es el mecanismo que ha hecho posible la existencia de la sociedad. Es, además, el principio básico de la organización social, y como tal, es requisito indispensable para las relaciones sociales. (Rizo, 2006:46, consultado el 22-04-2012). Sus conceptos o acepciones son muchas, sin embargo es importante situar a la comunicación como un “proceso social...en el que los individuos utilizan símbolos para establecer e interpretar el significado de su entorno” (West y Turner, 2005:4)

Para explicar esta definición, Richard West y Lynn Turner en su libro *Teoría de la Comunicación* plantean que hay cuatro elementos fundamentales para definir a la comunicación bajo dicha perspectiva.

En primer lugar, cuando se interpreta a la comunicación como social, se involucra a las personas y a la interacción, estos dos elementos juegan un papel influyente dentro de la cotidianidad. La interacción es el principio básico de la organización de una sociedad y por lo tanto es indispensable para las relaciones sociales. Las personas interactúan con diferentes intenciones, motivaciones y habilidades, con el fin de vincularse y compartir.

La interacción es siempre comunicación con otro distinto a uno mismo, y es mediante este proceso que los sujetos sociales adquieren capacidad reflexiva para verse a sí mismos y

para instituir o dar forma y sentido a la realidad social que los rodea. El individuo está conscientemente capacitado para adaptarse a ese proceso y para modificar la resultante de dicho proceso en cualquier acto social dado.

Este proceso se caracteriza también por ser dinámico y cambiante porque las percepciones de las personas cambian y también la cultura. Dentro del proceso comunicativo, las experiencias compartidas generan y construyen significados, los mensajes pueden tener un sinnúmero de significados dependiendo de cómo sean vistos. También, están presentes una serie de símbolos, un símbolo “es una etiqueta arbitraria o una representación de fenómenos” (West y Turner, 2005:6), palabras, imágenes, gestos y expresiones que utilizamos para representar nuestros pensamientos, ideas, creencias, sentimientos, etc.

Y finalmente, está el entorno entendiéndolo como “la situación o el contexto en la cual la comunicación tiene lugar” (West y Turner, 2005:7). Dentro del entorno, hay elementos como el tiempo, el sitio, el periodo histórico, la relación y los referentes culturales de la persona que emite el mensaje y de la persona que lo recibe, también puede estar mediatizado por diferentes medios ya sea correo electrónico, celular, radio, televisión, etc.

Podemos mencionar que los medios masivos son todos los recursos técnicos que permiten la transmisión y difusión de información que a su vez son medios de socialización importantes porque “Modelan creencias, sentimientos, ayudan a formar la imaginación social, básicamente fomentan y facilitan ciertas construcciones mentales por donde transcurre luego el pensamiento de las personas en sociedad” (Pralong, 2010, consultado el 22-04-2012.). En fin, la comunicación es un proceso que permite crear y compartir

significados a través de símbolos en un determinado espacio y a través de diferentes medios.

Por otro lado, la comunicación es un proceso social de producción, intercambio, y negociación de formas simbólicas. “la comunicación se define por la acción porque es a través de nuestras acciones que vamos configurando modos de comunicación. El lenguaje que utilizamos constituye el sentido y el contenido de nuestra acción” (Uranga, 2007, consultado el 22-04-2012). “El lenguaje es la base de la comunicación y es el vehículo de la interacción social” (Rizo, 2006: 60, consultado el 22-04-2012).

Los teóricos Adler y Elmhorst, autores del libro *Comunicación Organizacional, principios y prácticas para negocios y profesiones (2005)* entienden la comunicación como un proceso que establece una relación de las personas entre sí y las organizaciones sociales de forma que la comunicación influye en la vida del ser humano tanto en el aspecto individual como en su dimensión social (Adler y Elmhorst, 2005: 15).

Por la misma línea, Michael Ritter, define a la comunicación como:

La oportunidad de encuentro con el otro y afirma que se plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, porque es allí donde tiene su razón de ser, porque es a través de ellas como las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones (Ritter, citado por Ocampo, 2007:14).

Para Omar Rincón, la acción comunicativa hace referencia a la conexión, al encuentro, a una red de contacto para que los sujetos se junten y se encuentren con otros a través de las diversas formas de significación que existen sean interpersonales, grupales, mediáticas, masivas o electrónicas (Rincón, citado por Ramos, 2001: 4).

La comunicación en los diferentes procesos de aprendizaje es enorme, porque se la considera como una herramienta de socialización importante. No solo hay que entender a la comunicación como proceso social que un juego entre emisores y receptores, sino como un todo significativo que se construye a través de redes discursivas diferentes, opuestas y contradictorias que ponen en evidencia los conflictos y luchas de poder (Uranga, 2007, consultado el 22-04-2012).

Desde estas perspectivas, es donde la comunicación dentro de las empresas propicia el encuentro con el otro, tanto en el ámbito interno como en el externo, es un proceso de interacción social por el mismo hecho de que involucra varios actores que interactúan entre sí configurando modos de entender y de entenderse, modos interpretativos en el marco de una sociedad y una cultura (Uranga, 2007, consultado el 22-04-2012).

La comunicación juega un papel en el mantenimiento de las organizaciones ya que su funcionamiento es posible gracias al intercambio de mensajes entre los distintos niveles o componentes internos así como con el medio exterior. De la misma manera, la eficiencia y la productividad de la organización dependen de una buena gestión y planificación de la comunicación para hacer frente los retos cotidianos de la dinámica actual, que ha permitido que la comunicación se consolide cada vez mas como el eje central de la organización.

1.2 Teorías de Comunicación: Un Abordaje Breve

Existen diversas teorías de la comunicación, se nombrarán las más destacadas tomando como base el texto digital de José Martínez Terrero *Teorías de Comunicación 2006*, consultado el 22-04-2012).

1.2.1 Teoría Funcionalista

La teoría funcionalista, su representante es Harold Laswell (1927), según esta teoría, la sociedad es un sistema orgánico auto-regulador que crece (progresar) y mantiene un equilibrio integrado de todas las partes. “El sistema debe funcionar por sí mismo con la contribución de todos” (Wright, 1975; cfr. Terrero, 2006: 22). “Cada persona es un sub-sistema psicológico autorregulado que está dotado de motivaciones psicológicas basadas en la producción-consumo, por ende la psicología social es la disciplina clave para analizar los medios” (Terrero, 2006: 22).

Del mismo modo para que el sistema funcione se requiere que haya libre flujo de información e ideas y que todos los sub-sectores estén informados sobre el equilibrio necesario en la sociedad. Se impuso entre los teóricos un modelo comunicacional lineal y de efectos que consideraba a la comunicación desde el punto de vista del emisor (Rogers, 1989:867; cfr. Terrero, 2006:23).

El modelo aparece mecanicista y determinista. Los poderosos medios informan y persuaden como una “aguja hipodérmica” o una “bala mágica” que produce un gran impacto (McQuail, 200: 48; cfr. Terrero 2006: 23) ante el destinatario pasivo. Su principal teórico fue Lasswell que en 1948 presentó sus cinco preguntas: ¿Quién lo dice? (Análisis del emisor), ¿Qué dice? (Análisis contenido), ¿A través de qué canal? (análisis de medios técnicos), ¿A quién? (Análisis de la audiencia), ¿Con qué efecto? (Análisis de los efectos de la comunicación) (Lasswell, 1948: 32-51; cfr. Terrero, 2006: 22)

Se centra en el mensaje y en el canal (es decir, los medios de comunicación), y en su función dentro de la sociedad, como creadores y anuladores de valores e ideologías. Aquí, la sociedad adquiere mayor importancia, ya que se hace hincapié en que ésta es heterogénea

y está compuesta por diversos círculos sociales (familia, escuela, trabajo) que cumplen una función determinada dentro de la sociedad genera (Sucet, 2008, recuperado el 12-06-2012).

1.2.2 Teoría Crítica

La teoría crítica (Escuela de Frankfurt) sus miembros más representativos son Max Horkheimer (1972), Teodoro Adorno (1991) y Herbert Marcuse (1964), todos ellos de formación marxista que plantean que los sujetos son consumidores de información en donde la industria cultural trata de homogenizar a la masa, quitarles su poder crítico, los medio dicen qué pensar, qué decir y qué hacer. Esta teoría desarrolló el concepto de comodificación cultural, este término implica que los productos culturales se producen y se venden como artículos de consumo, y crean una conciencia falsa o alienación (individuo controlado por la ideología dominante) (Berger, 1989: 55; cfr. Terrero, 2006: 35). La contribución principal de los medios es estimular y satisfacer las “necesidades falsas, venden e imponen todo un sistema social” (Marcuse, 1964; cfr. Terrero, 2006: 35)

1.2.3 Teoría Estructuralista

La teoría estructuralista sus exponentes son Levys Strauss (1969) y Saussure (1974), ésta se centra en el análisis de discursos, textos, mensajes y contenidos. Plantea que es importante tomar en cuenta el contexto social e histórico que rodea al hablante y su situación comunicativa. Según el estructuralismo, el control de las élites se ejerce a través de ideologías falsas escondidas en la estructura del lenguaje, del mito y de los medios audiovisuales. Las palabras y la estructura gramatical no son simples reproducciones del mundo real, sino que son construcciones seleccionadas y arbitrarias (Berger 1981; cfr. Terrero, 2006: 36). Hall (1982) aplica el concepto de ideología a los medios. Para explicar

cómo la audiencia se relaciona con la ideología, planteó su teoría Codificadora/Decodificadora y la triple reacción de la audiencia ante el texto (complicidad, negociación y oposición) con lo que se le da mayor poder a la audiencia para la interpretación del mensaje.

Althusser (1971) afirma que los medios de comunicación están estratégicamente colocados en el nexo de las estructuras sociales y constituyen los aparatos ideológicos del Estado. Los medios definen nuestra identidad como sujetos (quién soy) en la cultura definiéndonos como explotados o explotadores y reproducen la ideología necesaria para mantener las condiciones económico-políticas de dominación (Althusser, 1971: 161-163; cfr. Terero, 2006: 37). El objetivo indirecto de los medios capitalistas es vender audiencia a los publicistas, por ende la audiencia es el conjunto de espectadores (participantes o receptores de información) (McQuail, 2000: 55; cfr. Terrero, 2006: 38)

1.3 Teoría Funcionalista: Metodología Sistemas Heurísticos

Este trabajo se desarrollará teniendo en cuenta a la teoría funcionalista y al autor mexicano, teórico y reconocido en el campo de la comunicación organizacional, Abraham Nosnik. A partir de esta línea teórica y de los conocimientos del mencionado autor, se desarrollará la investigación dentro de la empresa de comunicación Radio La Deportiva 99.3 FM.

Cualquier medio de comunicación sea radio, televisión, etc., son empresas que tienen por objetivo ser rentables y económicamente viables. Según la comunicadora española Adriana Patricia Guzmán de Reyes en el artículo *Medios de comunicación como empresa: ¿calidad para quién?*, las empresas de radio, televisión, prensa, nuevos medios o agentes de comunicación deben entenderse a partir de tres dimensiones básicas:

- Económica, en tanto buscan la rentabilidad del patrimonio por medio de la producción de bienes y servicios con miras a obtener utilidades.
- Competitiva, dado que se mueven en diversos mercados con todos sus agentes y tratan de sobresalir entre ellos.
- Social, política y cultural, en cuanto cada una integra su acción empresarial y repercute en espacios diversos.

(Guzmán, consultado el 19-06-2012)

Radio La Deportiva 99.3 FM considerando que maneja un capital y las utilidades de este medio se reparten entre los propietarios y socios, a la Radio La Deportiva 99.3 FM se la considera como una empresa de comunicación privada. “Todos los medios de comunicación pueden y deben ejercer la libertad de libre comercio para sostenerse económicamente” (López, consultado el 19-06-2012). Por consiguiente, el funcionalismo es una teoría que considera que los medios de comunicación pueden ser estudiados como instituciones, al cumplir una función importante en el mantenimiento del orden social y su proceso de transformación.

Algunos funcionalistas establecen una analogía de carácter biológica para explicar su enfoque, el cuerpo humano está conformado por una serie de sistemas que cumplen funciones específicas, del mismo modo, en las organizaciones existen departamentos que tienen que desempeñar o están regulados por un sistema de roles (funciones, tareas, actividades, actos), normas y valores asociados con las misión y visión que contribuyen al accionar de la empresa u organización como tal. Si uno de estos sistemas o sus partes que la conforman está fallando, aparecen problemas porque no se está realizando el trabajo correctamente (Navarro y De Lara, 2011, consultado el 26-06-2012),

La teoría funcionalista abarca a la teoría de sistemas que presume que la organización es un organismo vivo cuyo motor es la comunicación. A partir de esta afirmación, Abraham

Nosnik, plantea la metodología de los sistemas heurísticos, dentro de la cual propone una teoría de los sistemas de comunicación en las organizaciones.

Él explica la comunicación organizacional sistémicamente, es decir que puede estudiarse como proceso y ser analizada de manera más completa como dinámica organizacional y formadora de estructuras organizacionales. Este enfoque está relacionado con el funcionalismo porque concentra sus análisis en la función que la comunicación desempeña dentro de la organización, la cual es vista como un elemento que influye en la productividad o efectividad de la organización mediante su relación con los individuos implícitos en ella (Flores y Portillo, 1997, consultado el 26-06-2012).

La propuesta se conforma por tres niveles de abstracción: 1. Entender a la organización como un sistema, tienes dos aspectos fundamentales, la estructura (integrada por un número finito de partes y uno potencialmente infinito de relaciones entre estas) y la funcionalidad (referida a la orientación general de la organización hacia cierto tipo de actividades, determinables por el giro y la misión); el giro entendiéndolo como el tipo de producto o servicio que ofrece a su cliente o usuario y la misión al estado meta que se ha propuesto alcanzar, convirtiéndose en un principio heurístico administrador y orientador de las actividades de la organización en su conjunto. 2. Los Aspectos estructurales y funcionales de la organización, se caracteriza por la funcionalidad del sistemas que esta determinado por la permanencia (el sistema sea reconocido como tal a lo largo del tiempo) y la orientación (conjunto de actividades que la organización realiza para lograr su misión). Finalmente, 3. Las Características del sistema de comunicación en la organización (Flores y Portillo, 1997, consultado el 26-06-2012).

Existen tres tipos de funciones de los sistemas de comunicación en la organización:

1. Descriptiva: persigue exponer lo que sucede, el estado de cosas o la concepción de las situaciones en los diferentes ámbitos organizacionales.
2. Evaluadora: describe, pondera o juzga cada ámbito organizacional.
3. Desarrollo: analiza cómo reforzar lo evaluado como acertado, y mejorar aquello que fue considerado erróneo en las actividades del ámbito organizacional que se haya estudiado.
(Flores y Portillo, 1997, consultado el 26-06-2012).

Cabe mencionar que esta perspectiva está inspirada en el modelo de Shannon y Weaver que define a la comunicación como el "conjunto de procedimientos por medio de los cuales un mecanismo afecta a otro mecanismo" (Alsina, consultado el 19 -06-2012). Una de las causas del éxito de modelo de Shannon y Weaver fue el esquema Estímulo-Respuesta, modelo canónico de la comunicación que ha dominado largamente la teoría de la comunicación funcionalista.

El proceso de la comunicación se inicia en la fuente del mensaje que es la que genera el mensaje o mensajes a comunicar. A continuación, el transmisor opera sobre el mensaje y lo codificará transformándolo en señal capaz de ser transmitida a través de un canal. Es el medio que permite el paso de la señal, y es precisamente en el canal donde puede incidir la fuente del ruido. Es posible que en el proceso de transmisión de la señal, a través del canal, se agreguen a ésta una serie de elementos que no son proporcionados intencionalmente por la fuente de la información, esto es el ruido. Cuando la señal es recibida por el receptor se lleva a cabo la operación inversa a la del transmisor reconstruyendo el mensaje a partir de la señal. El receptor recibe la señal y la transforma de nuevo a su naturaleza original de mensaje, al que se habrá podido añadir eventualmente los ruidos anteriormente señalados. El destino es el punto final del proceso de la comunicación. El destino es el ente al que va dirigido el mensaje.

(Alsina, consultado el 19 -06-2012).

A partir de esto, en la Radio La Deportiva 99.3 FM en el nivel externo, el emisor se encarga de ofrecer y transmitir contenidos informativos y de entretenimiento, mientras que los

receptores serían las audiencias o radios escuchas. A nivel interno, los emisores serían los jefes y los receptores el público interno o el personal.

Como podemos ver, la comunicación está presente en todo ámbito, es una herramienta que las organizaciones deben aplicar y aprender a gestionarla adecuadamente para adaptarse a los cambios que experimenta como sistema, tanto desde dentro, como desde fuera de ella.

1.4 La Comunicación Organizacional y sus elementos desde varios autores

1.4.1 La Comunicación Organizacional

Hoy en día, con el surgimiento de numerosas empresas se ha ido desarrollando un mercado competitivo que ha llevado a la mayoría de éstas a otro nivel la gestión de la comunicación. En toda empresa es fundamental el proceso de la comunicación que permitan a las organizaciones mantenerse vigentes en cuanto a excelencia y competitividad. Para Santiago Ocampo, catedrático de Comunicación Organizacional en la Universidad de Manizales- Colombia, considera que muchas empresas no cuentan con departamentos de comunicación independientes, motivo por el cual, los empresarios aún no entienden que estos departamentos también deben hacer parte de la estrategia de la organización o empresa. Señala que el problema es que la comunicación se sigue viendo desde el punto de lo táctico y no de lo estratégico, con lo que muchas de estas áreas solo se dedican a una comunicación superficial. Incluso, en muchas compañías se suele encargar el área de las comunicación a las áreas de publicidad y mercadeo, más como un elemento de relaciones públicas. Pero la comunicación organizacional, reitera Ocampo, va mucho más allá que eso (Entrevista a Santiago Ocampo, consultado el 24-06-2012).

A partir de la década de los años 80 se da lugar a transformaciones en el campo de la comunicación, en donde se establece que las organizaciones se enfrentan a nuevos retos

impuestos por la era de la globalización para poder subsistir ante nuevas posibilidades técnicas, tecnológicas, comunicativas, brindadas por los avances en un mundo cambiante. Las estrategias de comunicación para una gestión empresarial efectiva comienzan a dar sus primeros pasos durante esta década para introducirse en la dinámica organizacional (Duarte et al., consultado el 24-06-2012).

La comunicación organizacional se desarrolló en los países anglosajones con rapidez, más tarde se extendió también a Europa, y posteriormente a América Latina, donde son pocos los países que la estudian y aplican en la práctica social, entre ellos México, Argentina, Brasil, etc. (Duarte et al., consultado el 24-06-2012). El buen manejo y la importancia de este elemento dentro de cualquier organización radican en que si se lo usa de forma incorrecta, las organizaciones presentarían problemas tanto a nivel interno como externo. “Las organizaciones son entes creados para el logro de determinados objetivos mediante la interacción del trabajo humano con los recursos económicos, físicos y tecnológicos” (Prieto, 2003:8).

El desarrollo de la comunicación organizacional y su evolución ha estado marcado por autores como Linda Putnam, Joan Costa, Justo Villafañe, José Luis Piñuel, José Gaitán, Annie Bartoli, Cees Van Riel, Carlos Fernández Collado, Abraham Nosnik, María Luisa Muriel y Carmen Rota quienes han protagonizado su producción teórica y experiencia práctica (Duarte et al., consultado el 24-06-2012).

Es imposible imaginar una empresa o institución sin comunicación, en base a esta idea Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel en el libro *La comunicación en las organizaciones* de Carlos Fernández Collado menciona que la comunicación organizacional

se puede entender de tres maneras distintas. En primer lugar la comunicación es un fenómeno que se da en todas las organizaciones sean grandes o pequeñas. Otra acepción sería comprenderla como una disciplina que se encarga de estudiar la forma en la que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones y su entorno externo. Finalmente puede entenderse como un conjunto de técnicas y actividades direccionadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización y su entorno externo Rodríguez de San Miguel, citado por Collado, 1991: 11-12).

Los tiempos han cambiado, ahora no sobreviven aquellas empresas con un gerente que se dedica a mandar y establecer órdenes. Hoy en día, el mejor líder es aquel que potencia la comunicación entre todos los niveles de su empresa. Esto permite entender que la comunicación organizacional es un factor realmente importante y apto en las organizaciones gracias a su gestión integradora.

Es una herramienta clave a la hora de construir acciones eficaces que fortalezcan a las empresas frente a su público interno y externo. La primera hace referencia a la relación que se establece entre los integrantes de la empresa, mientras que la externa es el resultado del manejo de la imagen y está más orientada hacia la sociedad y los clientes. A partir de lo enunciado anteriormente, más adelante se desarrollarán los conceptos de comunicación interna y comunicación externa.

1.4.2 Comunicación Interna y Externa

Carla Cirigliano, Comunicadora Social y Técnica en Comunicación de las Organizaciones manifiesta que comunicar puertas adentro es desarrollar en las relaciones de trabajo un ambiente de sinceridad, de escucha y de circulación de la información. La comunicación interna sirve para que la misión, visión, norma y valores de la organización sean

compartidas por todos, nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano.

La comunicación interna es el conjunto de actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes originados por los diversos medios de comunicación, con el objetivo de proveer comunicación, unión, motivación y así alcanzar las metas establecidas por la organización (Rodríguez de San Miguel, citado por Collado, 1991: 12).

Carla Cirigliano, menciona que la comunicación interna ayuda a:

- Promover la comunicación entre los miembros
- Facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales
- Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros
- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión

(Cirigliano, consultado el 23-06-2012).

Aquí también entran las audiencias internas, que corresponden a las personas que se encuentran directamente vinculadas a la institución. Estos públicos se ubican, por tanto, en lo que pudiera concebirse como el interior de la institución (Muriel y Rota, 1980:269). Se lo remite al personal de las organizaciones, directivos, asistentes, personal de limpieza, etc., quienes comparten la cotidianeidad de la institución y se pueden identificar con ella.

Es significativo apuntar que sin comunicación interna no puede existir la comunicación externa porque los empleados o colaboradores deben considerar que toda las actividades o funciones que realicen se reflejan directamente ante las audiencias externas, razón por la

cual es necesario que existan buenos canales de comunicación entiendo que estos son “medios que se utilizan para transmitir una mensaje, el camino o el instrumento por donde éste viaja y que conecta a la fuente con el receptor” (Hernández citado por Collado:1991,190).

Dentro de la comunicación interna podemos encontrar dos tipos de canales para comunicar a nivel interno, los formales y los informales. Los de comunicación formal, se definen a partir de la estructura organizacional establecida y los de comunicación informal, no respetan la estructura formal, generándose a partir de la interacción natural que se da entre los miembros de una organización (Muriel y Rota, 1980: 293- 296).

En base a lo mencionado podemos definir que la comunicación informal se da cuando el mensaje fluye sin respetar las líneas jerárquicas o funcionales, obedeciendo más a preferencias personales que a estructuras formales, al no existir una canal formal surge el rumor como fuente informativa, éste se lo considera como producto de la creación del sistema social de la empresa u organización (Torvá, 2000: 450).

Para María Luisa Muriel y Gilda Rota en su libro *Comunicación Institucional* (1980), el flujo comunicacional formal puede seguir distintas direcciones: ascendente, descendente y horizontal, dependiendo de quién inicia la interacción y quién responde. Si hablamos de comunicación ascendente se refiere a que los mensajes fluyen de los subordinados a los superiores, la descendente se presenta siempre que los superiores envían mensajes a los subordinados y la horizontal o también llamada comunicación lateral está compuesta por mensajes entre individuos que tienen el mismo poder (Morales citado por Benavides: 221, 230).

Por otro lado, la comunicación externa hace referencia a los actos comunicativos dirigidos a públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización (Rodríguez de San Miguel, citado por Collado, 1991: 12).

Las audiencias externas, son aquellos individuos o sistemas sociales que forman parte del medio ambiente externo de la institución y que lo afectan y/o son afectados por él en mayor o menor grado, en función del logro de los objetivos de ambos (Muriel y Rota, 1980:305). Es decir, las audiencias externas están conformadas por los grupos de interés vinculados a las organizaciones, en una palabra lo podríamos definir como los stakeholders, quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa, por ejemplo, sus clientes, proveedores, accionistas, entidades publicas, privadas y gubernamentales, etc.

Las organizaciones, en su proceder, generan procesos comunicacionales con diferentes públicos, internos y externos. Utilizar los canales de comunicación adecuados ayudará a que los mensajes se transmitan de forma estratégica y con claridad de manera que dentro de la organización haya una interacción eficaz y buenas relaciones al igual que contribuirá a comunicar externamente proyectando una imagen favorable de la empresa.

La comunicación organizacional integra elementos fundamentales para la estructura de toda empresa, estos son: la identidad, imagen y la cultura organizacional.

1.4.3 Identidad Organizacional

Joan Costa en el libro *El DirCom hoy* (2007) define a la identidad por medio de cuatro parámetros: *quién es o qué es la empresa, qué hace la empresa o para qué sirve lo que hace, cómo lo hace y cómo lo comunica*. En la actualidad, la identidad empresarial u

organizacional es considerada como una herramienta estratégica, exclusiva, única y distintiva porque todo lo que una empresa hace y dice ante sus audiencias internas como externas, la identifica.

Es la “percepción que una organización tiene de sí misma” (Molina, 2004:11), es decir el “ser”, la personalidad de la empresa. La identidad es la auto-representación de la institución, es decir, el discurso que asume la institución para presentarse frente a los públicos (Sanz de la Tajada citado por Etkin, 1999:65).

La identidad puede ser entendida como identidad visual e identidad conceptual. La primera hace referencia al plano visual o sígnico de la institución, mientras que la segunda se refiere a cuestiones relacionadas con aspectos culturales y filosóficos de una organización.

Entre los elementos de la identidad visual podemos mencionar al logotipo que es la representación simbólica y los colores que ejercen una función simbólica y por otra señalética (Costa citado por Etkin, 1996:67).

De la misma manera, la identidad conceptual está compuesta de elementos como la historia, la misión, la visión y la filosofía (Capriotti citado por Etkin, 1996:67).

Historia: relato que explica de dónde y cómo surgió la empresa (Molina, 2004: 46)

Misión: la organización precisa qué es y qué hace (Capriotti citado por Etkin, 1996:67)

Visión: a dónde quiere llegar, son los propósitos que persigue la institución (Capriotti citado por Etkin, 1996:67)

Filosofía: la concepción global que tiene la organización para alcanzar sus metas, objetivos y determina el ámbito del negocio (Capriotti citado por Etkin, 1996:67)

En suma, la identidad equivale al conjunto de características con las que la organización se auto identifica y se auto diferencia del resto de la organizaciones.

Capriotti plantea que para establecer la identidad, es útil plantearse las siguientes

preguntas como: ¿Quiénes somos?, ¿Cómo somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Cómo lo hacemos?

Desde esta perspectiva, cabe mencionar que no hay imagen sin identidad ya que la primera es un reflejo de la segunda. El hecho de comunicar y expresar la identidad de una organización o empresa a través de todos los recursos disponibles significa que a la vez se está construyendo la imagen de la misma.

1.4.4 La Imagen De Las Empresas y su Cultura Organizacional

La cultura organizacional se refiere al:

“conjunto de creencias y valores compartidos que proporcionan un marco común de referencia a partir del cual las personas que pertenecen a una organización tienen una concepción más o menos homogénea de la realidad y, por tanto, un patrón similar de comportamiento ante situaciones específicas”

(Rodríguez de San Miguel citado por Collado, 1991: 90)

Una cultura organizacional según Antonio Lucas Marín en su libro *La formación para la participación y la comunicación en las organizaciones*, la cultura organizacional puede ser fuerte (contexto alto) o débil (contexto bajo).

La primera se da cuando todos los funcionarios manejan, se sienten identificados y comparten la misión, visión y objetivos de la institución. Por otro lado la cultura débil o de contexto bajo es la que se da cuando no están bien posicionados en los funcionarios la misión, visión y objetivos y/o no los comparten a cabalidad. Esto da lugar a la generación de problemas dentro de la institución, como la carencia de una base empresarial y la idea de un “nosotros” como sistema de interiorización de lo que hace y dice una organización.

Carlos Fernández Collado sostiene que: “en la cultura débil las personas están relativamente poco involucradas entre sí y son muy individualizadas, fragmentadas y en

cierto sentido alienadas” (Collado, 1997: 18). En cuanto a los elementos de la cultura organizacional, se destacan los siguientes:

Normas de conducta: “reglas de juego” claras y explícitas sobre los objetivos y las formas de comunicación (Bartoli, 1992: 170)

Valores: elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía que rigen las interacciones y conducta entre sus públicos (Mejía, recuperado el 22-04-2012).

Ritos: congrega gente que está ya relacionada entre sí por seguir un mismo ideal y por estar en una comunidad

Mitos: símbolos que se refieren a acontecimientos y problemas vividos por la gente de una sociedad determinada

Lenguaje no verbal: códigos y signos que tienen un significado tanto o más importante que el de las letras o las palabras (entorno, gestos, señales, etc.) (Molina, 2004: 17).

Lenguaje verbal: es el empleo de la palabra para expresar una idea, cada empresa tiene un dialecto o una jerga que la identifica con el segmento de la población al cual va dirigido (Molina, 2004: 30).

Dentro de la cultura organizacional, hay un elemento clave que es el clima laboral. El concepto de clima laboral se deriva de las propuestas administrativas que otorgan una importancia determinante en el factor humano dentro de la organización. Las relaciones de los empleados con la organización contemplan no solamente las generadas por la estructura formal, sino también las relaciones interpersonales e intergrupales.

Los comportamientos de las personas son el resultado de los valores, normas y pautas propias de la estructura organizacional, por lo tanto, los sistemas culturales, sociales y de personalidad deben tenerse en cuenta cuando se habla de cultura organizacional ya que inciden en el vínculo entre la estructura y el individuo dentro de la empresa.

Litwin, Stringer, Halpin y Crofits, identifican como propiedades de clima organizacional las percepciones subjetivas relacionadas con el grado de confianza percibido en las relaciones, la intimidad relacional, la solidaridad en los equipos, el sentimiento de reciprocidad empresarial frente al esfuerzo individual, el calor humano, el apoyo gerencial, la tolerancia frente a los conflictos y la lealtad demostrada con el proyecto institucional.

(Citado por Prieto, 2003:78)

Una cultura organizacional definida y compartida se convierte en sí misma en un parte esencial de la imagen de una empresa. La imagen que una empresa ofrece al público está presente en cada una de sus actividades y las empresas están conscientes del potencial de comunicar lo que hacen y cómo lo hacen y de la repercusión que esto tiene sobre su imagen (Molina, 2004: 9-10). Por ejemplo: los uniformes empresariales transmiten un mensaje visual con el único propósito de impactar positivamente en el cliente.

En este sentido, la imagen se define como el retrato mental que la gente se hace con respecto a la organización, lo que el público cree de la organización, todo ello a partir de su experiencia y observación. Algunas de las razones del cuidado de la imagen de la organización, según Joan Costa son:

- Destacar la verdadera identidad de la organización.
- Transmitir notoriedad y prestigio.
- Reflejar la autentica importancia y dimensión de la organización.
- Conseguir una opinión pública favorable.
- Organizar el futuro de la organización.

1.4.5 Herramientas de Comunicación en la Empresa

Tanto en la comunicación interna como en la externa se debe identificar y aplicar herramientas de comunicación a través de los medios de comunicación oportunos. Toda unidad de comunicación debe operar como un auténtico sistema de inteligencia informativa que proporcione la información necesaria y pertinente a las distintas audiencias (Valle, 2005:20). La selección del medio o medios de comunicación a emplear dependerá de los efectos que se quiere obtener en los diversos públicos, del tipo de mensaje y de la clase de públicos. La labor de la Comunicación Organizacional es establecer contacto con los públicos a través de los canales más directos disponibles (Muriel y Rota, 1980:217).

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido (Muñiz en <http://www.rppnet.com.ar>, consultado el 19-06-2012).

Teniendo en cuenta esta función principal, podríamos afirmar que la comunicación interna permite:

- Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.
- Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad
- Romper departamentos estancados respecto a actividades aparentemente independientes, pero que hacen que se bloqueen entre sí.
- Informar individualmente a los empleados.
- Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.
- Permitirle a cada uno expresarse ante la dirección general, y cualquiera que sea su posición en la escala jerárquica de la organización.
- Promover una comunicación a todas las escalas

(Muñiz en <http://www.rppnet.com.ar>, consultado el 19-06-2012).

En las organizaciones, las personas que son parte del personal disponen de diversos medios para establecer procesos de comunicación con otras personas, sean éstas de la misma organización o de otras, entre los más utilizados se destacan:

HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN

Teléfono
Fax
Correo electrónico
Intranet
Teleconferencia
Exhibiciones audiovisuales
Videos y películas
Memorandos, cartas e instrucciones por escrito
Buzón de opiniones
Tablero de noticias y avisos
Reportes escritos

Boletines informativos
Revistas y periódicos internos
Circulares y panfletos
Instructivos y folletos

Fuente: Hernández, citado por Collado: 192-193

Por otro lado, está la comunicación externa como el conjunto de actividades generadoras de mensajes dirigidos a crear, mantener o mejorar la relación con los diferentes públicos objetivos del negocio, así como a proyectar una imagen favorable de la compañía o promover actividades, productos y servicios (Morales, citado por Collado, 1991: 221).

La revolución tecnológica hace más eficaz la comunicación externa de una empresa u organización, cuando hablamos de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, automáticamente las relacionamos con el internet a través de esta red informática podemos realizar una serie de actividades y conexiones con millones de personas (Payet y Correa citado por Collado, 1991:369-370)

En este caso para promover la imagen y el servicio o productos de una empresa se destacan medios o herramientas como: el correo electrónico, el chat, las páginas web y las redes sociales como Twitter y Facebook. Son numerosas las ventajas al implementar nuevas tecnologías de comunicación dentro de las empresas como:

- La construcción de marca
- Interacción más directa con los clientes
- Ventas on-line
- Relaciones públicas
- Alcance a más audiencias
- Actualización inmediata

(Payet y Correa citado por Collado, 1991:369-370)

En definitiva, el mundo del internet y la era digital son herramientas que de deben incorporar en los procesos comunicativos a nivel interno y externo de las empresas de manera que se ajusten a los objetivos estratégicos de la empresa.

1.5 Auditoría de Comunicación: Herramienta de Análisis de las Organizaciones

Una auditoría de comunicación es el proceso de “diagnosis” que determina si una organización se comunica con eficacia, tanto interna como externamente. A través de este diagnóstico se analizará cada elemento de comunicación de la empresa con el fin de obtener datos, los cuales permitirán detectar problemas o fallas dentro de una organización.

Según el diccionario de la Real Academia Española, la palabra diagnóstico proviene del griego "Diagnosis", que significa "Conocimiento". En el mundo de las empresas, cuando se habla de diagnóstico se hace referencia a un proceso de análisis e investigación que permite conocer la situación actual de una organización para identificar problemas y áreas de oportunidad.

Para Violeta Molina en el texto *Imagen Corporativa* (2004), una auditoría de comunicación es el proceso que determina si una organización se comunica con eficacia tanto interna como externamente. Incluye metas, objetivos, calidad, valores, procedimientos y la comparación de todas las formas de comunicación impresa, visual, verbal y no verbal.

En pocas palabras, el trabajo que debe realizar el asesor o asesora de comunicación es identificar las áreas donde existen problemas y dar soluciones específicas.

Una vez aplicado el diagnóstico, se interpretarán la información obtenida a través del FODA, que consiste en conocer las principales fortalezas o factores claves y las debilidades o factores críticos o negativos. Asimismo determinar cuáles son las oportunidades y amenazas de su entorno para establecer estrategias. “La estrategia

desde un punto de vista operativo, es la idea a seguir para conseguir los objetivos” (Soler, consultado el 24-06-2012).

Al plantear las estrategias de comunicación no se debe dejar de lado o perder de vista la misión y visión de la empresa ya que estos dos elementos son guías para cumplir las mismas, de la misma manera, estas estrategias estarán plasmadas en dentro de un plan estratégico de comunicación.

1.6 FODA: Alcance y Ventajas en el Ámbito Empresarial

El FODA se convierte en una alternativa eficaz para toda empresa. Es una herramienta de apoyo para para la planificación estratégica. Según Philip Kotler en su libro *Fundamentos de Marketing*, el FODA consiste en realizar un análisis estratégico en donde se evalúan las fortalezas y debilidades que están relacionadas con el ambiente interno de la empresa y las oportunidades y amenazas que se refieren al entorno externo.

FODA, representa F= Fortaleza, O= Oportunidades; D= Debilidades; A= Amenazas. Podemos considerar que esta herramienta ayuda a determinar los factores que pueden favorecer (fortalezas y oportunidades) y obstaculizar (debilidades y amenazas) el logro de objetivos organizacionales.

LAS FORTALEZAS: Son los elementos positivos que posee la organización, estos constituyen los recursos para la consecución de sus objetivos.

LAS DEBILIDADES: Son los factores negativos que posee la persona y que son internos constituyéndose en barreras u obstáculos para la obtención de las metas u objetivos propuestos.

LAS OPORTUNIDADES: Son los elementos del ambiente que la persona puede aprovechar para el logro efectivo de sus metas y objetivos. Pueden ser de tipo social, económico, político, tecnológico, etc.

LAS AMENAZAS: son los aspectos del ambiente que pueden llegar a constituir un peligro para el logro de los objetivos.

(Kotler, 2003:45)

Al realizarlo, es necesario, cuestionarse: ¿Qué puntos débiles existen en la empresa que podrían ser obstáculos en el logro de objetivos?, ¿Qué puntos fuertes tiene el sistema operativo de mi empresa que podrían facilitar el logro de los objetivos, ¿Qué situaciones o condiciones existen en el mercado o en el entorno, que podrían favorecer a la empresa en el logro de sus objetivos, ¿Qué es lo que podría representar un peligro?. La recolección de la información del FODA es un soporte para establecer los planes, las líneas de acciones que favorezcan a la organización y así diseñar estrategias adecuadas.

1.7 Planificación Estratégica

Por consiguiente, es preciso conocer en qué consiste la planificación estratégica, en pocas palabras consiste en “el futuro deseado de la empresa” (Vásquez, 2007:107). Con la investigación previa y el diagnóstico o auditoría permite determinar en dónde está y hacia dónde va la organización complementándose con el plan estratégico que permite establecer qué hacer y cómo hacerlo (Vásquez, 2007:107). Para dicho efecto se utilizará como herramienta el siguiente cuadro:

MODELO PLAN ESTRATÉGICO

MICRO ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTOS	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN

Fuente: Silvia Chiriboga. Decana Comunicación-UISEK

La planificación estratégica es utilizada por las empresas para planificar a largo plazo, la misma incluye los análisis tomados del diagnóstico previo de la empresa u organización, el establecer tácticas para lograr el cumplimiento de las estrategias, asignar responsables, es decir quiénes estarán encargados de la supervisión y llevarán a cabo dichas estrategias, también están los recursos que se van a utilizar y los costos que tendrán que enfrentar como una inversión ya que el propósito de la planificación estratégica es estar por delante de sus competidores con la mayor eficacia posible tomando en cuenta un compromiso organizacional que valore los procesos de comunicación.

Cómo sabemos si las estrategias que se plantearon tuvieron o no éxito, es necesario aplicar herramientas de evaluación, los métodos mas comunes son las encuestas, sondeos de opinión y entrevistas que arrojarán datos para medir el impacto que han tenido, es decir determinar si se cumplieron los objetivos fijados, metas y los resultados esperados

Si no se cuenta con una buena gestión de la comunicación, tanto al interior como al exterior de las empresas, éstas tendrán problemas para enfrentar adecuadamente los desafíos con los que tienen que combatir cada día. La finalidad de desarrollar la comunicación corporativa en una empresa es que se valore la comunicación como una herramienta necesaria para mejorar su imagen, identidad y cultura ya que a través de éstos se logra diferenciación y posicionamiento de las empresas.

CAPITULO II

2.1 Diagnóstico de Comunicación de la Radio La Deportiva 99.3 FM

2.1.1 Introducción

Radio “La Deportiva” 99.3 FM Estéreo, se consolidó desde hace un año de estar al aire con programaciones y transmisiones deportivas nacionales e internacionales haciendo énfasis en el buen humor para llegar de manera diferente a las oyentes. Cuenta con profesionales de experiencia y trayectoria junto con un equipo de periodistas, reporteros, ingenieros informáticos, técnicos calificados, vendedores, administradores que día a día hacen de esta radio la mejor.

Entendiendo que la comunicación dentro de cualquier empresa es parte fundamental para poder establecer formas de interacción dentro y fuera de la organización. Muchas veces, la comunicación pasa desapercibida por eso es necesario que la empresa tenga en cuenta y saque provecho de este elemento esencial.

Es por eso considero que indispensable realizar un diagnóstico de comunicación de la radio la deportiva 99.3fm para determinar las falencias a nivel interno y externo de la empresa y de esta manera poder desarrollar un plan estratégico para potenciar los aspectos que necesite.

2.1.2 Antecedentes

En el último cuarto del siglo XX la industria de la comunicación ha adquirido un notable crecimiento. En nuestros días el desarrollo de la radio en comparación a la prensa y televisión, ha alcanzado posicionamiento ya que es tecnológicamente asequible, capaz de superar fronteras y distancias largas. Es un medio de comunicación que se ha constituido en un sector dinámico que realiza un valioso aporte, siendo el nexo directo con la sociedad. Sin embargo, debido a la constante competencia en el mundo de la comunicación, las frecuencias radiales han acaparado el mercado. En este contexto se hace imprescindible tener una radio que realice sus procesos con eficiencia y efectividad tomando en cuenta la necesidad de ofrecer a las audiencias una manera diferente de escuchar temas deportivos sin dejar de lado otros temas relacionados con el buen humor. Es así que bajo estas bases nace radio La Deportiva 99.3 FM.

A pesar de ser un medio de comunicación, a nivel de su estructura organizacional existen falencias en cuanto al proceso de comunicación tanto interno como externo. La Radio “La Deportiva 99.3fm”, tiene muchos aspectos positivos que le han permitido mantenerse hasta hoy. Ofrece una variedad de segmentos, mantiene clientes fieles y antiguos, brinda una atención muy cordial a sus clientes. Pero le hace falta corregir ciertos aspectos para mejorar el manejo de su comunicación profesional.

Aspectos como la identidad de la empresa, la cual no está interiorizada por el personal de la empresa, no conocen cuál la misión, visión, valores y normas. En cuanto a la comunicación interna entre los empleados, no hay mucha interacción entre ellos por lo cual existen problemas en la organización y planificación de actividades.

También el manejo de la comunicación externa es muy débil, debido al inadecuado manejo de herramientas de comunicación como página web, Facebook y rótulo, debido a esto la imagen externa de la empresa no es la adecuada para que se dé a conocer al resto de audiencias.

Es por esta razón que se hace evidente la necesidad de realizar un Diagnóstico de Comunicación para la empresa a fin de evaluar los procesos de comunicación en la organización y proponer un plan estratégico de comunicación para plantear mejoras a corto, mediano y largo plazo.

2.1.3 Identidad De La Empresa Radio “La Deportiva” 99.3 Fm

2.1.3.1 ¿Qué es la empresa?

RADIO “LA DEPORTIVA” 99.3 FM, es un medio de comunicación radial que cuenta con diferentes programaciones cargados de contenidos noticiosos deportivos y de buen humor para complacer de la mejor manera a sus audiencias. Su equipo de trabajo está conformado por profesionales de experiencia y trayectoria al igual que un staff de más de treinta periodistas y reporteros.

2.1.3.1.1 Historia

Por la necesidad de cubrir un espacio en el espectro radial y por seguir creciendo, todo el personal que trabajó hasta Diciembre del año 2010 en Rumba 94.5 FM, unieron esfuerzos para hacer lo que hoy es “La Deportiva” 99.3fm. Planet Audio, empresa que se dedica a la prestación de servicios para la ejecución de venta al por mayor y menor de equipo de audio, video y seguridad para vehículos; más la prestación de servicios para publicidad en radio y

televisión llega a un acuerdo con la empresa Ravimus con el fin de administrar la frecuencia y darle un giro a la estación. Este convenio se firma y a partir del 1 de Enero de 2011 nace 99.3 FM radio “La Deportiva” con un contenido 60% deportivo y 40% de variedades.

Oscar Portilla junto con dos socios comerciales Derlis Palacios y Ricardo Avendaño son los mentores de esta empresa. Ellos observaron la necesidad de innovar y buscar diversidad en las programaciones que permitan enganchar y suplir las preferencias de las audiencias.

La empresa inició con herramientas de trabajo de la más avanzada tecnología que sumada al profesionalismo de todos lo que conforman el equipo de trabajo ofrecen a las audiencias calidad y entretenimiento.

2.1.3.1.2 Visión

Ser líderes en audiencia del género deportivo en el mercado local utilizando, una efectiva comercialización de la programación radial, con el respaldo del equipo periodístico altamente calificado para brindar atención profesional, diversidad de programas e información de calidad.

2.1.3.1.3 Misión

Proveer de la mejor información periodística por la efectividad de audio digital proporcionada con equipos tecnológicos que permiten brindar datos e información de primera mano a nuestros oyentes, desarrollando una cultura organizacional competitiva, bajo el cumplimiento de los valores y responsabilidad empresarial.

2.1.3.1.4 Valores

- **RESPETO**

Las relaciones interpersonales en la empresa se sustentarán en el respeto y la consideración, creando de esta manera un ambiente laboral favorable.

- **COMPROMISO CON LA EMPRESA Y LA SOCIEDAD**

El compromiso con la empresa se verá reflejado en que cada colaborador de la empresa realizará su trabajo con ahínco con el debido cuidado profesional, para brindar información efectiva y complacer a los oyentes de la mejor forma posible.

- **HONESTIDAD**

Direccionar nuestra actuación con honestidad, equidad y transparencia.

- **TRABAJO EN EQUIPO**

Dirigimos los conocimientos y recursos individuales al trabajo en equipo a fin de mejorar continuamente como institución.

- **EQUIDAD**

La actuación de la empresa será orientada para ofrecer igualdad de oportunidades considerando que todos los ciudadanos tienen los mismos derechos.

2.1.3.1.5 Normas

- El horario de entrada y de salida para los locutores de la radio depende del horario de los diferentes programas.
- El horario de entrada para el personal administrativo de la radio es de 8:00 am y el horario de salida es a las 6:30 pm, disponen de una hora para el almuerzo.
- Todo personal debe utilizar el uniforme establecido.
- Los empleados son sancionados administrativamente según el reglamento interno de la empresa por faltas de asistencia o puntualidad.

- Todo el personal de la empresa tiene el deber de atender y cumplir con puntualidad los pedidos de los clientes y las obligaciones de la empresa.

2.3.3.2 ¿Qué hace la empresa?

Radio “La Deportiva” 99.3 FM es un medio de comunicación radial, ofrece diversidad en las programaciones con contenidos noticiosos, frontalidad la opinión y buen humor para llegar de manera diferente a los oyentes.

PROGRAMACION DE LUNES A VIERNES

Ego Deportes	06h00 a 11h00
Actitud futbol	11h00 a 13h00
Rock a la cancha	13h00 a 14h00
Animales Suelos	14h00 a 15h30
El show de Josema y Paquirri	15h30 a 17h00
Ego deportes	17h00 a 19h00
Fútbol Town	19h00 a 20h00

Fuente: Radio La Deportiva 99.3 FM

Ha seguido a todos los equipos y deportistas por todo el mundo destacando las transmisiones de la Copa Libertadores de América junto a Liga Deportiva Universitaria, el Campeonato Mundial de Clubes desde Japón, La Copa de La Paz desde España, con la selección ecuatoriana de futbol ha estado en todos los partidos de las eliminatorias, Mundial Sudáfrica 2010 y Re- copa. Su compromiso es hacer de sus coberturas periodísticas las mejores, ofrecer buen humor a las audiencias y crecer junto a las mismas.

2.3.3.3 ¿Qué dice la empresa?

2.1.3.3.1 Slogan: No Aplica

2.1.3.3.2 Identidad Corporativa

- Logotipo:



- ¿Qué comunica?

El logotipo comunica que la radio tiene como temática: los deportes.

2.1.3.3.3 Símbolo

Un balón de fútbol: comunica directamente que el fútbol prima como deporte principal.

2.1.3.3.4 Colores

Rojo: Pasión por el deporte 

Negro: Hace énfasis en el dial de la radio 

2.1.3.3.5 Fuente Tipográfica

Century Ghotic

DEPORTIVA: Letra recta, en mayúscula 

99.3FM: Letra recta, en mayúscula y en negrita 

2.1.3.3.6 Personajes

- Oscar Portilla
- Vito Muñoz
- Walter Safarián

2.1.3.3.7 Olores

Incienso de lavanda

2.1.3.3.8 Sabores

No Aplica

2.1.3.3.9 Señalética

Las instalaciones de la radio no cuentan con señalética.

Cuenta con un rótulo grande que lleva los colores y el logotipo que identifica a la radio.

También contiene fotos de figuras públicas como: Oscar Portilla, Vito Muñoz y Walter Safarián.



Archivo Fotográfico 2012: Ma. Cristina Rivera

2.3.3.4 ¿Qué piensa Radio La Deportiva 99.3 FM?

2.3.3.4.1 Filosofía

El Ing. Derlis Palacios, accionista de la radio “La Deportiva” 99.3 FM plateó algunos puntos de vista acerca de lo que piensa y de los logros de la empresa.

- La satisfacción de nuestras audiencias es el eje de nuestra empresa.
- Frase: “Un cliente, un proyecto, un objetivo, un reto... su satisfacción”.
- La calidad debe estar presente en todas las acciones, procesos y trabajos de la empresa.
- Nos enfocamos en satisfacer las necesidades de los clientes tanto internos como externos para buscar el bien común.
- Brindar un mejor producto y servicio que la competencia.
- Lealtad y compromiso con la Empresa, clientes y proveedores en la maximización de beneficios.
- Generar una buena rentabilidad a fin de satisfacer a los accionistas de la empresa.
- Brindar a los empleados un clima laboral favorable y un trato justo para así colaborar con el desarrollo de los colaboradores de la empresa.

2.3.3.4.2 Ser de la empresa

Radio “La Deportiva” 99.3 FM es una empresa un medio de comunicación radial, ofrece diversidad en las programaciones con contenidos noticiosos, frontalidad la opinión y buen humor para llegar de manera diferente a los oyentes.

2.3.3.4.3 Relación con la comunidad

No Aplica

2.1.4 Cultura Organizacional

2.1.4.1 Normas de conducta o reglamento

- El horario de entrada y de salida para los locutores de la radio depende del horario de los diferentes programas.
- El horario de entrada para el personal administrativo de la radio es de 8:00 am y el horario de salida es a las 6:30 pm, disponen de una hora para el almuerzo.
- Todo personal debe utilizar el uniforme establecido.
- Los empleados son sancionados administrativamente según el reglamento interno de la empresa por faltas de asistencia o puntualidad.
- Todo el personal de la empresa tiene el deber de atender y cumplir con puntualidad los pedidos de los clientes y las obligaciones de la empresa.

2.1.4.2 Valores

- **RESPETO**

Las relaciones interpersonales en la empresa se sustentarán en el respeto y la consideración creando de esta manera un ambiente laboral favorable.

- **COMPROMISO CON LA EMPRESA Y LA SOCIEDAD**

El compromiso con la empresa se verá reflejado en que cada colaborador de la empresa realizará su trabajo con ahínco con el debido cuidado profesional para brindar información efectiva y complacer a los oyentes de la mejor forma posible.

- HONESTIDAD

Direccionar nuestra actuación con honestidad, equidad y transparencia.

- TRABAJO EN EQUIPO

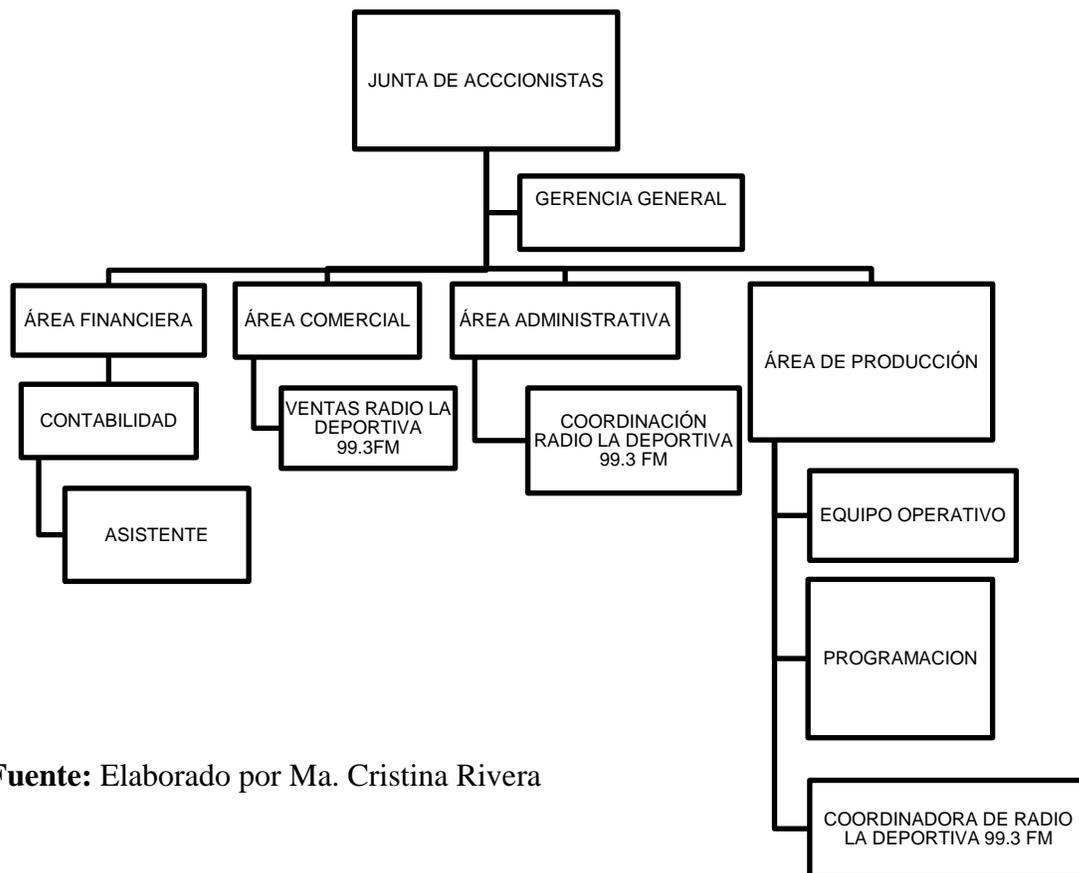
Dirigimos los conocimientos y recursos individuales al trabajo en equipo a fin de mejorar continuamente como institución.

- EQUIDAD

La actuación de la empresa será orientada para ofrecer igualdad de oportunidades considerando que todos los ciudadanos tienen los mismos derechos.

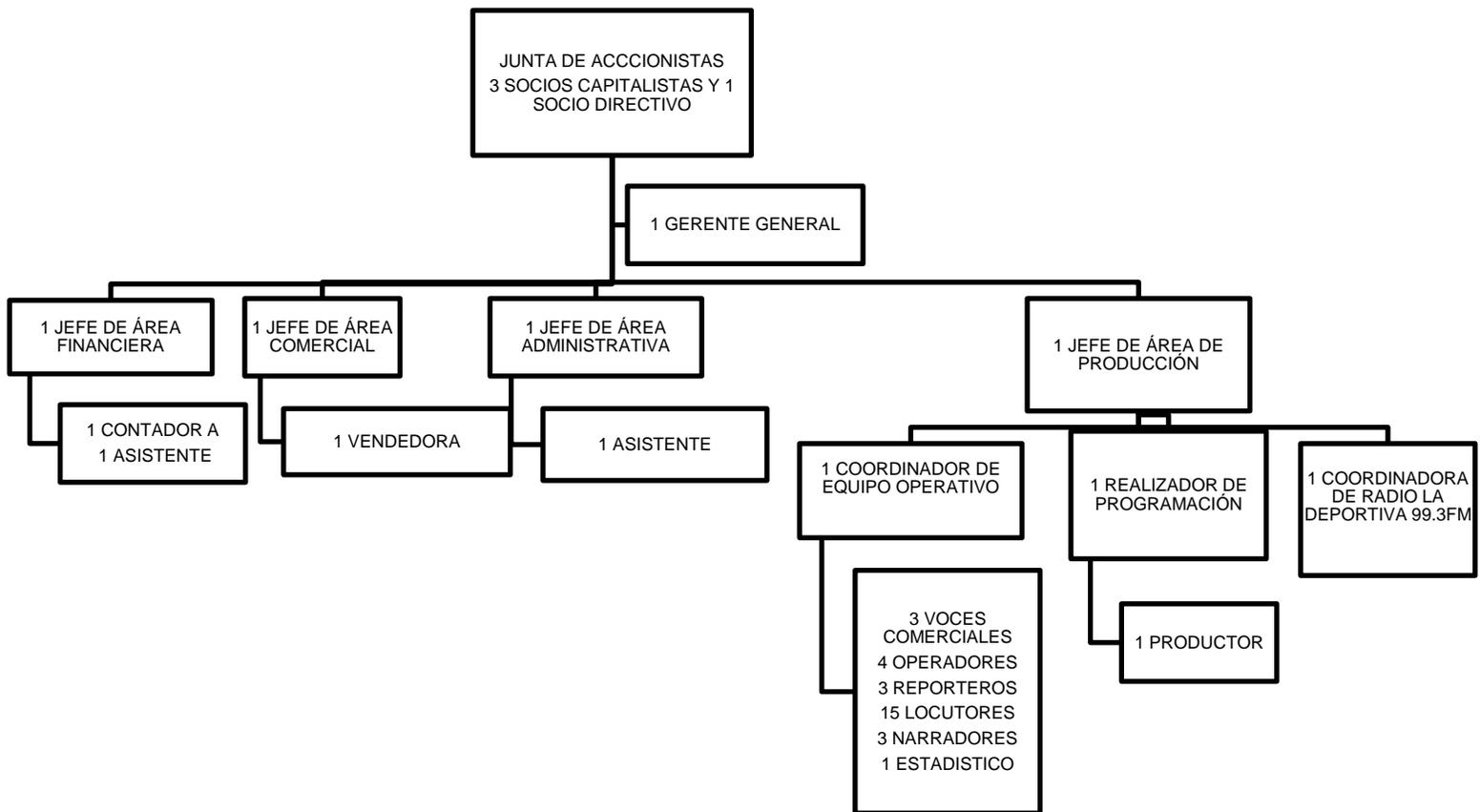
2.1.4.3 Organigrama

2.1.4.3.1 Organigrama Estructural



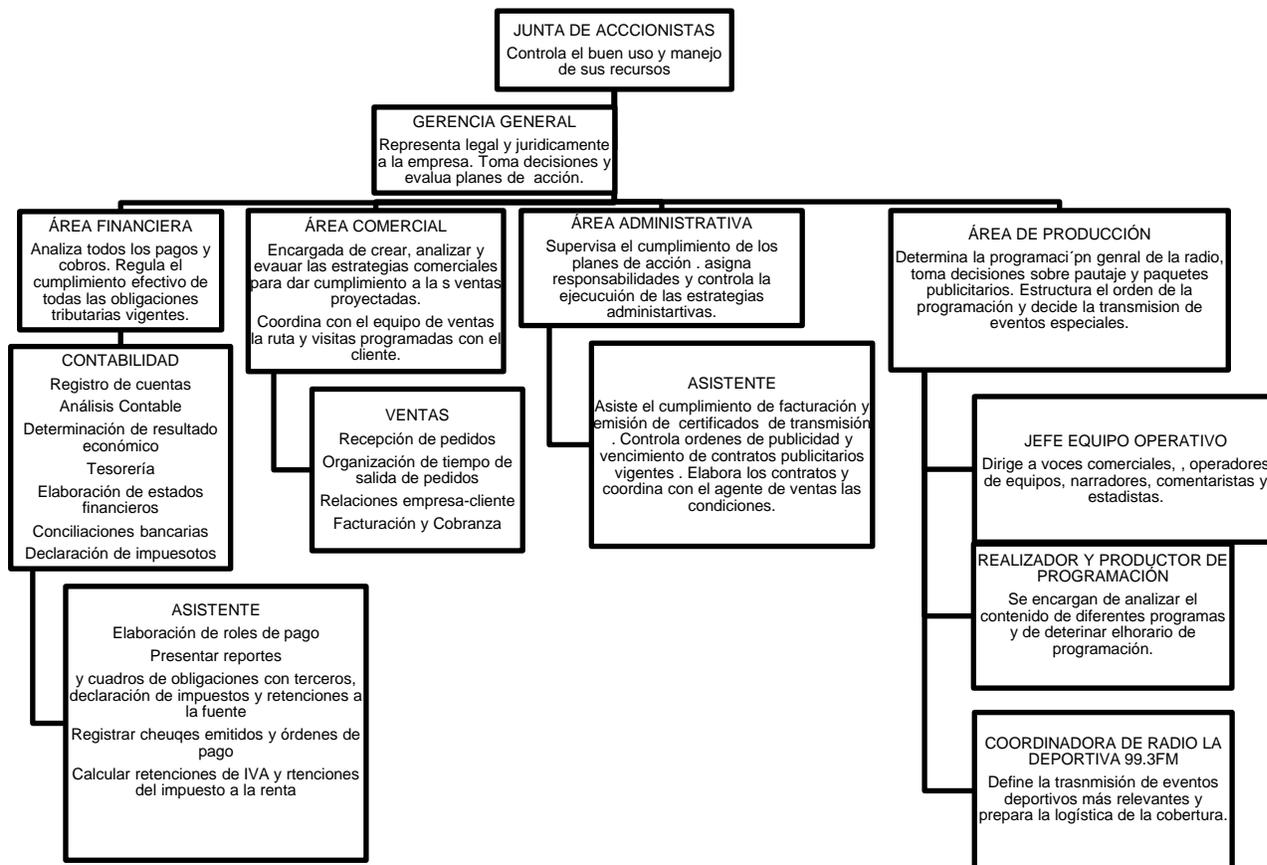
Fuente: Elaborado por Ma. Cristina Rivera

2.1.4.3.2 Organigrama Posicional



Fuente: Elaborado por Ma. Cristina Rivera

2.1.4.3.3 Organigrama Funcional



Fuente: Elaborado por Ma. Cristina Rivera

2.1.4.4 Mitos

No Aplica

2.1.4.5 Ritos

Fiestas de Quito: Parrillada

Navidad: Cena Navideña

2.1.4.6 Infraestructura

La radio La Deportiva 99.3 FM cuenta con una infraestructura pequeña tanto en instalaciones de oficinas como en la cabina de radio, la iluminación no es la suficiente, el orden y limpieza de la misma no es correcto. Asimismo el mobiliario y todas las herramientas de trabajo tienen un espacio limitado para dar un buen servicio.

Locación: Ubicada en la Av. América N34-240 y Abelardo Moncayo

La radio posee 2 áreas:

Las oficinas: 1 sala de reuniones, 6 escritorios con sus respectivas sillas, 6 computadoras, archivadores y 2 impresoras medianas.

La cabina de radio: 1 sala de espera, 1 baño, área de edición y producción, 3 escritorios, sillas, 4 computadoras, 1 impresora mediana, 5 micrófonos, 3 audífonos, 1 consola

Broadcast, amplificadores y patcheras telefónicas.

El parqueadero tiene dos estacionamientos, uno externo (4 autos) y uno interno (4 autos).

2.1.4.7 Lenguaje Verbal y No Verbal

Lenguaje verbal: palabras usadas comúnmente: fútbol, edición, pauta, consola, micrófonos, audiencia, oyentes, deportes, balón, jugadores, etc.

2.1.4.8 Olores

No Aplica

2.1.4.9 Gestos

De cordialidad y saludo por parte del todo el personal.

2.1.4.10 Ropaje

El personal de cobertura debe utilizar el uniforme establecido (camiseta y chompa). Los demás empleados utilizan ropa casual.

2.1.4.11 Sonido

Teclas del teclado de las computadoras, música de radio, fax, impresora, sensores de alarmas, etc.

2.1.5 Audiencias

2.1.5.1 Audiencias Internas

En base a la información detallada en el siguiente cuadro, se establece que a nivel interno de la radio laboran 47 personas. Teniendo en cuenta este número se representa en gráficos los porcentajes en cuanto a género, generación (edad), nivel educacional y tiempo de servicio.

Nombre	Cargo	Año de Nacimiento	Edad	Nivel Educativo	Género	Tiempo de servicio
Gabriela Aguilar	Coordinadora	1977	34 años	Superior	Femenino	8 meses
Javier Inga	Operador	1977	34 años	Superior	Masculino	1 año
Cecilia Quilumba	Operador	1979	32 años	Secundaria	Femenino	1 año
Javier Delgado	Operador	1980	31 años	Superior	Masculino	6 meses
Marco Maldonado	Productor	1976	35 años	Secundaria	Masculino	1 año
Napoleón Ibarra	Voz Comercial	1953	58 años	Superior	Masculino	1 año
Enrique Tovar	Voz Comercial	1974	37 años	Superior	Masculino	1 año
Gonzalo Melo Ruiz	Comentarista	1941	70 años	Superior	Masculino	1 año
Raúl Cruz Molina	Comentarista	1948	63 años	Superior	Masculino	1 año
Jaime Galarraga	Comentarista	1961	50 años	Superior	Masculino	1 año
Oscar Portilla	Relator- Socio	1963	48 años	Superior	Masculino	1 año
David Lucero	Relator	1976	35 años	Superior	Masculino	1 año
Fabrizio Flores	Reportero	1970	41 años	Superior	Masculino	1 año
Luis Quiroz	Reportero	1975	36 años	Secundaria	Masculino	1 año
Marinho Paredes	Reportero	1974	37 años	Superior	Masculino	1 año
Satalyn Cobeña	Locutor- Reportero	1978	33 años	Superior	Masculino	1 año
Enrique Vivanco	Locutor	1976	35 años	Superior	Masculino	1 año
Jerónimo Meneses	Locutor	1980	31 años	Superior	Masculino	1 año
Andrés Carrera	Locutor	1979	32 años	Superior	Masculino	1 año
Mario Morales	Locutor	1976	35 años	Superior	Masculino	1 año
Iván Morales	Locutor	1989	22 años	Superior	Masculino	1 año
José Mera	Locutor	1988	23 años	Superior	Masculino	4 meses

Alin Quinguango	Locutor	1968	43 años	Superior	Masculino	1 mes
Milton Espinosa	Técnico	1977	34 años	Secundaria	Masculino	1 año
Mariela Villarreal	Vendedora	1964	47 años	Secundaria	Femenino	1 año
Gabriela López	Vendedor	1984	27 años	Superior	Femenino	1 año
Ricardo Avendaño	Gerente	1972	39 años	Secundaria	Masculino	1 año
Derlis Palacios	Directivo	1961	50 años	Superior	Masculino	1 año
Elizabeth Pazmiño	Locutora	1987	24 años	Superior	Femenino	8 meses
Carlos Efraín Mora	Comentarista	1983	28 años	Superior	Masculino	8 meses
Wilson Enriquez	Comentarista	1971	40 años	Superior	Masculino	2 meses
Jessica Álava	Asistente	1982	29 años	Superior	Femenino	1 año
Diana Liger	Asistente	1981	30 años	Superior	Femenino	6 meses
David Montezuma	Asistente	1992	19 años	Secundaria	Masculino	6 meses
Walvin Vargas Acosta	Locutor	1953	58 años	Superior	Masculino	2 meses
Fabricio Guadalupe	Locutor	1974	37 años	Superior	Masculino	2 meses
Juan Carlos Faiduti	Locutor	1955	56 años	Superior	Masculino	3 meses
Belén Palma	Pasante/Locución	1990	21 años	Superior	Femenino	4 meses
Cristina Rivera	Pasante/Locución	1990	21 años	Superior	Femenino	4meses
Cristina Monar	Locutora	1986	25 años	Superior	Femenino	1 año
María José de Fernández	Locutora	1983	28 años	Superior	Femenino	1 año
Pedro Fernández de Córdova	Locutor	1981	30 años	Superior	Masculino	1 año
Vito Muñoz	Locutor	1960	51 años	Superior	Masculino	1 año

Adrián Sánchez	Locutor	1969	42 años	Superior	Masculino	1 año
Ricardo López	Locutor	1974	37 años	Superior	Masculino	1 año
Martín Platonof	Locutor	1987	24 años	Superior	Masculino	8 meses
Martín Melo	Locutor	1992	19 años	Superior	Masculino	6 meses

Fuente: Elaborado por Ma. Cristina Rivera

2.1.5.1.1 Jefaturas (directivos)

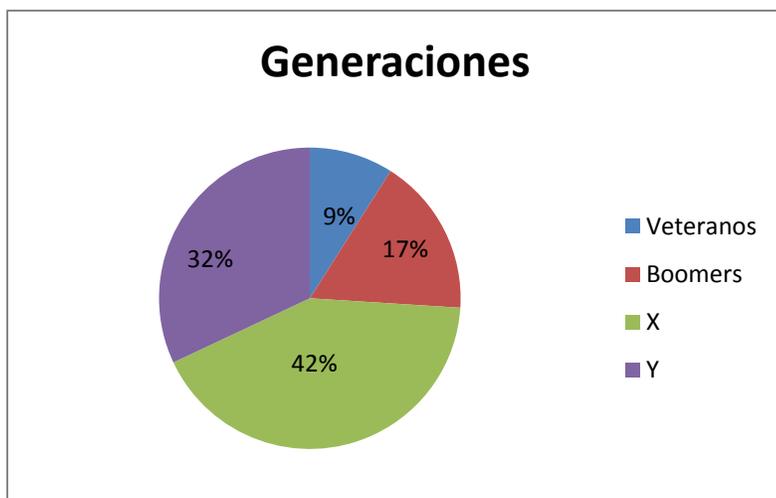
- Presidente: Derlis Palacios
- Socios: Oscar Portilla y Ricardo Avendaño

2.1.5.1.2 Subalternos

- Gerente General: Gabriela López

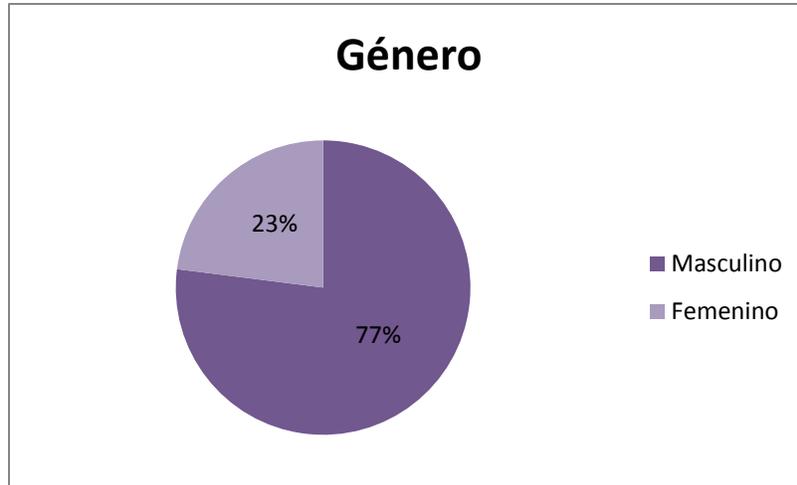
2.1.5.1.3 Generaciones/Total personas encuestadas: 47

- Veteranos (personas nacidas en los años 1943-1955)
- Boomers (personas nacidas en los años 1955-1970)
- X (personas nacidas en los años 1970-1980)
- Y (personas nacidas en los años 1980-1992)



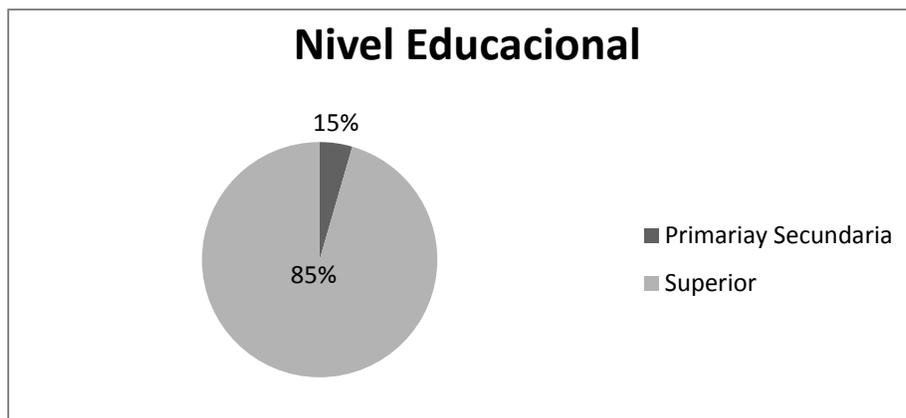
- De las personas encuestadas el 9% pertenece a la generación de los veteranos, el 17% a la de los Boomers, el 32% a la Y y el 42% que representa a la mayoría pertenece a la generación X.

2.1.5.1.4 Género/Total de personas encuestadas: 47



- De las personas encuestadas un porcentaje del 77% corresponde al género masculino y un 23% al género femenino. Se puede evidenciar que la mayoría de empleados corresponden al género masculino.

2.1.5.1.5 Nivel Educativo/Total de personas encuestadas: 47



- De las personas encuestadas un porcentaje del 15% corresponde a las personas que tienen un nivel de educación hasta la secundaria. Mientras que el 85% corresponde a un nivel de educación superior.

2.1.5.1.6 Años o Meses de Servicio/Total de personas encuestadas: 47 personas



- Del total de personas encuestadas un 34% ha servido a la empresa durante 1 año. Mientras que el 66% tiene un tiempo de servicio de 1 a 8 meses en la empresa.

2.1.5.2 Audiencias Externas

2.1.5.2.1 Clientes

Radio “La Deportiva” 99. FM recibe al mes: 25 clientes directos y 53 de agencias de publicidad. (Los clientes varían ya que son rotativos dependiendo del tiempo de contrato)

Clientes Directos:

• Camisería inglesa
• Lubricantes Penzoil
• Quito Motors
• Mulligans
• Graficas Martínez
• Banco solidario
• Unión Constructora
• Luzca Sport
• Planet sound
• Wall Street Institute
• Cooperativa Andalucía
• Mega Santa María
• Sorbeto
• Escuela de motos
• Papas de la María
• Hamburguesas verde y carbón
• Simon Rent car
• Big Joe Burguer
• Balcones de Tapaila
• Fundación Visual
• Que Rico Empanadas y Yogurths
• Escuela de Motos
• Golden Gate Institute
• GRUNSEG Seguridad
• Vulkano Park
• Agencias de Publicidad:
• Dupla
• La Fabrika
• Markplan
• Mirkpass
• ACCIÓN PUBLICIDAD
• Advolution iD
• Agencia abp
• Eregebe comunicación integral
• Campaña asesores publicitarios
• Bea publicidad
• Cinearte
• Citra publicidad
• Comunica publicidad

• Código publicidad
• Creacional/d'arcy
• Delle Donne
• Different publicidad
• Delta publicidad
• De Maruri
• E. Zabala publicidad
• Fcb-ecuador
• Grupo creativo
• Grupo Walker & asociados
• La facultad
• Laso Marsetti publicidad
• Lautrec publicidad
• Leo Rivas publicidad
• Lobo asesores publicitarios
• Logo Application
• Mccann Erickson
• Mcv publicidad
• Mercantil publicitaria
• Norlop Thompson
• Publicidad Once
• Punto G Publicidad
• Publicorp Cía. Ltda.
• Tbwa Viteri Ecuador
• Serpin Cia. Ltda.
• J.r. Vallejo & Asociados
• Jhv publicidad.
• Tobar José publicitaria
• Magneto publicitaria
• Swy publicidad
• Mcv publicidad
• Rampa publicidad
• Valencia & Asociados
• Rivas Herrera
• Publiagencia
• Saltiveri & Ogilvy publicidad
• Serpin publicidad
• Such & such advertising Cia. Ltda.
• Master publicitaria

- Vip publicidad

Fuente: Radio La Deportiva 99.3 FM

2.1.5.2.2 Proveedores

CUADRO DE PROVEEDORS

EMPRESAS	MATERIAL QUE PROVEEN
ELECTRONIC AMUSEMENT	Instalación y provisión en sistemas de audio, sonido, acondicionamiento acústico, automatización, video y seguridad.
PROSONIDO	Alquiler y Distribución de equipos de amplificación, Instrumentos musicales, Iluminación, Video, Pantallas de Leds, Escenarios, Estructuras con techo para estadios y Producción eventos corporativos.
COMERCIAL KYWI	Compras varias (cables, focos, material eléctrico)
PLANET SOUND	Equipos de computación
COVININSA	Seguros para los equipos, para el local. EMPRESA ASEGURADORA
TELCONET	Servicio de Internet
TV CABLE	Servicio de telefonía
DIRECTV	Servicio de Televisión Satelital
EMAP	Agua
EEQ	Luz
CNT	Teléfonos
SANCHEZ BUSTAMANTE	Asesoría en leyes (firma de abogados)

Fuente: Radio La Deportiva 99.3 FM

2.1.5.2.3 Organismos Estatales

Los organismos por los que está controlada o regida radio La Deportiva 99.3 FM son:

- Superintendencia de Telecomunicaciones (SUPERTEL)
- Consejo Nacional de Radiodifusión y Televisión (CONARTEL)
- Servicio de Rentas Internas (SRI): Radio La Deportiva 99.3 FM mediante la gestión del SRI permite mantener relaciones transparentes en cuanto a sus tributos. La empresa rige su actuación por todo lo estipulado en el Código Tributario Interno y Ley de Régimen Tributario Interno.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS): El IESS tiene la misión de proteger a la población urbana y rural, en los términos que consagra la Ley de Seguridad Social. Radio La Deportiva 99.3fm al tener a su cargo a varios empleados cumple con las leyes y reglamentos del IESS. La empresa en cuanto al trato hacia los trabajadores debe regirse al Código de Trabajo.
- Empresa Eléctrica Quito: pagos de luz
- EMAP (Empresa Metropolitana de Alcantarillado y Agua Potable Quito): pagos de agua
- Ministerio de Obras Públicas

2.1.5.2.4 Organismos Intermedios

- Asociación Ecuatoriana de Radiodifusión (AER)

2.1.5.2.5 Medios de Comunicación

- Tv Hoy
- Gama Tv

2.1.5.2.6 Bancos Financieros

- Banco de Guayaquil: depósitos de cheques y efectivo

2.1.5.2.7 Barrio

A los alrededores de la Radio La Deportiva 99.3 FM se encuentran vecinos de diferentes sectores como:

- Colegio San Gabriel
- Universidad Tecnológica Equinoccial (UTE)
- Av. América

2.1.5.2.8 Comunidad

Radio La Deportiva 99.3 FM abarca a toda la comunidad de la ciudad de Quito. A través de la página web www.deportiva993fm.com, este medio cubre audiencias de otras ciudades y países.

2.1.6 Herramientas Info-Comunicacionales

2.1.6.1 Comunicación Interna

El personal interno de la radio “La Deportiva” 99.3 FM se comunica a través:

- Memos
- Teléfono (extensiones)

- Vía e-mail
- Reuniones

2.1.6.2 Comunicación Externa

- Rótulo: tiene los colores y el logotipo que identifica a la empresa.
- Tarjetas de Presentación: tiene los colores, el logotipo de la empresa y los contactos de la misma
- Página web: noticias deportivas destacadas, programación, horarios y radio online y links para enlazarse con los diferentes programas de manera que se los pueda escuchar vía online y vía teléfono celular (iPhone y Blackberry).
- Redes Sociales:

El Facebook de la radio es: La Deportiva (no lo utilizan, ni nadie está a cargo de la cuenta)

Twitter: No Aplica
- Llamadas telefónicas
- Mailing
- Propuesta comercial (se la entrega al cliente para que conozca la programación, horarios y costos de pautas publicitarias)

2.1.6.3 Papelería

Sobres: tiene los colores, el logo, dirección y teléfonos de la empresa.

Hojas membretada: tiene los colores, el logo, dirección y teléfonos de la empresa.

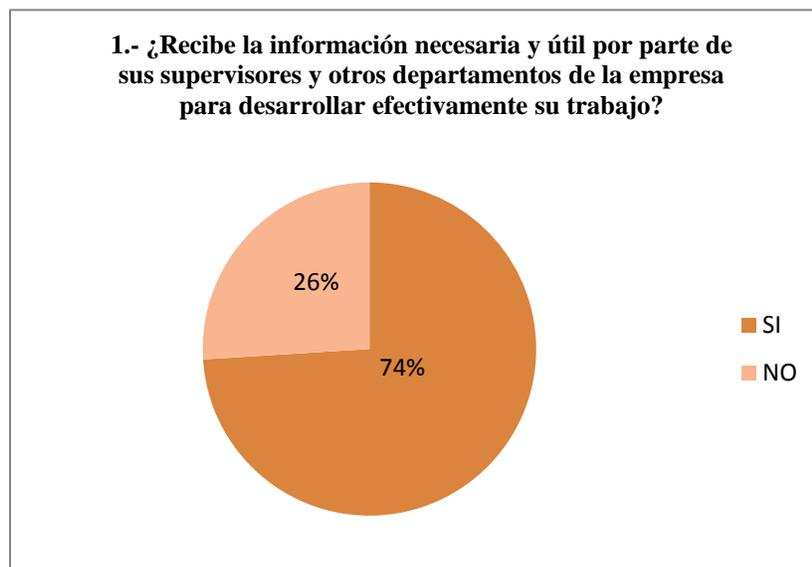
Carpetas: tiene los colores, el logo, dirección y teléfonos de la empresa.

2.1.7 Aplicación Herramientas De Investigación

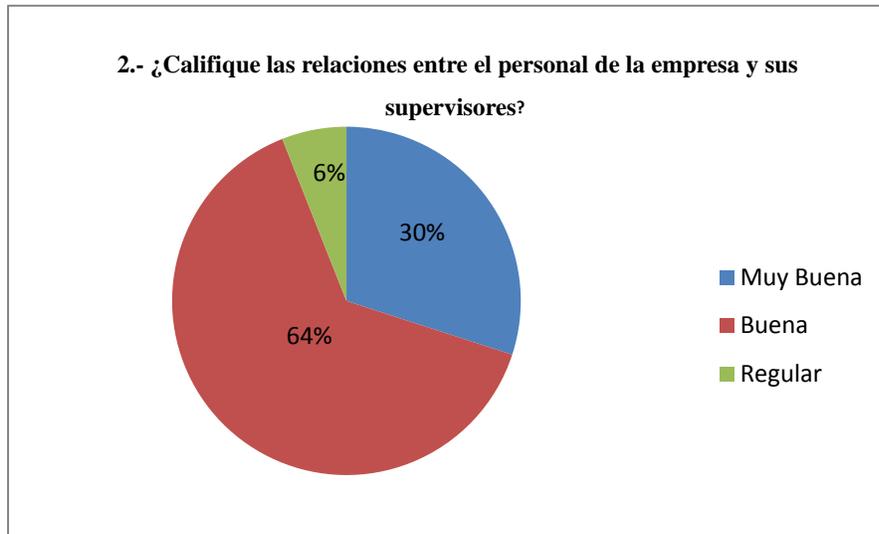
2.1.7.1 Encuesta Clima Laboral

La encuesta se aplicó a todo el personal interno de Radio La Deportiva, el cual está conformado por 47 personas.

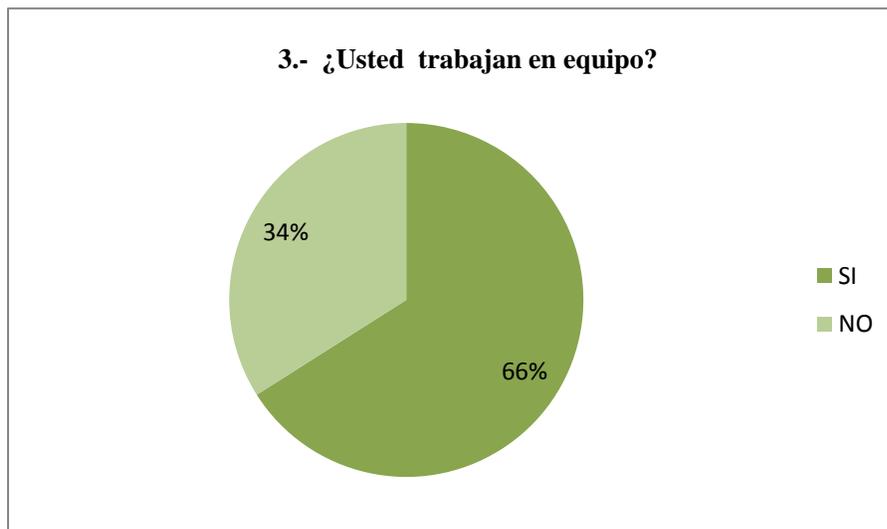
2.1.7.1.1 Resultados Gráficos/Total de Personas Encuestadas: 47



- Un 26% de los encuestados opina que NO recibe información por parte de sus supervisores. Mientras que un 74% que representa a la mayoría dice que SI la recibe.

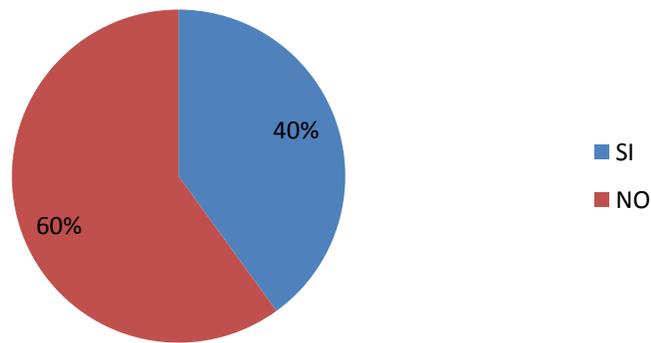


- De las personas encuestadas el 30 % optó por la alternativa MUY BUENA, el 64% por la opción BUENA y el 6% por REGULAR. Como podemos ver el 64% representa la mayoría, por lo tanto las relaciones entre el personal de la empresa y sus supervisores están en un nivel intermedio, ni muy bueno ni tampoco malo.



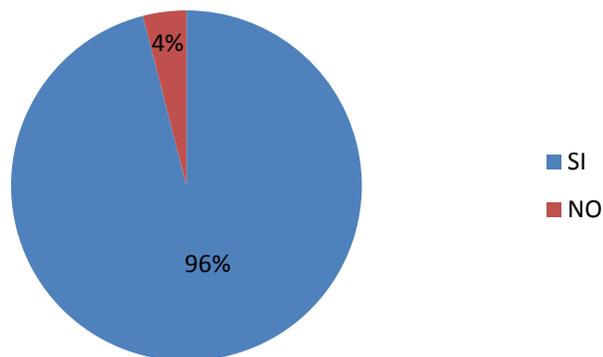
- De las personas encuestadas el 66% respondió SI y el 34% NO. Se puede evidenciar que si existe un trabajo en equipo por parte de la mayoría de los empleados aunque existe un porcentaje que no están de acuerdo.

4.- ¿La empresa le ofrece oportunidades de progresar?

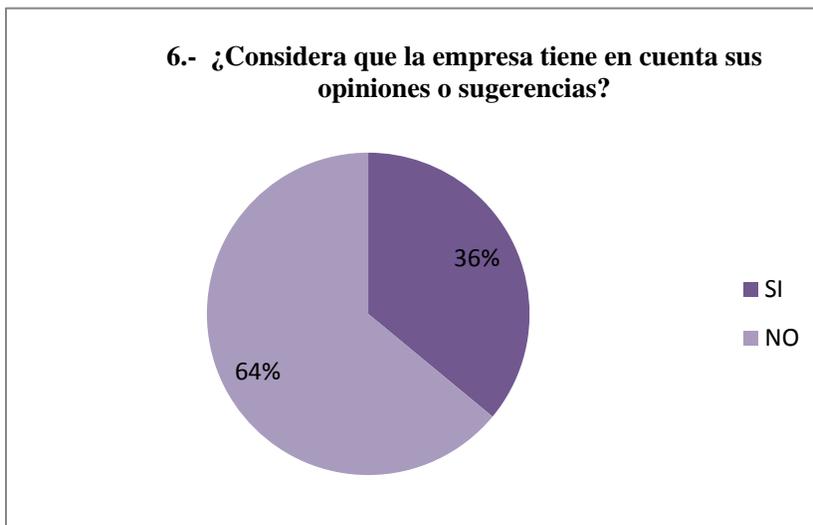


- De las personas encuestadas el 60% respondió que SI y el 40% NO. En base a esto, la mayoría de personas consideran que la empresa no les ofrece la oportunidad de progresar, motivo por el cual hace falta reforzar este aspecto.

5.- ¿Está contento/a con su trabajo?



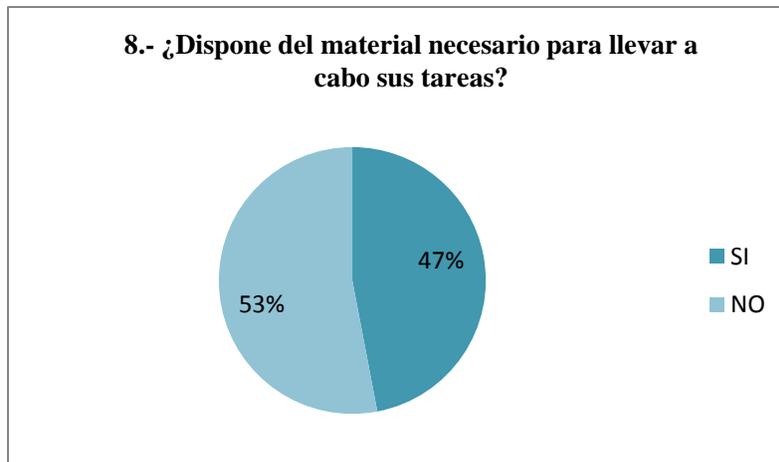
- De las personas encuestadas el 96% respondió que SI y el 4% NO. Podemos determinar que la mayoría de personas están contentas con su trabajo dentro de la empresa. Sin embargo hay un pequeño porcentaje que no está a gusto con su trabajo.



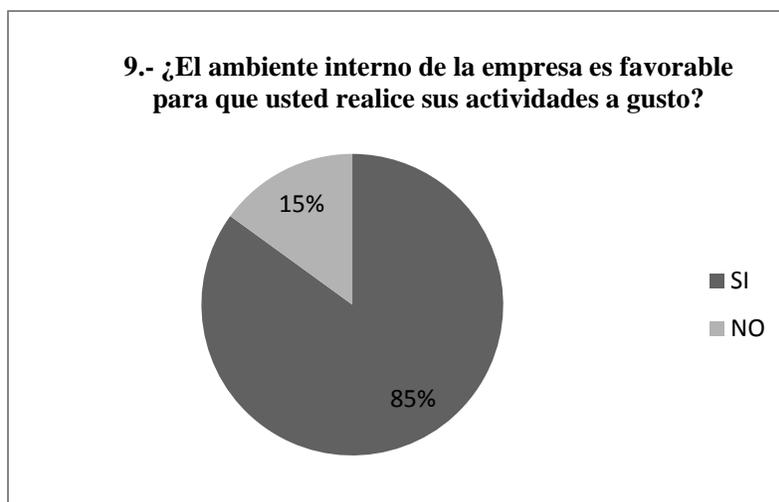
- De las personas encuestadas el 36% respondió SI y el 64%NO. En este caso hace falta que la empresa tome en cuenta opiniones o sugerencias de los empleados.



- De las personas encuestadas el 36% respondió SI y el 64% NO. En base a esto, la mayor parte de personal no se identifica con la organización. Es necesario que todos se sientan parte de la organización para que tomen en serio su trabajo dentro de la misma.



- De las personas encuestadas el 47 % respondió SI y el 53% NO. Por lo tanto, la mayor parte del personal no dispone de recursos necesarios para desempeñar sus funciones, es necesario consultar que materiales necesitan y buscar una solución inmediata para que estén siempre a su alcance.



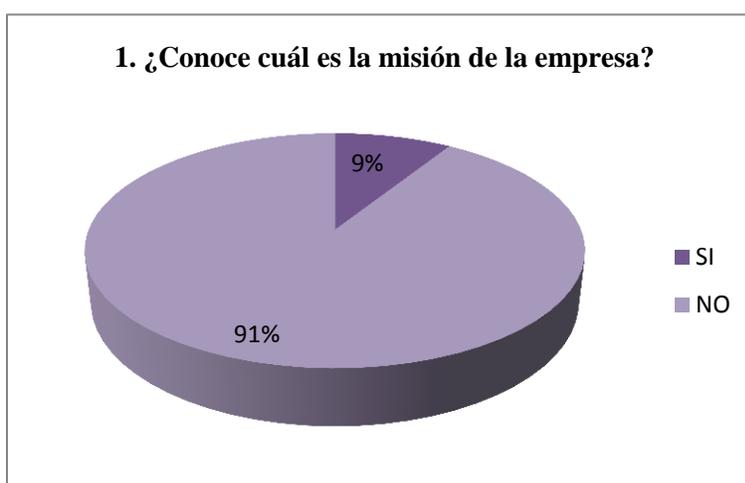
- De las personas encuestadas el 85% respondió que SI y el 15% NO. En este caso, el ambiente interno de la empresa para la mayoría del personal es favorable. Sin embargo hay que trabajar con el porcentaje que no está a gusto con el ambiente para determinar que elementos le hace falta para mejorarlo.

2.1.7.2 Comunicación Interna

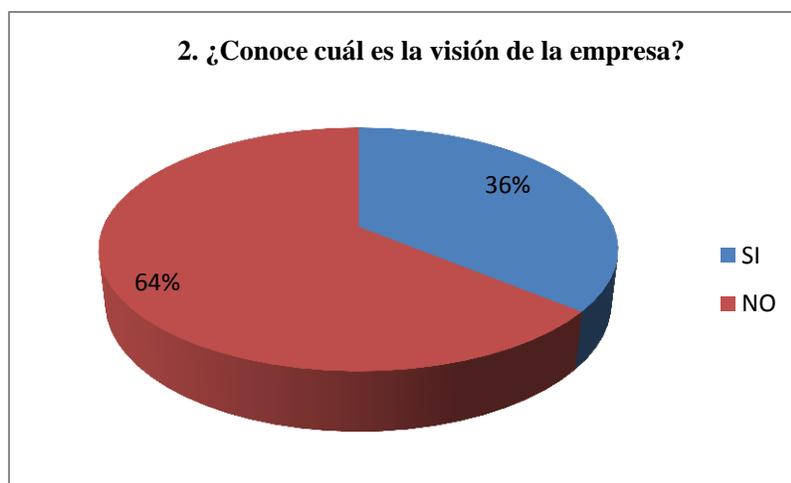
2.1.7.2.1 Encuesta a Audiencias Internas

La encuesta se aplicó a todo el personal interno de Radio La Deportiva, el cual está conformado por 47 personas.

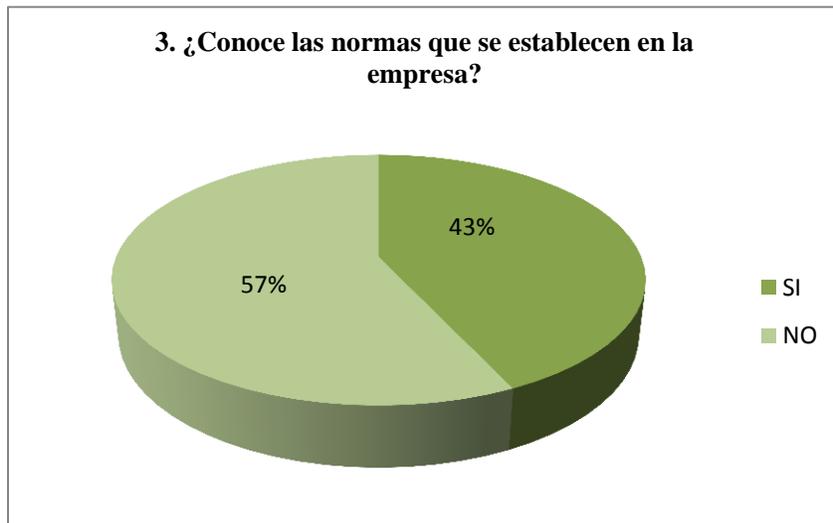
2.1.7.2.2 Resultados Gráficos/ Total de personas encuestadas: 47



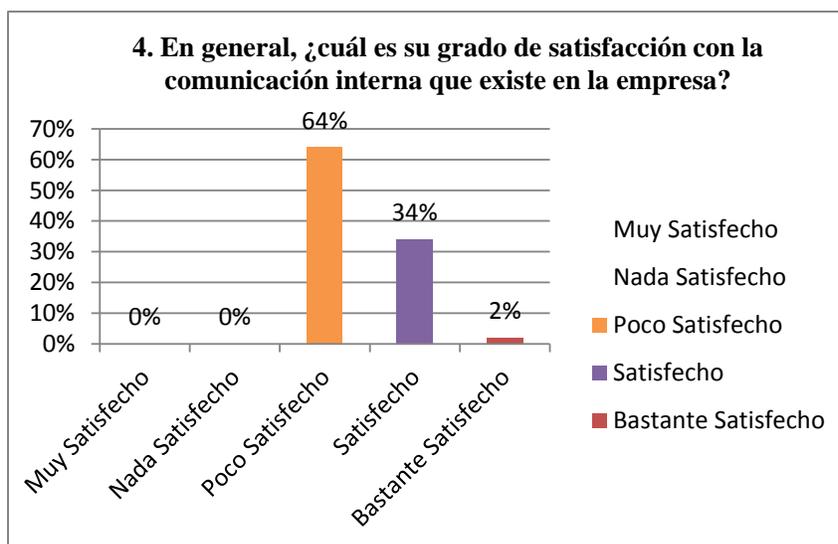
- De las personas encuestadas el 9 % respondió que SI conoce la misión de la empresa y el 91% respondió que NO la conoce.



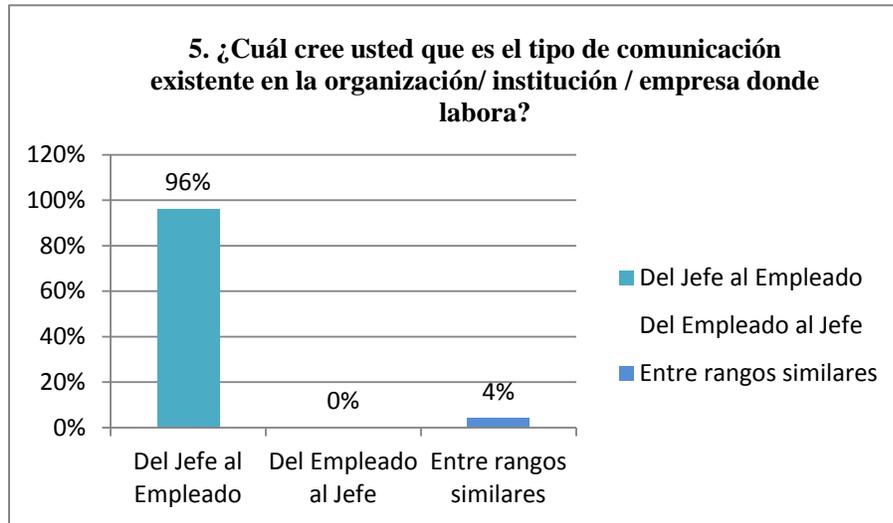
- De las personas encuestadas el 36% respondió que SI conoce la visión de la empresa y el 64% respondió que NO la conoce.



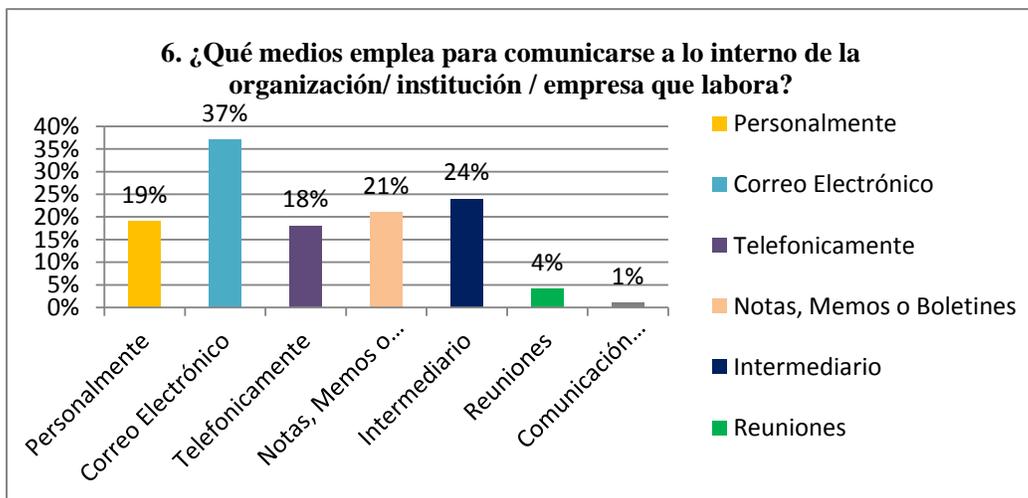
- De las personas encuestadas el 43% respondió que SI conoce las normas de la empresa y el 57 % respondió que NO las conoce.



- De las personas encuestadas para la pregunta sobre el nivel de satisfacción sobre el manejo de la comunicación interna dentro de la empresa, el 64% respondió que POCO SATISFECHO, 34 % respondió SATISFECHO y el 2% BASTANTE SATISFECHO.



- De las personas encuestadas el 96% respondió que hay una comunicación DEL JEFE AL EMPLEADO y el 4 % respondió que hay una comunicación ENTRE RANGOS SIMILARES.



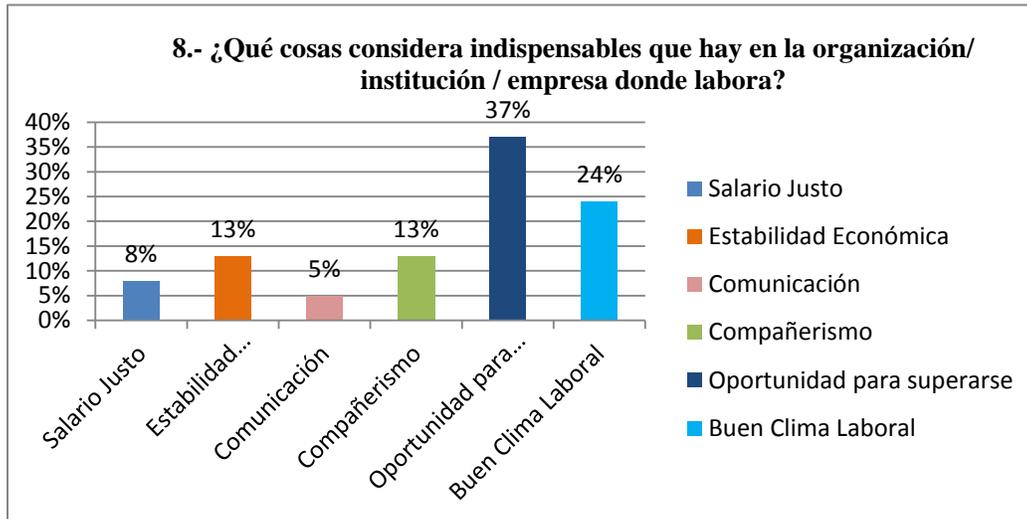
➤ Del total de respuestas recibidas se obtuvo los siguientes porcentajes sobre los medios que se emplean para comunicarse a nivel interno:

- Personalmente: 19%
- Correo Electrónico: 37%
- Telefónicamente: 18%
- Notas, Memos o Boletines: 21%
- Intermediario: 24%
- Reuniones: 4%
- Comunicación Informal (rumores): 1%

El porcentaje que se destaca mayoritariamente es el 37 % que corresponde al Correo Electrónico, el 24 % a la comunicación por medio de un Intermediario, luego están las notas, boletines o memos con un 21%, la comunicación Personalmente con el 19%, mientras que las Reuniones ocupan el 4% y la Comunicación Informal el 1 %.



- De las personas encuestadas para la pregunta sobre si los altos mandos informan sobre toma de decisiones o cambios dentro de la empresa, el 17% respondió que SIEMPRE, el 40% respondió que NUNCA y el 43% que A VECES.



- Del total de respuestas recibidas se obtuvo los siguientes porcentajes sobre los aspectos que la empresa ofrece para sus empleados:
 - Salario Justo: 8%
 - Estabilidad económica: 13%
 - Comunicación: 5%
 - Compañerismo: 13%
 - Oportunidad para superarse: 37%
 - Buen clima laboral: 24%

2.1.7.2.3 Conclusiones

- Es necesario difundir la misión y visión de Radio La Deportiva 99.3 FM mediante canales que sean fáciles de captar para que el personal de la empresa pueda interiorizar estos dos elementos importantes. De igual manera, las normas de la

empresa deben ser parte de la ética de cada empleado, es indispensable que todos las conozcan y sobretodo que las pongan en práctica.

- La mayor parte del personal esta POCO SATISFECHO con el manejo de la comunicación interna, es necesario buscar alternativas para que ésta mejore para entendimiento y mayor productividad de todos los que conforman la empresa.
- La mayoría del personal está de acuerdo con que la comunicación es del jefe al empleado, es decir es una comunicación descendente y muy pocos consideran que la comunicación es de lado y lado. Sin embargo es necesario que exista un flujo de comunicación mutuo para que tanto los jefes como los empleados puedan externar dudas, ideas, opiniones o sugerencias.
- El medio más utilizado para comunicarse a nivel interno es el correo electrónico, sin embargo el comunicarse cara a cara o manifestarse en reuniones es muy escaso por lo cual es necesario establecer estrategias para que estos medios sean utilizados mas a menudo, de la manera correcta y cuando sean necesarios.
- La mayor parte del personal considera que no siempre se les avisa sobre cambios o toma de decisiones, es importante que todos sepan sobre lo que ocurre dentro de la empresa ya que son parte de la misma, por lo cual es importante que se les comunique siempre.
- Un aspecto fundamental dentro de la empresa ocupa el porcentaje mínimo del 5 % que es la comunicación. Aquí podemos comprobar que no existe una correcta comunicación entre el personal de la empresa y hay que reforzarla.

2.1.7.3 Comunicación Externa

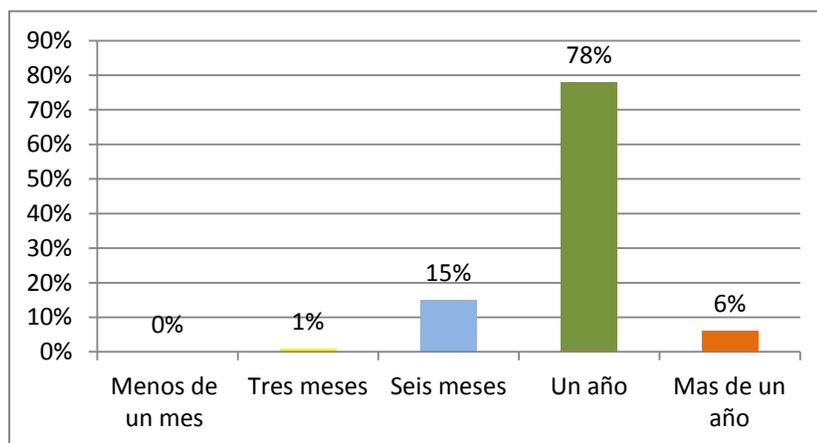
2.1.7.3.1 Encuesta a Audiencias Externas

2.1.7.3.2 Gráficos/Resultados (69 personas encuestadas)

- **Encuesta # 1**

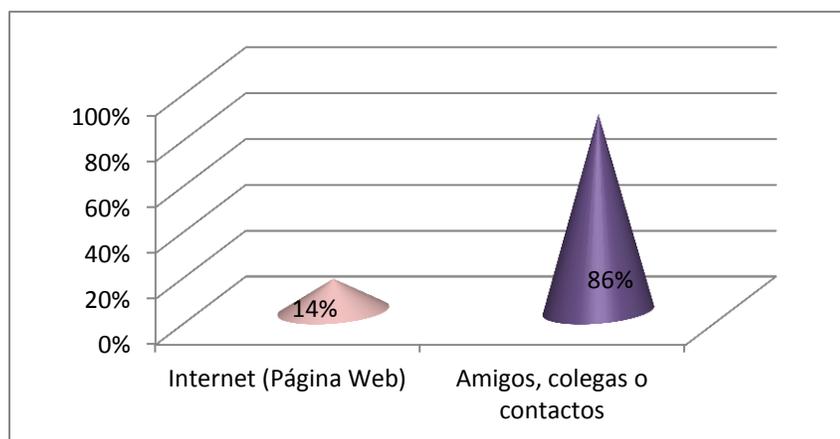
La encuesta se aplicó vía Facebook (Perfil Devora Animales Suelto) a 150 oyentes de Radio La Deportiva 99.3 FM, de los cuales únicamente 69 personas respondieron.

1. ¿Cuánto tiempo lleva sintonizando Radio La Deportiva 99.3 FM?



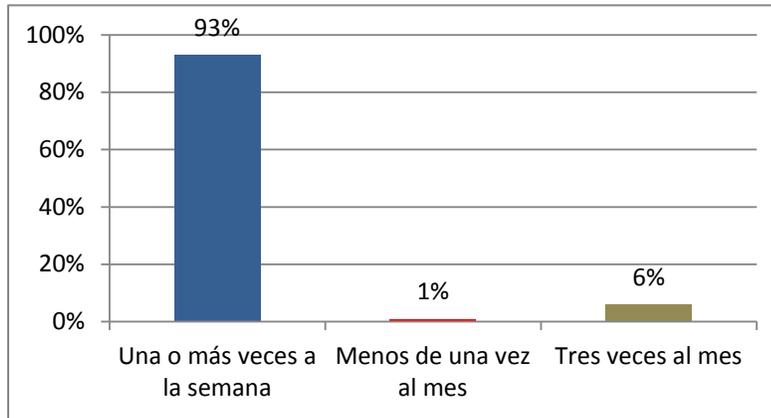
➤ De las personas encuestadas el 78% respondió que lleva sintonizando Radio La Deportiva 99.3 FM por un año, el 15% seis meses, el 6% más de un año y el 1% tres meses.

2. ¿Cómo conoció a la Radio La Deportiva 99.3 FM?



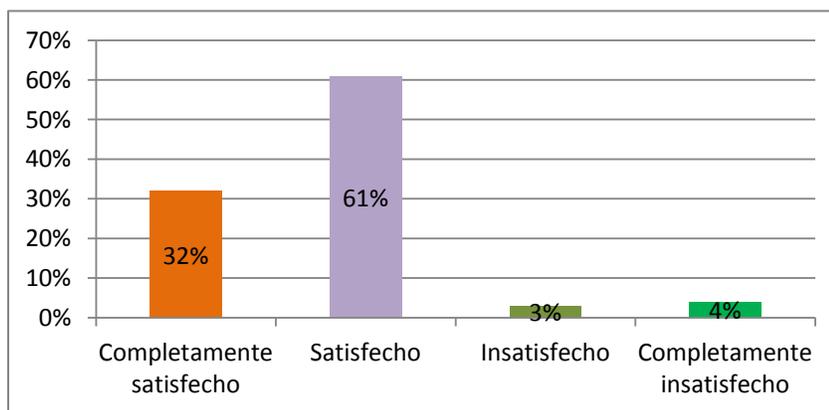
- De las personas encuestadas el 86% respondió que conoció a la Radio La Deportiva 99.3 FM por amigos, colegas o contactos, mientras que el 14% la conoció a través del internet por la página web.

3. ¿Con qué frecuencia sintoniza Radio La Deportiva 99.3 FM?



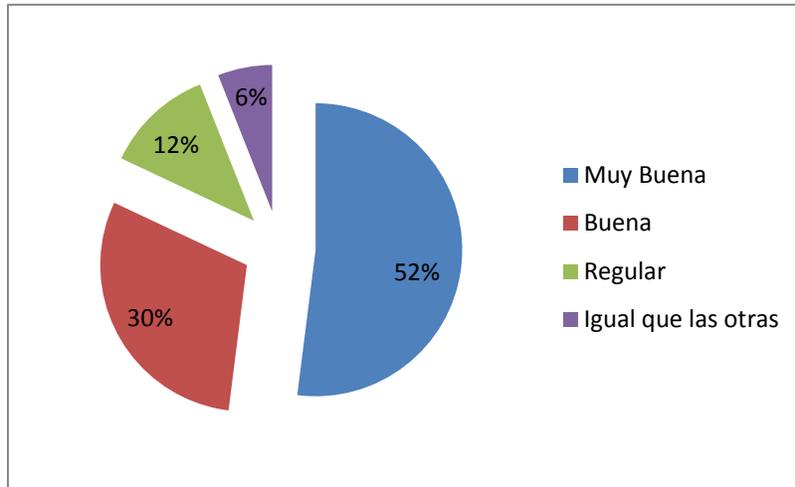
- De las personas encuestadas, el 93% respondió que sintoniza la radio una o más veces a la semana, el 6 % tres veces al mes y el 1% menos de una vez al mes.

4. Por favor, indíquenos su grado de satisfacción general con Radio La Deportiva 99.3 FM



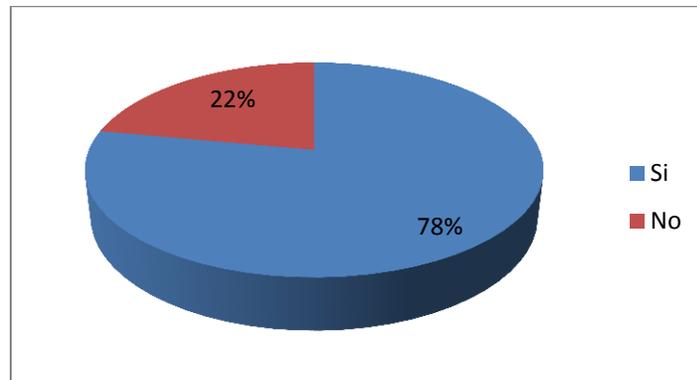
- De las personas encuestadas, el 61% están satisfechas con la Radio La Deportiva 99.3 FM, 32% están completamente satisfechas, el 4 % están completamente insatisfechas y el 3 % están insatisfechas.

5. En comparación con otras alternativas de emisoras deportivas, Radio La Deportiva 99.3 FM es...



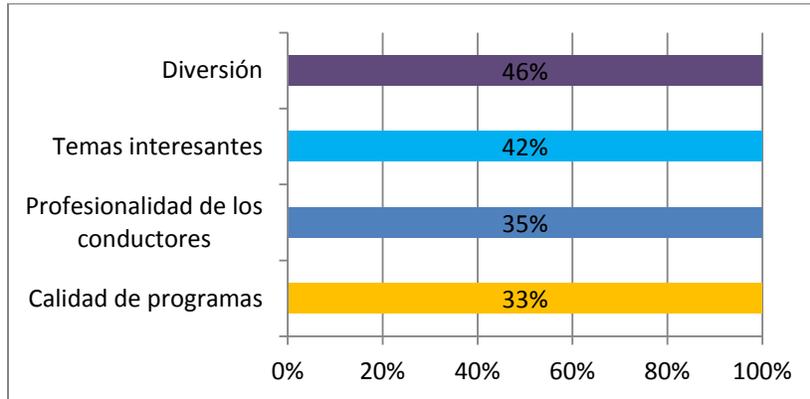
- En cuanto a la comparación con otras alternativas de emisoras deportivas, el 52% respondió que es muy buena, el 30% que es buena, el 12% que es regular y el 6% que es igual a las otras

6. ¿Ha recomendado Radio La Deportiva 99.3 FM a otras personas?



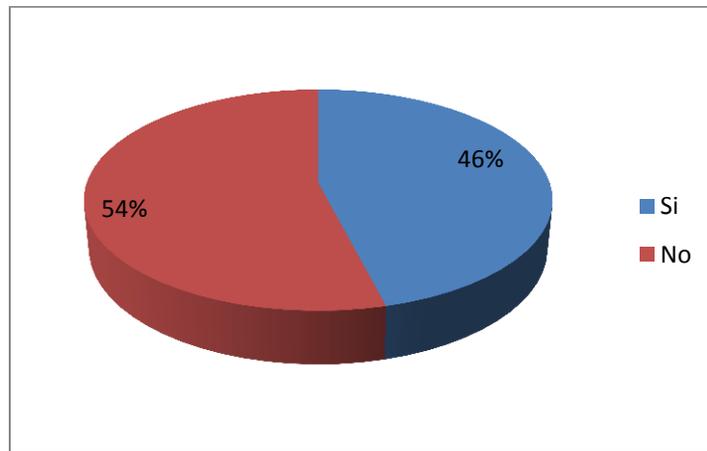
- De las personas encuestadas, el 78 % respondió que si ha recomendado Radio La Deportiva 99.3 FM y el 22 % que no lo ha hecho.

7. ¿Qué aspectos son importantes para usted la hora de escuchar Radio La Deportiva 99.3 FM?



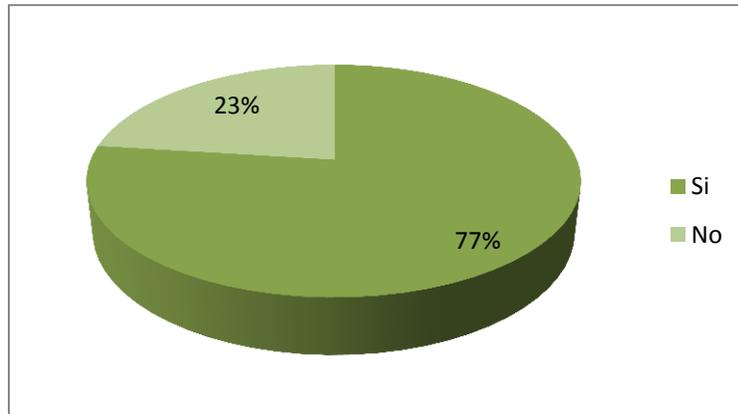
- Las respuestas obtenidas en torno a los aspectos importantes a la hora de escuchar Radio La Deportiva 99.3 FM son, el 46% respondió por diversión, el 42% por temas interesantes, el 35% por profesionalidad de los conductores y el 33% por calidad de programas.

8. ¿Conoce usted el logotipo que identifica a la empresa?



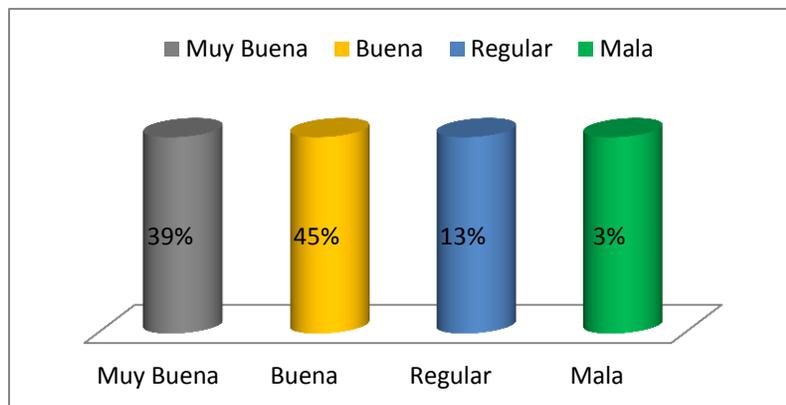
- De las personas encuestadas, el 46% afirma que conoce el logotipo que identifica a la empresa y el 54% asegura que no lo conoce.

9. ¿Cree usted que es necesario implementar publicidad para la empresa?



- De las personas encuestadas, el 77% manifiesta que si hay que implementar publicidad para la empresa mientras que el 23% dice que no.

10. ¿Cómo percibe usted la posición de la empresa en el mercado?

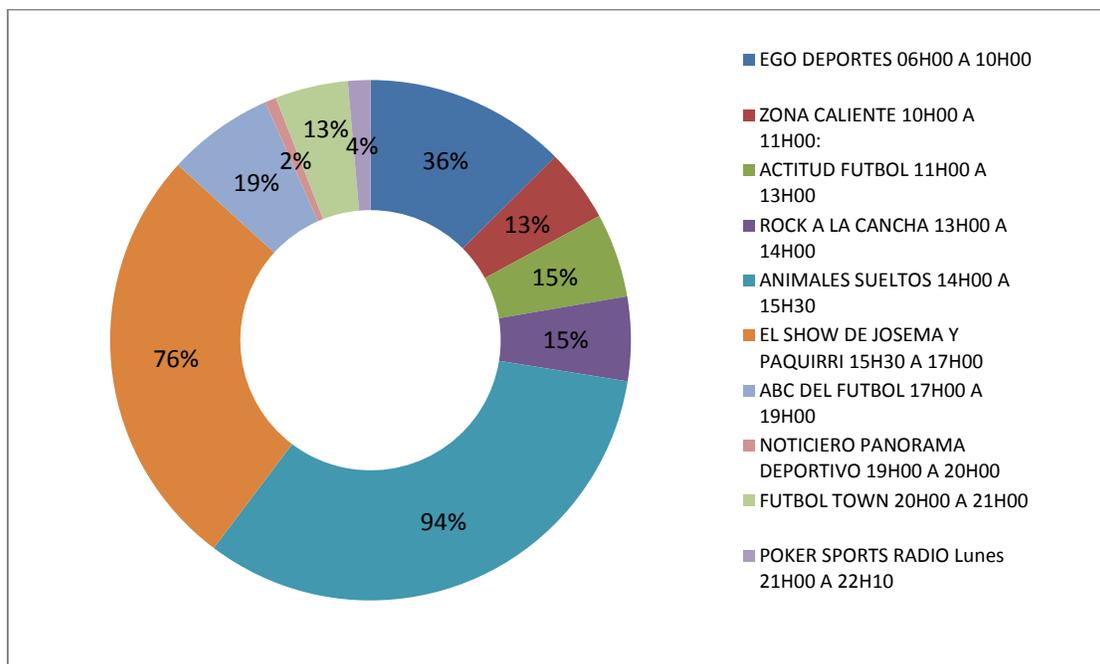


- De las personas encuestadas, el 45% dice que la posición de la empresa en el mercado es buena, el 39% dice que es muy buena, el 13% regular y el 3% mala.

- **ENCUESTA # 2 (47 personas encuestadas)**

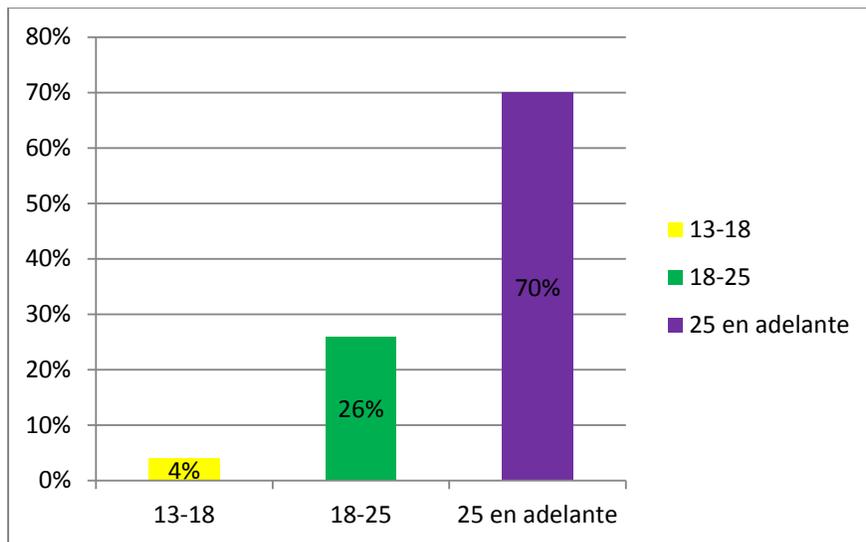
La encuesta se aplicó vía Facebook (Perfil Devora Animales Suelos) a 150 oyentes de Radio La Deportiva 99.3 FM, de los cuales únicamente 47 personas respondieron.

1. Marque con una X los programas que más escucha en la Radio La Deportiva 99.3 FM (Puede seleccionar más de una opción)



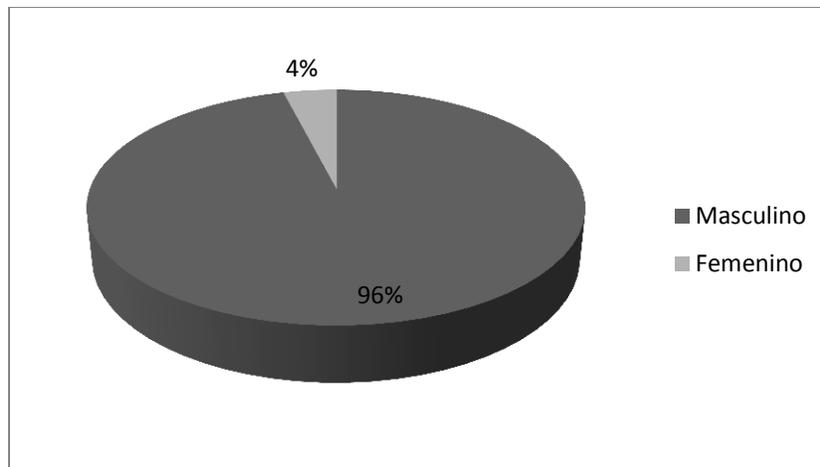
➤ Las respuestas obtenidas en torno a los programas más escuchados por las audiencias son, el 94% Animales Suelos, el 76% El show de Josema y Paquirri, 36% Ego Deportes, 19% ABC del fútbol, el 13% Futbol Town, 13% Zona Caliente, 15% Actitud Futbol y 15 % Rock a la Cancha, 4% Poker Sports Radio, y el 2% Noticiero Panorama Deportivo.

2. ¿Cuál es su edad?



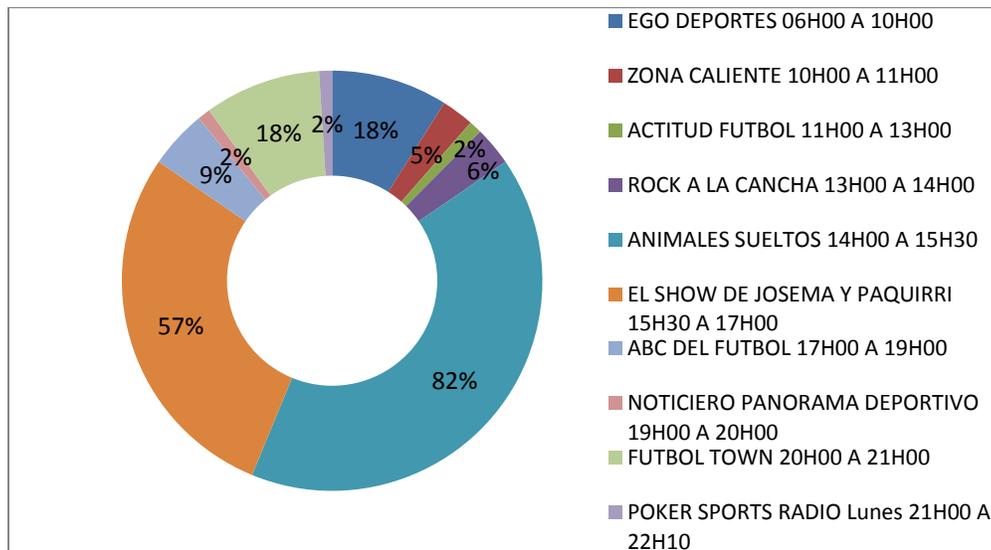
- El rango de edad de los oyentes de Radio La Deportiva 99.3 FM con un 70% a personas de 25 en adelante, 26% de 18 a 25 y el 4% de 13 a 18.

3. ¿Cuál es su sexo?



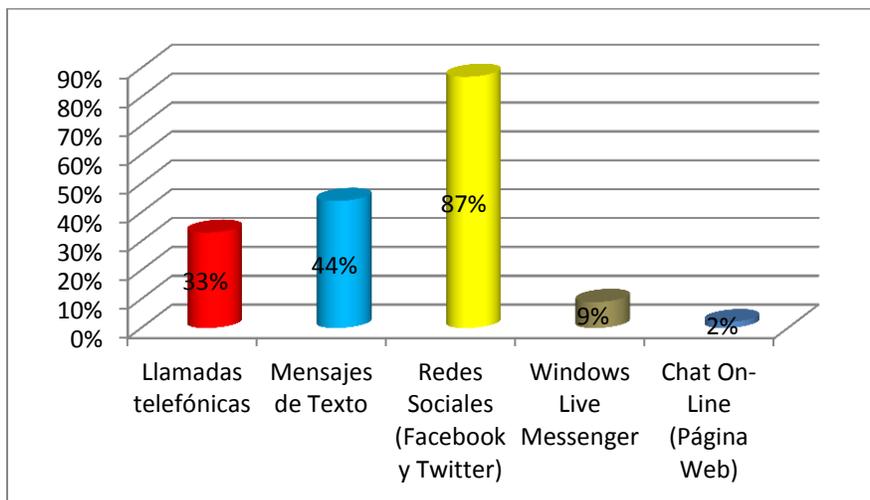
- El género de los oyentes de Radio La Deportiva 99.3 FM con un 96% representando al género masculino y con un 4% al género femenino.

4. Seleccione qué programas le permiten interactuar en los temas tratados y toma en cuenta sus opiniones y sugerencias



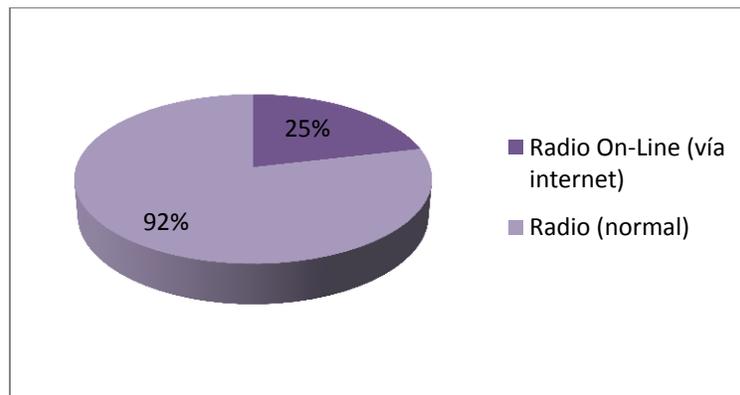
- En cuanto a los programas que permiten interacción de los oyentes son, con un 82% Animales Suetos, 57% El Show de Josema y Paquirri, 18% Ego Deportes, 18% Fútbol Town, 9% ABC del futbol, 6% Rock a la Cancha, 5% Zona Caliente, 2% Actitud Futbol, Poker Sports y Noticiero Panorama Deportivo.

5. A través de qué medios se pone en contacto con los programas de Radio La Deportiva 99.3 FM (puede elegir más de una opción)



- Las respuestas obtenidas en cuanto a los medios que utilizan los oyentes para comunicarse con los programas de Radio La Deportiva 99.3 FM son, el 87% Redes Sociales, 44% Mensajes de Texto, 33% Llamadas telefónicas, 9% Messenger y el 2% Chat On-Line de la página web.

6. ¿Qué medio es más efectivo y está a su alcance para escuchar la programación de la Radio La Deportiva 99.3 FM?



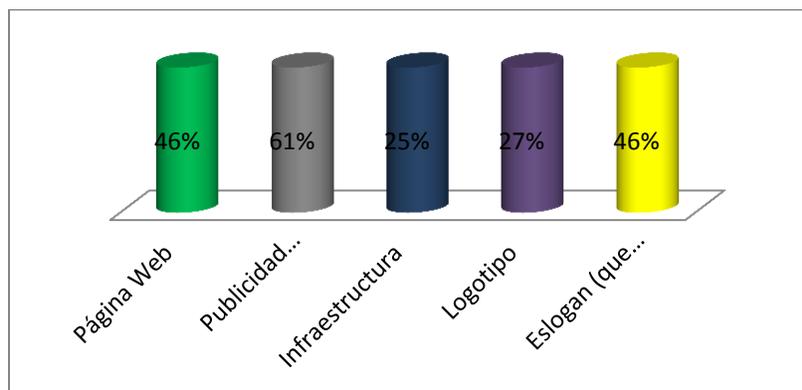
- De las personas encuestadas el 92% le parece más efectiva y esta a su alcance la radio normal y el 25% opta por la Radio On-Line.

7. Mencione qué cambios considera que Radio La Deportiva 99.3 FM debe hacer en su programación

- Hablen menos de liga no es el único equipo
- Deberían poner mejores programas deportivos donde llamen a la audiencia mas joven
- Locutores de renombre
- Que no se introduzca "la rotativa" con tanta frecuencia. Y el exceso de protagonismo de Oscar Portilla que ha hecho que evite oír su programación deportiva.
- Tomar en cuenta las preguntas y la participación de sus oyentes, en especial en los programas de la mañana y en el ABC del Fútbol.

- Implementar un programa de música.
- Si se llama "Radio la Deportiva" lo veo muy difícil que cambien de programación ya que al ser deportiva el 90% de la programación se pasará hablando de eso y considerando también que "deportiva" entre comillas porque monopolizan el deporte con el futbol, deporte son muchas disciplinas no solo el futbol. Y deberían dar otra programación de otros temas no solo deportes aunque se llame RADIO La Deportiva.
- El hecho de ser una radio deportiva no quiere decir que hablen solo de futbol seria mejor que den apertura a otros segmentos, mas música que sea variada.

8. Mencione qué aspectos debe implementar la Radio La Deportiva 99.3 FM para mejorar su imagen (puede seleccionar más de una opción)



- Las respuestas obtenidas en cuanto a los aspectos que debe implementar la Radio La Deportiva 99.3 FM para mejorar su imagen son, el 61% publicidad, el 46% página web y eslogan, 27% logotipo y el 25% infraestructura.

9. Desde su punto de vista menciones 4 sugerencias que la Radio La Deportiva 99.3 FM debe tomar en cuenta para competir dentro del mundo radial en general

- Más locutoras femeninas
- Hablar de todos los clubes
- Mejorar la transmisión de los partidos
- Más música

- Imparcialidad, no al fanatismo deportivo. Entrevistas o participación de los deportistas como personas. Hacer conciencia que el deporte es más que fútbol. Se llama LA DEPORTIVA no la FUTBOLERA.
- Brindar mas variedad en el tema deportivo, dedican demasiado tiempo a hablar de un solo equipo en su programación. El Sr. Portilla es la versión radial deportiva de vamos con todo, se dedica a polemizar demasiado temas extradeportivos.
- Premios
- Debe ser una radio a nivel nacional no solo en la sierra
- Dejar de hablar más de Liga y dar espacio a los otros equipos.
- Desarrollar una programación con un poco mas de espacio en variedades.
- Implementar un programa de novedades tecnológicas y noticias varias pero importantes.
- Publicidad en Redes Sociales.
- Tomar en cuenta comentarios de oyentes en los programas.
- Implementar programas deportivos de personas con discapacidad.
- Llegar a más ciudade.
- Que la programación la suban a la web y se la pueda descargar cuando haya una opinión que se genere mediante las redes sociales se la analice y critique.
- No monopolizar la radio solo con futbol y transmisión de partidos intrascendentes de equipos de categoría baja. EJ: (Partidos del Aucas o equipos de barrio desconocidos). Tener mas programación radial de temas diversos, ej. (música a pedido), (temas de debate educativos), (temas de misterio como fantasmas o lo paranormal), (nutrición y salud) (educación sexual) (espacio de humor) etc. etc. PD. Animales Suelos y Josema y Paquirri es la única razón por la que escucho su radio. Lo demás es full intrascendente. Gracias
- Ampliar la cobertura a nivel nacional, mejorar el diseño de la pagina Web
- Quitar los informativos de la hora
- Menos comerciales
- Creación de un eslogan que identifique a la radio como tal.

2.1.7.3.3 Conclusiones

- En base a los resultados obtenidos en las dos encuestas, se determina que Radio La Deportiva 99.3 FM necesita tener más publicidad en diversos canales para darse a conocer.
- Por otro lado, un punto clave en torno a los aspectos importantes a la hora de escuchar Radio La Deportiva 99.3 FM se destaca la diversión, lo cual es relevante ya que es una radio enfocada al tema de los deportes por lo tanto su fuerte no está ligado al fin que propone la misma.
- El logotipo de la radio no es de conocimiento de la mayoría, lo cual afecta de una u otra manera a la imagen de la empresa.
- Las respuestas obtenidas en torno a los programas más escuchados por las audiencias representan y los que permiten la interacción con los oyentes son los dos programas de diversión que tiene la radio, motivo por el cual, nuevamente la radio está fallando en dar importancia a los programas deportivos, no los está manejando bien.
- El género de los oyentes de Radio La Deportiva 99.3 FM es representativo por los hombres, sin embargo es importante que se incluya más al género femenino en locución para que enganchar a mujeres que gustan del deporte.
- Hay que atacar a más audiencias a través de las redes sociales ya que son los medios que actualmente son frecuentemente utilizados.
- También es significativo promover la radio on-line que está en la página web para que personas que estén en otros países la puedan sintonizar.
- Radio La Deportiva 99,3 FM debe abarcar otros deportes, no solo de fútbol.

- La radio debe fomentar en sus programas la participación de sus oyentes.
- Los aspectos que debe implementar la Radio La Deportiva 99.3 FM para mejorar su imagen son: difundir mayor publicidad, actualización de la página web, la creación de un eslogan que la identifique, mejoras en el logotipo y en la infraestructura.

2.1.8 FODA

FORTALEZAS

- Cuenta con equipo de trabajo grande
- Colaboración de un gran staff de periodistas deportivos
- Experiencia en el ámbito deportivo
- El contenido de la radio (deportes y humor)
- Conservan cliente antiguos fieles a la marca
- Produce y ofrece programas de calidad
- Cuenta con personal joven
- A través de la radio On- line tienen alcance hacia otras ciudades en incluso países

OPORTUNIDADES:

- Existe un gran mercado de marcas publicitarias en la franja de deportes, por lo cual hay alternativas de auspicios.
- Uso de las redes sociales como herramientas promocionales
- Ausencia de radios especializadas en deportes

DEBILIDADES:

- La inestabilidad del personal deportivo

- Los contratos temporales (auspicios) con los diferentes programas
- La falta de experiencia de los directivos en manejo de administrar una empresa
- La frecuencia es local solo dirigida a la provincia de Pichincha
- Ser parcializados e identificados hacia un solo equipo (Liga Deportiva Universitaria)

AMENAZAS:

- El gobierno y la revisión de frecuencias radiales
- Que la competencia aproveche nuestras falencias
- La creación de más medios deportivos (paginas web, radios, programas de tv)
- Competidores ofrezcan mayor cobertura

2.1.9 FODA CRUZADO

ESTRATEGIAS DEFENSIVAS

FO: Fortalezas y Oportunidades

- **Fortaleza:** Cuenta con un equipo grande de trabajo
- **Oportunidad:** Atacar mercados focales (tenis, motos, autos, etc.)
- **Estrategias:**
 - o Realizar entrevistas a gente especializada en deportes como el tenis, motos, autos, etc. para ampliar el contenido deportivo y no sea solo de futbol.
 - o Capacitación de personal en deportes variados para que puedan comentar o manejar conversaciones referentes a diferentes deportes.
- **Fortaleza:** Colaboración de un gran staff de periodistas deportivos

- **Oportunidad:** Capacitar a periodistas o corresponsales
- **Estrategias:**
 - Hacer alianzas con empresas que ofrezcan cursos de capacitación para que los periodistas estén actualizados y amplíen sus conocimientos.
- **Fortaleza:** Conserva clientes antiguos y fieles a la marca
- **Oportunidad:** Existe un gran mercado de marcas publicitarias en la franja de deportes, por lo cual hay alternativas de auspicios.
- **Estrategia:**
 - Buscar clientes nuevos para que formen parte de los auspicios de la radio.

FA: Fortalezas y Amenazas

- **Fortaleza:** Produce y ofrece programas de calidad.
- **Amenaza:** La creación de nuevas ideas en más medios deportivos (radios y radios on line, programas de tv, etc.)
- **Estrategia:**
 - Innovar nuevos productos o ideas en los programas para diferenciarse de la competencia.
- **Fortaleza:** Experiencia en el ámbito deportivo
- **Amenaza:** Gobierno y revisión de frecuencias radiales
- **Estrategia:**
 - Tener respaldo de autoridades del sector público (como invitados a los programas)

ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA

DO: Debilidades y Oportunidades

- **Debilidad:** Inestabilidad del personal deportivo
- **Oportunidad:** Capacitaciones para motivar al personal
- **Estrategia:**
 - Realizar jornadas de motivación con expertos para que el personal interactúe, se sienta parte de la empresa e interesado por hacer un trabajo mejor.
- **Debilidad:** La falta de experiencia de los Directivos en administrar una empresa
- **Oportunidad:** Talleres sobre cómo administrar una empresa
- **Estrategia:**
 - Implementar talleres sobre la administración de una empresa para que los Directivos conozcan la importancia de cómo manejar y dirigir su negocio.

DA: Debilidades y Amenazas

- **Debilidad:** La frecuencia es local solo dirigida a la provincia de Pichincha
- **Amenaza:** Competidores ofrezcan mayor cobertura
- **Estrategia:**
 - Ampliar la cobertura de la frecuencia radial hacia otras ciudades como (Ibarra, Ambato, Riobamba, etc.)
- **Debilidad:** Ser parcializados e identificados hacia un solo deporte y hacia un equipo de fútbol (Liga Deportiva Universitaria)
- **Amenaza:** La competencia maneje información sobre otros equipos de fútbol y deportes
- **Estrategia:**
 - Seguir a otros equipos de fútbol y tratar otro tipo de deportes para tener nuevos oyentes.

CAPÍTULO III

3.1 Plan Estratégico de Comunicación para evaluar la Comunicación Interna y Externa de la Radio “La Deportiva” 99.3 Fm

3.1.1 Estrategia Macro

El plan estratégico para el año 2013-2014 será elevar la comunicación interna y externa de la radio “La Deportiva” 99.3 FM.

3.1.2 Propuesta Plan Estratégico

ESTRATEGIAS MICRO	TÁCTICA	RESPONSABLE	RECURSOS	COSTO	FEHCA DE INICIO	FECHA DE EVALUACIÓN	HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN
-Implementar rótulos pequeños en los que estén definidos la misión, visión y valores de la empresa con su respectivo logotipo y colores.	-Contratar a una agencia de publicidad para que se encargue de diseñar los rótulos con la misión, visión y valores de la radio. - Ubicarlos en un sitio estratégico de la empresa para que estén a la vista de todos, podrían ser corredores de las oficinas o al subir las gradas para llegar a la cabina de radio.	-Diseñador Gráfico -Directivos de la radio -Gerente General -Personal Interno	-Programas para diseño gráfico - 3 Rótulos pequeños de madera (30 cm de ancho por 36cm de largo)	-Diseño de rótulos: \$ 160 -Cada rótulo: \$45	-Del 1 de enero al 10 de enero de 2013	15 de enero de 2013	-Hacer una encuesta para ver si el personal interno saben la misión, visión y valores de la radio.

-Colocar en el fondo de pantalla de cada computador la misión, visión y valores de la radio.	-Designar al asistente técnico que se encargue de colocar en cada computador la misión, visión y valores de la empresa como protector de pantalla.	-Asistente Técnico -Directivos de la radio -Gerente General -Personal Interno	-Flash memory -Computador	No Aplica	-Del 1 de enero al 10 de enero de 2013	15 de enero de 2013	-Hacer una encuesta para ver si el personal interno saben la misión, visión y valores de la radio.
-Entregar a cada uno de los empleados un folleto en donde estén las normas o reglamento que tiene la empresa para que el personal lo conozca y lo aplique.	-Elaborar y diseño el folleto. -Realizar una reunión en donde se explique el folleto y se haga la entrega respectiva a cada empleado.	-Diseñador gráfico -Directivos de la radio -Gerente General -Personal Interno	-Programas para diseño gráfico -Oficina de reuniones	-100 folletos: \$30	-Del 20 de enero al 20 de febrero de 2013	15 de marzo de 2013	-Prueba de aplicación sobre lo aprendido a los empleados.
-Crear una Cartelera de anuncios	-Elaborar una cartelera llamativa con materiales creativos por	-Gerente General -Personal interno	-Tabla de corcho -Papeles de colores -Stickers	-No Aplica	-Del 25 de febrero al 15 de marzo de 2013	20 de marzo de 2013	-Evaluación cada 15 días para confirmar que efecto ha tenido

	<p>parte del personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Asignar a dos personas la recolección de información o notificaciones importantes. -Pegarlas en la cartelera. -Actualizar y renovar la información cada semana. 						
<p>-Realizar ritos (celebraciones sencillas: festejos de cumpleaños, reconocimiento de logros, etc.).</p>	<p>- Designar al o a la Gerente General la encargada de organizar las celebraciones en la oficina de reuniones. Esta persona tendrá una base de datos de los empleados con la fecha de su cumpleaños y con los méritos obtenidos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Gerente General -Diseñador Gráfico -Personal Interno 	<ul style="list-style-type: none"> -Certificados de reconocimiento de logros - Tarjetas de cumpleaños -Cupones de auspicios (obsequios) 	<ul style="list-style-type: none"> -200 certificados: \$20 -200 tarjetas de cumpleaños: \$20 -Cupones de auspicios: No Aplica 	<ul style="list-style-type: none"> -Del 1 de enero de 2013 	<p>1 de abril de 2013</p>	<p>-Sondeo de opinión a audiencias internas para determinar si están a gusto con este tipo de celebraciones.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar certificados de reconocimiento de logros. -Elaborar tarjetas de cumpleaños. -Entrega de cupones de auspicios como obsequio de cumpleaños o reconocimiento de logros. 						
-Ejecutar reuniones cada 15 días entre empleados y supervisores	-Los Directivos de la radio deben convocar a los empleados a reuniones cada 15 días para tratar temas sobre la radio donde será escuchadas opiniones y sugerencias	-Directivos de la radio -Gerente General -Personal interno	-Oficina de reuniones	-No Aplica	-Del 1 Abril de 2013	15 de Mayo de 2013	-Sondeo de opinión a audiencias internas para determinar si se sienten integrados con este tipo de reuniones.

	por parte de ellos.						
-Capacitar al personal interno de la empresa en uso de las TICS	-Establecer acuerdos estratégicos con institutos especializados en tecnologías de la información, redes sociales, internet, etc., para dar capacitación al personal de la empresa. -Buscar el lugar adecuado para que se realicen los cursos	-Directivos de la radio -Gerente General -Personal interno -Personal especializado en capacitaciones del tema	-Infocus -Computadora -Sala de reuniones -Materiales didácticos	Capacitación: \$100 por ocho horas, tres sábados	-Del 1 abril de 2013 al 15 de julio de 2013	1 de agosto de 2013	-Prueba de aplicación sobre lo aprendido a los empleados.
-Rediseñar y actualizar la página Web	-Empezar los cursos de capacitación -Contratar a un Ing. en Sistemas o a	-Ing. en Sistemas o diseñador de Página Web - Directivos de	-Programas para crear páginas Web -Internet	-Página web:\$200	-Del 1 de enero de 2013 al 1 de febrero de 2013	5 de Mayo de 2013	-Analizar el número de visitantes que ha tenido la página web

	<p>un diseñador de páginas web para que se encargue de hacer la página de web de la radio con la historia, filosofía, misión, visión, servicios, precios, contactos, e imágenes de la empresa.</p> <p>-Subirla a la Web con programa para ciegos y sordos</p>	<p>la radio</p> <p>-Gerente General</p>					<p>-Hacer una encuesta para ver si a los clientes externos les gusta la página</p>
<p>-Crear una Base de Datos</p>	<p>-Designar a un encargado para que la actualice todos los días.</p> <p>-Elaborar la base de datos con el nombre, mail, teléfono, e historial del cliente</p> <p>-Recolectar la</p>	<p>-Gerente General</p> <p>-Personal interno</p>	<p>-Datos de clientes</p> <p>-Computador</p> <p>-Programa para hacer base de datos</p>	<p>-No Aplica</p>	<p>-Del 1 de enero al 1 de junio de 2013</p>	<p>1 de Junio de 2013</p>	<p>-Encuesta a los públicos externos para analizar si la comunicación con los mismos ha mejorado</p>

	información de los clientes -Subir la información a la base de datos						
-Crear un programa de música variada	Implementar un programa de música que abraque todos los géneros de musicales. Crear un espacio dentro del programa para que el oyente pueda pedir qué música quiere escuchar o recomendar canciones para que se pongan al aire.	- Directivos de la radio -Gerente General	-Locutores -Música Variada	-\$500	-Del 1 de enero al 1 de febrero de 2013	1 de Junio de 2013	Encuesta a los públicos externos para analizar si el programa de música tuvo éxito.
-Elaborar productos	-Contratar una empresa que se	- Directivos de la radio	-Materiales para los	-\$375	-Del 1 de enero al 1	1 de Junio de 2013	-Analizar el grado de

pequeños de merchandising como: esferos, libretas, pulseras, pelotas anti-estrés, llaveros, etc., estos productos que sirvan de obsequio para los clientes (auspiciantes de la radio).	dedique a la elaboración de productos de merchandising. -Designar a una persona para que se encargue de entregar los productos a los auspiciantes que más pauta realizan en la radio.	-Gerente General	productos de merchandising		de febrero de 2013		fidelidad de los clientes o auspiciantes de la radio a través de estadísticas trimestrales.
-Fortalecer los programas deportivos	Realizar reuniones periódicas para analizar los programas deportivos y determinar cambios. Abarcar todos los deportes que se realizan en el país.	- Directivos de la radio -Gerente General -Locutores de los programas deportivos	-Oficina de reuniones -Infocus	-No Aplica	-Del 1 de enero al 20 de julio de 2013	20 de julio de 2013	-Analizar el rating de los programas a través de estadísticas trimestrales.

	<p>Comentar sobre todos los equipos de fútbol sin favorecer o excluir alguno</p> <p>Crear un espacio de opiniones de dentro los programas deportivos para que el oyente pueda interactuar con los locutores</p>						
<p>-Rediseñar el rótulo y ubicarlo correctamente para que sea visible.</p>	<p>Contratar un diseñador gráfico que se encargue de diseño del rótulo</p> <p>Contratar una persona que se encargue de la ubicación del rótulo.</p>	<p>- Directivos de la radio</p> <p>-Gerente General</p>	<p>-Rótulo</p> <p>-Recursos Humanos</p>	<p>-\$500</p>	<p>-Del 15 de enero al 20 de enero de 2013</p>	<p>1 de Febrero de 2013</p>	<p>Encuesta a los públicos externos para analizar si están a gusto con la imagen que proyecta el rótulo para la radio.</p>

--	--	--	--	--	--	--	--

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

☞ Identidad de La Radio “La Deportiva” 99.3 FM

Conclusión:

Radio “La Deportiva” 99.3 FM no tiene una identidad clara. Su misión, visión y filosofía están bien estructuradas al igual que sus principios fundacionales, normas y valores, sin embargo no tienen la difusión adecuada motivo por el cual el personal interno no conoce estos elementos. Las audiencias internas no conocen estos elementos ni tampoco se identifican con ellos. Esto evidencia un problema grande ya que el hecho de que una empresa u organización tenga una identidad bien armada es fundamental para mejorar que las audiencias internas adquieran un sentido de pertenencia hacia su lugar de trabajo y de la misma manera mejore la imagen de la organización para que ésta sea fácilmente reconocida y recordada por los consumidores.

Recomendaciones:

Implementar rótulos pequeños en los que estén definidos la misión, visión y valores de la empresa con su respectivo logotipo y colores. Estos deberían estar ubicados en un sitio estratégico de la empresa para que estén a la vista de todos, podrían ser corredores de las oficinas o al subir las gradas para llegar a la cabina de radio.

También estos tres elementos, deberían estar en el fondo de pantalla de cada computadora para que los empleados los interioricen día a día.

☞ **Cultura Organizacional de la Radio “La Deportiva” 99.3 FM**

Conclusión:

La empresa tiene un organigrama bien elaborado ya que las funciones para cada persona son las adecuadas. Tiene normas de conducta que no todos los empleados conocen y cumplen. Su lenguaje verbal y no verbal no presentan problemas en general. Sus ritos son muy pocos por lo que el personal interno no comparte ni interactúa en equipo.

Por otro lado la mayoría considera que están a gusto con el ambiente interno de la empresa consideran que tienen un buen clima laboral, sin embargo un gran número de empleados piensan que sus opiniones o sugerencias no son tomadas en cuenta por parte de sus supervisores, por consiguiente el nivel de pertenencia hacia la organización es demasiado bajo ya que no se identifican con la organización. Además no siempre cuentan con los recursos necesarios para desempeñar sus actividades diarias.

Recomendaciones:

Los supervisores o directivos deberían entregar a cada uno de sus empleados un folleto en donde estén las normas o reglamento que tiene la empresa para que el personal lo conozca y lo aplique.

En base a los ritos, se deben realizar celebraciones sencillas para aliviar la tensión, reducir conflictos con el fin de fomentar la vinculación de todas las personas. Por ejemplo: festejos de cumpleaños, reconocimiento de logros, etc.

Se deben realizar reuniones cada 15 días entre empleados y supervisores para que se hable sobre lo que pasa en la empresa, cambios que se van a realizar, conflictos o problemas que

se han presentado para que todos compartan, opinen y sugieran ideas. De esta manera todos están incluidos en el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Todos los lunes de la semana, los jefes de cada área deben realizar una lista de los recursos materiales que necesita su equipo de trabajo para que realicen sus funciones con el fin de que estén a su alcance. }

☞ **Audiencias de la Radio “La Deportiva” 99.3 FM**

Audiencias Internas

Conclusión:

En cuanto a las audiencias internas, el equipo de la radio es de 47 personas en total, la mayoría de empleados pertenecen a la generación X, es decir personas que oscilan entre 32 a 42 años. La mayor parte del personal es de género masculino y tienen un nivel de educación secundario.

Recomendaciones:

Establecer acuerdos estratégicos con institutos para dar capacitación al personal de la empresa sobre las nuevas tecnologías de la información , redes sociales, internet, etc. , de este modo se mantendrán actualizados y podrán prestar un mejor servicio y los clientes estarán más satisfechos.

Audiencias Externas

Conclusión:

Radio “La Deportiva” 99. FM recibe al mes: 25 clientes directos y 53 de agencias de publicidad. (Los clientes varían ya que son rotativos dependiendo del tiempo de contrato). También tiene proveedores grandes que entregan materiales y prestan servicios para que la radio cumpla con su trabajo. Por otro los organismos por los que está controlada o regida radio La Deportiva 99.3 FM son:

- Superintendencia de Telecomunicaciones (SUPERTEL)
- Consejo Nacional de Radiodifusión y Televisión (CONARTEL)
- Servicio de Rentas Internas (SRI)
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).
- Empresa Eléctrica Quito
- EMAP (Empresa Metropolitana de Alcantarillado y Agua Potable Quito)
- Ministerio de Obras Públicas
- Asociación Ecuatoriana de Radiodifusión (AER)

La radio está al día con los requisitos que dicho organismo le asigna. Por otro lado, la radio esta dirigida a toda la comunidad de la ciudad de Quito y a través de la página web deportiva993fm.com, este medio cubre audiencias de otras ciudades y países.

Recomendaciones:

- Aprovechar los beneficios del internet para que a través de la página web pueda publicitar sus servicios a una audiencia mucho más extensa (radio online).
- La página debe estar actualizada y debe tener un diseño de acuerdo al concepto o estilo que tiene la empresa (logotipo, la tipografía y los colores distintivos)

☞ **Herramientas info-comunicacionales de la Radio “La Deportiva” 99.3 FM**

Comunicación Interna

Conclusión:

El personal interno de la radio “La Deportiva” 99.3 FM utiliza diversos medios para comunicarse internamente, el correo electrónico, a través de un intermediario y por notas, memos o boletines. Se deja de lado la comunicación cara a cara y las reuniones que son importantes para sentirse parte de lo que ocurre dentro y fuera de la radio.

De igual manera, según las encuestas aplicadas a las audiencias internas, se obtuvo como resultado que la mayor parte del personal está poco satisfecho con el manejo de comunicación interna dentro de la empresa. Hay una comunicación descendente, del jefe al empleado, es necesario que exista un flujo de comunicación mutuo para que tanto los jefes como los empleados puedan externar dudas, ideas, opiniones o sugerencias.

Sobre los aspectos que la empresa ofrece a sus empleados se obtuvo como respuestas que a dentro de la empresa tenga la oportunidad para superarse, sin embargo un aspecto fundamental dentro de la empresa ocupa el porcentaje mínimo que es la comunicación. Aquí podemos comprobar que no existe una correcta comunicación entre el personal de la empresa y hay que reforzarla.

Recomendaciones:

- Es necesario innovar la forma en la que se utiliza los medios de comunicación interna para que sean más interactivos y eficaces.

- Incentivar el trabajo en equipo.
- Evaluación a fin de mes sobre los logros que se han cumplido y los que no con todo el personal de la radio.
- Retroalimentación cada tres meses.
- Evaluar resultados alcanzados y el desempeño de cada empleado.
- Reconocimiento e incentivo al personal destacado
- Implementar una cartelera de anuncios
- Reuniones informativas
- Talleres semestrales: principalmente a los equipos que intervienen a nivel comercial y de ventas.
- Revista interna: reunir información general sobre la empresa, es un medio dinámico y abierto a la opinión y colaboración de los empleados, permite al personal estar al día de las últimas novedades acontecidas en la organización.

Comunicación Externa

Conclusión:

La radio se da a conocer hacia sus audiencias externas a través de varias herramientas. Tiene un rótulo grande pero su ubicación no es la adecuada ya que no es visible para la gente. También utiliza las tarjetas de presentación, mailing y página web. La página web no siempre está disponible, tiene problema de acceso y no está actualizada. También tienen una propuesta comercial (se la entrega al cliente para que conozca la programación, horarios y costos de pautas publicitarias). El logotipo no tiene mucha recordación, hace falta la creación de un eslogan que defina a la empresa y su infraestructura en cuanto a

cabina de radio y de acogida a clientes es precaria, necesita dar un giro nuevo y radical para que su imagen mejore y se posicione sobre otras radios deportivas.

Recomendaciones:

- Rediseñar el rótulo y ubicarlo correctamente para que sea visible.
- Rediseñar la página web para que comunique el ser de la empresa, actualizarla todos los días.
- Reajuste del logotipo, en cuanto a colores y diseño.
- Readecuar la cabina, implementar rótulos de acceso, una sala de espera para clientes que se acercan a retirar premios, hacer pautajes, etc.
- Creación de un eslogan único y de fácil recordación
- Cada 4 meses reformar la propuesta comercial para ofrecer promociones a los clientes.
- Crear una base de datos para enviar correos electrónicos o realizar llamadas y mantener informados a los clientes.
- Elaborar productos pequeños de merchandising como: esferos, libretas, pulseras, pelotas anti-estrés, llaveros, etc., que sirvan de obsequio para los clientes (auspiciantes de la radio).

BIBLIOGRAFÍA

1. Adler, Ronald B. y Elmhorst Jeanne (2005). *Comunicación organizacional principios y prácticas para negocios y profesiones*. (Octava edición). México: Mc Graw Hill.
2. Barbero, Martin (1987). *De los Medios alas Mediaciones, Comunicación, Cultura y Hegemonía*. México: Editorial Gustavo Gili S.A.
3. Barbero, Martin (2002). *Oficio de cartógrafo. Travesías latinoamericanas de la comunicación en la cultura*. Fondo de cultura económica. Santiago de Chile.
4. Barbero, Martín (1999). “Comunicación y solidaridad en tiempos de Globalización. Ponencia presentada en el 1er Encuentro Continental de Comunicadores Católicos. Colombia, en Kenbel, C (2006). “A mitad de camino entre lo urbano y lo rural. Actores y actividades de rebusque”. Trabajo Final de Licenciatura. U.N.R.C.
5. Benavides, Juan. Costa, Joan. Costa, Pere-Oriol. Fajula, Anna. Furst, Philipp. Liria, Eduardo. Morales, Francisco. Perdiguier, Agustín. Ricarte, José Ma. Roca, David. Rodríguez, Ángel. Soler, Pere. Ventura, Jordi. (2001). *Dirección de Comunicación empresarial e institucional*. Barcelona: Gestión 2000.
6. Collado, Carlos (1991). *La comunicación en las organizaciones*. Mexico: Trillas.
7. Costa Joan (2007). “*El Dircom hoy. Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*”. Barcelona – España.

8. Etkin María Eugenia Suárez Amado Adriana, Bongiovanni Maximiliano, Bustos María José (1999). *“Auditoría de Comunicación, un método de análisis de las comunicaciones públicas”*. Buenos Aires – Argentina.
9. Kotler, Philip (2003) *“Fundamentos de Marketing*. México: PEARSON
10. Muriel María Luisa y Rota Gilda (1980). *Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Públicas*. Quito-Ecuador: editora Andina
11. Molina, Violeta (2004). *Imagen Corporativa*. Quito-Ecuador: Gemagrafic.
12. Ocampo, María Cristina (2007) *“Comunicación Empresarial*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
13. Prieto Herrera, Jorge Eliécer (2003). *La Gestión Estratégica Organizacional, una guía práctica para el diagnóstico empresarial*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
14. Torv, Antoni (2000). *La comunicación interna como instrumento de gestión en la empresa* .Ediciones Gestión.
15. Valle Flores, Mónica (2005). *Comunicación Organizacional*. Quito: Quipus, Ciespal.
16. Vásquez, Víctor Hugo (2007). *Organización aplicada*.(3ra edición). Quito: Gráficas Vásquez.
17. West, Richard y Turner, Lynn (2005). *Teoría de la Comunicación*. Traducido por Emperador José Antonio. España: Mc Graw Hill

DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS:

1. Alsina, Miguel Rodrigo. “Modelos de Comunicación” en http://www.portalcomunicacion.com/lecciones_det.asp?id=20

2. Cirigliano Carla. Gestión de la comunicación interna en las organizaciones. Portal de Relaciones Públicas, Argentina en www.rppnet.com.ar/gestiondelacomunicacion.htm
3. Duarte et al. en <http://www.eumed.net/rev/cccscs/15/dlalm.html> (Recuperado el 24-06-2012).
4. La comunicación como proceso social (2010) en <http://didacticadelaeducacion.blogspot.com/2010/03/la-comunicacion-como-proceso-social.html> (Recuperado el 22-04-2012).
5. La Comunicación Organizacional en <http://www.eumed.net/libros/2011a/898/Comunicacion%20Organizacional.htm>
6. Flores, Claudio y Portillo, Maricela (1997) “La Metodología de los Sistemas Heurísticos y el Modelo de Gestión Comunicativa en la Organización” en <http://www.razonypalabra.org.mx/mcluhan/heuris.htm>
7. Guzmán de Reyes, Adriana Patricia. “Medios de comunicación como empresa: ¿calidad para quién?” en http://sabanet.unisabana.edu.co/comunicacion/gip/downloads/documento_medios_de_comunicacion_como_empresa.pdf
8. López Vigil, José Ignacio. “Públicos, privados y comunitarios” en <http://www.ciespal.net/mediaciones/index.php/analisis/68-publicos-privados-y-comunitarios.html>
9. Mejía, Carlos. “Los valores corporativos”. En *Documentos Planning. Publicación periódica coleccionable*. Colombia, <http://www.planning.co/bd/archivos/Abril2004.pdf> (Recuperado el 22-04-2012)

10. Muñiz González Rafael. Comunicación interna. Portal de Relaciones Públicas RRPP, Argentina. www.rrppnet.com.ar/comunicacioninterna.htm
11. Nosnik Abraham. La comunicación de las organizaciones de la aldea global. Razón y Palabra, No. 4, Año 1, México 1996. www.razonypalabra.org.mx
12. Ocampo, Santiago (2012) “*La comunicación debe hacer parte de la estrategia de las organizaciones*” en <http://imaginamos-larepublica.com/node/7690> (Recuperado el 24-06-2012).
13. Rizo, Martha (2006) “La interacción y la comunicación desde los enfoques de la psicología social y la sociología fenomenológica” en <http://ddd.uab.es/pub/analisi/02112175n33p45.pdf> (Recuperado el 22-04-2012).
14. Sánchez Gutiérrez, Salvador R. “*El trabajo del comunicador organizacional*”. Razón y Palabra, No. 4, Año 1, México 1996 en www.razonypalabra.org.mx
15. Soler, Pere. “*La planificación estratégica y el account planner*” en http://www.portalcomunicacion.com/lecciones_det.asp?id=43 (Recuperado el 24-06-2012)
16. Terrero, José Martínez (2006). Teorías de Comunicación. Universidad Católica Andrés Bello. Núcleo Guyana. Venezuela, http://www.riial.org/espacios/teoriacom/teoriacom_docbase.pdf (Recuperado el 22-04-2012).
17. Uranga, Washington (2007). Mirar desde la Comunicación. Una manera de analizar las prácticas sociales, http://www.catedras.fsoc.uba.ar/uranga/uranga_mirar_desde_la_comunicacion.pdf. (Recuperado el 22-04-2012).

ANEXOS

Anexo # 1

Encuesta Clima Laboral

1.- ¿Recibe la información necesaria y útil por parte de sus supervisores y otros departamentos de la empresa para desarrollar efectivamente su trabajo?

Si___

No___

2.- ¿Califique las relaciones entre el personal de la empresa y sus supervisores?

Muy Buena ___

Buena ___

Regular ___

3.- ¿Usted trabajan en equipo?

Si___

No___

4.- ¿La empresa le ofrece oportunidades de progresar?

Si___

No___

5.- ¿Está contento/a con su trabajo?

Si___

No___

6.- ¿Considera que la empresa tiene en cuenta sus opiniones o sugerencias?

Si ___

No___

7.- ¿Se siente parte de la organización?

Si___

No___

8.- ¿Dispone del material necesario para llevar a cabo sus tareas?

Si___

No___

9.- ¿El ambiente interno de la empresa es favorable para que usted realice sus actividades a gusto?

Si___

No___

Anexo # 2

Encuesta (Audiencias Internas)

1. ¿Conoce cuál es la misión de la empresa?

SI___

¿Cuál es? _____

NO___

2. ¿Conoce cuál es la visión de la empresa?

SI___

¿Cuál es? _____

NO___

3. ¿Conoce las normas que se establecen en la empresa?

SI___

¿Cuáles son? (nombre tres) _____

NO___

4.- En general, ¿cuál es su grado de satisfacción con la comunicación interna que existe en la empresa?

NADA SATISFECHO _____

POCO SATISFECHO _____

SATISFECHO _____

BASTANTE SATISFECHO_____

MUY SATISFECHO _____

5.- ¿Cuál cree usted que es el tipo de comunicación existente en la organización/ institución / empresa donde labora?

DEL JEFE AL EMPLEADO__

DEL EMPLEADO AL JEFE_____

ENTRE RANGOS SIMILARES_____

6.- ¿Qué medios emplea para comunicarse a lo interno de la organización/ institución / empresa que labora?

(Los usuarios pueden seleccionar más de una casilla de verificación)

PERSONALMENTE _____

CORREO ELECTRÓNICO _____

TELEFÓNICAMENTE_____

NOTAS, CIRCULARES, BOLETINES, MEMOS ___
INTERMEDIARIO___

REUNIONES___

COMUNICACIÓN INFORMAL (RUMORES) ___

7.- ¿Cuándo se debe tomar una decisión importante para la organización/ institución / empresa donde labora toman en cuenta las opiniones de los colaboradores?

SIEMPRE___

NUNCA___

A VECES___

8.- ¿Qué cosas considera indispensables que hay en la organización/ institución / empresa donde labora? (Los usuarios pueden seleccionar más de una casilla de verificación)

SALARIO JUSTO___

ESTABILIDAD ECONÓMICA___

COMUNICACIÓN___

COMPAÑERISMO___

OPORTUNIDAD PARA SUPERARSE___

BUEN CLIMA LABORAL___

Anexo # 3

Encuestas a Audiencias Externas

Encuesta # 1

1. ¿Cuánto tiempo lleva sintonizando Radio La Deportiva 99.3 FM?

Seis meses _____

Menos de un mes _____

Un año _____

Tres meses _____

Más de un año _____

2. ¿Cómo conoció a la Radio La Deportiva 99.3 FM?

Internet (Página Web) _____

Amigos, colegas o contactos _____

3. ¿Con qué frecuencia sintoniza Radio La Deportiva 99.3 FM?

Una o más veces a la semana _____

Una vez al mes _____

Menos de una vez al mes _____

4. Por favor, indíquenos su grado de satisfacción general con Radio La Deportiva 99.3 FM

Completamente satisfecho _____

Satisfecho _____

Insatisfecho _____

Completamente insatisfecho _____

5. En comparación con otras alternativas de emisoras deportivas, Radio La Deportiva 99.3 FM es...

Muy Buena _____

Buena _____

Regular _____

Igual que las otras _____

6. ¿Ha recomendado Radio La Deportiva 99.3 FM a otras personas?

Si___

No___

7. ¿Qué aspectos son importantes para usted la hora de escuchar Radio La Deportiva 99.3 FM?

Calidad de programas___

Profesionalidad de los conductores___

Temas interesantes___

Diversión___

8. ¿Conoce usted el logotipo que identifica a la empresa?

Si___

No___

9. ¿Cree usted que es necesario implementar publicidad para la empresa?

Si___

No___

10. ¿Cómo percibe usted la posición de la empresa en el mercado?

Muy Buena___

Buena___

Regular___

Mala___

Encuesta # 2

1. Marque con una X los programas que más escucha en la Radio La Deportiva 99.3 FM (Puede seleccionar más de una opción)

EGO DEPORTES 06H00 A 10H00 ____

ZONA CALIENTE 10H00 A 11H00 ____

ACTITUD FUTBOL 11H00 A 13H00 ____

ROCK A LA CANCHA 13H00 A 14H00 ____

ANIMALES SUELTOS 14H00 A 15H30 ____

EL SHOW DE JOSEMA Y PAQUIRRI 15H30 A 17H00 ____

ABC DEL FUTBOL 17H00 A 19H00 ____

NOTICIERO PANORAMA DEPORTIVO 19H00 A 20H00 ____

FUTBOL TOWN 20H00 A 21H00 ____

POKER SPORTS RADIO LUNES 21H00 A 22H10 ____

2. ¿Cuál es su edad?

13-18 ____

18-25 ____

25 en adelante ____

3. ¿Cuál es su sexo?

Masculino ____

Femenino ____

4. Seleccione qué programas le permiten interactuar en los temas tratados y toma en cuenta sus opiniones y sugerencias

EGO DEPORTES 06H00 A 10H00 ____

ZONA CALIENTE 10H00 A 11H00 ____

ACTITUD FUTBOL 11H00 A 13H00 ____

ROCK A LA CANCHA 13H00 A 14H00 ____

ANIMALES SUELTOS 14H00 A 15H30 ____

EL SHOW DE JOSEMA Y PAQUIRRI 15H30 A 17H00 ____

ABC DEL FUTBOL 17H00 A 19H00 ____

NOTICIERO PANORAMA DEPORTIVO 19H00 A 20H00___

FUTBOL TOWN 20H00 A 21H00___

POKER SPORTS RADIO LUNES 21H00 A 22H10___

5. A través de qué medios se pone en contacto con los programas de Radio La Deportiva 99.3 FM (puede elegir más de una opción)

Llamadas telefónicas___

Mensajes de Texto___

Redes Sociales (Facebook y Twitter) ___

Windows Live Messenger___

Chat On- Line (Página Web)___

6. ¿Qué medio es más efectivo y está a su alcance para escuchar la programación de la Radio La Deportiva 99.3 FM?

Radio On-Line (vía internet) ___

Radio (normal) ___

7. Mencione qué cambios considera que Radio La Deportiva 99.3 FM debe hacer en su programación

8. Mencione qué aspectos debe implementar la Radio La Deportiva 99.3 FM para mejorar su imagen (puede seleccionar más de una opción)

Página Web___

Publicidad Redes Sociales (Facebook y Twitter)_____

Infraestructura_____

Logotipo_____

Eslogan (que diferencie a la radio de las demás)_____

9. Desde su punto de vista mencione 4 sugerencias que la Radio La Deportiva 99.3 FM debe tomar en cuenta para competir dentro del mundo radial en general
