

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

**Auditoría de comunicación interna y propuesta de
campañas de comunicación a LEXIM Abogados**
Proyecto Integrador

Valeska Jael Jarrín Cevallos

Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

Trabajo de titulación presentado como requisito
para la obtención del título de
Licenciada en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

Quito, 16 de mayo de 2018

Universidad San Francisco de Quito USFQ
COLEGIO DE COMUNICACIÓN Y ARTES CONTEMPORÁNEAS

**HOJA DE CALIFICACIÓN
DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Auditoría de comunicación interna y propuesta de campañas de
comunicación a LEXIM Abogados**

Valeska Jael Jarrín Cevallos

Calificación:

Nombre del profesor, Título académico

Gustavo Cusot, M.A

Firma del profesor

Quito, 16 de mayo de 2018

Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante: _____

Nombres y apellidos: Valeska Jael Jarrín Cevallos

Código: 00124797

Cédula de Identidad: 1717395600

Lugar y fecha: Quito, 16 de mayo de 2018

RESUMEN

La comunicación es una herramienta que se ha desarrollado a lo largo de los años y que permitió a los seres humanos constituirse como sociedad. Si la comunicación es una necesidad indispensable para los seres humanos, lo será para las organizaciones. Las empresas son más que simples entes que brindan productos o servicios, las mismas se constituyen a través de rasgos culturales y físicos a nivel comunicacional que los ayudan a posicionarse tanto como un ente social y comercial y diferenciarse de otras organizaciones. Por esta razón, gestionar la comunicación dentro de las organizaciones es primordial ya que da a la misma una ventaja competitiva, permite mantener sinergia de acciones tanto a nivel interno y externo gracias a su gestión, y da una identidad y personalidad a la organización frente a sus públicos de interés. A partir de esta investigación académica, se desarrollará una auditoría de comunicación interna y nueve propuestas de campañas de comunicación a implementarse a nivel interno y externo.

Palabras claves: Comunicación, comunicación organizacional, relaciones públicas, auditoría de comunicación, campañas de comunicación.

ABSTRACT

Communication is a tool that has been developed over the years and that allowed human beings to become a society. If communication is an indispensable necessity for human beings, it will be for organizations. Companies are more than just entities that provide products or services, they are constituted through cultural and physical features at a communicational level that help them to position themselves as a social and commercial entity and differentiate themselves from other organizations. For this reason, managing communication within organizations is important since it gives the company a competitive advantage, it allows to maintain synergy of actions both internally and externally thanks to its management, and gives an identity and personality to the organization in front of your audiences of interest. Based on this academic research, an internal communication audit and nine communication campaign proposals will be developed to be implemented internally and externally.

Keywords: Communication, organizational communication, public relations, communication audit, communication campaigns.

DEDICATORIA

A mi mamá, Valeska, por su amor, apoyo y orgullo incondicional, y por celebrar mis pequeños y grandes logros. A mi papá, Mauricio, por sus canciones de Sui Generis como forma de inspiración durante las largas noches de trabajo y como forma de enviarme todo su amor a la distancia. A mi hermano y mi sobrino, Nicolás y Martín, por enseñarme que las sorpresas puedan cambiar completamente tu vida y alegrarla de una forma inexplicable. A mi abuelito Milton, por enseñarme que el que persevera alcanza mucho más si lo hace con una sonrisa. A mi abuelita Laura, por enseñarme qué significa ser una mujer fuerte y perseverante sin dejar a un lado la ternura. A mi tía Cristina por su amor, por empoderarme, por aclarar el camino de mis decisiones y apoyarme en el transcurso de estas. A mis mejores amigas, por estar presentes en buenos y malos momentos, por esta vida universitaria juntas. A las personas que llegaron en su momento para dejar un pedazo de ellas en mí y cambiar mi forma de ver y percibir el mundo, por hacerme una mejor persona.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por la inteligencia y creatividad para desarrollar este trabajo de titulación de manera exitosa. A mi familia por su apoyo incondicional, además de acompañarme en este proceso académico de principio a fin, por creer en mi e impulsarme a seguir adelante para alcanzar mis metas y sueños. A la Universidad San Francisco de Quito por aportarme con conocimientos valiosos que me formaron personal y profesionalmente, por ser una guía y por brindarnos un espacio en el que he podido desarrollarme con plenitud y de manera integral. Al Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas por impulsar mi creatividad y pensamiento crítico. A mis profesores de la carrera por compartir sus conocimientos de manera desinteresada cuidando por nuestro futuro profesional. Por último, a la firma LEXIM Abogados por permitirme realizar este proyecto de titulación junto a ellos.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	4
ABSTRACT	5
DEDICATORIA	6
AGRADECIMIENTOS	7
TABLA DE CONTENIDO	8
INTRODUCCIÓN	13
MARCO TEÓRICO	15
Comunicación	15
Comunicación Organizacional	24
Las relaciones públicas como eje estratégico de la Comunicación Organizacional.....	32
Función de las relaciones públicas en las organizaciones	33
Modelos de Relaciones Públicas	38
Tipología y mapa de públicos.....	42
La auditoría de Relaciones Públicas.....	46
La identidad, la imagen y la reputación	47
La comunicación interna	60
La auditoría de comunicación interna.....	64
AGENCIA DE COMUNICACIÓN	68
Nombre	68
Concepto	68
Logotipo	68
Misión	69
Visión	70
Filosofía	70
Valores	70
Servicios	71
Metodología de trabajo	73
Clientes	74
Organigrama	75
AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN	76
Prediagnóstico	76
Historia	76
Misión y visión	77
Valores y filosofía	77
Normas y comportamientos	77
Estructura organizacional	78
Ficha de herramientas	79
Auditoría de comunicación	80
Objetivo general.....	80
Objetivos específicos	80
Metodología de la investigación.....	80
Presentación de resultados.....	81
Conclusiones	101
PROPUESTAS DE CAMPAÑAS INTERNAS	103
Misión	103

Visión.....	103
Valores.....	103
Objetivo comunicacional.....	104
Campaña #1	104
Tema de campaña	104
Resultado de la auditoría.....	104
Objetivo específico.....	107
Estrategia.....	107
Cronograma Campaña #1.....	111
Presupuesto Campaña #1.....	111
Campaña #2	111
Tema de campaña	111
Resultado de auditoría.....	111
Objetivo específico.....	113
Estrategia.....	113
Cronograma Campaña #2.....	119
Presupuesto Campaña #2.....	119
Campaña #3	120
Tema de campaña	120
Resultado de auditoría.....	120
Objetivo específico.....	121
Estrategia.....	121
Cronograma Campaña #3.....	124
Presupuesto Campaña #3.....	124
Campaña #4	124
Tema de campaña	124
Resultado de auditoría.....	125
Objetivo específico.....	127
Estrategia.....	127
Cronograma Campaña #4.....	128
Presupuesto Campaña #4.....	128
Cuadro resumen: Campañas internas	129
PROPUESTA DE CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN EXTERNA	130
Método y técnica	130
Resultados.....	130
Objetivo comunicacional.....	131
Concepto global de campaña	131
Campaña #1	131
Tema de campaña	131
Objetivo específico.....	131
Estrategia.....	131
Cronograma Campaña #1.....	133
Presupuesto Campaña #1.....	134
Campaña #2	134
Tema de campaña	134
Resultado de investigación	134
Objetivo específico.....	135
Estrategia.....	135
Cronograma Campaña #2.....	136
Presupuesto Campaña #2.....	137
Campaña #3	137
Tema de campaña	137
Resultado de investigación	137

Objetivo específico.....	137
Estrategia.....	138
Cronograma Campaña #3.....	141
Presupuesto Campaña #3.....	141
Campaña #4	141
Tema de campaña	141
Resultado de investigación	141
Objetivo específico.....	141
Estrategia.....	142
Cronograma Campaña #4.....	143
Presupuesto Campaña #4.....	143
Campaña #5	143
Tema de campaña	143
Resultado de investigación	143
Objetivo específico.....	144
Estrategia.....	144
Cronograma Campaña #5.....	145
Presupuesto Campaña #5.....	146
Base de datos de medios de comunicación especializados	146
Cuadro resumen: Campañas externas.....	147
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	148

ÍNDICE DE TABLAS

Table 1: Ficha de herramientas LEXIM Abogados	79
Table 2: Cuadro resumen - Campañas internas	129
Table 3: Base de medios de comunicación especializados	146
Table 4: Cuadro resumen - Campañas externas.....	147

ÍNDICE DE FIGURAS

Figure 1: Comunicación Corporativa (Capriotti, 2009).....	28
Figure 2: Clasificación de públicos genéricos y stakeholders (Míguez, 2010)	44
Figure 3: SIKE Logotipo negativo.....	68
Figure 4: SIKE logotipo positivo.....	69
Figure 5: SIKE variación de logotipo	69
Figure 6: Organigrama SIKE Comunicaciones	75
Figure 7: Valores proporcionados por LEXIM Abogados	77
Figure 8: Estructura organizacional LEXIM Abogados	78
Figure 9: Campaña Interna #1 - Fase expectativa.....	108
Figure 10: Campaña Interna #1 - Fase informativa	109
Figure 11: Campaña interna #1 - Fase recordación	110
Figure 12: Campaña interna #2 – Fase expectativa	115
Figure 13: Campaña interna #2 - Fase informativa	117
Figure 14: Campaña interna #2 - Fase de recordación	119
Figure 15: Resultados de grupos focales.....	120
Figure 16: Campaña interna #3 - Fase expectativa.....	122
Figure 17: Campaña interna #3 - Fase informativa	123
Figure 18: Campaña interna #3 - Fase de cierre	124
Figure 19: Campaña interna #4 - Fase informativa	128
Figure 20: Campaña externa #1 - Fase informativa.....	133
Figure 21: Campaña externa #2 – Fase informativa	136
Figure 22: Campaña externa #3 - Fase de expectativa	139
Figure 23: Campaña externa #3 - Fase de cierre.....	140
Figure 24: Campaña externa #4 - Fase de expectativa	142
Figure 25: Campaña externa #5 - Fase de expectativa	144
Figure 26: Campaña externa #4 - Fase informativa.....	145

INTRODUCCIÓN

La comunicación es un proceso esencial dentro de la vida de los seres humanos. Su evolución, a través de diferentes eras, permitió el desarrollo del lenguaje, la escritura, los sistemas de símbolos, entre otros. La constante evolución de la comunicación ha permitido grandes cambios que han creado diferentes teorías de comunicación y a la vez, nuevas formas de comunicarse entre los seres humanos. La comunicación no ha sido solamente una gran herramienta para la sociedad, sino que esta es importante para la creación dentro de las organizaciones. El concepto que se tienen actualmente sobre qué es una organización no podría darse sin la comunicación. Desde las primeras “empresas” de intercambio de productos o servicios la comunicación, en esos tiempos no reconocida como tal, fue indispensable para diferenciarse de la competencia. Con el paso de tiempo, la demanda de las organizaciones por resaltar y posicionarse dentro de su medio fue aumentando, lo que permitió a la comunicación establecerse como una herramienta indispensable dentro de las acciones de la empresa en sus diferentes niveles.

En cualquier tipo de organización, la comunicación es indispensable ya que permite crear una identidad consolidada, mantener canales de comunicación adecuados para cada tipo de público, y a su vez, mantener una relación bidireccional con ellos. Las áreas de comunicación dentro de una empresa trabajan de manera holística con el fin de establecer una sinergia en el ser y actuar de la organización. Aunque las diferentes ramas de comunicación trabajan bajo un mismo objetivo, cada una de ellas, maneja la comunicación de forma estratégica en base a diferentes ejes y públicos; entre estas áreas se encuentran la comunicación corporativa, comunicación comercial e institucional, comunicación interna y relaciones públicas. Cada una de estas áreas están regidas en función de la identidad e imagen de la organización. En el presente trabajo se abordarán diferentes ejes de la comunicación a

nivel social y organizacional, su importancia dentro de la empresa, sus funciones y sus procesos metodológicos para la implementación de acciones comunicacionales estratégicas.

A partir de estos conocimientos en comunicación organizacional, se realizó una auditoría de comunicación a LEXIM Abogados, una firma de derecho corporativo de la ciudad de Quito, a la cual, se propuso cuatro campañas de comunicación interna, que buscaban solucionar problemas e implementar mejoras a nivel de identidad, canales y herramientas de comunicación; como también se propusieron cinco campañas de comunicación externa enfocada a cinco público principales de la misma.

MARCO TEÓRICO

Comunicación

La comunicación es un proceso de intercambio de información en el cual se ven involucrados muchos agentes para que el mismo suceda. La misma es una actividad consciente en el cuál intervienen varios elementos, incluidos los participantes, los cuales, un sistema compartido de signos y normas semánticas para que la transmisión de la información sea la adecuada. Actualmente esta rama tiene varias tipificaciones como la comunicación verbal, no verbal y gráfica; sin embargo, otros autores plantean que de estas se derivan otros tipos de comunicación como la comunicación olfativa, gustativa y sensorial.

La comunicación desde todos sus ámbitos tiene una relación interdependiente con el ser humano. De este hecho es donde parte la importancia de reconocer que todo lo que nos rodea comunica y que los seres humanos mantienen este proceso de transmisión de información activo de varias maneras. Al reconocer los diferentes tipos de comunicación es importante analizar su evolución desde la aparición del hombre y cómo esta ha marcado momentos en los cuales, la información pasa a ser fundamental para la supervivencia de los seres humanos.

En su texto, “Teoría de la Comunicación de Masas” Melvin de Fleur (1993), plantea cinco eras en las cuales el proceso de comunicación se desarrolló hasta lo que conocemos hasta el día de hoy; estas eras son: de los signos y señales, del habla y el lenguaje, de la escritura, de la imprenta y de los medios de comunicación de masas que permiten involucran acciones y elementos integrados para que la transmisión informativa sea mucho más amplia entre los participantes. La transición a las diferentes eras ha sido posible gracias a la capacidad de las personas de compartir significados unos con otros. Todas estas transiciones se desarrollan en conjunto con la evolución de elementos de transmisión comunicacionales como el habla, la escritura, la impresión, y tiempo después, los medios de comunicación de

masas. En cada una de estas transiciones la comunicación cambia de estado no verbal a verbal, escrita y digital y empieza a emitir mensaje no de una única forma en específico.

El proceso evolutivo de la comunicación va en conjunto con el desarrollo del ser humano mediante una serie de transformaciones en las cuales el ser humano realiza cambios sucesivos y paulatinos en su capacidad de intercambio, registro, recuperación y difusión de la información. A través de la comunicación se empieza a crear una cultura humana, en la cual, diferentes tipos de mensajes empiezan a ser transmitidos generación a generación. La primera era mencionada por Fleur (1993) es la de signos y señales, esta empieza con el desarrollo de los primeros homínidos y vida primitiva. Los homínidos se comunicaban a través de respuestas instintivas, que, a su vez, desempeñaban un papel significativo en el desarrollo de la comunicación ya que se implementaba un comportamiento comunicativo como forma de enseñanza de significados. La capacidad cerebral empieza su desarrollo y esto permite que mediante el comportamiento comunicativo que los seres humanos adopten gestos, sonidos, posturas corporales y otros tipos de señales estandarizados como forma de comunicación no verbal que permiten intercambios básicos para la vida social.

El comportamiento comunicativo es relativamente elaborado que tenía sus bases en reglas compartidas de interpretación basada en una versión primitiva de comunicación no verbal. “Puesto que la capacidad de aprendizaje evolucionó a lo largo de millones de años de desarrollo prehumano, los sistemas de comunicación basados en signos y señales llegaron a ser sin más duda más y más elaborados, convencionalizados, y realmente efectivos” (De Fleur, 1993, p.26). No obstante, este tipo de comunicación no evolucionó directamente a los sistemas de lenguaje verbal que se conoce en la actualidad ya que la aparición y evolución del habla surge de forma transitiva. La era de los signos y señales, aunque tuvo los primeros vestigios de comunicación, también los limitaba a un único sistema de interpretación y conceptualización. Por consecuencia de la misma, el desarrollo de una cultura compleja por

lo mencionado anteriormente, además de la simplificación de mensajes, que condicionaban relaciones inter e intrapersonales. "... los procesos de comunicación que no fueron más allá de sonidos rudimentarios, gestos, lenguaje corporal y similares, supusieron unos límites ineludibles en cuanto a la capacidad de los hombres primitivos para pensar e innovar. El resultado es que el ritmo y el alcance del avance cultural fue realmente lento" (De Fleur, 1993, p.34)

La segunda era es del habla y el lenguaje, el desarrollo del hombre deja de ser homínido, y a partir del comportamiento comunicativo, se implementan nuevas formas de lenguaje que permitieron en el futuro el desarrollo de la escritura, la imprenta y los medios de comunicación modernos. El primer vestigio de esta era es el periodo inicial del hombre Cro Magnon, el cual, el autor considera que tuvo ventaja sobre el hombre Neanderthal por su desarrollo en el habla y en el lenguaje. En esta era, según Fiske, comienzan a aparecer los primeros vestigios de herramientas, la cultura humana empezó a ser "artística", debido a las representaciones en murales de piedras de seres humanos y animales. Este puede considerarse como una primera forma de comunicación verbal y la intención del hombre primitivo por guardar información.

La aparición y desarrollo del lenguaje permiten una nueva forma de razonamiento ya que permitió a los hombres la capacidad de planificación y conceptualización no únicamente en el momento de la caza, sino también en la exploración de terreno, conservación de alimentos, y la creación de herramientas en metal, madera y cerámica. A través de esta evolución el lenguaje empieza a diversificarse por a la aparición de nuevos dialectos a causa de las personas de nuevas regiones, de forma que los nuevos lenguajes, en esa época, tuvieron modificaciones a través de las generaciones, además que se forma la idea entre el individuo y la sociedad (De Fleur, 1993, p.36-37).

“Las palabras, los números y otros símbolos, aparte de las reglas de lenguaje y de la lógica permitieron a los seres humanos enfrentarse con su entorno físico y social con métodos que hubieran sido imposibles durante la anterior era de signos y señales” (De Fleur, 1993, p.37). Esta era es relevante para el desarrollo de la comunicación ya que, a través de la misma, el ser humano comenzó a emitir, recibir y comprender mensajes de mayor longitud y complejidad.

La siguiente era es de la escritura, en la misma se ha referencia al progreso de las representaciones pictográficas al sistema fonético, y después, el paso a la utilización de letras simples que tuvieran un sonido en específico. Esta era se caracteriza por el interés del ser humano por registrar información. Se observó una primera aparición de la escritura durante la era del habla y el lenguaje más solo fue concebida por una representación artística más no como el inicio de un tipo de escritura; después de un análisis, De Fleur (1993) explica que los mismos pueden ser considerados como pictogramas convencionalizados. Estos pictogramas tenían un significado estandarizado en el cual se crearon reglas de representación en función de que estas pudieran ser entendidas por otros seres humanos. Con el tiempo, la colocación de los pictogramas convencionalizados empezó a contar historias, lo cual permitió desarrollar la escritura.

Además, dentro de esta era, la escritura comienza recalca su importancia por el hecho que las personas necesitaban delimitar terrenos de tierra para la agricultura, establecer símbolos estandarizados para la actividad comercial, y considerar las variables medioambientales que pudieran interferir con la agricultura como la subida y bajada de ríos y movimientos de cuerpos celestes. Dentro de esta era, también se desarrolla la escritura fonética, otro tipo de escritura implementado por otros seres humanos. La escritura fonética tenía su base en “... que cada pequeño símbolo estilizado representara un sonido específico más que una idea (De Fleur, 1993, p.39). Este tipo de escritura facilitó el pictograma el

pictograma convencionalizado ya que se necesita una cantidad menor de símbolos para representar sonidos y formar letras, sílabas y palabras; lo cual permitió la alfabetización. “La escritura alfabética, al igual que las herramientas, el fuego y el propio lenguaje, fue uno de los logros más importantes de los seres humanos de todos los tiempos” (De Fleur, 1993, p.40).

La cuarta era es de las letras de molde o también conocida como la era de la imprenta. El desarrollo de la impresión es uno de los mayores logros de la humanidad ya que se convierte en el primer medio por el cual se puede difundir información a través de la producción en masa expandiendo la alfabetización. Con la aparición del papel, ya que la era de la escritura usaba pergaminos, se crea una tecnología de comunicación en la cual se podía elaborar un sistema de símbolos que puede ser producido y leído por personas y así aportar a un cambio social y cultural. La imprenta es conocida como el primer medio de masas y con él, tiempo después de su invención aparece la prensa escrita. Este medio permitió la interacción entre comunidades y sociedades y también las perspectivas psicológicas y sociales de los individuos. Este nuevo medio, a su vez, permitía expresar sentimientos, registrar información, emitir mensajes con rapidez y difundirlos a todas las clases humanas. Gracias a esta era comienza la época de la comunicación de masas, la cual provocaría cambios significativos en la organización y funcionamiento de la sociedad (De Fleur, 1993, p.47)

Por último, la era de los medios de comunicación o revolución de las comunicaciones comienza con la prensa y se desarrolla con la creación de varios medios de comunicación humana que permiten difundir información a gran escala. Entre estos medios aparece la radio, la televisión, la fotografía y el cine creando así técnicas de comunicación como el paso a la vida moderna del ser humano. Todos estos medios representan la transición comunicativa del ser humano hasta llegar a la tecnología más avanzada y pone en evidencia que la

comunicación ha estado presente en el desarrollo humano hasta un punto en que la misma es la encargada de transmitir una cultura, forma de pensar, postura política y más instituciones a través de diferentes herramientas ya que la comunicación se convierte en un factor de inserción social.

La capacidad comunicativa del hombre es una herramienta que permite acumular y transmitir conocimiento. El desarrollo de la comunicación se debe a todas las transiciones mencionadas que permitieron crear la comunicación a nivel de individuo y sociedad y ha ido reinventándose con cada una de las necesidades y deseos que busca satisfacer el ser humano. Los diferentes canales y herramientas de comunicación influyentes en la historia como el teléfono, el correo, la radio, la televisión, el cine, la prensa y la publicidad han permitido la propagación de información y la creación de modelos de comunicación que permiten crear relaciones con cada uno de sus participantes. Al entender la evolución de la comunicación y su relación interdependiente con el ser humano, John Fiske (1982) en su libro “Introducción al estudio de la Comunicación” menciona que:

La comunicación es una de las actividades humanas que todo el mundo reconoce, pero pocos pueden definir satisfactoriamente. Comunicación es hablar uno con otro, es televisión, es difundir información, es nuestro estilo de peinado, es crítica literaria: la lista es ilimitada. Por ello los académicos enfrentan un problema en particular: ¿Se puede con propiedad aplicar el término ‘objeto de estudio’ a algo tan diverso y multifacético como la comunicación humana? (Fiske, 1982, p. XIX)

La comunicación, como se mencionó anteriormente en las eras de la comunicación, involucra signos y códigos, y que estos han sido estudiados de diferentes formas lo que permite que este tema sea mucho más amplio, y con el tiempo y el avance de estudios, se han descubierto nuevos factores que han creado nuevos modelos de comunicación. La primera teoría de comunicación es el modelo básico de Shannon y Weaver, el cual, presenta a la comunicación como un proceso lineal y simple conformado por emisor, receptor, señal, canal e

interferencia. Dentro de este modelo, la información es el concepto básico, en el cual, el significado del mismo puede variar en relación con la predictibilidad; es decir, aunque el emisor envíe un mensaje en específico, este puede ser comprendido de una forma diferente a través del canal, la fuente de interferencia y el receptor. Por esta razón, en esta teoría se empieza a analizar cómo se pueden utilizar los canales de comunicación de forma eficiente para evitar que únicamente uno de ellos sea saturado de información. Los elementos que investiga esta teoría son el canal, el medio y el código; el canal es el recurso físico por el cual es transmitida una señal; el medio es la forma técnica de convertir un mensaje; por último, el código es un sistema de significado común para los miembros de una sociedad o cultura.

El abordaje de esta la teoría de comunicación planteada por Shannon y Weber explica la comunicación de una forma lineal e unidireccional en el cual se ven involucrados ciertos elementos. Sin embargo, es a partir de esta teoría que aparece el concepto de retroalimentación, aunque este concepto no fue creado por los autores antes mencionados fue integrado en teorías de comunicación de autores posteriores. La retroalimentación es “la transmisión de la reacción del receptor hacia el emisor; los modelos que tienen un sesgo cibernético son aquellos que ponen mayor énfasis en este concepto” (Fiske, 1982, p.16). La evolución de los modelos y teorías de comunicación presentan nuevos descubrimientos como la fuente de información y el destino, los cuales abarcan mucho más que el emisor y el receptor; el cambio de papeles del receptor a emisor al recibir un mensaje y tomar en cuenta la retroalimentación, la relación entre símbolo, significado y significante dentro de un mensaje.

Otro modelo destacado de las teorías de comunicación es el modelo de Lasswell en 1948, este modelo es conocido por el interés en la comunicación de masas, en el cual se afirma que para conocer el mismo se deben estudiar y conocer los siguientes pasos: “Quién dice qué y por qué canal, a quién y con qué efecto”. La comunicación empieza a tratarse de

una forma más compleja en relación con el modelo lineal mencionado anteriormente y se analiza el efecto de la información recibida por una persona. Se plantea que, si uno de los elementos antes mencionado cambia, igual lo hará el efecto del mensaje. Los modelos y teorías de comunicación permiten conocer el involucramiento de cada uno de los elementos y cómo los mismos se relacionan con la difusión y comprensión de los mensajes, y la existencia de un proceso de comunicación. Además, los mismos permiten el desarrollo de otros términos relacionados con la comunicación como son la semiótica, el significado y los signos.

Estos términos permiten explorar a la comunicación como un generador de significados. Para que el proceso de comunicación puede desarrollarse la emisión y la recepción debe darse a través de un canal específico, sin embargo, para que el mensaje sea comprendido debe tener un sistema de signos comprendido por los participantes del proceso. Como mencionó De Fleur (1993) en la era de la escritura, la estandarización de signos permite un conocimiento generalizado que sea comprendido por una sociedad o cultura. En ese momento, es en donde se relaciona el mensaje con un significado, “si compartimos los códigos, y utilizamos los mismos sistemas de signos, hay mayor semejanza entre nuestros dos ‘significados’ para el mensaje” (Fiske, 1982, p.33). Existen varias formas de generar significados a través de la interpretación y la connotación permitiendo que los modelos de comunicación dejen de ser lineales y empiecen a ser estructurales, esto quiere decir, la creación de significados tiene relación con los elementos del proceso como se mencionó anteriormente.

A diferencia del modelo de comunicación lineal, el modelo estructural no supone una serie de etapas o pasos para que el proceso de comunicación sea posible, sino que el proceso se implementa a través de diferentes conjuntos de relaciones que permite la justificación de los mensajes y sus significados. Por otra parte, la semiótica es el estudio de los signos y su

funcionamiento, por lo que la misma tiene gran importancia dentro del modelo estructural y el proceso de comunicación. Según Fiske (1982), la semiótica realiza una investigación y se implementa en tres ejes centrales que son: los signos, los códigos y la cultura en la cual son utilizados los mismos. Los signos pueden considerarse como creaciones humanas con un significado específico relacionado con la cultura en la que son utilizados, “son comprendidos en función del uso que la gente haga de ellos” (Fiske, 1982, p.34). Los códigos son un sistema de organización de signos, cada uno de ellos se ha desarrollado en base de una sociedad o cultura. Por último, la cultura es un eje que involucra a los elementos mencionados anteriormente, a su vez, la cultura depende su existencia tanto al signo como al código por su transmisión de información.

A pesar de que el signo y el significado están interrelacionados dentro de la semiótica, es importante analizar su diferencia ya que todos ellos ocupan un lugar dentro de los modelos y procesos de comunicación.

Así la palabra CARRO (marcas de papel, o sonidos en el aire) lleva adherido un concepto mental. El mío será en términos generales, el mismo suyo, aunque podrá haber diferencias individuales; este concepto compartido se relaciona con una clase de objetos en la realidad. Esto es tan sencillo que resulta obvio; pero pueden presentarse dificultades. Mi esposa y yo, por ejemplo, discutimos con frecuencia sobre si algo es azul o verde. Compartimos el mismo lenguaje, miramos el mismo pedazo de realidad exterior: la diferencia está en los conceptos de azul o verde que unen nuestras palabras con esta realidad. (p.35)

Se puede entender estas diferencias a través de el ejemplo de Fiske (1982) mencionado anteriormente. El signo es perceptible a los sentidos y, en cierto modo, es subjetivo ya que los seres humanos denotamos el signo de forma diferente ya que mantiene un contexto con la realidad del usuario; aquello a lo cual se refiere el signo es lo que conocen los usuarios del

signo. El significado por otra parte es la estandarización o generalización de un sistema de signos conocido o uso dentro de una cultura que crea un concepto dentro de la misma.

El análisis de estos conceptos y elementos de los modelos y procesos de comunicación permiten conocer su funcionamiento y como la misma se convirtió en un medio de inserción individual y colectiva. A partir de estos modelos la sociedad se desarrolla de la forma actual y continúan desarrollándose nuevas formas de comunicación que potencian las anteriores y siguen evolucionando como lo es actualmente la era digital de las comunicaciones. La comunicación estructural y la retroalimentación son factores relevantes para el proceso comunicativo que permitieron mejoras y la inclusión de más participantes abriendo paso a nuevos modelos y mejorando aquellos a los que antes se conocían como modelos bidireccionales.

Comunicación Organizacional

La Comunicación Organizacional, también conocida como Comunicación Corporativa, es uno de los departamentos más importantes dentro de una empresa ya que trabaja de forma integrada con la comunicación de marketing y la comunicación de dirección. La misma puede definirse como todo el tipo de comunicación dirigida a todos los públicos con los que la organización tiene una relación interdependiente, y a su vez, está encargada de todos los procesos de comunicación integrada ya sean a estas a nivel interno o externo. Las acciones de comunicación en esta rama trabajan de forma estratégica y en función de los objetivos a implementar y soluciones a tratar. Además, la Comunicación Organizacional es la encargada de mantener una cohesión entre el decir y hacer de la empresa.

Las definiciones de la comunicación corporativa son diferentes según algunos autores, mas todos concuerdan que la misma es la búsqueda de sinergia en cómo las organizaciones manejan su comunicación como herramienta de dirección (Van Riel, 1997, p.149) Es importante mencionar que todo comunica dentro de una empresa por lo cual es importante

mantener la cohesión antes mencionada a través de estrategias emitiendo mensajes que representan la imagen e identidad de la empresa a nivel comunicacional. Van Riel (1997) menciona que organización desarrolla un perfil de empresa tras la marca o posicionamiento de sus productos o servicios que crea, por lo que debe mantener una imagen e identidad todos bajo un mismo eje comunicacional.

En una organización no sólo comunican los anuncios publicitarios, las acciones de marketing directo o las campañas de relaciones públicas, sino también toda la actividad cotidiana de la entidad, desde la satisfacción que generan sus productos y/o servicios, pasando por la atención telefónica, hasta el comportamiento de sus empleados y directivos. Ya sean los mensajes voluntarios o involuntarios, los públicos reciben información desde la organización por medio de lo que ella hace y dice. O sea, en una organización todo comunica. (Capriotti, 2009, p.27-28)

“La comunicación corporativa tiene por objetivo genérico dar a conocer todas aquellas informaciones relativas a la empresa que tengan interés público” (Ventura, 2001, p. 164)

Según Ventura, la comunicación corporativa es la encargada de difundir todas las acciones que realice la empresa, sean estas a nivel externo e interno, además se proyectar una percepción íntegra de lo que es la organización. Con todas las actividades que realiza la comunicación corporativa se conoce el estilo de relaciones de la empresa con los distintos públicos, cómo se lleva a cabo su actividad comercial, cuáles son sus públicos interdependientes, entre otros aspectos. Las estrategias de comunicación corporativa están enfocadas en diferenciar a la empresa de sus competencias directas e indirectas. En ciertas empresas se conoce a la comunicación corporativa como una gestión empresarial fundamental para posicionarse dentro del mercado. De igual manera, las acciones integradas de la comunicación corporativa permiten analizar la intervención oportuna de cambios dentro de la empresa, y así, implementar planes correctivos.

Cuando se habla de comunicación corporativa dentro de una organización también se debe hablar de la forma en que la misma está organizada dentro de la misma. Según Van Riel (1997) dentro de una empresa se pueden implementar cuatro premisas que permiten conocer y ejecutar las funciones de la comunicación de forma óptima. La primera de ellas es establecer cuáles son las funciones y tareas propias de comunicación a nivel empresarial y qué departamentos anexos deberían crearse para que cada uno de ellos ejecuten una actividad en específico. Al ser la comunicación organizacional muy amplia, se deben realizar acciones comunicativas desde varios ejes por lo que el departamento de comunicación de una empresa suele tener departamentos complementarios como relaciones públicas, comunicación externa, comunicación institucional, entre otras, cada uno con un objetivo y público objetivo determinado en el cual todas las acciones que realicen estos departamentos tendrán una función en específico. Cada uno de estos departamentos, aunque desarrollen independientes, todas estas están relacionados con el posicionamiento adecuado de la imagen y la identidad de la empresa.

La segunda premisa planteada por Van Riel es organizar el proceso de comunicación, es decir, planificar las acciones internas y externas a implementar. En relación con la primera premisa, la planificación es importante para que la comunicación mantenga una cohesión desde sus diferentes enfoques. La segunda premisa tiene una relación con la tercera premisa ya que plantea la coordinación de la planificación y de la ejecución de actividades específicas de cada departamento. La última premisa hace referencia a la creación de indicadores de medición de éxito o fracaso de la planificación y actividades de cada departamento en función de su público objetivo. Todas estas premisas, dentro de cualquier ámbito comunicacional en el que sea implementado permiten organizar las acciones de comunicación de forma efectiva enfocada a los resultados y al alcance de objetivos ya que los

indicadores de medición son una herramienta que permite conocer el estado real de la empresa antes y después de la ejecución de acciones.

La comunicación corporativa tiene tres responsabilidades centrales, entre ellas, primero está el desarrollar iniciativas o planes de acción para disminuir la disidencia entre la imagen e identidad deseada con la real, es decir, mantener una cohesión entre ambas y proyectar una imagen positiva de la organización. Segundo, desarrollar el perfil de la empresa tras la marca, esto hace referencia a la identidad de la empresa en relación con los productos o servicios que ofrece. En esta responsabilidad, es donde toman acciones aparte la comunicación comercial y la comunicación institucional que serán explicadas posteriormente; y por último, la tercera responsabilidad de la comunicación corporativa es distribuir las acciones de comunicación adecuadamente entre los diferentes departamentos de esta área con el fin de realizar procedimientos efectivos que respondan a las acciones y necesidades de las responsabilidades antes mencionadas.

Al mencionar las acciones integradas de comunicación, se incluyen “a las relaciones públicas, las relaciones con las administraciones públicas, las relaciones con el inversor, la comunicación del mercado de trabajo, la publicidad corporativa, la comunicación ambiental y la comunicación interna. Denota un grupo de actividades comunicativas heterogéneas que solo tienen unos pocos puntos en común” (Van Riel, 1997, p.12). La comunicación corporativa aborda diferentes recursos y estrategias de comunicación para llegar a sus públicos de forma efectiva. Aunque existen varias definiciones de la misma, todas mantienen un criterio común de esta como una comunicación holística e integrada en las cuales se consideran premisas como: la generación de expectativas a partir que todo comunica dentro de una organización. Es decir, se debe mantener una coherencia y cohesión entre lo que una organización hace y dice; y es en este punto donde la comunicación corporativa entra de

manera integrada tomando en cuenta la conducta corporativa, su acción comunicativa y el impacto en sus públicos.

Según Capriotti (2009), la comunicación corporativa es todo lo que la empresa dice sobre sí misma. De igual manera, las estrategias de este tipo de comunicación pueden servir como un medio para difundir y promover la identidad corporativa de la empresa. Esto se refiere a que toda acción comunicativa de la empresa crea una relación con la identidad de la misma. Además, los canales de comunicación corporativa en los cuales se pueden observar el ejercicio de la influencia de reacciones de la acción comunicativa en los públicos son la comunicación en masas, las relaciones interpersonales y la experiencia personal.

Analizando lo mencionado anteriormente, se puede inferir que la comunicación corporativa es el eje central de las acciones y estrategias comunicacionales de una empresa, en la que apoya sus actividades en otros departamentos relacionados al ámbito como comunicación interna, externa, relaciones públicas, comunicación comercial e institucional, entre otras. Según Capriotti (2009), los ejes clave de la comunicación comercial y la comunicación institucional.

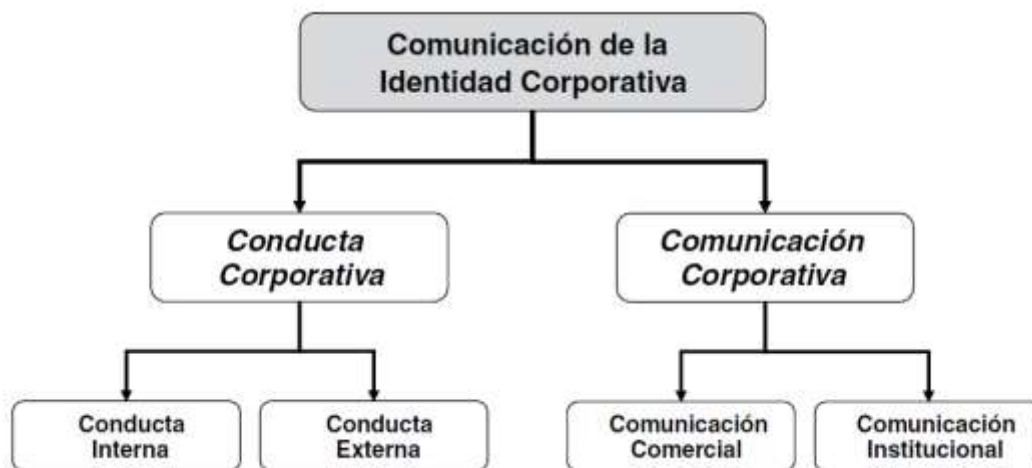


Figure 1: Comunicación Corporativa (Capriotti, 2009)

Según el autor, la comunicación corporativa de una empresa está conformada por la comunicación comercial y la comunicación institucional ya que ambas se actúan de forma integrada para promover la imagen e identidad de la empresa en sus diferentes tipos de

públicos. A pesar de que ambos tipos de comunicación trabajan bajo el mismo objetivo cada una de ellas trabaja de forma independiente y con cierto tipo de públicos.

“Así pues, desde nuestra perspectiva, la diferenciación fundamental entre Comunicación Comercial y Comunicación Institucional vendría determinada por tres cuestiones: a) el “Lenguaje/Discurso” que la organización utiliza para presentarse ante sus públicos, y b) el “Objetivo” que se persigue, y c) los “Públicos” a los que se dirigen” (Capriotti, 2009, p.42)

Las tres cuestiones anteriormente planteadas se refieren al público al que está dirigido cada tipo de comunicación ya que, en la comunicación comercial, la empresa se presenta ante la sociedad como un sujeto económico, mientras que en la comunicación institucional se presenta como un sujeto social. Los objetivos de cada una tienen diferentes enfoques ya que la comunicación comercial se enfoca en dar a conocer el producto o servicio de la empresa, a comparación de la comunicación institucional que da a conocer a la organización como tal. Por último, los públicos a tratar de cada tipo de comunicación son diferentes por el tipo de lenguaje usado y los objetivos planteados. Este texto es relevante porque explica detalladamente las acciones de cada tipo de comunicación y cómo las mismas influyen en la percepción de la identidad de la empresa a través, todo bajo el eje de la comunicación corporativa.

Adicionalmente, la comunicación comercial es aquella que realiza la empresa para llegar a sus actuales y potenciales clientes con el fin de lograr la fidelidad de los mismos hacia la empresa, sus productos o sus servicios. Mientras que, la comunicación institucional, se refiere a todas las acciones de comunicación que realiza la empresa como un sujeto social dentro de la sociedad. La comunicación institucional tiene como objetivo establecer alianzas con diferentes públicos sin tomar en cuenta fines económicos o lucrativos en cualquier ámbito, debido a que, mediante estas acciones se busca crear confianza y aceptación en todos los públicos de la organización. Cada uno de estos tipos de comunicación, que son parte de la

comunicación corporativa de las organizaciones, ejecutan diferentes acciones comunicativas y estrategias de acuerdo con el tipo de público con el que quiera crear una alianza. Es importante entender que, aunque la comunicación a nivel de organizacional sea muy extensa, existen ramas que tratan puntos estratégicos de la organización que deben ser tomados en cuenta por todo profesional. Es así como tanto la comunicación comercial e institucional desarrollan un perfil de la empresa tras la marca como lo menciona Van Riel (1997) ya que la empresa maneja su comunicación a través del eje institucional, mientras que la marca, maneja el suyo en base al eje comercial.

Existen otros autores, entre ellos Alameda (2001) en su texto “Comunicación de Marketing”, que mencionan que para llevar a cabo todas las acciones comunicativas dentro de una empresa se deben englobar a la comunicación en tres ámbitos importantes; estos son la comunicación corporativa, la comunicación comercial y la comunicación interna.

Dentro de la comunicación comercial, la cual es encargada de promocionar y gestionar la comunicación de los productos o servicios que ofrece una empresa al mercado, y no promueve a la organización de forma global como lo hace la comunicación corporativa. La comunicación publicitaria y de marketing trabajan en conjunto con la comunicación comercial para conceptualizar mensajes dirigidos a un público específico de la empresa de forma comercial.

Dentro de la organización del proceso de comunicación corporativa mencionada anteriormente, existe el modelo IPO en el cual este proceso se describe como la planificación de todas las formas de comunicación. Este modelo es relevante en la creación de una campaña de comunicación corporativa, la misma que está conformada por tres fases: la fase input, la fase de producción y la fase output. Cada una de estas fases permite la coordinación y ejecución de acciones de comunicación en función de un objetivo, el modelo IPO significa input, producción y output. La fase de input se refiere al análisis y estrategia a ser

implementado como base de la campaña; producción, se refiere a la toma de decisiones y se realizan actividades organizativas para la coordinación de la campaña; por última, la fase output permite conocer los efectos realizados por la campaña.

Cada una de las fases cuenta con un protocolo normativo el cual que indicará la mejor forma de trabajar para llegar a un resultado óptimo. Estos protocolos hacen referencia a los pasos a seguir durante cada una de las fases. El protocolo de la fase input se refiere a la definición del problema y el diseño de la estrategia de comunicación; el protocolo de la fase de producción menciona la implantación; y la fase output, cuenta con la evaluación.

La definición del problema consta en “redactar el problema en un documento formal; se analiza el problema dentro del contexto de la actividad competitiva actual; una vez definido el problema, se discute con la agencia (de ser el caso); todos los participantes, internos y externos, se familiarizan con la definición del problema” (Van Riel, 1997, p.155). El diseño de la estrategia de comunicación consta de definir las prioridades y metas a alcanzar plateando las responsabilidades a ejecutar por cada uno de los miembros. Se plantea la forma y el medio en el cual se alcanzarán las metas, el público objetivo al cual se direccionará la estrategia y el mensaje a utilizar.

El protocolo de la fase de producción consta de la implantación en el cual “todos los responsables de la comunicación interna y externa apoyan las metas elegidas, los públicos objetivo, el concepto del mensaje” (Van Riel, 1997, p.156). Es importante que la alta dirección esté involucrada con esta fase y sus participantes. Se toma en cuenta una línea base para el inicio de la campaña de comunicación. Por último, la fase de evaluación permite medir la efectividad de la preparación del programa y su implantación dentro de la empresa. Como parte de la creación y ejecución de una campaña de comunicación corporativa se deben tomar en cuenta aspectos como la formulación de objetivos generales, específicos y

una estrategia y una evaluación para medir las acciones de la misma; además, de la asignación de un presupuesto para la ejecución de la campaña.

El modelo IPO sirve como base para la creación de campañas de comunicación corporativa, como también para otros tipos de campañas con un enfoque comunicacional. La comunicación corporativa, como se mencionó anteriormente, trabaja en conjunto con otros departamentos para posicionar y reflejar su imagen e identidad de forma efectiva. Uno de estos departamentos, es el de relaciones públicas, el cual trabaja desde diferentes ejes el vínculo con los diferentes públicos de la organización.

Las relaciones públicas como eje estratégico de la Comunicación Organizacional

La comunicación no debe abordarse desde una sola temática, sino debe crear e implementar acciones integradas a nivel interno y externo. Como se mencionó anteriormente la Comunicación Organizacional o Comunicación Corporativa tiene una estrecha relación con otros tipos de departamentos ya que trabajan de forma conjunta en función de los objetivos de la empresa con sus diferentes tipos de públicos. Las relaciones públicas son una herramienta que permite controlar y gestionar cómo la comunicación debe llegar de manera ética y profesional a los diferentes públicos de la organización con el fin promocionar a la misma. Las acciones de Relaciones Públicas utilizan herramientas y estrategias para crear buenas relaciones a nivel interno, externo, además de contribuir a generar interés público.

“La coordinación de la comunicación, así como el control de qué y cómo decimos las cosas, y a través de qué medios, representan el desafío de la práctica de las relaciones públicas” (Seitel, 2002, p.3). De igual manera, la presencia de este departamento dentro de la empresa es uno de los encargados de manejar adecuadamente la comunicación en conjunto con otras áreas de comunicación, tomando en cuenta las necesidades y diferencias de sus diversos públicos, para brindar un mensaje apropiado y con credibilidad.

Las relaciones públicas son una estrategia que ayuda a promover la imagen de una empresa y sus productos o servicios. La misma ejecuta diferentes planes con el fin de establecer un canal de comunicación claro con sus diferentes públicos, a la vez, mide las actitudes y comprensión de los mensajes emitidos además del posicionamiento de la empresa entre sus públicos. Esta área permite crear y mantener relaciones entre la empresa y la comunidad en la cual se desarrolla, ya que ayudan a ganar la confianza de los diversos públicos y generar credibilidad. “Las relaciones públicas, definidas de forma sencilla, consisten en la práctica de hacer lo correcto, de trabajar y comunicar la práctica de este trabajo” (Seitel, 2002, p. 6)

Es importante comprender que las relaciones públicas trabajan en función de la directiva al controlar y gestionar cómo la comunicación debe llegar ética y efectivamente a los medios de comunicación y diversos públicos con el fin de promocionar a la misma. Los profesionales de esta área utilizan herramientas como planes de comunicación estratégica, un discurso claro y una actitud profesional para armonizar y crear buenas relaciones internas y externas para ganar estabilidad organizacional e interés público para el manejo y resolución de conflictos, y para adaptar una organización a sus públicos y viceversa. De igual manera, se menciona a las relaciones públicas como una actividad que se enfatizan en manejar adecuadamente la comunicación, tomando en cuenta las necesidades y diferencias de sus diversos públicos, para brindar un mensaje apropiado y con credibilidad.

Función de las relaciones públicas en las organizaciones

Hace algunos años se cuestionaba la presencia de un departamento de comunicación o relaciones públicas dentro de una organización; sin embargo, la demanda de las empresas por manejar la comunicación de forma holística ha cambiado esta mentalidad por lo cual ahora es indispensable un equipo de esta área en las empresas. La presencia del departamento de relaciones públicas en una organización establece objetivos comunicacionales tanto a nivel

interno como externo. Este departamento conoce las áreas por mejorar a nivel comunicativo, los públicos de interés y principales stakeholders, además, en apoyo de otras áreas a nivel de comunicación, maneja elementos como la identidad, la imagen, además, busca que la relación entre altos y bajos mandos se maneje de forma eficaz y enfocada en los resultados. Las acciones de comunicación implementadas en una empresa no suceden por que sí, este departamento es el encargado de conocer el estado actual de la empresa y proponer soluciones que engloben la cultura organizacional de la misma a nivel interno como externo.

“Este departamento interno puede denominarse de comunicación, de relaciones externas, de relaciones públicas, de prensa, de relaciones institucionales por mencionar algunos nombres, aunque en realidad realicen un trabajo similar. En los países anglosajones es conocido como in-house communication department or press office” (Rojas, 2012, p.50)

Las relaciones públicas pueden implementarse dentro de una empresa en base a tres opciones; como la contratación de una agencia externa de RRPP, que maneje consultoría estratégica en comunicación, la cual cobrará una comisión por el trabajo realizado; la implementación de un departamento especializado en el tema dentro de la empresa que maneje las actividades relacionadas a la comunicación; por último, Rojas (2012) menciona la presencia de un director en comunicación y RRPP que pueda implementar todas las estrategias efectivamente. Estas tres opciones de implementación del área de relaciones públicas tienen sus pros y contras. La contratación externa de una agencia de relaciones públicas permite conocer el estado real de la organización sin la presencia de sesgos ya que realizarían una investigación y auditoría para conocer la realidad de la organización.

La implementación de un departamento de relaciones públicas permitiría conocer los problemas de la organización durante las actividades lo que ayuda a que las acciones comunicacionales sean constantes y enfocada a los resultados esperados. Este departamento permitiría que a través de las relaciones públicas se exprese un perfil propio de la

organización frente a los públicos y marcan una diferencia respecto a la misma con la competencia. Sin embargo, con el tiempo el departamento podría pasar ciertas acciones por alto por lo que siempre es necesario una opinión desde la parte externa de la organización. Por último, el director de comunicación y relaciones públicas forma parte de la segunda opción mencionada anteriormente por lo cual, a pesar de tener sus beneficios como la comunicación directa con la alta gerencia y un departamento completo dedicado a estas actividades, también posee sus debilidades.

Sea la presencia de este departamento desde una agencia de relaciones públicas o de un departamento de esta área constituido en la organización, las relaciones públicas tienen funciones específicas dentro de la misma, en las cuales, se direccionan bajo el mismo eje de las acciones de comunicación, mantener el ser y actuar de la organización de forma sinérgica. Fernando Lozano (2003) plantea que los fines de las relaciones públicas son “hallar la comprensión y formulación sobre verdades para conseguir el equilibrio de intereses, la confianza, la solidaridad y la evolución de forma racionalizada” (p. 90). Las acciones de relaciones públicas deben realizarse a través de la investigación y el diálogo para alcanzar sus metas. Dentro de la profesión, las relaciones públicas se fundamentan en la sincronización coherente de mensajes por parte de la organización a sus públicos y viceversa; de crear estrategias que mantengan una coherencia comunicacional con la identidad e imagen de la empresa. Por último, se enfoca en controlar la calidad de los resultados mediante la evaluación y la creación de indicadores de progreso para las actividades que realiza la empresa desde esta área.

Dentro de la definición por funciones de las relaciones públicas, las mismas fueron concebidas a partir de cuatro funciones específicas: investigación, acción, comunicación y evaluación. La utilización de este planteamiento también es conocido como RACE y el mismo “implica el análisis de las actitudes respecto a una determinada cuestión, la

identificación de programas de acción de la organización a la que afecta dicha cuestión, la comunicación de dichos programas para lograr la comprensión y la aceptación, y la evaluación del efecto de los esfuerzos de comunicación sobre el público (Seitel, 2002, p.13)

En concordancia con este autor, Jordi Xifra y Ferran Lauleza (2009) plantean que el proceso de las relaciones públicas y sus funciones se dan en base a la investigación, planteamiento de objetivos y estrategias y por último la evaluación. La fase de investigación incluye la indagación de todos los aspectos fundamentales de la organización como tal, para después, identificar los diferentes problemas tanto desde distintos enfoques. A partir de este paso, se buscan oportunidades beneficiosas de estos problemas y se crean planes piloto de acción que puedan solucionarlos. De igual manera, la investigación de públicos es importante dentro de la metodología de esta área ya que cada uno de ellos puede tener un problema diferente que necesitará un plan correctivo específico. Todos los planes de acción deben tener objetivos y metas claras, de preferencia objetivos SMART, los cuales son: específico, medible, alcanzable, realista y que se ejecuten en un tiempo determinado.

Los procesos de comunicación de una empresa tienen funciones diferentes dentro de la misma, sin embargo, todas deben seguir pasos metodológicos que establecen un camino para el desarrollo de la investigación y la recopilación de resultados que fundamenten los objetivos planteados para la resolución de problemas. Xifra y Ferran mencionan que las relaciones públicas son la práctica de influencias y comportamientos a través de la comunicación, por lo que la misma, debe contar con una estrategia clara.

“Pues bien, la planificación es el método a través del cual el comportamiento es influenciado. Un proyecto de relaciones públicas se centra en un problema u oportunidad que puede beneficiar significativamente a su promotor, cliente u organización. El tema del proyecto puede ser el resultado de una iniciativa o puede surgir como resultado de circunstancias ajenas al control de la organización” (Xifra y Ferran, 2009, p. 1)

“Cuando una organización decide llevar a cabo una campaña de relaciones públicas, antes de su realización tiene que dar una serie de pasos que la llevarán a elegir la mejor estrategia y el programa más adecuado a sus características, ayudándoles a establecer los recursos, tanto humanos como materiales, y el tiempo de ejecución que llevará, así como dilucidar los resultados que podrá obtener” (Rojas, 2012, p.61)

Dentro de las funciones de las relaciones públicas también se encuentra la creación e implementación de una campaña de relaciones públicas, la cual, debe estar relacionada con una estrategia. Existen dos formas reconocidas y practicadas por las organizaciones en el diseño de campañas de RRPP, estas son los modelos RACE y ROSIE. El modelo RACE que plantea como sus pasos metódicos la investigación (Research), acción (Action), comunicación (Communication) y evaluación (Evaluation). Mientras que el modelo ROSIE incluye pasos metodológicos como investigación (Research), objetivos (objectives), estrategia (Strategy), implementación (Implementation) y evaluación (Evaluation). El modelo RACE también es conocido como una estrategia que analiza el estado de la organización enfocando sus acciones a la mejora de la empresa, como también es considerada dentro de la planeación y ejecución de auditoría de relaciones públicas.

Para la implementación de una campaña de relaciones públicas se debe realizar una investigación previa, plantear objetivos, análisis FODA y estrategia para alcanzarlos, crear el plan en base a lo antes mencionado, implementarlo, darle un seguimiento y por último evaluarlo. Las campañas de relaciones públicas deben estar alineadas con los objetivos de comunicación de la empresa e incluir tácticas, tiempo y recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos y cambiar la realidad de la empresa. Gracias al correcto desarrollo e implementación de una campaña de relaciones públicas ayuda a cambiar y evaluar la imagen física y conceptual de la organización. Las campañas de relaciones públicas pueden ser implementadas a corto o largo plazo, dependiendo de sus objetivos.

Para la implementación y ejecución de campañas de relaciones públicas, Rojas (2012) menciona que se puede utilizar diferentes herramientas y tácticas dependiendo del enfoque de la campaña. Después de realizar una investigación pertinente sobre el estado de una organización se procede a desarrollar e implementar un plan de relaciones públicas. Al ser implementado este plan, se pueden utilizar diferentes tácticas de RRPP para que la difusión de mensajes sea mucho más efectiva sean estos a nivel interno o externo. Es importante mencionar que, aunque las herramientas de relaciones públicas tengan una gran efectividad, no necesariamente son la mejor opción para todos los tipos de organizaciones. Es decir, se usará una táctica de relaciones públicas en función de la empresa, el plan de acción a implementar, el presupuesto del área de RRPP, las necesidades y la estrategia de la organización.

Es importante mencionar que las herramientas están relacionadas con la gestión de medios o relación con la prensa, por esta razón, las herramientas más factibles para difundir información en la creación de una base de datos de los medios de comunicación que mantienen una relación de contenidos con la organización. Entre otras tácticas se encuentran la nota de prensa, cartas al director, ruedas de prensa, entrevistas, gira de medios, entre otros. El uso de estas herramientas se dará de acuerdo al enfoque del plan de relaciones públicas. Un profesional de las relaciones públicas debe conocer la función, objetivo y pertinencia de uso de cada una de estas tácticas para poder difundir el plan de acción de la forma adecuada, y a su vez, valorizar la imagen e identidad de la organización a la que representa.

Modelos de Relaciones Públicas

“...Clark afirma que antes de la década de 1920, las relaciones públicas eran sencillamente una ampliación de la función periodística que se centraba en la divulgación de la información, o en modelos de comunicación unidireccional, en los que la calidad de la información era importante pero no se tenía en cuenta totalmente la retroalimentación del público” (Wilcox, et. al, 2006, p. 74)

Las Relaciones Públicas han pasado por una evolución en la cual comienzan a posicionarse como una profesión independiente y una estrategia de la comunicación en las organizaciones. La evolución de esta área se ve reflejada en cuatro modelos que son: agente de prensa, información pública, asimétrico bidireccional y simétrico bidireccional. Los modelos pasan desde el uso de mensajes informativos erróneos con el fin de crear impactos en medios de comunicación hasta el uso de acciones de comunicación bidireccional para difundir un mensaje de forma adecuada. En cada uno de ellos se puede evidenciar el incremento de la participación del receptor y la inclusión de la retroalimentación como parte fundamental de las relaciones públicas. Esta actividad deja de ser comparada con el periodismo y empieza a abrirse campo a nivel comunicativo como una profesión independiente.

El primer modelo de las relaciones públicas es el agente de prensa y fue denominado como las primeras prácticas de RRPP, el cual se basa en la intuición y persuasión. Este modelo se basa en una comunicación unidireccional en la que el relacionista público propaga información tergiversada, incompleta o exagerada a los medios de comunicación y al público con el único fin de generar un impacto en el mismo y la organización considera lo que se debe mostrar al público. “Su propósito es defender y promover, sin necesidad de realizar una investigación o con muy poca investigación” (Wilcox et Al, 2006). El agente de prensa es considerado como un creador de Publicity, el cual ayuda a una organización a ganar interés público y a través de publicaciones o impactos en medios de comunicación.

El modelo de información pública buscar divulgar la información, de forma unidireccional, sin intención de persuadir con la premisa fundamental del uso de la verdad. Este modelo mejora la imagen de la organización y la confianza del público. En este modelo el relacionista público muestra la información que solicitan los medios de comunicación y público en general garantizando la verdad en cada una de estas. Al igual que el modelo de agente de prensa este modelo no se caracteriza por fundamentarse en una investigación.

Desde este modelo, las relaciones públicas, buscan crear vínculos con sus diferentes públicos en base a la transparencia y veracidad. Se muestra una imagen completa de la empresa para ganar confianza y credibilidad.

“...mantener un canal de comunicación único y siempre abierto para los periodistas, contestando con prontitud a sus preguntas y ofrecer un completo servicio de información” (Ruis, 2003, p. 192-193)

El siguiente modelo, llamado asimétrico bidireccional, se basa en la persuasión científica, a través de una investigación se intentan seleccionar los mensajes persuasivos que generen el cambio requerido en los públicos. Al ser un modelo bidireccional busca comprender mejor al público, cómo percibe este a la organización con el fin de persuadirlos y para que estos acepten el punto de vista de la organización y respalden a la misma. En este modelo es importante la retroalimentación para poder establecer una investigación y no busca cambiar la opinión pública, sino el comportamiento y actitudes del público ejerciendo un tipo de control.

Por último, el modelo simétrico bidireccional usa la investigación para determinar cómo percibe el público una organización y llegar a un entendimiento mutuo entre ambos. Este modelo busca el diálogo, participación y entendimiento para conseguir una relación estable y duradera y se usa retroalimentación para mejorar la comunicación. Se lo considera el modelo ideal para practicar relaciones públicas y posicionar excelencia. Los cuatro modelos que se presentan son factibles en la práctica de las relaciones públicas dependiendo del tipo de organización y de las acciones comunicativas que manejen los mismos. Se pueden emplear estos modelos para obtener buenos resultados como el posicionamiento deseado de la organización, como también conocer la postura del público en relación con la misma y también crear soluciones en base a ideas eficaces.

Resumiendo cada uno de estos modelos, el modelo de agente de prensa comunica lo que la organización considera pertinente mostrar, el modelo de información pública muestra la imagen completa de una organización en base al uso de la verdad, el modelo asimétrico bidireccional pesquiza el control del público en base a una actitud para llegar a un resultado y la simetría bidireccional busca la comprensión y estabilidad entre la organización y el público para mantener una actitud favorable y compromiso con la marca u organización. La naturaleza de la comunicación que se da entre la organización y los públicos es importante y los relacionistas públicos deben buscar formas y estrategias para que esta comunicación prevalezca de manera eficaz, ética y profesional.

La relación con los medios de comunicación es uno de los ámbitos más importantes de las relaciones públicas. Esta es una tarea que debe realizarse continuamente y depende de una relación cercana con los periodistas. El punto clave la relación con los medios es que el relacionista público suministre información verídica a los periodistas para que los mismos puedan publicarlos en los diferentes medios de comunicación. Los modelos de relaciones públicas antes mencionados son estrategias para establecer vínculos emocionales con los medios de comunicación.

El primer relacionista público que realizó estas acciones fue Ivy Lee, quien desarrolló diferentes modelos de relaciones públicas para establecer mejores relaciones con la prensa. El éxito de este tipo de relación es la confianza y el planteamiento de un trabajo estrictamente profesional. Una de las herramientas presentadas en este texto para la organización del departamento de relaciones públicas con la prensa es la creación de un listado de prensa o una base de datos. Este listado constará de toda la información necesaria y pertinente del medio de comunicación y su periodista; y como menciona Ruis (2003), en algunas empresas el departamento de relaciones públicas opta por tener un jefe de prensa. La relación con la

prensa es importante dentro del ámbito de las relaciones públicas y que debe ser desarrollada con ética y en base a información verídica.

“En las grandes empresas el Jefe de Prensa y su departamento constituirán, frecuentemente, una subsección del Departamento de Relaciones Públicas o del de Comunicación’... ‘En todo caso, las funciones que atañen a un jefe de prensa son siempre las mismas, independientemente de si esta es su única actividad y reporta a un director de relaciones públicas’ (Ruis, 2003, p. 192-193)

Tipología y mapa de públicos

“Las organizaciones públicas y privadas dependen de las buenas relaciones con los grupos e individuos cuyas opiniones, decisiones y acciones influyen en su vitalidad y supervivencia” (Seitel, 2002, p.7)

El mapa tipológico de públicos, planteado por Joan Costa, explica que existe diferente jerarquización de los tipos de públicos de una organización. Los mismos pueden ser internos, externos o stakeholders. Un stakeholder es una persona o grupo de interés hacia organizaciones, empresas, personajes públicos, etc. Este término abarca a todos los públicos, tanto internos como externos, que se ven afectados o involucrados por las decisiones y estrategias que realice una empresa. Estos públicos pueden ser definidos como todos los actores sociales y actores clave que son considerados al momento en que la empresa u organización determina objetivos y toma decisiones. El conocimiento de todos los públicos de una empresa es relevante para las relaciones públicas ya que permite elaborar acciones y estrategias puntuales y establecer objetivos claros con cada uno de ellos.

El mapa de públicos es una herramienta para las relaciones públicas ya que permite jerarquizar los tipos de públicos y agruparlos de acuerdo con su interés y el objetivo con ellos. Los públicos se agrupan en relación con si estos son internos, intermediarios y externos y con sus intereses concretos. Es importante mencionar que según algunos autores públicos no son grupos reales, sino que responden a una agrupación imaginaria de individuos de

diferente homogeneidad. La jerarquización de cada tipo de público se realiza en base a una estrategia, se empieza con los más relevantes hasta la más distante (Costa, 2009, p. 108).

“La primera de las clasificaciones que se suele utilizar es la que trata de estabilizar los distintos grupos relacionados con la organización en categorías más o menos estancas de stakeholders o públicos genéricos. Estas categorías pueden variar en función del tipo de organización con el que se trabaje, ya que no todas las entidades mantienen relaciones con los mismos colectivos (Míguez, 2010, p,65)

Por otra parte, los tipos de públicos de una empresa se constituyen en base a la práctica profesional de la misma y se han desarrollado en mayor cantidad dependiendo de su crecimiento. Algunos autores plantean la división de los diferentes públicos de una organización en base al nivel de relación, sin embargo, este criterio de clasificación tipológica no puede ser universal ya que la relación varía según el tipo de público sea este a nivel externo o interno.

La comunicación con los diferentes públicos debe ser constante y debe estar enfocada en la retroalimentación para que los públicos puedan participar activamente. A pesar de que una de las responsabilidades de las relaciones públicas es manejar la comunicación con los públicos de la misma, algunas de estas optan por tener un departamento separado con alguno de los siguientes nombres: departamento de asuntos públicos, asuntos gubernamentales, relaciones financieras, entre otros, con el fin de contar con un área específica para cada tipo de público.

	Internos	Externos	Mixtos, intermedios, ambivalentes
Aguadero (1993)	Empleados, mandos intermedios, directivos. Accionistas	Clientes. Entidades financieras. Competencia. Admin. públicas, organismos representativos. Medios de información. Vecinos y comunidad en general. Instituciones científicas y culturales de enseñanza	Proveedores, distribuidores, concesionarios, colaboradores
Antona (1991)	Empleados. Accionistas	Clientes. Proveedores, distribuidores, Inversores, entidades financieras. Admins., gobierno. Prensa. Público gral.	Sin especificar
Barquero (2001)	Equipos directivos, jefes de departamentos, mandos intermedios, administradores, empleados de oficinas y fábrica, equipos comerciales, representantes, transportistas, mantenimiento, limpieza, seguridad y otros.	Clientes esporádicos y fijos. Accionistas, posibles accionistas. Proveedores, suministradores. Brokers, analistas financieros, banca, empresas y consultoras financieras. Administraciones, poderes públicos. Medios de comunicación en general y especializados. Asociaciones del ramo, aseguradoras, universidades...	Sin especificar
Cutlip, Center y Broom (2001)	Empleados y familias. Voluntarios	Consumidores. Inversores. Vecinos. Expertos en temas de medio ambiente...	Sin especificar
Marston (1981)	Empleados y familias. Accionistas. Proveedores. Comerciantes y distribuidores. Clientes o consumidores. Vecinos de planta,...	Mundo financiero. Autoridades gubernamentales. Prensa. Clero, clubes, asociaciones comerciales, agricultores...	Comunidad (aunque no lo denomina mixto)
Mazo (1994)	Sin especificar	Sin especificar	Accionistas. Informadores, columnistas Admin. públicas Sindicatos, vecinos, grupos ecologistas
Ugeaux (1976)	Dirección de la empresa, altos cargos, mandos intermedios, empleados. Sindicatos. Grupos espontáneos	Clientes. Proveedores. Corporación, sector o asociación. Poderes públicos Medios de comunicación	Accionistas. Banqueros
Urzáiz (1997)	Personal (dirección, cuadros directivos, mandos intermedios, empleados, obreros). Sindicatos	Clientes potenciales y reales. Proveedores. Competidores. Poderes públicos. Medios de comunicación. Comunidades locales. Enseñanza	Accionistas, socios capitalistas. Distribuidores e intermediarios

Figure 2: Clasificación de públicos genéricos y stakeholders (Míguez, 2010)

La clasificación de los públicos de una empresa, según Míguez (2010), debe ser mejor concebida a la forma tradicional de público interno, externo y stakeholders ya que la comunicación manejada para cada tipo de público debe ser específica y debe variar con su posición respecto a la empresa. Algunos autores plantean que esta calificación puede encontrarse incompleta ya que dentro de los públicos antes mencionados se puede seguir subclasificando a los mismos y estableciendo nuevas relaciones, e incluso, cierto tipo de públicos pueden considerarse mixtos, intermedios o ambivalentes.

La segmentación de públicos dentro de una organización permite que se puedan ejecutar acciones de relaciones públicas de acuerdo con el tipo de público. La diferente

segmentación de públicos tiene una percepción de la imagen de la organización. Existe una fusión de la idea de público imagen, en la cual las relaciones públicas deben explorar las zonas de significado para tipo de público ya que cada uno tiene su complejidad y espera cosas diferentes de la organización. Una zona de significado, según la autora, es la fusión antes mencionada e implementan la noción de comunidades dentro de las relaciones públicas.

“La corriente retórica de las relaciones públicas, desde un punto de vista centrado en la producción de mensajes, ha tratado de analizar el papel de la comunicación y de la creación de significados dentro de los públicos, entendiéndolos como entidades independientes de la organización que se pueden formar por razones ajenas a ella. Desde este punto de vista, algunos autores han propuesto conceptos alternativos que, sin necesidad de sustituir la idea de público, reflejan ese proceso de comunicación y creación de significados que tiene lugar en las relaciones públicas” (Míguez, 2010, p.157)

Los públicos además de recibir información por parte de la empresa también son emisores de mensajes sobre la misma que pueden ser transmitidos a otra tipología de públicos. Existen diferentes debates sobre quienes pueden ser considerados como público interno o externo, sin embargo, la jerarquización de los públicos depende de cada organización y el vínculo con cada uno de ellos. Entre este tipo de relación de públicos se puede encontrar públicos actuales, potenciales, estratégicos, de poder, según el nivel de actividad, por responsabilidad, por cercanía, por representación, por dependencia, por influencia, entre otros.

Cada organización debe encontrar la forma adecuada de comunicarse con sus diferentes públicos y de jerarquizarlos de forma adecuada para mantener de forma positiva los diferentes intereses con cada uno de ellos. Para un profesional de las relaciones públicas es indispensable conocer que cada acción o situación que tenga una empresa generará nuevos públicos, y a su vez, nuevos intereses. De igual manera, en las diferentes situaciones la jerarquización de públicos puede variar.

La auditoría de Relaciones Públicas

La medición de las acciones comunicativas en una empresa u organización es un método para probar la efectividad de una estrategia comunicacional. La auditoría de relaciones públicas, según Cuenca (2012) es el paso inicial para empezar una relación con un cliente o con un público objetivo. Esta metodología permite conocer información y datos sobre la organización y su campo competitivo, y permite conocer la imagen o percepción del cliente o el público en referencia a los rasgos culturales y físicos de la empresa, además de situar el contexto real de la empresa. De igual manera, esta metodología ayuda a realizar una interpretación propia de la organización y cómo esta se proyecta al interior y al exterior. Este es un método de relaciones públicas que describe, analiza y mide las actividades del área y establece pautas para las acciones futuras de la misma en la organización. La auditoría está desarrollada para implementar un diagnóstico y una solución en cuatro ejes dentro del área de comunicación, al entorno, a las relaciones, las herramientas y el ámbito social.

Las acciones de comunicación que realiza una empresa deben ser medibles para constatar un hecho de mejorar o falla en dichas acciones y mejorarlas en caso de ser acciones fallidas. Esta metodología permite conocer el contexto real de la organización, y en base de la misma, establecer objetivos con sus públicos potenciales.

“... se considera que las auditorías en el ámbito de las relaciones públicas son un medio valioso para estimar las ventajas y desventajas que esta disciplina aporta a la organización. Según Simon, las entidades que se dedican a la asesoría en relaciones públicas utilizan las auditorías especialmente en la etapa inicial de la relación con un cliente” (Cuenca, 2012, p. 125).

El proceso metodológico de la auditoría de relaciones públicas permite crear una planificación estratégica a partir de la investigación. Dentro de este proceso, primero se identifica las variables o situaciones desde varios ejes; segundo, la investigación permite mejorar o perfeccionar el plan y acciones de relaciones públicas anterior. La auditoría es por

si sola una acción estratégica de comunicación basada en la investigación, la escucha activa, y el saber para formar un nuevo plan que englobe mejoras.

En el desarrollo de una auditoría de relaciones públicas se toma en cuenta los elementos mencionados en capítulos anteriores. Antes de realizar una auditoría se debe conocer qué se desea cambiar o mejorar de cada uno de estos elementos y de cómo estos cambios afectarían la relación con los diferentes tipos de públicos de la organización. Por eso es necesario “investigar y analizar la opinión, actitudes y expectativas de cada uno de los públicos y sus segmentos sobre una o todas las fases de las actividades de la organización” (Cuenca, 2012, p. 128). De igual manera, Cuenca, plantea que se puede implementar la auditoría de relaciones públicas a otros ámbitos de comunicación con el fin de conocer el estado, imagen y percepción real de percepción de públicos internos y externos.

La identidad, la imagen y la reputación

La identidad la imagen y la reputación son los elementos más importantes dentro de una organización. La identidad y la imagen de la organización reflejan lo que se conoce como la personalidad de la misma; mientras que la reputación es el reflejo de las acciones de la organización a lo largo de su historia y esta puede ser concebida de forma negativa y positiva. Estos diferentes elementos abarcan un gran campo dentro de las empresas ya que todas las acciones de comunicación, como se mencionó en el capítulo anterior, se enfocan en mantener sinergia entre estos tres elementos.

Primero, se comenzará con la explicación de qué es la identidad de una organización. La identidad es la personalidad de la empresa y la manifestación de la cultura de la misma. Su definición conlleva varios aspectos interrelacionados con la misma, por esta razón es importante no olvidar que todo comunica dentro de una empresa. El reconocimiento de la identidad como elemento primordial de las empresas no era como lo conocemos actualmente. La identidad era concebida de acuerdo con lo que hacía una empresa a través de medios

determinados con el fin de alcanzar una meta en específico. Esta base, aunque mantiene relación con la concepción de identidad actual, estaba limitada únicamente al logotipo, al estilo de la gerencia de una organización y a lo que su nombre representaba. Ahora, según Van Riel (1997), la identidad se refiere a la forma en que una empresa se presenta mediante un mix de identidad corporativa conformado por símbolos, la forma de comunicación y los comportamientos.

La identidad se crea a partir de elementos identitarios o también conocidos como rasgos culturales y rasgos visuales. Los rasgos culturales de la identidad corporativa son la concepción, las creencias y valores de la organización. Estos rasgos se refieren a todo el proceso que ha llevado la organización para crear esa identidad única. Los mismos son: historia, misión, visión, valores corporativos, filosofía, normas, comportamientos; a continuación, se explicará cada una de ellas y su importancia en la creación de la identidad. La historia es un rasgo cultural conocido como el punto de partida de una organización, en el cual se transmiten las ideas o personalidad de los fundadores, según Cusot (2017), “la personalidad de una organización se fundamenta en su historia”.

La misión describe la tarea o función básica que desarrolla la empresa y también resume qué hace la organización (Capriotti, 2009)

La Misión Corporativa le permitirá a la organización establecer el marco de referencia de su actuación para lograr sus objetivos, ya que contribuirá a determinar cuáles son sus públicos estratégicos de la organización, a definir qué tipo de productos y/o servicios puede y debe ofrecer a sus públicos, y a identificar cuáles son sus competidores estratégicos en su ámbito de actividad. La definición de la misión vendrá establecida por las necesidades que satisfacemos, los beneficios que ofrecemos, las soluciones que brindamos o los valores que respaldamos ante los diferentes públicos con los que la organización se relaciona. (Capriotti, 2009, p.140)

Por otra parte, la visión, explica los propósitos a futuro que posee la organización en función de comprometer a los empleados con las metas futuras.

La Visión Corporativa es el objetivo final de la entidad. Moviliza los esfuerzos e ilusiones de los miembros para intentar llegar a ella. No debe ser algo utópico, puesto que ello supondría una pérdida de motivación por parte de los miembros de la organización, al ver que aquello es inalcanzable. Pero tampoco debe ser una propuesta “fácil”, ya que llevaría a un cierto relajamiento. La Visión Corporativa debe ser un estímulo y una dirección que seguir para el personal de la organización.

La misión y la visión de la empresa son las acciones que desempeñará la misma en un determinado tiempo. La claridad en el planteamiento de estos rasgos es indispensable ya que expresan la base de qué es la organización para los públicos internos y externos de esta, y los objetivos de ambas son complementarios. La misión plantea los objetivos base de la empresa que servirán como medio para alcanzar los objetivos de la visión.

Los valores corporativos, al igual que la misión y la visión, son elementos identitarios que constituyen los principios profesionales y razón de ser de la organización; es decir, la forma de interacción que mantiene la empresa con su público interno y hacia el público externo. La filosofía es un rasgo cultural en el cual se implementan los valores corporativos mediante acciones orientadas a cada uno de los públicos de la organización. A partir de la filosofía de una empresa, se puede conocer la cultura organizacional de la misma.

La cultura organizacional es un rasgo esencial de la identidad de una organización que puede ser usada como una estrategia para crear una filosofía, un modo de hacer las cosas dentro de la empresa y una forma de proyectar la identidad a sus diferentes públicos. La cultura es transmitida a través de todos los componentes que constituyen a una empresa: sus empleados, su infraestructura, su sistema de identidad visual, su ambiente e incluso el tono con el que hablan sus empleados o saludan a un cliente. Todas estas acciones son la suma y reflejo de los valores que diferencian a una organización de otras y la posicionan de forma

distinta. El uso de esta estrategia genera acciones a corto y largo plazo y es un soporte para la organización en casos de crisis u otros aspectos que puedan afectar el bienestar y desarrollo de la empresa. La creación de una cultura estable y coherente puede marcar el éxito o fracaso de una organización (Jarrín, 2017)

Las normas internas de empresa también son conocidas como el reglamento interno de la misma. Estas se implementan a nivel de grupos de trabajo, y mencionan las normas a seguir en cuestión de conductas que se deben emplear dentro de la organización. A diferencia de las normas, los comportamientos son observados de forma normal por los miembros de la empresa y no están reglamentados.

Los rasgos físicos de la empresa están constituidos por el sistema de identidad visual, símbolo, logo, colores y tipografía. El sistema de identidad visual es común para todos los públicos y se refiere a las características físicas reconocibles de una organización que la identifica y refleja la idea de sinergia. Este sistema debe contar con tres requisitos básicos para su reconocimiento visual, estos son requisitos funcionales, semánticos y formales. Dentro de los requisitos funcionales se espera una eficacia comunicativa mediante la memorización, legibilidad y originalidad que implemente la empresa. Dentro de este requisito puede analizarse el nombre de la organización y como a partir del mismo se crear otros elementos visuales identitarios. Como parte del requisito semántico, se espera “pertenencia semántica o compatible con las características de la organización” (Cusot, 2017). Por último, el requisito formal explica la importancia de mantener una cohesión entre el estilo y el contenido y la calidad estética.

Por otra parte, el símbolo es una figura icónica que representa a la organización y la diferencia de las demás. Como parte de los elementos identitarios de los rasgos físicos está el logotipo, el cual es la unión del símbolo y el nombre de la empresa. Estos dos elementos forman el principal elemento identitario de la empresa que se distingue de otras empresas por

los colores corporativos, el cual es la cromática que representa a la empresa y una tipografía en específico. Los colores corporativos buscan representar la personalidad de la organización y mantienen una sinergia con la misma, la elección de los mismos tiene su base en la psicología del color ya que cada uno de ellos denota significados diferentes. Igualmente, la tipografía seleccionada es un signo de identidad que debe mantener cohesión con el símbolo y la cromática seleccionada para el logotipo ya que tiene connotaciones propias; el mismo puede ser diseñado o elegido para la organización.

Entre los aspectos interrelacionados con la identidad se encuentran: la cultura organizacional, que es el la conducta de la empresa o el cómo demuestra su personalidad; la identidad visual, signos y gráficos representativos e identitarios de la empresa; identidad verbal, el significado del nombre de la organización o marca; identidad objetual, objetos y formas que representan a la empresa y por último la identidad ambiental que es el medio y lugar por el cual se expresa la identidad de forma directa hacia los diferentes públicos (Jarrín, 2017). Todos estos rasgos, tanto físicos como culturales, mantienen una sinergia de qué es la organización y cómo se comunica con sus públicos, la identidad es concebida como una manifestación tangible de la empresa.

Una empresa con una identidad corporativa fuerte puede alcanzar objetivos con diferentes tipos de públicos. Gracias a lo que se conoce como el “efecto interno de la identidad corporativa” se puede aumentar la motivación entre el público interno gracias a la misma. El público interno es de gran importancia para la empresa ya que ellos son el primer vínculo que la empresa crea con el público externo. A través de ellos el público externo puede conocer los rasgos culturales de la empresa y evidenciar las acciones que mantiene la empresa para cumplirlos día a día. La identidad corporativa a nivel interno crea un sentimiento de nosotros. “El aumento del compromiso con la empresa afecta su comportamiento, el cual tendrá, a su vez, un impacto externo. Esto lleva a un mejor uso del

‘capital humano’ de la empresa” (Van Riel, 1997, p.30). A través de esta acción la organización inspira confianza entre los públicos externos de la empresa y toma en cuenta la importancia del papel de los mismos en relación con la empresa. Una identidad corporativa entendida por todos sus miembros permite la vinculación de la empresa con todos sus públicos. A partir de la concepción de identidad se puede comprender y analizar lo que es la imagen de una organización. Según Joan Costa el proceso de la identidad a la imagen es una transformación que debe pasar a través de la comunicación organizacional.

Costa plantea seis vectores de la identidad corporativa en los cuales, la cultura organizacional es parte fundamental de la creación de la imagen corporativa. La identidad corporativa está conformada por cinco integrantes a nivel: verbal, visual, cultural, objetual y ambiental. Las mismas, crean una identidad comunicacional que conecta a la empresa como tal y permite la creación de una cultura organizacional. Tener claro cuál es la identidad de una organización es potencial para su desarrollo y la distingue de otras.

“La imagen es el efecto de una cadena de causas en el imaginario social. Estas causas son los hechos y los mensajes que la empresa emite. Y todos ellos llevan, implícita o explícitamente, el signo de su identidad común: el distintivo de la empresa, por lo cual se hacen conocer, reconocer, asociar entre todos ellos y recordar” (Costa, 2009, 125)

Los vectores que plantea Costa para la construcción de la identidad se relacionan entre sí. El primero es el nivel o identidad cultural, este se define como la materialización del propósito de la empresa, es decir, se establecen la misión, visión y valores. Dentro de este eje, se define la conducta de la empresa a lo largo del tiempo a través de la cultura de la misma. La creación de una cultura corporativa está ligada al funcionamiento con el que se decide trabajar desde un inicio. La identidad cultural se expresa a través de la palabra ‘cómo’. Costa (2009) explica que este término significa el potencial identitario, la personalidad y el estilo de la institución y la forma en que esta se materializa a través de actos y hechos, productos y

servicios, comunicación y relaciones. “Así se convierte valores filosóficos que configuran la imagen pública y la reputación institucional en el imaginario social” (Costa, 2009, p.126)

Por esta razón, se puede inferir que las diferencias entre los modos de comunicación revelan a los públicos una conducta empresarial y su cultura, que a la vez puede crear una asociación o disociación con la empresa por su falta de identidad. Todos los elementos dentro de una empresa manifiestan la cultura de la misma, no se debe olvidar que los empleados hacen la cultura de una empresa y no viceversa (Jarrín, 2017)

El nivel o identidad visual se refiere a los rasgos físicos de identidad como el sistema de identidad visual, logo, colores corporativos, tipografía. Este nivel puede ser de la empresa o se los productos que la misma maneja. “A partir del nombre, la identidad visual se desarrolla y abarca todas las producciones, posesiones, manifestaciones y comunicaciones de la empresa. Así, los logotipos, los símbolos y los colores distintivos asumen la función de marca” (Costa, 2009, p.128) La identidad visual de una organización se concibe a partir de la gestión del diseño como un instrumento de la comunicación, se mantiene que todo debe remarcar un reconocimiento visual de la empresa creando así una fortaleza identitaria.

El nivel verbal, hace referencia a los semióticos dentro de la empresa y el sistema de signos utilizados en la misma. El primer elemento de este sistema es el signo identitario lingüístico que es el nombre de la empresa. Éste marca el inicio de la empresa tanto a nivel legal como social con su originalidad y cumple con el requisito funcional para la creación de la identidad como empresa. La identidad lingüística es el elemento identitario fundamental de una empresa ya que constituye el primer paso para la importancia y la creación de valor de la misma. “La identidad verbal es intocable en la vida de las empresas, excepto los casos de cambios en el capital, mientras los demás componentes de la identidad son más y más variables cuanto más masivos. ¿Cuánto vale la palabra Aspirina, Coca-Cola, Nike o Zara?

¿Es siquiera imaginable por sus dueños la hipótesis de cambiarlos por otros?” (Costa, 2009, p.128). El nombre es lo que da fuerza a la empresa y le permite crear posicionamiento.

El nivel objetual hace referencia a los objetos y productos con los que se puede identificar a la organización a partir de los niveles visual y verbal, el mismo es un factor diferencial de la construcción de la imagen. Por último, el nivel ambiental son los signos identitarios de la empresa que crean experiencias multisensoriales al público de la misma, este puede ser la arquitectura, momento de encuentro entre los públicos y la empresa. Este mantiene una estrecha relación con los niveles antes mencionados ya que en ese espacio se manifiesta la identidad y la cultura de varias formas.

A partir de la creación de la identidad corporativa se concibe la imagen de la misma. La imagen corporativa es una estrategia de diferenciación y creación de valor. La misma es una representación mental del conjunto de atributos y determinan la conducta de la organización; además existen imágenes de una empresa que no se crean o proyectan a través de experiencias visuales, estas son las imágenes sensoriales y mentales, en la creación de estas imágenes participan los niveles de identidad objetual, visual y ambiental. Se puede deducir que la imagen es la representación mental de un estereotipo de la organización que se forman los públicos como consecuencia de la interpretación de la información de la organización (Costa, 2009). La imagen es gestionada por parte de la empresa y es usada como un valor estratégico que se acumula en la memoria social.

“La imagen de la empresa es un efecto de causas diversas: percepciones, inducciones y deducciones, proyecciones, experiencias, sensaciones, emociones y vivencias de los individuos, que de un modo u otro – directa o indirectamente – son asociadas entre sí (lo que genera el significado de la imagen) y con la empresa, que es su elemento inductor y capitalizador” (Costa, 2009, p.53)

La imagen es un conjunto de significados mediante el cual se llega a conocer a una organización. La imagen es construida a partir de la identidad corporativa con el fin de mantener una sinergia entre estos elementos. La imagen corporativa se crea a partir de la dimensión estratégica entre la identidad, la comunicación y la imagen como tal. Dentro de la primera dimensión, identidad, se explica lo que es la organización a través de su cultura y su misión, el cual está relacionado con sus rasgos culturales. La segunda dimensión es comunicación y hace referencia a lo que la empresa dice que es, en esta dimensión se analiza cómo quiere la empresa transmitir su identidad. La tercera dimensión es imagen, y en esta se explica la identidad percibida de la organización a partir de qué creen los públicos que es la empresa.

Según Capriotti (2004) “la imagen podría ser definida como el conjunto de características o atributos que la organización quiere que sus públicos conozcan o asocien a ella” (p.57) Esto se refiere a que la empresa presenta su personalidad desde una forma específica para crear una percepción deseada. Dentro de esta idea se plantea el concepto de emisión, en el cual el mensaje es generado por la empresa para ser adecuadamente transmitido para que los públicos lo reciban y adopten como suyo para ejercer de una manera el control sobre la percepción de lo que es la organización. Dentro de este concepto de emisión la comunicación es un elemento estratégico y una herramienta de acción que permite que los públicos tengan la percepción esperada. Concordando con Costa (2009) el paso de la identidad a la imagen debe implementarse en base a cuatro fases: en lo que la empresa es, lo que la empresa hace, cómo lo hace y cómo comunica todo esto (Ventura, 2001).

La importancia de una imagen favorable en la empresa es indispensable para el éxito de esta ya que la imagen se proyecta a los diferentes públicos y les permite conocer beneficios tanto emocionales como funcionales. A nivel interno incentiva el alcance de metas

y el compromiso con la organización mientras que a nivel externo inspira confianza, distinción y solidez. Una buena imagen corporativa posiciona a la empresa dentro de la mente de sus públicos y facilita la diferenciación de la empresa de su competencia. Según Capriotti (2004), una imagen corporativa logra “vender mejor” ya que atrae a mejores accionistas o inversores para la compañía y permite conseguir mejores empleadores. Por esta razón, los profesionales de la comunicación deben comprender que tanto la identidad como la imagen son complementarias, por lo que la buena gestión de la identidad asegura esa buena imagen.

Es relevante recalcar que la creación de una imagen corporativa positiva se debe a una planificación estratégica para ser percibida por los públicos de la forma esperada, por lo cual, la proyección de la imagen pasa por un control de proceso de formación constituido por acciones de comunicación. Dentro de este plan estratégico de la imagen se debe considerar la sinergia con la identidad corporativa ya que ambas son complementarias. En caso de existir una discordancia entre la identidad e imagen corporativa no se podrán ejecutar los planes y acciones de comunicación de forma exitosa.

Villafañe (s/f), menciona que existen tres tipos de imagen que proyecta una organización, la primera de ella es la autoimagen. Este tipo de imagen son el conjunto de elementos identitarios que define a la empresa como tal. Es decir, la autoimagen es cómo la empresa se percibe a sí misma. El segundo tipo de imagen es la imagen intencional, esta se refiere a las acciones que realiza la organización para proyectarse de una manera determinada frente a sus públicos; La imagen intencional es cómo la empresa quiere que la vean sus públicos. El tercer tipo de imagen es la imagen real, esta es la percepción que los públicos y el entorno tienen de la empresa.

Aunque la identidad y la imagen son elementos que pueden manejarse por parte de la empresa tanto para sus públicos internos y externos, la reputación es un elemento complicado en el cual la organización no puede ejercer un control total sobre el mismo. La percepción

interna y externa de una organización es de gran importancia ya que la misma es el pilar fundamental para reflejar y transmitir la cultura e identidad de una organización. Las percepciones de una organización se crean a partir de la identidad, la imagen y el posicionamiento; aunque estas tres esferas tienen características en común, son diferentes y cumplen objetivos específicos. Como se mencionó anteriormente, la identidad es el ser y hacer de una organización, en este atributo se encuentran los valores y la filosofía de la organización, así como también están relacionados la misión y visión de la misma.

La imagen es el cómo ven los públicos, tanto internos como externos, a una organización; se puede decir que la imagen es una "... fotografía mental o una idea que es una analogía visual, sensorial o espacial de la realidad conformada mediante el procesamiento de una mezcla de hechos, creencias, actitudes y percepciones en un lapso relativamente corto de tiempo". El posicionamiento es el lugar que ocupa una empresa u organización en la mente del consumidor. El posicionamiento y la imagen están conectados entre sí ya que dependen indirectamente del otro; si una empresa tiene una buena imagen es posible que también tenga un buen posicionamiento en la mente de su grupo objetivo, aunque no todos los casos son iguales. (Jarrín, 2017).

Después de mencionar a la identidad, la imagen y el posicionamiento, es importante mencionar otro atributo importante vinculado con la percepción de una organización y es un gran activo intangible de la empresa: la reputación. La reputación es "la suma de percepciones que los distintos públicos tienen y fijan de una persona o una institución a lo largo del tiempo". Cabe mencionar que la reputación organizacional no es trabajo de varios días o meses, para algunas empresas el establecimiento y fortalecimiento de su reputación han tomado años. La reputación es un activo intangible que cada vez representa una proporción más grande del valor de las empresas, en la medida que "los resultados financieros y rentabilidad responden cada vez más al intercambio y gestión de ideas,

información, conocimiento y servicios cada vez menor al control de los recursos físicos y tangibles” (Carreras, Alloza y Carreras, 2013) (Jarrín, Ensayo personal, 2016).

La reputación es considerada como una acción rutinaria de su conducta, la historia de una empresa proyectada en el tiempo, y a su vez, esa historia se crea una a partir de una realidad construida socialmente. De igual manera, estos autores plantean que una organización no puede tener una sola reputación, sino que cada una de sus actividades o momentos relevantes de su trayectoria crean diferentes reputaciones que se proyectan en momentos determinados.

“... existen una o varias reputaciones, son de orden emocional o informacional, es un activo intangible o recurso invisible, es una realidad que objetiva, o una construcción socialmente mantenida...” (Carreras, Alloza y Carreras, 2013, p. 159)

Carreras, Alloza y Carreras plantean que la reputación puede ser generada a partir de los grupos de interés, por lo cual, una organización podría tener varias reputaciones dependiendo de las acciones que han realizado. Los autores plantean que, si existe una percepción diferente de imagen dependiendo del tipo de público, es posible también que cada una de ellas conciba la reputación de la empresa de forma distinta. Esto se debe a que cada tipo de público tiene un interés en específico, por lo cual, estará pendiente de cómo la organización maneja ese interés y de acuerdo con esas acciones se creará una reputación. El carácter de la reputación sea esta emocional o informacional, se debe a la trascendencia de la organización. Por ejemplo, una empresa puede tener una buena reputación por la venta de artículos de calidad o por su posicionamiento dentro del mercado, mientras que en el nivel ambiental tiene una reputación negativa al contaminar considerablemente el ambiente para la producción de los artículos antes mencionados.

La buena reputación de una organización adiciona valor a la misma ya que se mantiene una cohesión en el ser y hacer de la empresa. Además, es un juicio de valor que crean los diferentes públicos de una empresa a través de las acciones de la misma. Una buena

reputación corporativa se vincula con distintas situaciones a nivel empresarial como el éxito o fracaso de una organización o el posicionamiento de la empresa dentro de un público objetivo. Otros autores plantean que la reputación es la cristalización de la imagen de la organización a lo largo del tiempo. Se espera que la reputación corporativa sea coherente con el modo de ser y actuar de una organización, sin embargo, en algunos casos no se establece de esa manera. Existen situaciones en las organizaciones en las cuales tanto la identidad como la imagen pueden verse perjudicadas, y son en estos momentos, donde la reputación empieza a ser negativa frente a los públicos. Es importante conocer la diferencia, en el sentido comunicacional, de la imagen y la reputación ya que, aunque los profesionales de la comunicación manejan los elementos de identidad e imagen, la reputación es un elemento que lo maneja la organización independientemente.

A diferencia de la imagen, que es controlada y proyectada por la empresa, la reputación es controlada por los stakeholders en función de sus experiencias, de la imagen real de la empresa y de la percepción de los mismos en cuanto a la organización. En relación con este enunciado se puede inferir que la imagen se fabrica o proyecta, mientras que la reputación se gana mediante acciones. De igual manera, la empresa puede tener diferentes percepciones de imagen dependiendo del tipo de público mientras que la reputación es igual para todos los públicos.

Como mencionó Capriotti (2009) las imágenes son fotografías instantáneas con un significado, esto puede entenderse a que la imagen corporativa puede crearse de forma rápida por parte de la empresa, y a su vez, se ejerce un control sobre el tipo de mensaje que se enviará para lograr la percepción esperada. A diferencia de la imagen corporativa, la reputación es la secuencia de percepciones de la empresa que han creado los públicos a largo plazo.

La imagen corporativa se maneja a través de ejes visuales y verbales mientras que la reputación se maneja a nivel conductual de la organización, las acciones de la empresa crean una reputación. En momentos de crisis de las organizaciones, la imagen puede ser proyectada para beneficiar a la empresa de forma positiva, es decir, que la misma puede modificarse dependiendo de lo que necesite la organización, mientras que la reputación no puede hacerlo, ya que una falla de este elemento provoca la falta de confianza por parte de los públicos, lo cual no permite una restauración completa del posicionamiento anterior.

La identidad, la imagen y la reputación son elementos en los cuales están involucrados todos los públicos de una organización y todos solo elementos complementarios entre sí. Los planes estratégicos de comunicación buscan mantener un equilibrio en estos tres ejes que reflejen de forma efectiva el ser y actuar de la organización. Por esta razón, es importante manejar la comunicación de forma holística especialmente en la identidad e imagen ya que como mencionamos anteriormente, la reputación se creará a partir de las acciones sinérgicas que se efectúen desde la identidad e imagen corporativa.

La comunicación interna

La comunicación interna permite reforzar o modificar la cultura organizacional, además de satisfacer las necesidades de comunicación e información de los colaboradores. Los rasgos culturales de una empresa son los más importantes debido a que las diferencian de las otras y las hacen únicas. Cada empresa tiene una cultura organizacional diferente y la misma debe ser transmitida hacia todo su público interno para que exista una coherencia entre lo que la empresa dice y hace. La comunicación interna es la encargada de comprometer a los colaboradores con los ideales e identidad de la empresa. Los objetivos de este departamento dentro de esta son armonizar, interiorizar, implicar, mejorar y crecer los comportamientos que reflejan la identidad de la empresa. (Jarrín, ensayo personal, 2017)

Esta rama de comunicación se enfoca en todos los factores internos, estos son canales y jerarquía de comunicación, identificación del público interno con la cultura de la empresa y la apropiación de los objetivos de la empresa por parte de ellos, conocer el estado y la difusión de comunicación verbal y no verbal, entre otros. Todo comunica dentro de una organización, por esta razón, el comportamiento del público interno manifiesta los rasgos culturales de una empresa, en especial la cultura corporativa, para ser percibidos por el público externo. Con el propósito de cumplir este objetivo, la comunicación interna se encarga de crear estrategias comunicativas para alinear el comportamiento de los empleados a la cultura organizacional de una empresa. No obstante, esta no es la única meta de este departamento, por lo que el mismo desempeña funciones como generar entendimiento de los temas complejos en audiencias internas cada vez más diversificadas, satisfacer las necesidades de información y comunicación de las audiencias internas, promover una comunicación entre los miembros de la organización en todos los niveles, entre otros (Jarrín, ensayo personal, 2017)

Para Tessi (2012), la comunicación interna es la base para el desarrollo de cualquier organización, sin embargo, esta no es conocida ni ejecutada de una forma correcta, lo cual, no produce cambios o mejoras a nivel comunicativo en un futuro. Tessi plantea siete premisas básicas que permiten direccionar la comunicación interna de una manera adecuada enfocada a los resultados. Estas siete premisas son: escuchar primero, capitalizar las quejas, ordenar la emisión, narrar con significado, ofrecer la palabra, medir los logros y exhibir un cuadro de resultados con las posibles mejoras. La comunicación interna está enfocada en la congruencia de los distintos tipos de mensaje de la organización a partir de la comunicación directiva, a partir de los jefes de equipo y de cada uno los colaboradores; y en crear, fomentar y mantener la identidad y cultura de la organización.

“Las organizaciones no necesitan que sus integrantes memoricen mensajes. ¿De qué serviría que todos puedan repetir información al pie de la letra si, al fin de cuentas, no la sienten propia ni los moviliza a la acción? Las organizaciones necesitan intercambios

comunicativos que minimicen la contradicción dentro del trabajo y maximicen la coherencia” (Tessi, 2012, p.17)

La primera premisa, y una de las más importante, es escuchar las quejas, dentro de la misma, Tessi, plantea que escuchar a los miembros de una organización genera más poder ya que se resuelven los problemas a nivel interno, se aclaran dudas y los miembros se comprometen de forma positiva al sentirse escuchados y esto fomenta a que se compartan las metas institucionales.

Cuando los colaboradores cuentan con espacios para emitir reclamos o desacuerdos, la organización debe mantener una escucha activa enfocada a mejorar la situación para disminuir la capitalización de quejas. “La planificación con sistemas integrados de escucha permite que los empleados maduren en su rol de comunicante y minimicen las quejas pasando del antagonismo al protagonismo” (Tessi, 2012, p.63) A nivel de comunicación interna el ‘escuchar quejas’ cuenta con tres fases que son la planificación, implementación y evaluación. La planificación consiste en escuchar las quejas, disminuir los rumores de canales de comunicación informal y capitalizarlas para seguir a la fase de implementación consta de ofrecer la palabra a los colaboradores y narrar con significado. Esto se refiere a hablar de forma clara sobre los problemas de la empresa que perjudican a los colaboradores y cómo se sienten ellos al respecto. Por último, en la evaluación se miden los logros de acuerdo con indicadores de CI.

La implementación adecuada de la primera premisa permite que las seis consiguientes se implementen de forma adecuada. Establecer un diálogo con los colaboradores es el primer paso para conocer la realidad de la organización y cuáles son las actividades que pueden mejorar a través de la comunicación interna. La comunicación interna está enfocada en el público interno y de realizar actividades estratégicas que posicionen a la empresa dentro de este público.

Ritter (2008) menciona que las acciones de comunicación interna están ligadas, de cierta manera, al área de Recursos Humanos, las comunicaciones corporativas y alta dirección. Es por esta razón, que la presencia de un profesional de la comunicación es importante, debido a que además de su capacidad de trabajar en conjunto con estos departamentos, pueda evaluar el manejo adecuado de la comunicación a través de canales formales e informales y conocer a profundidad la realidad de la empresa. Este profesional debe conocer cuáles son los canales más adecuados para enviar información a los colaboradores y que los mismos promuevan la comunicación entre sus miembros, contribuyendo a la creación de espacios de participación y opinión.

“La función del director de comunicación en relación con la comunicación interna, en términos, generales, se vincula por un lado con la comunicación corporativa dirigida a las audiencias internas y por el otro al manejo de los canales formales de carácter mediático, como son las publicaciones internas, las páginas de intranet ...” (Ritter, 2008, p.35)

Es importante mencionar la diferencia entre los canales formales e informales de una organización. El canal formal se refiere a los medios institucionalizados, es decir, estos son canales en los cuales el flujo de información es relativo al trabajo y tiene como objetivo coordinar las actividades a nivel organizacional. Dentro de este canal se encuentran los memos, el correo corporativo, la revista o boletín interno, las carteleras y reglamentos. Por otra parte la comunicación informal es todo tipo de información que se difunde a través de ningún medio de la organización. La comunicación a través de estos canales puede manejarse de forma ascendente o descendente. La comunicación descendente se refiere al flujo y emisión de comunicación desde altos a bajos mandos; mientras que la comunicación ascendente se refiere al flujo de comunicación de bajos a altos mandos.

La principal forma de canal informal es el rumor, el mismo aparece cuando existe información incompleta en los canales de comunicación formal. Generalmente el contenido

de los rumores es de interés para la mayoría de los miembros de la organización. De igual manera, el rumor puede ser definido como información vaga y confusa proveniente de fuentes no identificadas. En casos de organizaciones que presentan un canal informal con más fuerza que el canal formal, este puede representar una señal de alerta para el departamento de comunicación ya que es posible que el flujo y emisión de comunicados dentro del canal formal tengan fallas o no sean comprendidos a profundidad por los miembros de la organización.

Brandolini (2009) plantea que el primer paso para dar importancia a esta rama a nivel organizacional es distinguir los verdaderos significados de comunicación e información ya que la directiva suele confundir los mismos, y efectúan planes erróneos que únicamente “rellenan” el vacío de comunicación con mensajes (información) creados por los colaboradores. Estos pueden crearse a partir de canales de comunicación informal. Por esta razón los objetivos de la comunicación son, según Brandolini, son armonizar, implicar, mejorar y crecer. Los planes de acción de la comunicación interna se implementan en el ámbito identidad, sean estos rasgos físicos y culturales; en el ámbito de comunicación, en el posicionamiento de objetivos y estrategia de mensajes; por último, en el ámbito de la imagen, se analizan los resultados en base a la imagen actual de la empresa.

“La comunicación interna es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica’ ... ‘Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo” (Brandolini, 2009, p.25)

La auditoría de comunicación interna

La comunicación es un elemento estratégico dentro de cualquier organización y debe manejarse de forma coherente e integrada para poder cumplir los objetivos de la misma en función de la empresa. La auditoría de comunicación interna permite conocer el estado de

conocimiento de los miembros de una empresa sobre sus rasgos culturales, ayuda a evaluar el funcionamiento de los diferentes canales de comunicación de la organización y el estilo de la directiva del mismo. Esta investigación es sistemática y enfocada al cambio. (Jarrín, 2017)

“Su objetivo es revelar el estado de las comunicaciones de una institución a partir de la identificación y sistematización de las distintas variables de comunicación institucional la auditoría tiene dos dimensiones una diagnóstica y otra de plan correctivo o recomendaciones” (Etkin, 2008, p.61)

Muchas organizaciones pueden tener una imagen positiva para su público exterior, y éste puede percibir a la organización de una forma totalmente diferente desde afuera. Al ser usuarios o clientes, se piensa que la empresa se comunica de igual manera tanto externa como internamente, aunque algunas lo hacen, no todas cumplen con este principio. Para comprender todos estos procesos a nivel interno y el conocimiento y compromiso de los empleados con la organización, las empresas y sus departamentos de comunicación utilizan una auditoría de comunicación e implementan sus resultados para crear un mejor clima y ambiente en la organización y mantener una coherencia en sus rasgos culturales tanto para el público interno como el externo.

Una auditoría es una de las investigaciones más importantes que pueden realizarse dentro de una empresa ya que se analiza la eficacia de los canales de comunicación, la relación entre gerencia y subordinados, y reconocimiento y compromiso de los empleados ante los diferentes rasgos culturales de la organización. La auditoría de comunicación es un método de análisis de las comunicaciones dentro de una organización y debe ser implementada de acuerdo con el tipo de organización y la complejidad de la misma. Esta metodología se aplica para a identificar los problemas presentes; clasificar los mismos en diferentes categorías como canales de comunicación, herramientas de comunicación y eficacia de las mismas; analizar las posibles causas de problemas y acciones a mejorar por parte de la organización y sus miembros; por último, se ofrece alternativas de acción a través

de un plan correctivo enfocado a la realización de cambios que mejore la situación actual de la organización.

El proceso de la auditoría debe ser preciso y sistemático; por esta razón, el diagnóstico de comunicación es el paso más importante ya que, si se lo realiza de la manera correcta, permite conocer el estado y la comprensión de la identidad, comunicación, posicionamiento e imagen del público interno respecto a la organización. Dentro del proceso metodológico se define como:

“Un método de diagnóstico del funcionamiento comunicacional de la empresa. Este método de diagnóstico tiene por objetivos la indagación y reconocimiento de los procesos integrados de comunicación que ocurren en la organización al momento de actuar sobre ella, lo que desde un ángulo general ocurre desde la perspectiva de su reconocimiento, análisis de gestión y procesos de planeación” (Garrido, 2004, p.74)

Los conceptos de auditoría de comunicación de acuerdo con las características funcionalistas, interpretativistas y integralistas plantean herramientas de diagnóstico como las entrevistas, cuestionarios, análisis de redes y mensajes, grupos focales, observación, entre otros. Todos estos permiten tener una información base sobre la historia de la empresa y exhiben una realidad clara sobre las actividades que realiza, la comprensión y práctica de sus valores, la aspiración y compromiso de los colaboradores por alcanzar sus objetivos y la imagen posicionada en la mente de todos los miembros de la empresa.

La selección de muestra para la realización de una auditoría debe ser estudiada y fundamentada, ya que no se pueden elegir a todos los miembros de la empresa para realizar las actividades de investigación antes mencionadas. Se escogerá el tipo de actividad en función del grupo de colaboradores a trabajar. De igual manera el contenido de las actividades deberá ser enfocado con su público objetivo para poder obtener la mayor cantidad de información verídica sobre el estado de la empresa. Por ejemplo, no se utilizará las mismas herramientas con el presidente o vicepresidente de la organización y con los miembros que desempeñan cargos inferiores a ellos. Se pueden establecer herramientas de

investigación por áreas de trabajo, grupo etario, grupo de colaboradores que tienen mayor tiempo trabajando en la organización en comparación a otros, etc.

Para comprender la metodología de la auditoría de comunicación interna de forma efectiva Vilanova (2013) establece que para que los colaboradores se identifiquen y comprometan con los rasgos culturales de la empresa, el departamento de comunicación debe crear una marca interna que debe ser posicionada en los miembros de la organización a través de canales y herramientas de comunicación efectivas, estos canales de preferencia deben ser formales. Algunas empresas consolidan una marca a nivel externo y dan mucho de sus esfuerzos y planes de acción para mantener ese posicionamiento, sin considerar que el público más importante es el interno, y es en ellos en los que debe estar direccionado cualquier acción de comunicación. La creación de una marca interna debe establecerse a través de una comunicación sinérgica, liderazgo participativo y promover los valores corporativos en los colaboradores ya que estos los diferencian de las demás organizaciones. Por esta razón, la auditoría de comunicación interna permite analizar y conocer la realidad de la empresa y direcciona la estrategia para crear sinergia dentro de la organización. Este es un proceso metodológico indispensable dentro de acciones comunicativas que realizará la empresa. A pesar de que una organización realice varios esfuerzos por posicionarse de forma positiva a nivel externo, no podrá lograrlo sino está posicionada a nivel interno ya que como se mencionó anteriormente los miembros de la organización, sean estos de un alto o bajo mando, son el primer contacto y creación de vínculos con el público externo. Si los miembros internos se identifican con la identidad de la empresa y sus metas, también lo hará el público externo.

AGENCIA DE COMUNICACIÓN

Nombre

SIKE Comunicaciones

Concepto

Nuestro nombre surge de la Diosa de las mariposas “Psyche”. La mariposa es un insecto reconocido por sus colores y su belleza. Sin embargo, para llegar a convertirse en este ser, primero fue una oruga y tuvo que pasar por un proceso de transformación para llegar a esta nueva forma que consolida su identidad.

Conocer los orígenes, transforma. Basamos nuestra esencia en la metamorfosis, sabemos que la búsqueda de la identidad es un proceso que cambia, se consolida continuamente y direcciona las acciones a través del quienes somos. En SIKE queremos gestionar la identidad y cultura para transformar las organizaciones y posicionarlas a nivel interno, y progresivamente, a nivel externo. Sabemos que conocer la identidad transforma a la organización en la mejor versión de sí misma

Logotipo

Logotipo en negativo



Figure 3: SIKE Logotipo negativo

Logotipo en positivo



Figure 4: SIKE logotipo positivo

Variación de logotipo



Figure 5: SIKE variación de logotipo

Misión

Asesoramos y guiamos a organizaciones en el descubrimiento, manejo y consolidación de su identidad a través de estrategias de comunicación interna que logren una sinergia entre el ser y el hacer de la organización.

Visión

En el 2022, ampliar nuestra cartera de clientes y posicionarnos, a través de la evidencia de resultados, como una agencia especialista en comunicación interna, generadora de cambios organizacionales y manejo de identidad y cultura corporativa.

Filosofía

En SIKE, creemos firmemente que conocer la identidad transforma. Por eso queremos ser guías, y encaminar los pasos para descubrir el “ser” de la organización y cómo esta mantiene sinergia con el “hacer” a través de la cultura organizacional. Direccionamos las acciones de comunicación de forma estratégica, y acompañamos a los clientes en todo el proceso organizativo y de gestión para cumplir con las metas de comunicación interna.

Valores

- **Holísticos:** Creemos que el todo es mayor que la suma de sus partes. Trabajamos de forma integral e incluimos a todos los miembros de la organización en el descubrimiento de la identidad corporativa. Vemos el todo sin descuidar las particularidades de las partes que lo conforman.
- **Sinérgicos:** El “ser” es el intangible más importante para una organización, por eso, creamos estrategias de comunicación interna que promuevan acciones consolidadas entre el “ser” y el “hacer” de la organización, en especial, en su público interno.
- **Resilientes:** Reconocemos el valor del aprendizaje. Capitalizamos los errores, transformándolos en saber para tener una mejora continua.
- **Versátiles:** El cambio es importante. Reconocemos que cada organización es diferente, por eso, nos adaptamos a cada una de ellas. Proponemos soluciones factibles y planeamos el mejor plan de ruta para la búsqueda e implementación de su identidad.

Servicios

Para transformar tu ser, te proponemos los siguientes servicios:

1. Auditoría de comunicación integral: Para que la transformación de tu organización sea exitosa y acorde a tus expectativas, analizamos todos los factores influyentes para la identidad y cultura organizacional a través de una comunicación efectiva. Esta herramienta permite medir los conocimientos de los rasgos culturales y físicos específicos dentro de tu público interno; el funcionamiento y efectividad de los canales de comunicación formales e informales; estrategias, herramientas y tácticas de comunicación.
 - a. Auditoría de cultura organizacional: La cultura es un rasgo de la identidad de las organizaciones que expresa su comportamiento tanto fuera como dentro de la organización. Analizamos rasgos como misión, visión y valores de tu “ser” y verificamos si estas se manifiestan a través del “hacer”. Investigamos el estado actual de cultura y proponemos una transformación que se alinee a tus planes de mejora enfocados en la participación de la alta dirección con el resto de la organización.
 - b. Diagnóstico de comunicación interna: Dentro de este servicio, establecemos cuál es el primer punto de partida para empezar con el cambio y el cómo se analizará la información para hacerlo estratégicamente. Se identifican quiénes son los actores clave a nivel de comunicación, cuáles canales tienen mayor efectividad que otros, que acciones comunicativas son eficaces y cuáles no; y se diseñan planes para mejorar los mismas en función del posicionamiento de la identidad e imagen.
 - c. Análisis de efectividad de canales de CI: Realizamos un diagnóstico y plan de transformación específico en relación con la funcionalidad, eficacia y

percepción de canales y herramientas de comunicación dentro del público interno para gestionar la cultura dentro de este medio de forma estratégica.

- d. Interpretación de resultados: Analizamos los resultados de las diferentes auditorías que proporcionamos de manera profunda. Queremos saber la realidad de la tu organización y la raíz de la falta de consolidación a nivel interno. Realizamos investigación cualitativa, cuantitativa y mixta, todo con el objetivo de encontrar tu identidad aprendiendo de los errores y transformándolos en fortalezas.
 - e. Tipología de públicos internos y personalización de mensajes: La comunicación debe ser estratégica y crecer desde adentro con el fin de que la consigna de la organización sea la misma de cada uno de los colaboradores. Cada miembro del público interno es diferente, por lo que, los investigamos y entendemos su papel e influencia dentro de la organización. A partir de esta concepción, creamos canales de comunicación y personalización de mensajes para efectivizar la transmisión de información.
2. Consultoría e implementación de modelos de gestión: Asesoramos organizaciones sobre su manejo interno de comunicación, realizamos una investigación y presentamos los resultados en función de las incertidumbres que se tiene respecto a identidad, y si la misma, está reflejada dentro de los miembros de la organización.
 - a. Planes y modelos CI: Creamos modelos de comunicación que alineen la identidad y cultura organizacional a nivel interno mediante estrategias de comunicación y modelos de desarrollo organizacional. Estos planes incluyen a todos los miembros de la organización y tienen la finalidad de crear sinergia entre ellos.

- b. Eventos internos corporativos: Creamos espacios de comunicación y escucha activa para todos los colaboradores de la organización. Estos eventos se planearán de acuerdo con resultados de los servicios de auditoría de comunicación integral. Los eventos serán de orden corporativo o social y dependiendo de la situación de cada empresa y del objetivo de cada uno de estos.
- c. Comunicación y coaching para toma de decisiones (liderazgo organizacional): Realizamos talleres de liderazgo organizacional para gestionar la identidad y cultura desde la alta gerencia, influenciadores a nivel interno y tomadores de decisión. Dentro de estos talleres realizamos simulacros de liderazgo, actividades de outdoor training.

Metodología de trabajo

Transformamos tu organización gestionando estratégicamente la identidad y cultura organizacional a través de los siguientes pasos:

1. Reunión con el cliente: Para evidenciar la transformación de tu identidad como organización y con todos tus colaboradores, primero nos reunimos contigo.
Escuchamos sobre el cambio que buscas crear, materializamos tus ideas a través del planteamiento de objetivos a nivel interno y analizamos en conjunto cuales pueden ser los puntos de partida para empezar con el segundo paso de nuestra metodología.
2. Investigación y diagnóstico: Investigamos y analizamos tu historia, tus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en función de tus objetivos a nivel interno.
Al saber la realidad de tu empresa, creamos un diagnóstico en el nivel de entendimiento y compromiso con tu identidad y cultura, y así, aclaramos nuestro camino para empezar con la transformación de tu organización.

3. Creación de Brief: Proponemos un brief para conocer nuestro punto de partida y evidenciar nuestro plan de ruta de acuerdo con tus expectativas. Esta herramienta nos permite desarrollar estrategias y tácticas en función de las disfuncionalidades encontradas durante la investigación.
4. Auditoría e interpretación de resultados: El siguiente paso es realizar una auditoría integral de comunicación y un análisis e interpretación de resultados para conocer la raíz del problema y empezar con la transformación a través de soluciones factibles para cada uno de ellos.
5. Implementación de soluciones: Al tener los resultados, implementamos campañas de comunicación interna acorde a tus necesidades y en tu público interno. Estas campañas están enfocadas en cada uno de problemas identificados y se desarrollan a nivel de gente, acciones, herramientas y canales.
6. Control y seguimiento: Por último, realizamos un control y seguimiento para que nuestras acciones den resultados de acuerdo con tus objetivos y expectativas. Gracias a nuestros pasos previos, crearemos indicadores de gestión para evidenciar la transformación de tu organización a nivel interno.

Cientes

Colegio de Arquitectos de Pichincha - Entidad Colaboradora

- Acciones de Comunicación interna
- Planes de Servicio al cliente
- Diseño de piezas gráficas

Fundación por una vida

- Organización de evento benéfico “Más ritmo, más vida”.
- Relaciones Públicas

Hotel JW Marriot Quito:

- Auditoría de imagen y comunicación interna.

- Propuesta de campañas internas de comunicación

Produbanco Grupo Promérica

- Análisis del cambio de imagen y consolidación entre Banco Promérica y Banco Produbanco a nivel comunicacional.

Organigrama



Figure 6: Organigrama SIKE Comunicaciones

AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN

Prediagnóstico

El prediagnóstico de la firma LEXIM Abogados es el primer paso para la realización de la auditoría de comunicación interna. El desarrollo de esta etapa nos ayudará a comprender la naturaleza de la organización, objetivos, su estado a nivel de imagen, comunicación y de identidad; con el fin de obtener información clave de la organización y conclusiones sobre la misma que permiten realizar una auditoría eficaz para alcanzar bienestar de la firma.

LEXIM Abogados es una firma joven, altamente especializada en brindar asesoría comercial a varias empresas ecuatorianas. Sus áreas de práctica se basan en temas aeronáuticos, competencia, corporativo, financiamiento e infraestructura, minería y petróleo, propiedad intelectual, regulatorio, sector eléctrico y tributario. Esta firma posee 14 años en el mercado y cuenta con 22 colaboradores entre ellos socios, abogados asociados, abogados junior y personal administrativo. A pesar de que es un consorcio sólido, que se ha logrado posicionar en el mercado ecuatoriano, desea mejorar su estructura organizacional con el fin de obtener mejores resultados a nivel interno y externo a largo plazo.

Historia

LEXIM Abogados nace en el año 2004, gracias a su socio fundador Jorge Cevallos, quien tenía el objetivo de brindar asesoramiento en las áreas de seguros y área corporativa. En su inicio lo acompañaron una contadora, un mensajero y dos estudiantes de derecho, los cuales tras graduarse se incorporaron como socios abogados. En el año 2008, se unió a la firma María de los Ángeles Lombeyda en calidad de socia y especialista en propiedad intelectual y competencia. Adicionalmente, en el 2013 se incorporó Rodrigo Borja experto en las áreas de hidrocarburos y minería. Finalmente, en el año 2014 José Luis Cuesta, uno de los socios abogados que comenzó como estudiante, se le dio la oportunidad de ser socio y brindar asesoría en derecho laboral, societario y migratorio.

Es importante mencionar que los 3 socios fundadores, Jorge, María de los Ángeles y Rodrigo, fueron compañeros de la universidad desde primer semestre, cada uno se preparó profesionalmente y en un

determinado momento decidieron consolidar la firma. Mientras que José Luis, estuvo presente desde el inicio de esta. Por esta razón, existen tres pilares que caracterizan a LEXIM Abogados: la amistad, la confianza, y su profesionalismo en brindar asesoría en diversas áreas centradas al derecho corporativo.

Misión y visión

LEXIM Abogados no posee una misión ni visión estipulada. Según María de los Ángeles, socia, una de las debilidades de la firma es la carencia de una estructura organizacional, ya que los mismos socios son los encargados de la comunicación interna

Valores y filosofía

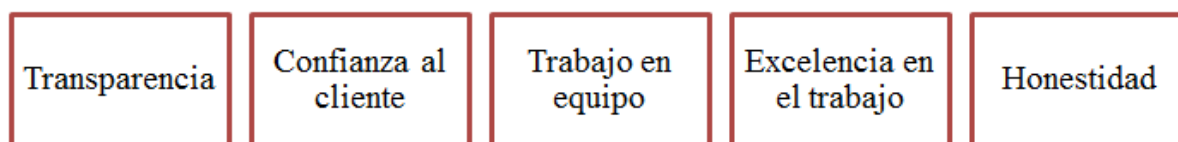


Figure 7: Valores proporcionados por LEXIM Abogados

Al realizar el prediagnóstico, se evidenció que no posee valores establecidos, pues tras realizarle una entrevista a María de los Ángeles – socia – tuvo que pensar en ese momento los valores que mejor caracterizan a la firma. Por otro lado, tras realizar un grupo focal a 10 colaboradores al azar, tuvieron que ponerse de acuerdo sobre los valores que mejor definen a la misma. Al igual que la misión, visión y valores no tienen establecida una filosofía, esto se debe al desconocimiento de esta, ya que la comunicación interna es controlada por los socios.

Normas y comportamientos

El sistema normativo de LEXIM Abogados está basado en el Código del Trabajo y de Salud Ocupacional. En cuanto a los comportamientos de LEXIM Abogados, existe un Comité Social dirigido por María de los Ángeles, socia, y Denisse Aguirre, asistente administrativa, quienes se encargan de realizar varios agasajos a lo largo de año, con el fin de unir al equipo y brindarles un tiempo de ocio debido a la carga de trabajo y porque los

colaboradores del departamento legal suelen pasar fuera de la oficina por diversas obligaciones.

- Festejo de cumpleaños trimestral
- Día del abogado
- Agasajo Navideño
- Almuerzo por Año Nuevo
- Campeonato de 40 por Fiestas de Quito
- Almuerzo trimestral: socios

Estructura organizacional

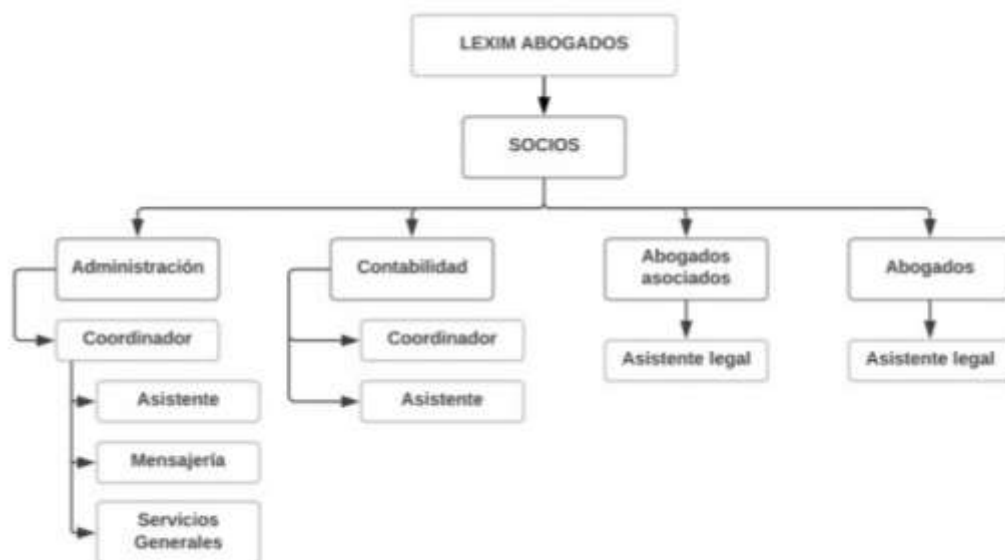


Figure 8: Estructura organizacional LEXIM Abogados

Ficha de herramientas



	<p>Nombre: Mail Institucional</p>
	<p>Público: Socios, Abogados asociados, abogados, personal administrativo y de área contable a excepción de Servicios Generales</p>
	<p>Objetivo: Informar temas relacionados la trabajo a los colaboradores de las diferentes áreas de LEXIM abogados.</p>
<p>Descripción técnica: Plataforma gestionada por G Suite by Google.</p>	
<p>Descripción comunicacional: Envío de correos electrónicos entre las diferentes áreas de LEXIM Abogados y programación de reuniones entre colaboradores de diferentes áreas. De igual manera por esta herramienta se comunican fechas de relevancia para los empleados como cumpleaños, días festivos, feriados e información pertinente en relación con la firma de abogados.</p>	
	<p>Nombre: Teléfono interno</p>
	<p>Público: Socios, Abogados asociados, abogados, personal administrativo y de área contable a excepción de Servicios Generales</p>
	<p>Objetivo: Mantener una red telefónica entre las diferentes áreas de LEXIM Abogados para informar temas relevantes del área de cada colaborador</p>
<p>Descripción técnica: Línea telefónica con alambre de metal, cobre o fibra óptica a transmisión de onda.</p>	
<p>Descripción comunicacional: Línea telefónica con 20 extensiones pertenecientes a los diferentes miembros de LEXIM Abogados. Esta herramienta permite a los colaboradores contactarse por áreas y coordinar actividades de la organización</p>	

Table 1: Ficha de herramientas LEXIM Abogados

Auditoría de comunicación

Objetivo general

Realizar una auditoría de comunicación a través de herramientas de investigación cuantitativas, como la implementación de una encuesta, y cualitativas, como la observación no participativa y grupos focales al público interno de LEXIM Abogados para conocer el estado comunicacional de la organización.

Objetivos específicos

- Evaluar el funcionamiento y efectividad comunicativa de las herramientas de comunicación utilizados en LEXIM Abogados.
- Definir los rasgos culturales de LEXIM Abogados a partir de los resultados de la investigación a nivel de identidad organizacional dentro del público interno.
- Evaluar el nivel de los canales de comunicación entre los colaboradores administrativos, abogados junior, abogados, abogados asociados y socios en las diferentes áreas de trabajo de la organización.

Metodología de la investigación

Investigación cuantitativa

En el presente trabajo no se procedió a calcular una muestra de investigación ya que todos los colaboradores de LEXIM Abogados conforman 22 personas, lo cual, representa el universo y la totalidad de colaboradores que permiten conocer el estado comunicacional de la organización de forma completa. La herramienta utilizada como parte de esta metodología es una encuesta con veinte preguntas relacionadas a identidad, canales y herramientas de comunicación.

Investigación cualitativa

Como parte de la metodología cualitativa se procedió a realizar dos grupos focales, uno con miembros de diferentes áreas y otro con los colaboradores administrativos de la

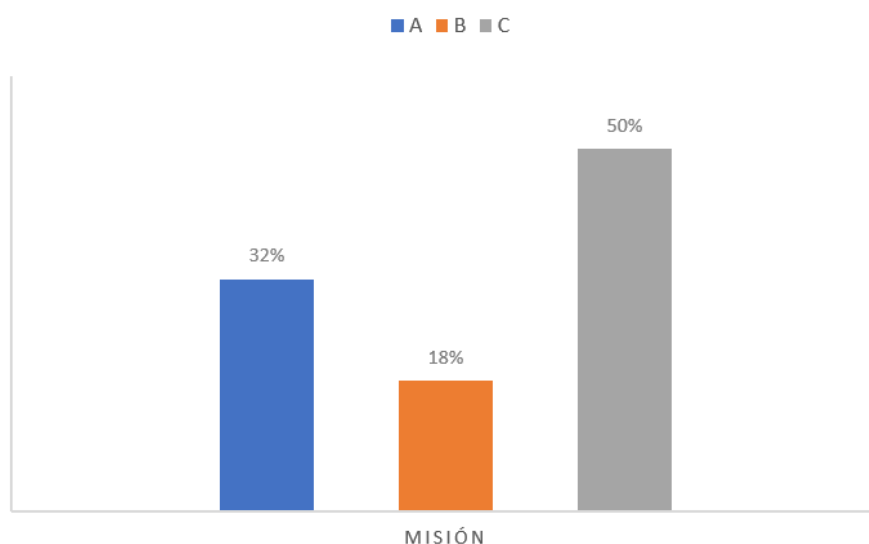
organización con el fin de conocer las fortalezas y debilidades de cada área, es decir, área legal y administrativa. Estas actividades consistieron en un cuestionario de 5 preguntas relacionadas a canales, herramientas y rasgos culturales de la organización con una duración de 30 min. Además, en esta herramienta, se realizó una observación no participativa para poder analizar la comunicación no verbal entre los participantes y el clima entre ellos durante el grupo focal.

Presentación de resultados

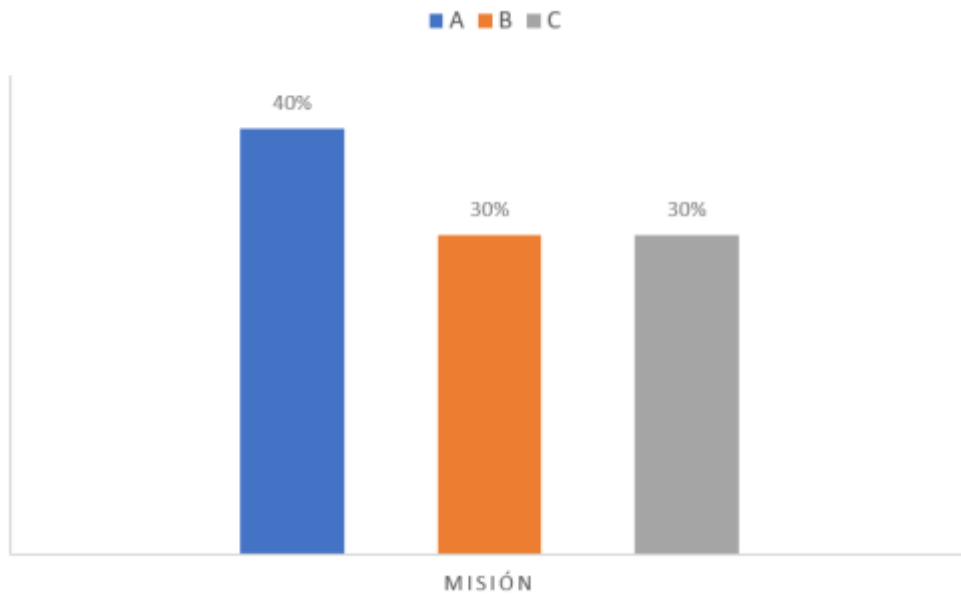
Investigación cuantitativa

LEXIM Abogados.

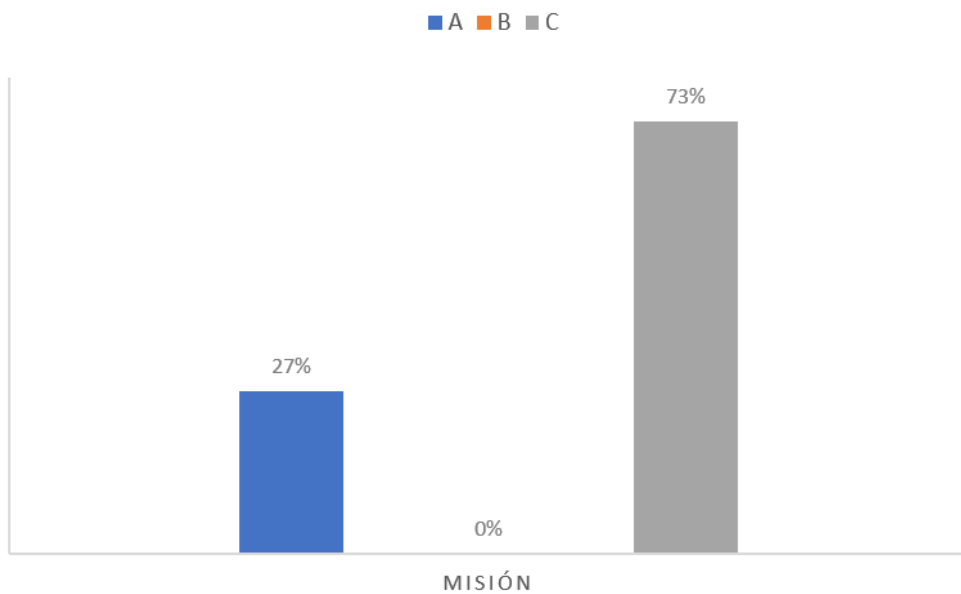
- A. Brindar un servicio de excelencia y un trato personalizado de asesoría integral en diferentes áreas de práctica legal corporativa, a través de acciones que promuevan la transparencia y seguridad en las empresas.
 - B. Asesorar a empresas en el ámbito legal, a través de un servicio integral que proyecte responsabilidad y transparencia empresarial.
 - C. Brindar un servicio de excelencia y un trato personalizado de asesoría integral en diferentes áreas de práctica legal corporativa, a través de acciones que promuevan la confianza y seguridad en las empresas.
- Resultado general



- Resultado Área Administrativa



- Resultado Área Legal



- Análisis

Debido a que LEXIM Abogados no cuenta con MISIÓN y VISIÓN establecidas, se propuso tres opciones de misión en base a las fortalezas de LEXIM para que el personal escoja el que más se ajuste al perfil de la firma. La opción elegida a nivel general con un 50% fue la tercera, la cual se enfoca en la confianza que brinda LEXIM a través de sus servicios y

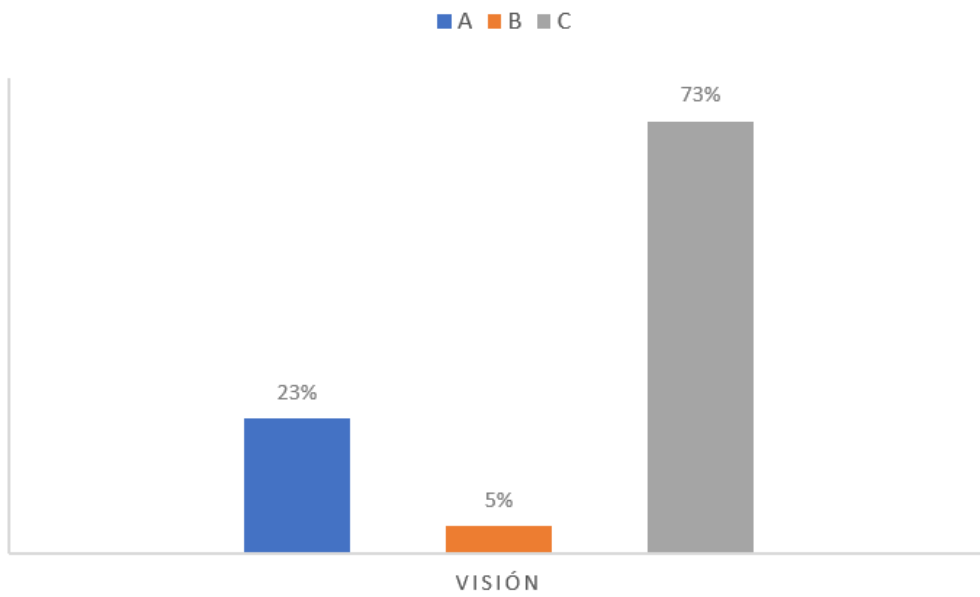
acciones: “Brindar un servicio de excelencia y un trato personalizado de asesoría integral en diferentes áreas de práctica legal corporativa, a través de acciones que promuevan la confianza y seguridad en las empresas.” La primera opción, similar a la tercera pero enfocada en la transparencia y seguridad de los servicios y acciones, obtuvo un 32% y finalmente, la segunda opción, más concreta y enfocada en la responsabilidad y transparencia, obtuvo un 18%.

Sin embargo, estos porcentajes difieren en el Área Administrativa y en el Área Legal, ya que en el Área Administrativa la opción elegida fue la primera con un 40%, seguida de la segunda y tercera, ambas con un 30%. Lo que puede significar que debido a la diferencia de actividades que realizan frente al Área Legal, el personal administrativo se siente más identificado con la transparencia que con la confianza al realizar su trabajo, ya que. En cuanto al Área Legal, los resultados fueron similares a los de nivel general. La opción elegida fue la tercera con un 73%, seguida por la primera opción con un 27% y la tercera opción con 0%, lo que quiere decir que es primordial para el Área Legal brindar un servicio de confianza y seguridad a sus clientes en todos los casos.

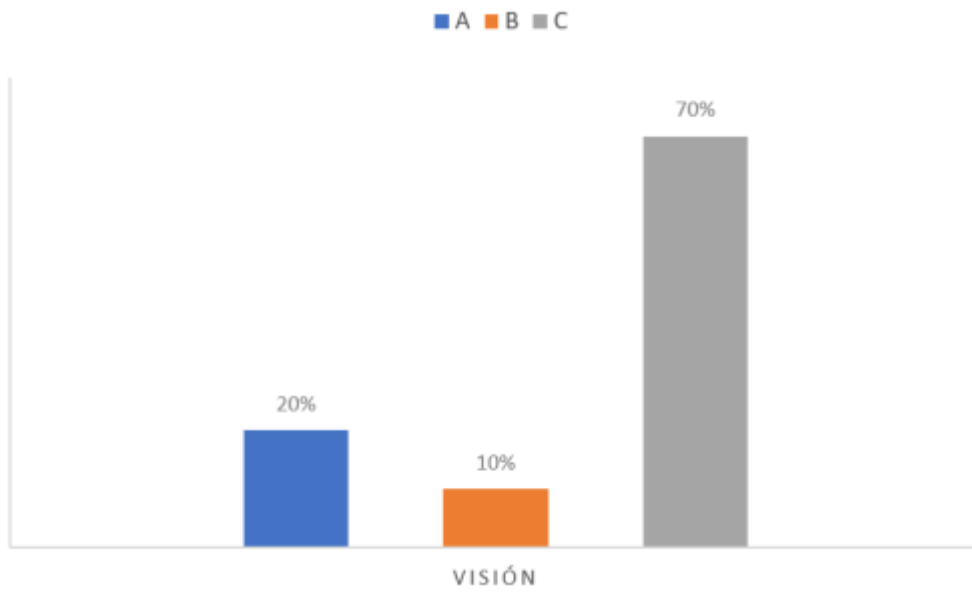
2. De las siguientes opciones, seleccione la VISIÓN que se ajuste más al perfil de LEXIM Abogados.

- A. En el 2022, posicionarnos como una firma líder en la asesoría integral corporativa, a través de resultados positivos en cada uno de nuestros clientes.
- B. En el 2022, expandir nuestra cartera de clientes a nivel nacional y posicionarnos como una de las firmas más reconocidas en el país.
- C. En el 2022, ser reconocidos por brindar un servicio de excelencia y por alcanzar resultados exitosos con nuestros clientes a través de la asesoría legal integral.

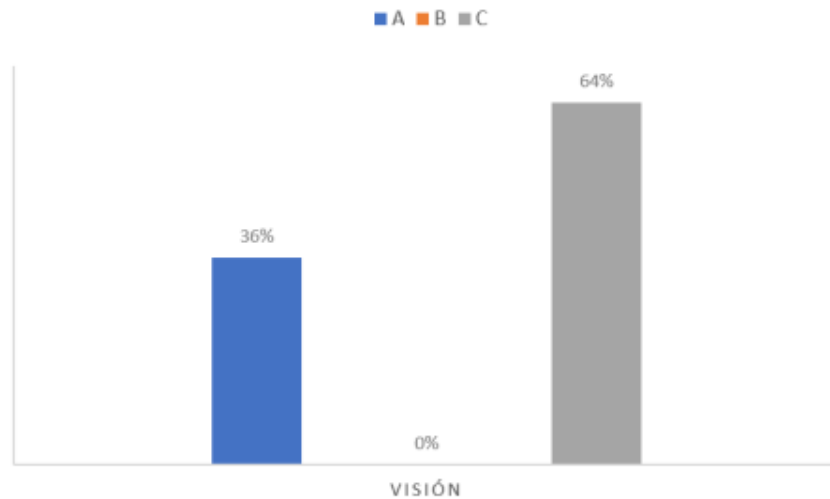
- Resultado general



- Resultado Área Administrativa



- Resultado Área Legal

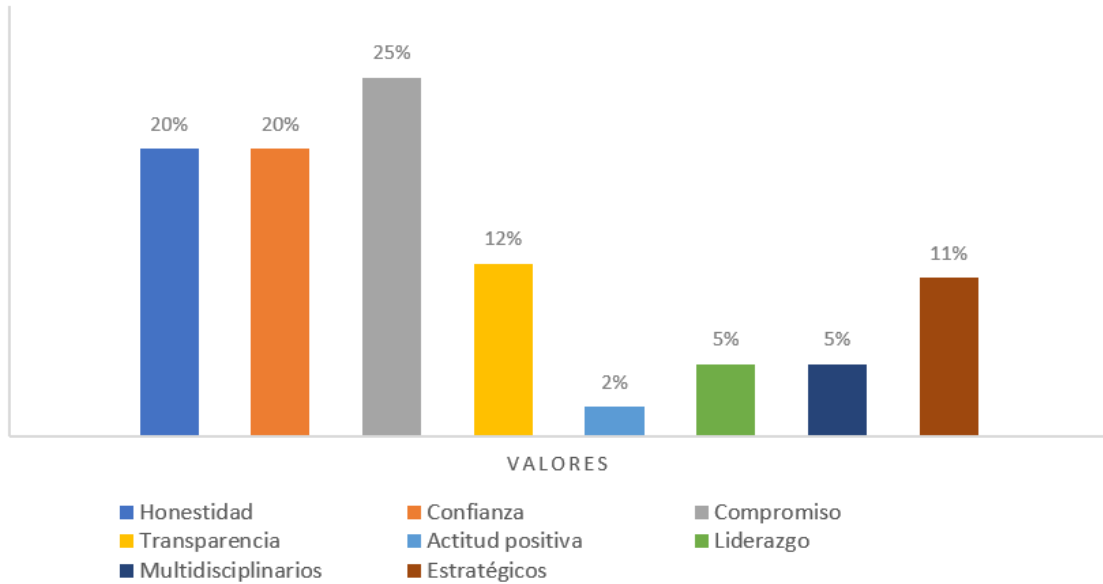


- Análisis

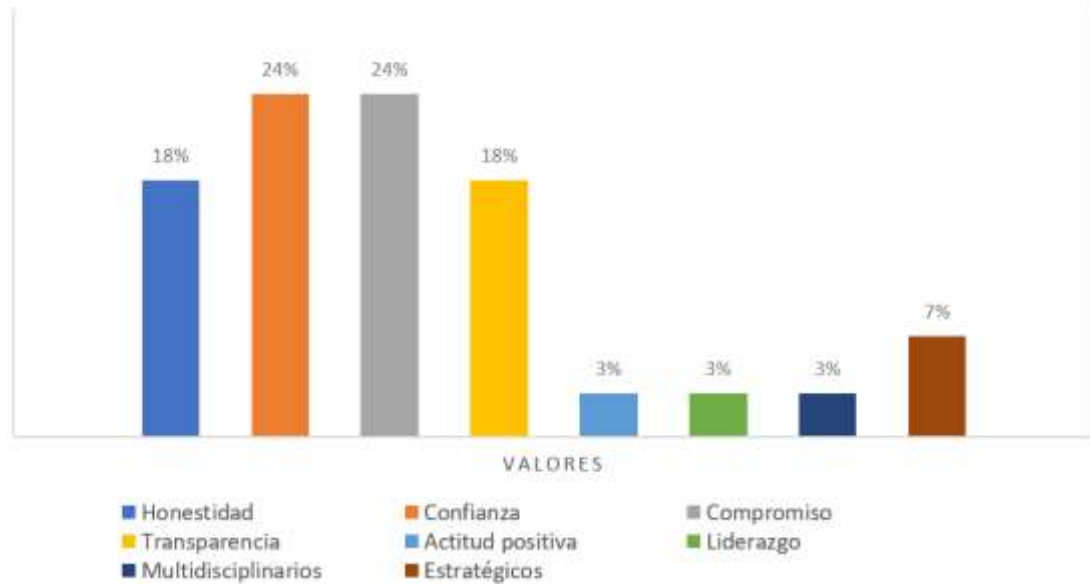
Como fue mencionado previamente, ya que LEXIM no cuenta con MISIÓN ni VISIÓN propusimos de igual manera tres opciones de visión en base a los objetivos de LEXIM para que el personal escoja el que más se ajuste al perfil de la firma. A nivel general, la opción elegida fue la tercera con un 73% “En el 2022, ser reconocidos por brindar un servicio de excelencia y por alcanzar resultados exitosos con nuestros clientes a través de la asesoría legal integral.”, seguida por la primera opción con un 23% y la segunda opción con un 5%. De igual manera, se obtuvieron resultados similares en el Área Administrativa (70%) y en el Área Legal (64%).

3. De la siguiente lista de valores, ¿cuáles son los tres que mejor identifican a LEXIM ABOGADOS?

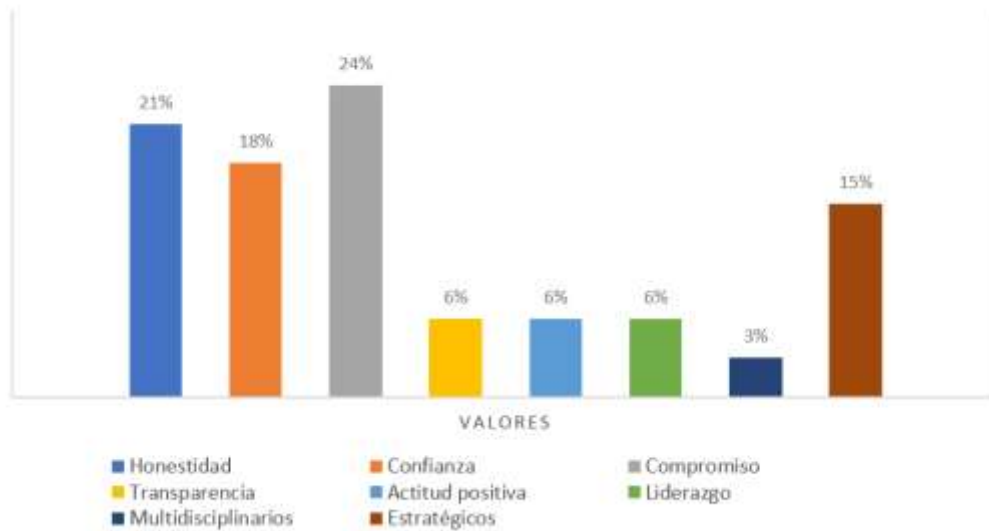
- Resultado general



- Resultado Área Administrativa



- Resultado Área Legal

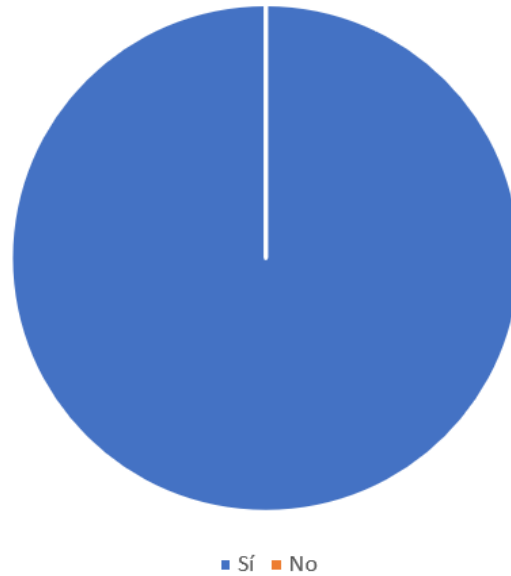


- Análisis

Debido a que LEXIM Abogados no cuenta con valores establecidos, se propuso una lista de valores para que el personal escoja los tres que más identifiquen a la firma. Para este proceso de igual manera se realizó un análisis cualitativo el cual será descrito más adelante. Existe una tendencia entre los resultados generales, del Área Administrativa y Área Legal. En los resultados generales se obtuvieron tres con mayor resultado: Compromiso (25%), Honestidad (20%) y Confianza (20%). En el Área Administrativa se obtuvo Confianza (24%), Compromiso (24%), Transparencia (18%) y Honestidad (18%). En el Área Legal se obtuvo Compromiso (24%), Honestidad (21%) y Confianza (18%). Se puede notar que siempre está presente el Compromiso, la Honestidad y la Confianza, que son los valores que definen a la identidad de LEXIM Abogados y que se reflejan de igual manera en la Misión escogida.

5. ¿Se siente identificado con la forma en la que es y actúa la empresa?

- Resultado general

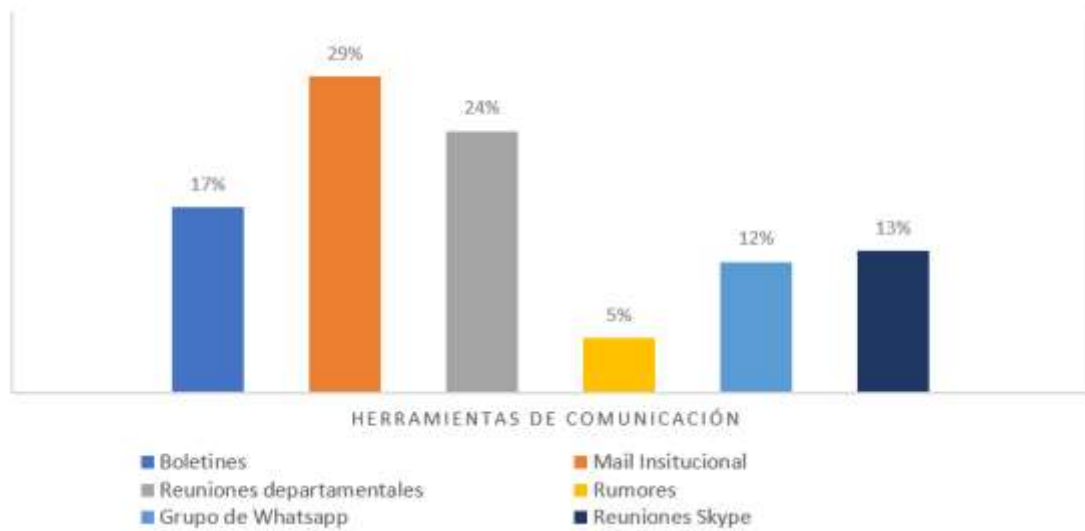


- Análisis

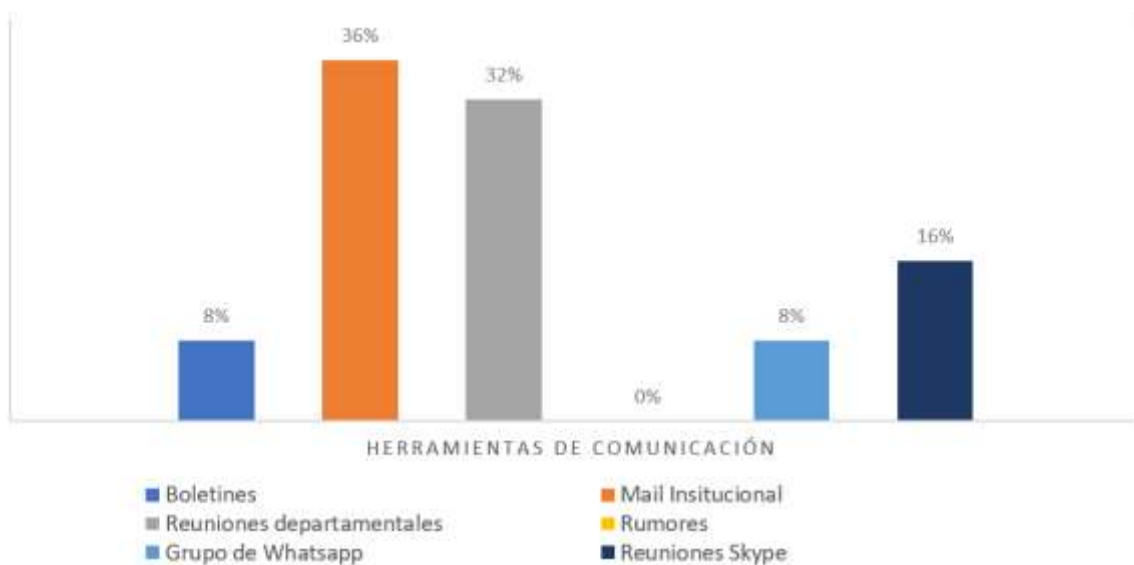
Con respecto a la pregunta “¿Se siente identificado con la forma en la que es y actúa la empresa?” todo el personal de LEXIM Abogados, incluyendo el Área Administrativa y Área Legal, obtuvieron 100% de respuestas afirmativas. Esto quiere decir que el personal está de acuerdo en cuanto a la filosofía con la que trabaja la firma y sus acciones.

7. Señale las 3 herramientas de comunicación principales por las cuales Usted se informa diariamente sobre el trabajo en LEXIM Abogados

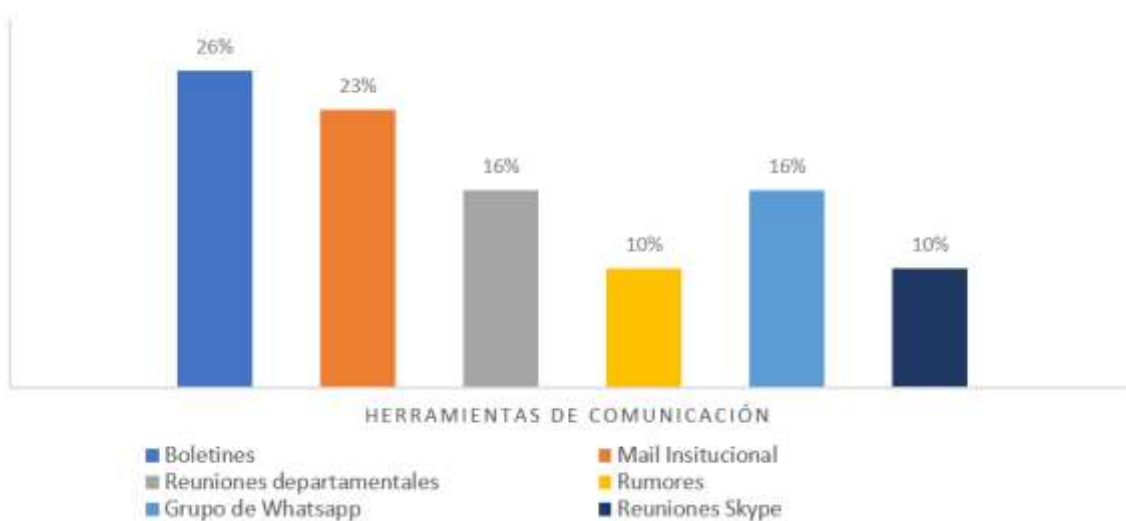
- Resultado general



- Resultado Área Administrativa



- Resultado Área Legal



- Análisis

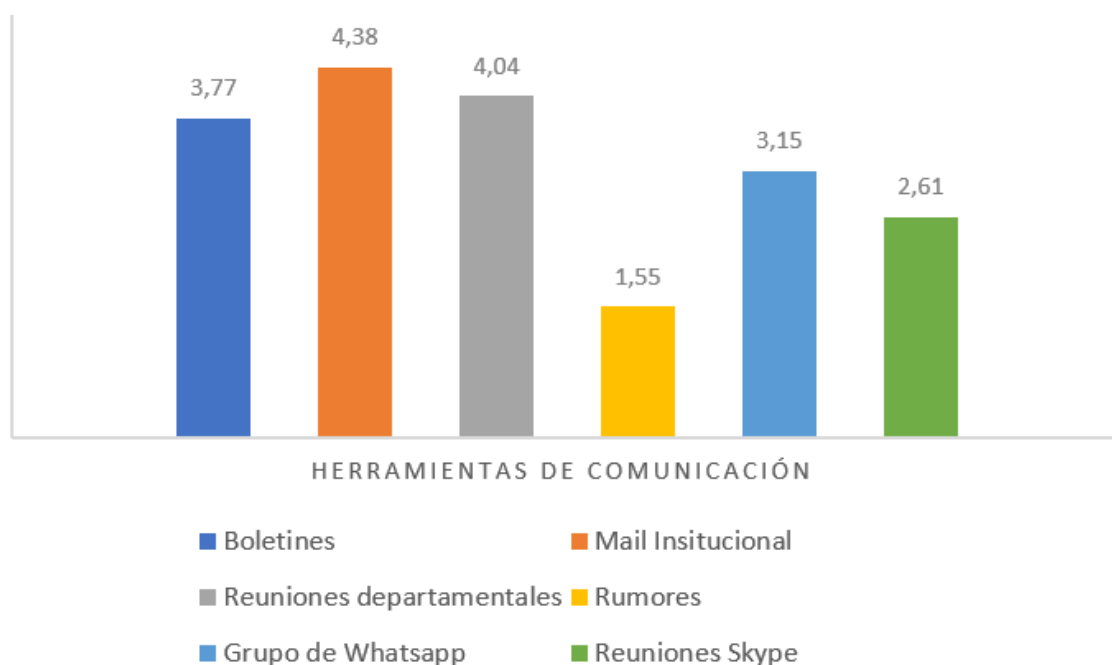
Las tres herramientas más utilizadas en LEXIM Abogados son los boletines (17%), el mail institucional (29%) y las reuniones departamentales (24%). Los boletines mencionados en esta pregunta se refieren a un medio utilizado específicamente para público externo de la organización, sin embargo, el mismo es creado por diferentes miembros del área legal por lo cual es de conocimiento de los mismos. Sin embargo, la organización no maneja ningún tipo de herramienta a nivel interno para informar hechos relevantes sobre las actividades, administrativas y legales, que se realizan en la organización.

Por otra parte, la herramienta más utilizada en el área administrativa es el mail institucional; a través del mismo, se coordinan reuniones departamentales. A diferencia de esta área, la herramienta más utilizada en el área legal son los boletines. Esto se debe a que cada miembro del mismo se encarga de redactarlo y el mismo trata sobre casos exitosos de la organización y actualizaciones en el área legal a nivel nacional. La diferencia entre herramientas de estas áreas es el manejo del boletín. Dentro del área legal, este puede ser utilizado como un medio de comunicación interna ya que mantiene actualizados a los miembros de esta área, mientras que el área administrativa no maneja una herramienta similar a esta.

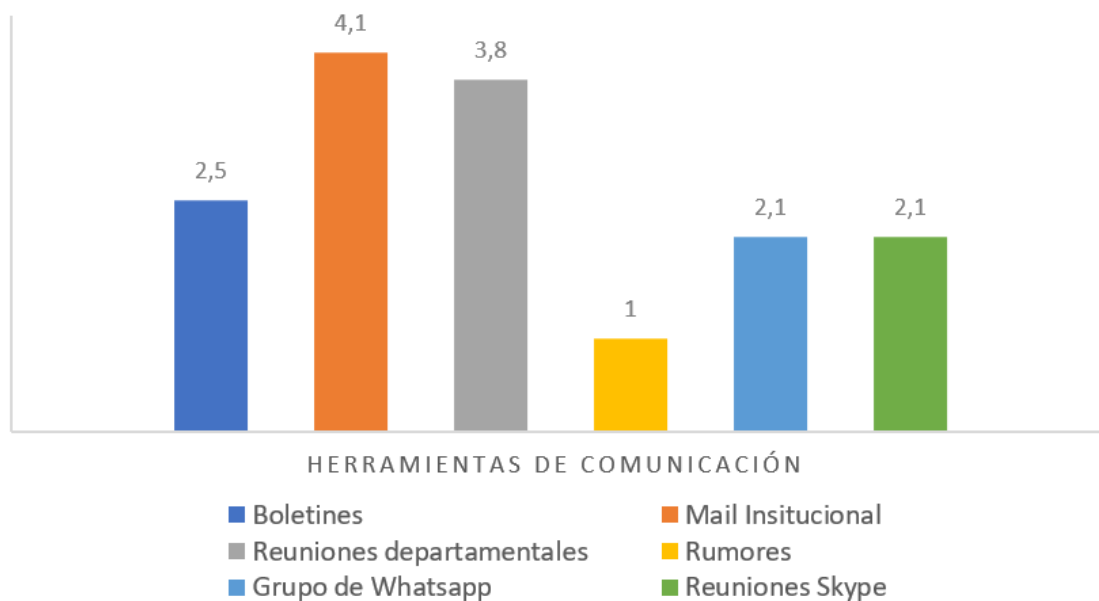
Para comunicar algunos eventos dentro de los comportamientos de la organización, se envía un comunicado vía mail institucional cada tres meses informando sobre colaboradores que cumplieron años durante ese periodo y de actividades que deban ser de conocimiento tanto para miembros del área legal como administrativa. De igual manera, a diferencia del área administrativa, el área legal utiliza un canal de comunicación informal, como el rumor, en un 10% mientras que el área administrativa mencionó no utilizarlo. Es importante mencionar que cada uno de los socios de LEXIM Abogados cuenta con un equipo específico de trabajo, para lo cual, cada uno de ellos selecciona herramientas de comunicación, como grupos de WhatsApp, reuniones presenciales y reuniones vía Skype, afines para cada actividad.

8. Califique -encerrando dentro de un círculo- las siguientes herramientas de comunicación según su grado de eficacia. (Siendo, 1 muy malo y 5 excelente)

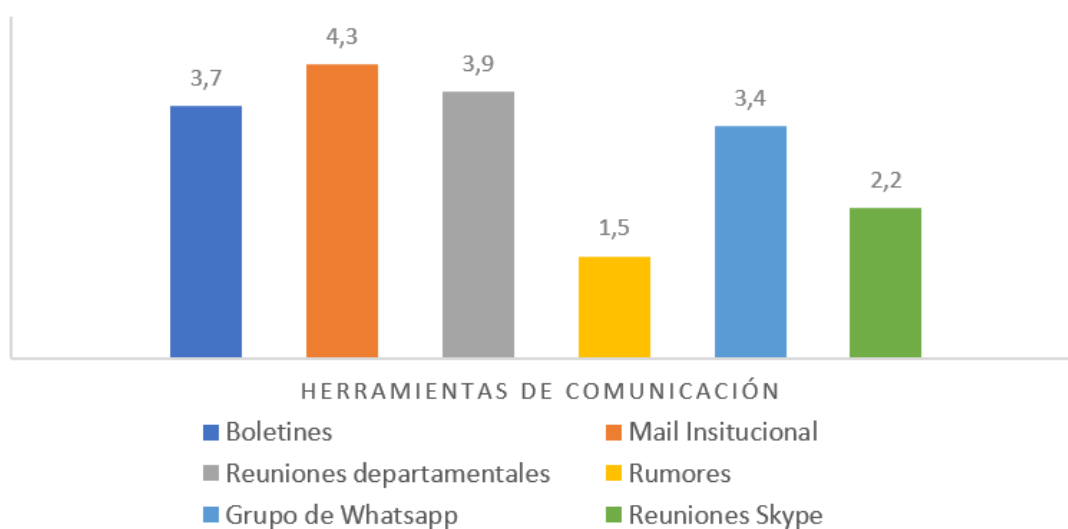
- Resultado general



- Resultado Área Administrativa



- Resultado Área Legal



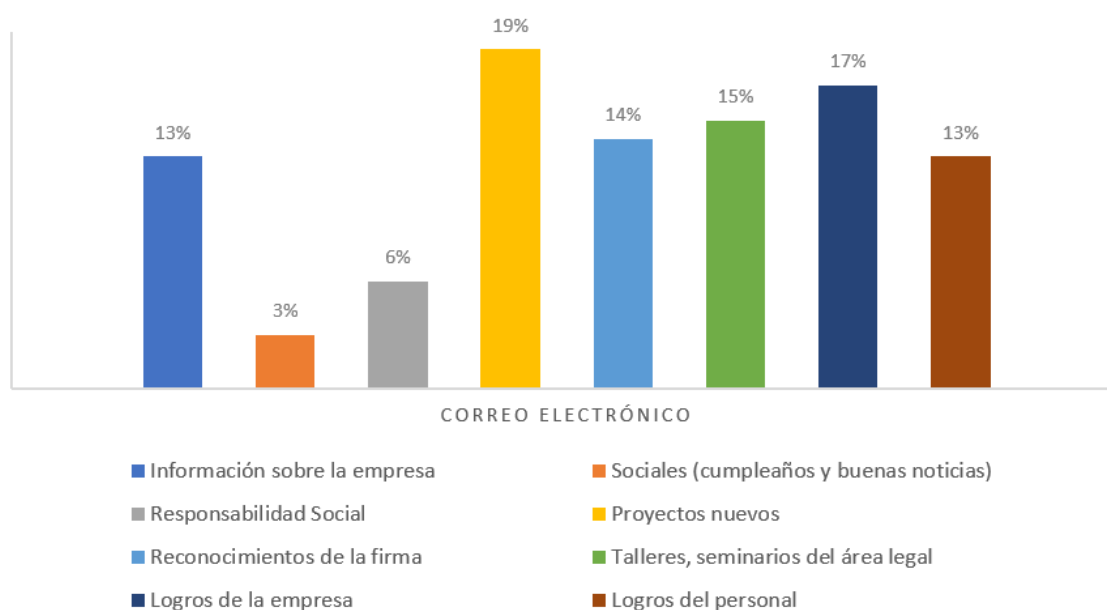
- Análisis

Dentro de las áreas legal y administrativa las herramientas con una calificación promedio entre regular y excelente son mail institucional (4,38), reuniones departamentales (4,08) y boletines (3,77). Como se mencionó anteriormente, al mail institucional es una herramienta efectiva para todos los miembros de LEXIM Abogados ya que todos los colaboradores tienen acceso a la misma y es una herramienta bidireccional. Las reuniones departamentales pueden calificarse dentro del rango regular y bueno ya que recibieron una

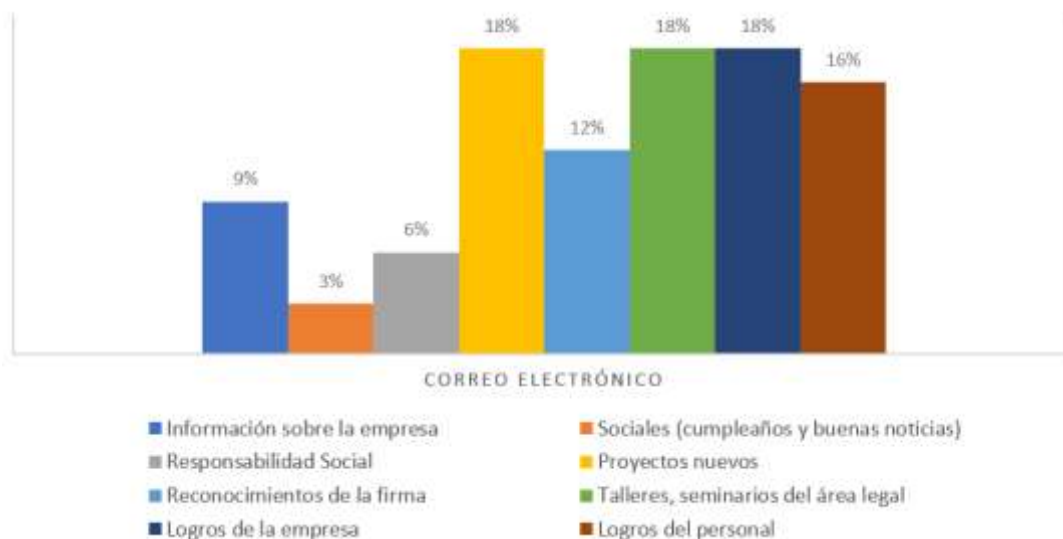
calificación de 3,9 en el área legal y 3,8 en el área administrativa. Sin embargo, en la investigación cualitativa realizada a los colaboradores se llegó a la conclusión que el área administrativa necesita más reuniones por área y de un colaborador con su inmediato superior. De igual manera, los boletines tienen un rango similar ya que no se usan de manera efectiva como una herramienta interna, ya que el área legal lo calificó con 3,7, con lo cual se puede decir que se debe investigar la efectividad de esta herramienta para potenciarla y colocarla en un rango mayor. Por otra parte, el área administrativa calificó esta herramienta con 2,5 por lo cual, se recomienda potenciar esta herramienta para ambas áreas de la empresa y usarlas con un objetivo en común.

10. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir sobre LEXIM Abogados, para que se incluyan en las herramientas de comunicación? Señale las que considere relevantes.

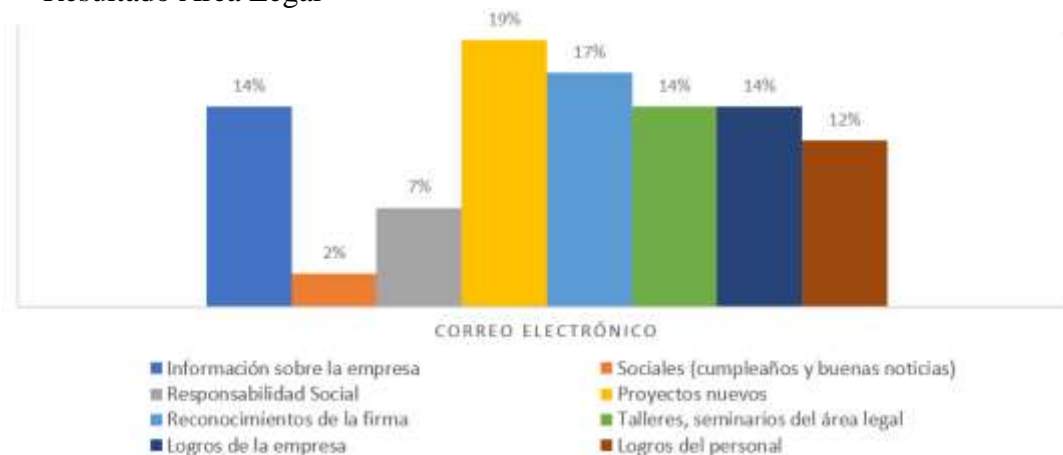
- Resultado general



- Resultado Área Administrativa



- Resultado Área Legal



- Análisis

En cuanto a la información que los colaboradores gustaría recibir de LEXIM Abogados, dentro de los resultados generales se encuentran las siguientes cuatro opciones con mayor porcentaje de respuesta: proyectos nuevos (19%), logros de la empresa (17%), Talleres y seminarios dentro del área legal (15%) y logros del personal (13%). A pesar de los resultados generales, es relevante analizar los resultados de cada una de las áreas debido a que realizan actividades diferentes.

Dentro del área legal, los colaboradores prefieren recibir información sobre nuevos proyectos de la firma y sus reconocimientos y seminarios y talleres de la misma (14%).

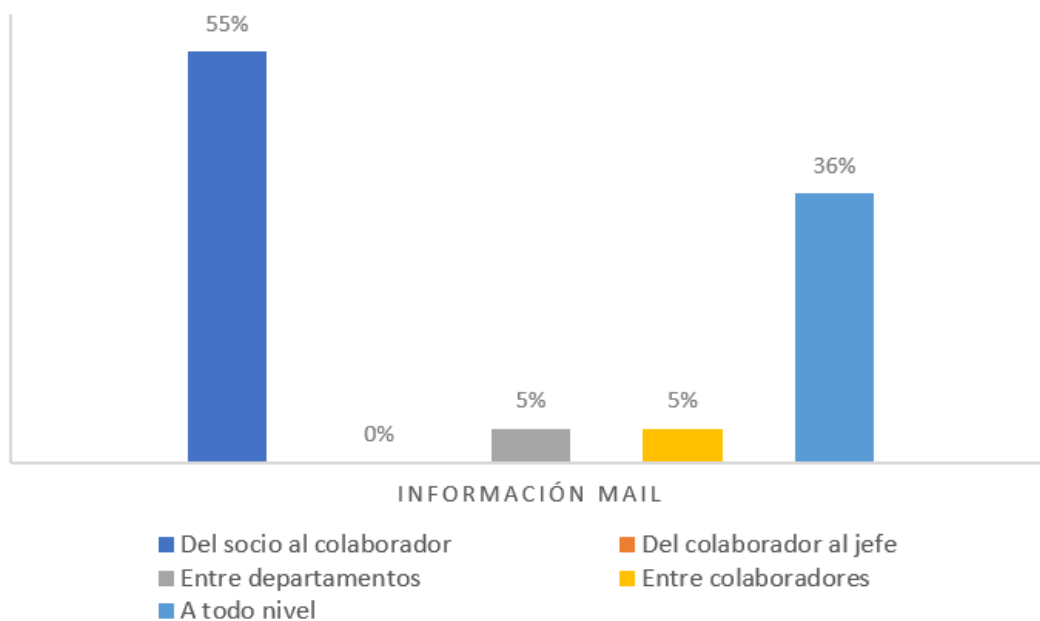
Dentro de la investigación cualitativa, a analizarse posteriormente, los colaboradores del área

legal mencionaron que quisieran recibir una felicitación pública de los logros de cada uno de los empleados. Por otra parte, dentro del área administrativa, los colaboradores esperan recibir información sobre los logros de la empresa, proyectos nuevos y talleres y seminarios.

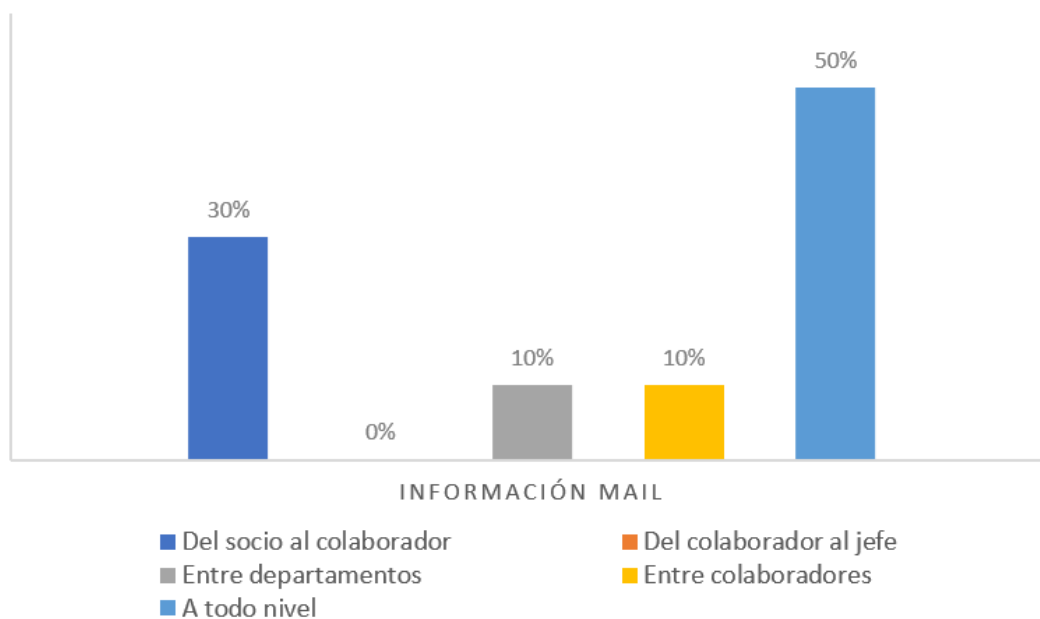
Esta información, especialmente la de talleres y seminarios (18%), revela que los colaboradores quieren potenciar sus habilidades en sus diferentes áreas con el apoyo de sus jefes inmediatos. Tomar en cuenta este descubrimiento puede mejorar las actividades internas de la organización ya que los empleados serían capacitados en sus áreas dentro de un determinado tiempo y esto favorece a LEXIM frente a su público externo. Así mismo, esta sugerencia puede ser implementada como una acción de responsabilidad social empresarial. Adicionalmente, los miembros del área administrativa buscan ser reconocidos por los diferentes logros por este medio.

12. Según su opinión, ¿De qué manera se transmite la información dentro de LEXIM Abogados? Escoja sólo una opción de las siguientes:

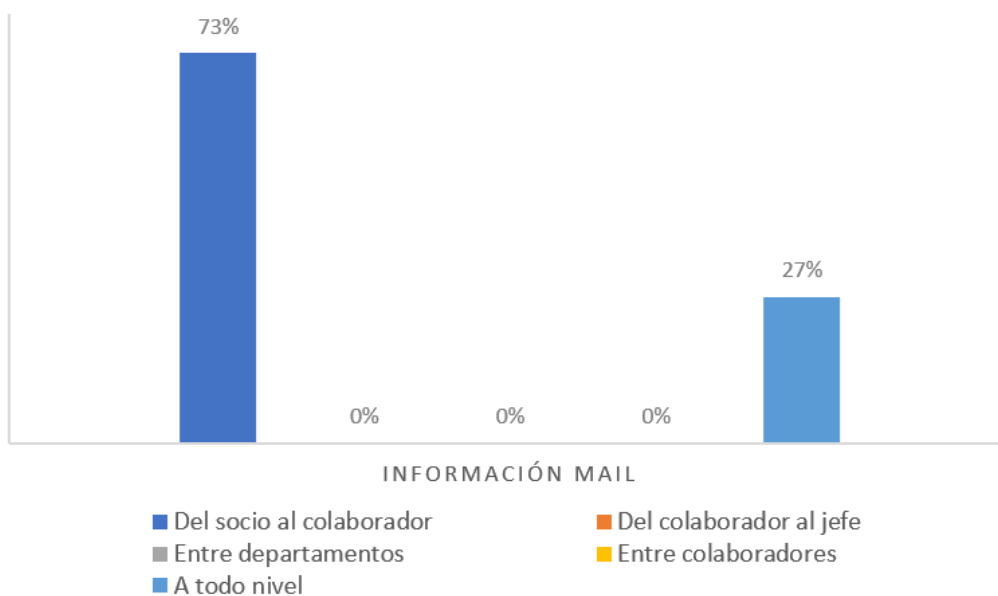
- Resultado general



- Resultado Área Administrativa



- Resultado Área Legal



- Análisis

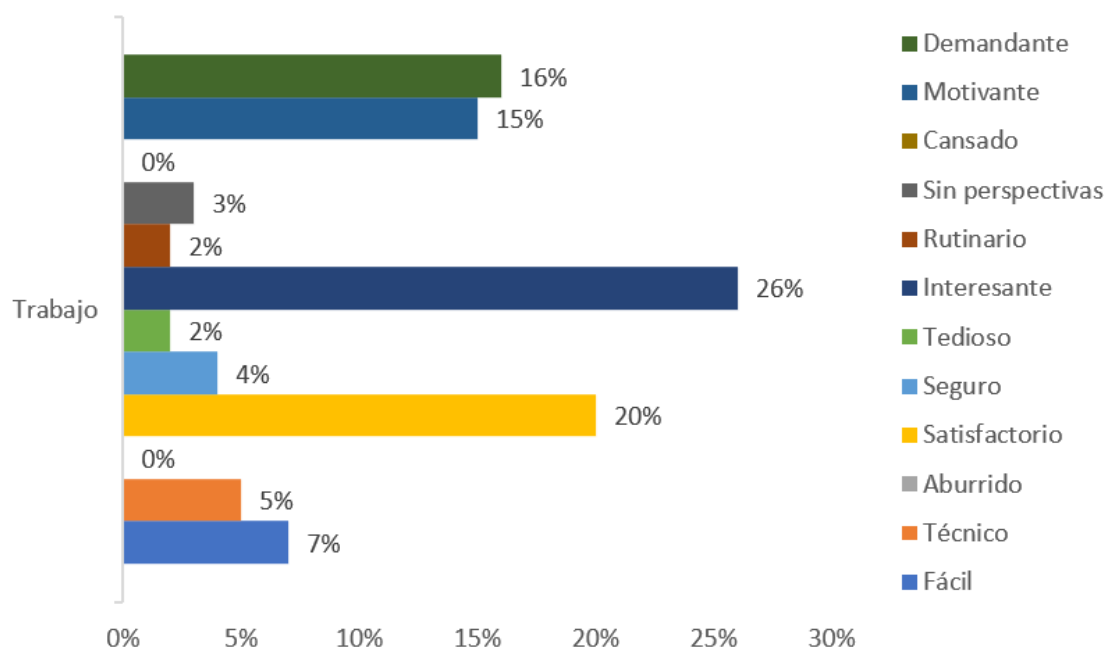
A nivel de canales de comunicación, existe un canal descendente por parte de los socios a los colaboradores en un 55%, y se expresa que existe un canal horizontal de comunicación en un 36%. Analizando esta pregunta dentro de cada una de las áreas, dentro del área administrativa se mencionó que existe una comunicación horizontal en un 50%, y una comunicación descendente en un 30%. Se puede inferir que en esta área, al realizar

actividades similares en el área administrativa, se maneja una comunicación horizontal debido a la cercanía del trabajo.

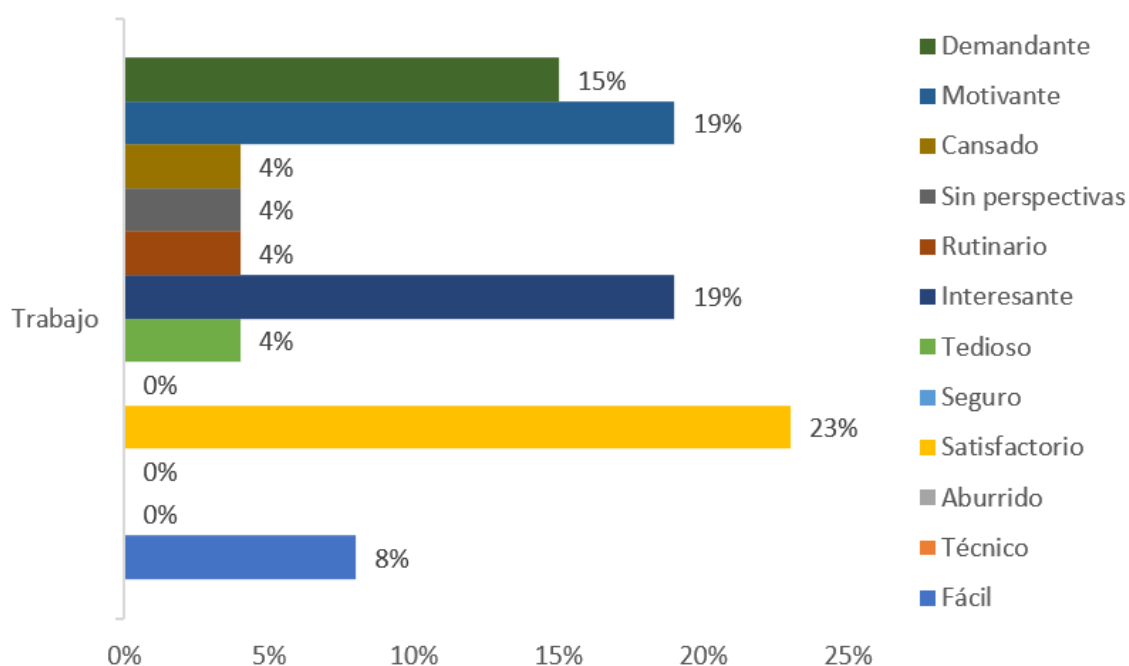
Por otra parte, en el área legal se maneja una comunicación descendente en un 73%, este resultado puede deducirse a partir de los equipos de trabajo que maneja cada socio. En estos equipos de trabajo, el socio designa responsabilidades tanto a abogados asociados como a abogados junior. Adicionalmente, esta área mencionó que existe una comunicación horizontal en un 23%, lo cual es un porcentaje bajo que indica que el área administrativa maneja mejor los canales de comunicación. Un descubrimiento relevante en esta área es la falta de un canal de comunicación ascendente, es decir, de colaboradores hacia los socios. De este resultado se puede inferir que no existe la apertura de comunicación entre colaboradores con los socios de LEXIM, lo cual evidencia una falla comunicacional.

18. Señale 3 palabras que mejor describan su trabajo

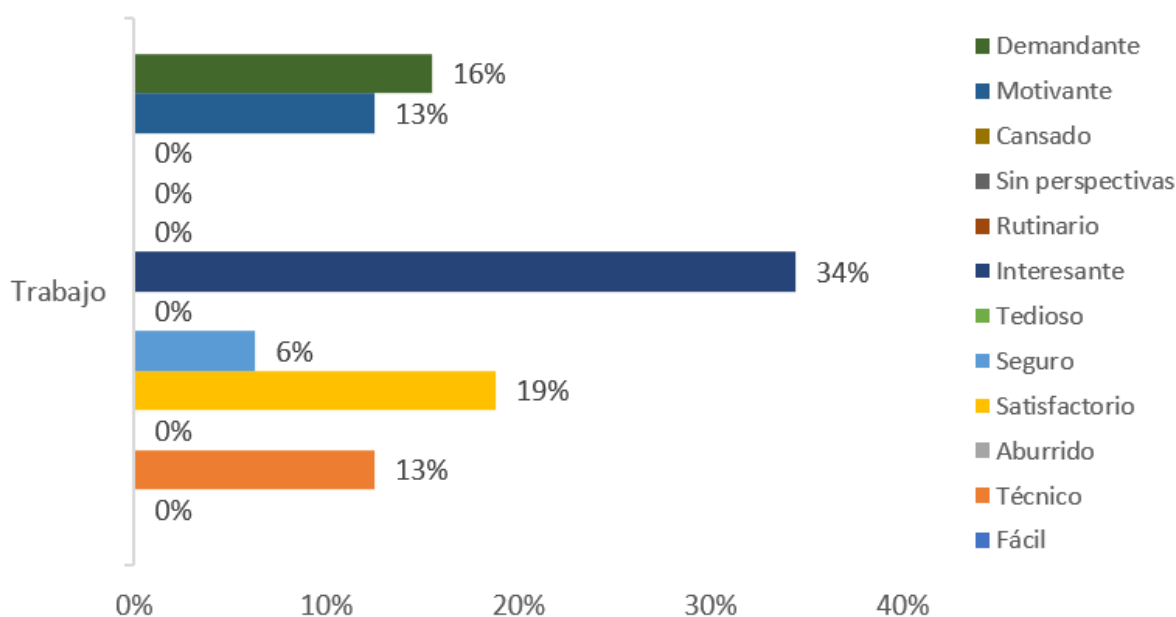
- Resultado general



- Resultado Área Administrativa



- Resultado Área Legal



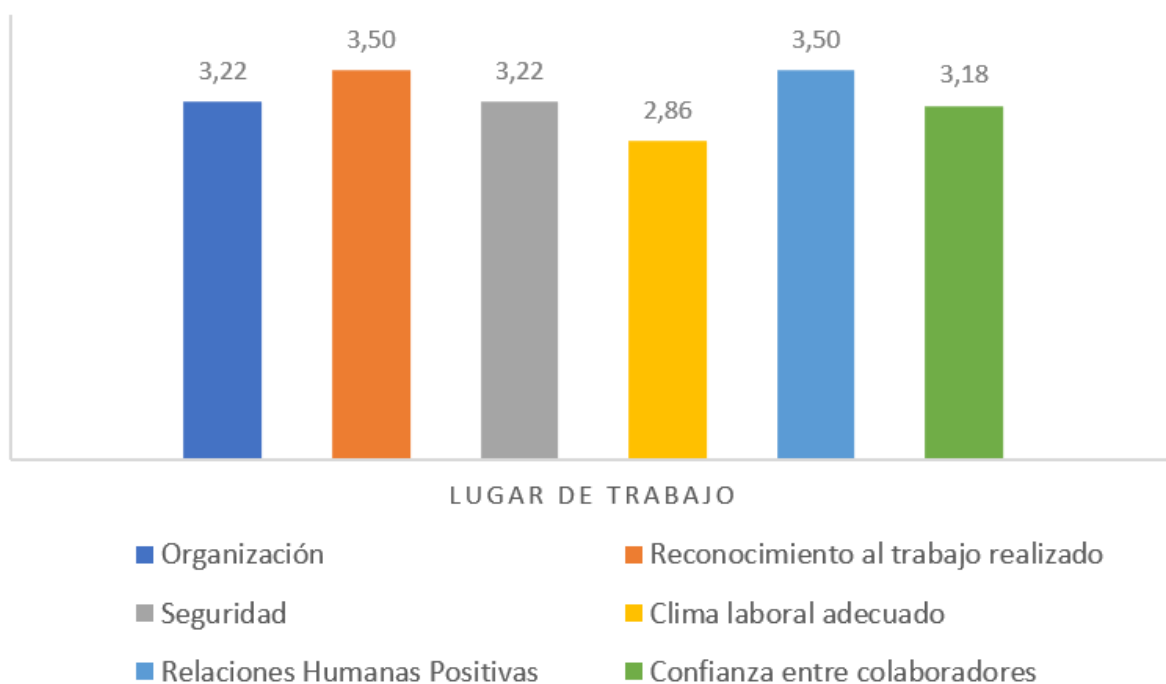
- Análisis

En cuanto cómo los colaboradores describirían su trabajo, el área administrativa señala que se sienten satisfechos con el 23%, seguido de motivante e interesante con el 19%, respectivamente. Por otro lado, el área legal les parece que es interesante con 34%, seguido de satisfactorio (19%) y demandante (16%). Se evidencia que ambas áreas señalan

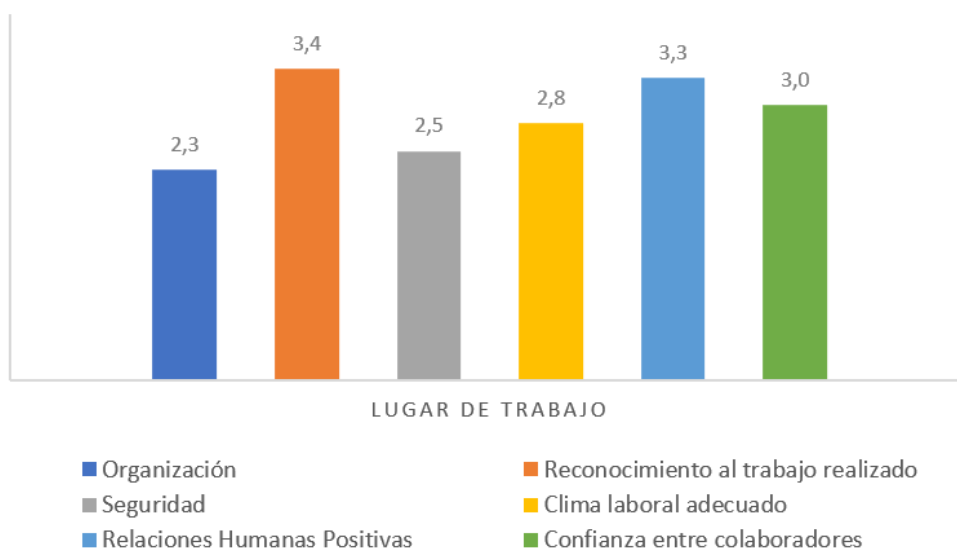
características positivas acerca de su trabajo, sin embargo, no hay que descartar que algunos colaboradores del área legal sienten que es demandante. Si lo analizamos, esto se debe a la gran carga de trabajo que poseen.

20. Enumere por orden de importancia, los aspectos que a Ud. le gustaría que mejore en LEXIM Abogados (siendo 1 el más importante y 6 el de menor importancia)

- Resultado general



- Resultado Área Administrativa



- Resultado Área Legal



- Análisis

En el área administrativa se ha dado el siguiente orden de importancia a los aspectos que los colaboradores creen que se debe mejorar en la empresa. En los dos primeros lugares se encuentra la organización y la seguridad, tercero el clima laboral, confianza entre colaboradores y reconocimiento al trabajo realizado en último lugar. En cuanto al área legal, el primer lugar lo ocupa el clima laboral, seguido de la confianza entre colaboradores, el reconocimiento al trabajo realizado, luego la seguridad, las relaciones humanas positivas y finalmente, la organización.

Investigación cualitativa

En los resultados obtenidos a través de este método se analizaron los siguientes factores: las fortalezas a nivel interno que se encontraron en el grupo focal, las debilidades de la organización que mencionaron cada uno de los colaboradores, las oportunidades en cuanto a acciones de comunicación que pueden implementarse para mejorar el estado actual de la organización, y, las amenazas que podrían influir en la implementación de estas.

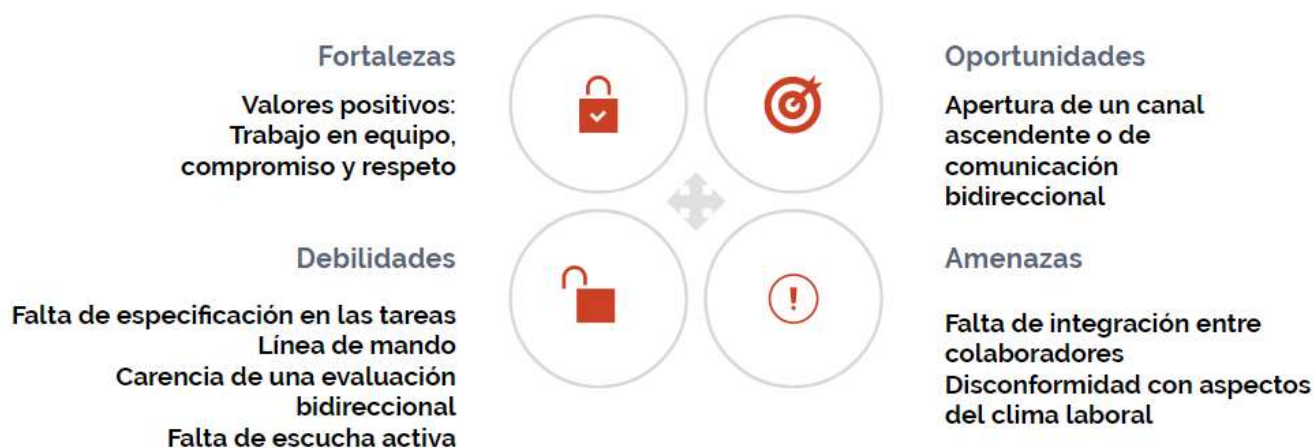
Personal de LEXIM Abogados

Grupo Focal 1: Personal Legal y Administrativo



Colaboradores administrativos de LEXIM Abogados

Grupo Focal 2: Personal Administrativo



Conclusiones

Dentro de los aspectos culturales, es importante mencionar que LEXIM Abogados no dispone de una misión, visión, valores ni filosofía establecida debido que la comunicación interna de la firma es controlada por los socios fundadores, los cuales desconocen la

importancia de definirlos para poder consolidar su identidad empresarial. Por razón, en la presente auditoría se propuso varias opciones de misión, visión y valores basadas en las características de LEXIM, con el fin de que los colaboradores elijan las que más se ajuste al perfil de la firma. A nivel de rasgos físicos, si bien los colaboradores reconocen sin problema el logo y colores corporativos de LEXIM, la firma carece de un manual de identidad visual, pues como se mencionó anteriormente, la firma está dirigida por los socios fundadores los cuales desconocen sobre la importancia de consolidar los rasgos físicos para así transmitir una imagen positiva a nivel interno como externo

A nivel de canales de comunicación, se puede concluir que el canal predominante en LEXIM Abogados es el canal descendente ya que los miembros con más rango en la organización son quienes emiten la información en la empresa y no existe un canal ascendente en el cual los colaboradores puedan ofrecer ideas o dar una retroalimentación a sus jefes inmediatos o superiores. Para solucionar este problema, se deben implementar mejoras en el canal de comunicación ascendente y fomentar la comunicación horizontal en cuanto a la retroalimentación de las actividades de cada una de las áreas. Es relevante implementar un canal o una herramienta de comunicación que permita evaluar el desempeño y el clima laboral entre colaboradores, áreas de trabajo y jefes superiores para tener una mejora continua que beneficie a la organización y a sus miembros.

En cuanto a las herramientas de LEXIM, se puede concluir que a nivel general las herramientas más utilizadas son los boletines dirigidos al público externo, el mail institucional utilizado para la comunicación a nivel interno y las reuniones departamentales. De igual manera, existen otras herramientas que también se utilizan como forma de comunicación rápida y eficaz entre el personal, ya sea por áreas o directo, tales como WhatsApp, reuniones por Skype y llamadas con extensiones personales.

Sin embargo, debido a que existen debilidades en cuanto a la comunicación interna que se evidenciaron en la investigación cualitativa, tales como falta de comunicación en temas administrativos, noticias internas,

logros de la firma y logros personales, herramienta de evaluación a socios, y falta de un buzón de quejas y sugerencias; se puede mejorar la información que es difundida en el mail institucional y de igual manera implementar nuevas herramientas y acciones que transformen dichas debilidades en fortalezas.

PROPUESTAS DE CAMPAÑAS INTERNAS

Misión

LEXIM Abogados no contaba con una misión constituida, por lo cual, en la auditoría de comunicación interna que se realizó en la organización, se estableció una misión a través de una investigación cuantitativa y una reunión personal con el cliente. Dentro de las posibles opciones de misión para LEXIM, los colaboradores del área administrativa y legal seleccionaron la siguiente misión:

“Brindar un servicio de excelencia y un trato personalizado de asesoría integral en diferentes áreas de práctica legal corporativa, a través de acciones que promuevan la confianza y seguridad en las empresas”.

Visión

Al igual que la misión, LEXIM Abogados no contaba con una visión establecida, por lo cual, en la auditoría de comunicación interna, a través de una investigación cuantitativa, los colaboradores escogieron la siguiente visión:

“En el 2022, ser reconocidos por brindar un servicio de excelencia y por alcanzar resultados exitosos con nuestros clientes a través de la asesoría legal integral”.

Valores

Para la selección de los valores de LEXIM Abogados, se realizó una investigación cuantitativa y cualitativa para establecer los ejes de acción de la organización. Dentro de la investigación cuantitativa se determinaron que los tres principales valores que representan a LEXIM Abogados son: honestidad, confianza y compromiso. Sin embargo, honestidad y

confianza denotan un significado similar, además que reiteran el valor mencionado en la misión. Por otra parte, en la investigación cualitativa se mencionaron otros valores como trabajo en equipo, excelencia en el trabajo y estratégicos. Por esta razón, se seleccionarán los siguientes valores: Estratégicos, compromiso y trabajo en equipo.

Objetivo comunicacional

Proponer cuatro campañas de comunicación interna para gestionar y solucionar forma estratégica los problemas a nivel de identidad organizacional, canales y herramientas de comunicación que maneja LEXIM Abogados.

Campaña #1

Tema de campaña

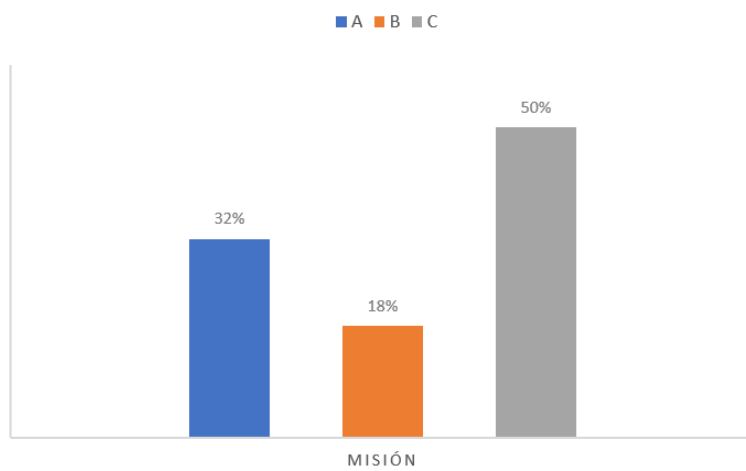
“Eres parte de nuestra estrategia”

Resultado de la auditoría

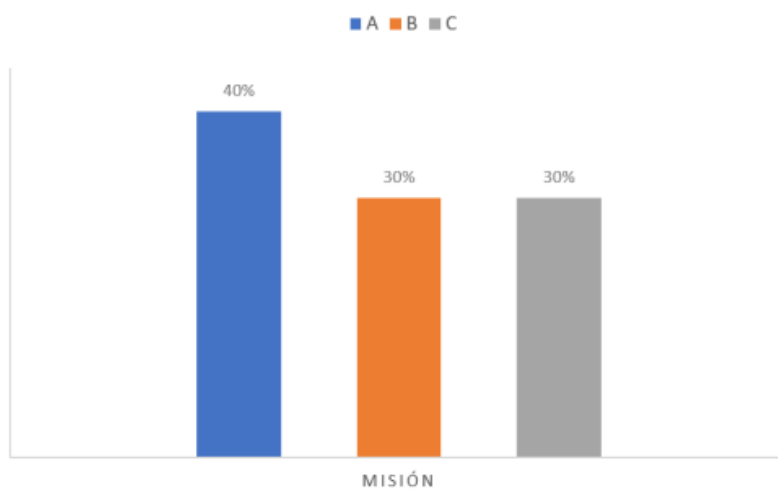
LEXIM Abogados no contaba con un misión y visión establecida, por lo que, dentro de la investigación cualitativa, se desarrollaron tres opciones para cada uno de estos rasgos, y los colaboradores seleccionaron la opción que representa mejor a la firma. Las opciones en cuanto a la misión de la firma fueron:

- D. Brindar un servicio de excelencia y un trato personalizado de asesoría integral en diferentes áreas de práctica legal corporativa, a través de acciones que promuevan la transparencia y seguridad en las empresas.
- E. Asesorar a empresas en el ámbito legal, a través de un servicio integral que proyecte responsabilidad y transparencia empresarial.
- F. Brindar un servicio de excelencia y un trato personalizado de asesoría integral en diferentes áreas de práctica legal corporativa, a través de acciones que promuevan la confianza y seguridad en las empresas.

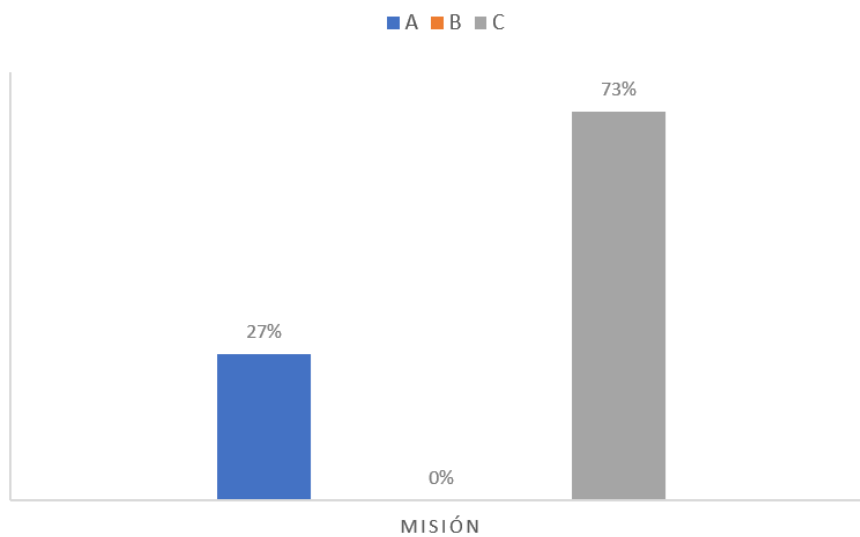
- Resultado general



- Resultado Área Administrativa



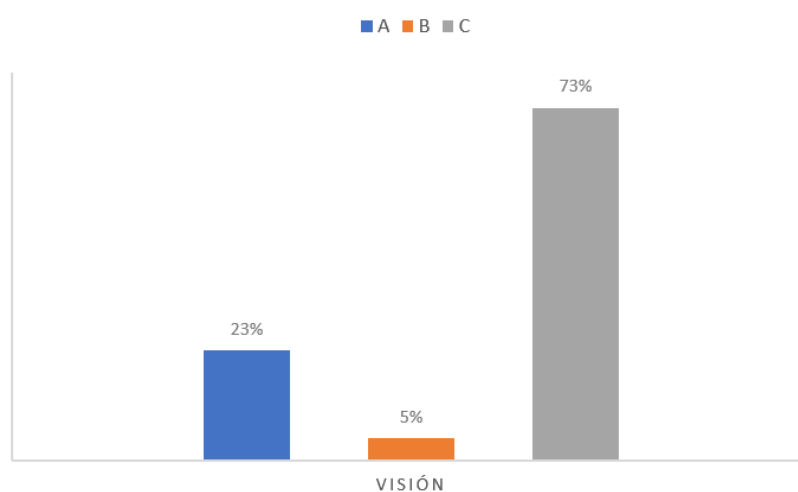
- Resultado Área Legal



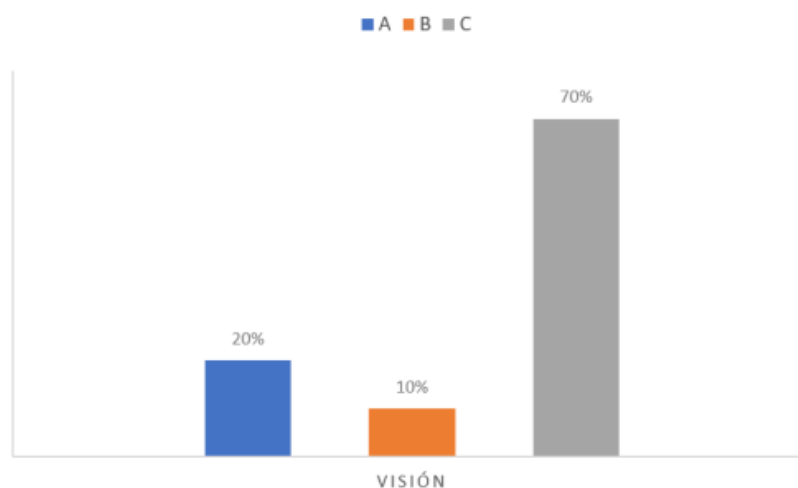
La opción que representa más a LEXIM Abogados fuera la tercera, tanto para misión como para la visión, por lo cual, como se mencionó anteriormente, se posicionará a la misma dentro de los colaboradores de la organización. Por otra parte, las opciones y resultados en cuanto a la visión de la firma son los siguientes:

- D. En el 2022, posicionarnos como una firma líder en la asesoría integral corporativa, a través de resultados positivos en cada uno de nuestros clientes.
- E. En el 2022, expandir nuestra cartera de clientes a nivel nacional y posicionarnos como una de las firmas más reconocidas en el país.
- F. En el 2022, ser reconocidos por brindar un servicio de excelencia y por alcanzar resultados exitosos con nuestros clientes a través de la asesoría legal integral.

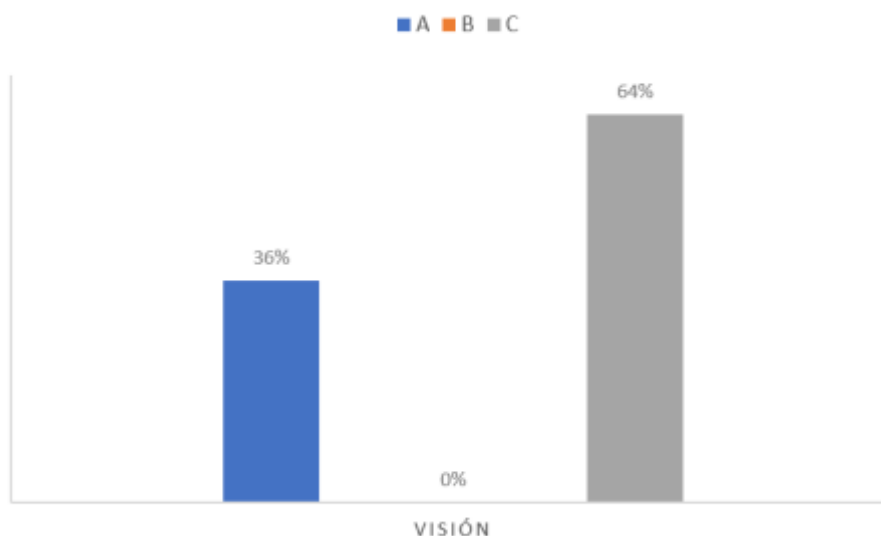
- Resultado general



- Resultado Área Administrativa



- Resultado Área Legal



Objetivo específico

Posicionar en un 85% el conocimiento de los rasgos culturales de misión y visión en LEXIM Abogados a través de una campaña de comunicación interna con una duración de cinco semanas.

Estrategia

LEX es una palabra en latín que significa ley. La aplicación de leyes conlleva un amplio conocimiento y la implementación de acciones estratégicas. Dentro de la investigación cualitativa, los colaboradores mencionaron este es uno de los valores positivos de LEXIM Abogados, por lo cual, estos deben reconocerse en la siguiente campaña de comunicación. La estrategia es la clave para iniciar acciones concisas dentro de cualquier ámbito por lo cual, esta campaña de comunicación busca plasmar que todos los colaboradores de LEXIM, sean del área administrativa o del área legal, son parte de las acciones diarias de la firma. Esto se representará a través de un juego de mesa, el ajedrez. A través de este, se busca que cada uno de los colaboradores comprenda que su trabajo conlleva un objetivo mayor, la misión y la visión de la firma.

Fase de expectativa

Dentro de esta fase se enviará un tablero de ajedrez impreso en cartulina a cada uno de los miembros de la firma. Impreso en la parte de tiro se encontrará el tablero con los colores corporativos de la firma, coral y azul marino; mientras que, en la parte de retiro, se encontrará la siguiente frase: “Eres parte de nuestra estrategia”. Cada miembro de la firma recibirá un tablero de ajedrez con una colocación de pieza diferente, esto manifiesta que cada trabajo cumple un papel diferente pero igual de importante en la estrategia de LEXIM Abogados.

Mensaje

“Eres parte de nuestra estrategia”

Táctica

Envío de tablero de ajedrez a cada uno de los colaboradores de LEXIM Abogados. Cada miembro de la firma tendrá un espacio diferente dentro del tablero para representar el trabajo en equipo, la sinergia de acciones y el compromiso de los colaboradores con las acciones que realizan dentro de la firma.



Figure 9: Campaña Interna #1 - Fase expectativa

Fase informativa

Dentro de esta fase de la estrategia, se enviará a cada uno de los colaboradores la pieza correspondiente del tablero de ajedrez junto con el mensaje de esta fase de campaña.

Mensaje

“Tu identidad está junto a la nuestra. Tenemos un mismo objetivo”

Táctica

Envío de la pieza respectiva del tablero de ajedrez a cada uno de los miembros de la firma. A partir de esto, se enviarán dos piezas gráficas con la misión y visión de LEXIM Abogados. Las piezas gráficas se enviarán al correo electrónico con una semana de diferencia para posicionar primero a la misión y luego a la visión.



Figure 10: Campaña Interna #1 - Fase informativa

Fase de cierre

Dentro de la última fase de esta estrategia, se colocará una placa de vidrio en la recepción de la firma. Esta fase tiene la finalidad de posicionar la firma a nivel interno de una forma permanente ya que es visible para todos los miembros de esta.

Mensaje

“Nuestros objetivos, marcan la estrategia. Te presentamos la misión y visión de LEXIM Abogados”

Táctica

Colocación de una placa de vidrio en la entrada de la firma donde se encuentren impresas la misión y visión de la firma. Se enviará por correo electrónico un mensaje que informa a los colaboradores la colocación de esta y el mensaje principal de esta fase de la campaña.



Figure 11: Campaña interna #1 - Fase recordación

Cronograma Campaña #1

Fase de campaña	Duración
Expectativa	1 semana
Informativa	2 semanas
Cierre	1 semana
TOTAL:	5 semanas

Presupuesto Campaña #1

Fase de expectativa			
Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Total
22	Impresiones de tiro y retiro papel Full/Color 30x30 cm	\$5,00	\$110
Fase informativa			
1	Tablero de ajedrez de vidrio	\$20	\$20
2	Impresiones tiro y retiro F/C A3	\$1,00	\$2,00
1	3 m de cinta anaranjada	\$1	\$1
Fase de cierre			
1	Placa de vidrio 70 x 60x 3 cm	\$89,60	\$89,60
TOTAL			\$222,60

Campaña #2

Tema de campaña

Aquí en LEXIM, somos uno.

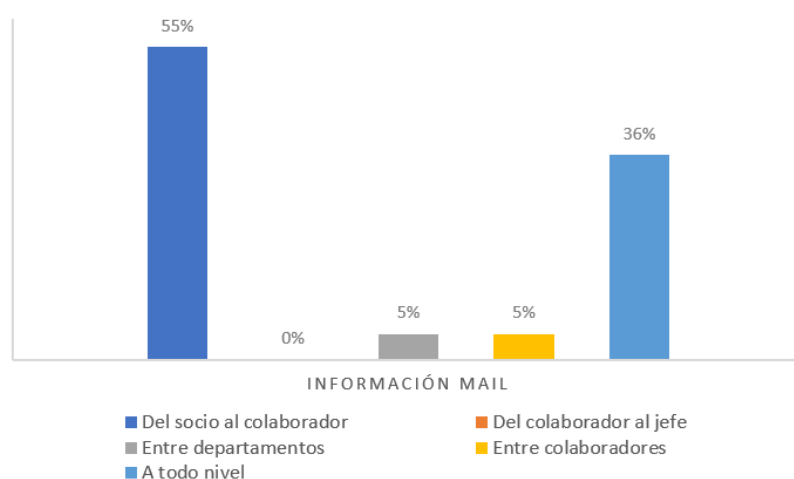
Resultado de auditoría

A través de la investigación cualitativa y cuantitativa realizada a LEXIM Abogados se concluyó que existe una disonancia comunicacional a nivel de canales de comunicación. Esto se concluyó a través de la tabulación de la siguiente pregunta ¿De qué manera se transmite la información dentro de LEXIM Abogados? Escoja sólo una opción de las siguientes. Entre las respuestas se encontraron: del socio al colaborador, del colaborador al jefe, entre departamentos, entre colaboradores y a todo nivel.

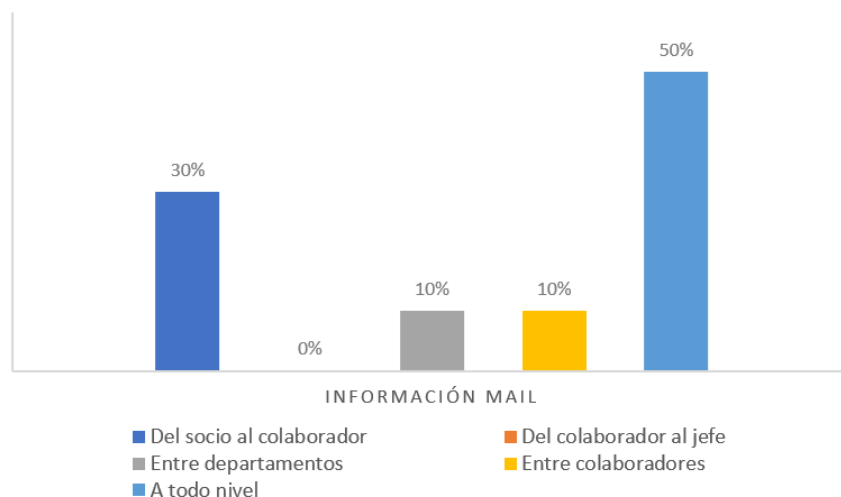
A nivel de canales de comunicación, existe un canal descendente por parte de los socios a los colaboradores en un 55%, y se expresa que existe un canal horizontal de comunicación en un 36%. Analizando esta pregunta dentro de cada una de las áreas, dentro del área administrativa se mencionó que existe una comunicación horizontal en un 50%, y una comunicación descendente en un 30%. Se puede inferir que, en esta área, al realizar actividades similares en el área administrativa, se maneja una comunicación horizontal debido a la cercanía del trabajo.

Por otra parte, en el área legal se maneja una comunicación descendente en un 73%, este resultado puede deducirse a partir de los equipos de trabajo que maneja cada socio. Adicionalmente, esta área mencionó que existe una comunicación horizontal en un 23%, lo cual es un porcentaje bajo que indica que el área administrativa maneja mejor los canales de comunicación. Un descubrimiento relevante en esta área es la falta de un canal de comunicación ascendente, es decir, de colaboradores hacia los socios. De este resultado se puede inferir que no existe la apertura de comunicación entre colaboradores con los socios de LEXIM, lo cual evidencia una falla comunicacional.

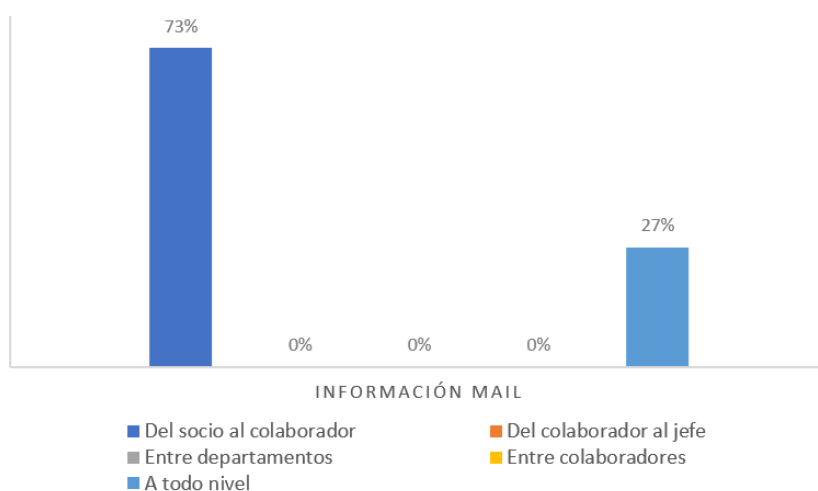
- Resultado general



- Resultado Área Administrativa



- Resultado Área Legal



Objetivo específico

- Fomentar el uso del canal ascendente en LEXIM Abogados a través de actividades de Coaching y Team Building a realizarse por todos los miembros de la firma con el fin de fomentar el trabajo de equipo entre áreas y la comunicación bidireccional.

Estrategia

La realidad de los canales de comunicación es diferente en el área legal y administrativa; dentro del área legal se maneja una comunicación descendente, mientras que en el área administrativa maneja en un porcentaje medio (50%) la comunicación a todo nivel. Como se pudo observar en los resultados de la auditoría de comunicación, el canal

descendente predomina en la organización, lo cual, no facilita la apertura de una comunicación bidireccional. Existe un problema comunicacional a nivel de canales, lo cual, a causado una falta de unión entre las dos áreas de la organización.

La solución, es implementar una campaña de comunicación enfocada en el trabajo en equipo y la sinergia y complementarla con actividades de Team Building. Estas actividades tendrán una duración de ocho horas, en las que se realizarán actividades de integración outdoor training para fomentar el trabajo en equipo y la comunicación. Esta campaña busca fomentar la unión entre las dos áreas de trabajo de la firma, la estrategia es usar un rompecabezas para representar el Team Building.

Los objetivos de las actividades Team Building son: reforzar la relación y comunicación entre los miembros del equipo, mejorar la confianza entre ellos, facilitar y promover la adaptación a los cambios, reafirmar las fortalezas del equipo (en este caso, los valores a través de los canales de comunicación), fomentar un clima de trabajo abierto, cálido y participativo y trabajar en la inteligencia emocional del equipo.

Fase de expectativa

En esta fase se introducirá el rompecabezas como un ejemplo de lo que es el Team Building y la sinergia de una organización. Se espera que cada uno de los miembros de la firma comprenda que es una pieza importante dentro de un todo y que todos se complementan entre sí, así, como en la primera campaña en donde se explicó que cada uno de ellos son parte de la estrategia de LEXIM Abogados.

Mensaje

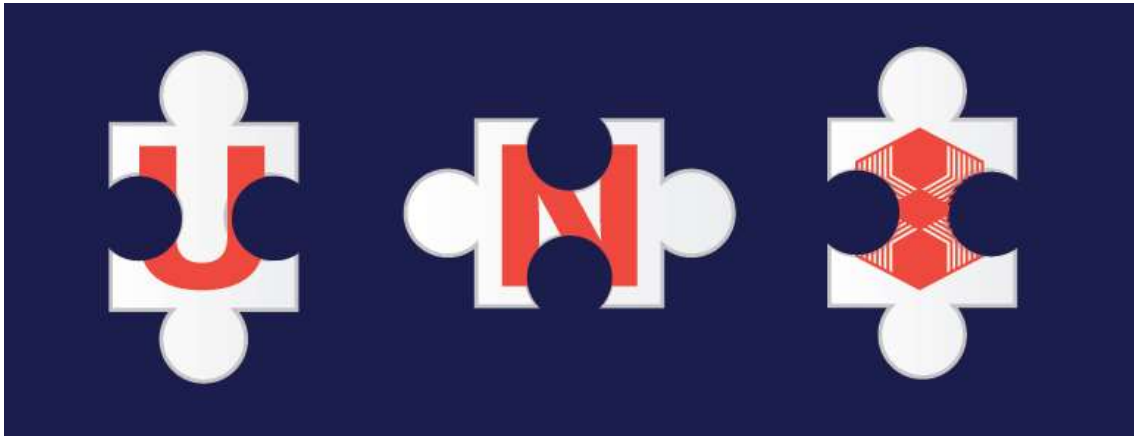
“El trabajo en equipo nos hace UNO”

Táctica

Envío de una pieza de rompecabezas a cada uno de los miembros de la firma. Cada uno de ellos deben acercarse a recepción y colocar la pieza en su respectivo puesto. Al colocar

todas las piezas, se formará la frase del mensaje de esta fase de la campaña “El Trabajo en equipo nos hace UNO”. Además, se enviará una pieza gráfica al correo electrónico de los colaboradores con las indicaciones de esta fase de la estrategia.

Pieza de rompecabezas a entregar a cada uno de los colaboradores



Pieza gráfica para enviar por el correo electrónico



Figure 12: Campaña interna #2 – Fase expectativa

Rompecabezas armado

**Fase informativa**

Esta fase de la estrategia será implementada por CoachingTime, una empresa que brinda capacitaciones en cuanto a Coaching Empresarial. Tomando en cuenta la gran necesidad de las compañías por desarrollar equipos de alto desempeño, con un gran compromiso, motivación y sentido de pertenencia, esta empresa ofrece servicios en desarrollo y formación de equipos a través de la práctica de dinámicas experienciales y Team Building.

Mensaje

Para ser UNO, debemos ser sinérgicos

Táctica

Envío de un arte gráfico en donde se explica el fecha y hora de la capacitación Team Building para todos los miembros de la firma.



Figure 13: Campaña interna #2 - Fase informativa

Fase de cierre

Para finalizar con esta campaña comunicacional, se realizará una táctica similar a la fase de expectativa. Se enviará una pieza de rompecabezas a cada uno de los colaboradores. Cada una de estas piezas tendrá la fotografía de cada uno de ellos. Recibirán un correo con indicaciones para acercarse a un espacio determinado (sala de descanso) en donde se encontrará un rompecabezas en la pared. Aquí, ellos deben colocar su pieza para crear un todo y demostrar gráficamente el trabajo en equipo y sinergia.

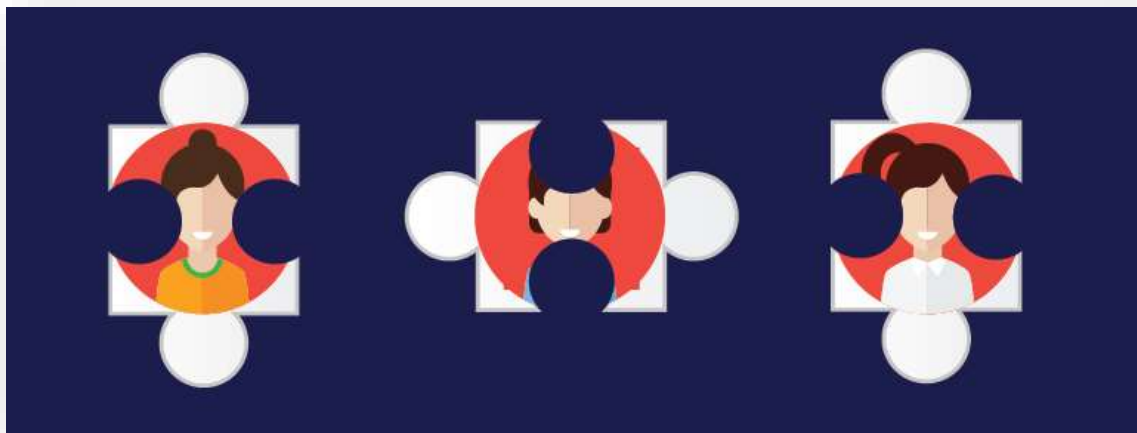
Mensaje

“En LEXIM, somos UNO”

Táctica

Envío de una pieza de rompecabezas con la foto del colaborador. Este, debe acercarse a la sala de descanso, en donde se encontrará un cuadro para que cada uno de ellos coloque la pieza con su fotografía.

Pieza de rompecabezas entregada a colaboradores



Rompecabezas armado



Rompecabezas colocado en sala de reuniones



Figure 14: Campaña interna #2 - Fase de recordación

Cronograma Campaña #2

Fase de campaña	Duración
Expectativa	2 semana
Informativa	1 semana
Cierre	2 semana
TOTAL:	5 semanas

Presupuesto Campaña #2

Fase de expectativa			
Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Total
1	Rompecabezas 60x40cm. Impreso y troquelado	\$30	\$30
1	3 metros cinta anaranjada	\$1	\$1
Fase informativa			
1	Capacitación Programa TeamBuilding para 22 personas incluye Coffe Break y almuerzo tipo Bufete y reserva Hotel Dann Carlton	\$1860	\$1860
Fase de cierre			
1	Rompecabezas 120x80cm. Impreso y troquelado	\$40	\$40
TOTAL			\$1 931

Campaña #3

Tema de campaña

“Las palabras son estrategia”

Resultado de auditoría

Grupo Focal 1: Personal Legal y Administrativo



Grupo Focal 2: Personal Administrativo

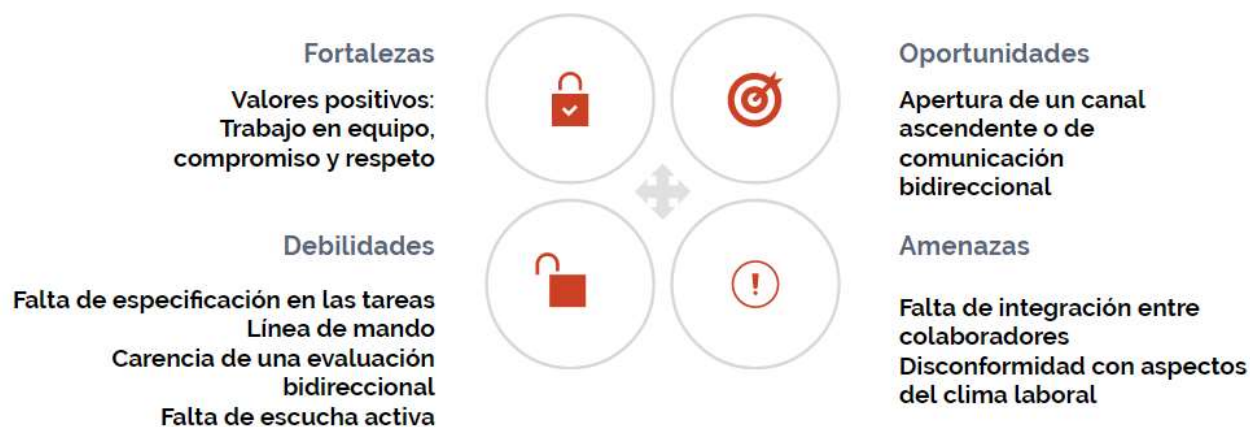


Figure 15: Resultados de grupos focales

Dentro de los grupos focales realizados a los colaboradores del área legal y administrativa, se concluyó que existe un problema a nivel de canales, lo cual, se analizó en la campaña antes mencionada. En este caso, se analizará la problemática en relación con las herramientas de comunicación que se utilizan en LEXIM Abogados. La herramienta más

utilizada en esta organización es el mail institucional. Esta herramienta cumple con todos los requerimientos de los miembros de la firma como programar reuniones, enviar información, crear archivos digitales. Después de realizar la auditoría se llegó a la conclusión que esta herramienta es efectiva, pero se debe potenciar las capacidades de los colaboradores en cuestión de redacción de información para evitar la delegación de tareas y la falta de especificación de estas.

Objetivo específico

- Capacitar en cuanto a talleres de comunicación interpersonal efectiva y reuniones eficientes a los miembros de LEXIM Abogados durante 8 horas con el fin de potenciar la herramienta de mail institucional a través de redacción profesional efectiva.

Estrategia

La redacción profesional es un atributo de los colaboradores de una empresa que permite la buena comunicación tanto con el público interno como con el externo. Aunque LEXIM utiliza de forma adecuada el correo electrónico, es importante que aprender a comunicarse de forma efectiva a través de este medio. La estrategia es posicionar el buen uso de la comunicación, en especial, la escrita.

Fase de expectativa

Mensaje

¿Comprendes esta idea?

Táctica

Envío de una pieza gráfica al correo electrónico con una oración mal redactada en donde no se comprende la idea principal de esta. Esta táctica tiene el objetivo de manifestar

lo que sucede cuando reciben información que no especifica correctamente las tareas que deben realizar los miembros de la firma.



Figure 16: Campaña interna #3 - Fase expectativa

Fase de informativa

Mensaje

“Una buena comunicación, gestiona la estrategia”

Táctica

Envío de pieza gráfica al correo electrónico de cada uno de los colaboradores con la descripción del día, hora y hora, de los talleres de Comunicación Efectiva y Reuniones eficientes a cargo de Verónica Arosemena.



Figure 17: Campaña interna #3 - Fase informativa

Fase de cierre

Mensaje

“Me comunico eficazmente cuando...”

Táctica

Envío de piezas gráficas al correo electrónico de los colaboradores con flashcards digitales que tienen consejos puntuales sobre Comunicación Efectiva del taller de Verónica Arosemena.



Figure 18: Campaña interna #3 - Fase de cierre

Cronograma Campaña #3

Fase de campaña	Duración
Expectativa	1 semana
Informativa	2 semanas
Cierre	1 semana
TOTAL:	5 semanas

Presupuesto Campaña #3

Fase informativa			
1	Talleres de comunicación interpersonal efectiva y reuniones eficaces	\$1 168,60	\$1 168,60
TOTAL			\$1 168,60

Campaña #4

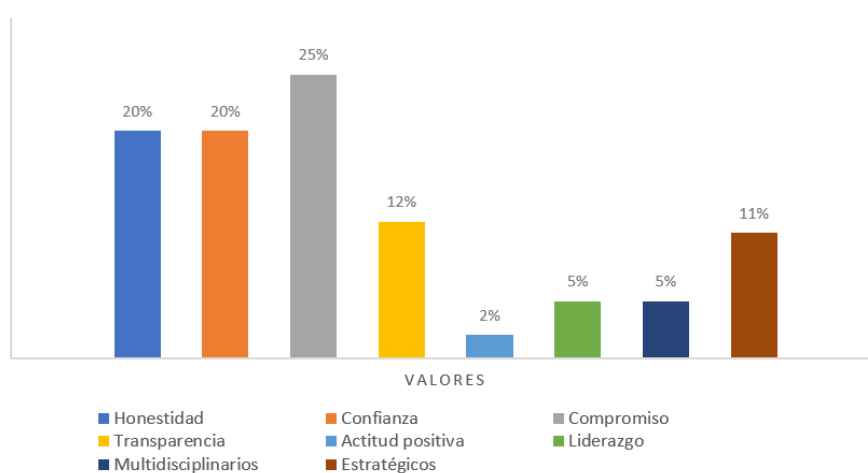
Tema de campaña

“Nuestra estrategia, nuestras leyes”

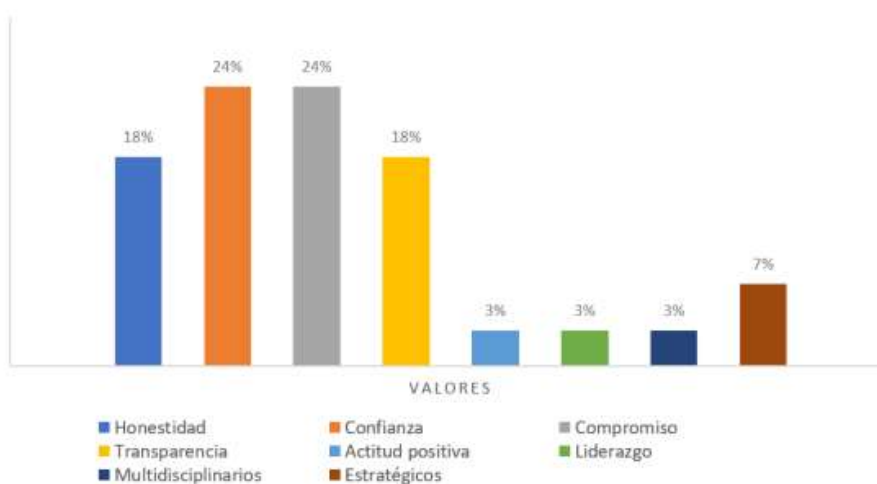
Resultado de auditoría

Al realizar el prediagnóstico de comunicación interna, se descubrió que, aunque los valores de LEXIM Abogados estaban implícitos en los miembros de la firma, no estaban escritos y no estaban constituidos dentro de los rasgos culturales de la firma. De igual manera, como se pudo observar en el resultado de los grupos focales, los colaboradores son conscientes de los valores que representan a la firma.

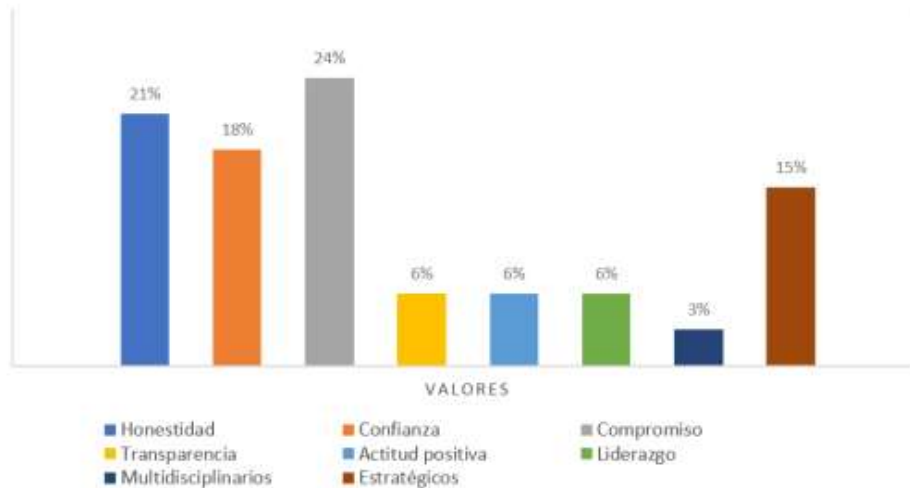
- Resultado general



- Resultado Área Administrativa



- Resultado Área Legal



Debido a que LEXIM Abogados no cuenta con valores establecidos, se propuso una lista de valores para que el personal escoja los tres que más identifiquen a la firma. Se puede notar que siempre está presente el Compromiso, la Honestidad y la Confianza, que son los valores que definen a la identidad de LEXIM Abogados y que se reflejan de igual manera en la Misión escogida. Sin embargo, los valores escogidos tanto a nivel cuantitativo y cualitativo son: estratégicos, compromiso y trabajo en equipo.

Adicionalmente, los comportamientos que maneja una organización son reflejo de sus valores, y consecuentemente, los valores son reflejo de la cultura organizacional. Aunque la firma no cuente con comportamientos establecidos de forma escrito, cuentan con un comité social para organizar eventos como el festejo de cumpleaños de manera trimestral, día del abogado, agasajo Navideño, almuerzos por ocasiones especiales, celebración de fiestas nacionales. A pesar de tener valores consolidados, los mismos no se encuentran escritos, y así, no se puede apreciar de qué forma se manifiestan los mismos en las actividades diarias que realiza la firma tanto en el área legal como administrativa. Por esta razón, se propondrá una campaña que posicione a los valores como parte de las pautas de comportamiento a nivel interno de la firma.

Objetivo específico

- Gestionar y posicionar los valores de LEXIM Abogados a través de una acción de comunicación que consiste en la creación de un manual de comportamientos que fomente la integración, cohesión e implicación de público interno con la identidad de la organización.

Estrategia

El posicionamiento de los valores de una organización se observa a través de la cultura organizacional de la misma. Después de implementar las campañas de comunicación que solucionan problemas a nivel de identidad, canales y herramientas, LEXIM Abogados tendrá un plan implícito de cómo es su cultura. La estrategia es crear un manual de comportamientos desde la voz y compromiso de cada uno de los miembros. La creación de este manual se creará en conjunto con ellos luego de posicionar la estrategia y objetivos de la firma (identidad); consolidar a los colaboradores de cada una de las áreas a través de actividades de Team Building y posicionar el trabajo en equipo y compromiso como parte fundamental de la firma (canales); por último, los colaboradores sabrán cómo comunicar mejor sus ideas y potenciarán las herramientas de comunicación actuales a través de una comunicación efectiva (herramientas). Esta campaña es la suma de acciones consecutivas de mejora interna que termina por consolidar el cómo se realizan las acciones en LEXIM Abogados.

Fase informativa

Se enviará vía correo electrónico el Manual de comportamientos finalizado a cada uno de los colaboradores.

Mensaje

“Nos comprometemos con estas leyes”

Táctica

Creación de un manual de comportamientos que explique cómo se manifiestan los tres principales valores de LEXIM Abogados en las actividades, legales y administrativas, que realizan diariamente. De igual manera, se establecerán pautas de cómo se podrían realizar y plasmar dentro de la identidad comportamientos, procesos de inducción o afines y formas de comunicar información respecto al mismo.



Figure 19: Campaña interna #4 - Fase informativa

Cronograma Campaña #4

Fase de campaña	Duración
Informativa	6 meses
TOTAL:	6 meses

Presupuesto Campaña #4

Fase informativa			
Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Total
1	Diseño de manual de comportamientos (Ilustrador e indesign)	\$300	\$300
TOTAL			\$300

Cuadro resumen: Campañas internas

	Mensaje	Táctica	Cronograma	Presupuesto	
Campaña #1: “Eres parte de nuestra estrategia”	Expectativa	Eres parte de nuestra estrategia	Tablero de ajedrez con mensaje de la campaña impreso en la parte posterior del mismo.	1 semana	\$222,60
	Informativa	Tu identidad se alinea a la nuestra, tenemos un mismo objetivo.	Pieza del tablero de ajedrez que representa a cada uno de los miembros de la firma y envío de una pieza gráfica al correo electrónico con la misión y visión de LEXIM Abogados.	2 semanas	
	Recordación	Nuestros objetivos, marcan la estrategia. Te presentamos la misión y visión de LEXIM Abogados	Colocación de una placa de vidrio en la entrada de la firma donde se encuentren impresas la misión y visión de la firma.	1 semana	
Campaña #2: “Aquí en LEXIM, somos UNO”	Expectativa	El trabajo en equipo nos hace UNO	Envío de una pieza de rompecabezas a cada uno de los miembros de la firma. Cada uno de ellos deben acercarse a recepción y colocar la pieza en su respectivo puesto. Al colocar todas las piezas, se formará la frase del mensaje de esta fase de la campaña	2 semanas	\$1 931
	Informativa	Para ser UNO, debemos ser sinérgicos	Envío de un arte gráfico en donde se explica el fecha y hora de la capacitación Team Building para todos los miembros de la firma.	1 semana	
	Recordación	En LEXIM, somos UNO	Envío de una pieza de rompecabezas con la foto del colaborador. Este, debe acercarse a la sala de descanso, en donde se encontrará un cuadro para que cada uno de ellos coloque la pieza con su fotografía.	1 semana	
Campaña #3 “Las palabras son estrategia”	Expectativa	¿Comprendes esta idea?	Envío de una pieza gráfica al correo electrónico con una oración mal redactada en donde no se comprende la idea principal de esta. Esta táctica tiene el objetivo de manifestar lo que sucede cuando reciben información que no específica correctamente las tareas que deben realizar los miembros de la firma.	1 semana	\$1 168,60
	Informativa	Una buena comunicación, gestiona la estrategia	Envío de pieza gráfica al correo electrónico de cada uno de los colaboradores con la descripción del día, hora y hora, de los talleres de Comunicación Efectiva y Reuniones eficientes a cargo de Verónica Arosemena.	2 semanas	
	Recordación	Me comunico eficazmente cuando...	Envío de piezas gráficas al correo electrónico de los colaboradores con flashcards digitales que tienen consejos puntuales sobre Comunicación Efectiva del taller de Verónica Arosemena.	1 semana	
Campaña #4: “Nuestra estrategia, nuestras leyes”	Informativa	Nos comprometemos con estas leyes	Creación de un manual de comportamientos que explique cómo se manifiestan los tres principales valores de LEXIM Abogados en las actividades, legales y administrativas, que realizan diariamente. De igual manera, se establecerán pautas de cómo se podrían realizar y plasmar dentro de la identidad comportamientos, procesos de inducción o afines y formas de comunicar información respecto al mismo.	6 meses	\$300
TOTAL:					\$ 3 622, 20

Table 2: Cuadro resumen - Campañas internas

PROPUESTA DE CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN EXTERNA

Método y técnica

Para determinar los principales públicos externos de LEXIM Abogados, se realizó una entrevista a profundidad con el cliente. De igual manera, se realizó una breve investigación sobre la trayectoria de la firma a través de los medios de comunicación y medios digitales para determinar si existe algún posicionamiento en cuanto a la imagen, identidad y reputación de esta. Por lo tanto, para la búsqueda de información sobre el cliente se realizó una investigación a nivel de medios de comunicación, una entrevista a profundidad con el cliente y una investigación de mercado en cuanto a firmas de abogados de la ciudad de Quito.

Resultados

Gracias a la reunión y entrevista con el cliente se determinaron cinco públicos externos: medios de comunicación, comunidad, proveedores, aliados estratégicos y clientes actuales. El público externo de proveedores se divide en tres; mantenimiento de software, mantenimiento de muebles e insumos de oficina. En relación con este público, se mantiene una relación de compra y venta por productos y servicios, por lo cual, se decidió en conjunto con el cliente, potenciar las acciones de comunicación externa y direccionarlas hacia un nuevo tipo de público, estudiantes universitarios. Dentro de los aliados estratégicos se encuentran firmas de abogados que pueden brindar servicios especializados complementarios para clientes de LEXIM, este trabajo se realiza en conjunto y es una asociación entre firmas. Por último, se planeará una campaña de comunicación externa al quinto público, es decir, los clientes actuales de LEXIM Abogados, la campaña estará asociada en fortalecer la fidelidad a la firma.

Objetivo comunicacional

- Proponer cinco campañas de comunicación externa que posicionen a LEXIM Abogados como una firma que participa de forma activa con cinco públicos potenciales a través de acciones de comunicación estratégica específicas para cada uno de ellos.

Concepto global de campaña

“Somos estrategia, pensamos en la gente”

Campaña #1

Tema de campaña

Dialogus Corporativo

Objetivo específico

- Establecer una relación con medios de comunicación especializados en derecho corporativo a través de la creación de un espacio de debate y mutuo aprendizaje cada vez que exista un cambio o actualización en la temática referente a esta área a nivel nacional.

Estrategia

Esta campaña busca crear y fomentar una buena relación con medios de comunicación a través de la creación de un espacio en el cual, los miembros del área legal de LEXIM Abogados informen a periodistas relacionados con el derecho corporativo o miembros de medios de difusión de información relacionados al tema, sobre la aplicación de diferentes leyes referentes al derecho corporativo y sus especializaciones, como también la actualización de estas. Es importante recalcar que estos espacios son para mantener una relación positiva y estratégica con medios de comunicación mas no busca generar impacto

mediático, free press sino como una acción que promueva una relación positiva con uno de los stakeholders de la firma.

En esta campaña se utilizará una base de datos con medios de comunicación que mantienen relación con el ámbito del derecho corporativo y se agregarán revistas jurídicas académicas de tres universidades de la ciudad de Quito; Universidad San Francisco de Quito, Pontificia Universidad Católica del Ecuador y Universidad de las Américas.

Fase informativa

Dentro de esta fase de la estrategia, se invitará a los miembros de la base de datos a un Lunch Ejecutivo en el que, un miembro del área especializada de la firma enseñará y fomentará el diálogo sobre un tema de interés respecto al derecho corporativo. Esta fase tiene el objetivo crear un espacio de discusión y alianza profesional en el cual, LEXIM Abogados se posicione como una firma interesada en informar a profesionales de la comunicación y futuros colegas sobre sus diferentes áreas de especialización.

Mensaje

“LEXIM Informa”

Táctica

En esta fase se enviará una pieza gráfica a los integrantes de la base de datos especializada (donde se encontrarán miembros de medios de comunicación y miembros de los editoriales de las revistas jurídicas universitarias) sobre el tema a tratar durante el Lunch Ejecutivo, el lugar, fecha y hora. De igual manera, se realizará un seguimiento para la confirmación de los asistentes al evento.



Figure 20: Campaña externa #1 - Fase informativa

Fase de Recordación

Esta fase consiste en dar un resumen de los temas tratados durante el encuentro y los aportes de este. De igual manera, se extenderá la invitación para un próximo encuentro con el fin de fomentar una relación a largo plazo con los participantes.

Mensaje

“LEXIM Informa”

Táctica

Para finalizar con esta campaña, se enviará a los participantes una recopilación de los temas y aclaraciones que se dieron en este encuentro, con la finalidad de potenciar los conocimientos adquiridos en este espacio.

Cronograma Campaña #1

La fase informativa de esta campaña se realizará una semana después de la actualización respecto a alguna ley o norma sobre derecho corporativo o una de las áreas de

especialización de LEXIM Abogados. Una semana después de concluir con la fase informativa, se enviará la pieza que conforma la fase de cierre de la campaña.

Fase de campaña	Duración
Informativa	1 semanas
Recordación	1 semana
TOTAL:	2 semanas

Presupuesto Campaña #1

Fase informativa			
Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Total
1	Diseño de Pieza gráfica 800x800px o 1000x1000px	\$100	\$100
10	Lunch Ejecutivo Zinc	\$15,99	159,90
Fase de recordación			
1	Diseño de Pieza gráfica 800x800px o 1000x1000px	\$100	\$100
TOTAL			\$359,90

Campaña #2

Tema de campaña

“Somos CIVITAS” Potenciamos la comunidad emprendedora.

Resultado de investigación

A partir la reunión con el cliente se estableció que LEXIM Abogados no maneja un proyecto que vincule actividades con la comunidad y tampoco cuentan con un plan de acciones de Responsabilidad Social. Al ser una firma que brinda asesoramiento en temas de derecho corporativo, esta es una actividad que puede vincularse hacia la comunidad para generar un impacto positivo en la misma. Las áreas de asesoría y especialización de la firma son dentro del ámbito Aeronáutico, Competencia, Corporativo, Financiamiento e Infraestructura, Minería y Petróleo, Propiedad Intelectual, Regulatorio, Sector Eléctrico y Tributario. En Ecuador se ha incrementado el número de emprendimientos por lo cual, esta es

una oportunidad para la firma de brindar asesoría en sus diferentes áreas de especialización a emprendimientos y realizar una acción positiva con la comunidad.

Objetivo específico

- Crear una alianza estratégica con la comunidad de Coworking IMPAQTO y otras incubadoras de emprendimientos de la ciudad de Quito con el fin de realizar asesorías sobre derecho corporativo y sus áreas de especialización para impulsar una imagen positiva de la firma dentro de este público.

Estrategia

Con el fin de implementar acciones que generen un vínculo con la comunidad, esta campaña tiene el objetivo de crear una alianza estratégica con incubadoras de emprendimientos de la ciudad de Quito, es especial, IMPAQTO por su trayectoria y posicionamiento dentro de la ciudad. IMPAQTO es un coworking en el cual se encuentra todo tipo de emprendimientos, por esta razón, es relevante que los mismos tengan una asesoría en cuanto a derecho corporativo, y sus diferentes especializaciones, para que el emprendimiento pueda surgir sin ningún tipo de problema legal.

Fase informativa

Se realizarán cuatro capacitaciones en el periodo de cuatro meses sobre diferentes áreas del derecho corporativo a los emprendedores de IMPAQTO. La temática de cada una de las capacitaciones se creará en conjunto a las necesidades en cuanto a asesoría que considere los cofundadores de la organización. Dentro de esta fase de la estrategia se difundirá una pieza gráfica con la temática de la capacitación y el nombre del miembro del área legal de LEXIM Abogados.

Mensaje

“LEXIM Enseña” Queremos que tus ideas crezcan sin ninguna dificultad.

Táctica



“LEXIM Enseña”
Queremos que tus ideas crezcan sin ninguna dificultad.

Capacitaciones sobre temáticas de Derecho Corporativo y Propiedad Intelectual para emprendimientos

En LEXIM “Somos CIVITAS”
Potenciamos la comunidad emprendedora

Lugar: República del Salvador 406 y Moscú
Hora: 18h00
Tema: Propiedad Intelectual

IMPA QTO QUITO COWORKING LEXIM ABOGADOS

Figure 21: Campaña externa #2 – Fase informativa

Cierre

Esta fase consiste en dar un resumen de los temas tratados durante el encuentro y los aportes de este. De igual manera, se extenderá la invitación para un próximo encuentro con el fin de fomentar una relación a largo plazo con los participantes.

Mensaje

“LEXIM Enseña” Queremos que tus ideas crezcan sin ninguna dificultad.

Cronograma Campaña #2

Fase de campaña	Duración
Informativa	12 semanas
Cierre	4 semanas
TOTAL:	16 semanas

Presupuesto Campaña #2

Fase informativa			
Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Total
4	Diseño afiche digital 1200 x 700 px	\$62,50	\$250
20	Impresiones F/C marfilisa A3	\$1,10	\$22
Fase de cierre			
4	Diseño afiche digital 1200 x 700 px	\$62,50	\$250
TOTAL			\$ 522

Campaña #3

Tema de campaña

LEXIM Moot

Resultado de investigación

A partir de la reunión con el cliente se estableció el interés de la firma sobre encontrar jóvenes talentos que puedan trabajar en conjunto con ellos. Por esta razón, esta campaña está enfocada en crear una alianza estratégica con cuatro universidades de la ciudad de Quito: Universidad San Francisco de Quito, Pontificia Universidad Católica del Ecuador y Universidad de las Américas y Universidad Internacional del Ecuador; para crear una alianza en cuanto a la preparación de estudiantes de jurisprudencia en cuanto a simulaciones o “moots” nacionales e internacionales.

Objetivo específico

- Crear una alianza estratégica con cuatro universidades de la ciudad de Quito con el objetivo de preparar y orientar a estudiantes de jurisprudencia en cuanto a simulaciones como una herramienta de búsqueda de talento y posibles futuros miembros de LEXIM Abogados, además de crear una red de prácticas profesionales.

Estrategia

Las simulaciones de casos de procesos legales y jurídicos, también conocidos como “Moot” a nivel universitario son espacios en donde una entidad académica entrega un caso a un equipo de estudiantes para su delegación y defensa frente a un tribunal. Esta campaña busca posicionar a LEXIM Abogados dentro de la mente de futuros abogados ya que la misma estará dirigida a estudiantes de 4to año de la carrera de Jurisprudencia de cuatro universidades de la ciudad de Quito. Se enviará una convocatoria a cada universidad para que LEXIM Abogados tenga la oportunidad de preparar a un equipo de estudiantes para este importante evento académico. Además, esta campaña busca que los estudiantes potencien su aprendizaje en el área de derecho corporativo y obtengan experiencia y conocimiento sobre el mismo.

Esta campaña permitirá a LEXIM relacionarse más con el público universitario y posicionar como una posible aspiración de trabajo, además de tomar un papel importante dentro de un evento académico en donde participan las firmas más importantes a nivel nacional. Además, esta alianza busca que la firma se incluya dentro de la base de datos de prácticas profesionales de cada universidad como una firma en la cual los estudiantes puedan realizar prácticas profesionales.

Fase de expectativa

Dentro de esta fase de la estrategia de campaña se enviará una invitación a las universidades antes mencionadas explicando el interés de la firma en capacitar y preparar a un grupo de estudiantes para futuras simulaciones a nivel nacional y formar parte de la red profesional de las mismas. Como parte de esta fase de la estrategia se realizará un Meet & Greet en las instalaciones de LEXIM Abogados para estipular los acuerdos con las universidades y la inclusión de la firma dentro de las bases de datos de prácticas profesionales.

Mensaje

“Compartimos nuestro conocimiento para convertir estrategias”

Táctica

Envío de invitación virtual a los decanos de cada una de las universidades.



Figure 22: Campaña externa #3 - Fase de expectativa

Fase informativa

En esta fase de la campaña se buscará una alianza con las universidades, con el fin que LEXIM Abogados pueda participar dentro de la XI Competencia Internacional de Arbitraje Bogotá 2018, ya sea como firma auspiciante de este evento académico, como formadores de equipos universitarios o panelistas dentro de las actividades que realizan la universidad para capacitar a los participantes del evento. Como fase de esta estrategia se buscará llegar a un

acuerdo, a través de las universidades, para posicionar a la firma dentro de este evento académico.

Mensaje

“Compartimos nuestro conocimiento para convertir estrategias”

Táctica

Auspicio de LEXIM Abogados dentro de la XI Competencia Internacional de Arbitraje Bogotá 2018.

Fase de cierre

Como fase de cierre de esta campaña, se formalizará la inclusión de LEXIM Abogados dentro de las bases de datos de prácticas profesionales de las universidades antes mencionadas y se publicará una pieza gráfica dentro de la red profesional LinkedIn sobre este nuevo logro de la firma.

Mensaje

“Creamos alianzas y fomentamos las prácticas estratégicas”

Táctica



Figure 23: Campaña externa #3 - Fase de cierre

Cronograma Campaña #3

La presente campaña no cuenta con un cronograma determinado ya que depende del desarrollo individual de cada una de las fases de la estrategia.

Presupuesto Campaña #3

Fase de expectativa			
Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Total
1	Diseño invitación digital 800x800 px	\$50	\$50
1	Meet and Greet para 20 personas	\$150	\$150
Fase de cierre			
1	Diseño afiche digital 800x800px	\$50	\$50
TOTAL			\$ 250

Campaña #4

Tema de campaña

“Eres el reflejo de nuestra estrategia”

Resultado de investigación

Parte de la estrategia de LEXIM Abogados es mantener una relación positiva con cada uno de sus clientes, por lo cual, dentro de esta campaña se enfocará en mantener la fidelidad de estos hacia la firma a través de evidenciar los resultados y la mejora continua de la LEXIM a través de los trabajos realizados a sus principales clientes.

Objetivo específico

- Fomentar una relación positiva con los clientes actuales de LEXIM Abogados a través de la implementación de la campaña interna “eres parte de nuestra estrategia” enfocada a nivel externo para evidenciar el crecimiento y posicionamiento de la firma a través del trabajo continuo con sus clientes y crear fidelidad con los mismos.

Estrategia

Esta fase de la estrategia tiene el objetivo de crear una fidelidad con los clientes actuales de LEXIM Abogados y potenciar el trato personalizado que realiza la firma con ellos. Por esta razón, se implementará el concepto de campaña interna “eres parte de nuestra estrategia” hacia el público externo evidenciados que las acciones estratégicas de la firma se plasman en la estabilidad y confianza de sus clientes.

Fase de expectativa

Envío de un juego de ajedrez en chocolate a cada uno de los miembros en representación de la estrategia y evidenciando que los clientes son una pieza clave para el posicionamiento de la firma.

Mensaje

“Tus objetivos se alinean a los nuestros, seguimos la misma estrategia”.

Táctica

Envío de juego de ajedrez chocolate con mensaje de la fase de campaña.



Figure 24: Campaña externa #4 - Fase de expectativa

Fase informativa

Envío del boletín trimestral de LEXIM Abogados con los logros de la firma, evidenciando el progreso de la misma, además de incluir de forma personalizada los logros de sus clientes para evidenciar el impacto de las acciones de la firma en ellos.

Mensaje

“Tus objetivos se alinean a los nuestros, seguimos la misma estrategia”.

Cronograma Campaña #4

Fase de campaña	Duración
Expectativa	1 semana
Informativa	1 semanas
TOTAL:	2 semanas

Presupuesto Campaña #4

Fase de expectativa			
Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Total
15	Piezas de ajedrez en chocolate de 15 cm	\$22,50	\$ 337,50
TOTAL			\$337,50

Campaña #5

Tema de campaña

“Englobamos nuestra estrategia, por un servicio de calidad”

Resultado de investigación

Durante la reunión con el cliente, se mencionó la importancia de las firmas aleadas o corresponsales internacionales que colaboran con LEXIM Abogados en caso de que uno de sus clientes requiera un asesoramiento o trabajo dentro de otras áreas de derecho corporativo. Este es un valor agregado que posee la organización ya que busca dar un servicio de calidad a sus clientes, además de ofrecer un servicio integral acorde a todas las necesidades del mismo. Por términos de confidencialidad, los nombres de los aliados no pueden ser nombrados dentro de una campaña de comunicación, sin embargo, se puede mencionar que estos son

internacionales lo cual beneficia a LEXIM Abogados por ser una firma que cuenta con apoyo internacional. Esta campaña está dirigida para actuales y potenciales clientes.

Objetivo específico

- Posicionar la alianza estratégica de LEXIM Abogados con corresponsales internacionales como un valor agregado de la firma que ofrece a sus clientes un servicio de asesoría integral en derecho corporativo en base a la excelencia.

Estrategia

Fase expectativa

En esta fase de la estrategia se publicará en la red profesional de LinkedIn y se enviará vía correo electrónico una pieza gráfica con el mensaje “Pensamos en grande, para ofrecerte el mejor servicio en asesoría” que explique la importancia de los clientes para la firma y cómo la misma siempre está innovando para ofrecerle los mejores servicios.

Mensaje

“Pensamos en grande, para ofrecerte el mejor servicio en asesoría”

Táctica



Figure 25: Campaña externa #5 - Fase de expectativa

Fase informativa

En esta fase de la campaña se revelarán las alianzas con corresponsales internacionales que permiten a LEXIM Abogados complementar sus servicios de derecho corporativo, para así brindar un servicio de asesoramiento legal integral. De igual manera, al estar la campaña dirigida a actuales y potenciales clientes, se incluirá la misión de la firma como estrategia de posicionamiento de identidad a nivel externo.

Mensaje

Somos ESTRATEGIA

Táctica

Difusión de pieza gráfica en red profesional y correo electrónico de la firma



Figure 26: Campaña externa #4 - Fase informativa

Cronograma Campaña #5

Fase de campaña	Duración
Expectativa	2 semana
Informativa	1 semanas
TOTAL:	3 semanas

Presupuesto Campaña #5

Fase de expectativa			
Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Total
1	Diseño pieza digital 1000x800px	\$50	\$50
Fase informativa			
1	Diseño pieza digital 1000x800px	\$50	\$50
TOTAL			\$100

Base de datos de medios de comunicación especializados

Tipo de medio	Nombre	Sección	Responsable	Cargo	Teléfono	E-mail
Revista Digital	Law Review (Revista Jurídica Universidad San Francisco de Quito)	No aplica	Gustavo Villacreses	Editor	+593 98 447 7839	lawreview@usfq.edu.ec
Revista Digital	Revista Facultad de Jurisprudencia (Pontificia Universidad Católica del Ecuador)	No aplica	Rubén Méndez Reátegui	Director y Editor	2990017 Ext. 1427	rcmendez@puce.edu.ec
Revista Digital	Revista Jurídica Facultad de Jurisprudencia (Universidad Católica de Santiago de Guayaquil)	No aplica	Ernesto Salcedo Ortega	Director	(5934) 2200-439 ext. 2209	info@revistajuridicaonline.com
Revista Digital	Cálamo Revista de Estudios Jurídicos (Universidad de las Américas)	No aplica	Santiago Zarria	Director	+593 (2) 3981000	calamo@udla.com.ec
Medio Digital	La Hora	Derechoecuador.com	Pablo Terán	Editor de noticias Diario La Hora	(593-2) 247-5724 Ext. 114	info@derechoecuador.com
Periódico	Diario El Comercio	Negocios/Mundo	Fernando Salvador	Periodista	3 827 000 Ext. 7089/7090	fernando.salvador@secom.gob.ec
Revista Impresa	EKOS	Empresas	Silvana González	Editora Ekos	(593-2) 24 43 377 Ext. 283	sgonzalez@ekos.com.ec
Revista Impresa	Ediciones Legales	No aplica			(02)399-4700	edicioneslegales@corpmyl.com

Table 3: Base de medios de comunicación especializados

Cuadro resumen: Campañas externas

Propuesta		Mensaje	Táctica	Cronograma	Presupuesto
Campaña #1 “Dialogus Corporativo”	Informativa	LEXIM Informa	Envío de invitación digital a miembros de la base de datos especializada (medios de comunicación y revistas jurídicas académicas) para un Brunch Ejecutivo	1 semana	\$359,90
	Recordación		Envío de invitación digital a miembros de la base de datos especializada (medios de comunicación y revistas jurídicas académicas) para un Brunch Ejecutivo	1 semana	
Campaña #2: “Somos CIVITAS” Potenciamos la comunidad emprendedora.	Informativa	“LEXIM Enseña” Queremos que tus ideas crezcan sin ninguna dificultad.	Se realizarán cuatro capacitaciones sobre diferentes áreas del derecho corporativo a los emprendedores de IMPAQTO. Dentro de esta fase de la estrategia se difundirá una pieza gráfica con la temática de la capacitación y el nombre del miembro del área legal de LEXIM Abogados.	12 semanas	\$522,00
	Recordación		Envío de resumen de los temas tratados durante el encuentro y los aportes de este. De igual manera, se extenderá la invitación para un próximo encuentro con el fin de fomentar una relación a largo plazo con los participantes	4 semanas	
Campaña #3 “LEXIM Moot”	Expectativa	“Compartimos nuestro conocimiento para convertir estrategias”	Envío de invitación virtual a los decanos de cada una de las universidades.	No determinado	\$ 520, 00
	Informativa		Alianza de prácticas profesionales con universidades de la ciudad de Quito y auspicio de la firma en la XI Competencia Internacional de Arbitraje Bogotá 2018 como estrategia de posicionamiento en el área académica.		
	Recordación	“Creamos alianzas y fomentamos las prácticas estratégicas”	Formalizar la inclusión de LEXIM Abogados dentro de las bases de datos de prácticas profesionales de las universidades antes mencionadas y se publicará una pieza gráfica dentro de la red profesional LinkedIn sobre este nuevo logro de la firma.		
Campaña #4 “Eres reflejo de nuestra estrategia”	Informativa	Eres reflejo de nuestra estrategia	Envío de juego de ajedrez chocolate con mensaje de la fase de campaña. “Tus objetivos se alinean a los nuestros, seguimos la misma estrategia”.	1 semanas	\$337,50
	Recordación		Envío del boletín trimestral de LEXIM Abogados con los logros de la firma, evidenciando el progreso de la misma, además de incluir de forma personalizada los logros de sus clientes para evidenciar el impacto de las acciones de la firma en ellos.	1 semana	
Campaña #5: Estrategia GLOBAL por un servicio de EXCELENCIA	Expectativa	“Pensamos en grande, para ofrecerte el mejor servicio en asesoría”	Publicación en red profesional de LinkedIn y se enviará vía correo electrónico una pieza gráfica con el mensaje que explique la importancia de los clientes para la firma y cómo la misma siempre está innovando para ofrecerle los mejores servicios	2 semanas	\$100,00
	Informativa		En esta fase de la campaña se revelarán las alianzas con corresponsales internacionales que permiten a LEXIM Abogados complementar sus servicios de derecho corporativo, para así brindar un servicio de asesoramiento legal integral. De igual manera, al estar la campaña dirigida a actuales y potenciales clientes, se incluirá la misión de la firma como estrategia de posicionamiento de identidad a nivel externo.	1 semana	
TOTAL:					\$1 838,50

Table 4: Cuadro resumen - Campañas externas

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alameda, D. (2004). Comunicación de Marketing. In J. Losada, *Gestión de la comunicación en las organizaciones* (pp. 317-348). España : Editorial Ariel S.A.
- Brandolini, A. (2009). *Comunicación interna*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Capriotti, P. (1999). *Comunicación Corporativa, una estrategia de éxito a corto plazo*. Tarragona: Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo (Argentina).
- Capriotti, P. (2009). De la identidad a la comunicación corporativa . In *Brandind Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa* (pp. 17-44). Chile : Colección de libros de la empresa.
- Capriotti, P. (2009). La comunicación corporativa de la organización. In *Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa* (pp. 27-44). Chile: Colección de Libros de la empresa.
- Carrera, E., Alloza, Á., & Carreras, A. (2013). *Reputación Corporativa* . Colombia : Editorial Empresarial y Editorial de la U.
- Costa, J. (2009). Comunicación, acción y teleacción. Principios básicos. In *El Dircom hoy* (pp. 48-54). Barcelona: Costa Punto Com.
- Costa, J. (2009). Identidad corporativa y Cultura organizacional. In *El Dircom hoy. Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía* (pp. 123-144). Barcelona: Costa Punto Com.
- Costa, J. (2009). *Imagen corporativa del siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Costa, J. (2009). La imagen pública en la práctica. Construcción y medición. In *El Dircom hoy* (pp. 108-109). Barcelona: Costa Punto Com.
- Cuenca, J. (2012). Las auditorías de relaciones públicas en la teoría de las relaciones públicas. In *Las auditorías de relaciones públicas : origen y evolución histórica, tipos de auditoría, modelos y variables de medición* (pp. 125-144). Barcelona: Editorial UOC.
- De Fleur, M. L. (1993). *Teoría de la Comunicación de Masas*. Barcelona: Paidós.
- Etkin, E. (2008). El recorrido metodológico de la auditoría. In A. Amado, *Auditoría de comunicación* (pp. 61-96). Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Fajardo, G., & Nivia, A. (2016). Definiciones de relaciones públicas. In *Relaciones Públicas y comunicación organizacional* (pp. 23-25). Bogotá: Fundación Universidad de Bogotá José Tadeo Lozano.
- Fiske, J. (1982). *Introducción al estudio de la comunicación* . Colombia: Eitorial Normal S.A.
- Garrido, F. (2004). Auditorías de comunicación. In J. Losada, *Gestión de la comunicación en las organizaciones* (pp. 73-86). España: Editorial Ariel S.A.

- Jarrín, V. (2017). *Importancia de la comunicación interna en las organizaciones, ensayo personal*. Quito .
- Jarrín, V. (2017). *La importancia de la cultura corporativa para una organización, ensayo personal*. Quito: Comunicación Interna .
- Magnani, E. (2008). *Historia de la comunicación*. Buenos Aires: Capital Intelectual S.A.
- Míguez, M. I. (2010). Conceptos paralelos a la idea de público desde las perspectivas no directivas. In *Los públicos en las relaciones públicas* (pp. 158-178). Editorial UOC .
- Míguez, M. I. (2010). La clasificación de los stakeholders y de los públicos. In *Los públicos en las relaciones públicas*. (pp. 65-119). Editorial UOC.
- públicas, L. a. (2012). In J. Cuenca, *Las auditorías de relaciones públicas : origen y evolución histórica, tipos de auditoría, modelos y variables de medición* (pp. 125-144). Barcelona: Editorial UOC.
- Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional* . Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Rojas, O. (2012). Diseño de una campaña de relaciones públicas. In *Relaciones públicas, la eficacia de la influencia* (pp. 59-84). Madrid: ESIC Editorial .
- Rojas, O. (2012). El papel de las relaciones públicas en las organizaciones. In *Relaciones Públicas: La eficacia de la influencia* (pp. 43-58). España: Gráficas Dehon.
- Rojas, O. (2012). Herramientas y tácticas de las relaciones públicas. In *Relaciones Públicas, la eficacia de la influencia* (pp. 85-224). Madrid: ESIC Editorial .
- Ruis, M. (2003). Relaciones públicas con los medios de comunicación: perspectiva empresarial. In J. Barquero, & M. Barquero , *Manual de Relaciones Públicas, Publicidad y Comunicación* (pp. 189-202). Barcelona: Gestión 2000.
- Seitel, F. (2002). ¿Qué son las Relaciones Públicas? In *Teoría y práctica de las Relaciones Públicas. 8va Edición* (pp. 3-19). Madrid: Prentice Hall.
- Tessi, M. (2013). *Comunicación Interna en la práctica: Siete premisas para la comunicación en el trabajo*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Van Riel, C. (1997). *Comunicación Corporativa*. España: Prentice Hall.
- Ventura, J. (2001). Comunicación Corporativa. In J. Benavides, J. Costa, P.-O. Costa , A. Fajula , & F. Morales, *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional* (pp. 161-218). Barcelona: Gestión 2000.
- Vilanova, N. (2014). *Micropoderes. Comunicación interna para empresas con futuro*. Barcelona: Plataforma Editorial.
- Wilcox, D. (2006). La evolución de las Relaciones Públicas. In *Relaciones Públicas: Estrategias y tácticas* (pp. 53-83). Pearson Education.

Xifra, J., & Lauleza, F. (2009). El proceso de las relaciones públicas. In *Casos de Relaciones Públicas y Comunicación Corporativa* (pp. 2-44). Madrid: Pearson Education.