

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**

**Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas**

**Configuración de Proyectos**

**LEXIM Abogados: Auditoría y Plan de Comunicación**

**Proyecto Integrador**

**Nicole Alejandra García Medrano**

**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, 22 de mayo de 2018

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**  
**COLEGIO DE COMUNICACIÓN Y ARTES**  
**CONTEMPORANÉAS**

**HOJA DE CALIFICACIÓN**  
**DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**LEXIM Abogados: Auditoría y Plan de Comunicación**

**Configuración de Proyectos**

**Nicole Alejandra García Medrano**

Calificación:

\_\_\_\_\_

Nombre de profesor, Título académico

Gustavo Cusot, M.A

Firma del profesor

\_\_\_\_\_

Quito, 22 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: Nicole Alejandra García Medrano

Código: 00124857

Cédula de Identidad: 1718025107

Lugar y fecha: Quito, 22 de mayo de 2018

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de titulación lo dedico a mis  
padres y hermano por ser la guía,  
inspiración y apoyo incondicional en cada  
etapa de mi vida.

Nicole García Medrano.

## **RESUMEN**

El presente trabajo tiene como objetivo explicar la relevancia de la comunicación interna y externa a nivel organizacional. Por lo tanto, dentro del aspecto teórico y conceptual se hablará acerca de factores esenciales para el completo entendimiento de su relevancia. Se expondrán conceptos clave acerca de la comunicación organizacional, la identidad, la imagen y la reputación corporativa, la comunicación interna y global, las relaciones públicas, y por último, la importancia de realizar una auditoría de comunicación interna. Además, se presentará la auditoría de comunicación interna realizada a la firma 'LEXIM Abogados' y los resultados cuantitativos y cualitativos que fueron obtenidos; los cuales servirán para diseñar un plan de comunicación interna y global.

Palabras clave: Comunicación, comunicación organizacional, relaciones públicas, comunicación interna, comunicación externa, imagen, identidad, reputación, auditoría de comunicación.

## **ABSTRACT**

The present work aims to explain the relevance of internal and external communication at the organizational level. Therefore, within the theoretical and conceptual aspects will be discussed about essential factors for the full understanding of its relevance. Key concepts about organizational communication, identity, image and corporate reputation, internal and global communication, public relations, and finally, the importance of conducting an internal communication audit will be presented. In addition, the internal communication audit about 'LEXIM Abogados' firm and the quantitative and qualitative results that were obtained will be presented; same that will be used to design an internal and global communication plan.

Key words: Communication, organizational communication, public relations, internal communication, external communication, image, identity, reputation, communication audit.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>DEDICATORIA</b>	<b>4</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>5</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>6</b>
<b>TABLA DE CONTENIDO</b>	<b>7</b>
<b>TABLA DE ILUSTRACIONES</b>	<b>11</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	<b>12</b>
<b>JUSTIFICACIÓN</b>	<b>13</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>14</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>15</b>
<b>1. Comunicación</b>	<b>15</b>
<b>2. Comunicación Organizacional</b>	<b>17</b>
<b>3. La Identidad, la Imagen y la Reputación</b>	<b>20</b>
<b>4. La Comunicación Interna</b>	<b>26</b>
<b>5. La Auditoría de Comunicación Interna</b>	<b>27</b>
<b>6. La Comunicación Global: Comercial e Institucional</b>	<b>29</b>
<b>7. Relaciones Públicas</b>	<b>30</b>
<b>AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA LEXIM ABOGADOS</b>	<b>36</b>
<b>8. Pre diagnóstico</b>	<b>36</b>
<b>9. Historia</b>	<b>36</b>
<b>10. Misión y Visión</b>	<b>37</b>
<b>11. Valores y filosofía</b>	<b>37</b>
<b>12. Normas y comportamientos</b>	<b>38</b>
<b>13. Estructura Organizacional</b>	<b>38</b>
<b>14. Ficha de herramientas</b>	<b>39</b>
<b>15. Auditoría de Comunicación</b>	<b>40</b>
<b>16. Objetivo general</b>	<b>40</b>
<b>17. Objetivos específicos</b>	<b>40</b>
<b>18. Metodología de la investigación</b>	<b>40</b>
<b>19. Presentación de resultados</b>	<b>41</b>
<b>CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN INTERNA LEXIM ABOGADOS</b>	<b>63</b>
<b>20. Misión</b>	<b>63</b>
<b>21. Visión</b>	<b>63</b>
<b>22. Objetivo general</b>	<b>64</b>
<b>23. Eje conceptual de campañas</b>	<b>64</b>
<b>24. Campaña 1</b>	<b>64</b>
<b>24.1 Tema de campaña.</b>	<b>64</b>
<b>24.2 Problema comunicacional. – Identidad</b>	<b>64</b>
<b>24.3 Objetivo específico 1.</b>	<b>65</b>
<b>24.4 Estrategia.</b>	<b>66</b>
<b>24.4.1 Expectativa.</b>	<b>66</b>
<b>24.4.2 Informativa.</b>	<b>66</b>

24.4.3	<i>Recordación.</i>	67
24.5	Presupuesto.	68
24.6	Cuadro de resumen – Campaña 1.	68
25.	Campaña 2	69
25.1	Tema de campaña.	69
25.2	Problema comunicacional. – Valores	69
25.3	Objetivo específico 2.	69
25.4	Estrategia.	69
25.4.1	<i>Expectativa.</i>	69
25.4.2	<i>Informativa.</i>	70
25.4.3	<i>Recordación</i>	71
25.5	Presupuesto.	72
25.6	Cuadro de resumen – Campaña 2.	73
26.	Campaña 3	73
26.1	Tema de campaña.	73
26.2	Problema comunicacional. – Herramientas	73
26.3	Objetivo específico 3.	74
26.4	Estrategia.	74
26.4.1	<i>Expectativa.</i>	74
26.4.2	<i>Informativa.</i>	75
26.4.3	<i>Recordación.</i>	76
26.5	Presupuesto.	77
26.6	Cuadro de resumen – Campaña 3.	77
27.	Campaña 4	78
27.1	Tema de campaña.	78
27.2	Problema comunicacional. – Canales	78
27.3	Objetivo específico 4.	78
27.4	Estrategia.	78
27.4.1	<i>Expectativa.</i>	78
27.4.2	<i>Informativa.</i>	79
27.4.3	<i>Recordación.</i>	80
27.5	Presupuesto.	81
27.6	Cuadro de resumen – Campaña 4.	81
28.	Presupuesto final	81
29.	Cronograma	82
<b>CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN GLOBAL LEXIM ABOGADOS</b>		<b>82</b>
30.	Objetivo general	82
31.	Eje institucional de campañas	83
32.	Objetivo de investigación.	83
33.	Método y técnica.	83
34.	Mapa de públicos	84
35.	Campaña 1	84
35.1	Público.	84
35.3	Oportunidad de mejora.	84
35.4	Objetivo específico 1.	85
35.5	Estrategia.	85
35.5.1	<i>Expectativa.</i>	85
35.5.2	<i>Informativa.</i>	86



35.5.3	<i>Recordación.</i>	87
35.6	Presupuesto.	88
35.7	Cuadro de resumen – Campaña 1.	89
36.	Campaña 2	89
36.1	Público.	89
36.3	Oportunidad de mejora.	89
36.4	Objetivo específico 2.	90
36.5	Estrategia.	90
36.5.1	<i>Informativa.</i>	90
36.6	Presupuesto.	91
36.7	Cuadro de resumen – Campaña 2.	91
37.	Campaña 3	91
37.1	Público.	91
37.3	Oportunidad de mejora.	91
37.4	Objetivo específico 3.	91
37.5	Estrategia.	92
37.5.1	<i>Informativa.</i>	92
37.5.2	<i>Recordación.</i>	92
37.6	Presupuesto.	93
37.7	Cuadro de resumen – Campaña 3.	93
38.	Campaña 4	93
38.1	Público.	93
38.3	Oportunidad de mejora.	94
38.4	Objetivo específico 4.	94
38.5	Estrategia.	94
38.5.1	<i>Expectativa.</i>	94
38.5.2	<i>Informativa.</i>	95
38.5.3	<i>Recordación.</i>	96
38.6	Presupuesto.	97
38.7	Cuadro de resumen – Campaña 4.	97
39.	Campaña 5	97
39.1	Público.	97
39.3	Problema comunicacional.	97
39.4	Objetivo específico 5.	98
39.5	Estrategia.	98
39.5.1	<i>Informativa.</i>	98
39.5.2	<i>Recordación.</i>	99
39.6	Presupuesto.	99
39.7	Cuadro de resumen – Campaña 5.	99
40.	Presupuesto general	100
41.	Cronograma	100
42.	Base de medios	101
CONCLUSIONES		102
REFERENCIAS		104



## TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Interacción social y comunicación .....	16
Ilustración 2 Comunicación proceso.....	17
Ilustración 3 Master DirCom.....	18
Ilustración 4 Componentes de la Identidad .....	23
Ilustración 5 DirCom Reputación .....	25
Ilustración 6 Funciones RRPP.....	33
Ilustración 7: Valores proporcionados por LEXIM Abogados .....	37
Ilustración 8: Estructura organizacional LEXIM Abogados.....	38
Ilustración 9: Resultado General - Misión .....	41
Ilustración 10: Resultado general - Visión.....	44
Ilustración 11: Resultado general – Valores.....	46
Ilustración 12: Resultado general - Identificación con la empresa.....	48
Ilustración 13: Resultado general - Herramientas de comunicación .....	49
Ilustración 14: Resultado general - Análisis de canales.....	52
Ilustración 15: Resultado general - Información en herramientas de comunicación.....	54
Ilustración 16: Resultado general - Transmisión de información.....	56
Ilustración 17: Resultado general - Descripción del trabajo .....	58
Ilustración 18: Resultado general - Mejoras en LEXIM Abogados .....	60
Ilustración 19: Grupo Focal 1 .....	62
Ilustración 20: Grupo Focal 2.....	63
Ilustración 21 Misión General .....	65
Ilustración 22 Visión General.....	65
Ilustración 23 Expectativa Campaña 1 .....	66
Ilustración 24 Informativa Campaña 1 .....	67
Ilustración 25 Recordación Campaña 1 .....	67
Ilustración 26 Problema Campaña 2 .....	69
Ilustración 27 Expectativa Campaña 2.....	70
Ilustración 28 Informativa Campaña 3.....	71
Ilustración 29 Recordación Campaña 2 .....	72
Ilustración 30 Problema Campaña 3 .....	74
Ilustración 31 Expectativa Campaña 3 .....	75
Ilustración 32 Informativa Campaña 3.....	76
Ilustración 33 Recordación Campaña 3 .....	77
Ilustración 34 Problema Campaña 4.....	78
Ilustración 35 Expectativa Campaña 4.....	79
Ilustración 36 Informativa Campaña 4.....	80
Ilustración 37 Recordación Campaña 4 .....	80
Ilustración 38 Expectativa Campaña 1 Afiche para redes sociales y mail.....	86
Ilustración 39 Informativa Campaña 1.....	87
Ilustración 40 Recordación Campaña 1 .....	88
Ilustración 41 Informativa Campaña 3.....	92
Ilustración 42 Recordación Campaña 3 .....	93
Ilustración 43 Expectativa Campaña 4 Afiche para redes sociales y mail.....	95
Ilustración 44 Informativa Campaña 4.....	96
Ilustración 45 Recordación Campaña 4 .....	97
Ilustración 46 Informativo Ejemplo Plan de Medios - Campaña 5 .....	99

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Presupuesto campañas internas .....	81
Tabla 2 Cronograma campañas internas .....	82
Tabla 3 Presupuesto campañas globales .....	100
Tabla 4 Cronograma campañas globales.....	100
Tabla 5 Base de medios.....	101

## JUSTIFICACIÓN

En la actualidad varias empresas no están conscientes de la relevancia que tiene la comunicación, especialmente en el ámbito organizacional. Es por ello que muchas carecen de un departamento de comunicación y no le prestan la atención necesaria a esta área, enfocándose únicamente en la comunicación externa, cuando realmente la clave del éxito empresarial se basa en una buena gestión de comunicación interna, en donde los colaboradores se desenvuelvan en un buen ambiente laboral y de esta manera puedan reflejar una buena imagen al público externo.

Por lo tanto, es fundamental entender qué es la comunicación organizacional y su importancia en las empresas del siglo XXI, para así poder proponer soluciones integrales y desarrollar un plan de comunicación enfocado en sus diferentes stakeholders.

# INTRODUCCIÓN

La comunicación es una actividad que ha sido utilizada desde la existencia del hombre, siendo un medio de transmisión y recepción de mensajes que pueden ser enviados y recibidos de muchas maneras. A lo largo de la historia, la comunicación ha ido dividiéndose en distintas áreas para ser aplicada y estudiada, convirtiéndose así un eje central en la vida de las personas, ya que abarca una gran cantidad funciones y disciplinas, así como procesos y estrategias.

En lo que se refiere a comunicación empresarial, una buena gestión de la comunicación interna y externa es fundamental para garantizar el éxito y tener esa ventaja competitiva ante las demás empresas. Sin embargo, la comunicación organizacional ha sido subestimada, ya que muchas veces se desconoce su importancia y su valor frente los stakeholders.

En el presente marco teórico se realizará una conceptualización y un análisis teórico de los aspectos fundamentales en la comunicación organizacional, tales como identidad, imagen, reputación, la comunicación interna, la auditoría de comunicación, la comunicación global y las relaciones públicas; los mismos que permitirán reunir los conceptos necesarios para notar la importancia de la comunicación en las empresas del siglo XXI.

# MARCO TEÓRICO

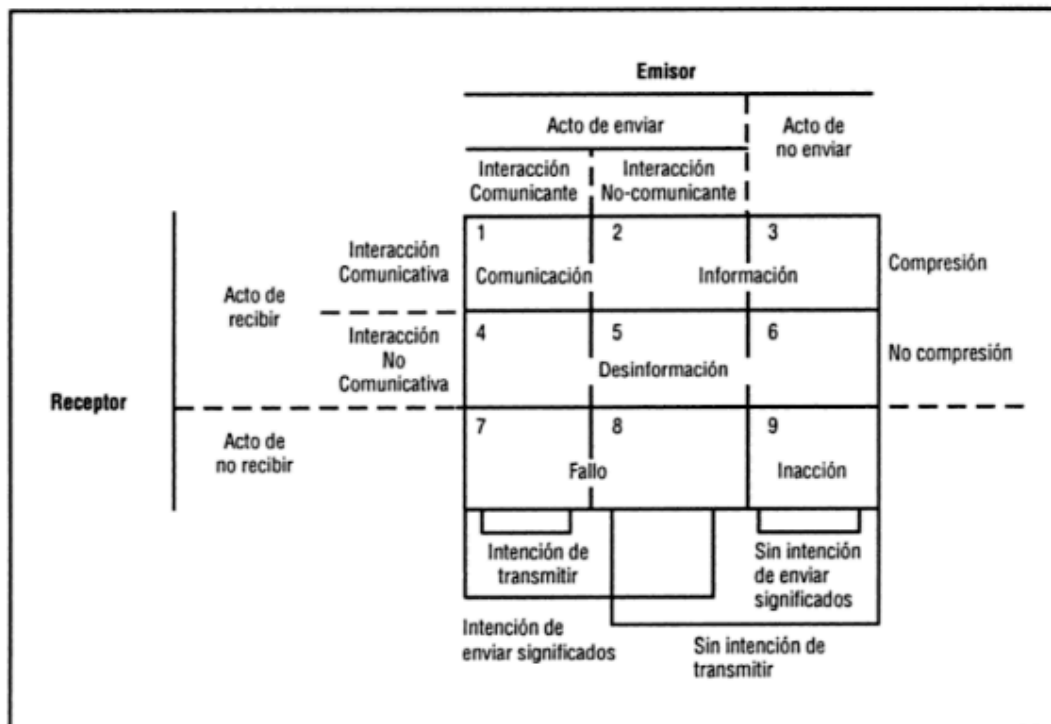
## 1. Comunicación

Las personas pueden comunicarse a muchos niveles, por diversos motivos y situaciones, con gran número de personas y en múltiples formas. Es por ello que se debe entender a la comunicación como una ciencia compleja, la cual invade todos los aspectos de la vida cotidiana. A lo largo de la historia la comunicación ha ido evolucionando desde la aparición de los seres humanos, quienes tenían las formas más primitivas de comunicación, hasta hoy en día en el siglo XXI, donde la comunicación ha alcanzado niveles impresionantes. Es así que la comunicación ha ido invadiendo cada aspecto de la vida humana, ya que hoy por hoy absolutamente todo comunica. Ha existido siempre una transmisión de signos y símbolos que han ido creciendo en la sociedad.

La comunicación para David Berlo “surge de la necesidad de una persona o grupo de enviar un mensaje, es decir, una traducción de ideas en un código simbólico que es conocido por ambas partes. Para esto, debe existir un medio por el cual se transmita el mensaje, denominado canal y una persona o grupo que reciba, también llamado receptor.” (1984: p. 25) De igual manera existen varios autores quienes han creado definiciones de comunicación tras analizarla en varias perspectivas.

Según Carlos Ongallo en “Manual de Comunicación” dice que la razón de ser de la comunicación en el contenido de la misma en sí y lo que ella logra transmitir. (2007: p.3)

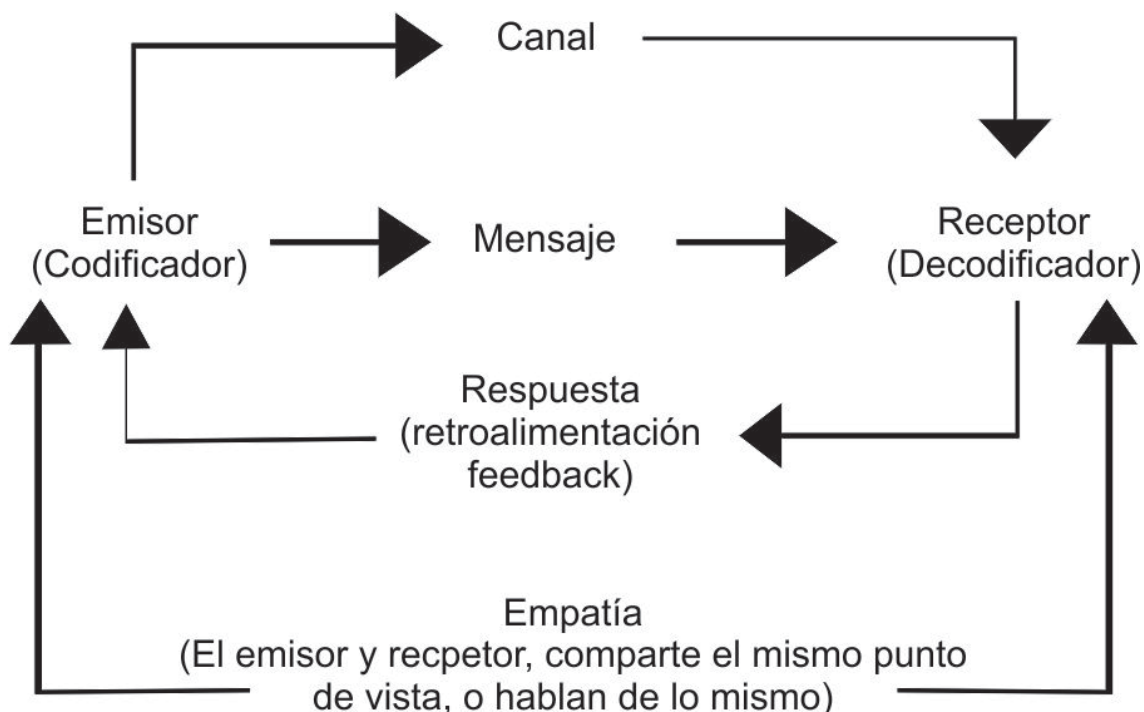
Más adelante Joan Costa quien habla acerca del ruido que va a existir siempre entre el emisor y el receptor, propone un modelo de comunicación el cual se enfoca en el feedback del mensaje para saber si este fue recibido de la manera correcta. Lo cual se aplica a la comunicación de hoy en día en la cual existen diferentes canales y medios masivos por los cuales se transmite el mensaje y se descodifica de diferentes maneras de igual manera.



*Ilustración 1 Interacción social y comunicación*

Antonio Lucas Marín define a la comunicación humana “un proceso interactivo que envuelve el intercambio de símbolos y significantes... La comunicación, por definición, se distingue por una prioridad del actor para transmitir una cierta cantidad de información con éxito” (1997: p. 95)





*Ilustración 2 Comunicación proceso*

Puesto que la comunicación se le han otorgado varias definiciones, no es posible limitar este concepto en una sola explicación. Es por ello que la ciencia de la comunicación sigue siendo estudiada incluso en la actualidad, debido a que la sociedad se encuentra en constante cambio y la comunicación debe adaptarse a ellos.

Cabe mencionar que en este caso la comunicación será enfocada al ámbito organizacional por lo cuál se explicarán los siguientes conceptos bajo ese enfoque.

## 2. Comunicación Organizacional

En el ámbito organizacional de la comunicación juega un rol sumamente importante para la construcción social de la realidad que es la cultura de la organización, su ADN, ya que “proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por lo tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas.” (Ritter, 2008: p. 53). Con el pasar de los años ha surgido un interés

por estudiar la comunicación en las organizaciones, ya que la organización es generadora y gestora de su propia imagen. “La imagen pública de las empresas e instituciones no es producto exclusivamente de sus mensajes visuales, sino de un conjunto de percepciones y sensaciones diversas, que irradia hacia los distintos públicos.” (Costa, 2006: p. 218)

En la siguiente figura se puede evidenciar la división de la comunicación según los distintos públicos de la empresa. Quien está en medio es el DirCom que según Costa es un “estratega, generalista y polivalente”. El DirCom logra que todo funcione de manera armónica como un director de orquesta. Además, sus responsabilidades son “la consultoría interna para la toma de decisiones al más alto nivel, la gestión estratégica de los activos intangibles, el circuito y su proyección en la gestión a través de las relaciones con los stakeholders.” (Costa, El paradigma Dircom, 2015, p. 81). Él es el estratega que ayudará a trabajar en equipo a toda la empresa y que la comunicación se gestione de una manera óptima.

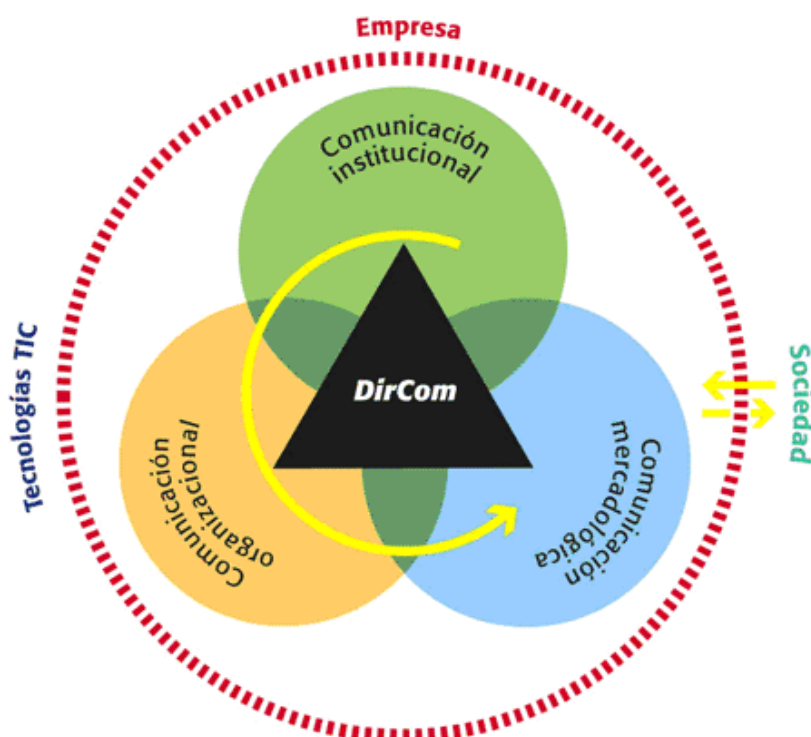


Ilustración 3 Master DirCom

El proceso de la comunicación dentro de la organización es uno de los aspectos más importantes dentro de una empresa. “Es el proceso por el que los miembros juntan información pertinente acerca de su organización y de los cambios que ocurren en ella.” (Marín, 1997: p. 104) lo cual da paso a la formación de una cultura organizacional, la cual según Ritter es “la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos.” (2008: p.53) Esto garantiza un orden los intangibles que dan valor añadido una compañía: la identidad, la imagen y la reputación.

Dichos intangibles son distintos para cada empresa, es único para cada una. Es por esto que la cultura organizacional está ligada al éxito de la empresa, puesto que el proceso de diferenciación de la empresa en el mercado es justamente el valor de sus intangibles. Para un correcto manejo de la comunicación organizacional, como: el planteamiento de historia, misión, visión, valores, lineamientos básicos, reglamentos, los cuales son propiedades para de una planeación estratégica exitosa que permita que la empresa se posicione de una manera exitosa.

En la era de la comunicación parecería que se está cambiando la mentalidad en muchas empresas porque comienzan a gestionar las comunicaciones y consideran que el valor que puede aportarles una política bien diseñada es tan importante como una correcta gestión de los recursos tangibles. Sin embargo, no hay forma de diseñar una receta estándar aplicable a todas las organizaciones. Para asegurar su efectividad, las acciones y estrategias comunicativas deberán planearse y desarrollarse en base a las necesidades concretas de cada organización, acordes a su naturaleza, cultura y situación. Se trata de impulsar un enfoque integrador, global, que apunte a descubrir las causas de los problemas, desterrando así la visión fragmentada y sólo orientada a paliar los síntomas. (De Felice, 2006: p. 60)

De igual manera dentro de la comunicación organizacional se debe gestionar un correcto manejo de la comunicación interna y externa mediante estrategias que serán analizadas más adelante para comprender su funcionamiento individual. Las empresas del siglo XXI viven en este nuevo mundo de cambios y adaptaciones y se ven en una constante necesidad de escoger nuevos caminos que los lleven al éxito.

### **3. La Identidad, la Imagen y la Reputación**

#### **La cultura organizacional**

Según Ritter lo más importante en una empresa, “es crear una cultura que facilite la adaptación al cambio constante que se produce en su entorno, el problema es que, conforme avanza el siglo XXI, esa realidad va cambiando en forma cada vez más acelerada por varias tendencias económicas y demográficas que están causando un gran impacto en la cultura organizacional.” (2008: p. 53)

En primer lugar, para el correcto funcionamiento de la cultura organizacional en este siglo, los aspectos que se deben tener en cuenta son: primero, la identificación de la cultura común necesaria o deseada la cual permite que la empresa logre sus objetivos. Segundo, la identificación de las herramientas de comunicación disponibles, ya que importante manejar una comunicación interna eficaz con canales de comunicación, de tal manera que los empleados se sientan a identificados con la empresa. Tercero, la determinación de herramientas que se ajustan a objetivos específicos, ya que se usaran dependiendo del tipo de objetivo y no todas de una sola vez. Cuarto, la descripción de cómo se empleará cada herramienta, ya que se puede obtener un mejor beneficio de ella si se sabe su uso específico. Quinto, la planificación del coaching que consiste en que usualmente los cargos altos adquieran algunas habilidades para que los otros empleados puedan adquirirlas también.

Sexto, la implementación de las acciones planificadas y séptimo, el monitoreo y medición; en el cual es necesaria una evaluación de las herramientas eficaces y las que carecen de la misma evaluando sus efectos. (García, 2016)

Costa plantea que en las empresas “el nuevo paradigma de la competitividad, la innovación y los valores los materializa en otros parámetros hasta ahora insólitos. Estos son la Identidad, la Cultura, la Comunicación y la Imagen.” (2005: p. 12) El propósito de estos vectores es hacer distintiva a cada una.

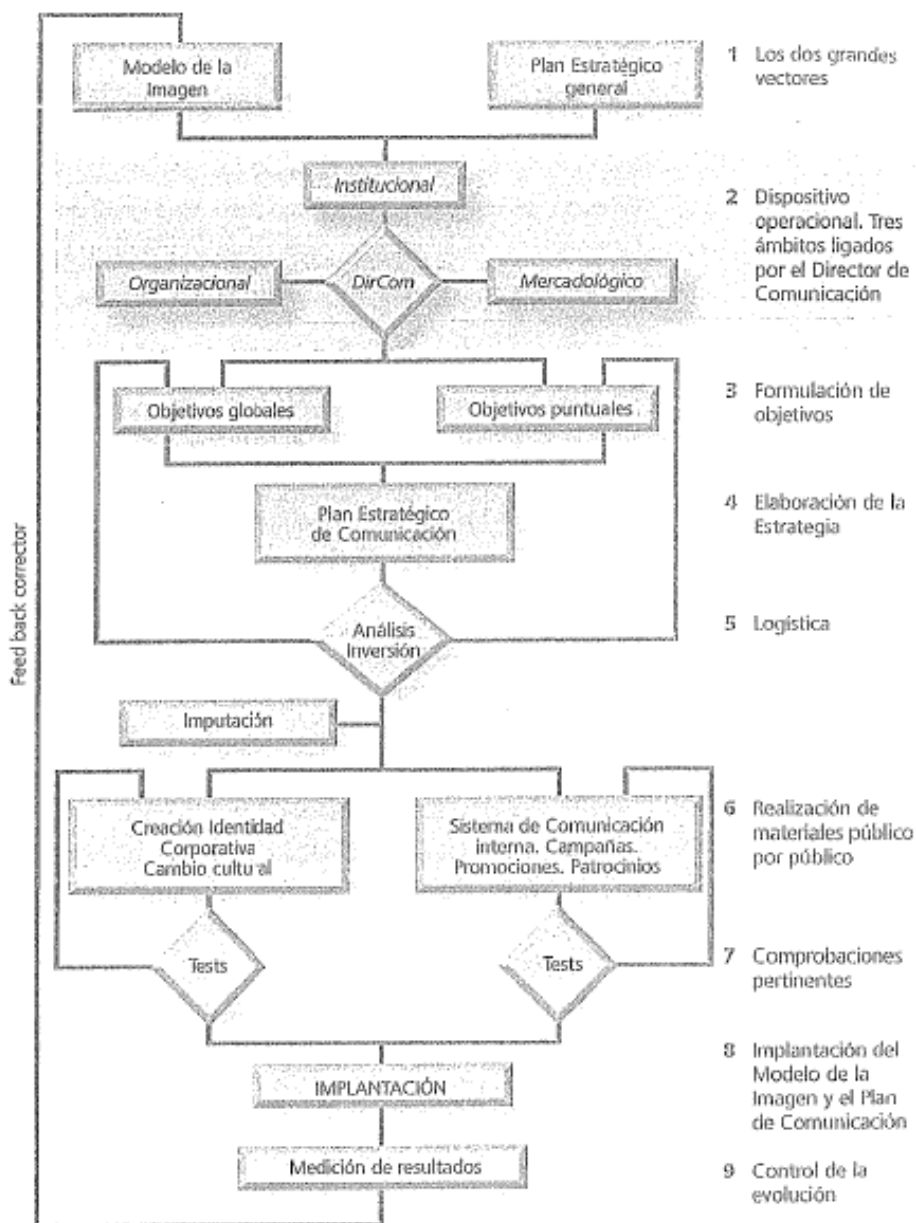
Se debe manejar ‘una estrategia de comunicación que permita una comunicación integral y establezca cómo se va a comunicar.’ Al tener un orden en este aspecto permitirá definir el tipo de información que se transmitirá hacia todos los stakeholders, manteniendo así un orden desde comunicación para públicos internos y externos. Esto generará también un buen manejo de la comunicación, ya que la información será veraz y precisa.

### **Imagen**

La imagen tiene tres dimensiones estratégicas las cuales son “identidad, comunicación e imagen”, en la dimensión identidad se refiere a lo que la empresa es, (cultura) en la dimensión comunicación es lo que la empresa dice que es (identidad transmitida) y finalmente en la dimensión imagen es lo que los públicos creen que es la empresa (identidad percibida). Según Costa es “la representación mental de un estereotipo de la organización, que los públicos se forman como consecuencia de la interpretación de la información sobre la organización” (2006: p. 20)

La imagen de una empresa se forma a partir de la identidad de la misma; para luego obtener una reputación, la cual es el resultado de la percepción de la imagen por parte de sus públicos.

### Implantación y gestión de la imagen

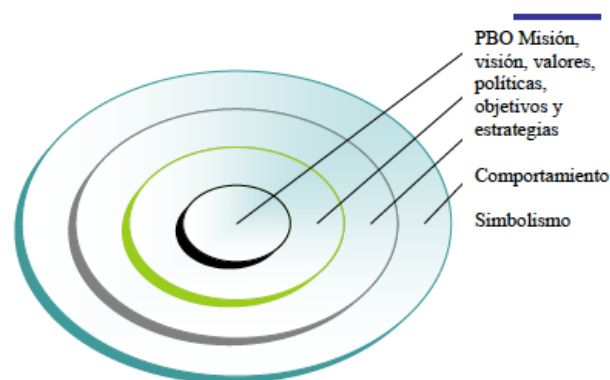


### Identidad

La identidad es el ADN, ya que lo que la conforman son sus rasgos culturales más sus rasgos físicos, los cuales son únicos para cada empresa. Cada rasgo varía en función de sus intereses y de su realidad; y es proyectado como su personalidad. “Las empresas necesitan reencontrar su identidad profunda, que es la matriz de su potencial desarrollo, de su propio y

exclusivo modo ser y, por tanto de su diferencia esencial imponiéndose a un entorno saturado y competitivo.” (Costa, 2006: p. 127). Es por ello que esta deber interiorizada y por todos los colaboradores de la empresa a fin de poder transmitir y expresar esa imagen a sus públicos. No existe imagen sin identidad.

Una definición de identidad según Costa es “un signo que diferencia los productos/servicios de sus competidores, y certifica su origen”. (2002: p. 128) Cada parte de la identidad se convierte en un elemento de valor agregado y estratégico. De igual manera en la identidad se muestra en diferentes dimensiones tales como identidad visual, identidad verbal, identidad objetual, identidad cultural e identidad ambiental. Las mismas que están interconectadas formando un todo.



Fuente: Ramírez y Rojas 2004

*Ilustración 4 Componentes de la Identidad*

## **Reputación**

La imagen y reputación son aspectos inherentes a cualquier empresa, los cuales se construyen a través de un buen manejo de la comunicación organizacional. Es importante tener clara la diferencia de la imagen y reputación corporativa, ya que son distintos.

En cuanto a la ‘reputación’, se puede definir como “la suma de las percepciones que los distintos públicos tiene y fijan de una persona o una institución a lo largo del tiempo. (...) está

vinculada fundamentalmente a la actitud y a la conducta de las personas y de las organizaciones y de los miembros que las integran.” (Ritter, 2004: p. 1) Reputación es un conjunto de percepciones que tienen los stakeholders acerca de la empresa. Para construir una buena reputación existen varias conductas y situaciones las cuales una empresa debe tomar en cuenta.

Además, entre otras definiciones para ‘reputación’; una de las más acertadas es: “la síntesis de un proceso secuencial que integra imagen, percepción, creencias y experiencia respecto a una compañía.” (Villafañe, 2004: p. 26) Cabe recalcar que es ahí donde radica la importancia de tener una buena acción y comunicación con los públicos de una empresa; y de transmitir una buena imagen de la misma. (García, 2016)

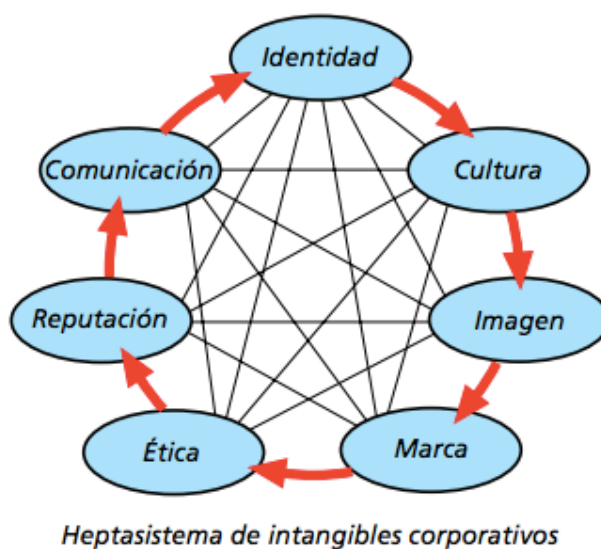
Según Villafañe existen tres condiciones que suceda la reputación y para que una empresa pueda convertirla en valor, estas son: una sólida dimensión axiológica, un comportamiento corporativo comprometido y proactividad en la gestión reputacional. (2006, p.33)

Los públicos juegan un rol muy importante en cuanto a la reputación de una empresa, ya que son ellos quienes la establecen. Es así que, las empresas deben prestarles especial atención y gestionar la reputación de manera transparente y ética, ya que tratar de ocultar cualquier falencia puede luego ser una problema más grande.

La reputación de una empresa se construye a través de una buena gestión de relaciones públicas y comunicación organizacional, ya que la imagen de la empresa que se transmite será percibida por los stakeholders en base a una buena comunicación e interacción con ellos. Además, para que esta comunicación con los stakeholders sea efectiva es esencial realizar una investigación la cual permita analizar, identificar, clasificar y segmentar de la manera más adecuada a todos los públicos de la empresa.



Gestionar la reputación consiste en gestionar la Identidad, la Cultura y el entorno de trabajo, la Ética, la Responsabilidad Social, la Marca Corporativa y la Comunicación en su matriz identitaria. Esos atributos están estrechamente vinculados entre sí y con la Reputación. Son sus ingredientes indispensables. El DirCom, vector del management estratégico global, tiene la responsabilidad de planificar y gestionar el proyecto reputacional. Y por eso incorpora esos activos al Heptasistema de Intangibles, que es el cuadro de mando del Director de Comunicación. En ese cuadro se incluyen también las métricas para la evaluación de los indicadores no financieros, que completan los indicadores financieros habituales. (Costa 2006)



*Ilustración 5 DirCom Reputación*

La reputación es un aspecto que se debe tomar en cuenta siempre con todos sus stakeholders y ser evaluada continuamente.

#### 4. La Comunicación Interna

En cuanto a la comunicación interna, una vez entendidos los conceptos de comunicación organizacional, se puede profundizar acerca de su importancia y funciones dentro de la empresa.

La comunicación interna es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, la 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 comunicación interna es un instrumento o técnica para la gestión de la comunicación y “depende directamente de la función directiva y de las estrategias, políticas, misión y objetivos definidos por la organización.” (Saló, s/f: p. 37)

Hoy en día existe un problema en varias empresas, en el cual se subestima a la comunicación interna, ya se enfocan todos los recursos a la comunicación externa, debido a que creen que no es importante tener un departamento de comunicación. El tener un departamento de comunicación en una empresa tiene un resultado positivo, ya que formula estrategias de comunicación para todos sus públicos, las mismas que permitirán a la empresa alcanzar el éxito. “Tomar la decisión de cometer la puesta en marcha de una unidad de comunicación interna es un reto para una organización.” (Saló, s/f: p. 38) Un reto que resultara un gran beneficio para la organización. (García, 2017)

La comunicación interna es un aspecto que debe estar presente en todos los ámbitos, ya que su función es asesorar, participar y dar seguimiento a todas las acciones de la empresa. Además, tiene como objetivo mejorar el ambiente laboral para asegurar el correcto funcionamiento de cada área.

Es un proceso planificado y continuo que consiste en el diseño, implementación y utilización de diversas herramientas y canales específicos que sostienen algunos de los objetivos propuestos dentro del plan estratégico de comunicación.

(Brandolini, 2009: p. 85)

Dichos canales pueden ser tradicionales o tecnológicos, todo depende del tipo de información que se quiere transmitir y el tipo de público a quien se quiere enviar el mensaje.

Nunca se debe dejar de lado la importancia de la comunicación interna ya que cumple varias funciones que hacen que la empresa funcione de manera correcta. De igual manera permite que se transmita una buena imagen y por consiguiente una buena reputación a lo largo del tiempo. Todo esto se puede lograr tomando en cuenta todas las importantes funciones que cumple la comunicación interna. Además, es importante entender que se debe usar los canales de comunicación correctos y gestionar de manera correcta cada herramienta de la misma. (García, 2017)

## **5. La Auditoría de Comunicación Interna**

La auditoría de comunicación interna se ha vuelto una herramienta muy importante para las empresas en cuanto a evaluar el estado y eficacia de la empresa a nivel organizacional; su objetivo es medir la calidad, el impacto y la efectividad de la misma en sus públicos, así como analizar las herramientas, canales y medios por los cuales se comunica; mediante este análisis se podrá mejorar la comunicación.

Las auditorías pueden ser externas o internas, y cada una se enfoca en analizar diferentes aspectos comunicacionales con sus públicos. De igual manera, a través de la auditoría interna se miden los aspectos nivel cultural y físico de la empresa con la aplicación de una metodología cuantitativa y cualitativa según las necesidades. La auditoría sirve para “evaluar las empresas o instituciones implica efectuar un proceso de medición, valoración y/o

revisión de las percepción- satisfacción de sus procesos productivos y de servicios de forma que ayuden a proporcionar una radiografía del estado actual en el que se encuentra el sistema organizacional”. (Túñez, 2012: p. 6)

Federico Verona señala que se plantean cuatro objetivos en las auditorías de comunicación:

- 1) Evaluar los procesos de distorsión de las diferentes formas de comunicación empresarial
- 2) Evaluar las formas y modalidades usadas en la comunicación interna.
- 3) Evaluar los intereses creados que distorsionan las comunicaciones internas.
- 4) Promover los cambios necesarios en las prácticas de comunicación para eliminar toda forma de distorsión que exista en la empresa. (Tello 2012: p. 11)

Estas no deben considerarse como una prueba la cual se aprueba o reprueba, sino como una oportunidad de mejora ante cualquier situación que se presente. Es por ello que los directivo y colaboradores deben tomar a las auditorías con seriedad y dispuestos a colaborar en todo el proceso.

El proceso de recolección de datos es llamado pre-diagnóstico en el cual se conoce a la empresa y se obtienen datos de tipo cuantitativo. Más adelante, se analizan los objetivos de la auditoría en cada caso de la empresa. Es importante estudiar el entorno de la empresa y así poder aplicar las herramientas que serán óptimas para el caso. Se debe recabar todo tipo de información asociada a la comunicación, ya sea formal o informal. (García, 2017)

En cuanto a las técnicas de investigación que se usan en la auditoría de comunicación para los empleados están las entrevistas, las encuestas, grupos focales, análisis de canales y de herramientas comunicacionales, interacciones entre el personal, públicos, interacción entre departamentos. Aquí se pueden determinar variables cuantitativas y cualitativas, las cuales permitirán obtener mejores resultados en el diagnóstico. (García, 2017)

Al realizar una auditoría es primordial el profesionalismo y la objetividad con la que se realiza, ya que es muy importante evitar los sesgos en los resultados.

## **6. La Comunicación Global: Comercial e Institucional**

La comunicación global dentro de una organización está destinada al sus públicos de interés, ya sean estos: clientes, consumidores, proveedores, accionistas, comunidad o aliados estratégicos. De igual manera, cabe recalcar que la comunicación externa va de la mano con el marketing, la reputación, las relaciones públicas, la gestión de crisis y responsabilidad social; y es por ello que se debe prestar especial atención a la información que se emite y a la segmentación adecuada de sus públicos.

Weil Pascale habla acerca de cómo la comunicación global ha ido evolucionando y el cambio de pasar de “Yo soy aquello que hago” a “Yo soy aquello que hago por usted” (2001). De igual manera existen cuatro discursos acerca de lo que comunica externamente la empresa:

- El discurso de la soberanía: Digo quien soy. Nosotros, la superioridad, el poder.
- El discurso de la actividad: Digo lo que hago, o como lo hago. Esto, digo lo que hago y como lo hago. El oficio y el know how.
- El discurso de vocación: Digo para quien lo hago. Usted, digo para quien lo hago, el servicio.
- El discurso de relación: Digo a la ves lo que hago y que esto le permite hacer. Nosotros + Usted. La relación, digo lo que hago por usted, el compromiso.

(Pascale, 2001)

Cabe mencionar que hoy en día, la comunicación no solo se enfoca en enviar información a los stakeholders, sino que de igual manera debe ser entendida como un proceso bidireccional en el cual exista *feedback*.

En cuanto a los canales y el mensaje, se debe escoger canales adecuados para la situación y el target, junto con un mensaje uniforme.

## **7. Relaciones Públicas**

Las relaciones públicas hoy por hoy son de gran importancia para las organizaciones, puesto que desempeñan varias funciones que resultan fundamentales para lograr buenas relaciones con su entorno. Adicionalmente, al crear buenas relaciones con sus públicos estratégicos puede generar grandes ahorros y beneficios para la organización. Algunas de las funciones del departamento de relaciones públicas son la investigación y relación con los medios, organización de eventos, asesoría de imagen, relación con la comunidad, asuntos públicos, comunicación en crisis, investigación de sus públicos y *lobbying*.

Según Seitel las relaciones públicas “consisten en la práctica de hacer lo correcto, de trabajar y comunicar la sustancia de ese trabajo.” (Seitel, 2002: p. 6) Además, dice que “la práctica de las relaciones públicas ha pasado a ser un elemento esencial para mantener relaciones en el nuevo milenio.” (Seitel, 2002: p. 19)

El Instituto de Relaciones Públicas define a las relaciones públicas como "el esfuerzo planificado y sostenido para establecer y mantener la buena voluntad y la comprensión mutua entre una organización y sus públicos". (2009)

Por otro lado, los departamentos de relaciones públicas han existido en las organizaciones y empresas desde hace ya más de un siglo, en donde su función principal era lograr *publicity*. Sus funciones eran muy diferentes a las de hoy en día, puesto que no eran tan complejas y no incluían todos los aspectos que requieren actualmente las relaciones públicas. Con el pasar de los años, las funciones de las relaciones públicas han aumentado y su concepto ha variado de igual manera, ya que hoy en día se espera mucho más. Adicionalmente, cabe

recalcar que las funciones que desempeñará un departamento de relaciones públicas van a estar definidas por el tipo de empresa u organización y de sus intereses.

Las principales funciones del departamento de relaciones públicas son: investigación y relación con los medios, organización de eventos, asesoría de imagen, relación con la comunidad, asuntos públicos, comunicación en crisis, investigación de sus públicos y *lobbying*, entre otras. En los siguientes cuadros se encuentran las funciones definidas por distintos autores y las funciones globales y especializadas.

**Cuadro 1.** Funciones de las Relaciones Públicas

Cuadro consolidado

	<b>FUNCIONES</b>		<b>FUNCIONES</b>
<b>Cutlip y Center (2004)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicity</li> <li>• Asuntos Públicos</li> <li>• Issues Management</li> <li>• Lobbying</li> <li>• Relaciones con los inversores</li> </ul>	<b>Wilcox y otros (2001)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoría</li> <li>• Investigación</li> <li>• Relaciones con los Medios de Comunicación</li> <li>• Publicity</li> <li>• Relaciones con los Trabajadores</li> <li>• Relaciones con la Comunidad</li> <li>• Asuntos Públicos</li> <li>• Asuntos Gubernamentales</li> <li>• Resolución de Conflictos Potenciales</li> <li>• Relaciones Financieras</li> <li>• Desarrollo y Obtención de Fondos</li> <li>• Relaciones Multiculturales</li> <li>• Acontecimientos Especiales</li> <li>• Comunicaciones de Marketing</li> </ul>
<b>Barquero, (2002)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagen Corporativa</li> <li>• Publicity</li> <li>• Publicidad</li> <li>• Promoción</li> <li>• Marketing</li> <li>• Auditoría de Relaciones Públicas</li> <li>• Relaciones Públicas Sociales</li> </ul>	<b>Márquez citado por Párraga y Sánchez (1997)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Función Comercial</li> <li>• Función Social</li> </ul>
<b>Mercado (2002)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones con la Prensa</li> <li>• Publicaciones</li> <li>• Publicidad Visual</li> <li>• Información</li> <li>• Control</li> <li>• Investigación</li> <li>• Preparación del Personal</li> </ul>		

Diseño: Rincón, Y. (2007)



**Cuadro 2.** Funciones de las relaciones públicas

<b>Globales</b>	<b>Asesoría</b> <b>Planificación Estratégica.</b> <b>Gramática Corporativa</b> <b>Mix Comunicacional</b> <b>Desarrollo e Innovación de Productos-Servicios</b> <b>Desarrollo y Obtención de Fondos</b> <b>Organización de Eventos.</b> <b>Atención y Servicio a los Públicos Organizacionales</b>	
<b>Especializadas</b>	<b>Institucionales</b>	Mensajes Institucionales y Publicaciones (Publicity) Asuntos Públicos. Asuntos Legales. Resolución de Conflictos Potenciales (Issues Magnament) Imagen Corporativa Auditoría de Relaciones Públicas Relaciones con los Empleados Relaciones con los Accionistas
	<b>Comerciales</b>	Relaciones con los Inversores Relaciones con Organizaciones Financieras Relaciones con Clientes Actuales y Potenciales Relaciones con Proveedores Publicidad Ventas Material de Punto de Ventas
	<b>Eco-Sociales</b>	Relaciones Públicas con el Gobierno (Lobbying) Relaciones con la Comunidad Relaciones con los Medios de Difusión Relaciones Diplomáticas Relaciones Multiculturales Relaciones Multidisciplinarias Relaciones Inter.-Institucionales

Fuente: Rincón, Y. (2007)

*Ilustración 6 Funciones RRPP*

Las relaciones públicas y los medios de comunicación tienen una relación muy importante, es por ello que resulta fundamental un buen manejo de dichas relaciones para obtener éxito con los medios. Debe existir confianza mutua para lograr un buen clima entre las relaciones públicas y los medios de comunicación. Adicionalmente, se debe tomar en cuenta que el eje fundamental en este ámbito es el periodista quien necesita toda la información completa posible.

Para lograr buenas relaciones públicas con los medios se debe seguir ciertos pasos para permitir que exista una buena comunicación. En primer lugar, debe existir ánimo de

informar, establecer una vía de comunicación única, tener una colaboración ágil y eficaz con los periodistas en la cual exista veracidad y transparencia. De esta manera los relacionadores públicos podrán conseguir la atención total de los medios deseados. Para esto resulta imprescindible la correcta elaboración de comunicados de prensa, los cuales deben ser completos y abundantes de información, la cual llegará a los medios. Después de enviada la información se realizará un seguimiento para que de esta manera se pueda controlar y evaluar los resultados del trabajo de relaciones públicas.

En segundo lugar, también es de gran importancia mantener una buena relación con los medios de comunicación para que de esta manera ante una crisis comunicativa en la empresa se pueda actuar con inteligencia y eficacia a través de los medios para no dañar la imagen de la empresa o solucionar cualquier noticia que pueda dañarla.

Por último, las actividades y funciones que se deben seguir son: establecer contacto con los medios de comunicación, proveer información completa a los periodistas de los medios de interés, mantener una vía de comunicación única y siempre abierta, y realizar el seguimiento adecuado después del envío de información.

### **Modelos de las Relaciones Públicas**

James E. Gruning y Todd Hunt, profesores de universidades reconocidas de Estados Unidos, presentaron cuatro modelos para simplificar la práctica de las relaciones públicas. Tales modelos son: Agente de prensa/publicity, información pública, simétrico bidireccional y asimétrico bidireccional.

Estos modelos reúnen los factores más importantes de las relaciones públicas y los simplifican para poder tener una mejor comprensión de su aplicación en la actualidad. “Los cuatro modelos también establecen la naturaleza de la comunicación entre la organización y los públicos, que dirige y gestiona el responsable de Relaciones Públicas.” (Gruning y Hunt,

1984: p. 75) Los modelos pueden ser aplicados en diferentes campos según la necesidad e intención. Además, cabe recalcar que muchas veces se pueden combinar dichos modelos, ya que resulta difícil escoger cual sería el “correcto”. Depende mucho de la situación de la organización para escoger o combinar.

El primer modelo Agente de prensa/publicity, que trata de una comunicación unidireccional y que difunde usualmente información distorsionada, incompleta o exagerada. El cual tiene como propósito “defender y promover, sin necesidad de realizar una investigación o con muy poca investigación.” (Wilcox, et al., 2006: p. 75) Es un modelo poco aceptado debido a la forma de transmitir el mensaje.

El segundo modelo es el modelo de información pública el cual tiene como intención “la divulgación de información, sin que necesariamente tenga una intención de persuasión.” (Wilcox, et al., 2006: p. 75) Es información objetiva y veraz; y por lo tanto es aceptada.

El tercer modelo de las relaciones públicas es el asimétrico bidireccional, el cual tiene como objetivo la persuasión científica con comunicación bidireccional. Está “basado en la retroalimentación, pero su principal objetivo es ayudar al comunicador a comprender mejor al público y como puede persuadirlo.” (Wilcox, et al., 2006: p. 75)

Por último, el cuarto modelo es el simétrico bidireccional que “la consecución de una comprensión mutua es el objetivo.” (Wilcox, et al., 2006: p. 75) Además usa investigación formativa para “averiguar cómo percibe el público a la organización y para determinar cuáles serán las consecuencias de las acciones/políticas de la organización en el público.” (Wilcox, et al., 2006: p. 75) Este modelo crea relaciones, ya que forma un diálogo y no tan solo un monólogo como los dos primeros modelos.

# AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA

## LEXIM ABOGADOS

### 8. Pre diagnóstico

El pre diagnóstico 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.

### 9. 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

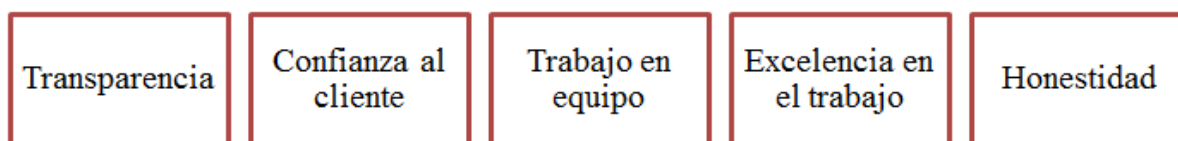
las áreas de hidrocarburos y minería. Finalmente, en el año 2014 José Luis Cuesta, uno de los socios abogados que comenzó como estudiante, se le dio la oportunidad de ser socio y brindar asesoría en derecho laboral, societario y migratorio.

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.

## 10. 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.

## 11. Valores y filosofía



*Ilustración 7: Valores proporcionados por LEXIM Abogados*

Al realizar el pre diagnóstico, 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.

## 12. 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

## 13. Estructura Organizacional

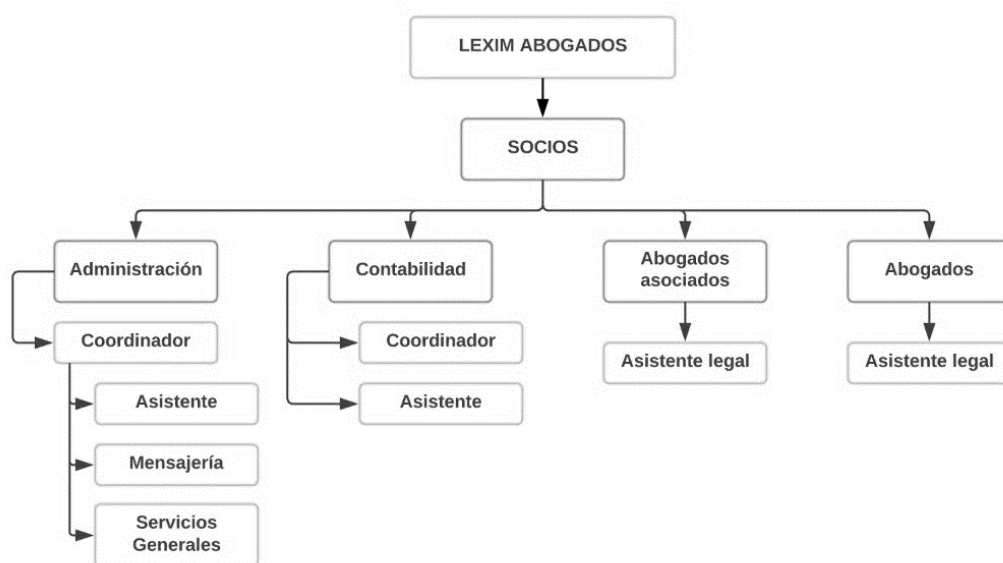



Ilustración 8: Estructura organizacional LEXIM Abogados

## 14. Ficha de herramientas

	Nombre: Mail Institucional
	Público: Socios, Abogados asociados, abogados, personal administrativo y de área contable a excepción de Servicios Generales
	Objetivo: Informar temas relacionados la trabajo a los colaboradores de las diferentes áreas de LEXIM abogados.
Descripción técnica: Plataforma gestionada por G Suite by Google.	
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.	

	Nombre: Teléfono interno
	Público: Socios, Abogados asociados, abogados, personal administrativo y de área contable a excepción de Servicios Generales
	Objetivo: Mantener una red telefónica entre las diferentes áreas de LEXIM Abogados para informar temas relevantes del área de cada colaborador
Descripción técnica: Línea telefónica con alambre de metal, cobre o fibra óptica a transmisión de onda.	
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	

## **15. Auditoría de Comunicación**

### **16. 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.

### **17. 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.

## **18. 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.

## 19. Presentación de resultados

### Investigación cuantitativa

1. De las siguientes opciones, seleccione la MISIÓN que se ajuste más al perfil de 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

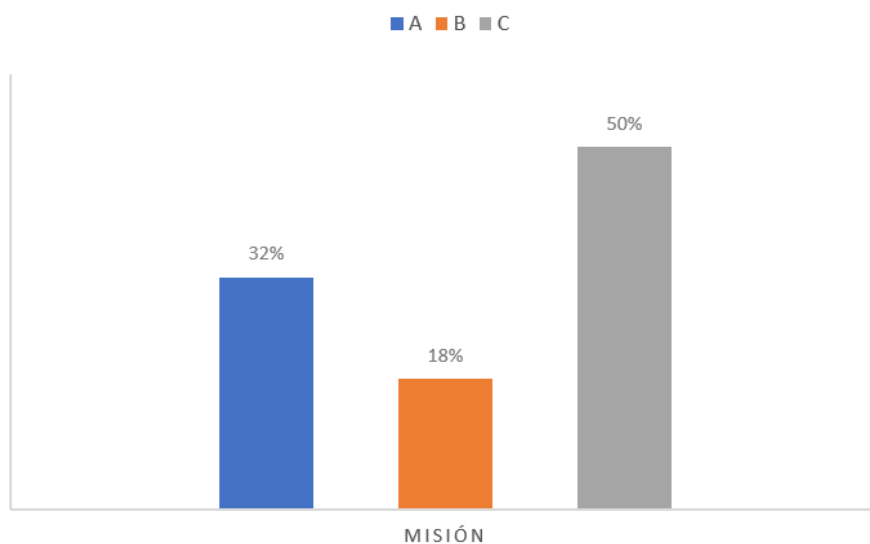
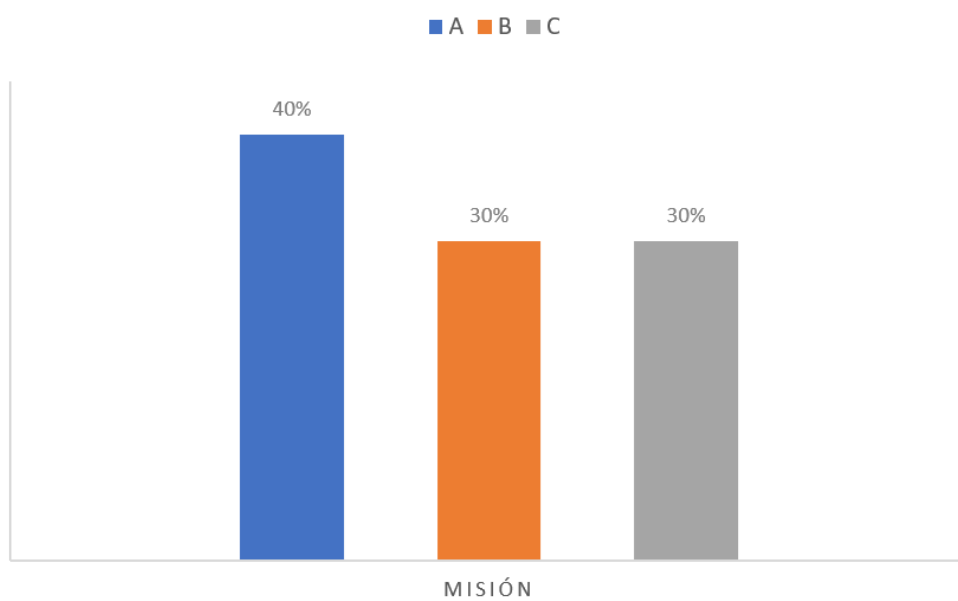
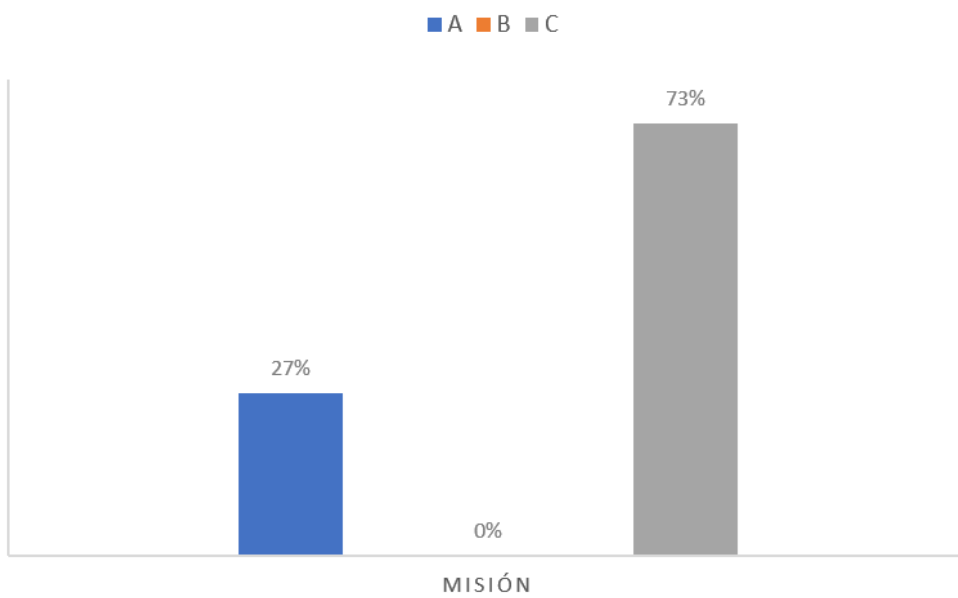


Ilustración 9: Resultado General - Misión

- 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%.

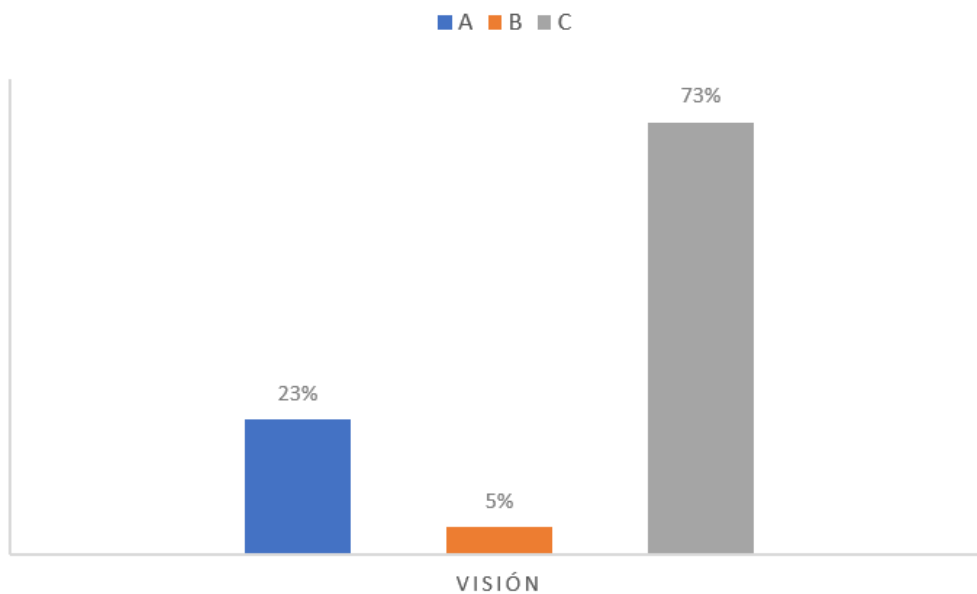
Sin embargo, estos porcentajes difieren en el Área Administrativa y en el Área Legal, ya que en el Área Administrativa la opción elegida fue la primera con un 40%, seguida de la segunda y tercera, ambas con un 30%. Lo que puede significar que debido a la diferencia de actividades que realizan frente 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.

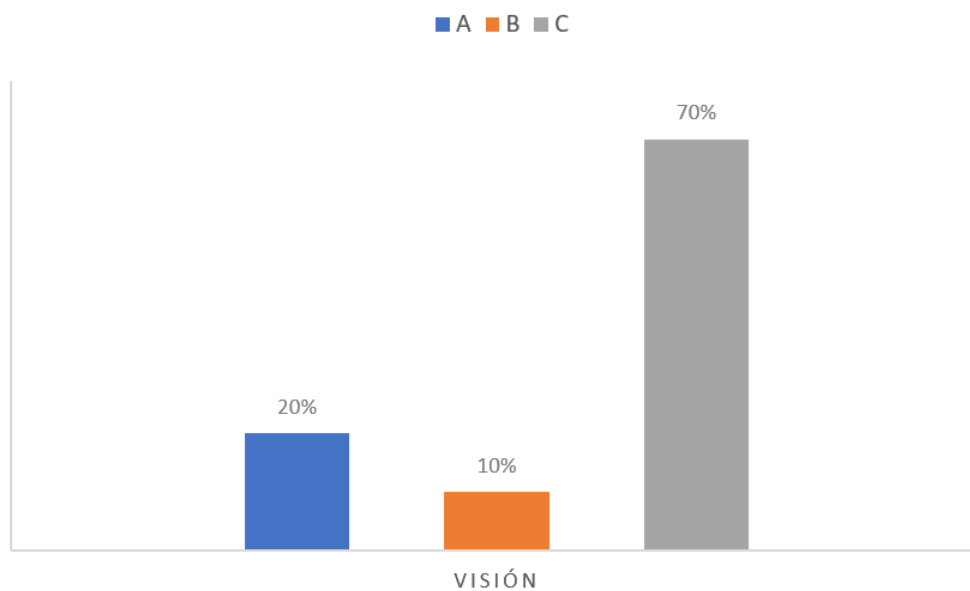
C. En el 2022, ser reconocidos por brindar un servicio de excelencia y por alcanzar resultados exitosos con nuestros clientes a través de la asesoría legal integral.

- Resultado general

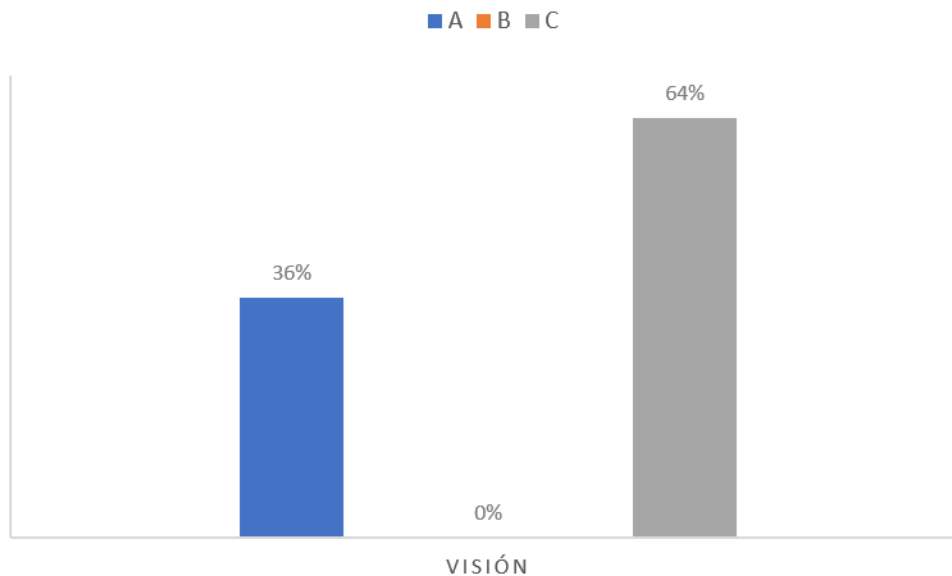


*Ilustración 10: Resultado general - Visión*

- 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

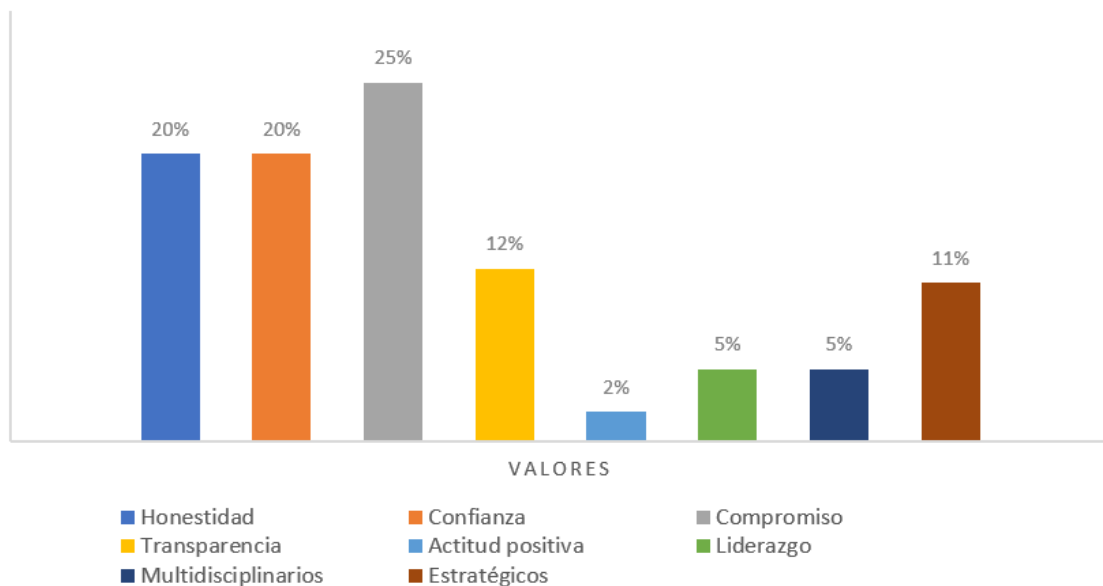
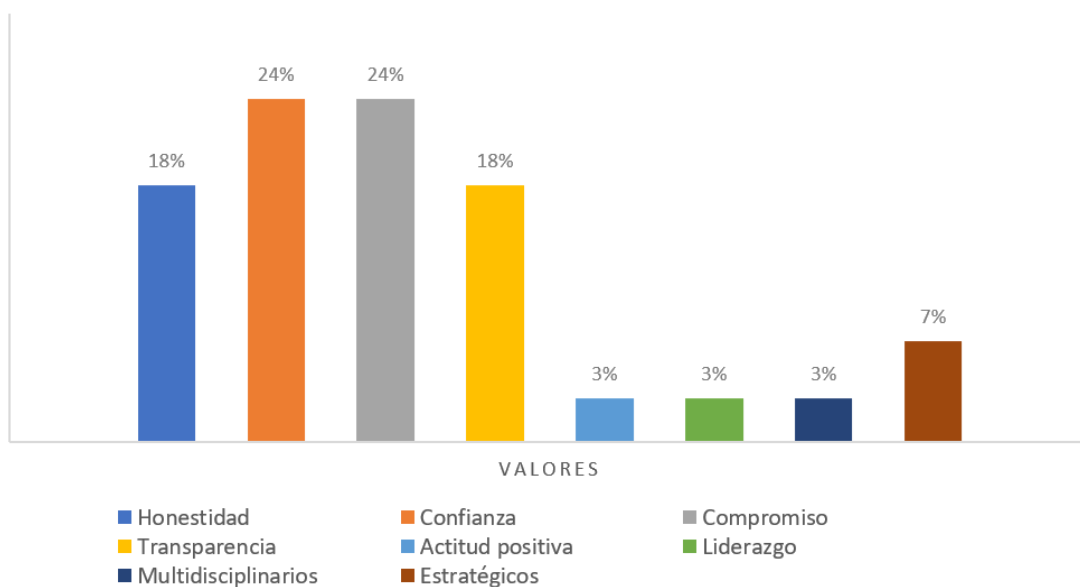
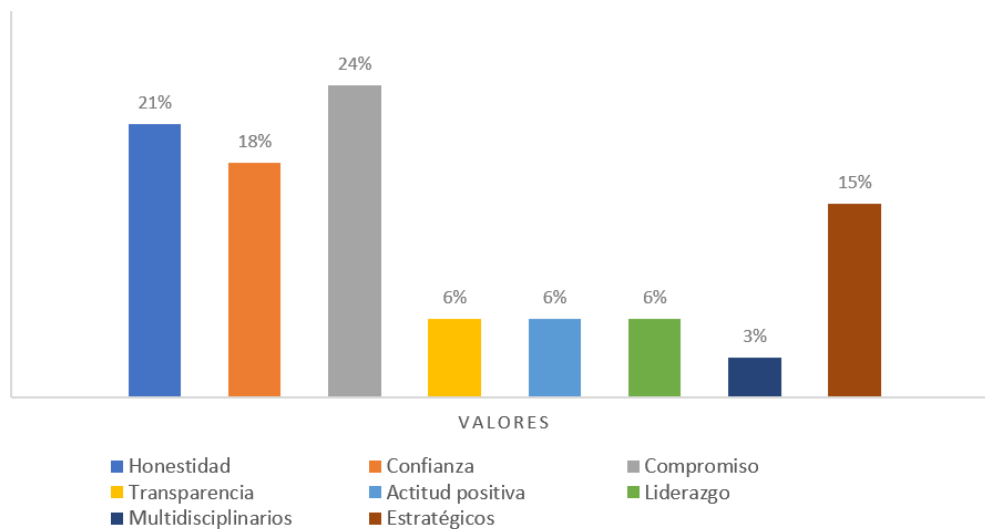


Ilustración 11: Resultado general – Valores

- Resultado Área Administrativa



- Resultado Área Legal

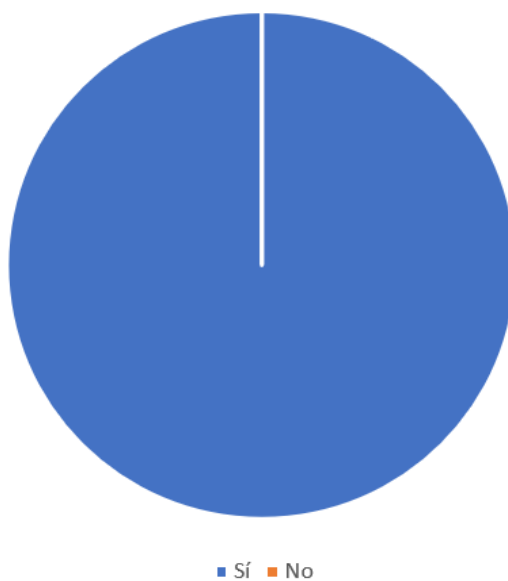


- Análisis

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



*Ilustración 12: Resultado general - Identificación con la empresa*

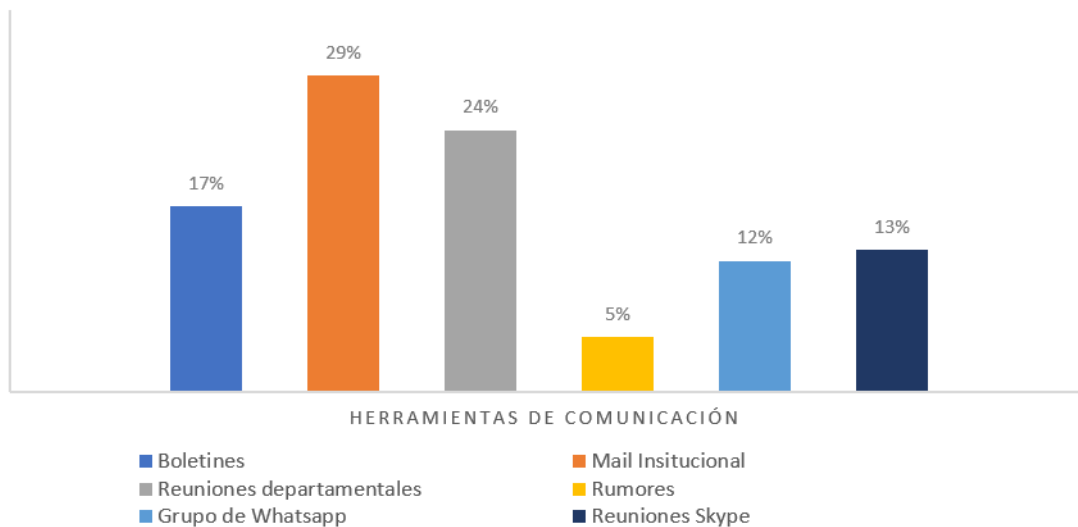
- Análisis

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.



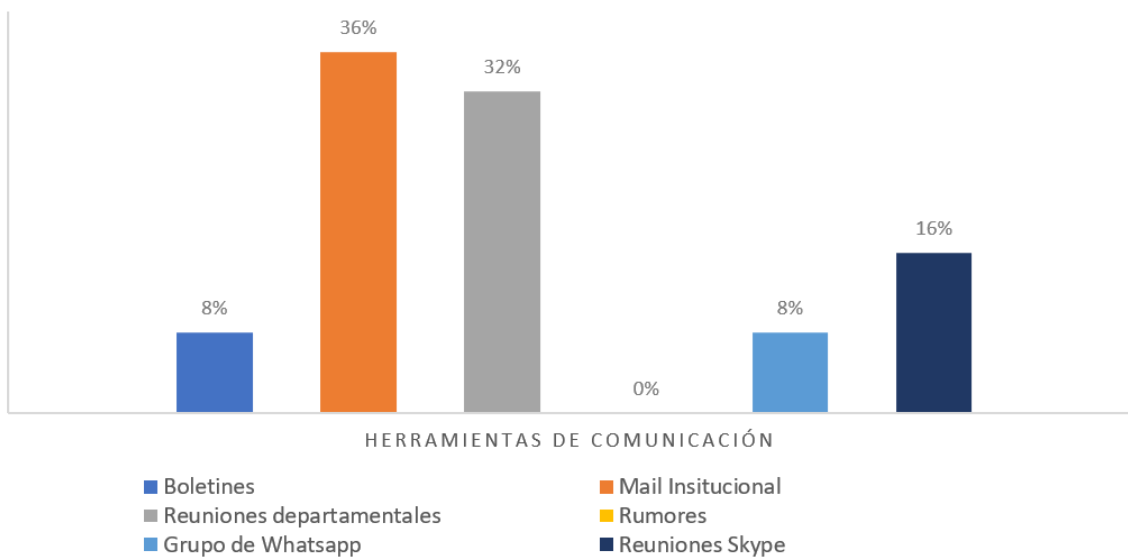
7. Señale las 3 herramientas de comunicación principales por las cuales Usted se informa diariamente sobre el trabajo en LEXIM Abogados

- Resultado general

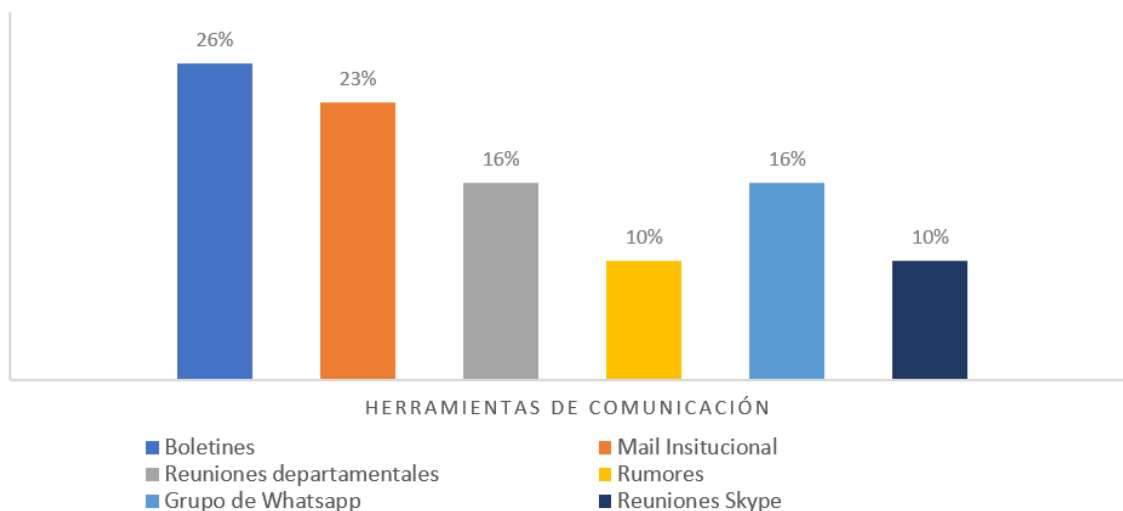


*Ilustración 13: Resultado general - Herramientas de comunicación*

- 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.

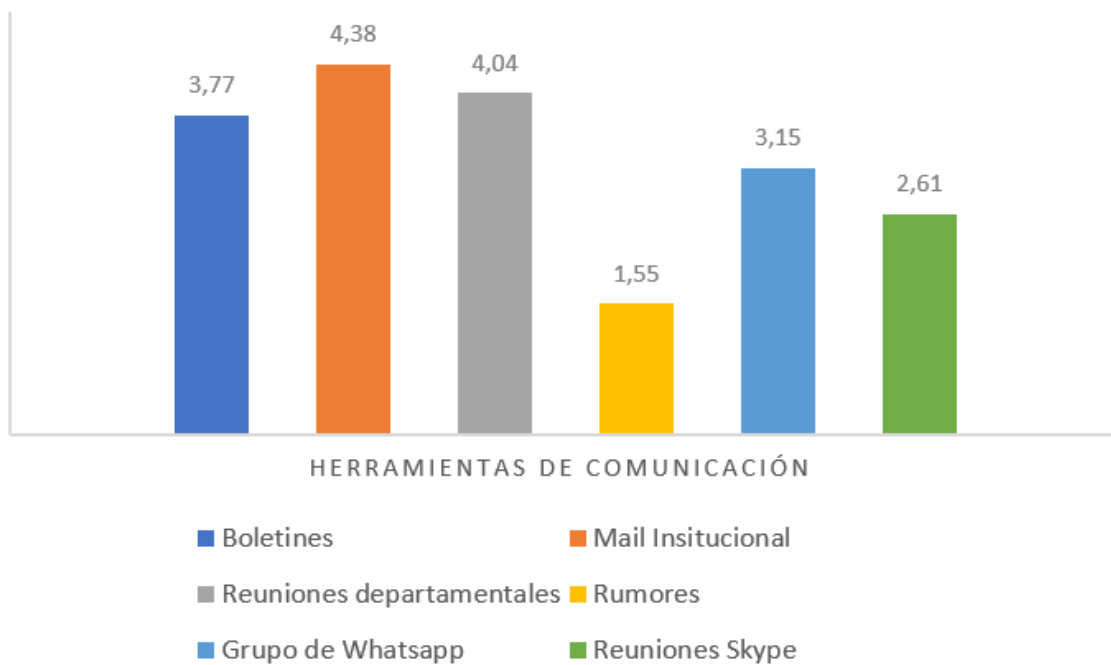
Por otra parte, la herramienta más utilizada en el área administrativa es el mail institucional; a través del mismo, se coordinan reuniones departamentales. A diferencia de esta área, la herramienta más utilizada en el área legal son los boletines. Esto se debe a que cada miembro del mismo se encarga 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.

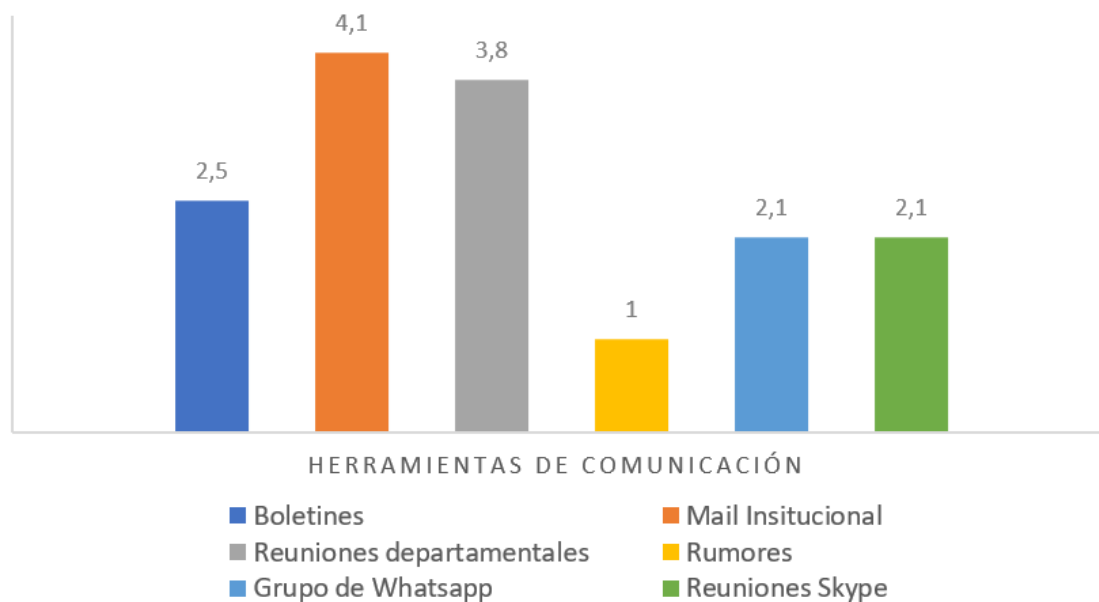
8. Califique -encerrando dentro de un círculo- las siguientes herramientas de comunicación según su grado de eficacia. (Siendo, 1 muy malo y 5 excelente)

- Resultado general

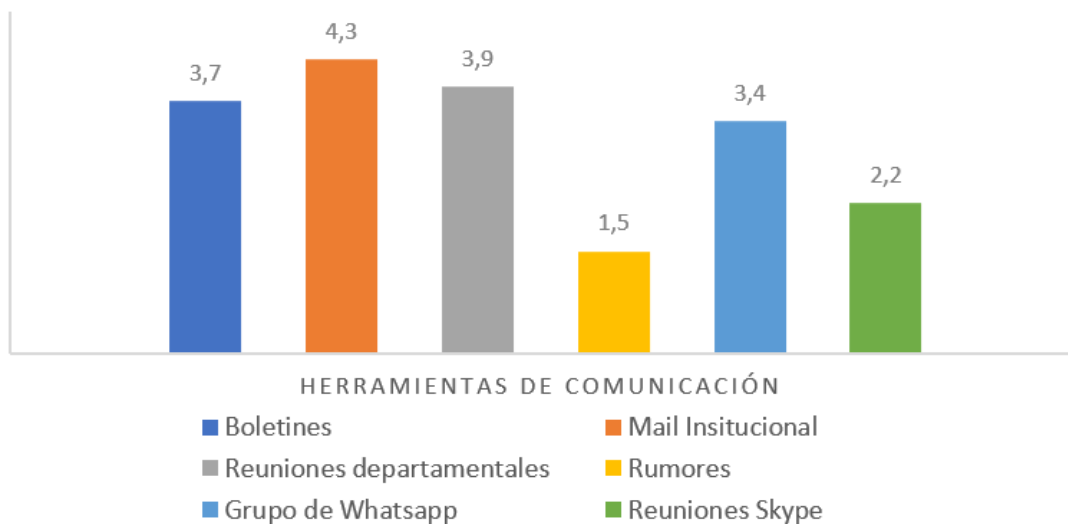


*Ilustración 14: Resultado general - Análisis de canales*

- Resultado Área Administrativa



- Resultado Área Legal

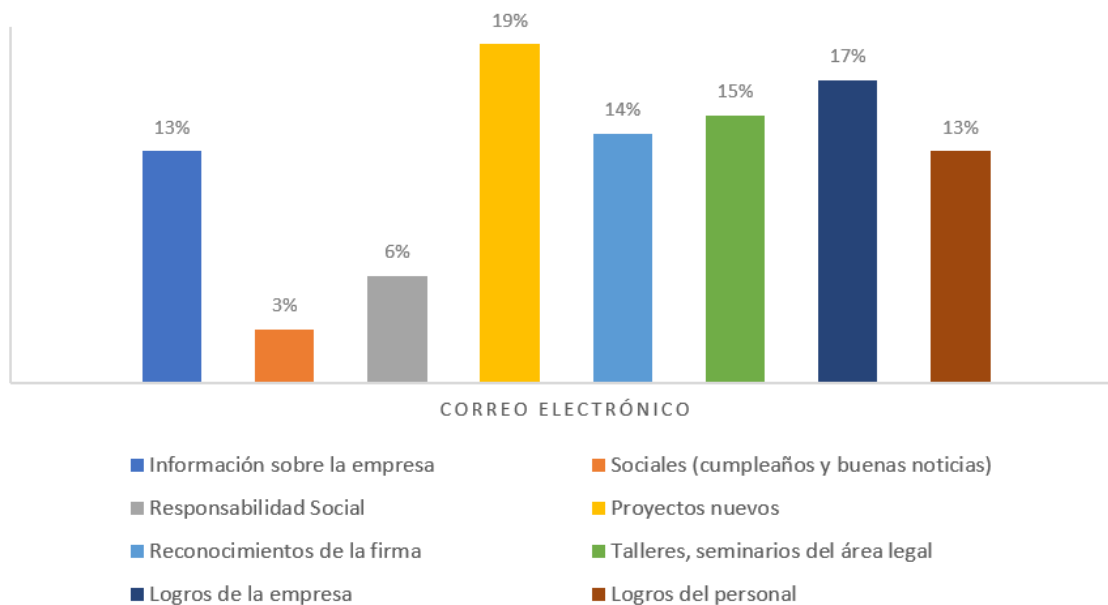


- Análisis

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.

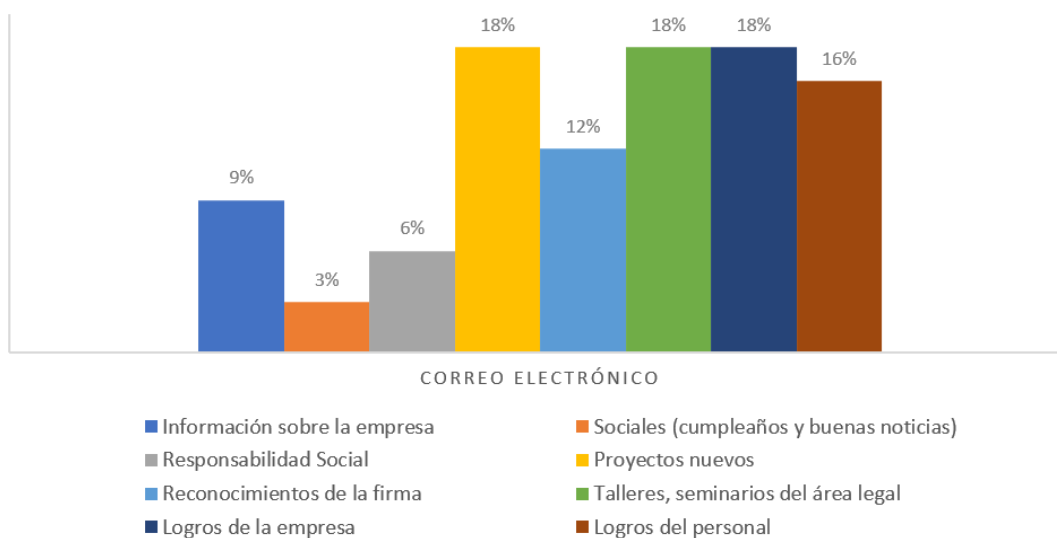
10. ¿Qué tipo de información le gustaría recibir sobre LEXIM Abogados, para que se incluyan en las herramientas de comunicación? Señale las que considere relevantes.

- Resultado general

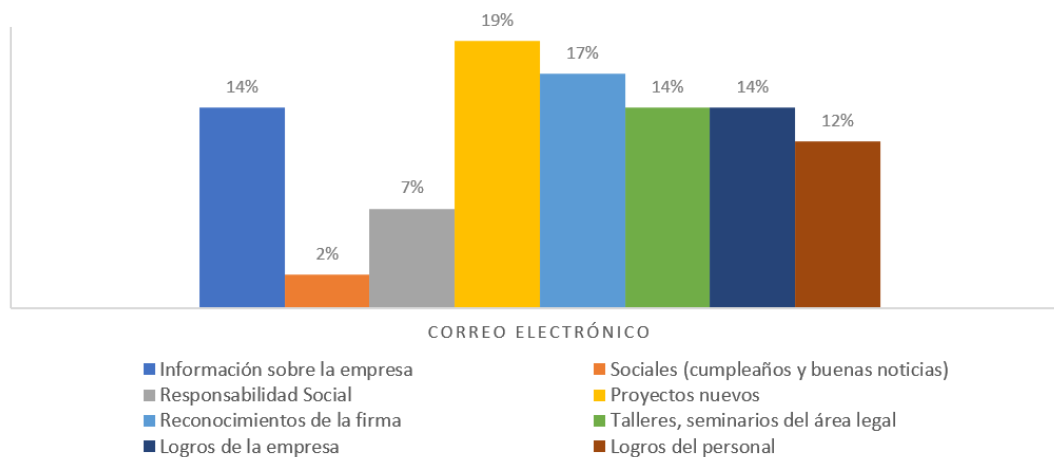


*Ilustración 15: Resultado general - Información en herramientas de comunicación*

- 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.

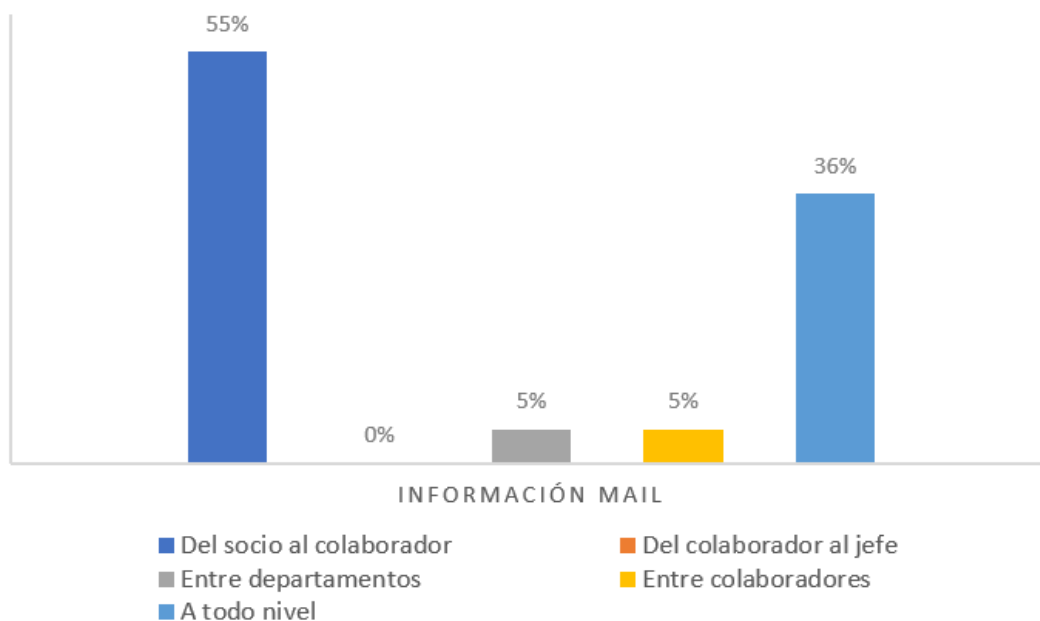
Esta información, especialmente la de talleres y seminarios (18%), revela que los colaboradores quieren potenciar sus habilidades en sus diferentes áreas con el apoyo de sus jefes inmediatos. Tomar en cuenta este descubrimiento puede mejorar las actividades internas de la organización ya que los empleados 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:

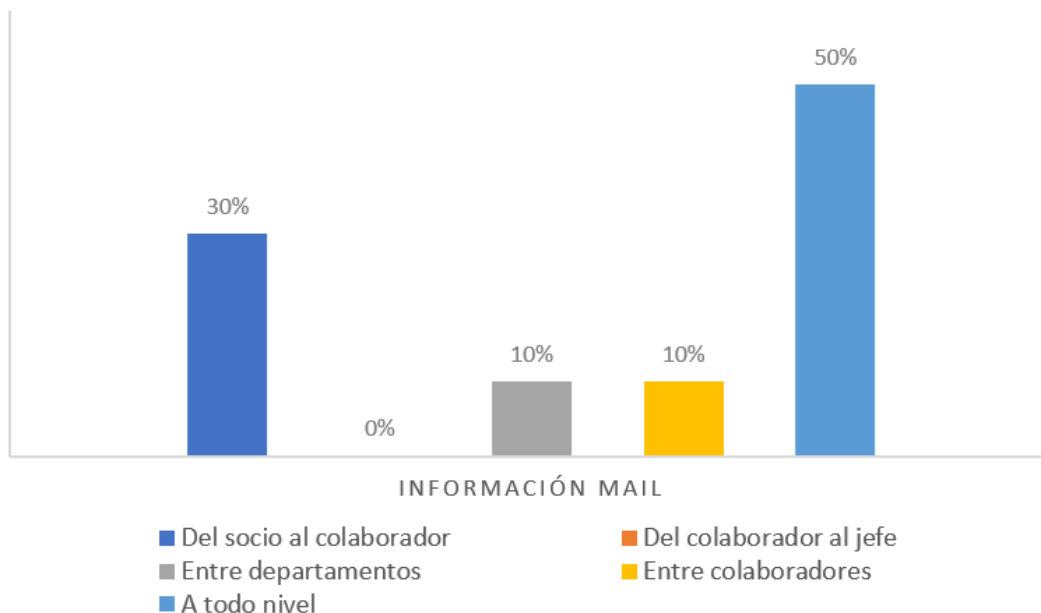
- Resultado general



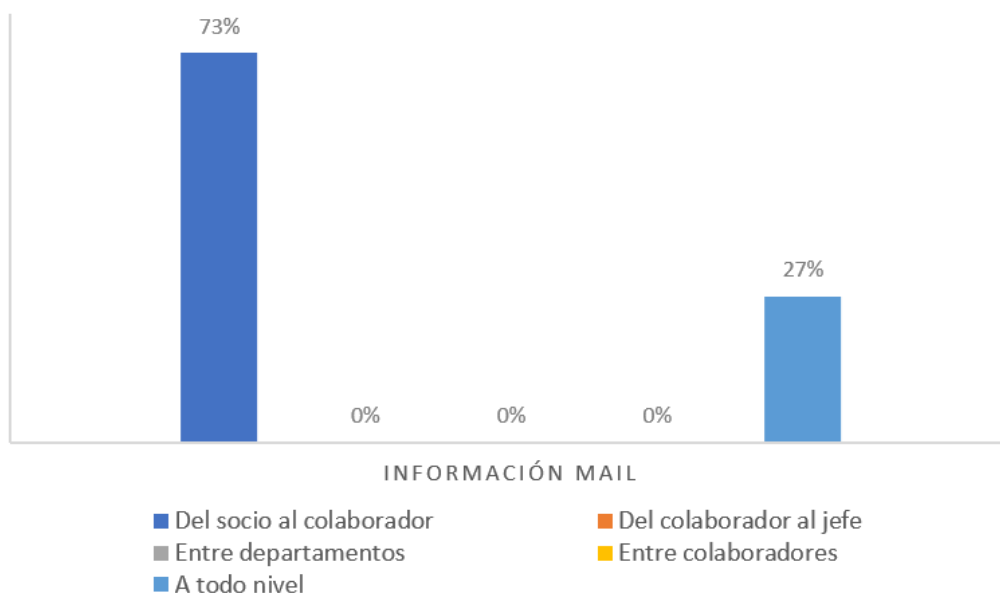
*Ilustración 16: Resultado general - Transmisión de información*

- 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

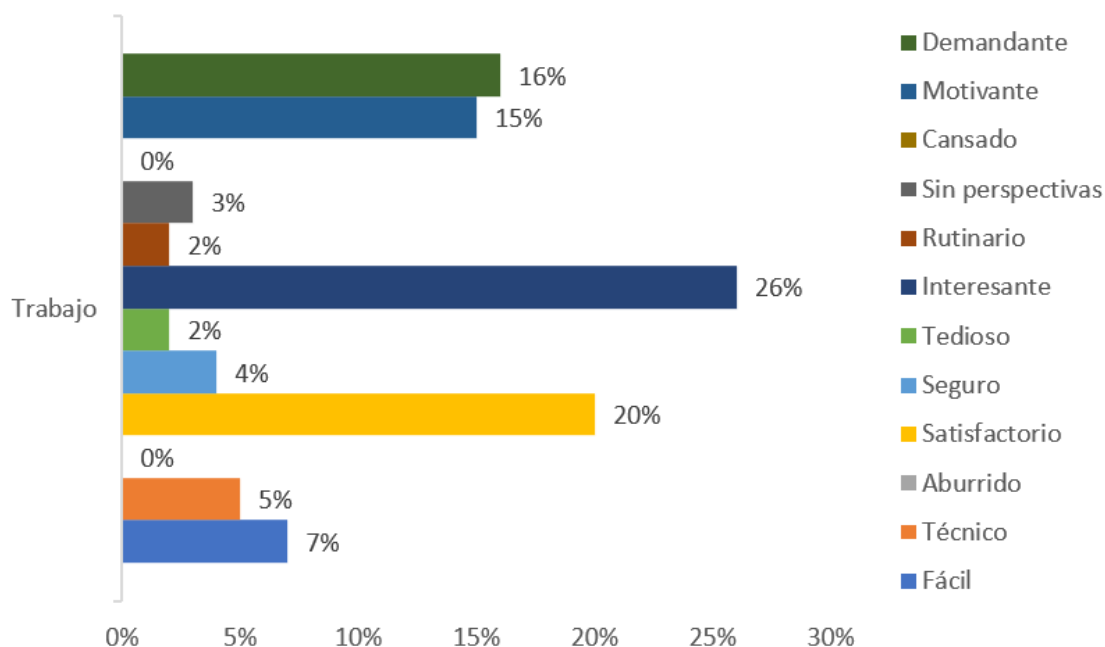
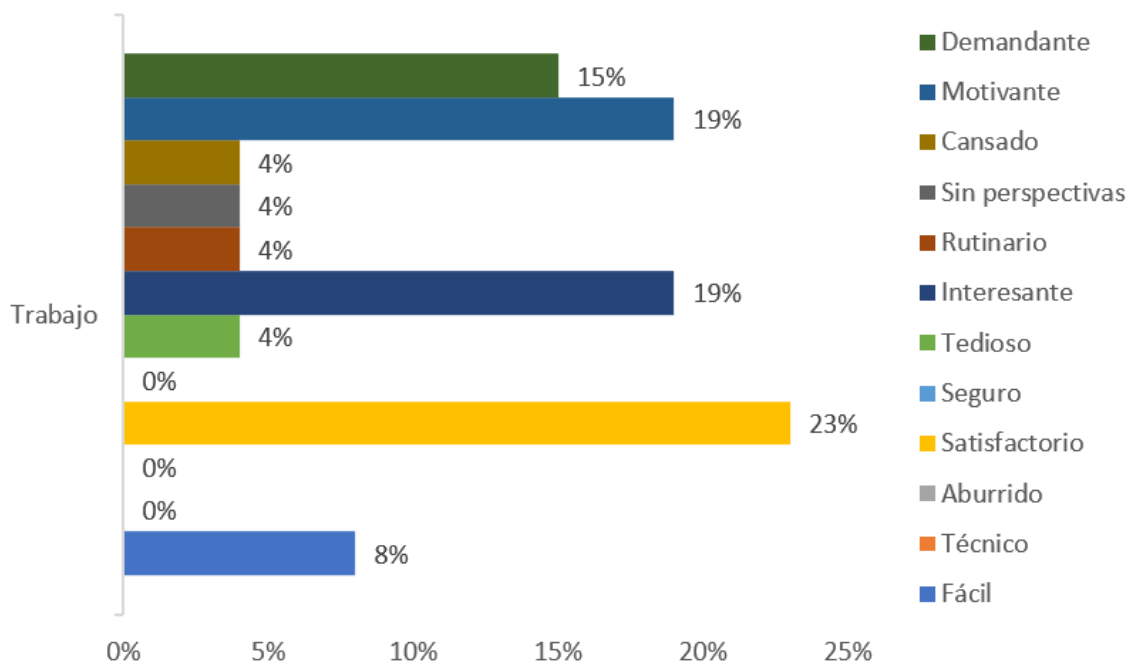
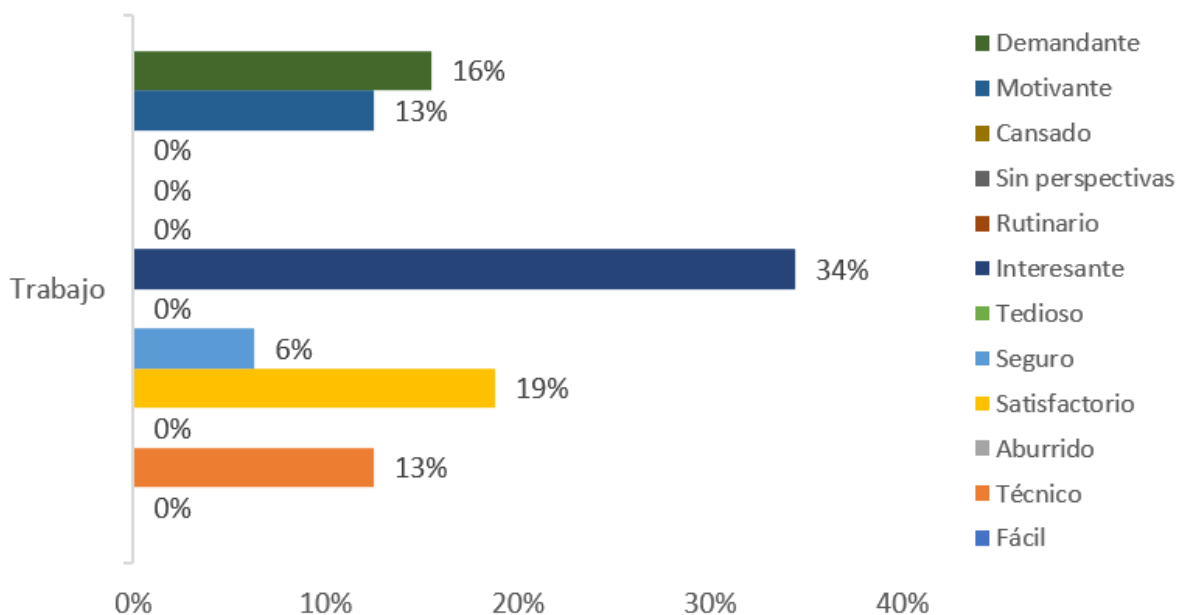


Ilustración 17: Resultado general - Descripción del trabajo

- Resultado Área Administrativa



- Resultado Área Legal



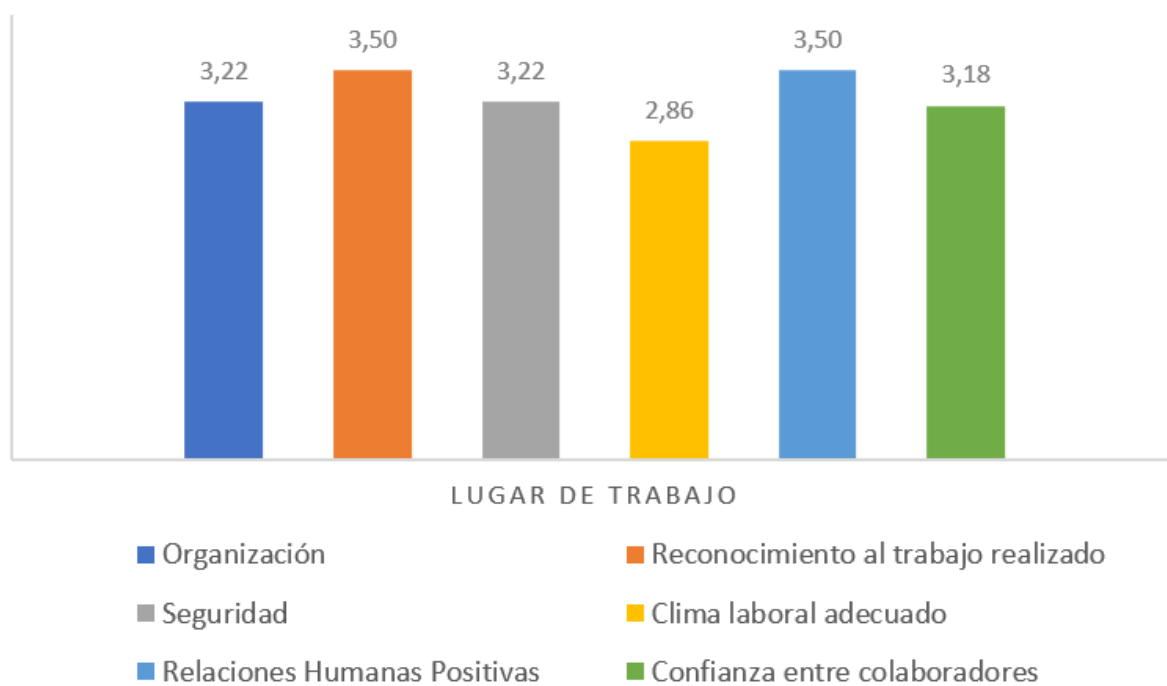
- Análisis

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.

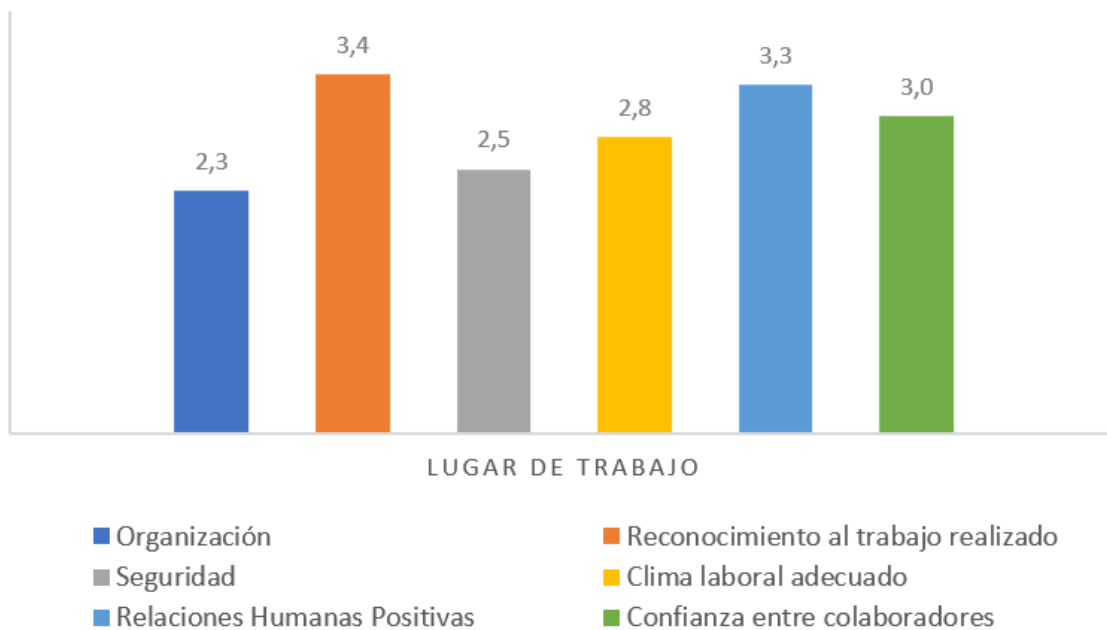
20. Enumere por orden de importancia, los aspectos que a Ud. le gustaría que mejore en LEXIM Abogados (siendo 1 el más importante y 6 el de menor importancia)

- Resultado general

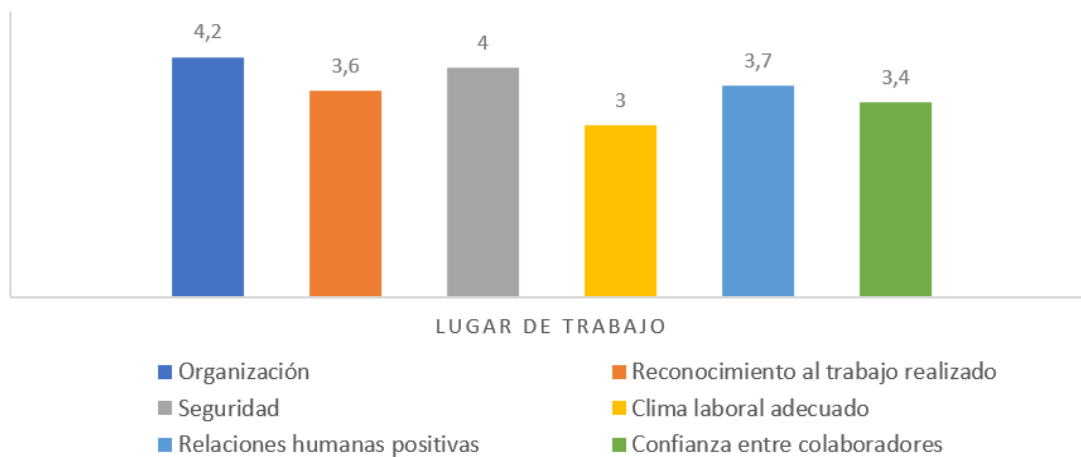


*Ilustración 18: Resultado general - Mejoras en LEXIM Abogados*

- 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**



*Ilustración 19: Grupo Focal 1*

## Colaboradores administrativos LEXIM Abogados

### Grupo Focal 2: Personal Administrativo

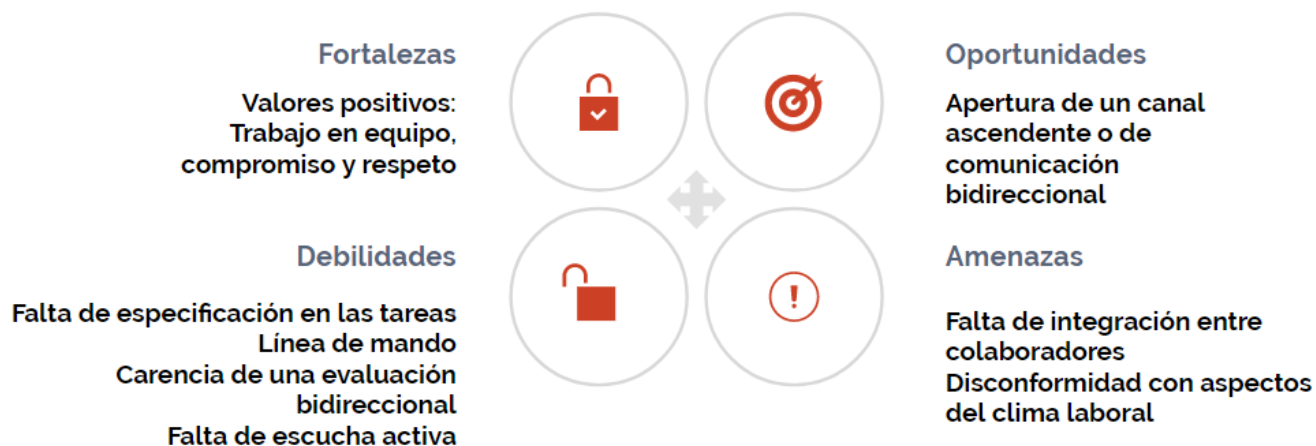


Ilustración 20: Grupo Focal 2

## CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

### LEXIM ABOGADOS

#### 20. 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.

#### 21. 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.

## **22.Objetivo general**

Elaborar cuatro campañas de comunicación interna para LEXIM Abogados con el fin de mejorar los problemas encontrados en la auditoría previamente realizada, mediante el desarrollo de estrategias comunicacionales que potencialicen a todas las áreas de LEXIM a nivel de herramientas, identidad y canales.

## **23.Eje conceptual de campañas**

“Yo soy LEXIM”. El concepto general de la campaña busca la unidad entre todas las áreas de LEXIM, donde los colaboradores tengan un sentido unidad y pertenencia, y que de igual manera se sientan identificados con la firma y sus acciones. Además, que sepan que son partes fundamentales y estratégicas para el completo funcionamiento de la firma, y que al realizar sus labores diarias sean capaces de integrar este concepto.

## **24.Campaña 1**

### **24.1 Tema de campaña.**

Yo soy LEXIM, yo soy confianza y excelencia.

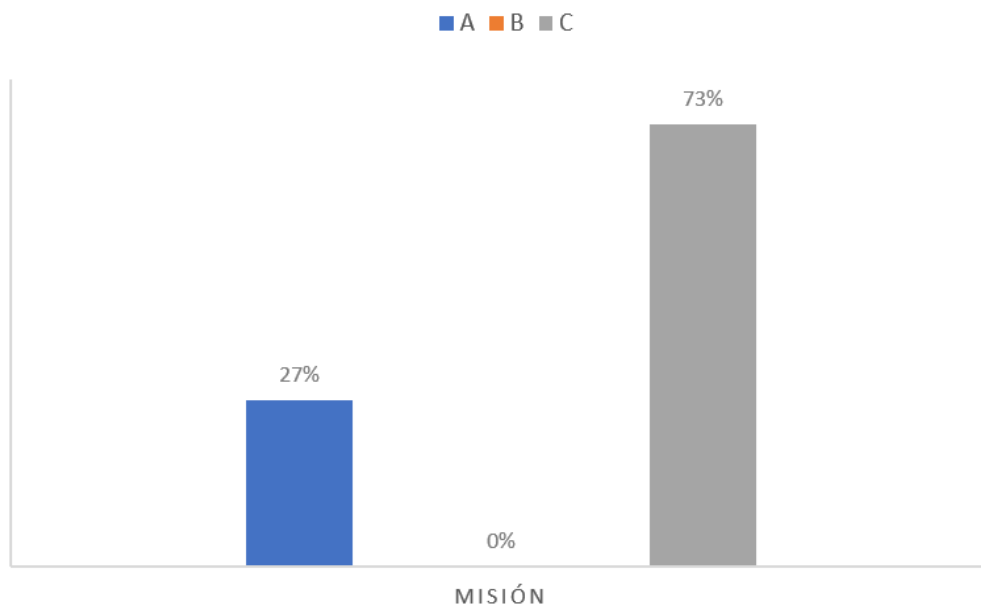
### **24.2 Problema comunicacional. – Identidad**

LEXIM Abogados no posee una misión y visión establecidas. Frente a esto se seleccionó una misión y visión escogida por la mayoría de los colaboradores.

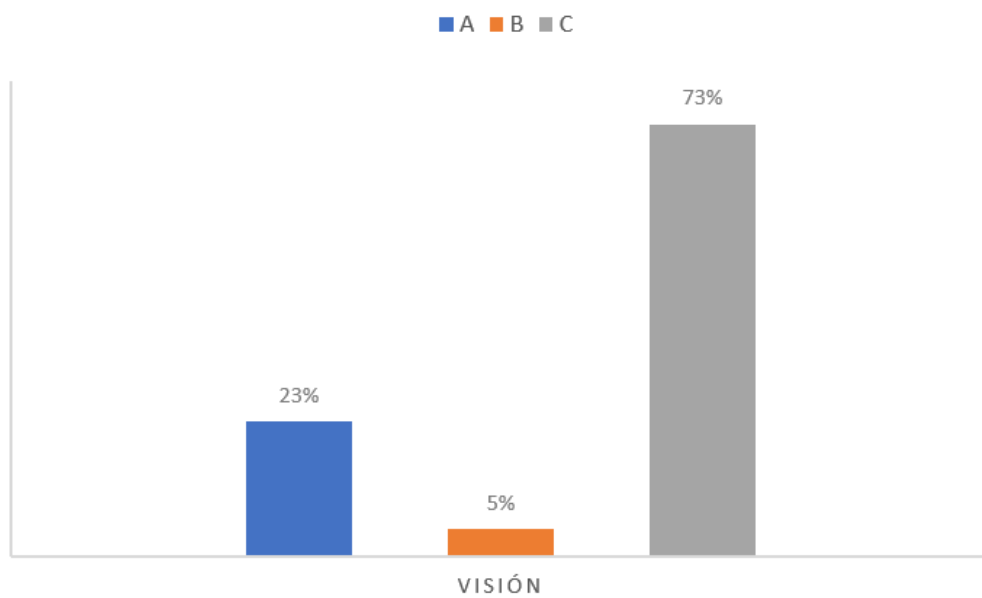
La misión elegida fue: Brindar un servicio de excelencia y un trato personalizado de asesoría integral en diferentes áreas de práctica legal corporativa, a través de acciones que promuevan la confianza y seguridad en las empresas.

La visión escogida fue: 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.





*Ilustración 21 Misión General*



*Ilustración 22 Visión General*

### **24.3 Objetivo específico 1.**

Establecer y posicionar una Misión y Visión que se ajusten al perfil de LEXIM

Abogados en los próximos dos meses.

## 24.4 Estrategia.

### 24.4.1 Expectativa.

Para la fase de expectativa se enviará un mail a todos los colaboradores con el mensaje: “Que seas parte de la identidad de LEXIM Abogados es muy importante para nosotros. Pronto conocerás qué buscamos ofrecer y a dónde queremos llegar. Juntos somos LEXIM.” Con esto se espera crear incertidumbre en la nueva Misión y Visión.

#### Táctica:



Ilustración 23 Expectativa Campaña 1

### 24.4.2 Informativa.

Para esta fase se realizará un “Desayuno Informativo” el cual consiste en una reunión con todos los colaboradores de LEXIM Abogados para presentar Misión y Visión y el porqué se escogieron estos.

#### Táctica:

Compartir en un desayuno en las instalaciones de LEXIM con todos los colaboradores. Contratar un servicio de catering para este día.



*Ilustración 24 Informativa Campaña 1*

#### **24.4.3 Recordación.**

En esta fase se regalará a todos los colaboradores un calendario anual de escritorio con el diseño de LEXIM, el cual tendrá impresas la Misión y Visión para que la tengan presente en su día a día.

**Táctica:** Entrega de calendario de escritorio LEXIM.



*Ilustración 25 Recordación Campaña 1*

**24.5 Presupuesto.**

<b>Cantidad</b>	<b>Producto</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
1	Diseño para mail	\$20	\$20
22	Servicio de catering para desayunos	\$7	\$154
22	Calendarios de escritorio	\$2,20	\$48
		<b>Total</b>	<b>\$222</b>

**24.6 Cuadro de resumen – Campaña 1.**

<b>Estrategia</b>	<b>Mensaje</b>	<b>Tácticas</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Presupuesto</b>
<b>Expectativa</b>	Yo soy LEXIM, yo soy confianza y excelencia	Mail con mensaje de expectativa a todos los colaboradores.	Mayo - Junio	\$20
<b>Informativa</b>	Yo soy LEXIM, yo soy confianza y excelencia	Desayuno Informativo	Mayo - Junio	\$154
<b>Recordación</b>	Yo soy LEXIM, yo soy confianza y excelencia	Calendario de escritorio con la Misión y Visión	Mayo - Junio	\$48

## 25. Campaña 2

### 25.1 Tema de campaña.

Ser LEXIM es demostrar...

### 25.2 Problema comunicacional. – Valores

LEXIM no tiene valores definidos y establecidos, por lo que se procedió a escoger 3 que más se ajustaban al perfil de LEXIM Abogados.

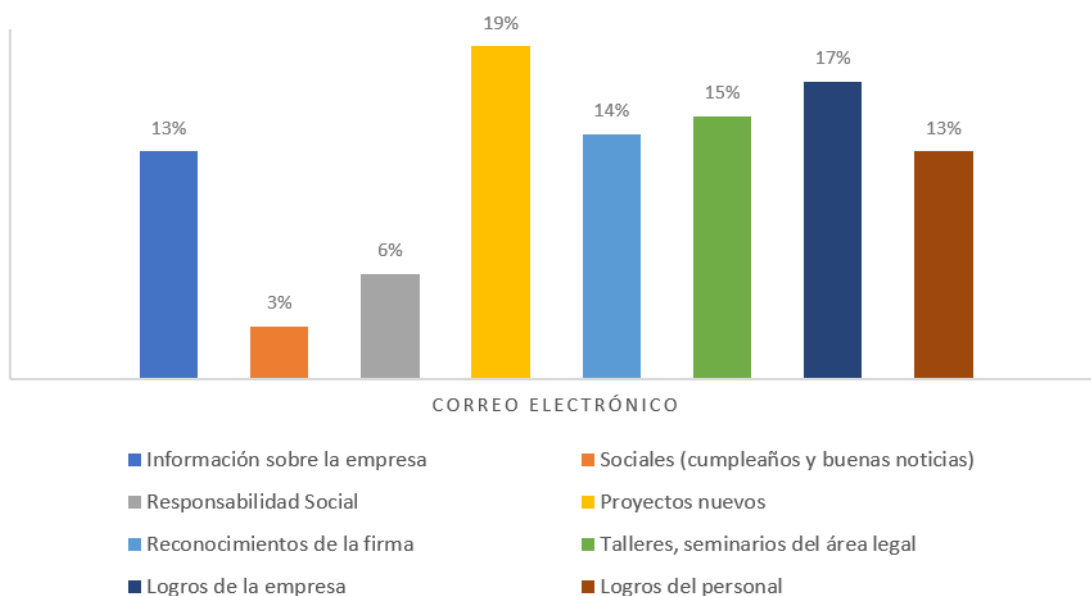


Ilustración 26 Problema Campaña 2

### 25.3 Objetivo específico 2.

Posicionar los 3 valores escogidos e interiorizarlos en LEXIM Abogados.

### 25.4 Estrategia.

#### 25.4.1 Expectativa.

Ser LEXIM es demostrar...

Se espera que en esta fase los colaboradores de LEXIM Abogados busquen y descubran los valores que fueron escogidos por todos.

**Táctica:**

Se entregará una sopa de letras a cada colaborador para que encuentre los 3 valores de LEXIM Abogados.

Ser  LEXIM es demostrar...  
ABOGADOS



*Ilustración 27 Expectativa Campaña 2*

#### **25.4.2 Informativa.**

En esta fase se dará a conocer cada valor de LEXIM Abogados, la importancia de cada uno de ellos y por qué se escogieron.

#### **Táctica:**

Se enviará un mensaje de texto el cual diga: “La filosofía de LEXIM Abogados se rige mediante estos 3 valores. Es importante que los conozcas y seas parte de ellos.”

Se enviará cada valor con su explicación.



*Ilustración 28 Informativa Campaña 3*

### **25.4.3 Recordación**

En esta fase se espera que los colaboradores interioricen los valores de LEXIM Abogados y los tengan presentes siempre.

#### **Táctica:**

Se entregarán llaveros con los 3 valores de LEXIM impresos en ellos.



*Ilustración 29 Recordación Campaña 2*

### 25.5 Presupuesto.

Cantidad	Producto	Valor Unitario	Valor Total
22	Hojas con impresiones a color	\$0.20	\$2.20
22	Mensajes de texto	\$0.20	\$2.20
22	Llaveros	\$1.50	\$33
		<b>Total</b>	<b>\$37.40</b>



## 25.6 Cuadro de resumen – Campaña 2.

<b>Estrategia</b>	<b>Mensaje</b>	<b>Tácticas</b>	<b>Cronograma</b>	<b>Presupuesto</b>
<b>Expectativa</b>	Ser LEXIM es demostrar...	Sopa de letras	Julio - Agosto	\$2.20
<b>Informativa</b>	Ser LEXIM es demostrar...	Mensajes de texto	Julio - Agosto	\$2.20
<b>Recordación</b>	Ser LEXIM es demostrar...	Llaveros	Julio - Agosto	\$33

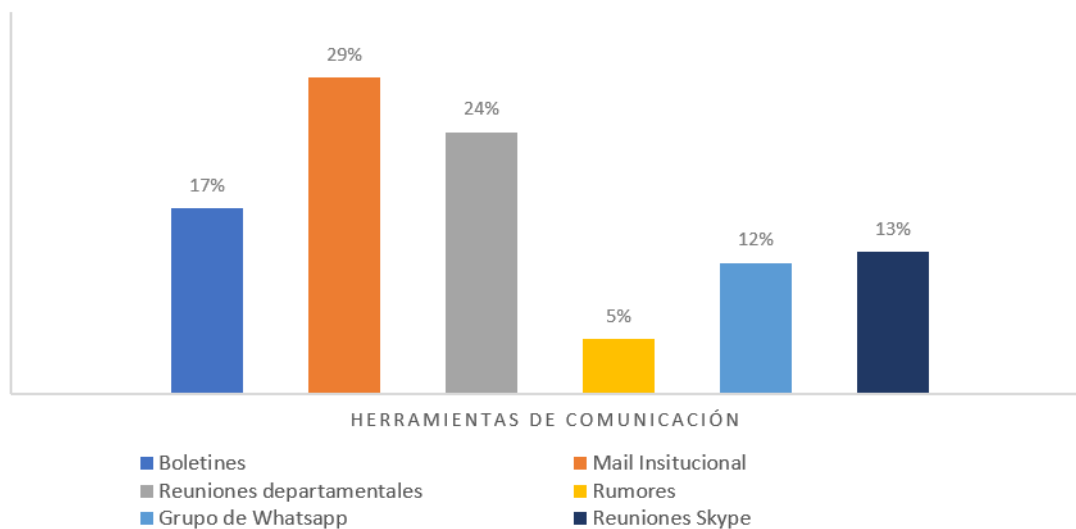
## 26. Campaña 3

### 26.1 Tema de campaña.

Conéctate con LEXIM.

### 26.2 Problema comunicacional. – Herramientas

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. 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.



*Ilustración 30 Problema Campaña 3*

### **26.3 Objetivo específico 3.**

Implementar y potenciar una nueva herramienta que permita mejorar la comunicación interna de LEXIM Abogados entre todas las áreas en un periodo de dos meses.

### **26.4 Estrategia.**

#### ***26.4.1 Expectativa.***

En esta fase se busca que los colaboradores esperen la nueva herramienta de información.

#### **Táctica:**

Se entregará una agenda con diseño de LEXIM Abogados junto con una nota que dirá: “Pronto te conectarás con LEXIM y te informarás de los datos e información importante. Esta agenda es para que puedas anotar todo.”



*Ilustración 31 Expectativa Campaña 3*

#### **26.4.2 Informativa.**

En esta fase dará a conocer la nueva herramienta, su importancia, tipo de información que se enviará y uso adecuado. Se escogerá un encargado general.

#### **Táctica:**

Creación del nuevo “Boletín LEX” el cual será redactado con la colaboración de una persona encargada y colaboradores que deseen participar semanalmente.

Se enviará por mail institucional el primer boletín.



*Ilustración 32 Informativa Campaña 3*

### **26.4.3 Recordación.**

Envío mensual del Boletín “LEX”.

#### **Táctica:**

Incluir información relevante. (Logros, próximas reuniones, cumpleaños del mes, noticias)



Ilustración 33 Recordación Campaña 3

### 26.5 Presupuesto.

Cantidad	Producto	Valor Unitario	Valor Total
22	Agendas LEXIM	\$4	\$88
1	Boletín Diseño	\$20	\$20
22	Boletín	\$0	\$0
		<b>Total</b>	<b>\$108</b>

### 26.6 Cuadro de resumen – Campaña 3.

Estrategia	Mensaje	Tácticas	Cronograma	Presupuesto
<b>Expectativa</b>	Conéctate con LEXIM.	Agendas	Mayo	\$88
<b>Informativa</b>	Conéctate con LEXIM.	Boletín + Información de uso	Mayo	\$20
<b>Recordación</b>	Conéctate con LEXIM.	Boletín mensual	Mayo - Diciembre	\$0

## 27.Campaña 4

### 27.1 Tema de campaña.

En LEXIM queremos saber más de ti...

### 27.2 Problema comunicacional. – Canales

En LEXIM Abogados la comunicación es descendente y el organigrama no está claro para todos los colaboradores. Por esta razón muchas veces se delegan las tareas entre colaboradores y causa molestia e incomodidad entre ellos.

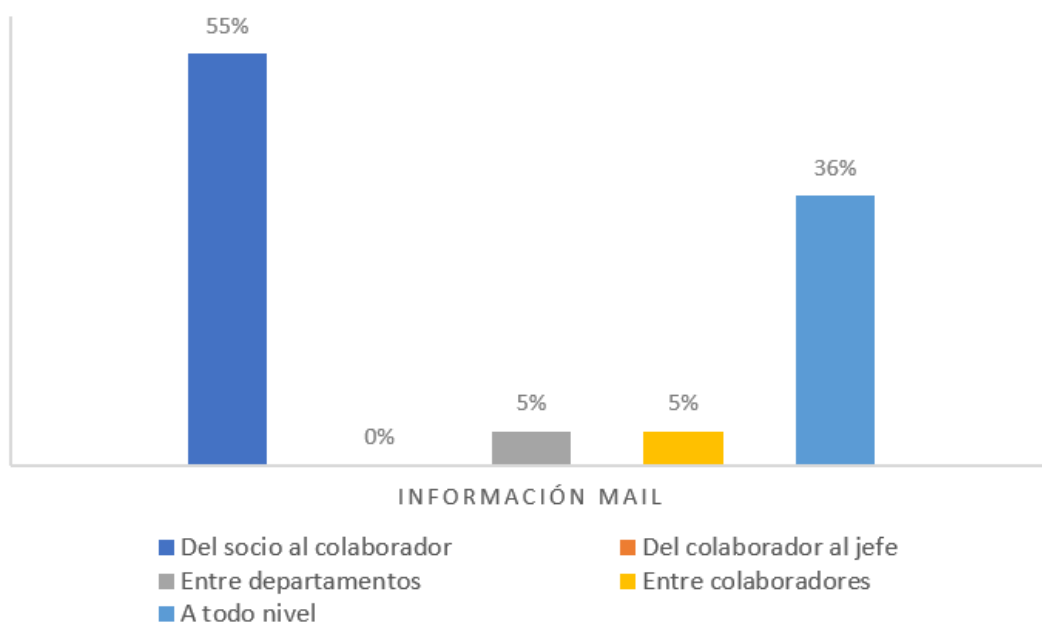


Ilustración 34 Problema Campaña 4

### 27.3 Objetivo específico 4.

Establecer un canal bidireccional de comunicación y establecer las líneas de mando en un periodo de 2 meses.

### 27.4 Estrategia.

#### 27.4.1 Expectativa.

Se espera que los colaboradores y socios tengan una reunión en la cual se deje de lado todos los temas de trabajo y se pueda conocer de mejor manera a cada uno de

ellos, integrando áreas y distintos temas. Una manera de acercarse personalmente a cada colaborador.

**Táctica:**

Invitar a todos los colaboradores a una “Noche de Vino” en el Restaurante Vista Hermosa. Se entregarán invitaciones con el mensaje “En LEXIM queremos saber más de ti... nos importa tu bienestar. Nos vemos el 15 de mayo a las 19h30 en el Restaurante Vista Hermosa.”



*Ilustración 35 Expectativa Campaña 4*

**27.4.2 Informativa.**

Se programarán citas individuales durante el mes para establecer tareas de cada colaborador y aclarar líneas de mando. Esto permitirá eliminar la delegación de tareas entre los mismos.

**Táctica:**



*Ilustración 36 Informativa Campaña 4*

### **27.4.3 Recordación.**

Para tener un control de la comunicación interna de LEXIM Abogados y asegurar la satisfacción de sus colaboradores se evaluará trimestralmente.

#### **Táctica:**

Reuniones informativas trimestrales con todas las áreas para dar y recibir información importante de todo tipo. Evaluar la comunicación interna.



*Ilustración 37 Recordación Campaña 4*



### 27.5 Presupuesto.

Cantidad	Producto	Valor Unitario	Valor Total
22	Vino y Picadas	\$15	\$330
		<b>Total</b>	\$330

### 27.6 Cuadro de resumen – Campaña 4.

Estrategia	Mensaje	Tácticas	Cronograma	Presupuesto
<b>Expectativa</b>	En LEXIM queremos saber más de ti...	Noche de Vino - Restaurante Vista Hermosa	Septiembre - Octubre	\$330
<b>Informativa</b>	En LEXIM queremos saber más de ti...	Reunión con cada colaborador	Septiembre - Octubre	\$0
<b>Recordación</b>	En LEXIM queremos saber más de ti...	Reuniones Trimestrales	Septiembre - Octubre	\$0

## 28. Presupuesto final

Tabla 1 Presupuesto campañas internas

Campañas	Valores
Campaña 1	\$ 222
Campaña 2	\$ 37
Campaña 3	\$ 108
Campaña 4	\$ 330
<b>Total</b>	\$ 697

## 29. Cronograma

Tabla 2 Cronograma campañas internas

Campaña	Actividad/Subactividad	Resp.	Cronograma												Recursos Necesarios	
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
Campaña 1	Expectativa	Ma. De Los Ángeles Lombeyda														Mail diseño
	Informativa															Servicio Catering
	Recordación															Calendarios
Campaña 2	Expectativa	Ma. De Los Ángeles Lombeyda														Sopa de Letras
	Informativa															SMS
	Recordación															Llaveros
Campaña 3	Expectativa	Ma. De Los Ángeles Lombeyda														Agendas
	Informativa															Boletín
	Recordación															Boletín
Campaña 4	Expectativa	Ma. De Los Ángeles Lombeyda														Cena
	Informativa															Reunión
	Recordación															Reunión

## CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN GLOBAL

### LEXIM ABOGADOS

#### 30. Objetivo general

Elaborar cinco campañas de comunicación global para LEXIM Abogados desarrolladas a partir de diferentes estrategias eficaces de comunicación enfocadas en cinco públicos clave, con el fin de posicionar a la firma en el área legal corporativa a nivel nacional, y de igual manera mejorar la relación y comunicación con cada uno de ellos.

### **31.Eje institucional de campañas**

LEXIM Abogados es una firma joven altamente especializada en el derecho corporativo. Al ser una firma joven, se puede explotar este hecho como una ventaja competitiva, la cual va más allá de lo tradicional y se convierte en una firma auténtica e innovadora, manteniendo siempre la ética y la confianza con sus públicos. Se busca transmitir a través de este eje, el valor agregado de LEXIM Abogados a todos sus públicos de interés, y que esta diferencia se vuelva su sello personal.

**Tema:** “LEXIM es modernidad. LEXIM es innovación. LEXIM es confianza.”

### **32.Objetivo de investigación.**

El objetivo de la investigación es determinar los públicos clave y las oportunidades de mejora con cada uno de ellos, para desarrollar estrategias adecuadas que se ajusten a cada una de sus necesidades.

### **33.Método y técnica.**

Se realizó una entrevista a profundidad de carácter cualitativo con María De Los Ángeles Lombeyda, socia de la firma.

### 34. Mapa de públicos

Público	Sub-público	Modo de relación
Clientes	Corporativos, aeronáuticos, minerías y petroleras empresas públicas y privadas	Directa
Clientes potenciales	Corporativos, aeronáuticos, minerías y petroleras empresas públicas y privadas	Directa e indirecta
Proveedores	Mantenimiento software, hardware, sistemas, insumos de oficina, mantenimiento de muebles	Directa
Comunidad	Comunidades aledañas de clientes mineros y petroleros	Directa e indirecta
Medios de Comunicación	Especializados en sus áreas de trabajo	Directa
Aliados	Estudios y corresponsales jurídicos	Directa

### 35. Campaña 1

#### 35.1 Público.

Clientes y clientes potenciales.

#### 35.2 Tema de la campaña.

Somos parte de tu equipo.

#### 35.3 Oportunidad de mejora.

Mantener a los clientes actuales a largo plazo (fidelizarlos) y captar nuevos clientes potenciales. La clave está en la diferenciación y en el posicionamiento de

la firma en la mente del cliente, por qué escoge una firma y no otra. De igual manera es fundamental brindarle la confianza y atención necesaria.

#### **35.4 Objetivo específico 1.**

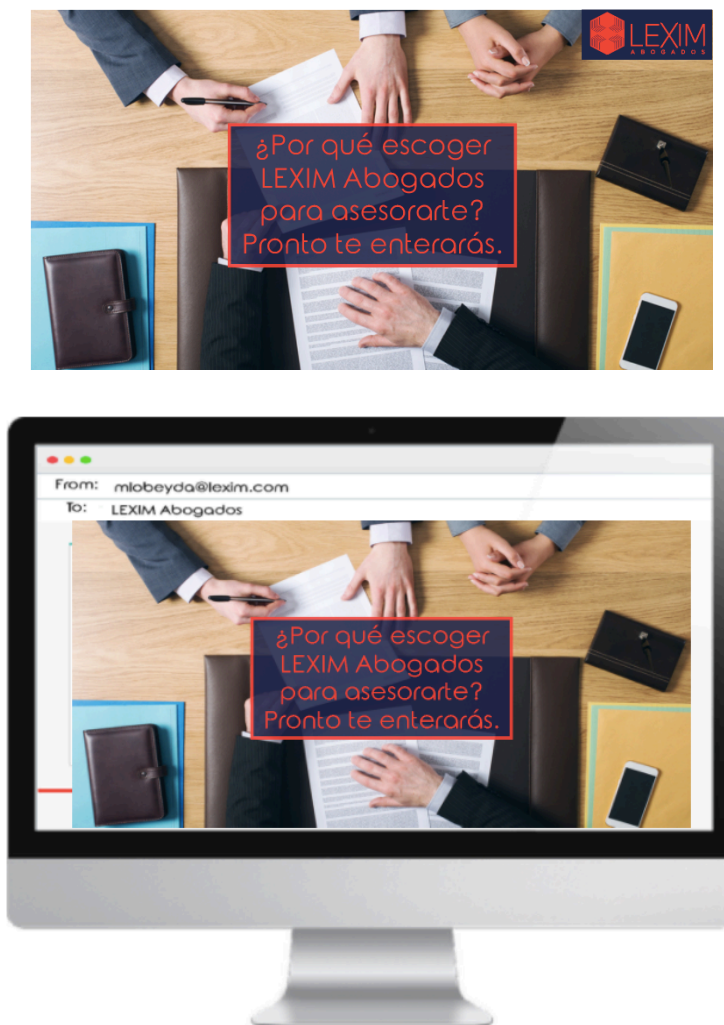
En el periodo de un año, posicionar a LEXIM Abogados como una firma joven, la cual brinda un servicio especializado de excelencia, atención inmediata y confianza a sus clientes.

#### **35.5 Estrategia.**

##### ***35.5.1 Expectativa.***

“¿Por qué escoger LEXIM Abogados para asesorarte? Pronto te enterarás.” será el mensaje de esta fase. Se enviará un mail con un afiche a los clientes actuales y se publicará en redes sociales (Twitter, Facebook, LinkedIn) para llegar a clientes potenciales.

##### **Táctica:**



*Ilustración 38 Expectativa Campaña 1 Afiche para redes sociales y mail*

### **35.5.2 Informativa.**

Para esta fase se realizará un segundo afiche informativo en el cual se publicarán en redes sociales los servicios y áreas de práctica de LEXIM Abogados para clientes potenciales. Mensaje: “Queremos ser parte de tu equipo. Con nuestros modelos modernos de negocio te ayudamos a cumplir tus objetivos y te brindamos confianza en todo momento.” Igualmente se mantendrá el boletín externo de LEXIM ya existente para los clientes actuales.

**Táctica:**

**Queremos ser parte de tu equipo.**

Con nuestros modelos modernos de negocio te ayudamos a cumplir tus objetivos y le brindamos confianza en todo momento.

 <b>AERONÁUTICO</b> Brindamos servicios que abarcan todos los ámbitos legales de la operación integral de las aerolíneas.	 <b>COMPETENCIA</b> Patrocinamos y asesoramos a nuestros clientes desde la prevención hasta procesos administrativos y judiciales en el exterior.	 <b>CORPORATIVO</b> Buscamos dar a nuestros clientes una asesoría integral en temas corporativos, o que abarca el área societaria, laboral, migratoria, entre otras.
 <b>FINANCIAMIENTO E INFRAESTRUCTURA</b> Acompañamos a nuestros clientes desde el inicio del proyecto, hasta la negociación y firma de los contratos respectivos.	 <b>MINERÍA Y PETRÓLEO</b> Logramos excelentes resultados para nuestros clientes con un equipo altamente especializado que cubre a profundidad los áreas y etapas de estos sectores.	 <b>PROPIEDAD INTELECTUAL</b> Protegemos además los derechos legales de nuestros clientes y contamos con un equipo altamente especializado así como la infraestructura tecnológica apropiada para lograr excelentes resultados.
 <b>REGULATORIO</b> Contamos con un equipo multidisciplinario que asesora a nuestros clientes desde la obtención de licencias hasta el cumplimiento de los requisitos legales.	 <b>SECTOR ELÉCTRICO</b> Asesoramos a nuestros clientes en análisis jurídicos, asesoría a empresas públicas y privadas en aspectos regulatorios del sector de electricidad y energía renovable.	 <b>TRIBUTARIO</b> Brindamos soluciones jurídicas dentro de la normativa vigente y que permitan mitigar el impacto fiscal.



*Ilustración 39 Informativa Campaña 1*

**35.5.3 Recordación.**

En esta fase se continuará enviando los boletines externos y se realizará un video informativo acerca de LEXIM Abogados, quiénes son, sus servicios y su valor agregado frente a otras firmas. El video estará presente como post principal en Twitter, como portada en Facebook, en la parte de información de la página web y perfil de LinkedIn.

**Táctica:**



*Ilustración 40 Recordación Campaña 1*

### 35.6 Presupuesto.

Cantidad	Producto	Valor Unitario	Valor Total
1	Diseño para mail	\$20	\$20
1	Diseño para mail	\$20	\$20
1	Video informativo	\$150	\$150
		<b>Total</b>	\$190



### 35.7 Cuadro de resumen – Campaña 1.

Estrategia	Mensaje	Tácticas	Cronograma	Presupuesto
<b>Expectativa</b>	¿Por qué escoger LEXIM Abogados para asesorarte? Pronto te enterarás	Mail con mensaje a clientes actuales y potenciales (redes sociales)	Junio	\$20
<b>Informativa</b>	Queremos ser parte de tu equipo. Con nuestros modelos modernos de negocio te ayudamos a cumplir tus objetivos y te brindamos confianza en todo momento.	Mail y redes sociales	Junio	\$20
<b>Recordación</b>	LEXIM es modernidad. LEXIM es innovación. LEXIM es confianza.	Boletines y video informativo	Julio	\$150

## 36. Campaña 2

### 36.1 Público.

Proveedores.

### 36.2 Tema de la campaña.

Te necesitamos para mejorar.

### 36.3 Oportunidad de mejora.

LEXIM Abogados cuenta con proveedores de bienes y servicios tales como: proveedores para insumos de oficina, mantenimiento para hardware, software, computadoras y muebles. Estos proveedores ayudan a que LEXIM funcione de la mejor manera en su espacio de trabajo. La oportunidad de mejora mantener a sus proveedores al hacerles notar la importancia que tienen para la firma.

### 36.4 Objetivo específico 2.

Informar y mantener a gusto a los proveedores para que sepan que son parte importante para la mejora y el bienestar de LEXIM Abogados.

### 36.5 Estrategia.

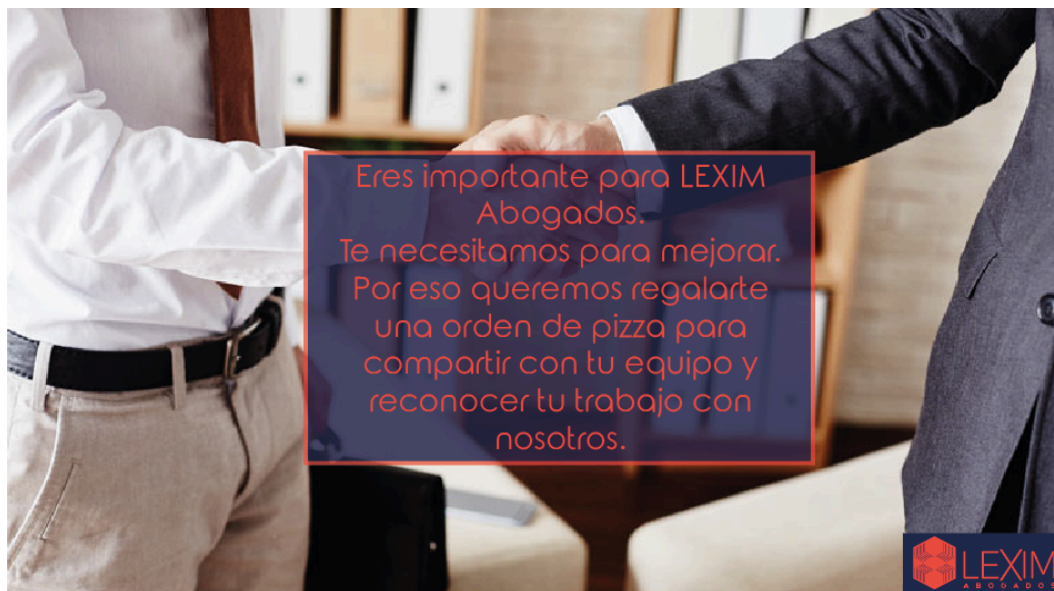
#### 36.5.1 Informativa.

En esta etapa se enviará a los proveedores un agradecimiento y reconocimiento por parte de LEXIM Abogados y se entregará una regalo por parte de LEXIM.

Mensaje: “Eres importante para LEXIM Abogados. Te necesitamos para mejorar.

Por eso queremos regalarte una orden de pizza para compartir con tu equipo y reconocer tu trabajo con nosotros.”

#### Táctica:



*Ilustración 2 Informativa Campaña 2*

### 36.6 Presupuesto.

Cantidad	Producto	Valor Unitario	Valor Total
4	Hojas con impresiones a color	\$50.00	\$200.00
		<b>Total</b>	\$200.00

### 36.7 Cuadro de resumen – Campaña 2.

Estrategia	Mensaje	Tácticas	Cronograma	Presupuesto
<b>Informativa</b>	“Eres importante para LEXIM Abogados. Te necesitamos para mejorar. Por eso queremos regalarte una orden de pizza para compartir con tu equipo y reconocer tu trabajo con nosotros.”	Agradecimiento y orden de consumo (pizza)	Junio	\$200.00

## 37. Campaña 3

### 37.1 Público.

Aliados.

### 37.2 Tema de la campaña.

En LEXIM estamos conectados.

### 37.3 Oportunidad de mejora.

LEXIM Abogados tiene como aliados a estudios y corresponsales jurídicos internacionales. Es por ello, que mantienen una comunicación virtual la cual debe ser potenciada para mejorar los negocios internacionales de la firma.

### 37.4 Objetivo específico 3.

Potenciar la relación con los estudios jurídicos internacionales a través de la comunicación virtual (Webinar).

### **37.5 Estrategia.**

#### ***37.5.1 Informativa.***

Crear una conferencia (Webinar) con los estudios jurídicos internacionales para tratar temas de actualidad en el ámbito jurídico nacional e internacional; y que de esta manera exista un espacio de oportunidades que permitan expandirse fuera de las fronteras.

#### **Táctica:**



*Ilustración 41 Informativa Campaña 3*

#### ***37.5.2 Recordación.***

Para esta fase se enviará un boletín informativo trimestral en el cual se comunicarán los logros de la firma e información relevante a nivel jurídico.

#### **Táctica:**



Ilustración 42 Recordación Campaña 3

### 37.6 Presupuesto.

Cantidad	Producto	Valor Unitario	Valor Total
1	Conferencia virtual	\$0	\$0
1	Boletín Diseño	\$20	\$20
		<b>Total</b>	<b>\$20</b>

### 37.7 Cuadro de resumen – Campaña 3.

Estrategia	Mensaje	Tácticas	Cronograma	Presupuesto
<b>Informativa</b>	En LEXIM estamos conectados.	Conferencia virtual	Agosto	\$0
<b>Recordación</b>	Información relevante de la firma.	Boletín trimestral	Cada 3 meses	\$0

## 38. Campaña 4

### 38.1 Público.

Comunidad.

### 38.2 Tema de la campaña.

LEXIM es ayuda.

### **38.3 Oportunidad de mejora.**

Vincularse con la comunidad aledaña de los clientes petroleros y mineros con los que trabaja la firma. Programa de voluntarios para acercar a abogados jóvenes a situaciones reales y que así puedan ofrecer asesorías integrales.

### **38.4 Objetivo específico 4.**

Implementar e impulsar la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en LEXIM y vincularse con por lo menos dos comunidades del oriente.

Creación e implementación del programa de voluntarios para abogados jóvenes.

### **38.5 Estrategia.**

#### ***38.5.1 Expectativa.***

Para la fase de expectativa se publicará un afiche en redes sociales y medios especializados con el mensaje “LEXIM se preocupa por tu bienestar y el de la comunidad. Únete a nuestra iniciativa.”

**Táctica:**



*Ilustración 43 Expectativa Campaña 4 Afiche para redes sociales y mail*

### **38.5.2 Informativa.**

En esta fase se informará a través de un afiche en redes sociales a qué comunidades se va ayudar y las actividades que se realizarán con ellos. Se realizarán las actividades definidas. Adicionalmente, se pondrá en marcha el programa de voluntarios para abogados jóvenes con toda la información necesaria para sus aplicantes.

**Táctica:**

*Ilustración 44 Informativa Campaña 4*

**38.5.3 Recordación.**

En esta fase se muestran fotografías en redes sociales como resultado de las acciones. Mensaje: Lo logramos!

**Táctica:**



Ilustración 45 Recordación Campaña 4

**38.6 Presupuesto.**

Cantidad	Producto	Valor Unitario	Valor Total
2	Diseños afiches	\$20	\$40
1	Programa voluntarios material	\$150	\$150
	<b>Total</b>		<b>\$190</b>

**38.7 Cuadro de resumen – Campaña 4.**

Estrategia	Mensaje	Tácticas	Cronograma	Presupuesto
<b>Expectativa</b>	LEXIM se preocupa por tu bienestar y el de la comunidad. Únete a nuestra iniciativa	Afiches para redes sociales	Julio	\$0
<b>Informativa</b>	Información de comunidades. Programa: Acércate al mundo real y sé parte del programa para abogados jóvenes.	Afiche informativo redes sociales	Agosto - Diciembre	\$150
<b>Recordación</b>	Lo logramos!	Fotografías	Diciembre	\$0

**39. Campaña 5****39.1 Público.**

Medios de comunicación.

**39.2 Tema de la campaña.**

LEXIM es comunicar.

**39.3 Problema comunicacional.**

LEXIM no tiene un plan para medios de comunicación.

### 39.4 Objetivo específico 5.

Potenciar y posicionar la imagen de LEXIM Abogados en medios de comunicación especializados en sus áreas de práctica.

### 39.5 Estrategia.

#### 39.5.1 Informativa.

Para la fase informativa se realizará un plan de medios de comunicación especializados en el área de práctica de LEXIM Abogados. Se pautará los servicios de la firma en los medios más convenientes.

#### Táctica:

MEDIO	TIPO	TEMA	FECHA	PROGRAMA	TIPO DE NOTICIA	TAMAÑO	COSTO
Radio América	Entrevista	Descripción de campaña y promoción de evento "No quiero morir virgen"	06/04/2018	Buenos días América	Positiva	9''37'	672
Radio Católica	Entrevista	Descripción de campaña	09/04/2018	Panorama Informativo	Positiva	14''02'	210
RTU	Entrevista	Descripción de campaña y promoción de evento "No quiero morir virgen"	09/04/2018	El Informativo	Positiva	10''	3600
La Radio de la Asamblea Nacional	Entrevista	Descripción de campaña y promoción de evento "No quiero morir virgen"	13/04/2018	Voces en acción	Positiva	10''05'	Gratuito
Cero Latitud Radio en Línea	Entrevista	Descripción de campaña y promoción de evento "No quiero morir virgen"	13/04/2018	Comunidad Informada - Dialogo abierto	Positiva	27''9'	134.4
	Publicación en web	Mención de la página de facebook de la campaña e información.	13/04/2018	Contenido	Positiva	1 día	67.20

**Queremos ser parte de tu equipo.**

Con nuestros modelos modernos de negocio te ayudamos a cumplir tus objetivos y te brindamos confianza en todo momento.



**AERONÁUTICO**

Brindamos servicios que abarcan todos los ámbitos legales de la operación integral de las aerolíneas.



**COMPETENCIA**

Patrocinamos y asesoramos a nuestros clientes desde la prevención hasta procesos administrativos y judiciales en la materia.



**CORPORATIVO**

Buscamos cara a nuestros clientes una asesoría integral en temas corporativos, o que abarca el área societaria, laboral, migratoria, entre otras.



**FINANCIAMIENTO E INFRAESTRUCTURA**

Acompañamos a nuestros clientes desde el inicio del proyecto, hasta la negociación y firma de los contratos respectivos.



**MINERÍA Y PETRÓLEO**

Logramos resultados exitosos para el cliente con un equipo altamente especializado que cubre a profundidad los frentes y etapas de estos sectores.



**PROPIEDAD INTELECTUAL**

Protegemos activamente los derechos legales de nuestros clientes y contamos con un equipo altamente especializado así como la infraestructura tecnológica apropiada para lograr excelentes resultados.



**REGULATORIO**

Contamos con un equipo multidisciplinario que asesora a nuestros clientes no solo en la obtención de licencias, sino también en asesoría preventiva.



**SECTOR ELÉCTRICO**

Asesoramos a nuestros clientes en análisis jurídicos, asesoría a empresas públicas y privadas en aspectos regulatorios del sector de electricidad y energía renovable.



**TRIBUTARIO**

Encontramos soluciones oportunas dentro de la normativa vigente y que permitan mitigar el impacto fiscal.



*Ilustración 46 Informativo Ejemplo Plan de Medios - Campaña 5*

### 39.5.2 Recordación.

En la fase de recordación se pautará en medios especializados cada tres meses.

### 39.6 Presupuesto.

Cantidad	Producto	Valor Unitario	Valor Total
1	Pautar en medios	Dependiendo del medio	\$1,500
		<b>Total</b>	<b>\$1,500</b>

### 39.7 Cuadro de resumen – Campaña 5.

Estrategia	Mensaje	Tácticas	Cronograma	Presupuesto
<b>Informativa</b>	Plan de medios	Medios especializados	Junio	\$0
<b>Recordación</b>	Pautar cada tres meses	Medios especializados	Cada tres meses	\$150



## 42. Base de medios

Tabla 5 Base de medios

Tipo	Nombre del Medio	Sección	Nombre del Periodista	Forma de Contacto
Prensa escrita	Revista Líderes	Empresas	Xavier Basantes	xbasantes@elcomercio.com
Prensa escrita	Revista Petróleo y Gas	Revista P&G	Silverio Gómez Carmona	contacto@revistapetroleoygas.com
Prensa escrita	Minería	Informes	Nicolás Larenas	contacto@minergiaec.com

## CONCLUSIONES

En conclusión, debido a que la cultura organizacional es inherente a cualquier empresa, es esencial saber gestionarla de la mejor manera para lograr el éxito empresarial. Es por ello que en este mundo globalizado del siglo XXI, se deben tomar en cuenta todos los aspectos necesarios para lograrlo. Prestar especial atención a la comunicación organizacional es fundamental para toda empresa. Además, tener presente que todo el tiempo se comunica y que no hay que dejar de lado ni por un momento este aspecto tan importante para una empresa. Esto quiere decir, tener una buena organización y directrices para cada área, una estrategia de comunicación, ser versátil y tener una buena gestión de comunicación interna. El éxito de la empresa se verá reflejado en una buena imagen y reputación con sus públicos, y en su permanencia en el tiempo, sin duda alguna.

Por otro lado, en cuanto a la auditoría de comunicación, 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.

Finalmente, en cuanto al diseño de un plan de comunicación interna y externa se propuso un total de 9 campañas (4 internas, 5 externas) a LEXIM Abogados como oportunidad de mejora frente a los problemas comunicacionales existentes.

## REFERENCIAS

- Aced, C. (2013). *Relaciones públicas 2.0 Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya. Recuperado desde <http://www.digitaliapublishing.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/a/21268/relaciones-publicas-2.0--como-gestionar-la-comunicacion-corporativa-en-el-entorno-digital>
- Almenara, J. (2005). *Comunicación interna en la empresa* (1ra ed.). Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya. Recuperado desde <http://www.digitaliapublishing.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/a/987/comunicacion-interna-en-la-empresa>
- Amado, A., Bongiovanni, M., Bustos, M. & Etkin, M. (2008). *Auditoría de comunicación*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- Andrade, H. (2005) *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina, Técnica*. Barcelona. España Editorial: Netbiblo S. L. Recuperado el 1 de diciembre de 2017 desde [https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=bwelcBnPNuoC&oi=fnd&pg=PA13&dq=Comunicaci%C3%B3n+Organizacional+Interna+Andrade&ots=gnGmymTLv\\_&sig=z4jxIou7nxsLk4dvpzJvZ3\\_zQT0#v=onepage&q=Comunicaci%C3%B3n%20Organizacional%20Interna%20Andrade&f=false](https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=bwelcBnPNuoC&oi=fnd&pg=PA13&dq=Comunicaci%C3%B3n+Organizacional+Interna+Andrade&ots=gnGmymTLv_&sig=z4jxIou7nxsLk4dvpzJvZ3_zQT0#v=onepage&q=Comunicaci%C3%B3n%20Organizacional%20Interna%20Andrade&f=false)
- Arboleda, R. (2014). Indicadores de medida aplicados a la gestión de relaciones públicas. Aplicación de un modelo por objetivos y resultados. Recuperado desde: <http://site.ebrary.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/lib/bibusfqsp/detail.action?docID=1095783>



Berlo, D. (1984) *El Proceso de la Comunicación: Introducción a la teoría y a la práctica*.

Editorial El Ateneo: Buenos Aires.

Brandolini, A. (2009). *Comunicación Interna*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.

Bustínduy, I. (2010). *La comunicación interna en las organizaciones 2.0* (1ra ed.). Barcelona:

Universitat Oberta de Catalunya. Recuperado desde

<http://www.digitaliapublishing.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/a/20270/la-comunicacion-interna-en-las-organizaciones-2.0>

Calderón, C. (2016). *La imagen es la identidad* (1st ed.). Santiago de Chile: Patagonia.

Recuperado desde <http://www.digitaliapublishing.com/visor/23671>

Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Editorial

Ariel.

Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional: técnicas y estrategias*. Universidad del

Norte: Barranquilla, Colombia: ECOE. Recuperado desde

<http://www.digitaliapublishing.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/a/29443/comunicacion-organizacional---tecnicas-y-etragias>

Castro, I. & Zareth, L. (2006). *El modelo Comunicativo: Teóricos y teorías relevantes*.

México: Trillas.

Cháves, N. (2005). *La imagen corporativa* (3rd ed.). Barcelona: Editorial Gustavo Gili.

Clow, K., y Baack, D. (2010). *Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing*

(4ta ed.). México D.F: Pearson Educación.

Costa, J. ( 2006). *DirCom on-line. Perfil humano del DirCom*. Grupo Editorial Design.

Extraído el 28 de noviembre de: Lecturas “Comunicación interna”.

Costa, J. (1993). *Identidad corporativa*. 1era ed. México D.F: Trillas.

- Costa, J. (2004). *Dircom on-line. El Master de Dirección de Comunicación a distancia*. La Paz: Editorial Design. Extraído el 18 de octubre 2017 de:  
[https://books.google.com.ec/books?id=7HMTTa5PbVwC&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.ec/books?id=7HMTTa5PbVwC&source=gbs_navlinks_s)
- Costa, J. (2006) *Reputación Corporativa El DirCom en la era de los intangibles y la Reputación*. Buenos Aires: La Crujía
- Costa, J. (2006). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. 2ª ed. Buenos Aires: La Crujía.
- Costa, J. (2012). *El DirCom Hoy (Tercera ed.)*. Barcelona, España: Joan Costa Institute.  
Extraído el 8 de diciembre 2016.
- Cuenca, J. (2012). *Las auditorías de relaciones públicas: origen y evolución histórica, tipos de auditorías, modelos y variables de medición*. Recuperado desde:  
<http://site.ebrary.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/lib/bibusfqsp/reader.action?docID=10647114&ppg=252>
- Fajardo, G., y Nivia, A. (2016). *Relaciones públicas y comunicación organizacional: ejes de la comunicación: guía de conceptos y saberes*. Bogotá: Editorial Jorge Tadeo Lozano.  
Recuperado desde  
<http://www.digitaliapublishing.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/a/40838/relaciones-publicas-y-comunicacion-organizacional---ejes-de-la-comunicacion---guia-de-conceptos-y-saberes>
- García, N. (2016). *Ensayo Cultura Organizacional y La Gestión al estilo Disney*. Universidad San Francisco de Quito.
- García, N (2017). *Ensayo Auditoría de Comunicación*. Universidad San Francisco de Quito.
- Gruning, J. y Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Florida: Harcourt Brace Jovanovich.

- Jijena, R. (2011). *Imagen profesional y corporativa: cómo mejorarla, sostenerla o revertirla*. Tomo II (1st ed.). Buenos Aires: Editorial Nobuko. Recuperado desde <http://www.digitaliapublishing.com/visor/34282>
- Marston J. (1988). *Relaciones Públicas Modernas*. México: McGraw-Hill.
- Matilla, K. (2008). *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya. Recuperado desde <http://www.digitaliapublishing.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/a/20413/los-modelos-de-planificacion-estrategica-en-la-teoria-de-las-relaciones-publicas>
- Mattelart, A. & Michelé Matterlart. (1997). *Historias de las teorías de la comunicación*. Paidós: Buenos Aires.
- Ocampo, M. (2014). *Plan estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya. Recuperado desde <http://www.digitaliapublishing.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/a/36923/comunicacion-empresarial>
- Ongallo, C. (2007). *Manual de Comunicación, Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid: Editorial Dykinson: recuperado el 18 de diciembre 2017 desde <http://www.galeon.com/anacoello/parte1lib3.pdf>
- Ouchi, W. & Wilkins, A. (2016). *Organizational Culture*. Jstor.org. Recuperado desde [http://www.jstor.org/stable/2083303?Search=yes&resultItemClick=true&searchText=organizational&searchText=culture&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3FQuery%3Dorganizational%2Bculture%26amp%3Bacc%3Don%26amp%3Bwc%3Don%26amp%3Bfc%3Doff%26amp%3Bgroup%3Dnone&seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/2083303?Search=yes&resultItemClick=true&searchText=organizational&searchText=culture&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3FQuery%3Dorganizational%2Bculture%26amp%3Bacc%3Don%26amp%3Bwc%3Don%26amp%3Bfc%3Doff%26amp%3Bgroup%3Dnone&seq=1#page_scan_tab_contents)
- Pascale, W. (2001) *Comunicación Global*. Madrid: Bruguera.

- Pursals, C. (2015). *Reputación y fundaciones: Claves para su transparencia en el siglo XXI* (1st ed.). Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya. Recuperado desde <http://www.digitaliapublishing.com/visor/37989>
- Rincón, Y. (2014). *Comunicación Corporativa, Relaciones Públicas y Logística en la Dinámica Organizacional*. Recuperado desde: <http://web.a.ebscohost.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=8ffa8cd5-75ea-459e-8939-cec1fcc8407f%40sessionmgr4004&vid=1&hid=4112>
- Ritter, M. (2004). *Imagen y Reputación* (1st ed.).
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires: DIRCOM.
- Rodríguez, V. (2008). *Comunicación corporativa* (1ra ed.). Santiago de Chile: Ril editores. Recuperado desde <http://www.digitaliapublishing.com/visor/29746>
- Ruis, M. (2003). *Relaciones Públicas con los medios de comunicación: perspectiva empresarial*. Manual de Relaciones Públicas, Comunicación y Publicidad. Barcelona: Edición Gestiones.
- Saló, N. (s/f). *Barcelona Management Review*. Barcelona.
- Sanz de la Tajada, L. (1998). *Auditoria de la imagen de empresa*. Madrid: Síntesis.
- Seitel, F. (2002). *Teoría y práctica de las relaciones públicas* (8va ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Simon, R. (1996). *Relaciones Públicas Teoría y Práctica*. México D.F: Editorial Limusa.
- Tello, M. (2012). *Manual de auditoria de la comunicación interna*. Recuperado el 1 de diciembre desde <http://maxtello.com/manualdeauditoria1>.
- Túñez, M. (2012), Auditoría de comunicación un proceso básico para la eficacia y eficiencia de la comunicación estratégica de las organizaciones. Recuperado el 18 de octubre de 2017 desde [http://www.revistalatinacs.org/12SLCS/2012\\_actas/070\\_Tunez.pdf](http://www.revistalatinacs.org/12SLCS/2012_actas/070_Tunez.pdf)
- Túñez, M. y Costa, C. (2014). *Comunicación corporativa: claves y escenarios* (1ra ed.). Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya. Recuperado desde

<http://www.digitaliapublishing.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/a/36922/comunicacion-corporativa---claves-y-escenarios>

Villafañe, J. (2004). *La buena reputación*. Madrid: Pirámide.

Wilcox, D. et al. (2006). *Relaciones Públicas Estrategias y Tácticas*. Madrid: Pearson Educación.

Wilcox, D., Cameron, G., & Xifra, J. (2012). *Relaciones públicas*. Madrid: Pearson Education.

Wilhelm, G., & Ramírez, F., & Sánchez, M. (2009). LAS RELACIONES PÚBLICAS: HERRAMIENTA FUNDAMENTAL EN LA CREACIÓN Y MANTENIMIENTO DE LA IDENTIDAD E IMAGEN CORPORATIVA. *Razón y Palabra*, 14 (70)

Xifra, J. (2010). Pasado, presente y futuro de la documentación en relaciones públicas: el Institute for Public Relations. Recuperado desde:

<http://web.a.ebscohost.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=d79517ab-6c87-4695-97a7-ea66a556af43%40sessionmgr4003&vid=1&hid=4112>

Xifra, J. (2010). *Relaciones públicas, empresa y sociedad: una aproximación ética*.

Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya. Recuperado desde

<http://www.digitaliapublishing.com.ezbiblio.usfq.edu.ec/a/20529/relaciones-publicas--empresa-y-sociedad---una-aproximacion-etica>