



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

“ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LAS INSTITUCIONES: PÚBLICA CASO: ALCALDÍA DE CUENCA Y PRIVADA CASO: MALL DEL RÍO. PROPUESTA DEL MANUAL DE RELACIONES PÚBLICAS”

Tesis previa a la obtención del
Título de Licenciada en Ciencias de la Comunicación
Social con mención en Publicidad y Relaciones Públicas

Autoras: María Gabriela Álvarez Gutiérrez
Jessica Melissa Tenecora Gómez

Director: Mst. Víctor Hugo Guillermo Ríos

Cuenca – Ecuador

2014



RESUMEN

Este trabajo de investigación recopila información sobre la estructura interna (organigrama) , sus funciones y el término que se utiliza para denominar al área de Comunicación Social de las instituciones investigadas: **Alcaldía de Cuenca** entidad pública y **Mall del Río** empresa privada, a través de una encuesta realizada al personal interno de cada organización se pudo facilitar datos afines a nuestro campo de estudio, donde se pudo comparar y analizar las actividades que se realizan dentro de las Relaciones Públicas, su ubicación dentro del organigrama y el término por el cual se conoce al área.

Dentro de este estudio se consideró realizar una encuesta al público externo de las instituciones, sobre la percepción que tiene el dicho público acerca de la empresa, esto ha servido para conocer si las herramientas de relaciones públicas son efectivas o no.

A través de todo el proceso investigativo, se verificó si el nombre que se utiliza para denominar al área de comunicación es el correcto y si las instituciones analizadas cumplen con todas las actividades que demanda la organización, para terminar se creó un Manual de Relaciones Públicas para un mejor manejo de la comunicación, que servirá como guía a los Directivos al mando.



Palabras Claves: Comunicación Organizacional, Estructura Organizacional, Relaciones Públicas, Importancia de las Relaciones Públicas, Opinión Pública, Manual de Relaciones Públicas.



ABSTRACT

This research work collects information about the internal structure (organization chart), its functions and the term used to refer to the area of Social communication of the investigated institutions: Mayor of Cuenca public entity and Mall del Rio privately, through a survey of staff internal of each organization could provide data related to our field of study where could you compare and analyze the activities that are performed within public relations, its location within the organizational structure and the term by which is known to the area.

Within this study was considered to carry out a survey to the public outside of the institutions, on the perception that the public about the company, this has served to know whether public relations tools are effective or not. Through the investigative process, it was verified if the name that is used to refer to the communication area is correct and if the analyzed institutions comply with all activities demanded by the Organization, to complete a Manual of public relations was created for a better management of the communication, which will serve as a guide to managers at the helm.

Key words: Organizational communication, organizational structure, public relations, importance of the public relations, Public Opinion, public relations Manual.



ÍNDICE

PORTADA	1
RESUMEN.....	2
ABSTRACT	4
ÍNDICE	5
AGRADECIMIENTO	12
DEDICATORIA	13
INTRODUCCIÓN.....	15
CAPÍTULO 1.....	17
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	17
1.1 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	18
1.1.1 ¿Qué es Comunicación Organizacional?	21
1.1.2 Comunicación Interna	25
1.1.3 Comunicación Externa	27
1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	28
1.2.1 DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	31
1.2.1.1 PROPÓSITO DE LA ORGANIZACIÓN	33
1.2.1.2 MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	38
1.2.1.3 VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	39
1.2.1.4 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	40
1.3 BASES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	42
1.3.1 MODELOS DE ORGANIZACIÓN	48
1.3.1.1 Estructura Simple	49
1.3.1.2 Burocracia	50
1.3.1.3 Estructura Matricial.....	52



1.4 CULTURA ORGANIZACIONAL	54
1.4.1 Concepto de Cultura	54
1.4.2 La Cultura dentro de la Organización	55
1.4.3 Cultura Organizacional	58
1.4.4 Características de la Cultura Organizacional	61
1.4.5 CAMBIO ORGANIZACIONAL	62
1.4.5.1 Fuerzas del Cambio	63
CAPÍTULO 2.....	66
RELACIONES PÚBLICAS	66
2.1 ORIGEN DE LAS RELACIONES PÚBLICAS.....	67
2.1.1 Las Relaciones Públicas: Su Origen como Disciplina Formal	68
2.2. PAPEL E IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS	71
2.2.1 FINALIDAD Y FUNCIÓN DE LAS RELACIONES PÚBLICAS.....	74
2.2.1.1 Funciones Internas	76
2.2.1.2 Funciones Externas.....	77
2.2.1.3 Técnicas de las Relaciones Públicas	78
2.3 Opinión Pública	79
2.4 Las Relaciones Públicas en el cuadro de la Organización	81
2.5 Organigrama de la Alcaldía de Cuenca.....	84
2.6 Organigrama de Mall del Río	90
CAPÍTULO 3.....	92
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	92
3.1 Antecedentes Históricos de Alcaldía de Cuenca.....	93
3.2 Antecedentes Históricos de Mall del Río.....	101
3.2.1 Misión, Visión, Políticas Institucionales y Valores Corporativos del Mall del Río	103
3.2.2 Plan de Medios del Mall del Río (Comunicación Externa).....	105



3.3 Resultados y Análisis de las Actividades del área de Comunicación Social en la Institución Pública caso: Alcaldía de Cuenca y Privada caso: Mall del Río.....	112
3.3.1 Resultados y Análisis de la Institución Pública (Alcaldía de Cuenca) y Privada (Mall del Río).....	121
3.3.1.1 Resultados y Análisis Institución Pública Caso: Alcaldía de Cuenca (público interno)	121
3.3.1.2 Resultados y Análisis Institución Privada Caso: Mall del Río (público interno)	145
3.3.1.3 Resultados y Análisis Institución Pública Caso: Alcaldía de Cuenca (público externo)	165
3.3.1.4 Resultados y Análisis Institución Privada Caso: Mall del Río (público externo)	172
3.4 CUADRO COMPARATIVO DE LAS INSTITUCIONES: PÚBLICA (ALCALDÍA DE CUENCA) Y PRIVADA (MALL DEL RÍO)	179
CAPÍTULO 4.....	200
MANUAL DE RELACIONES PÚBLICAS	200
CONCLUSIONES	325
RECOMENDACIONES.....	327
ANEXOS	329
BIBLIOGRAFIA.....	355



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Jessica Melissa Tenecora Gómez, autora de la tesis "ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LAS INSTITUCIONES: PÚBLICA CASO: ALCALDÍA DE CUENCA Y PRIVADA CASO: MALL DEL RÍO. PROPUESTA DEL MANUAL DE RELACIONES PÚBLICAS", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Licenciado. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, enero de 2014

Jessica Melissa Tenecora Gómez
0106045560

Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316
e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103
Cuenca - Ecuador



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, María Gabriela Álvarez Gutierrez, autora de la tesis "ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LAS INSTITUCIONES: PÚBLICA CASO: ALCALDÍA DE CUENCA Y PRIVADA CASO: MALL DEL RÍO. PROPUESTA DEL MANUAL DE RELACIONES PÚBLICAS", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Licenciada. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, enero de 2014

María Gabriela Álvarez Gutierrez

0105389506

Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, María Gabriela Álvarez Gutierrez, autora de la tesis "ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LAS INSTITUCIONES: PÚBLICA CASO: ALCALDÍA DE CUENCA Y PRIVADA CASO: MALL DEL RÍO. PROPUESTA DEL MANUAL DE RELACIONES PÚBLICAS", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, enero de 2014

María Gabriela Álvarez Gutierrez
0105389506

Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Jessica Melissa Tenecora Gómez, autora de la "ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LAS INSTITUCIONES: PÚBLICA CASO: ALCALDÍA DE CUENCA Y PRIVADA CASO: MALL DEL RÍO. PROPUESTA DEL MANUAL DE RELACIONES PÚBLICAS", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, enero de 2014

Jessica Melissa Tenecora Gómez
0106045560

Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail cdjbv@ucuenca.edu.ec casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



AGRADECIMIENTO

Este trabajo de tesis está dedicado a Dios y a nuestros padres, quienes han sido y son el pilar fundamental a lo largo de nuestro recorrido por la vida, al ser nuestros guías de motivación y esfuerzo a cada paso que damos, por ser nuestro ejemplo a seguir y por confiar ciegamente en nosotras, al no dudar de nuestras capacidades y habilidades.

A nuestro Director de Tesis y demás profesores por ser más que nuestros profesores fueron amigos, compañeros que supieron alentarnos y ayudarnos con sus conocimientos y experiencias en el desarrollo de nuestra investigación.

Desde lo más profundo de nuestros corazones GRACIAS!!

Gaby y Jessy



DEDICATORIA

El sentimiento de profunda satisfacción y alegría me embarga, doy gracias a
Dios por haberme permitido terminar otra etapa en mi vida
profesional con salud, así como también a mis padres por ser mi apoyo
incondicional en todo momento, a mi hija quien supo entender
en su corta edad lo importante que esta tesis era para mí,
a mis hermanos por aguantar mi malgenio y mis malas noches...
de corazón gracias!!!

A mi querido Director de Tesis Hugo Guillermo,
quien con paciencia y dedicación me supo
guiar a cada paso.

A TODOS INFINITAS GRACIAS

Gabriela



DEDICATORIA

La culminación de esta tesis, merece expresar un profundo agradecimiento primeramente a Dios por bendecirme y haberme permitido llegar a la finalización de mi tesis. A mis padres Juan y María, quienes me han apoyado considerablemente a lo largo de mi carrera.

A mi compañera de tesis Gabriela Álvarez, quien con su ayuda y perseverancia hizo posible la culminación de esta tesis.

A mi Director de Tesis, Master Hugo Guillermo, quien con su esfuerzo y dedicación, paciencia y motivación supo guiarnos y confiar ciegamente en nuestras capacidades e hizo posible la presentación de nuestra tesis de grado.

Finalmente agradecer a nuestros profesores y amigos de toda la carrera quienes supieron aportaron con su granito de arena en el desarrollo de nuestra tesis.

Jessica



INTRODUCCIÓN

Las Relaciones Públicas en la actualidad se encuentran en su pleno apogeo, es aquí donde todas las instituciones públicas y privadas deben gestionar una amplia división o departamento de Comunicación Social dentro de su organización, el beneficio que traerá el buen manejo de las mismas será magno.

En el **capítulo 1** abordaremos la Comunicación Organizacional como la base fundamental de toda organización, la cual ayudará a crear vínculos entre sus miembros con el fin de coordinar las actividades dentro del personal de la empresa. Conoceremos las diversas definiciones y criterios de algunos autores, así como también veremos los flujos de comunicación sus ventajas y desventajas.

En el **capítulo 2** abordaremos el tema de Relaciones Públicas desde su concepción y la forma en la que han ido evolucionando gracias a la demanda empresarial de manera específica en el Ecuador, hablaremos de su papel e importancia de las Relaciones Públicas, sobre su finalidad intrínseca que tiene dentro de una entidad, es así que discutiremos sus funciones internas y externas.

En la actualidad, el buen manejo de las Relaciones Públicas determinará el éxito o fracaso de la empresa, ya que estas ayudan a mantener una imagen positiva frente a sus distintos públicos.



En el **capítulo 3** mostraremos los resultados obtenidos sobre las instituciones investigadas: Alcaldía de Cuenca (pública) y Mall del Río (privada), dentro de este estudio se puede destacar encuestas realizadas al público interno y externo de la cada institución anteriormente mencionadas.

En el **capítulo 4** recopilamos toda la información obtenida de la investigación realizada a cada organización, creando un manual de relaciones públicas con ejemplos y modelos claros de lo que se debería hacer en materia de comunicación, convirtiéndose en una guía para el relacionador público.



CAPÍTULO 1

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

“La Comunicación Organizacional consiste en liderar,
informar, escuchar e involucrarse...”

Jaren Greenbaum



1.1 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación organizacional es la base fundamental de toda organización.

La palabra comunicación deriva del latín *communis* que significa “común”, donde el comunicador o emisor busca establecer una “comunidad” con el receptor o destinatario. (Gibson, 1951)

Por lo tanto la comunicación consiste en la transmisión e intercambio de información entre dos o más partes, todo esto se da a través de símbolos o códigos comunes los mismos que pueden ser verbales o no verbales, su función básica es compartir ideas, pensamientos, hechos, comportamientos, actitudes y sentimientos con personas, grupos y organizaciones.

En cambio, la comunicación dentro de la organización ayuda a crear vínculos (subsistemas) entre sus miembros, convirtiéndose en una estructura base para coordinar actividades y roles entre el personal.

Los elementos fundamentales en un proceso de comunicación son:

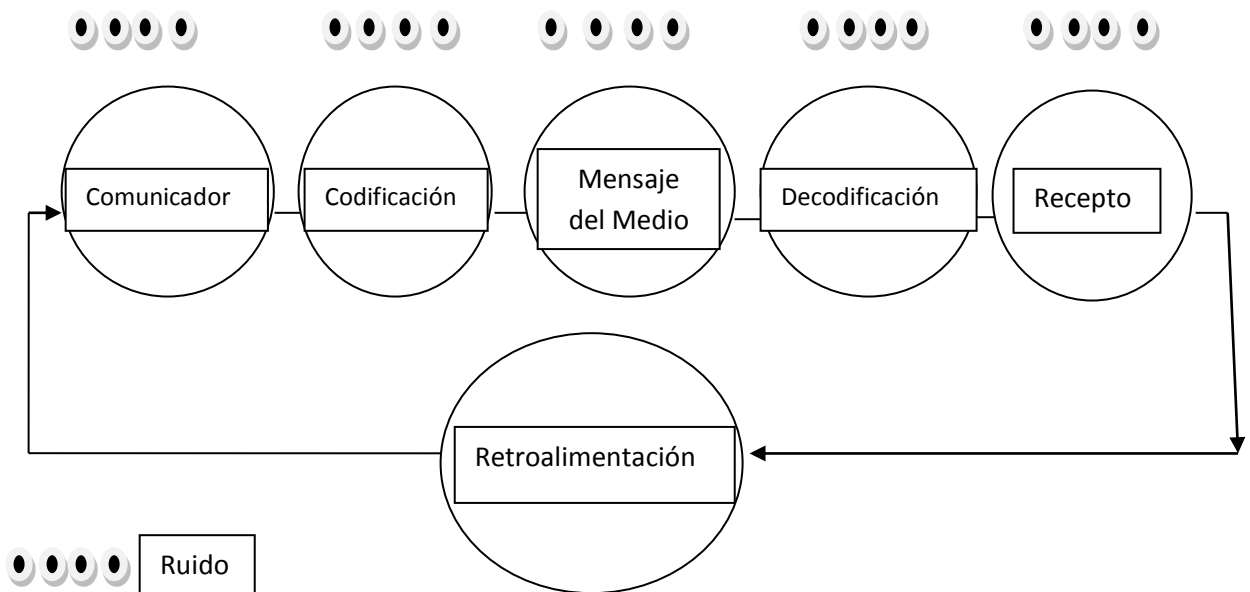
1. Emisor
2. Mensaje
3. Medio o Canal
4. Receptor
5. Retroalimentación



La función del emisor es codificar el mensaje para luego transmitirlo, el mensaje será enviado por un medio o canal, ya sea formal o informal; para posteriormente ser decodificado por el receptor, el mismo que emitirá una respuesta al emisor para determinar si el mensaje ha sido recibido y aceptado.

Según el modelo de Shannon y Weaver, los elementos básicos de un proceso de comunicación incluyen: Un comunicador, un codificador, un medio, un decodificador, un receptor, retroalimentación y ruido.

MODELO DE SHANNON Y WEAVER ¹



¹ GIBSON, James et al. Las Organizaciones Comportamiento Estructura Proceso. (Esquema 16-2 Un modelo comunicacional), pag.452.



El comunicador dentro del marco de una institución pública o privada es el empleado que tiene el propósito de transmitir o comunicar algo a alguien.

En la codificación, el comunicador debe realizar un proceso de codificación, es decir, busca la manera adecuada en donde sus ideas y la información puedan ser expresadas como un mensaje.

El mensaje: es toda la información que se quiere transmitir al receptor.

Medio: Es el canal, por el cual se va a transmitir el mensaje de diferentes maneras como: Cara a cara, conversaciones telefónicas, reuniones, memorándum, etc.

Decodificación: Es la interpretación que el receptor le da al mensaje, partiendo de sus propias experiencias y marcos de referencia.

Receptor: Es aquella persona que descodifica el mensaje y da una respuesta.

Retroalimentación: Es la respuesta por parte del receptor al comunicador, donde se determina que el mensaje ha sido recibido y se ha producido una respuesta intencionada.

Ruido: Son todos los factores que distorsionan el mensaje.

Mensajes No Verbales: Los mensajes no verbales son aquellos que se caracterizan por ser enviados por el movimiento corporal, es decir, postura del cuerpo, expresiones faciales, movimientos de cabeza y ojos; es un factor clave en el momento de transmitir el mensaje.



1.1.1 ¿Qué es Comunicación Organizacional?

Los administradores al no tener claro el concepto de Comunicación Organizacional no podrán implementarlo en la institución, ya que traerá como consecuencia desfases entre los miembros de la organización.

Para tener claro el concepto de comunicación organizacional citaremos algunos autores:

Según Jaren Greenbaum, define la comunicación organizacional como la que consiste de cuatro actividades: liderar, informar, escuchar e involucrarse. (Gibson,450)

Idalberto Chiavenato en su libro “Comportamiento Organizacional La Dinámica del Éxito en las Organizaciones” define: “La Comunicación Organizacional es el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización. Algunas comunicaciones fluyen por la estructura formal y la informal; otras bajan o suben a lo largo de niveles jerárquicos, mientras algunas más se mueven en dirección lateral u horizontal”

Para Carlos Fernández Collado la “Comunicación Organizacional es una disciplina que se encarga de establecer canales de comunicación en una institución, de tal manera que ayude a llevar al personal, a conocer que hacen los compañeros de trabajo, cómo lo hacen y apoyarlos en su trabajo, esto apoya a que la organización se mueva sinérgicamente hacia el mismo objetivo”.



Según Stephen Robbins en el libro Comportamiento Organizacional dice que la Comunicación Organizacional abarca a todos los miembros de una organización para facilitar el flujo de la información, se crearan redes formales (memorándum, oficios,) e informales (rumores, relaciones interpersonales, etc.) las cuales ayudarán al buen manejo de la comunicación.

Como podemos ver la comunicación es indispensable, más aún en una organización entendiéndola como “un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada para alcanzar un propósito común” (Chiavenato,24). Es decir, las organizaciones son instrumentos sociales que permiten a los individuos coordinar esfuerzos para alcanzar un objetivo en común, el cual no se podría cumplir de manera individual.

Las organizaciones no son estáticas, es decir, tienen vida propia crecen, se desarrollan y para no morir se ajustan a su entorno, teniendo claro que las organizaciones están conformadas por personas que son entes vivos y en ellos radica la inteligencia, la misma que será utilizada para el crecimiento de la organización.

La Comunicación Organizacional es fundamental dentro de la estructura interna y externa de toda organización ya que permite un flujo de comunicación en cuatro niveles distintos: descendente, ascendente, horizontal y diagonal.

La Comunicación Descendente, es aquella comunicación que va desde los niveles de jerarquía más altos hacia los niveles más bajos, este tipo de



comunicación es utilizada por los administradores para dar órdenes a sus empleados o para transmitir alguna información, los métodos utilizados son: correos electrónicos, oficios, acudir al lugar de trabajo, por medio de un servidor institucional (intranet), etc., mientras que, la comunicación ascendente es mucho más efectiva para la coordinación e integración de las diversas funciones dentro de la organización, por que permite a los empleados enviar mensajes a los administradores o aquellas personas que ocupen un puesto más alto en la institución, para esto las tácticas utilizadas son: buzón de sugerencias, reuniones de trabajo, capacitación al personal, etc. Considerando a estos dos tipos de comunicación como la base primaria para el desarrollo de la organización.

La Comunicación Horizontal es un mecanismo para asegurar la comunicación de par a par (mismo nivel jerárquico) que es necesaria para la coordinación e integración de las funciones dentro de la organización, satisfaciendo una necesidad institucional; por ejemplo un jefe de departamento de recursos humanos se comunica con un jefe del departamento de RR.PP. para coordinar esfuerzos en beneficio de la institución.

La Comunicación Diagonal es la menos utilizada dentro del marco organizacional ya que atraviesa las funciones y niveles en una organización, es decir, cuando los miembros de una institución no pueden comunicarse por los canales tradicionales (ascendente, descendente u horizontal) utilizan este tipo de comunicación por que es más eficiente en términos de tiempo y esfuerzo.



Se debe tener presente la comunicación con el exterior, ya que todas las organizaciones se comunican con el exterior dando al público una identidad/imagen corporativa con el fin de atraer su atención.

La Comunicación con el Exterior abarca cuatro programas:²

Relaciones Públicas, es la que se encarga de transmitir una imagen positiva de la organización y promover su identidad.

Publicidad, es la que está destinada a atraer los clientes y promover los productos o servicios de manera positiva.

Promover la cultura organizacional teniendo como objeto atraer personal que hagan crecer la organización.

Estudio de clientes, compradores o pacientes, son utilizados para obtener una retroalimentación del público externo de la organización y así modificar sus servicios, productos o relaciones.

En toda organización los individuos para poder comunicarse con sus semejantes utilizan diferentes medios o canales, los mismos que pueden ser formales o informales creando así redes de comunicación entre el personal.

Los canales formales son aquellos canales que son “establecidos por la organización y transmiten mensajes referentes a las actividades de los miembros conexas con su trabajo. Suelen seguir la red de autoridad en el

² IVANCEVICH, John. Comportamiento Organizacional (La Comunicación con las Organizaciones) pag. 427



interior de la empresa”³ es decir, son canales programas y alineados a la jerarquía de la organización.

En cambio la comunicación informal, es extraoficial (espontánea, flexible) es decir, se da de una manera interpersonal entre los miembros de la institución, es aquí en donde puede surgir el rumor, siendo este el modelo de la comunicación informal.

Para que exista una comunicación debe existir un mensaje, para ello el comunicador debe encontrar diferentes maneras para transmitir el mensaje y hacer que llegue al destinatario.

Dentro de una organización existen dos tipos de comunicación:

- 3 Comunicación Interna
- 4 Comunicación Externa

1.1.2 Comunicación Interna

La Comunicación Interna se encuentra ligada directamente con los objetivos de la institución, es decir, con su público interno se fundamenta en políticas de comunicación intra-institucionales la cual consiste en la racionalización de las acciones de comunicación necesarias para lograr los objetivos.

³ ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional Conceptos, Controversias y Aplicaciones (Procesos de Comunicación) pag. 211



Es un elemento crucial para la regularización y estabilización de las políticas organizacionales siendo así una ayuda para poder evidenciar las problemáticas dentro de la institución.

Dentro de este tipo de comunicación se puede encontrar:

- **Comunicación Escrita:** Se considera como información de primera mano ya que deja constancia de los hechos, acciones tomadas por los administradores, también se los considera como medios impresos que tiene la institución para informar debido a que se requiere de un código aprendido (lectura). Esta se puede dar a través de:

Memorándum: Tiene como objetivo dar información clara, corta y precisa al personal de la institución.

Boletín Informativo: Es el medio por el cual se maneja información verídica para los públicos internos y externos de la organización.

Tableros Informativos, Carteles y Cartelones: Es un medio por el cual se coloca la información impresa en lugares transcurridos, son mensajes breves su impacto dependerá de la creatividad del diseño y de la manera que se distribuye la información

Cartas: Es un medio especializado de corto alcance está dirigida a individuos, instituciones o grupos con diversos objetivos, es una manera de establecer una línea directa y rápida de comunicación con públicos específicos.



Revistas: Es un medio impreso de mucho alcance, las revistas pueden ser semanales, quincenales, mensuales, etc. Se la considera como un vehículo de comunicación de gran impacto.

Periódicos: Es el medio más antiguo y tiene una enorme influencia en la sociedad debido a su valor testimonial y alto grado de credibilidad.

Folletos, Publicaciones Institucionales y Volantes: Es un medio de alcance intermedio está dirigido a grupos específicos con diversos objetivos.

- **Comunicación Oral:** Este tipo de comunicación se da por medio de la palabra hablada, y suele ser utilizada frecuentemente por las instituciones en:

Reuniones: Es una comunicación de tipo directa donde intervienen dos o más personas, es utilizada para transmitir información de interés general y aceptar sugerencias cruciales para la toma de decisiones administrativas, es aquí en donde se escucha el punto de vista de cada empleado.

Entrevista: Es uno de los medios más utilizados en una organización ya que permite la selección del personal y conocer los problemas que aquejan al personal interno.

1.1.3 Comunicación Externa

Este tipo de comunicación va dirigido al público externo de la organización, es decir, es una comunicación extra-institucional que mantiene relaciones con



otras instituciones afines, debido a que lleva la información a fuera del sistema institucional, lo mismo que tiene como propósito contribuir a la sociedad para que ésta cumpla con sus objetivos.

Este tipo de comunicación es utilizada para el crecimiento de las Relaciones Públicas dentro de la institución y así poder proyectar una imagen e identidad corporativa.

1.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Estructura Organizacional son procesos relativamente estables dentro de toda organización, son las bases para el funcionamiento interno de la institución, la misma que tiene que cumplir propósitos y metas. Estos vínculos formales entre los diferentes departamentos de una organización se lo manifiestan en forma de Organigrama.

Un organigrama es una representación gráfica de la estructura interna de la organización que muestra cómo están interrelacionadas las distintas tareas o funciones⁴.

La Estructura Organizacional actúa o influye directamente en el comportamiento de los individuos y de los grupos que forman parte de la organización.

⁴ HELLRIEGEL, Don. Comportamiento Organizacional (Diseño Organizacional) pag. 424



Algunos autores definen a la Estructura Organizacional como:

Según John Ivancevich en el libro “Comportamiento Organizacional” define:

“La Estructura se refiere a las relaciones y procesos relativamente estables de la organización. Muchos consideran que la estructura organizacional es la anatomía de la organización, que sienta las bases para que opere... La idea de la estructura como un armazón se centra en la diferenciación de puestos, la formulación de reglas y procedimientos, y las fórmulas de autoridad. Así, el propósito de la estructura es regular o al menos reducir la incertidumbre en el comportamiento de los empleados. ” (Ivancevich, 531).

James L. Gibson en el libro “Las Organizaciones. Comportamiento Estructura y Proceso” define a la Estructura Organizacional como “el padrón de tareas y conjunto de tareas en una organización. Una causa importante de comportamiento individual y grupal” (Gibson, 367).

Para Stephen P. Robbins “Una estructura organizacional define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo” (Robbins,425)

Mediante estas conceptualizaciones es claro observar que la estructura organizacional son cadenas de mando y control, para la designación de tareas o actividades a los individuos que forman parte de dicha institución, los mismos que cumplirán las funciones asignadas dentro de cada departamento.



Es por esto, que en la actualidad las organizaciones son vistas como un conjunto de individuos socialmente integrados y estructurados en busca de un objetivo en común, satisfacer las necesidades tanto individuales como empresariales. Por ello los administradores han visto la necesidad de crear una matriz estructural interna (organigrama) donde consten los diversos departamentos, divisiones y unidades con la finalidad de cumplir con los objetivos que persigue la empresa obteniendo mayor productividad y posicionamiento dentro del mercado.

Es importante recalcar que las organizaciones se distinguen de otras por su estructura ya que reflejan la ideología, políticas y valores de la compañía.

“La Estructura Orgánica de una empresa constituye el conjunto de relaciones e interacciones de sus miembros que articula y favorece la circulación de la información y del trabajo dentro de la misma” (Publicaciones Vértice S.L.,5)

De ahí que la comunicación y la estructura organizacional van de la mano ya que permiten crear canales de información que faciliten la comunicación con el público interno y externo.

Finalmente, debemos tener presente que el funcionamiento correcto de las organizaciones está en poseer una estructura organizacional, siendo esté un esqueleto integrador y coordinador de personas, tareas, actividades,



recursos materiales y humanos, etc., con el fin de alcanzar metas y objetivos institucionales.

Cada organización tiene su propio diseño y estructura que le permitirán integrar y asignar recursos para operar con eficiencia y eficacia, a esto se lo denomina Diseño Organizacional.

1.2.1 DISEÑO ORGANIZACIONAL

“Es la definición gráfica más adecuada de la estructura organizacional, para atender las necesidades del entorno, la estrategia, la tecnología, las personas, las actividades y el tamaño de cada organización. Es el proceso que consiste en escoger e implantar estructuras capaces de organizar y articular recursos a fin de lograr la misión y los objetivos globales. El principal propósito del diseño es poner la estructura al servicio del entorno, la estrategia, la tecnología y las personas de la organización.” (Chiavenato,92).

Se debe entender al Diseño Organizacional como un proceso integrador y coordinador de estrategias administrativas que involucre aspectos centrales como: la división del trabajo, asignación de puestos, grupos y departamentos que son necesarios para alcanzar ordenadamente los objetivos de la organización, todo esto será visible mediante la realización de un Organigrama.



El tamaño de las organizaciones obedecerá a la evolución o ciclo de vida de cada organización, la misma que mostrará las diferentes etapas de su crecimiento; el diseño organizacional se medirá por el número de personas que lo conforman, por su cantidad de insumos y procedimientos.

Las principales etapas del ciclo de vida de la organización son:

1. Nacimiento: Es cuando una persona tiene la iniciativa de crear o fundar una organización.
2. Infancia: Es el crecimiento base de toda institución, es la etapa en donde la estructura comienza a expandirse, y cada persona tiene una responsabilidad.
3. Juventud: Se vuelve más complejo el manejo de la estructura, ya que surgen varios niveles administrativos en la cadena de mando.
4. Madurez: En esta etapa la organización ya tiene su tamaño definido y adopta una estructura de jerarquía, es decir, va desde un nivel más alto a uno más bajo.

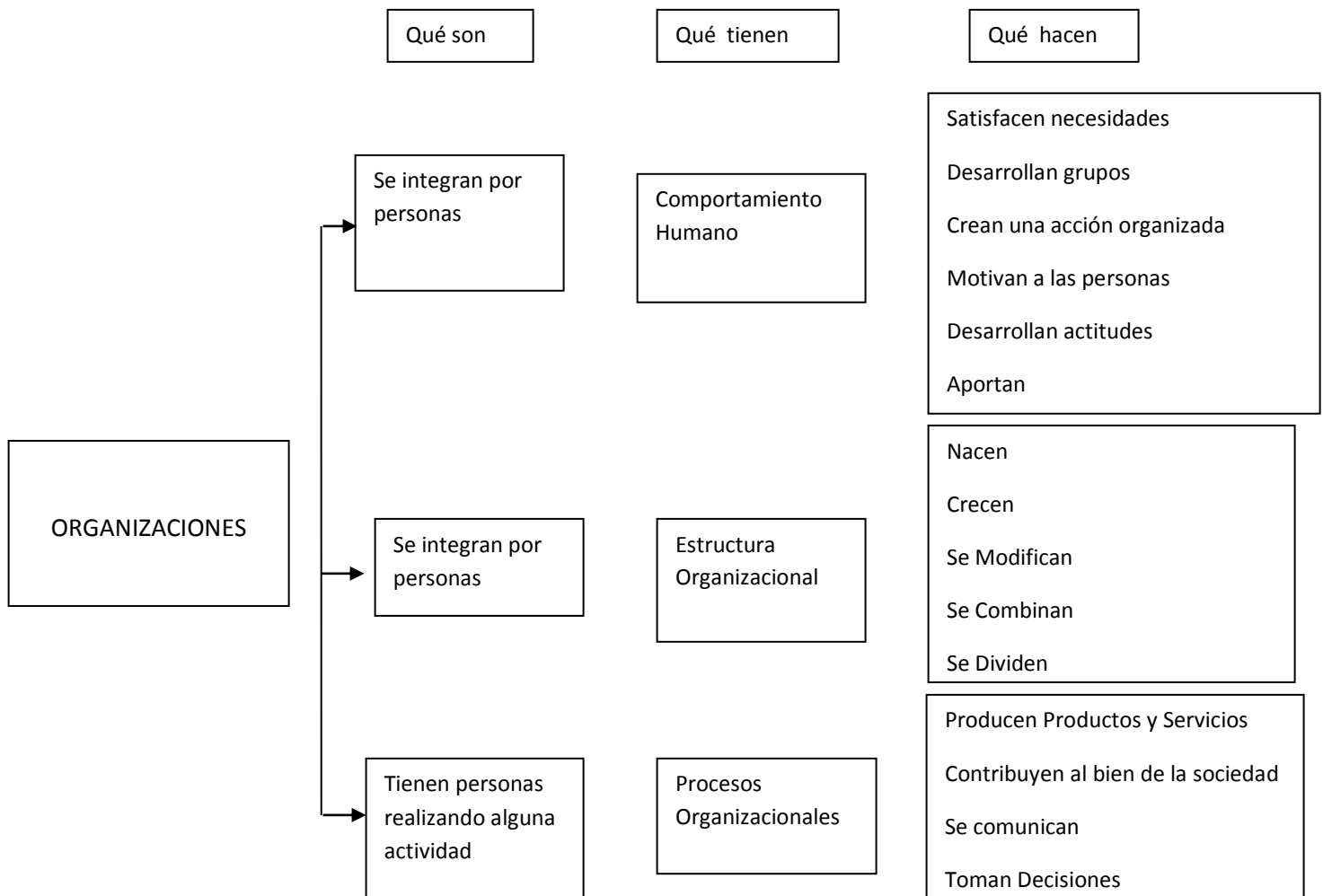
Mediante este ciclo de vida las organizaciones pueden clasificarse como: grandes, medianas, pequeñas y micro.



1.2.1.1 PROPÓSITO DE LA ORGANIZACIÓN

La organización es un proceso; un modelo estructural que distribuye la autoridad y responsabilidades para establecer canales de comunicación entre los públicos a fin de lograr la eficiencia y eficacia de todos.

El propósito de la organización es brindar un servicio, esto se conseguirá gracias a la interacción de las personas los mismos que coordinarán esfuerzos y experiencias con el fin de alcanzar los objetivos que favorezcan a la empresa, su responsabilidad es fomentar valores dentro de la sociedad con el fin de mantener el orden, es decir, lo que se pretende es comprender las necesidades de los seres humanos y satisfacerlas por medio del un servicio que ofrece la institución, así se podría cumplir el propósito por el cual fue creada.



Para establecer el propósito de la organización hay que responder tres preguntas básicas.

1. ¿Cuál es el negocio de la organización?
2. ¿Quién es su cliente?
3. ¿Qué valor ofrece la organización al cliente?



Para ello es importante entender qué es lo que las personas esperan de una organización, las personas al pertenecer a una empresa u organización lo que buscan es:

Un buen lugar de trabajo, donde se sientan importantes y valiosos.

Reconocimiento y recompensas, las personas esperan recibir reconocimiento e incentivos por su buen desempeño.

Oportunidades de crecimiento; las personas deben sentir que existen posibilidades de mejorar su nivel educacional.

Participación en las decisiones; las personas deben involucrarse en las decisiones importantes de la organización.

Libertad y autonomía; las personas deben asumir sus responsabilidades personalmente es decir, dejar de un lado la gerencia tradicional de mando y obediencia.

Apoyo y soporte; la existencia de un líder para salvaguardar sus intereses.

División, alegría y satisfacción; es el clima organizacional de toda organización.

Calidad de vida en el trabajo; se traduce en términos de satisfacción a la hora de ejercer sus actividades laborales.



Al mismo tiempo es importante conocer que es lo que las organizaciones buscan de las personas ya que el trabajo organizacional dependerá fundamentalmente de ellas, es decir, cuando una institución admite personas para que colaboren deposita ciertas expectativas en ellas, las mismas cambiarán de una organización a otra. En general lo que la mayoría de las organizaciones busca es:

Enfoque en la misión de la organización: Es importante que las personas que trabajan dentro de la institución conozcan qué papel juega la empresa dentro de la sociedad y así contribuyan a cumplirla.

Enfoque en la visión del futuro: Las personas deben conocer los objetivos y la visión que la institución tiene a corto o largo plazo, es decir, lo que se busca es que las personas contribuyan a la empresa para lograr objetivos.

Enfoque en el cliente: Se debe de entender que el cliente es la parte más importante de la organización, a partir de esta premisa lo que se busca es que las personas que estarán en contacto puedan atender sus intereses y satisfacerlos.

Enfoque en las metas y resultados: En este punto lo más importante son los fines, es decir el desempeño de las personas para alcanzar las metas y objetivos planteados.



Enfoque en las mejoras y el desarrollo continuos: Las personas deberán preocuparse por conseguir que la organización sea más eficiente y eficaz, para que el cliente quede mucho más satisfecho.

Enfoque en el trabajo participativo en equipo: Recae en el trabajo en equipo y no en el individual.

Compromiso y dedicación: Lo que la organización espera es el compromiso y dedicación de las personas que trabajan con ellos, sin importar que sea un trabajo de tiempo completo, medio tiempo, a distancia, parcial, etc.

Talento, habilidades y competencias: Todas las personas que trabajen con la organización contribuirán con sus talentos, habilidades y competencias.

Aprendizaje y crecimiento profesional: Es la capacidad de aprender y crecer profesionalmente, es decir que las personas deberán adaptar su perfil profesional a los cambios continuos de los negocios.

Ética y responsabilidad: Lo que las organizaciones necesitan son personas que hagan algo más que solo cumplir con sus obligaciones, para ello deberán ajustarse a un código de ética y responsabilidad.

El diseño de la organizacional dependerá entonces del bienestar de ambas partes sin desligarse con el propósito de la institución, ya que toda empresa por más pequeña que sea tiene una estructura que le permite mantener relaciones con el público interno y externo.



1.2.1.2 MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La misión de una organización, así como su visión y objetivos determinarán el diseño organizacional, debido a que se lo considera como una herramienta para alcanzar las metas propuestas por la institución, se debe de entender que la misión es el negocio al cual se dedica la organización y cuáles son las necesidades que cubrirá con sus servicios y productos.

Una vez definida la misión, permitirá a los grupos de interés saber cuál es el propósito intrínseco de la institución, al mismo tiempo esclarecerá los siguientes puntos.⁵

1. Cuál es el propósito fundamental del negocio
2. Cuál es la función de la organización y su contribución a la sociedad
3. Cuáles son las necesidades básicas que el negocio debe satisfacer
4. Cuáles son las competencias que la organización pretende adquirir o desarrollar
5. Cuáles son los compromisos, valores y creencias que cimentan el negocio.

⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento Organizacional (Misión de la Organización) pag. 96.



La misión tiene la tarea de traducir la filosofía que tiene toda organización que generalmente ha sido generada por sus fundadores y accionistas, dicha filosofía incluye valores y creencias que son los principios básicos de la institución, los mismos servirán de conducta ética para dar a conocer a sus públicos tanto internos como externos que es la empresa y qué función cumple dentro de la sociedad, es decir, la misión satisface las necesidades empresariales más no el producto o servicio que produce.

En conclusión todos los miembros de la organización, trabajarán juntos para cumplir metas y objetivos planteados por la institución.

1.2.1.3 VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

“El término visión suele ser empleado para describir un claro sentido de futuro y la comprensión de las acciones necesarias para convertirlo, rápidamente, en un éxito.” (Chiavenato, 129).

La visión es la imagen de una organización visualizada a futuro, se suele plantearse como una idea de lo que se desearía ser a largo plazo y adoptar el camino correcto para alcanzar ese objetivo, es decir define lo que la empresa quiere ser a futuro. El propósito de la visión es controlar, guiar y alentar a la organización para llegar a su meta.

Se entiende que la filosofía corporativa es la visión de una organización, la misma que está compuesta por el conjunto de valores, creencias,



comportamientos y actitudes que son encaminadas a cumplir los objetivos propuestos por los fundadores.

Dentro de las organizaciones se creará una identidad en común entre los empleados, que estén encaminadas hacia el buen comportamiento de sus miembros, los mismos que trabajan en conjunto y armonía para cumplir los valores institucionales y hacer de la visión un sueño hecho realidad. Como decía Joel Arthur Baker: “La visión sin acción no pasa de ser un sueño. La acción sin visión es sólo un pasatiempo. La visión con acción puede cambiar el mundo” (Chiavenato, 99).

Todas las organizaciones grandes, medianas y pequeñas usan el término visión para señalar que tienen claro el futuro al que aspiran y las estrategias necesarias para alcanzar rápidamente el éxito.

1.2.1.4 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

Objetivo: es un estado futuro que se desea convertir en realidad. Todas las personas al ingresar a una organización buscan cumplir sus objetivos individuales, como por ejemplo: ganar un salario, conseguir satisfacción laboral, recibir prestaciones sociales, etc., todos estos objetivos serán alcanzados en un tiempo determinado. Sin embargo, se debe tener en cuenta que las organizaciones también buscan sus propios objetivos, todos



encaminados al crecimiento de la organización, como por ejemplo: incremento de la productividad, competitividad, mejora de la calidad, etc.

El precio que las personas y organizaciones tienen que pagar para alcanzar sus metas es: prevalecer sus propios objetivos o prevalecer los objetivos institucionales. Cuando esto ocurre una de las partes tiende a ganar y la otra a perder. Para que esto no suceda, es importante encontrar una estrategia que favorezca a ambas partes, es decir, la organización deberá producir beneficios tanto para las personas como para la empresa.

Para comprobar la validez de los objetivos que se plantean tanto las personas como las organizaciones en una estrategia de ganar/ganar estos deben de ser SMART ⁶:

Specific = Específico

Measurble = Medible

Achievable = Alcanzable

Realistic = Realista

Time Relate = Tiempo definido

Lo que se pretende alcanzar son resultados concretos a través del desarrollo de actividades específicas que nos ayudarán a conseguir el cumplimiento de los objetivos personales y empresariales.

⁶ http://www.proyectogirh.com/archivos/produccots_girh/MISION.PDF



1.3 BASES DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Las Bases de la Estructura Organizacional repercuten en las actitudes de los individuos y más aún en su comportamiento, es por ello que los gerentes tienen la difícil tarea de diseñar una estructura acorde a las necesidades de la empresa, teniendo en cuenta seis elementos claves que llevaran a la realización de un trabajo legítimo.

1. Especialización Laboral o División del Trabajo:

Es el proceso mediante el cual los administradores dividen las actividades a los empleados, con el fin de que cada trabajador realice una tarea específica sin tener que hacer el trabajo completo logrando así una mayor productividad por parte del empleado.

La especialización laboral o división del trabajo dentro de las organizaciones ocurre de tres diferentes maneras:

- Especialidades personales: se entiende como las profesiones o especialidades que el empleado tiene como por ejemplo: contadores, ingenieros, médicos, comunicadores sociales, relacionador público, diseñadores, etc.
- Secuencia Natural de Trabajo: designación de tareas o actividades a los individuos, a esta peculiaridad se la llamada especialización horizontal.



- **Plano Vertical:** es la asignación de tareas de manera jerárquica, es decir, la actividad que realice un director no será la misma actividad que deberá realizar una secretaria.

2. Departamentalización

Una vez realizada la división de tareas de acuerdo a las habilidades de los empleados se procederá a la agrupación y coordinación de las actividades a lo llamaremos Departamentalización.

La departamentalización son áreas especializadas, divididas e interrelacionadas estructuralmente dentro de una organización, en donde el individuo desempeñará una labor acorde a sus especialidades personales, es decir, “un gerente de manufactura podrá organizar su planta situando en departamentos comunes a los especialistas de ingeniería, contabilidad, manufactura, personal y abastecimiento” (Robbins, 427).

Algunas de las bases de departamentalización más utilizadas por los administradores son:

- **Departamentalización Funcional:** es aquí donde los administradores combinan los puestos de trabajo de acuerdo a las necesidades de la organización, la departamentalización por funciones puede cambiar de acuerdo a los objetivos y las actividades; la ventaja principal de este tipo de departamentalización



es su eficiencia, ya que es lógico tener un departamento integrado por expertos o personas con habilidades e inclinaciones semejantes dentro de una misma área.

- **Departamentalización Geográfica:** Es aquella que se establece de acuerdo al área geográfica; este tipo de departamentalización se da en su mayoría en organizaciones grandes en donde tienen que delegar a un gerente para que coordine las actividades en una región, su principal ventaja es proveer de capacitación a todo el personal directivo de la organización para posteriormente evaluar su proceso.

- **Departamentalización por Producto:** Es aquella departamentalización que se encuentra bajo la autoridad de un solo ejecutivo, en este tipo de organización los empleados desarrollan al máximo sus habilidades y destrezas, ya que tienen en su poder una gran responsabilidad a la hora de elaborar el producto o servicio.

- **Departamentalización por Procesos:** Es aquella departamentalización que al momento de agrupar las tareas lo hace mediante la utilización de procesos, cada proceso a seguir



demandará diferentes habilidades, dando así resultados homogéneos al finalizar cada actividad.

- **Departamentalización por Cliente:** Es aquella departamentalización que se orienta y se preocupa por las necesidades y problemas de cada consumidor o cliente al que la organización pretenden llegar, para lo cual se cuenta con personas expertas en el área que serán capaces de satisfacer dichas necesidades.

3. Cadena de Mando:

La Cadena de Mando hace referencia a la autoridad y responsabilidad de quién manda a quién, es decir, va desde un nivel más alto a un nivel más bajo. Para entender la cadena de mando hay que considerar dos conceptos:

Autoridad: Es el derecho inmovible que tiene un directivo dentro de la organización para dar órdenes y hacer que se cumplan.

Unidad de Mando: en una organización consiste en recibir órdenes o instrucciones de una sola persona, es decir, un subordinado debe tener un sólo superior ante el cuál responderá sobre sus acciones.



Hace algunos años la cadena de mando era considerada como un pilar fundamental para el diseño de las organizaciones, debido a que se regían a una autoridad (director/a) de cada institución, el mismo que impartía órdenes o instrucciones a cada uno de sus empleados. Pero, hoy en día la cadena de mando, autoridad y unidad de mando en las organizaciones ha dejado de tener mucha importancia gracias al avance tecnológico y a la facilidad de acceso a la información.

En la actualidad, las organizaciones se han ido modernizando al crear redes de comunicaciones formales e informales en donde, los empleados acceden en pocos segundos a la información propia de la organización (políticas, valores, ideologías, etc.) que hace años atrás, sólo tenían acceso los directivos. Ahora con estas redes computacionales los empleados pasan hacer parte activa de la organización, es decir, tienen la libertad de sugerir y tomar decisiones que antes eran exclusivas de la administración.

4. Tramo de Control:

El Tramo de Control hace referencia a la cantidad de personas que dependen de un gerente ya que, determina el número de niveles y administradores que tiene una organización.

Mientras más amplio y largo sea el tramo de control más eficiente será la organización debido a que se regirán a reglas y normas operacionales de



un sólo directivo. En cambio, en una organización los tramos de control estrecho o reducido tienen varios inconvenientes:

- En primer lugar el costo; debido a que se debe contratar más personal administrativo.
- En segundo lugar, distorsionan la comunicación vertical debido a que se añaden más niveles jerárquicos en la organización, lo cual hace lenta la toma de decisiones.
- Finalmente los tramos de control estrechos, llevan a una supervisión estricta, lo que provoca la intimidación de los empleados.

5. Centralización y Descentralización

Centralización: Hace referencia a la asignación de autoridad para la toma de decisiones y control en un nivel alto de jerarquía, es decir, que la dirección tomará las decisiones sin tomar en cuentas las opiniones del personal de menor rango.

Descentralización: Por el contrario la descentralización actúa en un nivel menor de jerarquía, en donde el personal tiene la libertad de intervenir en la toma de decisiones, es aquí, en donde la resolución de problemas es más efectiva ya que existe una mayor participación por parte de los empleados.



6. Formalización:

La formalización en una organización, es el grado de imponer reglas, tareas y procedimientos escritos, en donde se designa el accionar de sus empleados. Una estructura organizacional formalizada es aquella, que describe las actividades a desempeñar por cada individuo dentro de la institución, con esta estructura el personal tendrá poca libertad de tomar sus propias decisiones.

Es por ello que la formalización da como resultado cuatro parámetros:

1. Alta especialización laboral: son las tareas especializadas que dejan al empleado con poca discrecionalidad.
2. Alta delegación de autoridad: es aquella en donde se insiste la utilización de informes describiendo el uso de la autoridad.
3. Los departamentos funcionales son aquellos que están compuestos por tareas similares.
4. Amplios parámetros de control: desmotivan la supervisión individual por el exceso del personal, es por ello que existen reglas y procedimientos que el personal debe cumplir.

1.3.1 MODELOS DE ORGANIZACIÓN

En una estructura organizacional se pueden adoptar diversos modelos de organización, los mismos que se definen en función de: tamaño de la



organización, función del ambiente, función de la tecnología y sobre todo en función de las estrategias administrativas.

En este capítulo abordaremos tres modelos básicos de organización.

- Estructura Simple
- Burocracia
- Estructura Matricial

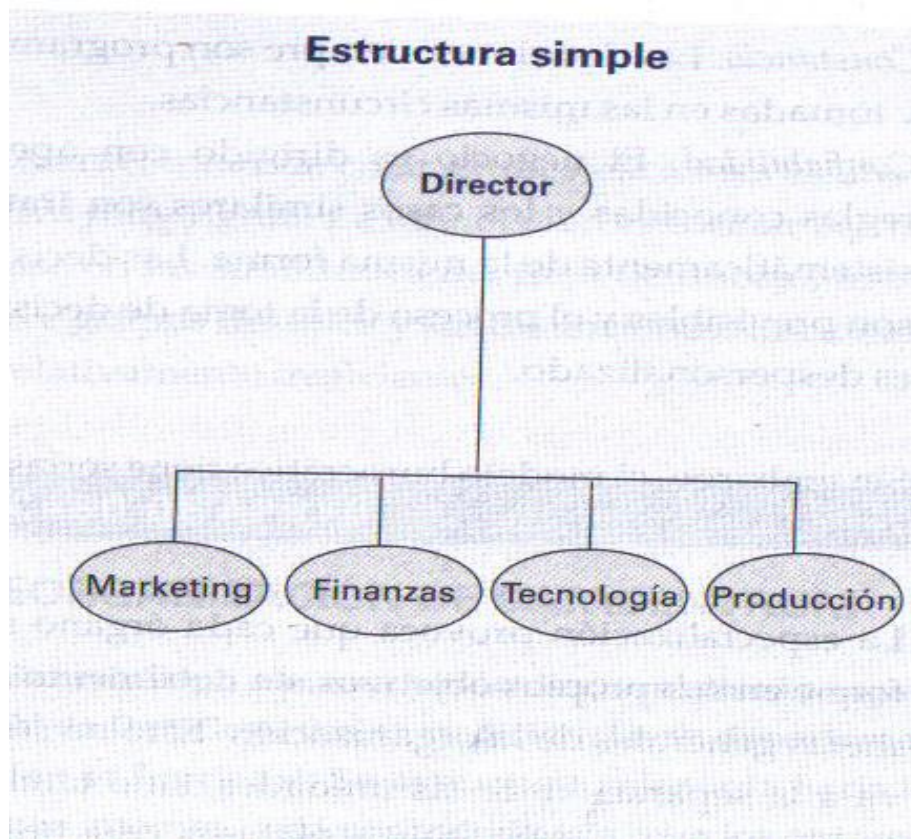
1.3.1.1 Estructura Simple

A la estructura simple, también se le denomina organización plana debido a que cuenta con dos o tres niveles jerárquicos dentro del diseño organizacional; un nivel alto (director/a), que concreta la autoridad en la toma de decisiones y un nivel más bajo (Subordinados), un grupo de personas que trabajan ordenadamente y acatan órdenes del director.

Es la estructura esencial de toda organización pequeña, y se caracteriza por.

- Centralización de la Autoridad
- Sencillez
- Estructura jerárquica
- Escaso grado de departamentalización
- Amplio margen de control
- Agilidad y flexibilidad

Una de las principales desventajas de este tipo de estructura, es que dificultará el funcionamiento si la organización crece, debida a que su formalización y centralización genera exceso de información en la dirección.



CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento Organizacional. La Dinámica del éxito en las Organizaciones. Segunda Edición. Estructura Simple. Figura 4.10

1.3.1.2 Burocracia

La estructura burocrática se caracteriza por realizar actividades rutinarias regidas a normas, reglas y procedimientos muy formales, su principal ventaja es la realización de tareas estandarizadas.



Los puntos fuertes de la Estructura Burocrática son las siguientes:

- Racionalidad: en el cumplimiento de objetivos
- Puestos definidos: en donde el personal sabe con exactitud sus deberes.
- Rapidez en la toma de decisiones: cada miembro sabe qué hacer y cómo hacerlo.
- Interpretación unívoca: garantiza la discreción en la información.
- Rutinas y procedimientos uniformes: reduce los costos y los errores por tener rutinas preestablecidas.
- Continuidad de la organización: criterios de selección del personal basados en una competencia técnica.
- Constancia: las decisiones tomadas se basan en una misma circunstancia, es decir, son programadas.
- Confiabilidad: cada negocio es dirigido por reglas y procedimientos ya establecidos y las decisiones ya están previstas.

Las principales desventajas de este modelo son:

- La especialización genera conflictos entre unidades, es decir, que cada organismo se enfoque en sus propios objetivos.
- Rigidez: en el modelo burocrático la rigidez se refiere a la antipatía ante el cambio e innovación.



- El modelo burocrático ignora el comportamiento humano, provocando ineficiencia y falencias en su funcionamiento.

1.3.1.3 Estructura Matricial

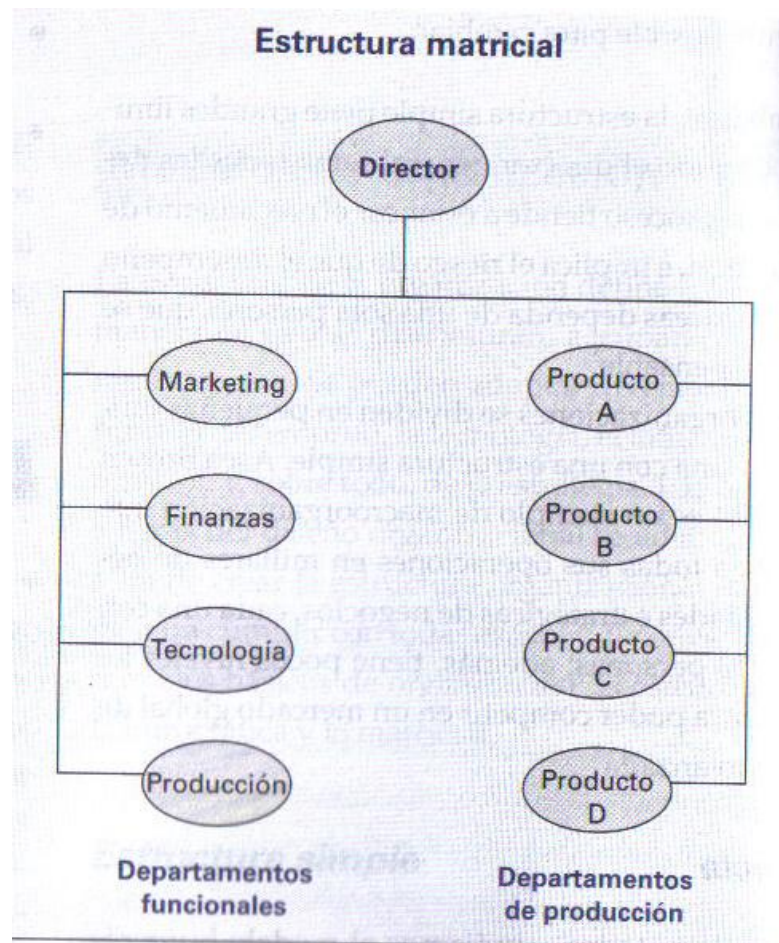
La Estructura Matricial se caracteriza ser un cuerpo mixto, que facilita la utilización del personal y de los especialistas, este diseño permite maximizar los puntos fuertes y minimizar los puntos débiles de dos bases departamentales: funcional y de producto; creando así una doble línea de mando dentro de las organizaciones. Esto quiere decir, que los individuos se encuentran sujetos a una doble subordinación.

Ventajas de la Estructura Matricial

- Uso eficiente de los recursos: Facilita la utilización del personal especializado, esto quiere decir, que un proyecto no exige el tiempo completo de un especialista.
- Flexibilidad en condiciones de cambio e incertidumbre: La estructura matricial facilita la circulación de la información por canales verticales como horizontales, fomentando la interacción constante de cada uno de sus miembros, permitiendo así una respuesta más rápida ante condiciones adversas.



- Excelencia técnica: Los especialistas técnicos interactúan con otros especialistas mientras están asignados en un proyecto, es permite analizar los pros y los contras del proyecto generando nuevas ideas.
- Liberación de la alta administración para la planeación de largo alcance: El diseño de matriz, permite que la alta administración delegue la toma de decisiones, es decir participa menos en actividades cotidianas de la organización. Facilitando así la planeación de largo alcance por parte de los directivos de los departamentos.
- Mejoramiento de la motivación y el compromiso: La organizaciones están conformada por personas especializadas, quienes tienen responsabilidades administrativas en sus áreas respectivas. Como resultado facilita la participación en la toma de decisiones de una manera democrática.
- Oportunidades para el desarrollo personal: En las instituciones al personal se les ofrece oportunidades para desarrollar sus habilidades y destrezas, colocándoles en diferentes grupos que representan a una de las partes de la organización, con el fin de compartir ideas, pensamientos y adquirir mayor conocimiento de la empresa.



CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento Organizacional. La Dinámica del éxito en las Organizaciones. Segunda Edición. Estructura Simple. Figura 4.10

1.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

1.4.1 Concepto de Cultura

Toda sociedad tiene una cultura propia que influye en el comportamiento de los seres humanos y en las organizaciones. Por lo tanto, definimos a la



Cultura como el conjunto de valores, costumbres, creencias, reglas y tradiciones., que se transmiten de generación en generación.

Al pasar los años la cultura ha ido evolucionando según su entorno, es por ello que las generaciones antiguas han tratado de imponer su cultura a los más jóvenes, pero éstos muestran cierta resistencia ante las tradiciones antiguas, lo que provoca cambios y transformaciones graduales.

Cada persona al nacer va aprendiendo del ambiente en el que se desarrolla, permitiéndole interiorizar y acumular los conocimientos de su propia cultura por medio de la interacción con las personas (socialización) y el proceso educativo. Las actitudes adquiridas y las experiencias compartidas servirán para guiar y controlar ciertas normas de conducta, que vaya de acuerdo a los patrones pre-establecidos por su cultura.

1.4.2 La Cultura dentro de la Organización

Cada organización tiene sus propias políticas o estilo de vida que influye en el entorno en el que desarrollan y en el comportamiento de las personas que laboran dentro de la institución.

Es importante aprender a manejar las diferencias culturales de cada organización ya que es un requisito obligatorio para obtener una administración efectiva, entendiendo que la cultura organizacional es el ADN de las organizaciones, siendo el factor fundamental que permite comprender el comportamiento organizacional.



Dentro de una organización identificamos algunos fenómenos inherentes como lo son: el Clima y la Cultura Organizacional.

El Clima Organizacional es un ambiente artificial generado en la organización y está relacionado con el logro de los objetivos, filosofía y los sistemas de dirección encaminados a cumplir metas y objetivos.

Es el ambiente creado entre los miembros de la organización y está relacionado con el grado de motivación de las personas. Sin embargo, cuando las personas se encuentran poco motivadas sea por la insatisfacción de sus necesidades, el clima organizacional suele deteriorarse creando insatisfacción, antipatía, desinterés lo que da como resultado enfrentamientos entre los miembros y la organización. Por eso se busca que el clima organizacional sea favorable para todos los miembros de la institución con el fin de mejorar su estado de ánimo y conseguir un mejor desenvolvimiento en sus actividades laborales.

Cuando una persona pasa de una institución a otra, o de un departamento a otro dentro de la empresa, experimenta diferentes ambientes a los mismos que tiene que adaptarse, por ello aprende nuevos procesos de información, nuevos valores, nuevas formas de comportamiento, etc.

Hoy en día, los individuos al formar parte de una organización tienen que cumplir con un proceso de adaptación que es común pero al mismo tiempo



difícil, ya que la conducta condiciona e influye considerablemente en las interacciones de las personas y el proceso de comunicación.

Las variables que afectan a la cultura dentro de la organización son: factores económicos, políticos, jurídicos y tecnológicos. Las variables nacionales y socioculturales también influyen en el contexto en el que se desarrolla siendo estos: la religión, educación, lenguaje, etc., perpetuando las variables culturales. A su vez, estas variables culturales (valores, normas, creencias) determinan las actitudes básicas de los empleadores como son: el trabajo, el tiempo, el materialismo, el individualismo y el cambio. Dichas actitudes y comportamientos de los individuos y grupos de trabajo afectan a la motivación, productividad, compromiso y ética, y éstas a su vez influyendo en los resultados que se pueden esperar de cada persona.

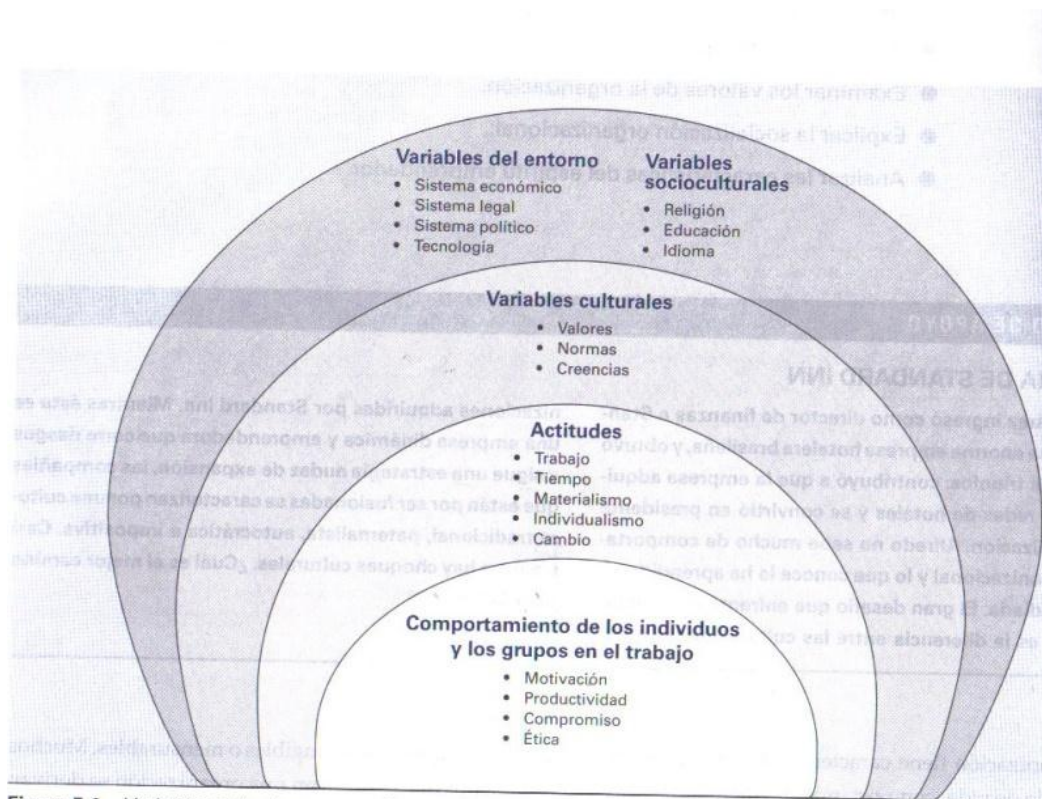


Figura 5.1 Variables del entorno que afectan el comportamiento organizacional.⁵

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento Organizacional. La Dinámica del éxito en las Organizaciones. Segunda Edición. Variables de entorno que afectan el comportamiento organizacional Figura 5.1

1.4.3 Cultura Organizacional

Así como cada sociedad, cada nación, cada país tiene su propia cultura, las organizaciones también las tienen, entendiendo que la cultura no es algo palpable sino más bien es la filosofía, creencias, la imagen e identidad corporativa.

Entendiendo a la identidad corporativa como un conjunto de elementos que componen la realidad objetiva de una organización, ya que transmite las conceptualizaciones de lo que es la empresa, es decir, responde a las



preguntas: ¿Quiénes somos? ¿Cómo somos? ¿Qué hacemos? y ¿Cómo lo hacemos?

Siendo así la imagen corporativa el elemento que complementa a la cultura organizacional, debido a que es la forma o modo por el que cual la organización se identifica, es la expresión de los valores, de la misión y visión de la institución.

En la imagen corporativa, lo que busca la empresa es proyectar un perfil positivo a sus públicos, tanto internos como externos es una expresión de lo que hace y dice su cultura organizacional.

La cultura organizacional es definida por Edgard Schein como:

“Un patrón de suposiciones básicas -inventadas, descubiertas, o desarrolladas por un grupo en la medida que aprende a enfrentar los problemas de adaptación externa e integración interna- que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerado válido y, por lo tanto, ser enseñado a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir frente a aquellos problemas”⁷

⁷ GIBSON, James. Las Organizaciones Comportamiento Estructura y Procesos (Cultura Organizacional) pag. 34



La Cultura Organizacional no es otra cosa más que un conjunto de significados compartidos por las personas dentro de la organización, así como también es la suma de hábitos, creencias establecidas por medio de normas, valores, actitudes, que ofrece una sensación de estabilidad y de identidad corporativa.

A la larga la cultura evoluciona en las organizaciones dando como resultado el compartir el conocimiento y el entorno entre sus miembros. Por lo tanto la cultura organizacional determinará que las personas sean buenos ciudadanos y cooperen dentro de una sociedad.

La Cultura Organizacional presenta varios estratos con diferentes grados de profundidad y arraigo.⁸

Estrato1. Artefactos

- Tecnología
- Predios e instalaciones
- Productos y Servicios

Estrato 2. Pautas de Comportamiento

- Tarea
- Procesos de Trabajo
- Reglas y Reglamentos

⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento Organizacional La Dinámica del Éxito en las organizaciones (Fig. 5.5 Los Distintos Estratos de la Cultura Organizacional) pag.126



Estrato 3. Valore y Creencias

- Lo que las personas dicen o hacen cotidianamente
- Filosofía, Estrategias y Objetivos

Estrato 4. Supuestos Básicos

- Creencias Inconscientes
- Percepciones y Sentimientos
- Concepción de la naturaleza humana
- Supuestos predominantes

1.4.4 Características de la Cultura Organizacional

La Cultura Organizacional refleja el comportamiento de la organización con su entorno entendiendo que es un conjunto de creencias, normas, reglamentos, políticas, valores, etc.,

Al parecer hay siete características que deben ser combinadas y acopladas para que reflejen la esencia de la Cultura Organizacional:

1. Autonomía Individual: es la responsabilidad que tienen las personas dentro de la organización.
2. Estructura: son las normas y reglamentos que se utilizan para vigilar y controlar el desempeño del personal.
3. Apoyo: es el grado de ayuda que los gerentes dan a sus empleados.
4. Identidad: identificación de los miembros con la organización.



5. Desempeño-Premio: incentivos salariales que da la organización por el buen desempeño de sus empleados.
6. Tolerancia del conflicto: se da entre las relaciones de las personas y los grupos de trabajo.
7. Tolerancia del riesgo: alentar al empleado para que se innovador, agresivo y corra riesgos.

1.4.5 CAMBIO ORGANIZACIONAL

“Cambiar sin cesar para ser siempre la misma organización: la que ocupa el primer lugar en la mente del consumidor” (Chiavenato, 411).

Cambio significa un estado nuevo diferente al antiguo, el cual tiene como fin hacer que las cosas sean diferentes, esto implica una transformación, una alteración, interrupción y ruptura del pasado.

Las personas encargadas de dirigir el cambio organizacional son conocidas con el nombre de Agentes del Cambio quienes tienen la misión de controlar el ritmo creciente de la organización y buscar estrategias eficaces que lleven adelante a la empresa haciéndola viable y competitiva, ya que, si el cambio es negativo llevara al fracaso y destrucción de la organización.

Durante las primeras décadas del cambio nació el Desarrollo Organizacional y junto a él la primera generación de Agentes del Cambio, no debe entenderse al desarrollo organizacional como un concepto individual y



definible, sino más bien, es la expresión que se designa a varias actividades que tiene relación en la dirección del cambio.

En la actualidad, las organizaciones enfrentan un cambio rápido y azaroso que transforma la dirección de la organización y el comportamiento de los individuos, es por ello, que las empresas necesitan introducir maquinarias y equipos tecnológicos, cambiar los procesos de trabajo y mejorar la productividad y calidad de sus servicios.

Todos los días, las instituciones se encuentran en un cambio constante para adaptarse al contexto actual por lo que realizan cambios organizacionales y culturales, cuando se realizan dichas transformaciones el primer paso a realizar es modificar el pensamiento de las personas y prepararlas para que no se resistan al cambio.

La gente tiende a resistirse al cambio por dos razones:

- Pérdida de lo conocido o trillado
- Por miedo a la pérdida personal.

1.4.5.1 Fuerzas del Cambio

Las organizaciones actuales están enfrentando ambientes dinámicos y cambiantes para mejorar su desarrollo corporativo en el mercado, lo que obliga al personal a adaptarse a estos cambios.

Existen seis fuerzas que estimulan el cambio:



1. **Tecnología:** Modifica el trabajo en las organizaciones porque sustituye la supervisión directa de la persona reduciendo así los niveles jerárquicos de la empresa. La tecnología de la información ha permitido a las organizaciones ser más ágiles y flexibles, en cuanto al desarrollo, producción y distribución de sus productos. Con el surgimiento de la automatización en las instituciones, la mano de obra ha sido sustituida por equipos de trabajos multifuncionales.
2. **Naturaleza de la fuerza de trabajo:** Las organizaciones tienen que acoplarse a un entorno multicultural cambiando sus políticas y prácticas en el área de talento humano para así conservar y atraer una fuerza de trabajo diversificada.
3. **Crisis Económica:** Aumento de precios en los productos y servicios que ofrecen las empresas, haciéndolos inaccesibles para un porcentaje de la población, lo que provoca pérdidas económicas para la institución.
4. **Competencia:** Ha ido creciendo aceleradamente por lo que las organizaciones deben cuidarse de competidores tradicionales (creación/ desarrollo de nuevos productos/servicios) como también de las empresas pequeñas (ofertas novedosas). La institución que tendrá éxito en el mercado será aquella que sepa manejar y cambiar la competencia a su favor, desarrollando y ofertando productos nuevos al mercado.
5. **Tendencias Sociales:** Son dinámicas ya que las personas al interactuar con otras de su misma especie aprenden nuevos patrones de conducta y



modos de actuar ante diversas situaciones. Hoy en día el internet nos brinda la posibilidad de intercambiar información rápidamente mediante sus diversas plataformas por ejemplo: facebook, twiter, skype, myspace, etc.

6. Política Mundial: Se da, por la desaparición de la Unión Soviética y por la gran apertura que han tenido los mercados chinos en las diversas partes del mundo.

Las organizaciones han sido capaces de cambiar y sobrevivir a las diversas circunstancias que a se han dado al pasar de los años en todo el mundo. Sin embargo nos interesa que los cambios de actividades sean positivos y significativos obteniendo así una mayor productividad y mejora en la calidad en los productos/servicios, permitiendo así un cambio deliberado que busca resultado.



CAPÍTULO 2

RELACIONES PÚBLICAS

“Función administrativa de liderazgo que contribuye a lograr los objetivos de la organización, y a facilitar el cambio organizacional”

Lattimore



2.1 ORIGEN DE LAS RELACIONES PÚBLICAS

La Relaciones Públicas nace en Estados Unidos a principios del siglo XX, ante una demanda empresarial. El pionero de las Relaciones Públicas a nivel mundial fue Dr. Edward L. Bernays quien fue asesor de varios Presidentes de los Estados Unidos, así como el primero en obtener una cátedra de Relaciones Públicas en la Universidad de New York City E.E.U.U., y en escribir un libro sobre Relaciones Públicas título “Cristallizing Public Opinion” (Cristalizando la Opinión Pública). Esta disciplina surge ante la necesidad que tienen las organizaciones de relacionarse con su el público del que dependen, para triunfan ante la competencia existente de productos, marcas, servicios, ideologías, etc.

El Ecuador no ha sido ajena a tal realidad, es por esto que las Relaciones Públicas se originan en la década de los años 60 con el Diplomático Jorge Cornejo quien fue el primero en abordar el tema “Apuntes: Etapas históricas de las Relaciones Públicas”, para posteriormente ofrecer a la Revista de Relaciones Públicas, editado en Madrid un artículo titulado “Historia de las Relaciones Públicas en Ecuador”.

Es así, que en la Presidencia del Dr. Velasco Ibarra se comenzó a desarrollar la sala de prensa, y con ello las actividades de Relaciones Públicas. Se incorporo la Radio Nacional del Estado, para posteriormente, en el Gobierno de Rodríguez Lara crear la Secretaría Nacional de Información Pública – SENIP.



En los años 1972-1974 el Ejecutivo ya contaba con oficinas de Relaciones Públicas, para luego, en los años 90 transformarse en oficinas de comunicación institucional y comunicación organizacional, sin dejar a un lado las oficinas de Relaciones Públicas.

2.1.1 Las Relaciones Públicas: Su Origen como Disciplina Formal

La práctica de las Relaciones Públicas como disciplina exacta se remonta a los orígenes de la humanidad, por la necesidad de que el ser humano tiene de mantener, optimizar y establecer relaciones con aquellos que lo rodean y que están ligados a sus objetivos comunes.

Las Relaciones Públicas como disciplina formal nace a partir de la revolución industrial del siglo XIX, que originó la máxima producción de bienes, lo que trajo consigo lo que hoy se conoce como proletariado urbano. Como consecuencia, las relaciones entre patrón y sus obreros, el productor y consumidores del producto, el gobernante y el gobernado fueron siendo cada vez más distantes, es decir, cada uno se preocupaba por lo suyo dejando de un lado el interés por los demás, lo que significó para las empresas privadas la persecución de sus objetivos lucrativos.

Es evidente que el origen formal de las Relaciones Públicas se encuentra en la empresa privada de un sistema capitalista norteamericano, el cual tenía como objetivo principal generar utilidades o ganancias, percibiendo así, a las Relaciones Públicas como el medio de manipulación para lograr dicho objetivo.



La ciencia de las Relaciones Públicas es la actividad que realiza la alta dirección, la cual tiene como fin mantener, potenciar, crear y recuperar la credibilidad y confianza de sus públicos mediante conocimientos científicos, difusión - propagación de información a tiempo y mediante gestiones personales que ayudan a la nuestra sociedad a tomar decisiones y a funcionar con más efectividad, contribuyendo a una comprensión recíproca entre los públicos y las instituciones y viceversa.

Las Relaciones Públicas sirven a una amplia variedad de instituciones que va desde lo público hasta lo privado, esta disciplina para alcanzar sus metas deberá desarrollar relaciones efectivas con sus públicos, así como también, con la sociedad entera. Para esto los relacionadores públicos deben comprender y entender las actitudes y valores de sus públicos internos y externos con el fin de alcanzar y cumplir con los objetivos institucionales.

En la Gestión de la Alta Dirección, las Relaciones Públicas es considerada como un herramienta fundamental en la organización, por lo que sus actividades han sido aceptadas y difundidas por sus administradores. Es por ello que definiremos a las Relaciones Públicas, según el libro Relaciones Públicas Profesión y Práctica como:

“Las Relaciones Públicas son una función de la administración y el liderazgo que contribuye a lograr los objetivos de la organización, a definir una filosofía y a facilitar el cambio organizacional” (Lattimore, 4)



Mientras que el pionero de las Relaciones Públicas da tres ejes verticales en los que se cimienta y se basa el arte de las Relaciones Públicas.⁹

- 1) Información que se ofrece a la opinión pública en general y a los públicos objetivos en particular.
- 2) Estrategias de persuasión dirigidas hacia nuestros públicos para tratar de cambiar sus actitudes, ideas y acciones con la finalidad de hacer coincidir con los intereses de público con los nuestros.
- 3) Concentrar esfuerzos para hacer coincidir el interés público, el de la sociedad, con el empresarial de forma que ambos se beneficien de estos.

Hoy en día, el encargado del manejo de las relaciones públicas tiene que estar preparado para tener relaciones de comunicación interpersonales y escritas, lo que le permitirá averiguar, crear, negociar, facilitar tareas, resolver problemas y llevar la logística; es por ello que su intervención debe ser efectiva, es decir, saber cómo, cuándo y en qué momento es conveniente persuadir a sus públicos, con información estratégica para cambiar su opinión en particular, será el facilitador que ayude al cliente a ajustarse y adaptarse al contexto,

⁹ Barquero, José Daniel. Comunicación y Relaciones Públicas de los Orígenes Históricos al nuevo enfoque de Planificación Estratégica. (Qué es la Ciencia de las Relaciones Públicas, pag 58.)



informándole a través de estudios de investigación de mercado, técnicas y políticas para obtener la opinión pública con el fin de conseguir la credibilidad y confianza entre la organización y sus distintos públicos.

Es por ello que los profesionales de esta área actúan en dos niveles distintos: como asesores de sus clientes o de la alta dirección y como técnicos que producen y divulgan mensajes en múltiples canales de comunicación.

La comunicación es vista por las relaciones públicas como un instrumento útil para la consecución de sus objetivos, ya que crea canales de comunicación y relaciones entre la fuente / emisor y receptor. Siendo la institución (pública/privada) la fuente o emisor, la relación como medio, el público como receptor y su respuesta a la relación como el medio o canal es la retroalimentación.

Enfatizando que la práctica de las Relaciones Públicas tiene por objetivo planificar, establecer y mantener una comprensión mutua entre la organización y sus públicos, es decir, es el arte y la ciencia social de analizar tendencias, predecir consecuencias, asesorar a los líderes de la organización y aplicar programas de acción que sirven tanto a la organización como al público.

2.2. PAPEL E IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES PÚBLICAS

Hoy en día, las Relaciones Públicas se encuentran en una constante evolución dentro de nuestra sociedad, para ello, las empresas han ido adaptándose a contextos cada vez más dinámicos y complejos gracias a la aparición de



nuevos productos, a la evolución de la tecnología, a los recortes del personal, demandas judiciales, etc. Los líderes de las organizaciones han tenido que relacionarse con una variedad de públicos, éstos serán los encargados de buscar los medios propicios para mantener una buena relación con sus públicos. Es aquí en donde entra en juego las Relaciones Públicas, debido a que sus actividades son vitales para el desarrollo y crecimiento de la institución, ya que es la disciplina encargada de mantener las relaciones de la institución con sus públicos y el público en general ya que de esto dependerá el éxito de la institución.

El fenómeno de las relaciones públicas se extiende por todos los países del mundo debido a que de ello depende la imagen institucional de cada empresa, es la encargada de crear corrientes de credibilidad y confianza para las organizaciones, de crear medios de comunicación y de opinión pública y sobretodo de ganar la atención y aceptación de los públicos.

El buen manejo de las Relaciones Públicas llevará a diferenciar a una institución de la otra ya que el especialista de Relaciones Públicas será el encargado de la creatividad que se le dé al producto o servicio que la institución brinda a sus público, para ello el relacionista público está sujeto a normas legales y éticas con la intención de persuadir y manipular al público consiguiendo así un cambio favorable para la institución.



El éxito de las Relaciones Públicas está en la interacción de la empresa con su entorno (públicos) y en la obtención y consecución de una buena voluntad social para el futuro, que proteja lo que la empresa tiene. Entendiendo a la buena voluntad en los negocios no sólo como la actividad favorable del consumidor en los productos o servicios sino también la buena disposición que muestren los empleados, los accionistas, los proveedores, distribuidores y la comunidad en general en el negocio.

En esencia, las Relaciones Públicas obtienen una situación de privilegio para las empresas, siendo estas las encargadas de conseguir el posicionamiento y estabilidad de la institución dentro de la competencia, es decir, genera credibilidad y confianza para su target logrando un crecimiento y desarrollo institucional por medio de la consecución de los siguientes objetivos¹⁰:

- Prestigio o fama
- Promoción de productos y ventas
- Buena disposición de los empleados
- La prevención y solución de problemas laborales
- Mantenimiento del favor del público, de las localidades en las cuales la empresa tiene dependencias.
- Actitud favorable de los accionistas
- Superación de los errores y prejuicios contra la empresa

¹⁰ LESLY, Philip. Manual de Relaciones Públicas tomo I: Principios generales y organización (Lo que consiguen las Relaciones Públicas pag. 10)



- Buena voluntad de los proveedores
- Capacidad para atraer el mejor personal
- Dirección y formulación de políticas
- Simpatía de los clientes y consumidores

Con todo lo expuesto anteriormente podemos observar la importancia que tiene las Relaciones Públicas en las empresas o instituciones, debido a que inicia en el nivel de la Alta Dirección con la formulación de las políticas basadas en los principios de ética y honestidad y en deseo de servir al interés público.

2.2.1 FINALIDAD Y FUNCIÓN DE LAS RELACIONES PÚBLICAS

Las Relaciones Públicas son consideradas como una de las disciplinas que se ha ocupado de forma más directa del estudio y de la relación entre la institución y sus públicos. Pues, su finalidad es generar una unión o vínculo entre las organizaciones y los públicos relacionados, así como también de penetrar positivamente en la mente de sus públicos.

En la actualidad las funciones de las Relaciones Públicas dentro de las empresas pueden variar ampliamente dependiendo del tamaño y tipo de institución, así como también del conocimiento e importancia que de la dirección al uso de las Relaciones Públicas, pero sin perder de lado que toda actividad de relaciones públicas está basada en una Comunicación Estratégica, es decir es



un proceso, un conjunto de acciones, cambios que implican un resultado para lo cual el método apropiado es la fórmula IACE (RACE en ingles) que está compuesta por cuatro elementos fundamentales.

INVESTIGACIÓN: ¿cuál es el problema o situación?

ACCIÓN: (planificación de un programa) ¿qué se va hacer al respecto?

COMUNICACIÓN: (ejecución) ¿cómo se informará al público?

EVALUACIÓN: ¿sé logro llegar al público? ¿cuál fue el efecto?

Es por eso que muchas funciones de la institución como la publicidad, los anuncios, el personal y las finanzas tienden a cambiar en su aplicación dentro de la organización.

Existen cuatro servicios básicos que las Relaciones Públicas facilitan a la Alta Dirección:

1. Consejo y Asesoramiento
2. Comunicación de la Información
3. Investigación y Análisis de Relaciones Públicas
4. Captación al Público de la Institución

Así se entiende, que el fin mismo de las Relaciones Públicas es hallar la comprensión de los públicos como también la formación de verdades institucionales para conseguir un equilibrio de intereses entre los miembros, en tanto que su función será la de mantener las relaciones adecuadas dentro de la



organización para que existan un buen flujo de comunicación dentro de la misma, el cual velará por los intereses de institucionales como personales; dando como resultado que existan funciones internas y externas.

2.2.1.1 Funciones Internas

Antes de realizar cualquier acción dentro de la organización, es importante conocer la situación actual en la que se encuentra la institución, para ello es primordial hacer una investigación de mercado que haga conocer la situación social interna que se vive, así como también, el estado de las políticas institucionales para saber si se tienen que reforzar, modificar o mantener.

Las funciones Internas son:

- Conocer el grado de integración institucional y satisfacción del personal, por medio de un estudio de interno de la organización.
- Detectar conflictos, si los hubiese; y brindar las posibles soluciones
- Investigar sobre el conocimiento que los empleados tienen sobre la institución.
- Analizar si se desarrollan las actividades en sitios adecuados acorde a las necesidades de los empleados.
- Proponer nuevas políticas si se amerita.
- Ayudar y reforzar la labor de los departamentos de ventas y marketing
- Establecer un buen clima laboral.



- Conseguir que ningún problema interno altere o perjudique la imagen de la empresa.

2.2.1.2 Funciones Externas

Las funciones externas tienen como principal objetivo es salvaguardar una buena imagen para la institución, las mismas que crean un nexo de confiabilidad con sus públicos externos, esto se produce a través de un trabajo coordinado de Técnicas de Relaciones Públicas que nos ayudarán a mantener y establecer una imagen global de la empresa, estas funciones utilizan métodos y sistemas a nivel intelectual como social para su buen ejercicio.

- **Método del Sistema Intelectual**

- **Conocer:** Es la capacidad perceptiva de comprensión del público
- **Comprobar:** Intelecto de los seres humanos para comprobar las verdades entre los puntos de referencia
- **Comprender:** Valores y verdades que posee la institución

- **Método del Sistema Social**

- **Definir objetivos:** Marcar una meta a la cual se quiere llegar
- **Planificar acciones:** Saber en todo momento que se desea conseguir



- **Hallar el equilibrio de intereses:** entre el público externo y la empresa
- **Confianza:** Se creará mediante las decisiones correctas manteniendo siempre el equilibrio de intereses.

2.2.1.3 Técnicas de las Relaciones Públicas

Se entiende por técnica el “conjunto de procedimientos y recursos de que se sirve una ciencia o arte” (PLACENCIA,49).

En Relaciones Públicas las técnicas perciben objetivos de acción los cuales cumplen la finalidad de guiar a la organización al cumplimiento de las metas que desea conseguir la institución a lo largo de su vida empresarial, es decir lo que se pretende es crear en sus públicos la necesidad de realizar, crear, compartir, celebrar, etc., con el fin de mantenerse en un mundo lleno de exigencias y competencias corporativas.

Es importante conocer que las Técnicas de Relaciones Públicas no son herramientas para la manipulación de la opinión pública, sino más bien son acciones que ayudaran al desarrollo institucional, ya que si bien sabemos la Filosofía de las Relaciones Públicas es HACERLO BIEN y HACERLO SABER.

Es por ello que las personas encargadas del área comunicación social deben ser conscientes al momento de penetrar en la mente de las personas que



desean contratar los servicios, para ello utilizar diferentes técnicas de relaciones públicas como:

- Publicidad
- Promoción
- Marketing
- Creación de una Imagen Corporativa
- Auditoría de Comunicación interna y externa
- Comunicación de Crisis
- Relaciones con los medios
- Balance Social
- Organización de Eventos para el público interno y externo
- Imagen de marca y empresa
- Relaciones Financieras

2.3 Opinión Pública

La opinión Pública es la información de las creencias sociales en diferentes planos, esto quiere decir, que los medios que sean utilizados para la transmisión del mensaje y los circuitos de comunicación que se utilicen para la misma configurarán las percepciones de la persona de allí que es importante un buen manejo de los patrones culturales y políticos dentro de la sociedad cuencana al momento de crear un imagen favorable para la institución, son los



medios de comunicación los que determinarán la opinión pública de cualquier institución es por ello que la información manejada y los servicios brindados a la ciudadanía deben ser los correctos.

Según Habermas, la opinión pública lo asocia con el espacio público porque vincula la dinámica del mundo simbólico con la interacción comunicativa que genera opinión. La opinión pública se la entiende como un hábito de nuestra vida social, en la cual podemos construir una opinión pública al interactuar con otros ciudadanos, en estos casos, la comunicación requiere de medios precisos de transferencia como son: periódicos, revistas, radio, televisión, medios electrónicos, etc.

Es así que el bienestar socioeconómico determinará el estatus quo, el cual es un condicionante de la opinión del individuo que compartida, en un espacio público se convertirá en opinión pública. Es innegable que el nivel de educación, el tipo de empleo, inciden a la hora de formar una opinión pública, ya que los individuos tenemos afinidad con aquellas personas del mismo nivel.

En las instituciones públicas y privadas encontramos personas de toda clase social, es así que se vuelve fundamental la utilización de los medios o canales de comunicación correctos, para transmitir el mensaje y así forjar una opinión pública beneficiosa para las instituciones comenzando desde su público interno hacia el externo.



2.4 Las Relaciones Públicas en el cuadro de la Organización

En el cuadro de la Organización, las Relaciones Públicas juegan un papel fundamental ya que se la considera como la disciplina encargada de mantener y establecer buenas relaciones entre la organización y sus públicos, es decir nos enseña lo que realmente es importante en la institución, así como también se encargará de crear y mantener una buena imagen corporativa, debido a que de eso depende el fracaso o éxito de la empresa.

Mantener una buena imagen corporativa no es otra cosa más que los públicos u objetivos dianas tengan un conocimiento, opinión y una valoración positiva de los productos o servicios que brinda la institución. Es por ello, que para cumplir con los objetivos planteados por la empresa, las relaciones públicas deben desarrollar relaciones efectivas con las diferentes audiencias, consumidores, accionistas, etc., es decir nos brindará pautas para una buena organización.

Los profesionales de las Relaciones Públicas en el cuadro de la Organización actúan de dos formas: Primero como asesor de la dirección y segundo como un mediador.

Dentro de las Funciones Directivas, el papel de las Relaciones Públicas son:

- Analizar e interpretar las actitudes de la opinión pública, las mismas que pueden afectar para bien o para mal a la organización.
- Asesorar a todos los niveles de dirección de la organización en asuntos políticos, sociales, culturales y comunicacionales.



- Investigar y evaluar programas de acción y comunicación.
- Implantar objetivos y gestionar los recursos necesarios para contratar personal y distribuir presupuestos.
- Aplicar los esfuerzos necesarios para cambiar la política pública.

Con todo lo expuesto, hemos llegado a la conclusión de que el profesional de las relaciones públicas utiliza una variedad de técnicas comunicacionales y desempeña un papel de mediador entre la organización y su entorno exterior.

Los departamentos de Relaciones Públicas han estado presentes más de un siglo dentro de las instituciones y empresas desempeñando diversas funciones dentro de las mismas. El pionero en la creación del departamento de Relaciones Públicas dentro de su empresa fue George Westinghouse en el año 1889, quién contrató a dos personas para que publicaran su proyecto de electricidad de corriente alterna.

Con el pasar de los años las Relaciones Públicas van teniendo importancia en nuestro mundo actual debido a que nos encontramos sumergidos en un entorno continuo y dinámico por eso los ejecutivos de las instituciones ya no toman a las relaciones públicas como una publicidad o como una comunicación que va dirigida a una persona (unidireccional) sino más bien como un proceso de negociación y compromiso con un determinado grupo de personas, es por ello que los directivos de relaciones públicas deben ser especializados en un comunicación estratégica y no sólo como técnicos en comunicación.

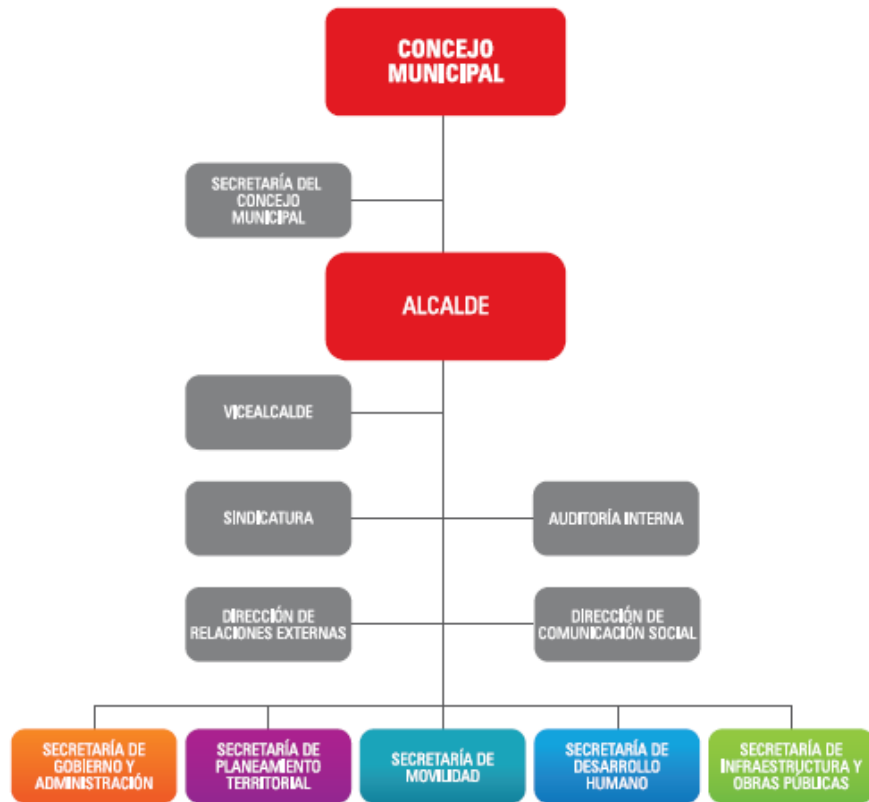


El director de una empresa será aquella persona que tenga bases básicas sobre la formación de Relaciones Públicas, en caso de no poseer dicha información requerirá de una especialista en el área ya que le ayudará a clarificar y atemperar sus ideas, pensamientos y políticas con las personas, por eso los especialistas en el campo de las relaciones públicas ayudan a la alta dirección a manejar de mejor manera las políticas y la comunicación con los públicos determinados debido a que se sustentan más en una comunicación bidireccional y en una investigación exhausta con los públicos.



2.5 Organigrama de la Alcaldía de Cuenca

ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA CORPORACIÓN MUNICIPAL



Fuente: Dirección de Comunicación Social Alcaldía de Cuenca

ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA CORPORACIÓN MUNICIPAL



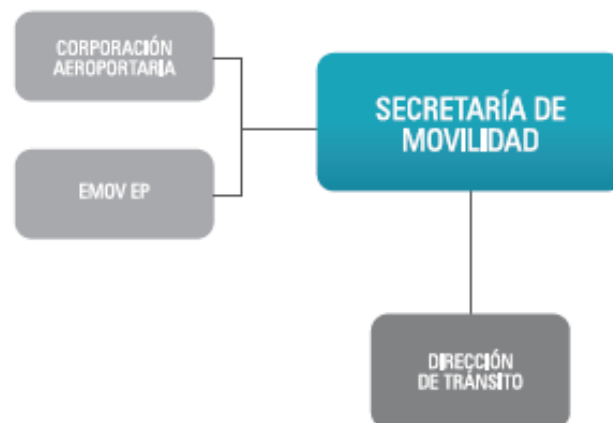
Fuente: Dirección de Comunicación Social Alcaldía de Cuenca

ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA CORPORACIÓN MUNICIPAL



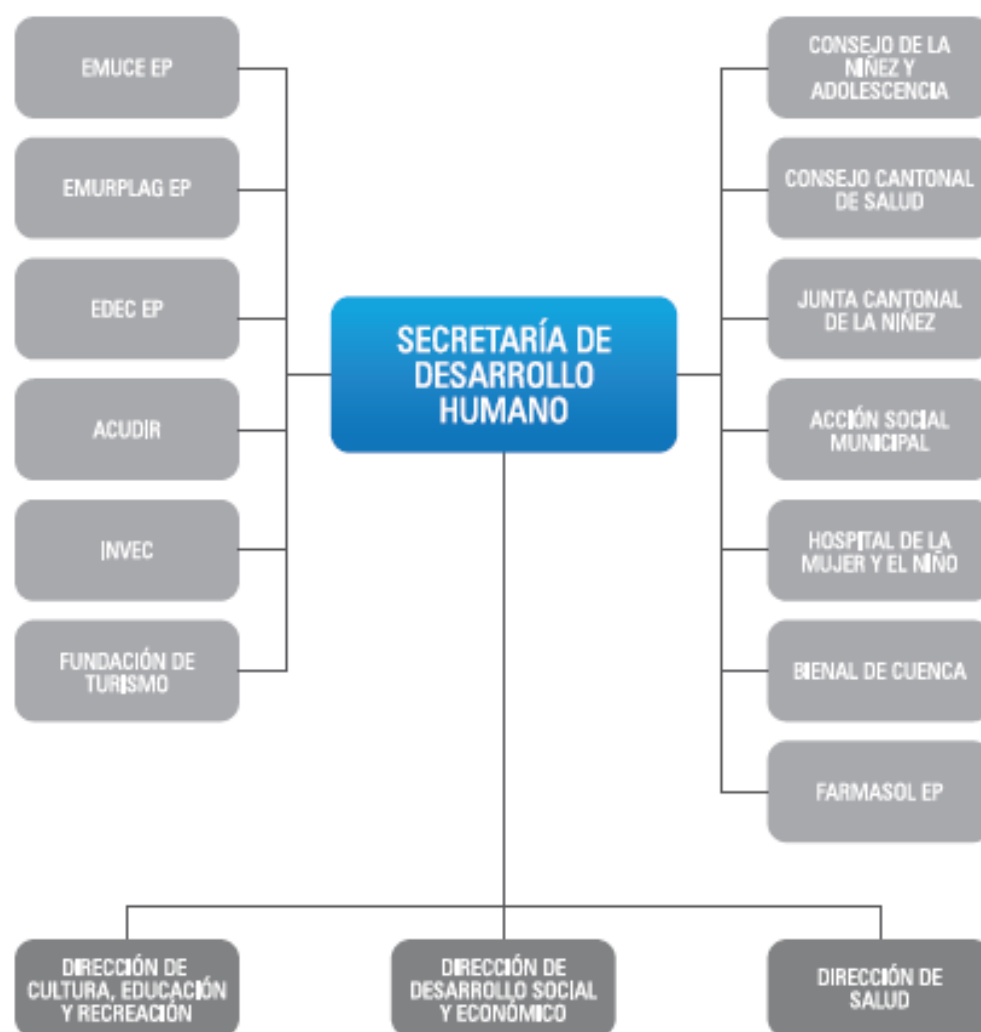
Fuente: Dirección de Comunicación Social Alcaldía de Cuenca

ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA CORPORACIÓN MUNICIPAL



Fuente: Dirección de Comunicación Social Alcaldía de Cuenca

ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA CORPORACIÓN MUNICIPAL



Fuente: Dirección de Comunicación Social Alcaldía de Cuenca

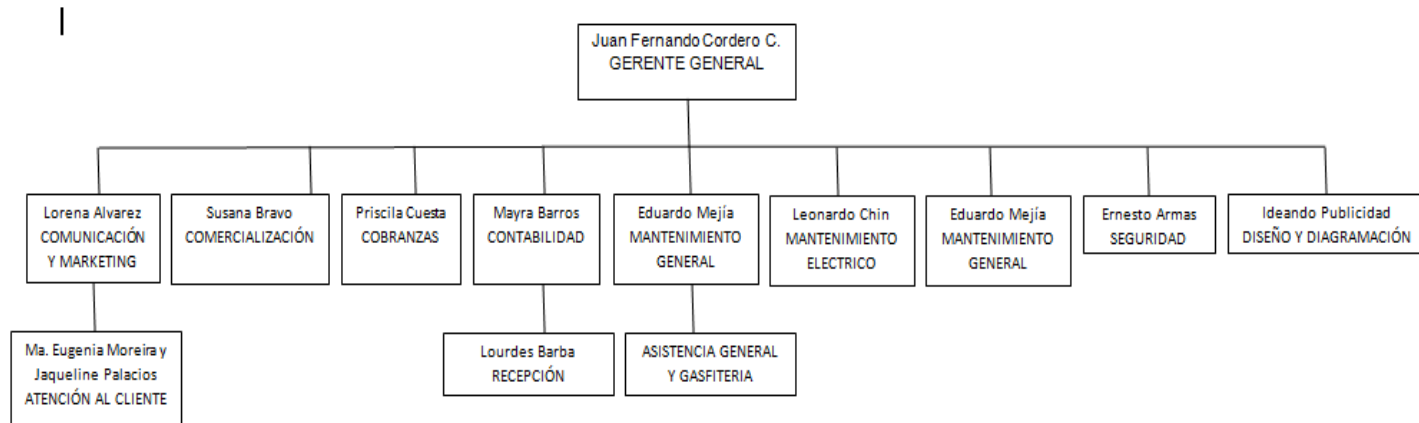
ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA CORPORACIÓN MUNICIPAL



Fuente: Dirección de Comunicación Social Alcaldía de Cuenca



2.6 Organigrama de Mall del Río



Fuente: Departamento de Comunicación y Marketing Mall del Río



Con las estructuras internas (organigrama) de las dos instituciones presentadas anteriormente podemos observar que la institución pública (Alcaldía de Cuenca), presenta una estructura mucho más amplia, ya que dentro de ella está la coordinación de seis secretarías: Secretaría de Gobierno, y Administración, Secretaría de Planeamiento Territorial, Secretaría de Movilidad, Secretaría de Desarrollo Humano, Secretaría de Infraestructura y Obras Públicas; pero todas están bajo el mando y control de un superior en este caso de el Concejo Municipal, por lo tanto la toma de decisiones va a depender del Director que esté a cargo de este Concejo, mientras que el segundo nivel de jerarquía está a cargo del Alcalde de la Ciudad, el mismo que tiene a su poder la toma de decisiones y el control de las secretarías ubicadas bajo de su nivel jerárquico. Es por ello que decimos que la Alcaldía de Cuenca utiliza un tipo de estructura mixta, es decir, usa combinaciones horizontales y verticales.

Mientras que la estructura orgánica del Mall del Río es lineal, ya que tiene en su cabecera a una sola autoridad la que se encarga de tomar decisiones y tener el control de las demás subdivisiones, por lo tanto todos los departamentos que conforman el Mall del Río están ubicados en un mismo nivel jerárquico lo que les permite tener el mismo poder y el mismo derecho sin distinción de mando. Se pudo palpar que a pesar de ser una macro empresa todavía mantiene una estructura familiar; en tanto que la toma de cualquier decisión o movimiento que desee hacer en el departamento, primero tendrá que tener la aprobación por la cabeza de la empresa.



CAPÍTULO 3

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Investigar es uno proceso básico para obtener información actual y veraz de una empresa.



3.1 Antecedentes Históricos de Alcaldía de Cuenca

“Alcanzar el Buen Vivir, desde la construcción de lo local, ha sido una prioridad para los cuencanos y cuencanas” Granda, Paúl.

Cuenca, más conocida como Santa Ana de los Cuatro Ríos de Cuenca, es una ciudad del Centro Sur de la República del Ecuador y es la capital de la Provincia del Azuay. Esta ciudad está situada en la parte meridional de la Cordillera Andina Ecuatoriana. Su Centro Histórico fue declarado Patrimonio de la Humanidad por la Unesco en el año 1999.

Hace aproximadamente unos 193 años, la ciudad de Cuenca le dijo adiós a una era de emancipación y despotismo y dio paso a una era democrática y de libertad en donde se escuchó la voz de los cuencanos y cuencanas, dando así, paso a un proyecto de política diferente, a un nuevo modo de vida diseñado por los propios ciudadanos encaminados siempre al “Buen Vivir”, y al carácter espiritual que nos caracteriza como habitantes de esta ciudad. Hoy en día, Cuenca Atenas del Ecuador, se yergue orgullosa y entusiasta al encuentro con el futuro ya que se le considera una ciudad de una amplia región que provee de bienes y servicios de la más alta calidad.

Paúl Granda, Alcalde de la Ciudad de Cuenca, indica qué: “Durante los últimos tres años hemos trabajado en crear las condiciones para el desarrollo de nuestro habitantes, para mejorar sus condiciones de vida, para el ejercicio y la

restitución de sus derechos, mediante el acceso igualitario a programas, proyectos y servicios municipales.”¹¹

La Alcaldía de Cuenca, antiguamente conocida como Municipalidad de Cuenca, es considerada como el organismo ejecutivo Municipal de la Ciudad de Cuenca que tiene a su poder el funcionamiento y desarrollo de las actividades de las cinco secretarías municipales:



Fuente: Dirección de Comunicación Social Alcaldía de Cuenca

¹¹ <http://www.cuenca.gov.ec/3anogestion/InformePresentacion.pdf>



La Alcaldía es una empresa que se preocupa por el bienestar de los cuencanos y cuencanas, por lo que trabaja en asuntos de planeamiento urbanístico y de suelo, sistemas de movilidad, obras públicas, infraestructura y viabilidad urbana, prestando servicios de agua potable, alcantarillado, áreas verdes, reciclado y recolección de basura, saneamiento ambiental y programas de inclusión social; consiguiendo un crecimiento notorio en todas las actividades planteadas.

Existe un sin número de actividades e inversiones realizadas por la Alcaldía de Cuenca por lo que les daremos a conocer algunas de sus inversiones ejecutadas.

- En el ámbito Educativo y de Infraestructura fueron invertidos 2.700.000 dólares, consiguiendo así el beneficio de 26 parroquias del cantón. Con esto se logró el mejoramiento y construcción de 150 aulas escolares, 70 centros educativos perfeccionaron sus servicios sanitarios, 3.385 niños fueron beneficiados con el programa “Un Computador por Niño”, recibiendo con ello una portátil para el uso educativo.
- Así, como también 180 centros educativos fiscales de las parroquias urbanas y rurales contaron con el implemento de internet gratuito. La implementación fue de aulas virtuales para instituciones como: Antonio Ávila Maldonado, Daniel Córdova, Manuela Garaicoa entre otras.

- “En Cuenca puede palpase los resultados de una política profundamente humana. Esta administración garantiza el acceso a un servicio de salud incluyente, digno y de bajo costo” Granda, Paul. Con estas palabras el actual Alcalde de la Ciudad de Cuenca, invirtió 2.500.000 dólares en ámbito de la Salud, distribuyendo 113,420 dólares para mejorar la atención del área de neonatología; Adquiriendo un ventilador neonatal, máquina de anestesia, Electro bisturí, etc.



Fuente: Dirección de Comunicación Social Alcaldía de Cuenca

- En el ámbito de inclusión social existe una inversión de 2.500.000 dólares en el Plan Piloto Centro Cultural Circo Social en convenio con el antiguo Vicepresidente de la República (Lenin Moreno), creación de parques temáticos culturales con el fin de que las personas con capacidades especiales sean parte de los programas deportivos y recreativos que realiza la Alcaldía de Cuenca.



Fuente: Dirección de Comunicación Social Alcaldía de Cuenca

- En el ámbito laboral, la Alcaldía de Cuenca ha logrado implementar a 8.864 personas en empresas públicas y privadas con el fin de que los cuencanos y cuencanas tenga un trabajo digno y pueden combatir y erradicar la pobreza, todo esto ha sido posible gracias al Programa Municipal de Empleo.

Con la ejecución de todas estas actividades elaboradas por la Alcaldía de Cuenca podemos darnos cuenta que es una empresa que siempre velará y se preocupará por el bienestar de sus habitantes apuntando cada vez más a la obtención del Buen Vivir.

La Ciudad de Cuenca ha contado a lo largo de su funcionamiento por 18 alcaldes que han estado al mando de esta distinguida ciudad, siendo actualmente su mayor autoridad el Doctor Paúl Granda López seguido por la segunda máxima autoridad de la ciudad, la Vicealcaldesa la Señorita Ruth



Caldas Arias, los mismos que tienen a su mando el bienestar de la Ciudad.

Siendo su ubicación actual en las calles Bolívar 7-67 y Borrero.

A continuación la lista de Alcaldes de la ciudad de Cuenca desde el año 1945

hasta la actualidad:

ALCALDE	PERIODO
Dr. Luis Moreno Mora	1945 – 1947
Sr. Enrique Arízaga Toral	1947 – 1949
Sr. Enrique Arízaga Toral	1949 – 1951
Dr. Luis Moreno Mora	1951 – 1953
Coronel Ingeniero Miguel Ángel Estrella Arévalo	1953 – 1955
Dr. Luis Cordero Crespo	1956 – 1959
Dr. Leopoldo Severo Espinoza Valdivieso	1959 – 1966
Dr. Ricardo Muñoz Chávez	1966 – 1970
Ing. Dr. Alejandro Serrano Aguilar	1970 – 1977



Dr. Leoncio Cordero Jaramillo	1977 – 1978
Dr. Pedro Córdova Álvarez	1978 – 1984
Dr. Xavier Muñoz Chávez	1984 – 1988
Sr. Jorge Piedra Ledesma	1988 – 1992
Dr. Xavier Muñoz Chávez	1992 – 1996
Arq. Fernando Cordero Cueva	1996 – 2000
Arq. Fernando Cordero Cueva	2000 – 2004
Ing. Marcelo Cabrera Palacios	2005 – 2009
Dr. Paúl Granda López	2009 – (en ejercicio)

Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Alcald%C3%ADa_de_Cuenca



Doctor Paúl Granda López, Alcalde de la Ciudad de Cuenca en el desarrollo de su papel como Alcalde propuso un Plan de Gobierno con una duración de 4 años (2009-2013) a través de una agenda de políticas públicas que garantice una:

Cuenca más humana

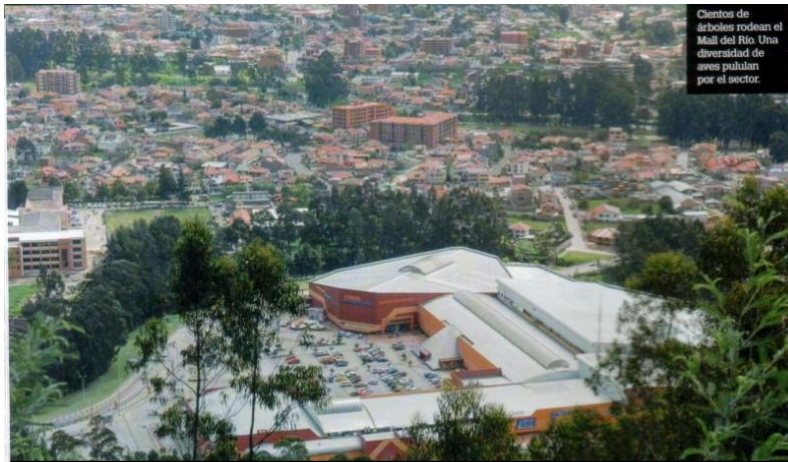
Cuenca Emprendedora competitiva y solidaria

Cuenca Administración de cercanía y desconcentrada

Cuenca Participativa y Transparente

Cuenca convivencia, seguridad y movilidad.

3.2 Antecedentes Históricos de Mall del Río



Fuente: Departamento de Comunicación y Marketing Mall del Río
(Revista Mall del Río/ Tu punto de Encuentro 2005)

Mall del Río es el centro comercial más grande del Austro, su construcción empezó en el año 2002 y su edificación duro 2 años. El Grupo

Gerardo Ortiz & hijos para ese entonces tenían planificado construir unas bodegas y un Coral Centro, Juan Fernando Cordero Gerente del Mall del Río recuerda, que gracias a las sugerencias de algunos arquitectos se trazaron los primeros dibujos y planos de lo que hoy conocemos como Mall del Río Shopping Center, con el fin de lograr su objetivo tuvieron que trabajar con funcionarios municipales que regulen las normativas de centros comerciales en la ciudad de Cuenca.

Con la ayuda de cientos de obreros se dio forma a la edificación de 60 mil metros cuadrados, con una estructura de cuatro plantas emplazada en 10 hectáreas de terreno al sur de Cuenca, aprovechando la topografía del sector, ofrecieron una construcción que no agrede al entorno. Así el Mall tuvo cinco fachadas donde prevalece la luz natural.

Sin embargo, después de seis meses de que el Mall abriera sus puertas a los cuencanos, el boom de las visitas comenzó a disminuir, es por ello que se fortaleció la iniciativa de lugar de encuentro de la familia y amigos, la misma que dio resultado incrementando de 14 mil visitantes diarios a inicios del 2005 a 28 mil actualmente, mientras que en los meses pico como septiembre y diciembre sobre pasa los 30 mil diarios.

Hoy en día, cuenta con 2 mil plazas de estacionamiento, wifi, área bancaria, guardería por horas, patios de comida, juegos electrónicos, salas de cine, boutiques, islas y servicio de taxi seguro, estando así destinada a brindar una oferta integral de servicios, productos y entretenimiento.

Se encuentra ubicado al sur de la ciudad, en las calles Av. Felipe II y Autopista Circunvalación Sur.



Fuente: Departamento de Comunicación y Marketing Mall del Río (Revista Mall del Río/ Tu punto de Encuentro 2005)



3.2.1 Misión, Visión, Políticas Institucionales y Valores Corporativos del Mall del Río

Misión

Servir a los visitantes con eficiencia, ética, seguridad y confort mediante un armónico y planificado accionar de nuestros colaboradores y socios concesionarios.

Visión

Convertir a Mall del Río en el ícono de los centros comerciales en el Austro del país, brindando un completo mix de marcas nacionales e internacionales.

El objetivo es brindar un servicio de alta calidad, de manera que satisfaga las necesidades de sus clientes y visitantes con el fin de lograr su afiliación y confianza.

Políticas Institucionales

- La empresa reservará información de carácter confidencial.
- Promover la puntualidad en los empleados
- Ofrecer un ambiente de trabajo, donde el aprendizaje y mejoramiento sean una forma de vida.
- Comercializar productos de calidad e innovadores.



- Cumplir con los requisitos legales y reglamentarios aplicables a nuestros consorcios.
- Cuidar la seguridad y salud de nuestros trabajadores, clientes y visitantes.

Valores Corporativos

Valores a nivel externo (público)

- Brindar un servicio Responsable
- Brindar un servicio Oportuno
- Tolerancia y no discriminación al cliente o visitante

Valores a nivel interno (empleados)

- Honestidad
- Puntualidad
- Responsabilidad
- Compañerismo
- Solidaridad

Valores a nivel de Jerarquía (Directores)

- Trabajo en equipo
- Confianza
- Todos los comentarios son valorados



Valores a nivel de Consorcios (Locales Comerciales)

- Cumplimiento de las normas establecidas por la institución
- Respeto y puntualidad con los horarios

Gestión de Relaciones Públicas Externas

Para esto Mall del Río cuenta con un Plan de Medios variado, donde se difunden campañas, eventos, promociones y mensajes.

3.2.2 Plan de Medios del Mall del Río (Comunicación Externa)

PLAN DE MEDIOS DEL MALL DEL RÍO

Radios:

K1	300 cuñas mensuales
Complice	300 cuñas mensuales
Super 9´49	300 cuñas mensuales
Maggica 9.21	450 cuñas mensuales
La Mega	300 cuñas mensuales



Tomebamba Deportiva	120 menciones publicidad en vivo mensuales
Splendid AM	300 cuñas mensuales
Visión AM y FM	300 cuñas mensuales
FM 88	100 menciones y 100 cuñas mensuales
Familia	90 menciones y 210 cuñas mensuales
Antena 1	300 cuñas mensuales
Programa Infantil Pequeños Complices FM	20 menciones y 25 cuñas mensuales
Programa Infantil Club Aventura FM 88	20 menciones y 25 cuñas mensuales

Prensa:

Diario El Mercurio	15 publicaciones mensuales
Diario El Tiempo	15 publicaciones mensuales
Diario El Comercio	1 publicaciones mensuales



- Las publicaciones aumentan en mayo y diciembre

Revistas:

Vistazo	5 anuales
Mariela	8 anuales
Avance	12 anuales
Suplemento Dominical (Ella & El)	6 anuales
Suplementos Especiales (Tiempo)	6 anuales
Suplemento Infantil (Mercurito)	5 anuales
Suplemento Infantil (Panas)	5 anuales

Medios Alternativos:

Vallas Publicitarias	150 anuales
Banderas Exteriores	35 de octubre a diciembre
Afiches	6.000 anuales
Hojas para bandejas de comida	60.000 anuales



Hojas volantes 130.000 anuales

Tend Cards – Prismas de mesa 19.000 anuales

Medios Digitales:

Página Web: www.malldelrio.com Todo el año

Fanpage en facebook/Malldelrio Todo el año

Cuenta en Twitter @malldelrio Todo el año

Siendo sus objetivos:

- Gestionar la marca Mall del Río a nivel del Austro
- Incrementar el promedio de eventos
- Reorientar el slogan de Mall del Río hacia la diversidad comercial

Toda este trabajo que realiza Mall del Río, da como resultado una marca activa convirtiéndose en la plataforma de promoción de marcas y oferta de servicios, las mismas que llegan a su público, a través de estrategias de gran impacto tales como: Eventos con participación del público, Islas, stands de promoción, actividades interactivas, vallas, banners, letreros en diferentes espacios del centro comercial, publicidad impresa colocadas en escaleras eléctricas,

corredores, parqueaderos, baños, etc., y la distribución del material promocional.

De esta manera Mall del Río va acorde con lo que busca, informar y brindar una oferta integral a su público, no solo en el área comercial sino también en entretenimiento y reconocimiento a la confianza de los mismos por medio de premios, logrando así obtener la fidelidad y lealtad de sus clientes mediante afiliación y de sus consorcios.

Motivo por el cual todos los meses del año se sustenta en una temática para cada mes las mismas que podrían variar.



Fuente: Departamento de Comunicación y Marketing Mall del Río (Revista Mall del Río/ Tu punto de Encuentro 2005)



MES	TEMA DEL MES
Enero	Navidad y Año Nuevo
Febrero	Amor
Marzo	Mujer
Abril	Cultura
Mayo	Mamá
Junio	Papá
Julio	Vacaciones
Agosto	Vacaciones
Septiembre	Regreso a Clase
Octubre	Regreso a Clase
Noviembre	Fiestas de Cuenca
Diciembre	Navidad



Otras acciones que ejecuta el centro comercial son:

- Capacitación a sus concesionarios, con el fin de brindar un servicio de alta calidad a sus clientes y visitantes por medio de la presentación de una buena vitrina, colocación de sus productos en lugares estratégicos, comportamientos a la hora de atender a un cliente., etc.
- Responsabilidad Social, realiza eventos en centros infantiles llevando alegría a los niños y a su vez mantiene su marca activa con la entrega de productos, servicios, etc.



3.3 Resultados y Análisis de las Actividades del área de Comunicación Social en la Institución Pública caso: Alcaldía de Cuenca y Privada caso: Mall del Río

MUESTRA

En este capítulo, veremos detalladamente los resultados que arrojaron las encuestas realizadas a las dos instituciones: pública Alcaldía de Cuenca y privada Mall del Río. Para ello empezamos teniendo en cuenta, que la institución pública dispone de 15 personas (público interno) en la Dirección de Comunicación Social, las mismas que son las encargadas de manejar la Comunicación y Relaciones Públicas de la Alcaldía de Cuenca; además la Alcaldía de Cuenca se encuentra conformada por 5 secretarías: Desarrollo Humano, Gobierno y Administración, Infraestructura, Planeamiento y Movilidad (público externo), las mismas que tienen 50 Divisiones distribuidas entre sus 5 secretarías.

Mall del Río tiene en su Departamento Marketing y Comunicación 3 personas la Lcda. Lorena Alvarez, la Sra. María Eugenia Moreira y la Sra. Jacqueline Palacios (público interno), cuenta con una Agencia de Publicidad para realizar sus artes y campañas, trabajan con dos diseñadores gráficos; Dis. Esteban Benalcazar y el Dis. Fabián Pesántez (público externo).



A su cargo tienen 152 concesionarios que se dividen en diferentes categorías tales como: Banca, Cuidado y Perfumería, Joyería, Moda y Vestimenta, Servicio y entretenimiento, Variedad y Consumo, Bolsos y Accesorios, Comida y Restaurant, Electrodomésticos, Muebles y Decoración, Tecnología y Vehículos y Servicios.

Teniendo en cuenta que nuestro tema de tesis “Análisis comparativo de la Estructura Organizacional de las Instituciones: Pública caso Alcaldía de Cuenca y Privada caso Mall del Río. Propuesta del Manual de Relaciones Públicas”. Nuestra investigación, tomó como muestra todo el universo del área de comunicación social de los dos instituciones anteriormente mencionadas, para la cual se realizó una encuesta interna (público interno), es así también que se realizó un estudio al público externo de las instituciones entendido las divisiones con la que cuenta la Alcaldía de Cuenca y en el Caso del Mall del Río la Agencia Publicidad (Ideando Publicidad) y sus Concesionarios.

Se realizaron en la Alcaldía de Cuenca 17 encuestas al público interno y 3 encuestas en el Mall del Río, siendo el total de nuestro universo a investigar. En tanto que, al público externo se realizó 38 encuestas en la Alcaldía de Cuenca y 76 encuestas en el Mall del Río. Para lo cual utilizamos la fórmula de Alberto Balestrini de su libro de investigación de mercados método del cálculo para obtener el tamaño de la muestra.



Método de Cálculo

$$n = \frac{N * s * t^2}{s * t^2 + (N - 1) * e^2}$$

N= Tamaño de la Muestra

z= margen de confiabilidad

s= es la varianza

t= coeficiente estadístico

n= Tamaño necesario de la muestra

P= variabilidad positiva

Q= variabilidad negativa

e= Error o diferencia de la muestra que está dispuesto a aceptar con el nivel de confianza

Tipo de Estudio: Cuantitativa

Metodología: Encuestas Realizadas al personal del área de comunicación social y a las direcciones y consorcios respectivamente de las instituciones sometidas a estudio; Institución pública caso: Alcaldía de Cuenca y privada caso: Mall del Río.



Universo: Todo el personal del área de comunicación social de las dos instituciones anteriormente mencionadas; y una muestra significativa de las direcciones y consorcios de las empresas investigadas.

Área de Comunicación Social (Público interno de la Organización)

Alcaldía de Cuenca (Pública)

Denominación del área	Personal
Dirección de Comunicación Social	17 personas

Mall del Río (Privada)

Denominación del área	Personal
Departamento de Comunicación y Marketing	3 personas



Direcciones y Consorcios (Público externo de la Organización)

Alcaldía de Cuenca (Pública)

Denominación del área	Personal
Direcciones	38

Mall del Río (Privada)

Denominación del área	Personal
Consorcios	79

A continuación se presenta una lista del personal que labora en la Alcaldía de Cuenca con su respectiva actividad:

PERSONAL

OCUPACIÓN

Tomás Quintanilla

Director de Comunicación Social

Diana Moreno

Secretaria



Natacha Jaramillo	RR.PP. de la Secretaria de Inclusión Social
María Elena Caldas	RR.PP. de la Secretaria de Infraestructura y Obras Públicas
Andrea Masmela	RR.PP. de la Secretaria de Planificación
Daniela Vásquez	RR.PP. de la Secretaria de Gobierno y Administración.
Jorge Verdugo	RR.PP. de la Secretaria de Movilidad
Gabriela Cabrera	RR.PP. de Descentralización Urbana y Rural. Atención del Call Center.
Verónica Ordoñez	RR.PP. de Dirección Social y Fundaciones.
Carina Gamboa	Manejo de Redes Sociales.
Guido García	Cobertura y Manejo de Video
Wellington Valverde	Cobertura y Manejo de Fotografía



Daniela Pulgarin	Logística
Paola Ochoa	Diseño e Imagen
David Gutiérrez Jara	Diseño e Imagen
David Gutiérrez Vinuesa	Diseño e Imagen
Alex Plasencia	Diseño e Imagen
Luis Loja	Chofer
José Morocho	Conserje

El Mall del Río por su parte es una de las empresas privadas más grande de la Ciudad, motivo por el cual el manejo de la Comunicación es de vital importancia para su crecimiento. El Departamento de Comunicación y Marketing cuenta con 1 sola persona, quien desempeña diversas funciones de comunicación; esta institución cuenta con servicios profesionales de la Empresa denominada: IDEANDO PUBLICIDAD, la misma que está conformada por 2 personas encargadas de preparar los artes publicitarios.



A continuación se detalla el nombre y ocupación del personal del Mall del Río, y de la empresa Ideando Publicidad:

PERSONAL

OCUPACIÓN

Lorena Álvarez	Directora de Comunicación y Marketing
María Eugenia Moreira	Atención al Cliente
Jacqueline Palacios	Atención al Cliente

IDEANDO PUBLICIDAD

PERSONAL

OCUPACIÓN

Esteban Benalcazar	Gerente
Fabián Pesantez	Director

Las siguientes encuestas realizadas al personal que labora en el área de Comunicación Social de la Alcaldía de Cuenca como al personal del Mall del Río fue elaborada con preguntas mixtas, es decir, se plantearon interrogantes abiertas como interrogantes de selección (cerradas), con el fin de que los



encuestados se sienten en confianza y tengan la completa libertad de expresar sus ideas, pensamientos y lo que ellos consideren necesario para mejorar su desenvolvimiento laboral, permitiéndonos conocer así el manejo de las Relaciones Públicas y cuáles son las actividades que realizan dentro de la área de comunicación social.

Por lo tanto los siguientes resultados serán ilustrados en un cuadro de tabulación en el que mostraran los datos obtenidos mediante las encuestas, teniendo presente que la muestra del universo de la Institución Pública Caso: Alcaldía de Cuenca y Privada Caso: Mall del Río es el total del personal.

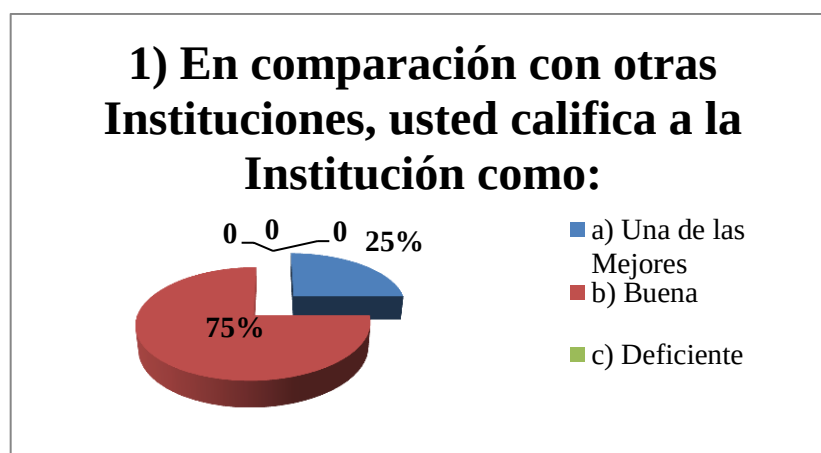


3.3.1 Resultados y Análisis de la Institución Pública (Alcaldía de Cuenca) y Privada (Mall del Río)

3.3.1.1 Resultados y Análisis Institución Pública Caso: Alcaldía de Cuenca (público interno)

Los siguientes resultados obtenidos de las encuestas realizadas al personal de la Alcaldía de Cuenca son las siguientes.

PREGUNTA # 1

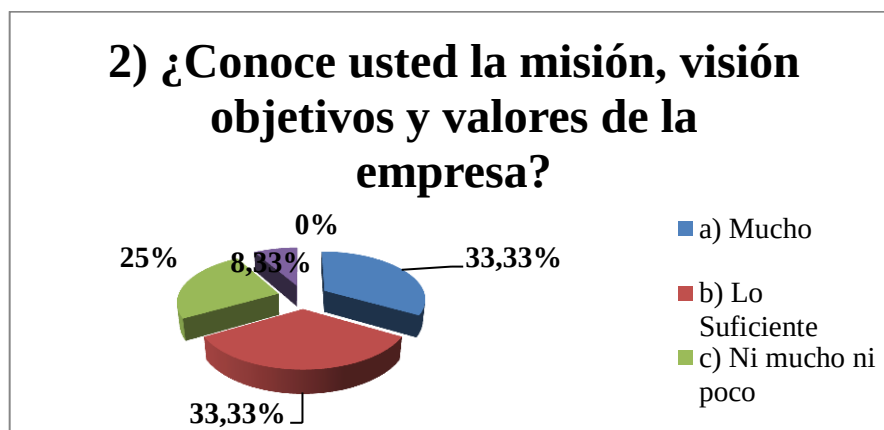


Fuente: Dirección de Comunicación Social Alcaldía de Cuenca

Elaboración: Gabriela Alvarez y Jessica Tenecora

En la primera pregunta, podemos observar una variedad de opciones de elección, para que la persona encuestada tenga la libertad de seleccionar el ítem que considere conveniente. Los resultados muestran que el 75% de los encuestados consideran que la Alcaldía de Cuenca es una institución “Buena” en comparación con otras instituciones, y un 25% consideran que su Institución es “Una de las Mejores”.

PREGUNTA # 2



Fuente: Dirección de Comunicación Social Alcaldía de Cuenca

Elaboración: Gabriela Alvarez y Jessica Tenecora

Hemos, considerado importante la formulación de esta pregunta, por qué creemos conveniente que el personal que labora dentro de la Alcaldía de Cuenca como en la del Mall del Río tiene que conocer muy bien a la Institución a la cual presta sus servicios, es decir, debe conocer su misión, visión, políticas, y valores de la empresa. Sin embargo, en la Alcaldía de Cuenca se muestra una pluralidad de respuestas en cuanto a esta pregunta.

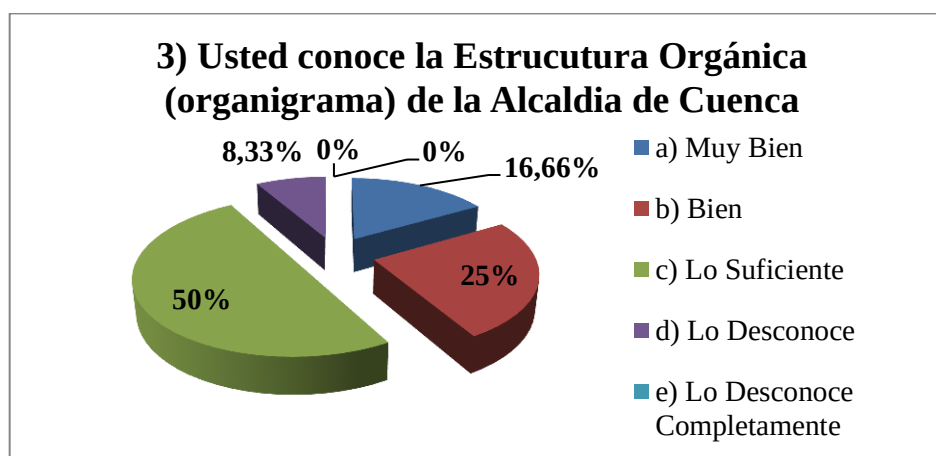
Existe una igualdad entre dos opciones, el 33,33% del personal considera que conoce “Mucho” a la institución, así como el 33,33% considera que conoce lo “Suficiente” a la Institución. Mientras que, un 25% del personal cree que conoce “Ni Mucho Ni Poco” a la Alcaldía de Cuenca, el porcentaje restante del 8,33% considera que conocen de la Institución “Poco”. Las razones que expresan las



personas que trabajan en la Alcaldía de Cuenca para no conocer con exactitud la misión, visión, objetivos, valores y políticas son:

- a) Porque trabajan poco tiempo en la Institución y si bien han tenido una pequeña inducción a las funciones que van a desempeñar, no han tenido una capacitación de las ideologías generales de la corporación.
- b) Porque no se ha proporcionado la información necesaria sobre la Institución.

PREGUNTA # 3



Fuente: Dirección de Comunicación Social Alcaldía de Cuenca

Elaboración: Gabriela Alvarez y Jessica Tenecora

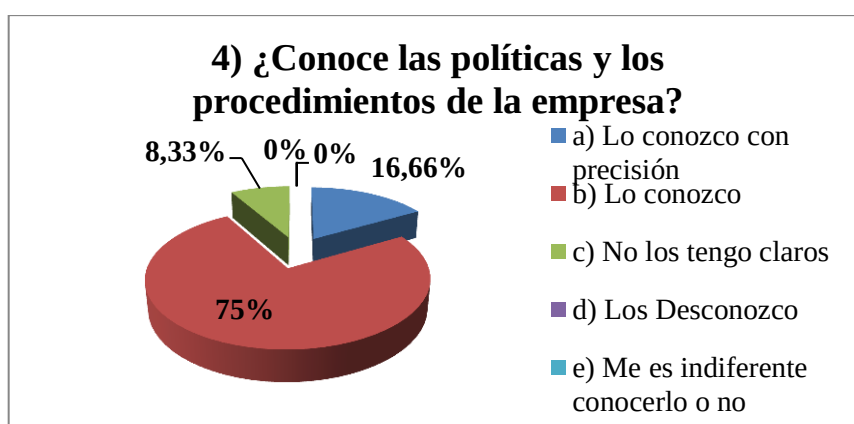
Esta pregunta tiene mucho que ver con la pregunta anterior y fue planteada con el mismo objetivo de conocer la estructura orgánica de la institución y saber si las personas que colaboran en ella tienen claro la estructura organizacional



(organigrama) de su institución. Un 16,66% conoce “Muy Bien” la estructura orgánica de la Institución, un 25% expreso que conoce “Bien” a la Institución, mientras que la mayoría del personal es decir, un 50% considera conoce lo “Suficiente” a la Institución pero, sin embargo existe un 8,33% que “Desconoce” la Estructura Orgánica la razón es.

- a) Porque no han tenido una capacitación para dar a conocer la estructura orgánica así como las ideologías en general.

PREGUNTA # 4



Fuente: Dirección de Comunicación Social Alcaldía de Cuenca

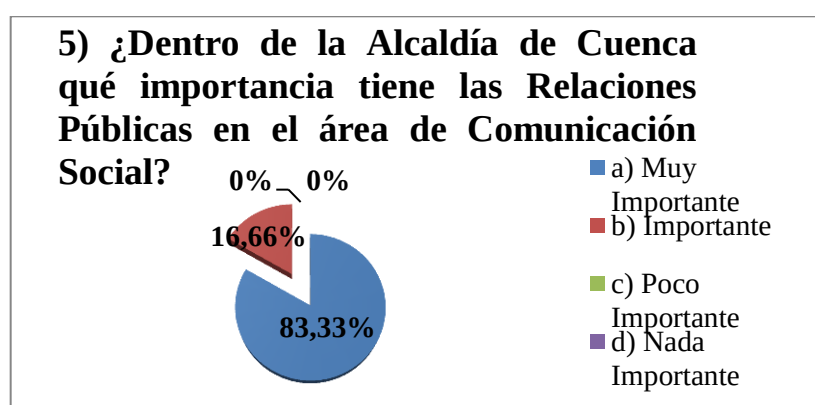
Elaboración: Gabriela Alvarez y Jessica Tenecora

La pregunta # 4, es una pregunta abierta ya que se le da al encuestado la capacidad de seleccionar una de las opciones establecidas. Es de suma importancia que el trabajador tenga un conocimiento profundo del establecimiento al cual brinda sus servicios, para ello hemos considerado de vital importancia plantear preguntas como estas, ya que darán una exhausta investigación sobre el conocimiento que posee el empleador de su institución.



Los resultados en esta pregunta fueron los siguientes: el 16,66% del personal expreso que “Conoce con precisión” las políticas y procedimientos de su empresa. Mientras que el 75% solo manifestó que “Conoce” las políticas y procedimientos de la empresa. Y en cambio un 8,33% expresa que “No los tienes Claro” tanto los procedimientos como las políticas.

PREGUNTA # 5



Fuente: Dirección de Comunicación Social Alcaldía de Cuenca

Elaboración: Gabriela Alvarez y Jessica Tenecora

Las respuestas fueron las siguientes: el 83,33% de las personas que laboran dentro de la Alcaldía de Cuenca, respondieron que son “Muy Importantes” las Relaciones Públicas en el área de Comunicación Social, mientras que, un 16,66% considera que es “Importante” las Relaciones Públicas en esta área, las razones que exponen son:

- a) Las Relaciones Públicas son necesarias para la difusión de obra y proyectos que gestiona el GAD Municipal del Cantón Cuenca.



- b) Las Relaciones Públicas son importantes porque es la forma de dar a conocer a la ciudadanía de las actividades que ha diario realiza la Alcaldía de Cuenca.
- c) Las Relaciones Públicas son importantes porque ayudan a interrelacionarse con los medios en general.
- d) Las Relaciones Públicas son muy importantes dentro de toda empresa, pues es la relación o nexo que debemos crear con los demás, en nuestro caso con la ciudadanía en general, por lo que es fundamental el buen uso de estas relaciones para poder tener frente al público una buena imagen de la administración en general.
- e) Porque las Relaciones Públicas es un eje muy importante dentro de las comunicaciones integradas de marketing.
- f) Las Relaciones Públicas son importantes dentro de toda empresa por el hecho de interactuar con la ciudadanía y es una forma de que la ciudadanía este informada.



- g) Es importante las Relaciones Públicas ya que se le considera como el único método con lo que se daría a conocer los servicios y trabajos que ejecuta la Alcaldía de Cuenca.

PREGUNTA # 6



Fuente: Dirección de Comunicación Social Alcaldía de Cuenca

Elaboración: Gabriela Alvarez y Jessica Tenecora

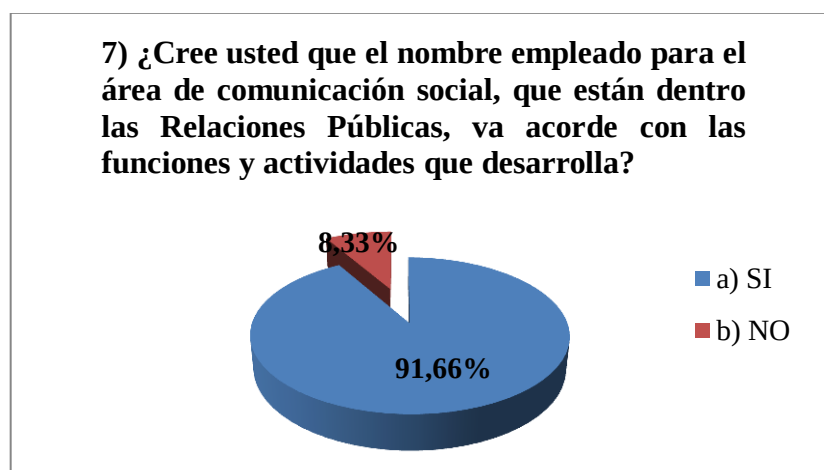
Las empresas públicas se diferencian de las empresas privadas principalmente porque son empresas que pertenecen al sector público y se preocupan por el interés o beneficio de la ciudadanía y colectividad, mientras que, una empresa privada pertenece a una persona o un grupo de personas y siempre velarán por sus intereses propios, por lo que cada empresa tendrá sus propias políticas e ideologías dependiendo de cada establecimiento. Para ello creemos adecuado formular esta pregunta por lo que cada empleado debería conocer la información de su institución.

Por eso se ha formulado esta pregunta que reveló las siguientes respuestas.



Una minoría del 16,66% respondió que no conoce el nombre empleado para el área de Comunicación Social mientras que, el 83,33% de los encuestados respondieron que Sí conocen el nombre que se utiliza para nombrar el área de Comunicación Social en la que están incluida la rama de las Relaciones Públicas. Y que el nombre empleado es **DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL**.

PREGUNTA # 7



Fuente: Dirección de Comunicación Social Alcaldía de Cuenca

Elaboración: Gabriela Alvarez y Jessica Tenecora

Esta pregunta tiene mucho que ver con las funciones y actividades que desarrollan dentro del área de Comunicación Social y ver si coincide el nombre de Dirección De Comunicación Social con las actividades que desempeñan; el 91,66% considera que “Sí”, que el nombre si va acorde con las funciones que desarrollan y un 8,33% respondió que “NO” va acorde. En esta pregunta los



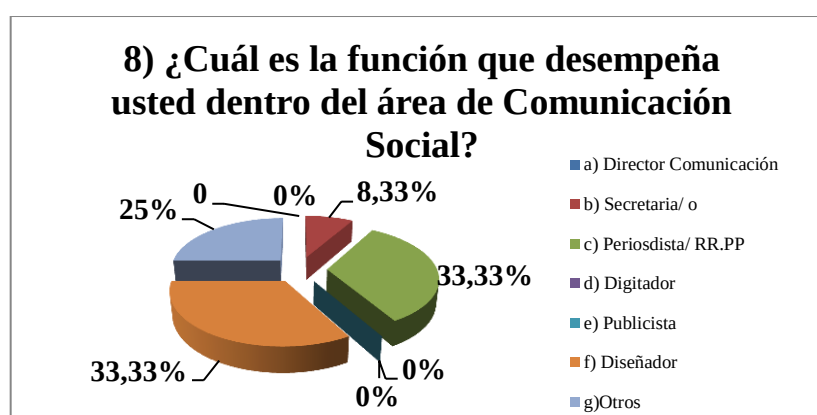
encuestados tenían la libertad de expresar sus opiniones por lo que se les pregunto por qué para lo cual respondieron:

- a) El Nombre si va acorde con las actividades que desarrollan porque el manejo de las RR.PP. 2.0 no se pueden descuidar ya que se maneja a un público diferente y peligroso.
- b) Por lo que el objetivo de las RR.PP. es comunicar y dar a conocer a las personas sobre las obras, campañas, proyectos y eventos que se realizan.
- c) Se denomina Dirección de Comunicación Social ya que maneja temas macro que van más allá de las RR.PP. en la que intervienen diferentes estrategias y herramientas de comunicación.
- d) Se denomina Dirección de Comunicación Social debido a que dentro del organismo funcional de la Alcaldía de Cuenca, las direcciones son las encargadas de coordinar de manera general los temas de interés común dentro de cada una de las especialidades, siendo la especialidad de las RR.PP. la de difundir toda la gestión de la administración.



- e) Debido a que el término dirección de Comunicación conlleva toda una Organización Comunicación en la que están incluidas las RR.PP. Comunicación Interna, Imagen Corporativa, Mercadeo, etc.

PREGUNTA # 8



Fuente: Dirección de Comunicación Social Alcaldía de Cuenca

Elaboración: Gabriela Alvarez y Jessica Tenecora

En esta pregunta tenemos una variedad de opciones ya que el encuestado deberá responder cual es el papel y cargo que cumple dentro de la empresa.

Por ello una persona que equivale al 8,33% respondió que su papel que desempeña en la Alcaldía de Cuenca es la de “Secretaria”. Mientras que un 33,33% respondieron que su cargo es la de ser “Periodistas y RR.PP.”. Así como también un 33,33% respondieron que sus puestos en la Alcaldía es la de ser “Diseñadores Gráficos” y un 25% contestó que el puesto que desempeñan es “Otros” como Coordinar y Productor de Videos.



PREGUNTA # 9

Es una pregunta abierta, es decir, la persona encuestada tiene la total libertad de expresar lo que piensa, sin tener que hacer uso de una elección, sino más bien, escribir lo que considere necesario y pertinente de acuerdo a la pregunta.

9) De acuerdo al cargo que usted desempeña dentro del área de Comunicación Social. ¿Cuáles son las actividades que realiza?

De acuerdo a esta pregunta existe una infinidad de actividades que las personas encuestadas realizan, dependiendo de la función que desempeñan dentro de la Alcaldía de Cuenca, las respuestas fueron:

1. El 8,33% del Personal respondió que la función que realizan dentro de la Alcaldía de Cuenca es la de asistente cuyas actividades que le competen son:
 - a) Contratación Pública
 - b) Manejo de Documento
 - c) Contratación para Eventos
 - d) Controlar que los productos solicitados se cumplan.

2. Mientras, que el 33,33% de los encuestados respondieron que son Periodistas y Relacionadores Públicos por lo que sus responsabilidades en cuanto a las actividades son:



- a) Coordinación de Relaciones Públicas
- b) Llevar la Comunicación Interna y Programación de Boletín Electrónico
- c) Coordinación de Eventos
- d) Coordinación de Ruedas de Prensa
- e) Seguimiento de Noticias
- f) Presentación de Eventos
- g) Coordinación de Entrevistas
- h) Coordinación de Recorrido del Alcalde de la Ciudad
- i) Coordinación de Campañas
- j) Difusión, Sociabilización e Imagen de los Proyectos de Infraestructura Pública
- k) Agenda de Relaciones Públicas

3. Dentro de la Dirección de Comunicación de la Alcaldía de Cuenca el 33,33% del personal son Diseñadores Gráficos por lo que las actividades que realizan son las siguientes:

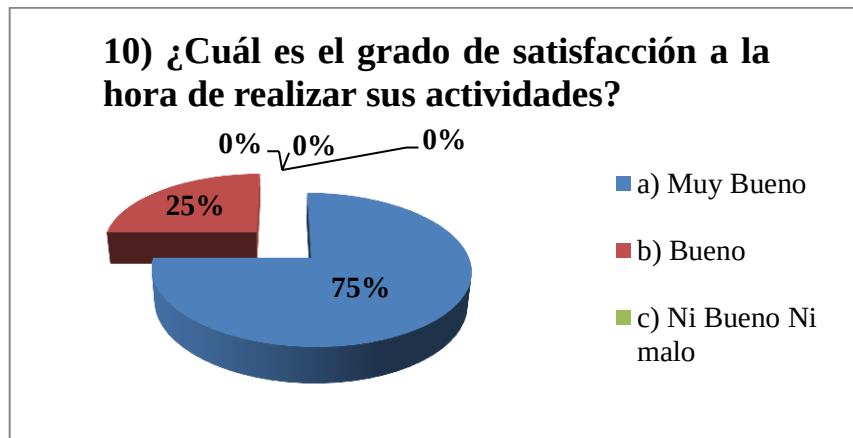
- a) Coordinar el uso de la imagen de toda la Corporación Municipal
- b) Desarrollo de campañas específicas para la Administración
- c) Generación de productos como: vallas, revistas, libros, branding, afiches, etc. para la difusión de obras y campañas.
- d) Realización de cuñas publicitarias y corporativas



4. El 25% del personal respondieron que las actividades que realizan dentro de la Alcaldía de Cuenca dependen de su puesto de trabajo es decir, existe una persona que su función es de Coordinador por lo que sus actividades son:
 - a) Seguimiento estratégico
 - b) Manejo de la Agenda de Relaciones Públicas
5. Otra persona es Productora de Videos para el GAD por lo que sus actividades tiene mucho que ver con:
 - a) Producción y Cobertura
6. Finalmente la función de una persona dentro de la Alcaldía de Cuenca es de Community Manager por lo que sus actividades son:
 - a) Manejo y actualizaciones de Redes Sociales y Portal Web
<http://www.cuenca.gov.ec/>

PREGUNTA # 10

La pregunta#10 fue planteado con el fin de indagar un poco más en cómo es el clima laboral dentro de la Alcaldía de Cuenca.



Fuente: Dirección de Comunicación Social Alcaldía de Cuenca

Elaboración: Gabriela Alvarez y Jessica Tenecora

Un 75% ha expresado que es “Muy Bueno” el grado de satisfacción a la hora de realizar sus actividades y un 25% expreso que es “Bueno”.

PREGUNTA # 11

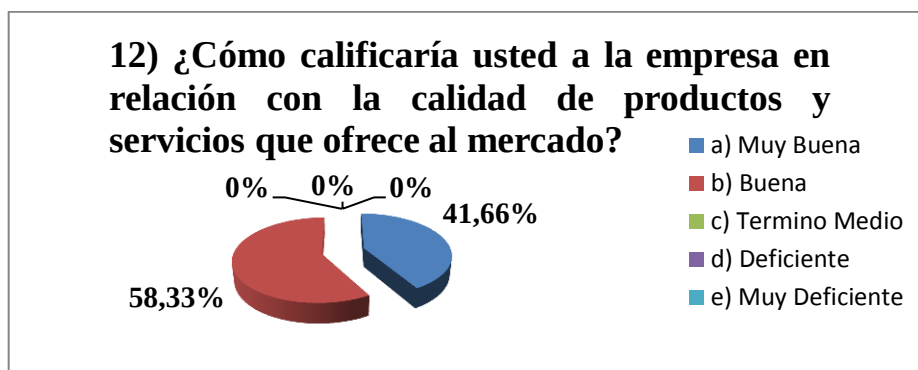
La pregunta # 11 **¿Cuáles son las sugerencias que usted propone para mejorar su área de trabajo?**, esta repuesta tienen que ver con la opinión



personal de cada empleado que labora dentro de esta empresa pública “Alcaldía de Cuenca”. Las respuestas fueron las siguientes:

1. Dotar de herramientas y recursos necesarios para la gestión de productos comunicacionales.
2. Mejorar el equipamiento de máquinas e inmuebles
3. Exista rapidez en los procesos
4. Visita constante de los medios de comunicación en los proyectos ejecutados con el fin de ampliar la cobertura (difusión)
5. Exista el manejo de cliente interno

PREGUNTA # 12

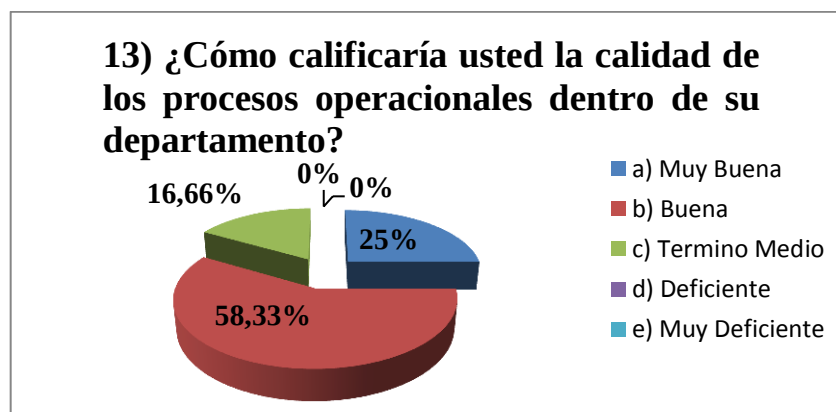


Fuente: Dirección de Comunicación Social Alcaldía de Cuenca

Elaboración: Gabriela Alvarez y Jessica Tenecora

En cuanto a esta pregunta el 58,33% consideran que su empresa en relación con la calidad de los servicios que ofrece al mercado es “Buena” por qué dicen “que es una entidad que está al servicio de la ciudadanía y se preocupa por la salud, la ciencia, la infraestructura y por brindar una mejor calidad de vida a los ciudadanos mediante una buena administración de los recursos”. Sin embargo un 41,66% manifiesta que es “Muy Buena”.

PREGUNTA#13

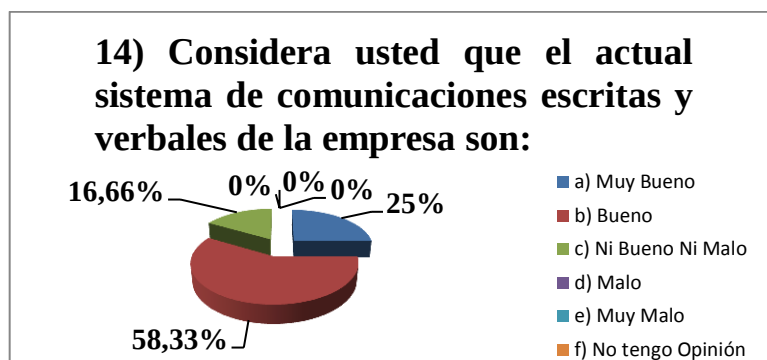


Fuente: Dirección de Comunicación Social Alcaldía de Cuenca

Elaboración: Gabriela Alvarez y Jessica Tenecora

En esta pregunta los resultados fueron: Un 25% considera que la calidad de los procesos operacionales es “Muy Buena”, un 58,33% considera que es “Buena” la calidad de los procesos y un 16,66% considera como “Término Medio” la calidad de los procesos operaciones de la Alcaldía de Cuenca.

PREGUNTA#14



Fuente: Dirección de Comunicación Social Alcaldía de Cuenca

Elaboración: Gabriela Alvarez y Jessica Tenecora

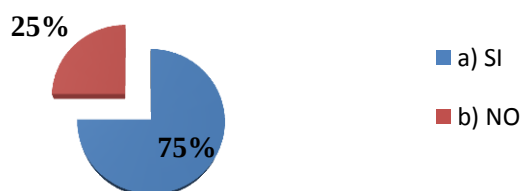
Esta pregunta fue planteada con el objetivo de conocer la calidad y el manejo de la comunicación escrita y verbal dentro de las dos instituciones (Pública Alcaldía de Cuenca y Privada Mall del Río), con el propósito de ver si son efectivas estos tipos de comunicación y los resultados mostraron que:

Un 25% considera que es “Muy Bueno” el actual sistema de comunicación escrita y verbal dentro de la Alcaldía de Cuenca, pero un 58,33% respondió que es “Bueno” el sistema de Comunicación que maneja esta empresa pública, mientras que un 16,66% considera que es no es “Ni Bueno Ni Malo” el sistema de comunicación.

PREGUNTA#15



15) ¿Cree usted que el sistema de comunicación dentro de la empresa es eficiente?

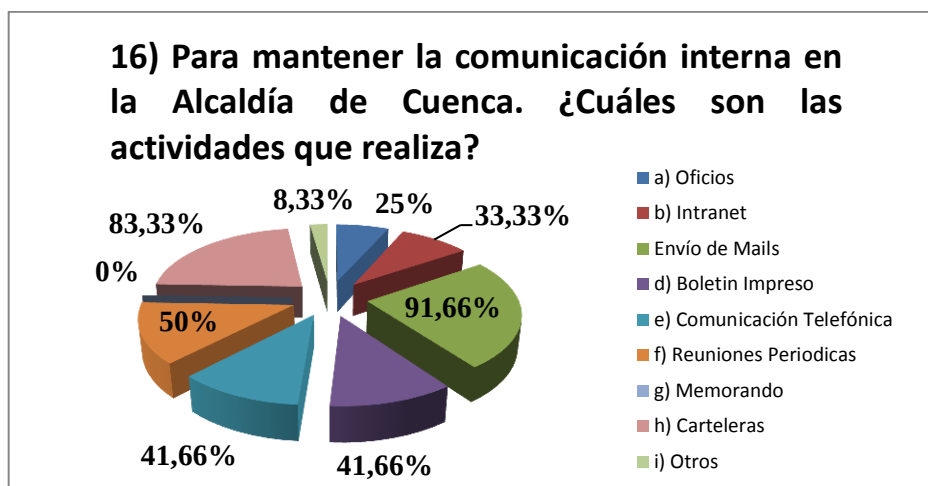


Fuente: Dirección de Comunicación Social Alcaldía de Cuenca

Elaboración: Gabriela Alvarez y Jessica Tenecora

Esta pregunta tiene que ver con las respuesta de la pregunta anterior para ver si existe contradicción con lo que respondieron anteriormente los encuestados. Sin embrago la mayoría, el 75% de las personas consideran que el sistema de comunicación “SÍ” es eficiente dentro de la Alcaldía de Cuenca y un 25% cree que “NO” es eficiente los sistemas de comunicación dentro de la Alcaldía de Cuenca.

PREGUNTA#16



Fuente: Dirección de Comunicación Social Alcaldía de Cuenca

Elaboración: Gabriela Alvarez y Jessica Tenecora

PREGUNTA#17

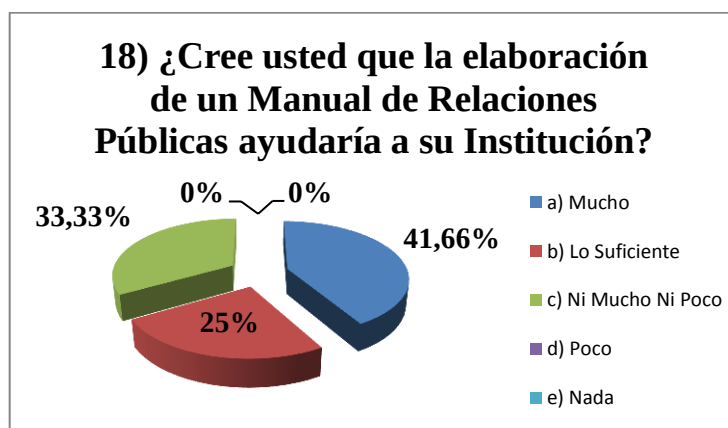
Esta pregunta (**Para mantener la comunicación externa dentro de su empresa. ¿Cuáles son las actividades que realizan?**) se realizó con el fin de conocer cuáles son las actividades que realizan los empleados de la Alcaldía de Cuenca para llevar a cabo la comunicación externa dentro de su empresa, cuya respuestas obtenidas son:

1. Relaciones Públicas
2. Publicidad
3. Comunicación Digital
4. Comunicación Directa
5. Envío de mails
6. Boletines



7. Rueda de Prensa
8. Comunicación Telefónica
9. Utilización de Medios de Comunicación como Prensa, Radio y Publicidad Exterior
10. Producción BTL
11. Cuñas Radiales / Vallas Publicitarias / Flayers
12. Publicidad en Redes Sociales (Facebook, Twitter)
13. Capsulas de TV
14. Eventos Públicos

PREGUNTA#18



Fuente: Dirección de Comunicación Social Alcaldía de Cuenca

Elaboración: Gabriela Alvarez y Jessica Tenecora

En la pregunta#18 los empleados públicos de la Alcaldía de Cuenca consideran que la elaboración de un Manual de Relaciones Públicas ayudaría mucho a su Institución en un 41,66%, porque:



- a) Un Manual de Relaciones Públicas nos ayudaría a organizar el trabajo para ser más eficientes en el campo laboral.
- b) Porque mediante un Manual de Relaciones Públicas se cumpliría con un protocolo donde se informe de manera efectiva lo referente a obras y proyectos del GAD Municipal de Cuenca.
- c) El Manual de Relaciones Públicas sería una herramienta que ayudaría a estandarizar procesos y así ser más eficiente en las labores que desempeña la Alcaldía de Cuenca.
- d) El Manual de Relaciones Públicas aclararía de mejor manera las líneas de actuación a seguir en los procesos.

Un 25% de las personas encuestadas consideran que un Manual de Relaciones Públicas ayudaría a su Institución Lo Suficiente. Mientras que un 33,33% de los empleados piensan que un Manual de Relaciones Públicas no ayudaría Ni Mucho Ni Poco a su institución debido a:

- a) Que un Manual de Relaciones Públicas es muy largo en su extensión de contenidos por lo que no somos capaces de leerlo y revisarlo.



- b) Las Relaciones Públicas son temas más prácticos que teóricos pero, en lo que sí nos ayudaría el Manual de Relaciones Públicas como un referente para tener un protocolo de imagen en comunicación social.
- c) Que un Manual de Relaciones Públicas ayudará en una parte a la institución pero más dependerá de la actitud y de las ganas de los trabajadores o empleados que laboren dentro de ella.

PREGUNTA#19

La Pregunta # 19 **Enumere las fortalezas que cree usted que tiene su Institución.**

Esta pregunta fue planteada con el fin de conocer cuáles son las fortalezas que consideran que tiene la Alcaldía de Cuenca, las respuestas obtenidas son variadas ya que cada personal considera a su institución de diferente manera:

- a) Una imagen gráfica de calidad expresada en todos los productos.
- b) Planificación acertada de cada una de las campañas.
- c) Análisis correcto en las deficiencias de la administración.
- d) Una Institución fuerte, posicionada y conocida por las personas.
- e) El prestigio de la sociedad.
- f) Tener una comunicación a tiempo.
- g) Ejecución de obras y respectiva socialización.



- h) Prestación de un servicio constante a la comunidad.
- i) Credibilidad/ Eficiencia/ Acción Oportuna
- j) Trabajo en Equipo
- k) Coordinación Efectiva
- l) Talento Humano Calificado

PREGUNTA#20

La pregunta # 20 **Enumere las debilidades que cree usted que tiene su institución.** Es una pregunta abierta, para que la persona encuestada pueda responder con total libertad las debilidades que creen que tiene la Alcaldía de Cuenca. Las respuestas son las siguientes:

- a) Falta de recursos económico para la elaboración de productos comunicacionales.
- b) Atraso constante en los procesos y trámites requeridos.
- c) Mucha polémica sobre el manejo de las diferentes campañas y obras.
- d) Politización de algunos temas de la Alcaldía de Cuenca
- e) Carencia de material de apoyo para el personal.

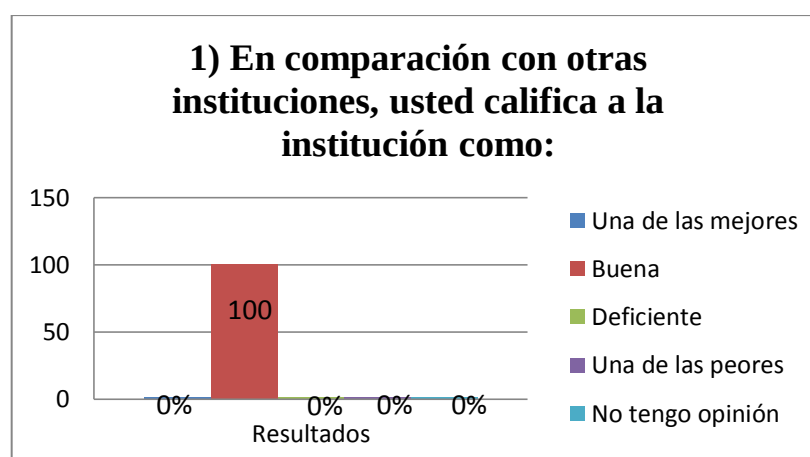


3.3.1.2 Resultados y Análisis Institución Privada Caso: Mall del Río

(público interno)

Los siguientes son los resultados obtenidos de las encuestas realizadas al personal del Mall del Río.

PREGUNTA #1



Fuente: Departamento de Comunicación y Marketing Mall del Río

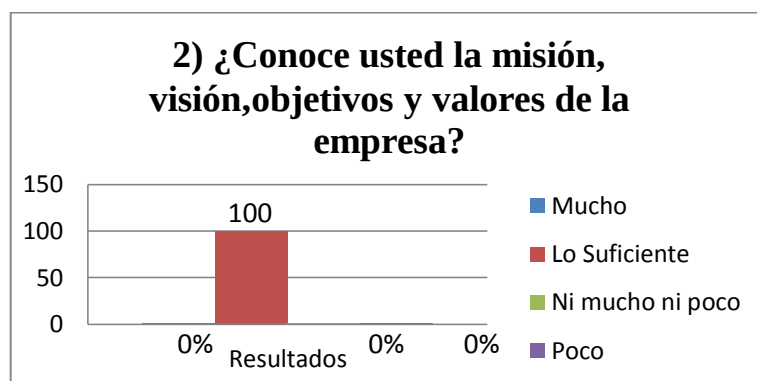
Elaboración: Gabriela Alvarez y Jessica Tenecora

En la primera pregunta podemos observar una variedad de opciones de elección para que las personas encuestadas tengan la libertad de seleccionar el ítem que considere conveniente para la respuesta de dicha pregunta. Sin embargo, los resultados muestran que el 100% consideran que el Mall del Río es una institución “Buena” en comparación con otras instituciones. En este caso, la comunicación tanto interna como externa, en conjunto las relaciones públicas que se manejan hasta el momento en Mall del Río son buenas pero se



podrían mejorar. Cabe recalcar que tres personas conforman el departamento por lo tanto representará el 100% del universo.

PREGUNTA #2



Fuente: Departamento de Comunicación y Marketing Mall del Río

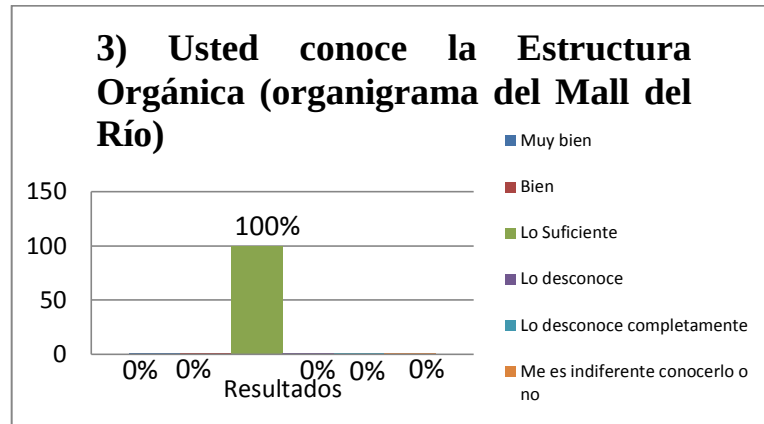
Elaboración: Gabriela Alvarez y Jessica Tenecora

Hemos, considerado importante la formulación de esta pregunta, por qué creemos conveniente que el personal que labora dentro de la Alcaldía de Cuenca como en la del Mall del Río tiene que conocer muy bien a la Institución a la cual presta sus servicios, es decir, debe conocer su misión, visión, políticas, y valores de la empresa. Sin embargo, en el

En este caso el resultado es el 100% de “Lo Suficiente”



PREGUNTA # 3



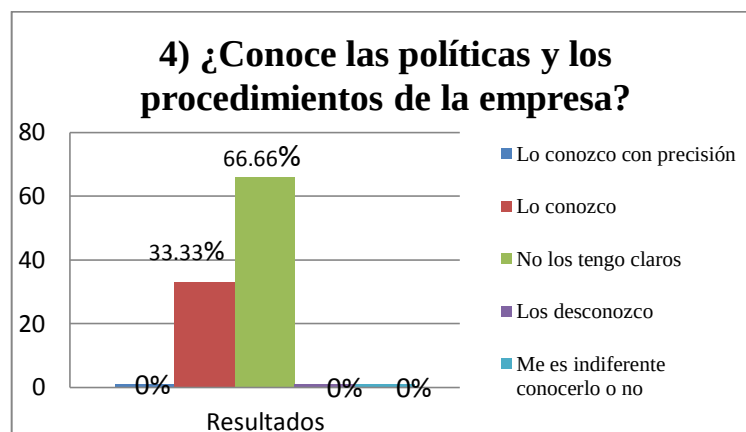
Fuente: Departamento de Comunicación y Marketing Mall del Río

Elaboración: Gabriela Alvarez y Jessica Tenecora

Esta pregunta tiene mucho que ver con la pregunta anterior y fue planteada con el mismo objetivo saber si la persona tiene claro la estructura organizacional (organigrama) de su institución. Dando como resultado un 100 % en la opción “Lo Suficiente”.



PREGUNTA # 4



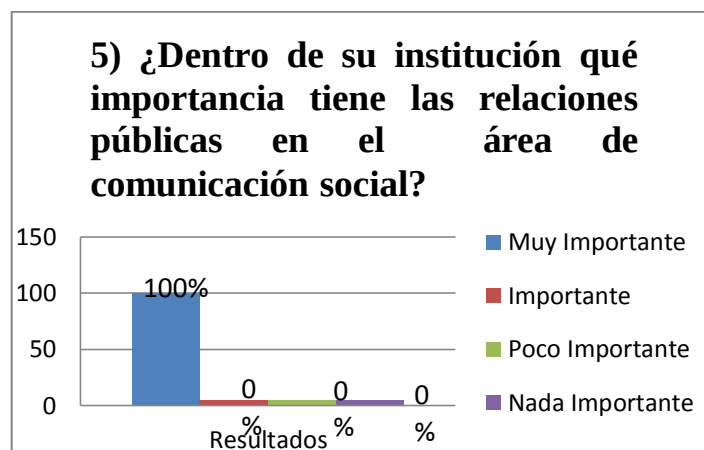
Fuente: Departamento de Comunicación y Marketing Mall del Río

Elaboración: Gabriela Alvarez y Jessica Tenecora

En este caso la pregunta es abierta ya que se le da a la encuestada la capacidad de seleccionar una de las opciones establecidas. Es de suma importancia que el trabajador tenga un conocimiento profundo del establecimiento al cual brinda sus servicios.

El resultado en esta pregunta fue de 33.33% en la opción “ Lo Conozco”; y el 66.66% no los tiene muy claros.

PREGUNTA # 5



Fuente: Departamento de Comunicación y Marketing Mall del Río

Elaboración: Gabriela Alvarez y Jessica Tenecora

Hemos visto la necesidad de plantear esta pregunta de cuán importancia tiene las Relaciones Públicas en cada Institución (Alcaldía de Cuenca y Mall del Río), debido que el manejo de las mismas será de vital importancia para las instituciones, en este caso la encuestada ha respondido lo siguiente:

La opción “Muy Importante”, tuvo un resultado de 100%

Las razones fueron:

- a) Las Relaciones Públicas permiten tener un contacto directo con los medios de comunicación (prensa, Tv, radio).
- b) Permiten tener una mejor relación con los concesionarios e islas

PREGUNTA # 6



Fuente: Departamento de Comunicación y Marketing Mall del Río
Elaboración: Gabriela Alvarez y Jessica Tenecora

Las empresas privada tiene como objetivo principal vender un servicio o material que cumpla satisfactoriamente las necesidades del cliente o distribuidores; a diferencia de las empresas públicas que velan por el interés o beneficio de la ciudadanía y colectividad, motivo por el cual cada institución tendrá sus propias políticas e ideologías.

Es por esto que nos vimos en la necesidad de formular esta pregunta, dando como resultado:

El 100% conoce el nombre empleado para el área de Comunicación Social, siendo denominado así: **DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN Y MARKETING**

PREGUNTA # 7



Fuente: Departamento de Comunicación y Marketing Mall del Río

Elaboración: Gabriela Alvarez y Jessica Tenecora

La pregunta tiene que ver con las funciones y actividades que desarrollan dentro del área de Comunicación Social, el propósito es ver si coincide el nombre de Departamento de Comunicación y Marketing con las actividades que desempeñan.

El 100% considera que si



PREGUNTA #8



Fuente: Departamento de Comunicación y Marketing Mall del Río

Elaboración: Gabriela Alvarez y Jessica Tenecora

En esta pregunta tenemos una variedad de opciones ya que el encuestado deberá responder cual es el papel y cargo que cumple dentro de la empresa.

Resultado de Directora de Comunicación es el 100%

La **PREGUNTA #9** es una pregunta abierta, es decir, la persona encuestada tiene la total libertad de expresar lo que piensa, sin tener que hacer uso de una elección, sino más bien, escribir lo que considere necesario y pertinente de acuerdo a la pregunta.

9) De acuerdo al cargo que usted desempeña dentro del área de Comunicación Social. ¿Cuáles son las actividades que realiza?

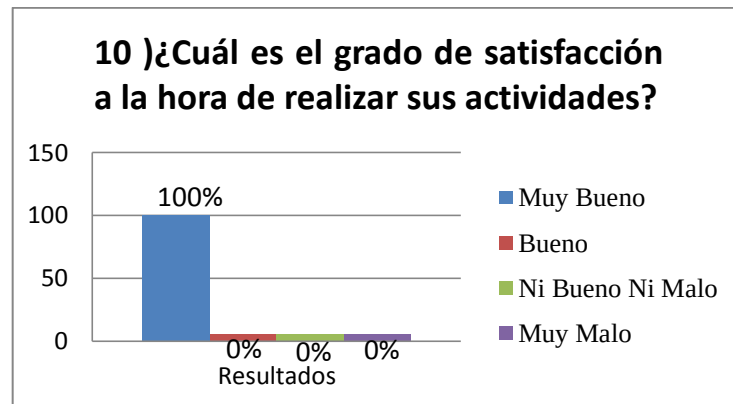


De acuerdo a esta pregunta existe una infinidad de actividades que las personas encuestadas realizan dependiendo de la función que desempeñan dentro del Mall del Río, pero sin embargo, las respuestas fueron:

El 100% del Personal respondió que la función que realizan dentro del Mall del Río es la de Directora de Comunicación y Atención al Cliente cuyas actividades que le competen son:

- a) Desarrollo
- b) Planificación
- c) Ejecución de Campañas Publicitarias
- d) Comunicación Interna
- e) Relaciones Públicas.
- f) Atención al cliente

PREGUNTA # 10



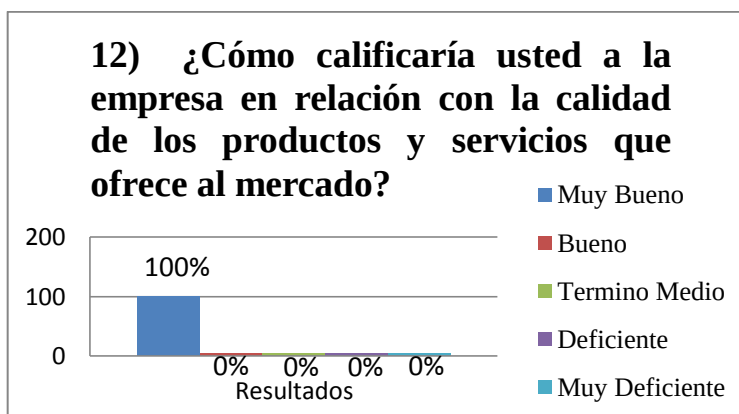
Fuente: Departamento de Comunicación y Marketing Mall del Río
Elaboración: Gabriela Alvarez y Jessica Tenecora

En esta pregunta el 100% fue para la opción “Muy Bueno”.

La **PREGUNTA # 11 ¿Cuáles son las sugerencias que usted propone para mejorar su área de trabajo?**, estas repuestas tienen mucho que ver con la opinión personal de cada empleado que labora dentro de esta Empresa Privada “Mall del Río”. Las respuestas fueron las siguientes:

- a) Inclusión de personal
- b) Asignar responsabilidades de acuerdo al rol
- c) Relaciones Públicas
- d) Publicista

PREGUNTA #12

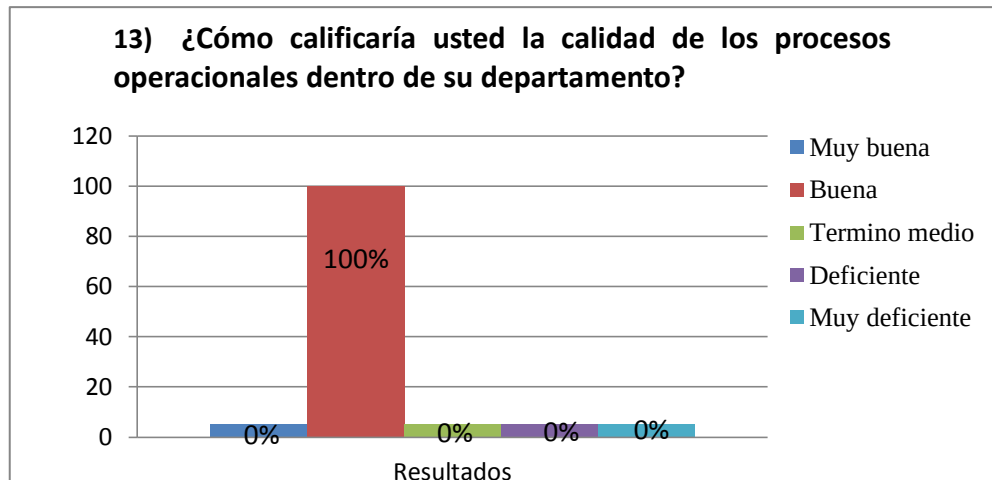


Fuente: Departamento de Comunicación y Marketing Mall del Río

Elaboración: Gabriela Alvarez y Jessica Tenecora

En cuanto a esta pregunta la encuestada del Mall del Río considera que su empresa en relación con la calidad de los servicios que ofrece al mercado es Muy Buena por qué su objetivo principal es Servir a los visitantes con eficiencia, ética, seguridad y confort mediante un armónico y planificado accionar de nuestros colaboradores y socios concesionarios y clientes.

PREGUNTA # 13



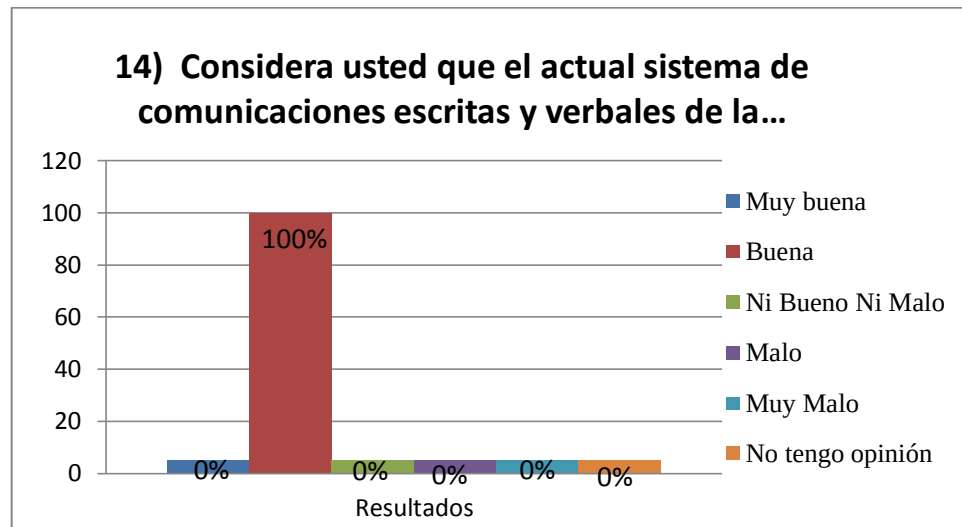
Fuente: Departamento de Comunicación y Marketing Mall del Río

Elaboración: Gabriela Alvarez y Jessica Tenecora

En esta pregunta los resultados fueron: Un 100% considera que la calidad de los procesos operacionales de su departamento es “Buena”.



PREGUNTA#14



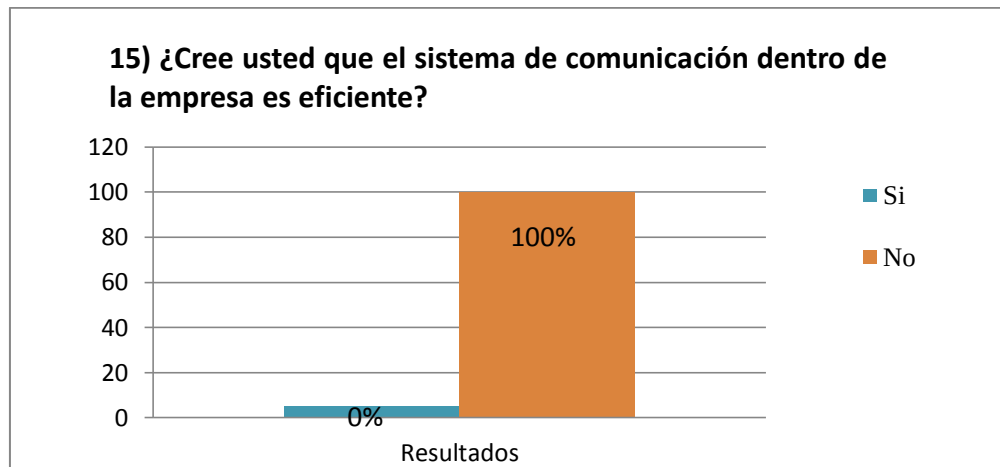
Fuente: Departamento de Comunicación y Marketing Mall del Río

Elaboración: Gabriela Alvarez y Jessica Tenecora

Esta pregunta fue planteada con el objetivo de conocer la calidad y el manejo de la comunicación escrita y verbal dentro de las dos instituciones (Pública Alcaldía de Cuenca y Privada Mall del Río), con el propósito de ver si es efectiva estos tipos de comunicación y los resultados mostraron que:

El resultado fue de un 100% en la opción “Buena”.

PREGUNTA#15

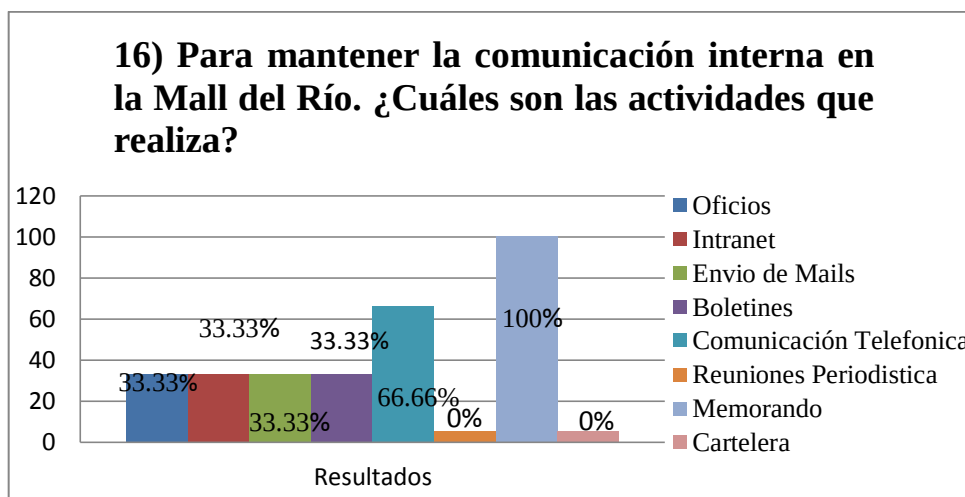


Fuente: Departamento de Comunicación y Marketing Mall del Río

Elaboración: Gabriela Alvarez y Jessica Tenecora

Esta pregunta tiene que ver con las respuesta de la pregunta anterior para ver si existe contradicción con lo que respondió en un 100% que la comunicación no es eficiente por lo tanto no se podría dar una calificación como “buena”.

PREGUNTA#16



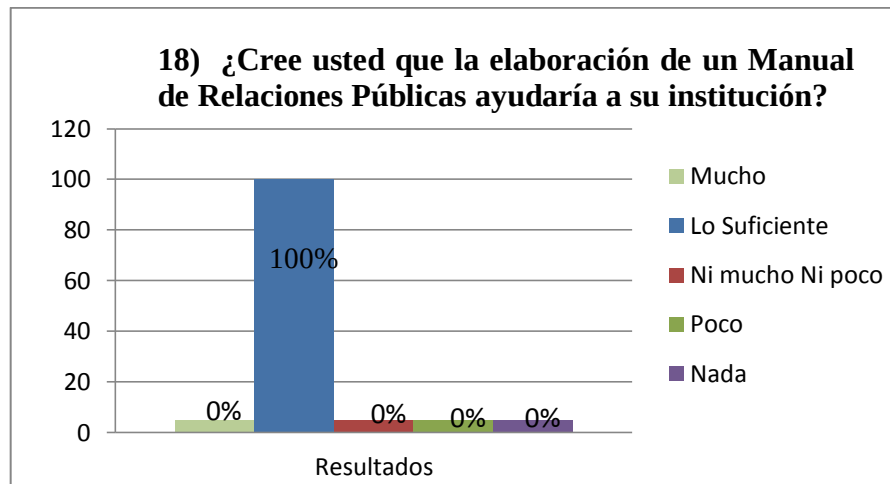
Fuente: Departamento de Comunicación y Marketing Mall del Río
Elaboración: Gabriela Alvarez y Jessica Tenecora

PREGUNTA#17

Esta pregunta de las encuestas planteadas a los colaboradores de Mall del Río se realizó con el fin de conocer cuáles son las actividades que realizan para llevar a cabo la comunicación externa dentro de su empresa, cuya respuestas obtenidas son las que presento a continuación:

- a) Rueda de Prensa
- b) Boletines de Prensa
- c) Visita a Medios
- d) Información al cliente

PREGUNTA#18



Fuente: Departamento de Comunicación y Marketing Mall del Río
Elaboración: Gabriela Alvarez y Jessica Tenecora

En la **PREGUNTA # 18** consideran que la elaboración de un Manual de Relaciones Públicas ayudaría “Lo Suficiente” a su Institución en un 100%, las razones expresadas son las siguientes:

- Incrementar personal para el Departamento de Comunicación y Marketing, y así poder cumplir de mejor manera todas las funciones que requiere el departamento.
- Ayudaría tener un flujo de comunicación más directo con los directivos.
- El Manual de Relaciones Públicas sería una herramienta que ayudaría a que Mall del Río sea más eficaz y eficiente al momento de brindar un servicio a través de sus consorcios, y así se podría cumplir con el objetivo final de afiliación del cliente.



- d) El Manual de Relaciones Públicas ayudará a la toma de decisiones que aclararían de mejor manera las líneas de actuación a seguir en los procesos comunicacionales que requiere como empresa privada.

PREGUNTA#19

La Pregunta # 19 **Enumere las fortalezas que cree usted que tiene su Institución.**

Esta pregunta se realizó a las instituciones (pública y privada) con el fin de conocer las fortalezas que tienen las instituciones, cuya respuestas obtenidas por parte del Mall del Río son las que presento a continuación:

- a) Ser el Mall más grande y único en su categoría (magnitud y oferta de marcas)
- b) Buen posicionamiento en la mente del consumidor
- c) Amplia apertura y afecto de los medios hacia la empresa
- d) Estar a la vanguardia.

PREGUNTA#20

La pregunta # 20 **Enumere las debilidades que cree usted que tiene su institución.**

Esta pregunta tiene mucho que ver con la opinión personal del encuestado con el propósito de conocer cuáles son las debilidades que tiene la institución, cuya respuestas obtenidas son las que presento a continuación:



- a) Falta de organización en procesos logísticos (seguridad, limpieza, parqueo)

Como pudimos observar, tanto en la Institución Pública Caso: Alcaldía de Cuenca como en las Institución Privada Caso: Mall del Río es de vital importancia el uso adecuado de la comunicación con sus públicos internos y externos, para un crecimiento sólido dentro del mercado al cual desean posesionarse, motivo por el cual el manejo correcto de las Relaciones Públicas será fundamental a la hora de cumplir este propósito.

En el caso de la Alcaldía de Cuenca, la investigación arrojó que el nombre por el cual se denomina al área de Comunicación Social es DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL, entendiendo que dirección viene del latín **directio** que significa regir, acción y efecto, en tanto Mall del Río tiene el nombre de DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN Y MARKETING, , entendiendo que departamento proviene del francés **departement**, que era como los franceses llamaban a sus divisiones del poder político y se refería a la individualidad de control y responsabilidades. Se puede decir, que los nombres asignados son correctos, ya que significa llevar a cabo una acción, un control y responsabilidades de las personas para cumplir el propósito de los objetivos que se planteó el área desde sus inicios, llegando a regirse bajo la misión, visión y objetivos que la institución tiene.



Una diferencia que se encontró entre las dos empresas fue, de los recursos entendidos como: personal (profesionales en distintas áreas) comunicadores sociales, diseñadores gráficos, relacionadores públicos, secretarias, periodistas, etc., el espacio físico (lugar asignado dentro de la institución para el área comunicacional), los implementos de trabajo (computadoras de última tecnología, cámara de fotos, grabadoras, etc.,) que las dos instituciones utilizan para el área. Se pudo observar que en la Alcaldía de Cuenca trabajan 17 personas destinadas a realizar una tarea específica, en tanto que en el Mall del Río trabaja una sola persona que realiza todas las funciones, motivo por el cual tienen que contratar servicios complementarios (Agencia Ideando Publicidad)

Nuestra investigación arrojó como resultados que en ambas organizaciones los empleados proponen distintos planeamientos para mejorar su área de trabajo, entre las más sobresalientes son: inversión económica para el área en el caso de la Alcaldía de Cuenca y contratación de personal en el caso del Mall del Río, esto quiere decir, que en la actualidad las empresas se ven en la necesidad de estar a la vanguardia en lo que se refiere a la comunicación empresarial para poder ser eficientes y eficaces para un mundo globalizado, esta realidad es verificable cuando la Institución Pública como la Institución Privada concuerdan que los sistemas de comunicación empleados no son eficientes, de allí que nosotras vemos la importancia de la implementación normas y reglas (manual) a las cuales el trabajador pueda regirse. Concatenamos esta situación con la pregunta número 18 de las encuestas realizadas a cada empleado de la



Alcaldía de Cuenca como del Mall del Río, sobre si la elaboración de un Manual de Relaciones Públicas ayudaría a su institución, los resultados fueron muy positivos, es por ello que nosotras hemos visto la necesidad de crear un manual que ayude a las empresa a mejorar los canales de comunicación tanto para su público interno como externo que son fundamentales para su crecimiento.

Vivimos en un mundo que evoluciona día a día, y a pesar de que la sociedad avanza con el paso del tiempo, todavía las instituciones tienen déficit comunicacionales. En la Ciudad de Cuenca no se da la importancia suficiente para el área de la comunicación y esto sucede más en el sector privado que en el público. Gracias a las encuestas realizadas pudimos elaborar la hipótesis de que las instituciones públicas y privadas, todavía no se encuentran preparadas para invertir de manera económica el área destinada a la comunicación.

Por ello, nos proponemos la elaboración de una Manual de Relaciones Públicas direccionado al flujo de la comunicación, la eficiencia y eficacia del mensaje, los medios o canales que se utilicen para llegar a sus públicos internos y externos, lo que se debe y no se debe hacer a la hora de informar, etc., estas pautas o técnicas serán de gran ayuda para los trabajadores y para la institución independientemente al sector al cual pertenezcan, con un costo de inversión del 0%.



3.3.1.3 Resultados y Análisis Institución Pública Caso: Alcaldía de Cuenca (público externo)

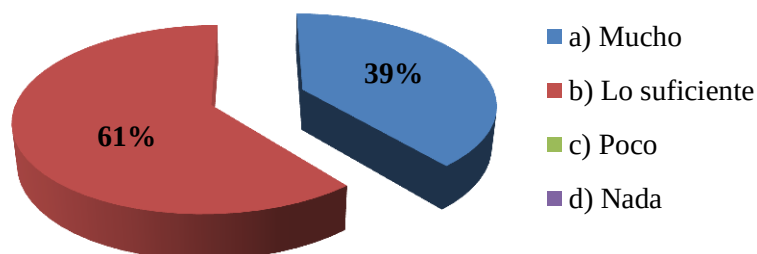
Tanto en las empresas públicas como privadas, las relaciones públicas tienen una gran importancia ya que de ella depende la imagen corporativa, entendiendo Imagen Corporativa como el conjunto de ideas, conceptos y opiniones que tiene el público de una determinada empresa, todo esto es gracias a las actividades, proyectos, eventos que realicen, así como a la calidad de productos y servicios que brinda, etc.

Para ello creemos necesarios hacer unas encuestas a las diferentes divisiones de la Alcaldía de Cuenca sobre la opinión pública y sobre la imagen corporativa que proyecta a su público. Las encuestas fueron realizadas a 38 funcionarios de la Alcaldía de Cuenca. Y los datos obtenidos fueron los siguientes:

PREGUNTA # 1



1) ¿Qué conocimiento tiene usted sobre la Opinión Pública?

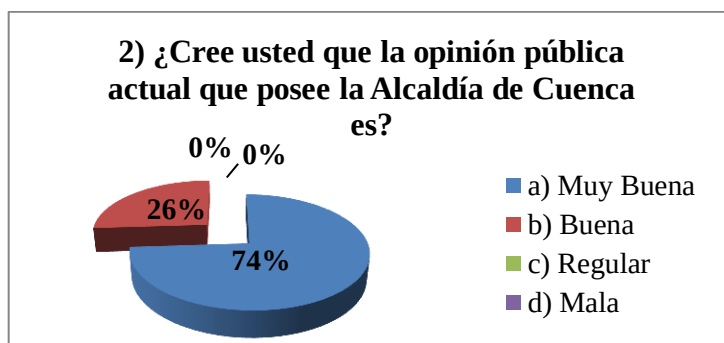


Fuente: Dirección de Comunicación Social Alcaldía de Cuenca

Elaboración: Gabriela Alvarez y Jessica Tenecora

El 61% de los empleados públicos responden que conocen “Lo Suficiente” de la opinión pública mientras que, un 39% responde que conocen “Mucho” sobre el tema de la opinión pública.

PREGUNTA # 2



Fuente: Dirección de Comunicación Social Alcaldía de Cuenca

Elaboración: Gabriela Alvarez y Jessica Tenecora

La mayoría de los encuestados consideran que la opinión pública que posee actualmente la Alcaldía de Cuenca es “Muy Buena”, y un 26% considera que la opinión pública de la Alcaldía de Cuenca es “Buena”.

La tercera pregunta se formuló con el propósito de conocer cuál es la percepción que tienen los funcionarios de la empresa pública sobre la imagen corporativa de su institución, para lo cual se ha formulado una pregunta abierta en donde las personas encuestadas tendrán la libertad de expresar sus opiniones e ideas sin necesidad de una selección.

3)Cuál es su criterio personal sobre la imagen que tiene la Alcaldía de Cuenca

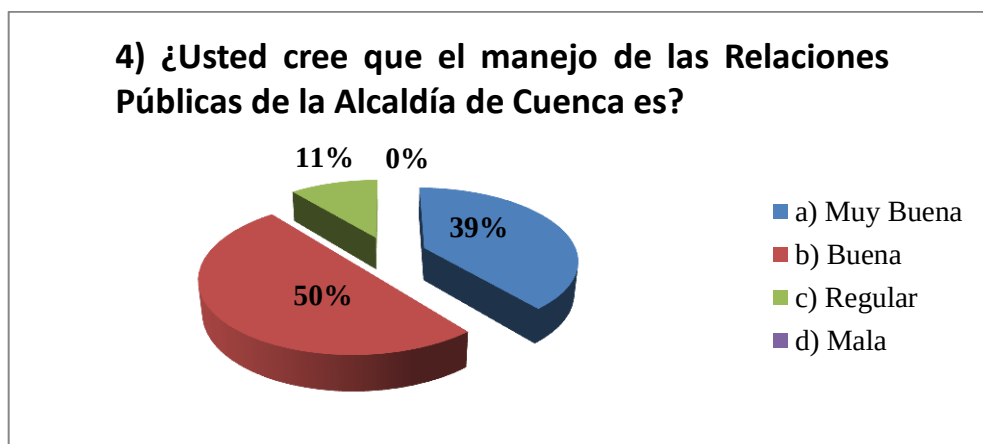


Las respuestas obtenidas son:

- a) La imagen corporativa que posee la Alcaldía de Cuenca es buena porque durante de los 4 años que está a cargo el Dr. Paúl Granda se ha visto los cambios y obras que ha hecho a favor de los cuencanos y cuencanas.
- b) Es una entidad que ha sido reconocida por toda la ciudadanía al hacer buenas labores y proyectos a favor de los más necesitados de la ciudad de Cuenca.
- c) La Alcaldía de Cuenca ha invertido mucho dinero en varios ámbitos como son: salud, educación, infraestructura, inmovilidad, parques, etc. Por lo que da al público una buena imagen corporativa.
- d) La Alcaldía de Cuenca es una empresa que es reconocida por su personal administrativo, ya que disponen de personal capacitado para cada uno de las áreas de trabajo.

La cuarta pregunta tiene que ver cómo percibe el público externo de la División de Comunicación Social el manejo de las Relaciones Públicas dentro de la Alcaldía de Cuenca. Para ello hemos formulado esta pregunta

PREGUNTA # 4



Fuente: Dirección de Comunicación Social Alcaldía de Cuenca

Elaboración: Gabriela Alvarez y Jessica Tenecora

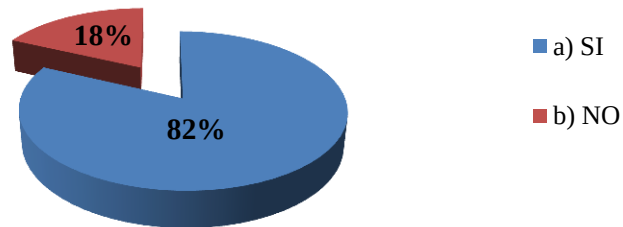
En esta pregunta los resultados obtenidos son:

Un 39% de los encuestados respondió que el manejo de las Relaciones Públicas de la Alcaldía de Cuenca es “Muy Buena”, mientras que un 50% de los encuestados consideran que el manejo de las Relaciones Públicas es “Buena”, sin embargo existe un 11% de los encuestados piensan que el manejo de las Relaciones Públicas es “Regular”.



PREGUNTA # 5

5) ¿Usted cree que el prestigio que tiene actualmente la Alcaldía de Cuenca, es gracias al manejo de las Relaciones Públicas?



Fuente: Dirección de Comunicación Social Alcaldía de Cuenca

Elaboración: Gabriela Alvarez y Jessica Tenecora

Un 82% de las personas encuestadas piensan que el prestigio que tiene actualmente la Alcaldía de Cuenca es gracias al manejo de las Relaciones las razones que exponen es:

- a) Que las Relaciones Públicas son importantes porque mediante ese campo uno da a conocer a la ciudadanía las obras y proyectos que realiza cualquier institución en este caso: Alcaldía de Cuenca.
- b) Que por medio de la información que brindamos al público conseguimos el reconocimiento y prestigio.



c) Porque las Relaciones Públicas es una rama de la comunicación y su principal objetivo es el de comunicar sobre las acciones que realice la Alcaldía de Cuenca.

d) Las Relaciones Públicas tiene a su mando un sin fin de actividades para dar a conocer a su target las actividades que realiza cada institución, para cual utilizara la opción correcta para conseguir el prestigio de su público.

Y un 18% de las personas consideran que el prestigio que tiene la Alcaldía de Cuenca no es gracias a las Relaciones Públicas por qué.

a) Porque la Alcaldía de Cuenca es una empresa pública y siempre va ser reconocida por la ciudadanía.

b) Porque la Alcaldía de Cuenca siempre va a estar pendiente de los problemas de los cuencanos y cuencanas.



3.3.1.4 Resultados y Análisis Institución Privada Caso: Mall del Río

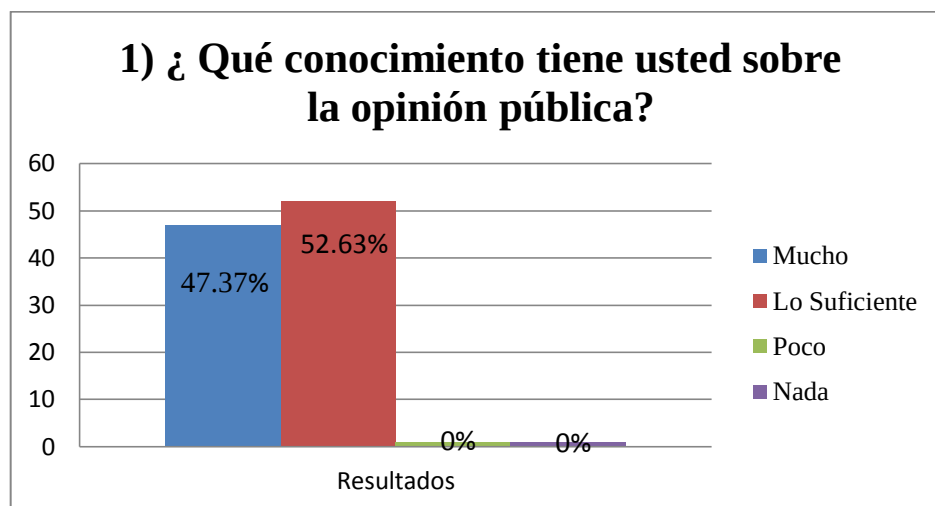
(público externo)

Se realizaron 76 encuestas al público externo de la institución privada caso: Mall del Río, a los concesionarios: Banca: Banco de Guayaquil, Banco del Pichincha, Banco del Austro, Mutualista Azuay; Calzado y Cuero: Bosi, Lady Rose, Play Shoesource, Pony store, Calzado C, Paho y Kuerolavt; Cuidado y Perfumería: Burbujas Express, Farmashop, Las Fragancias, Isla Spa Capsule, Natural Vitality, Optica Sanchez y Trucos; Joyería: Amarella, Amaolo Joias, Fun Times, Isla Fossil, Joyería Guillermo Vasquez, Little Place y Detay by Ferda; Moda y Vestimenta: Corpi, Areldi Jeans, Era, D & Bond, Cosita Baby Store, Deep, Didis, Traffic, Leonisa, RM, Pinto, Pat Primo, VateX, Yo, Vanidades; Servicio y Entretenimiento: ETAPA y Multicines; Variedad y Consumo: Bazar la Victoria, Coral Hipermercados y JHAER; Bolsos y Accesorios: Hallmark, Funky Fish e Isla Ferda Comida y Restaurant: Burger King, KFC, El Royal, Frutilados, Choco Latino, Coco Express, Isla La Europea, Isla Sabor Canela, Nice Cream, Parrillada la Herradura, Doña Menestra, Snobiz, Subway, Pizza Hut, Tutto Freddo y Myflower; Muebles y Decoración: Colineal, Ecuamueble, Isla Lamparas Artesanias y Polo Exclusividades Tecnología y Vehículos y Servicios: Cellshop, GameMart y ElectroGames; Moda Deportiva: Adidas, Marathon y La Agencia de Publicidad: Ideando Publicidad.

A continuación las preguntas que se plantearon para los encuestados:



PREGUNTA # 1



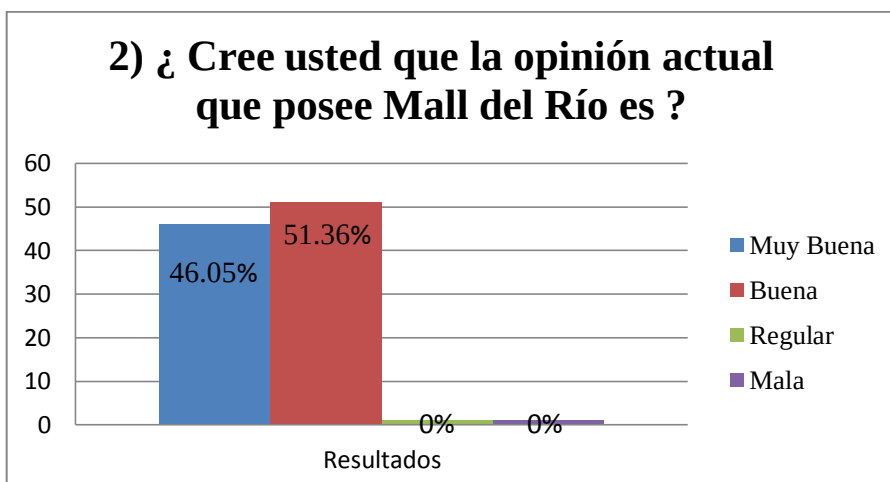
Fuente: Consorcios Mall del Río

Elaboración: Gabriela Alvarez y Jessica Tenecora

La primera pregunta tuvo la intención de saber si la persona encuestada tiene algún tipo de conocimiento en cuanto a la opinión pública, entiendo que es la imagen que proyecta la institución a su público. Las opciones fueron: Mucho, Lo Suficiente, Poco y Nada.

El 47.37% de los encuestados escogió Mucho, mientras que el otro 52.63% Lo Suficiente.

PREGUNTA # 2



Fuente: Consorcios Mall del Río

Elaboración: Gabriela Alvarez y Jessica Tenecora

Esta pregunta nos ayudó a saber si el público externo, tiene o no una buena percepción de la Institución Caso: Mall del Río.

El encuestado tuvo la opción de escoger entre: Muy Buena, Buena, Regular y Mala, obteniendo como resultado que el 46.05% de las personas encuestas cree que la opinión actual que posee Mall del Río es Muy Buena, en tanto que el 51.36% piensa que es Buena.

PREGUNTA # 3



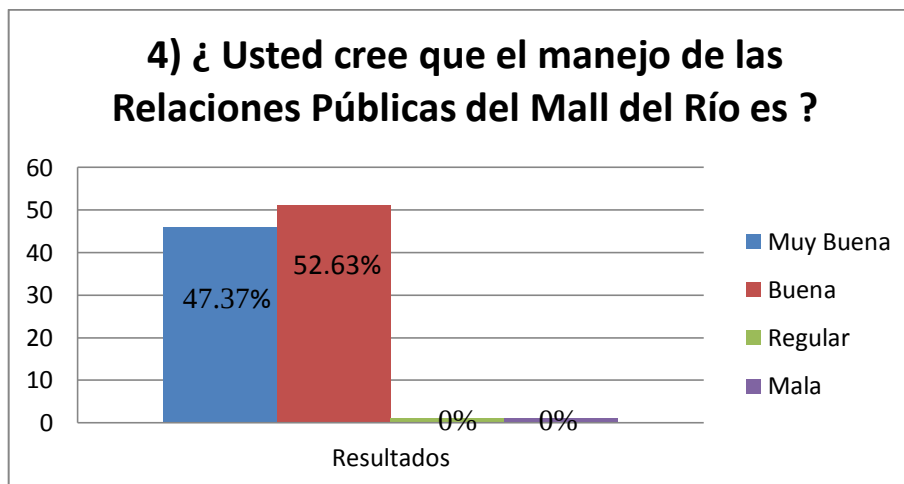
Es una pregunta abierta, es decir, la persona encuestada tiene la total libertad de expresar lo que piensa, sin tener que hacer uso de una elección, sino más bien, escribir lo que considere necesario y pertinente de acuerdo a la pregunta.

3)Cuál es su criterio personal sobre la imagen que tiene Mall del Río

De acuerdo a esta pregunta existe distintas respuestas de las personas encuestadas, sin embargo las respuestas fueron:

El 39.47% de las personas respondió que es un lugar para compartir con la familia y amigos, el otro 26.36% respondió que es el centro comercial más grande de la Ciudad de Cuenca, el 13.16% piensa que es una lugar para divertirse, mientras que el 1.32% cree que atrae a más gente por sus eventos mensuales, el 6.58% reconoce que es una de las marcas más reconocidas de la ciudad y finalmente el 19.74% manifestó que le ha permitido implementar una nueva franquicia de su negocio.

PREGUNTA # 4

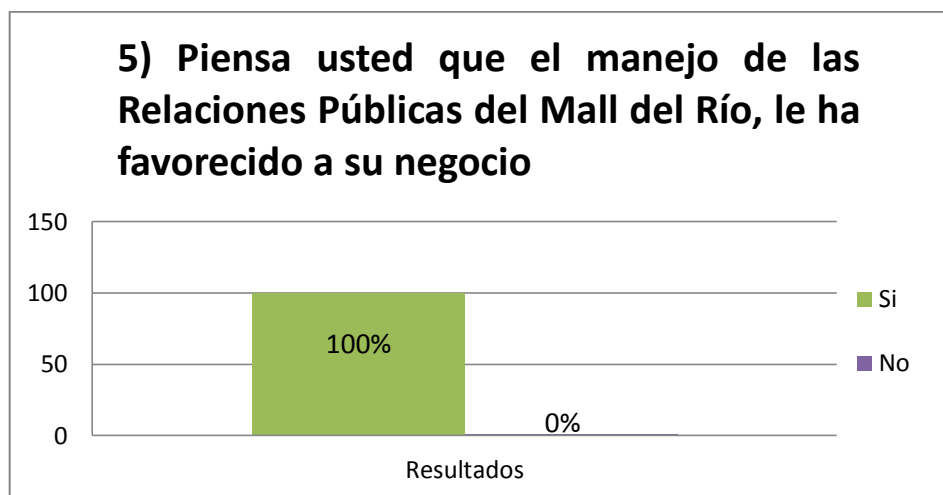


Fuente: Consorcios Mall del Río

Elaboración: Gabriela Alvarez y Jessica Tenecora

Tal como expresa la pregunta, ¿Usted cree que el manejo de las Relaciones Públicas del Mall del Río es?; es saber si el Departamento de Marketing y Comunicación de dicha Institución cumple con las expectativas del público externo y si se está o no llevando bien la imagen de la empresa. Los encuestados tuvieron la opción de escoger entre: Muy Buena, Buena, Regular y Mala, la investigación arrojo que el 47.37% cree que es Muy Buena, mientras que el 52.63% piensa que es Buena.

PREGUNTA # 5

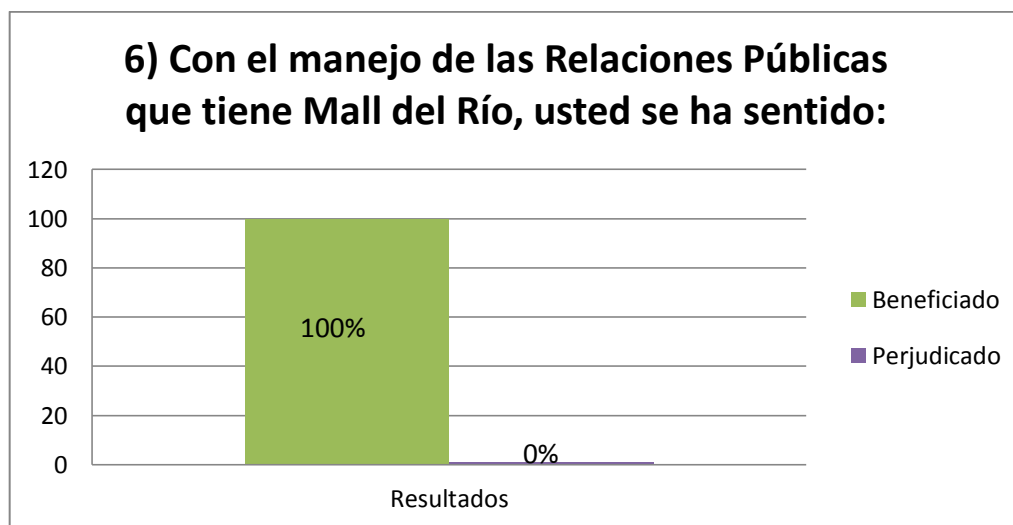


Fuente: Consorcios Mall del Río

Elaboración: Gabriela Alvarez y Jessica Tenecora

La pregunta # 5 tuvo la finalidad de conocer si los concesionarios se han sentido favorecidos por el manejo de las Relaciones Públicas que realiza en Mall del Río, el 100% de ellos respondió que Sí.

PREGUNTA # 6



Fuente: Consorcios Mall del Río

Elaboración: Gabriela Alvarez y Jessica Tenecora

La pregunta # 6 se formuló por el interés de saber si los concesionarios se han sentido beneficiados o perjudicados por el manejo de las Relaciones Públicas, el 100% de las personas encuestadas respondió que se han sentido Beneficiados.



3.4 CUADRO COMPARATIVO DE LAS INSTITUCIONES: PÚBLICA (ALCALDÍA DE CUENCA) Y PRIVADA (MALL DEL RÍO)

INSTITUCIÓN PÚBLICA	INSTITUCIÓN PRIVADA
Pregunta#1 El 75% considera que es “Buena” Institución y el 25% considera que es “Una de las Mejores”	Pregunta#1 El 100% consideran que el Mall del Río es una institución “Buena” en comparación con otras instituciones. En este caso, la comunicación tanto interna como externa, en conjunto las relaciones públicas que se manejan hasta el momento en Mall del Río son buenas pero se podrían mejorar. Cabe recalcar que tres personas conforman el departamento por lo tanto representará el 100% del universo.
Pregunta#2 El 33,33% considera que conoce “Mucho” a la Institución, un 33,33% considera que conoce lo	Pregunta#2 En este caso el resultado es el 100% de “Lo Suficiente”



“Suficiente”, el 25% considera que conoce “Ni Mucho Ni Poco” y el 8,33% considera que conoce “Poco”. Razones por las que no conocen con exactitud a las Institución son: • Trabajan poco tiempo en la Institución y sin bien ha tenido una pequeña inducción a las funciones que van a desempeñar, no han tenido una capacitación de las ideologías generales de la corporación. • No han proporcionado la información necesaria sobre la institución.	
Pregunta#3 El 16,66% considera que conoce “Muy Bien” la estructura orgánica de la Alcaldía, el 25% considera que	Pregunta#3 El resultado fue 100 % en la opción “Lo Suficiente”.



conoce “Bien”, un 50% considera que conoce “Lo Suficiente” y un 8,33% considera que “Desconoce” la estructura orgánica de la Alcaldía de Cuenca. Razones por lo que desconocen: • Porque no han tenido una capacitación para dar a conocer la estructura orgánica así como las ideologías en general.	
Pregunta#4 El 16,66% expresa que “Conoce con Precisión” las políticas y procedimientos de la empresa, el 75% considera que “Conoce” y un 8,33% considera que “No los tiene Claros”	Pregunta#4 El resultado en esta pregunta fue de 33.33% en la opción “ Lo Conozco”; y el 66.66% no los tiene muy claros
Pregunta#5 El 83,33% del personal considera	Pregunta#5 La opción “Muy Importante”, tuvo un



que son “Muy Importantes” las Relaciones Públicas en la Alcaldía de Cuenca y un 16,66% consideran que es “Importante” las Relaciones Públicas. Razones: • Las Relaciones Públicas son necesarias para la difusión de obra y proyectos que gestiona el GAD Municipal del Cantón Cuenca. • Las Relaciones Públicas son importantes porque es la forma de dar a conocer a la ciudadanía de las actividades que ha diario realiza la Alcaldía de Cuenca. • Las Relaciones Públicas son importantes porque ayudan a interrelacionarse con los medios en general.	resultado de 100% Las razones fueron: a) Las Relaciones Públicas permiten tener un contacto directo con los medios de comunicación (prensa, Tv, radio). b) Permiten tener una mejor relación con los concesionarios e islas
---	--



• Las Relaciones Públicas son muy importantes dentro de toda empresa, pues es la relación o nexo que debemos crear con los demás, en nuestro caso con la ciudadanía en general, por lo que es fundamental el buen uso de estas relaciones para poder tener frente al público una buena imagen de la administración en general. • Porque las Relaciones Públicas es un eje muy importante dentro de las comunicaciones integradas de marketing. • Las Relaciones Públicas son importantes dentro de toda empresa por el hecho de interactuar con la ciudadanía y es una forma de que la ciudadanía este informada. • Es importante las Relaciones	
---	--



Públicas ya que se le considera como el único método con lo que se daría a conocer los servicios y trabajos que ejecuta la Alcaldía de Cuenca.	
Pregunta#6 El 83,33% respondió que “Sí” conoce el nombre que utilizan para el área de comunicación social y es <u>“DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL”</u> y un 16,66% respondió que “No” conoce el nombre.	Pregunta#6 El 100% conoce el nombre empleado para el área de Comunicación Social, siendo denominado así: <u>DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN Y MARKETING</u>
Pregunta#7 El 91,66% considera que “Sí”, que el nombre si va acorde con las funciones que desarrollan y un 8,33% respondió que “NO” va acorde. Razones: f) El Nombre si va acorde con	Pregunta#7 El resultado fue de un 100% considera que si



las actividades que desarrollan porque el manejo de las RR.PP. 2.0 no se pueden descuidar ya que se maneja a un público diferente y peligroso. g) Por lo que el objetivo de las RR.PP. es comunicar y dar a conocer a las personas sobre las obras, campañas, proyectos y eventos que se realizan. h) Se denomina Dirección de Comunicación Social ya que maneja temas macro que van más allá de las RR.PP. en la que intervienen diferentes estrategias y herramientas de comunicación. i) Se denomina Dirección de Comunicación Social debido	
---	--



a que dentro del organismo funcional de la Alcaldía de Cuenca, las Direcciones son las encargadas de coordinar de manera general los temas de interés común dentro de cada una de las especialidades, siendo la especialidad de las RR.PP. la de difundir toda las gestión de la administración. j) Debido a que el término Dirección de Comunicación conlleva toda una Organización Comunicación en la que están incluidas las RR.PP. Comunicación Interna, Imagen Corporativa, Mercadeo, etc.	
Pregunta#8 El 8,33% su papel es de	Pregunta#8 El resultado de Directora de comunicación fue de un 100%



“Secretaria”, un 33,33% cargo es “Periodista y RR.PP.”, el 33,33% tienen el cargo de “Diseñadores Gráficos” y el 25% su papel es de “Otros” es decir, son Coordinador y Productor de Videos.	
Pregunta#9 Las actividades de la “Secretaria” son: • Contratación Pública • Manejo de Documento • Contratación para Eventos • Controlar que los productos solicitados se cumplan. Las actividades de los “Periodistas y RR.PP” son: • Coordinación de Relaciones Públicas • Llevar la Comunicación Interna y Programación de	Pregunta#9 El 100% del Personal respondió que la función que realizan dentro del Mall del Río es la de Directora de Comunicación y Atención al Cliente cuyas actividades que le competen son: a) Desarrollo b) Planificación c) Ejecución de Campañas Publicitarias d) Comunicación Interna e) Relaciones Públicas. f) Atención al cliente



Boletín Electrónico • Coordinación de Eventos • Coordinación de Ruedas de Prensa • Seguimiento de Noticias • Presentación de Eventos • Coordinación de Entrevistas • Coordinación de Recorrido del Alcalde de la Ciudad • Coordinación de Campañas • Difusión, Sociabilización e Imagen de los Proyectos de Infraestructura Pública • Agenda de Relaciones Públicas Las actividades de los “Diseñadores Gráficos” son: • Coordinar el uso de la imagen de toda la Corporación Municipal • Desarrollo de campañas	
---	--



específicas para la Administración • Generación de productos como: vallas, revistas, libros, branding, afiches, etc. para la difusión de obras y campañas. • Realización de cuñas publicitarias y corporativas Las actividades de los “Otros” Coordinador son: • Seguimiento estratégico • Manejo de la Agenda de Relaciones Públicas Las actividades del Productor de Videos: • Producción y Cobertura Finalmente las actividades de Community Manager es: • Manejo y actualizaciones de	
---	--



Redes Sociales y Portal Web http://www.cuenca.gov.ec/	
Pregunta#10 El 75% del personal considera que es “Muy Bueno” el grado de satisfacción a la hora de realizar su trabajo y un 25% respondió que es “Bueno” el grado de satisfacción.	Pregunta#1 0 El resultado fue de un 100, opción “Muy Buena”.
Pregunta#11 Sugerencias para mejor el área de trabajo son: • Dotar de herramientas y recursos necesarios para la gestión de productos comunicacionales. • Mejorar el equipamiento de máquinas e inmuebles. • Exista rapidez en los procesos. • Visita constante de los	Pregunta#1 1 La sugerencias fueron: a) Inclusión de personal b) Asignar responsabilidades de acuerdo al rol c) Relaciones Públicas d) Publicista



medios de comunicación en los proyectos ejecutados con el fin de ampliar la cobertura (difusión) • Exista el manejo de cliente interno.	
Pregunta#12 El 58,33% consideran que la Alcaldía en relación con la calidad de productos es “Buena” y el 41,66% consideran que es “Muy Buena” Razones: • Porque la Alcaldía de Cuenca es una entidad que está al servicio de la ciudadanía y se preocupa por la salud, la ciencia, la infraestructura y por brindar una mejor calidad de vida a los ciudadanos	Pregunta#1 2 Mall del Río considera que su empresa en relación con la calidad de los servicios que ofrece al mercado es Muy Buena por qué su objetivo principal es Servir a los visitantes con eficiencia, ética, seguridad y confort mediante un armónico y planificado accionar de nuestros colaboradores y socios concesionarios y clientes.



mediante una buena administración de los recursos.	
Pregunta#13 El 25% considera que la calidad de los procesos operacionales es “Muy Buena”, un 58,33% considera que es “Buena” y un 16,66% considera como “Término Medio” la calidad de los procesos operacionales de la Alcaldía de Cuenca.	Pregunta#1 3 Los resultados fueron: Un 100% considera que la calidad de los procesos operacionales de su departamento es “Buena”.
Pregunta#14 Un 25% considera que es “Muy Bueno” el actual sistema de comunicación escrita y verbal dentro de la Alcaldía de Cuenca, un 58,33% respondió que es “Bueno” y un 16,66% considera que es no es “Ni Bueno Ni Malo” el sistema de comunicación.	Pregunta#1 4 Un 25% considera que es “Muy Bueno” el actual sistema de comunicación escrita y verbal dentro de la Alcaldía de Cuenca, pero un 58,33% respondió que es “Bueno” el sistema de Comunicación que maneja esta empresa pública, mientras que un 16,66% considera que es no es “Ni Bueno Ni Malo” el sistema de comunicación.



Pregunta#15 Un 75% de las personas consideran que “Sí” son eficientes los sistemas de comunicación dentro de la Alcaldía de Cuenca y un 25% cree que “NO” son eficientes.	Pregunta#1 5 Un 100% considera que la comunicación no es eficiente por lo tanto no se podría dar una calificación como “buena”.
Pregunta#16 Las actividades que realizan para mantener la comunicación interna dentro de la Alcaldía de Cuenca son: Un 25% realizan “oficios”, un 33,33% manejo de intranet, un 91,66% envío de mails, un 41,66% realizan boletines impresos, un 41,66% realizan comunicaciones telefónicas, un 50% reuniones periódicas, el 83,33% actividades de carteleras y un 8,33% otros.	Pregunta#1 6 Las actividades que realizan para mantener la comunicación interna dentro de la Mall del Río son: Un 33.33% realizan “oficios”, un 33,33% manejo de intranet, un 33.33% envío de mails, un 33.33% realizan boletines impresos, un 66.66% realizan comunicaciones telefónicas, un 0% reuniones periódicas, el 33,33% actividades de carteleras y un 0% otros.
Pregunta#17	Pregunta#1 7



Las actividades para mantener la comunicación externa dentro de la Alcaldía de Cuenca son: • Relaciones Públicas • Publicidad • Comunicación Digital • Comunicación Directa • Envío de mails • Boletines • Rueda de Prensa • Comunicación Telefónica • Utilización de Medios de Comunicación como Prensa, Radio y Publicidad Exterior. • Producción BTL • Cuñas Radiales / Vallas Publicitarias / Flyers • Publicidad en Redes Sociales (Facebook, Twitter) • Capsulas de TV • Eventos Públicos	Las respuestas obtenidas son las que presento a continuación: a) Rueda de Prensa b) Boletines de Prensa c) Visita a Medios d) Información al cliente
---	--



Pregunta#18 Un 41,66% considera que la elaboración de un Manual de Relaciones Públicas ayudaría “Mucho” a su Institución. Razones: • Por lo que en un Manual de Relaciones Públicas nos ayudaría a organizar el trabajo para ser más eficiente en el campo laboral. • Porque mediante un Manual de Relaciones Públicas se cumpliría con un protocolo donde se informe de manera efectiva lo referente a obras y proyectos del GAD Municipal de Cuenca. • El Manual de Relaciones Públicas sería una herramienta que ayudaría a estandarizar procesos y así	Pregunta#1 8 Mall del Río considera que la elaboración de un Manual de Relaciones Públicas ayudaría “Lo Suficiente” a su Institución en un 100%, las razones expresadas son las siguientes: a) Incrementar personal para el Departamento de Comunicación y Marketing, y así poder cumplir de mejor manera todas las funciones que requiere el departamento. b) Ayudaría tener un flujo de comunicación más directo con los directivos. c) El Manual de Relaciones Públicas sería una herramienta que ayudaría a que Mall del Río sea más eficaz y eficiente al momento de brindar un servicio a través de sus consorcios, y así se podría cumplir con el objetivo final de afiliación del cliente. d) El Manual de Relaciones Públicas ayudará a la toma de
---	---



ser más eficiente en las labores que desempeña la Alcaldía de Cuenca. • El Manual de Relaciones Públicas aclararía de mejor manera las líneas de actuación a seguir en los procesos. Un 25% consideran que la elaboración de un Manual de Relaciones Públicas ayudaría “Lo Suficiente”, y un 33,33% piensan que un Manual de Relaciones Públicas no ayudaría “Ni Mucho Ni Poco” a la institución. Razones: • Que un Manual de Relaciones Públicas es muy largo en su extensión de contenidos por lo que no somos capaces de leerlo y	decisiones que aclararían de mejor manera las líneas de actuación a seguir en los procesos comunicacionales que requiere como empresa privada.
---	---



revisarlo. • Las Relaciones Públicas son temas más prácticos que teóricos pero en lo que sí nos ayudaría el Manual de Relaciones Públicas como un referente para tener un protocolo de imagen en comunicación social. • Que un Manual de Relaciones Públicas ayudará en un parte a la institución pero más dependerá de la actitud y de las ganas de los trabajadores o empleados que laboren dentro de ella.	
Pregunta#19 Las fortalezas que tiene la Alcaldía de Cuenca son: • Una imagen gráfica de calidad expresada en todos	Pregunta#1 9 Las respuestas fueron: a) Ser el Mall más grande y único en su categoría (magnitud y oferta de marcas) b) Buen posicionamiento en la mente del consumidor



los productos. • Planificación acertada de cada una de las campañas. • Análisis correcto en las deficiencias de la administración. • Una Institución fuerte, posicionada y conocida por las personas. • El prestigio de la sociedad. • Tener una comunicación a tiempo. • Ejecución de obras y respectiva socialización. • Prestación de un servicio constante a la comunidad. • Credibilidad/ Eficiencia/ Acción Oportuna • Trabajo en Equipo • Coordinación Efectiva • Talento Humano Calificado	c) Amplia apertura y afecto de los medios hacia la empresa d) Estar a la vanguardia
---	---



Pregunta#20 Las debilidades que tiene la Alcaldía de Cuenca son: • Falta de recursos económico para la elaboración de productos comunicacionales. • Atraso constante en los procesos y trámites requeridos. • Mucho discernió sobre el manejo de las diferentes campañas y obras. • Politización de algunos temas de la Alcaldía de Cuenca • Carencia de material de apoyo para el personal.	Pregunta#20 La respuesta obtenida fue: a) Falta de organización en procesos logísticos (seguridad, limpieza, parqueo)
---	---



CAPÍTULO 4

MANUAL DE RELACIONES PÚBLICAS

Guía práctica para los profesionales de relaciones públicas y para los estudiantes de carrera de comunicación social con el fin de mejorar sus técnicas y herramientas comunicativas.



JUSTIFICACIÓN

Al ser Cuenca una ciudad que se encuentra en constante crecimiento, no solo en cuanto a su población, sino también al nacimiento, crecimiento y fortalecimiento de nuevas instituciones públicas y privadas, que tendrán como fin único satisfacer las necesidades de los ciudadanos y ciudadanas. El manejo de la comunicación, su forma en comunicar y la eficacia al momento de transmitir el mensaje jugarán un papel sumamente importante a la hora de su éxito o fracaso dentro de un mundo cada vez más competitivo.

Es aquí donde el buen manejo de las relaciones públicas internas y externas entra para ayudar la institución.

Esta investigación se sustenta en el estudio, la opinión y sugerencias de cada una de las personas del área de comunicación social, sometidas a estudio. Institución Pública Caso: Alcaldía de Cuenca y la Institución Privada Caso: Mall del Río.

OBJETIVO

Nuestro objetivo es que este manual sirva como guía práctica a los profesionales de relaciones públicas, así como también, a los estudiantes de la carrera de comunicación social con el fin de mejorar sus técnicas y herramientas comunicativas.



MANUAL ALCALDÍA DE CUENCA

El objetivo de una institución pública es brindar un servicio a la ciudadanía, como es el caso de la Alcaldía de Cuenca. Es así que este manual está sujeto a cambios de acuerdo a las nuevas políticas públicas que se implementan cada 4 años, conforme cambia su dirigencia.

Se entiende que es una institución gubernamental, es por ello que, presentamos puntos clave que crearan relaciones exitosas entre sus colaboradores y público.



INDICE

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	188
ESTRUCTURA DE LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL O RELACIONES PÚBLICAS.....	189
LA IMAGEN CORPORATIVA.....	190
IDENTIDAD CORPORATIVA.....	195
IMPLEMENTACION DE UN CÓDIGO DE CONDUCTA INSTITUCIONAL PARA EMPLEADOS.....	197
REGLAMENTO INSTITUCIONAL.....	205
COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL.....	233
HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN EN RELACIONES PÚBLICAS.....	235
SUGERENCIAS PARA MANTENER UNA BUENA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL INTERNA Y EXTERNA.....	244

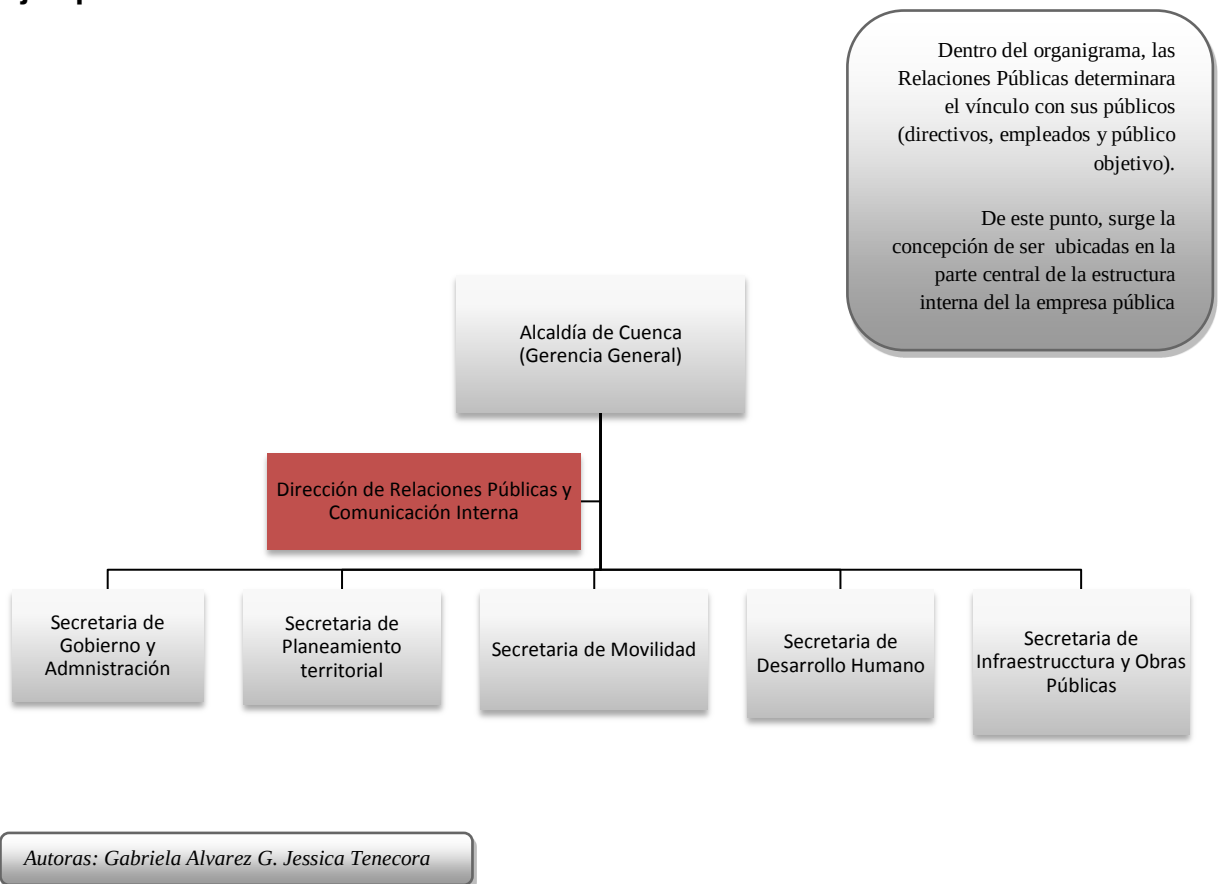


MANUAL DE RELACIONES PÚBLICAS PARA INSTITUCIONES PÚBLICAS

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional hace referencia a la distribución interna de una organización, la misma debe estar conformada por direcciones tales como: Dirección de Comunicación Social, secretaria, información, archivo, etc. La estructura se verá reflejada, en lo que hoy se conoce como organigrama institucional.

Ejemplo #1





Esta estructura tiene la función de mantener el orden jerárquico de la institución y de las personas que se encuentran dentro, es decir, les ayudará a recordar cuál es su lugar de trabajo, obligaciones, deberes y derechos que deben desempeñar en la empresa; así se logrará una imagen corporativa positiva con sus públicos internos y externos, dando como resultado un clima laboral estable, que facilitará la toma de decisiones y mejorar la calidad del trabajo que realiza cada empleado.

La organización debe priorizar la creación de una buena estructura interna, para que a futuro todos sus colaboradores se sientan parte importante de la empresa.

ESTRUCTURA DE LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN SOCIAL O RELACIONES PÚBLICAS

En el siglo XXI las empresas comienzan a darle importancia a la comunicación y a abrirle sus puertas poco a poco, es por esto, que hoy en día todas las instituciones privadas deben poseer una división de relaciones públicas y comunicación interna, el cual estará conformado por un equipo de profesionales especializados en el área de la comunicación como: un Director de Relaciones Públicas, secretaria, asistentes, fotógrafos, camarógrafos, periodistas, atención al cliente, diseñadores gráficos, etc.

Ejemplo #2

Organigrama del Dirección de Relaciones Públicas y Comunicación Interna



Autoras: Gabriela Alvarez G. Jessica Tenecora

LA IMAGEN CORPORATIVA

Es difícil definir, pero se podría decir que es todo lo que le rodea a la institución y está proyecta a sus públicos internos y externos; es la representación mental que los individuos forman gracias a los referentes que posee la empresa, tiene que ver principalmente con la parte visual como son: los colores corporativos, logotipo, slogan, la señalética interna, material promocional, uniformes del personal, sellos institucionales, productos, materiales institucionales (hojas membretadas, esferos, llaveros, tarjetas de presentación, etc.).



➤ **¿Para qué sirve un logotipo corporativo?**

Es la representación gráfica de un símbolo o imagen creada para la institución, con el fin de identificarse de otras empresas teniendo un significado para la organización, esta puede llevar distintos colores y formas.

Ejemplo # 3



➤ **¿Qué significado tienen los colores corporativos dentro del logotipo de nuestra empresa?**

Los colores ayudarán a definir la identidad corporativa de nuestra empresa, es decir, nos distinguirán de otras organizaciones, los colores nos ayudarán a darle personalidad o estilo ya que estimulan los sentidos de las personas. Es por ello, que se debe ser cauteloso a la hora de elegir un color para la institución.



Ejemplo # 4

Alcaldía de Cuenca tiene los siguientes colores empresariales:

Color rojo: El rojo representar energía y fuerza, es llamativo visualmente y atrae a la mente de las personas. Como se observa en el logo de la Alcaldía de Cuenca, el color rojo es predominante dándole mucha fuerza y expresión visual.

Color amarillo: El amarillo representa alegría, entusiasmo, optimismo, vitalidad, juventud, suele relacionarse con el sol y con la luz.

Color Negro: El color negro en el logotipo de la Alcaldía de Cuenca, representa nobleza y vitalidad, le ayuda a enmarcar su diseño lo cual le da una forma vistosa.

Como se puede observar, Mall del Río fue muy cauteloso al momento de elegir los colores de su logotipo y cada color refleja lo que es la empresa y lo que hace.

➤ ¿Qué es slogan?

Es el lema que crea la institución de acuerdo a los servicios que ofrece, está no debe ser larga (más de 6 palabras), por que su objetivo diana no lo podría recordar. Debe ser corta y precisa, debe de ir asociado con un valor significativo para la empresa.

Ejemplo # 5

Slogan de la Alcaldía de Cuenca



Cuenca, todo un mundo

➤ ¿Qué es señalética interna?

Hace referencia a la señalización que debe existir dentro de la empresa.

➤ ¿Qué es material promocional?

Es el material que impulsa al público a recordar o reconocer en el área pública, la/las obras sociales que la institución realiza en pro de la sociedad.

Lo que se pretende, es que la institución sea reconocida por la sociedad no solo por su logo o slogan, sino también por las actividades que realiza en pro de la sociedad. En la actualidad, una buena forma de tener imagen corporativa positiva, es por medio de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), donde la institución ayudará a la ciudadanía a través de la creación de proyectos, es decir, deberá buscar aliarse con fundaciones, instituciones públicas o privadas que tengan como objetivo ayudar a los más necesitados.



Ejemplo RSC # 8

Alcaldía de Cuenca

Proyecto: “Mi Barrio el Corazón de Cuenca”

Alianza: Continental Tire Andina S.A / EMAC- Secretaria de la Alcaldía de Cuenca

Objetivo: Implementar más de 20 parques y áreas verdes, en 20 barrios y 8 parroquias de la ciudad de Cuenca hasta el 2015, el mismo promueve la integración social y motiva a la población al cuidado del medio ambiente, la actividad física y el esparcimiento familiar. Continental Tire Andina junto a la EMAC/ Alcaldía de Cuenca, con este proyecto se ha reparado e inaugurado 7 áreas de recreación en diferentes barrios; dentro de este programa de RSC, se realiza la reconstrucción de caminería, ajardinamiento, siembra de árboles, construcción de pérgola con mobiliario y la iluminación de todo el parque. Complementando estas obras estructurales EMAC/Alcaldía de Cuenca, aporta con la entrega de mobiliario infantil: juegos, bancas y basureros.

En este ejemplo real, lo que la institución pública intenta mostrar, que es dar una imagen corporativa positiva a sus públicos. En este caso, el proyecto en mención va de la mano con sus políticas públicas que garantizan:



Una Cuenca más humana

Una Cuenca Emprendedora competitiva y solidaria

Una Cuenca Administración de cercanía y desconcentrada

Una Cuenca Participativa y Transparente

Una Cuenca convivencia, seguridad y movilidad.

IDENTIDAD CORPORATIVA

Se refiere a la esencia de la empresa, su filosofía y de la manera de comunicar a sus públicos partiendo siempre de lo que es, es decir, su historia, su misión, visión, objetivos, políticas y valores institucionales.

En este punto, el relacionador público será el encargado de crear y coordinar los elementos adecuados para la institución de acuerdo a las exigencias y requerimientos que tenga. En el caso de las instituciones privadas irán vinculadas a la parte lucrativa.

➤ ¿Qué es misión?

Es la actividad o acción que realiza la empresa dentro del mercado, es decir su particularidad que la hará diferente. Su función es responder a las siguientes preguntas: ¿Qué hacemos? ¿Cuál es nuestro negocio? ¿A qué nos dedicamos? ¿Cuál es nuestra razón de ser? ¿Quiénes son



nuestro objetivo diana? ¿Qué nos hace diferentes de las demás empresas?, es decir, la misión es la razón de ser dentro de la institución.

➤ **¿Qué es visión?**

La visión son las metas que desea conseguir la empresa a futuro, estas deben de ser realistas y alcanzables para la institución. Su función será responder a las siguientes preguntas: ¿Qué quiero lograr? ¿A futuro, dónde quiero estar?

➤ **¿Qué son las políticas institucionales?**

Las políticas institucionales son las normas que se crean para mantener un orden empresarial, se las formularan de acuerdo a los derechos institucionales, ambientales, al código de trabajo y las leyes en general que el estado imponga para un buen vivir.

➤ **¿Qué son los valores corporativos?**

Tienen que ver con la cultura de nuestra empresa, que nace desde los principios éticos y morales de todos los que conforman la organización.



IMPLEMENTACION DE UN CÓDIGO DE CONDUCTA INSTITUCIONAL PARA EMPLEADOS

La creación e implementación de un código de conducta para empleados, ayudará a la institución a que sus nuevos y antiguos colaboradores conozcan las normas y reglas previamente establecidas, es decir, lo que se debe o no se debe hacer mientras este prestando sus servicios profesionales para la institución. Este código de conducta deberá incluir los principios éticos como la integridad, honestidad y respeto a las leyes; se basará en la misión, visión, valores y políticas de la empresa.

El código de conducta será parte fundamental de la cultura empresarial, ya que se pondrá en práctica en todo momento. La correcta utilización del mismo dará como resultados beneficios no solo económicos sino también personales; su fin único es acabar con los malos entendidos y posibles dudas que puedan surgir.

Ejemplo # 9

Modelo de Código de Conducta, donde tomaremos el nombre de la empresa Alcaldía de Cuenca para generar un código de conducta, de acuerdo a sus políticas públicas a las que se rige en la actualidad.

Código de Conducta

ALCALDÍA DE CUENCA



Autoras: Gabriela Alvarez G. Jessica Tenecora

Introducción

Alcaldía de Cuenca se ha comprometido hacer de su conducta empresarial pública un ejemplo de honestidad e integridad para con sus empleados. El código de conducta Alcaldía de Cuenca exige que todos sus empleados y directivos se hagan responsables de sus actos y comportamientos dentro de la institución, lo que se pretende es servir de guía al colaborador en su día a día.



Reglas y Explicaciones

El código de conducta Alcaldía de Cuenca contiene reglas básicas que se deberán cumplir en el día a día de labor dentro de la empresa.

1. Aplicación del Código de Conducta Alcaldía de Cuenca

➤ Regla

El código de conducta Alcaldía de Cuenca, es aplicable para todos sus colaboradores.

➤ Explicación

El código de conducta Alcaldía de Cuenca es aplicable a todas las entidades jurídicas (5 secretarías) que conforman la organización, así como también a sus empleados y directivos independientemente de su puesto, función o actividad.

2. Cumplimiento del código de conducta Alcaldía de Cuenca

➤ Regla

Se comprometerán a actuar con los principios básicos del código de conducta Alcaldía de Cuenca que se aceptan como obligatorio en el



trabajo diario, la organización no aceptará ninguna violación o infracción al código.

Todo incumplimiento puede llevar a medidas disciplinarias e incluso a cese de la relación laboral.

➤ Explicación

El código de conducta Alcaldía de Cuenca no incluye todas las posibles situaciones que puede surgir en la relación laboral o en el día a día, sino más bien se basa en principios básicos que velaran la integridad de una Cuenca más humana, transparente y participativa de cada uno de sus colaboradores.

3. Cumplimiento de políticas, normas y reglamentos internos de la Alcaldía de Cuenca

➤ Regla

Cumplirán con las políticas, normas y reglamentos internos aplicados por la Alcaldía de Cuenca, así como también con las leyes aplicables.



➤ Explicación

Las políticas, normas y reglamentos son de cumplimiento obligatorio.

4. Cumplimiento de actos y comportamientos en la Alcaldía de Cuenca

➤ Regla

Se responsabilizarán de los actos y comportamientos que tengan dentro de las horas laborales en la Alcaldía de Cuenca.

➤ Explicación

Todo colaborador de la Alcaldía de Cuenca, se hará responsable de su accionar en las diversas situaciones que se puedan presentar en el día a día.

5. Discriminación y acoso en la Alcaldía de Cuenca

➤ Regla

Tratarán a sus compañeros de trabajo o visitantes de la manera más respetuosa y generosa sin ningún tipo de discriminación o acoso (color de piel, discapacidad física o intelectual, género, etc.)



➤ Explicación

Se debe de generar y mantener un ambiente de trabajo estable y respetuoso para con sus compañeros de trabajo y/o visitantes.

6. Trato justo en la Alcaldía de Cuenca

➤ Regla

Se tratará de forma justa y honesta a todos nuestros colaboradores y/o visitantes.

➤ Explicación

No participaremos de rumores y daremos un trato justo e igualitario

7. Conflicto de intereses en la Alcaldía de Cuenca

➤ Regla



Los intereses privados o personales no deberán influir en el trabajo, evitaremos toda situación o actividad que pueda presentarse por intereses personales.

➤ Explicación

Se respetará toda actividad de carácter personal que se realice fuera del trabajo, es decir, en las 8 horas laborales.

Situaciones en las que se pueden generar conflicto:

- ✓ Mantener una relación de pareja con un compañero de trabajo
- ✓ Tratar de manera injusta a un visitante
- ✓ Injurias
- ✓ No brindar información adecuada

8. Uso de la propiedad de la Alcaldía de Cuenca

➤ Reglas

Harán uso de la propiedad del Estado Alcaldía de Cuenca, con responsabilidad.



➤ Explicación

La propiedad del Estado se pone a la disposición de la gente cuencana y visitantes, es por ello que deberán salvaguardar los bienes materiales.

9. Salud, seguridad y medio ambiente

➤ Regla

La salud, seguridad y el cuidado con el medio ambiente son actividades inherentes a las políticas estatales, razón por la cual, los empleados deberán tomar las medidas de salud y seguridad necesarias para prestar un excelente servicio.

➤ Explicación

Los colaboradores pertenecientes a la Alcaldía de Cuenca, así como sus visitantes, tendrán la obligación de cuidar sus pertenencias materiales intelectuales y físicas.



REGLAMENTO INSTITUCIONAL

El reglamento institucional es una herramienta funcional, técnica y legal que permitirá regular en cualquier momento a la empresa, este reglamento será creado de acuerdo al Código del Trabajo que rija cada país. El Código del Trabajo en el Ecuador procura “Alcanzar el buen vivir, impulsando el empleo digno e inclusivo que garantice la estabilidad y armonía en las relaciones laborales”¹².

Ejemplo # 10

MODELO DE REGLAMENTO INTERNO PARA INSTITUCIONES

CONTENIDO

CAPITULO PRIMERO

AMBITO DE APLICACIÓN DEL PRESENTE REGLAMENTO INTERNO

DE TRABAJO..... 209

CAPITULO SEGUNDO

CLASIFICACION INTERNA ADMINISTRACION DEL PERSONAL DE

TRABAJADORES..... 210

CAPITULO TERCERO

ADMISION Y REQUISITOS PARA LA CONTRATACION DEL

¹² www.relacioneslaborales.gob.ec/valores-mision-vision/



PERSONAL..... 211

CAPITULO CUARTO

CUMPLIMIENTO DE LAS JORNADAS DE TRABAJO214

CAPITULO QUINTO

PERMISOS.....215

CAPITULO SEXTO

DERECHO Y BENEFICIOS..... 219

CAPITULO SEPTIMO

REMUNERACIONES..... 220

CAPITULO OCTAVO

FALTAS, SUS CLASES Y SANCIONES..... 221

CAPITULO NOVENO

DISPOSICIONES GENERALES..... 230



MODELO DE REGLAMENTO INTERNO INSTITUCIONAL

CAPITULO PRIMERO

AMBITO DE APLICACION DEL PRESENTE

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

ARTICULO PRIMERO.- El presente Reglamento Interno de Trabajo regula las relaciones Obrero-Patronales entre la Empresa, y el personal de Trabajadores que presta sus servicios en la misma en todas sus áreas, dependencias, departamentos, sistemas, oficinas, sucursales; y en general, sin consideración a la clase o modalidad de contrato de trabajo que los vincule con la empresa e independientemente de sus funciones o jerarquías; respetándose las disposiciones del Código del Trabajo y más Leyes conexas.

ARTICULO SEGUNDO.- El presente Reglamento Interno de Trabajo es de aplicación obligatoria en las oficinas administrativas e instalaciones que mantiene la Empresa en la Ciudad de Cuenca y en los lugares que posteriormente puedan establecerse en el país.

Como consecuencia de lo expuesto en el párrafo que antecede, todo Trabajador de la Empresa queda sujeto al cumplimiento de las disposiciones



prescritas en este Reglamento, no siendo su desconocimiento causa eximente de responsabilidad para ninguno de los Trabajadores.

ARTICULO TERCERO.- Para dar cumplimiento a lo dispuesto en el Artículo 64 del Código del Trabajo vigente, y para los efectos previstos en el numeral 12 del artículo 42, letra e) del artículo 45 y artículo 172 del mismo cuerpo de leyes, y en general para la mejor observancia de las disposiciones sobre el trabajo, la ADMINISTRACION mantendrá en exhibición permanente en sitios visibles y en los distintos lugares de trabajo, copia auténtica de este instrumento. Sin perjuicio de entregarle un ejemplar del presente Reglamento aprobado a cada trabajador.

CAPITULO SEGUNDO

CLASIFICACION INTERNA ADMINISTRACION DEL PERSONAL DE TRABAJADORES

ARTICULO CUARTO.- Son Trabajadores de, todas las personas que prestan sus servicios lícitos y personales para la Empresa en virtud de sus respectivos Contratos Individuales de Trabajo, siempre y cuando perciban su remuneración directamente de la Compañía.



ARTICULO QUINTO.- Para efectos de orden interno-administrativo, los Trabajadores de la empresa....., se dividen en Funcionarios, Empleados y Obreros.

CAPITULO TERCERO

ADMISION Y REQUISITOS PARA LA CONTRATACION DEL PERSONAL

ARTICULO SEXTO.- La admisión de Trabajadores es potestativa de la ADMINISTRACION, debiendo él o la aspirante proporcionar en la solicitud de empleo, de manera clara y verás, obligatoria y fielmente, todos los datos que les sean requeridos, a fin de hacerlos constar en el Registro que para el efecto lleva la Empresa.

Tales requisitos, entre otros, son los siguientes:

- 1.- Nombres y apellidos completos, edad, estado civil, profesión u ocupación, nivel de instrucción, nacionalidad, dirección domiciliaria y cargas familiares;
- 2.- Cédula de Ciudadanía o de identidad, según el caso, certificado de votación;



3.- Ser mayor de 16 años y encontrarse en goce de los derechos de ciudadanía;

4.- Presentar certificados de trabajo de los últimos cinco años, si hubiere laborado durante dicho lapso. De solvencia moral, certificado de antecedentes personales, y según lo requiera la Compañía, de competencia o experiencia ocupacional o profesional.

El o la aspirante deberá reunir los requisitos adicionales, legales o administrativos que se le soliciten, los que se requerirán de acuerdo al cargo que aspire desempeñar.

ARTICULO SEPTIMO.- Si después de haber adquirido la calidad de Trabajador se descubriere falsedad o alteración en los datos o documentos presentados, el que incurriere en tal evento será separado inmediatamente de la Compañía, al tenor de lo dispuesto en el numeral segundo del artículo 310 del Código del Trabajo.

ARTICULO OCTAVO.- De acuerdo a las necesidades de la empresa, podrán celebrarse contratos de trabajo individuales, entre otros, de las siguientes clases:



- a) A prueba
- b) A plazo indefinido;
- c) Ocasionales o temporales
- d) Tiempo parcial, y
- e) Plazo fijo.

ARTICULO NOVENO.- Los Trabajadores que fueren contratados en calidad de Empleados u Obreros, se ceñirán en la realización de sus ocupaciones a lo determinado en sus respectivos contratos.

ARTICULO DECIMO.- Cuando un Trabajador ingrese a laborar por primera vez en la Empresa, la determinación o asignación del lugar, sección o dependencia en la que prestará sus servicios, quedará a criterio exclusivo de la ADMINISTRACION.

Determinadas administrativamente las necesidades, para efectos de llenar las vacantes que se produzcan, cuando vayan a ser llenadas por Trabajadores de la Empresa, la Administración tomará en cuenta la capacidad del aspirante, sus conocimientos técnicos, culturales y académicos; de la misma manera tomará en cuenta sus antecedentes de trabajo, tales como actitud, índice de ausentismo, disciplina, desempeño, colaboración, etc., igual criterio en términos



generales, se aplicará y se exigirá para cuando la vacante vaya a ser llenada por terceras personas.

CAPITULO CUARTO

CUMPLIMIENTO DE LAS JORNADAS DE TRABAJO

ARTICULO DECIMO PRIMERO.- Los horarios y turnos de trabajo serán los que para cada caso estipule la Administración, sin perjuicio de que la Empresa, según sus necesidades, pueda mantener o cambiar los horarios de trabajo para el sector del personal que no tiene reguladas sus jornadas de labores en los respectivos Contratos Individuales de Trabajo.

ARTICULO DECIMO SEGUNDO.- Se denomina turno al grupo de Trabajadores que debe realizar una labor de acuerdo al plan de Trabajo dentro de un lapso determinado. La conformación de los turnos será hecha por la Administración, particular que será puesto en conocimiento del grupo de Trabajadores con la debida anticipación.

ARTICULO DECIMO TERCERO.- Todo Trabajador saliente de turno deberá poner al corriente a su compañero entrante cualquier anomalía o irregularidad que hubiere observado en la realización de su turno.



Aquel Trabajador que no cumpla con esta obligación será amonestado por escrito.

ARTICULO DECIMO CUARTO.- Todo Trabajador está en la obligación de registrar personalmente su sistema de control de tiempo, tanto al ingreso como a la salida de sus labores diarias.

Este registro permitirá a la empresa verificar su horario de trabajo, horas suplementarias y/o extraordinarias trabajadas por disposición superior.

ARTICULO DECIMO QUINTO.- Queda terminantemente prohibido laborar horas suplementarias y/o extraordinarias sin estar previamente autorizado por los Funcionarios de la empresa con competencia y facultad para ello.

CAPITULO QUINTO

PERMISOS

ARTICULO DECIMO SEXTO.- Permisos de trabajo: El trabajador no podrá salir del lugar de trabajo durante horas hábiles sin permiso de su jefe. Los permisos serán concedidos por enfermedad, calamidad doméstica y en los casos



permitidos por la ley o a criterio del superior, previo comunicación por escrito al jefe.

ARTICULO DECIMO SEPTIMO.- Los permisos serán:

- a) Internos: Son los concedidos para trasladarse a otra dependencia de la empresa que no sea su sitio de trabajo.
- b) Externos: Son los que se autorizan para abandonar las instalaciones de la empresa o ausentarse de sus labores.
- c) Con sueldo: en los siguientes casos:

c.1. Por enfermedad no profesional o común debidamente justificada y atendida por un profesional de la salud, el contrato se suspende durante ella y el empleador está obligado a recibirlo nuevamente cuando recupere su salud, siempre y cuando la enfermedad no excediere de un año.

En este caso el trabajador tendrá derecho al 50% de la remuneración durante los tres primeros días, que será pagado por el empleador; a partir del tercer día, el IESS le pagará el subsidio en relación con su remuneración, de acuerdo a la legislación vigente.

c.2. Sufragio;

c.3. Notificación o diligencia judicial;



c.4. Fallecimiento de un familiar según lo determinado en el Código de Trabajo vigente.

c.5. Servicio Militar;

c.6. Con autorización expresa del Gerente General.

c.7. Por calamidad doméstica y/o fuerza mayor

c.8. Por maternidad durante un período de 12 semanas percibirá el 25% de su remuneración y la diferencia será pagada por el IESS según las disposiciones legales pertinentes.

c.9 Por paternidad durante un periodo de 10 días por el nacimiento de su hija o hijo cuando el nacimiento sea por parto normal, en los casos de nacimientos múltiples o por cesárea se prolongará por 5 días más.

c.9. Por enfermedad profesional y accidente de trabajo, entendiéndose enfermedad profesional a la afección aguda o crónica causada de una manera directa por el ejercicio de la profesión o labor que realiza el trabajador y que le produce incapacidad y se denomina accidente de trabajo al suceso imprevisto y repentino que causa al trabajador una lesión corporal o una perturbación funcional.

En estos casos, si el accidente o la enfermedad producen una incapacidad temporal, el contrato se suspende hasta que el



trabajador pueda reintegrarse a sus labores; pero si la incapacidad se prolonga por más de un año se entenderá que la incapacidad es permanente y el contrato terminará.

Durante el tiempo de la incapacidad temporal o en el caso de la incapacidad definitiva, el trabajador tiene derecho a percibir las indemnizaciones y prestaciones legales correspondientes por parte del IESS si se cumple con las disposiciones legales pertinentes, caso contrario será el empleador quien se haga cargo del pago respectivo.

d) Sin sueldo: en los siguientes casos:

d.1. Asuntos personales; y,

d.2. Otros.

e) Con cargo a vacaciones.

ARTICULO DECIMO OCTAVO.- Justificaciones: Se considerarán causas justas de atraso o falta exclusivamente, las siguientes: la enfermedad del trabajador, debidamente comprobada por medio del respectivo certificado médico expedido por un facultativo del IESS; calamidad doméstica; y, fuerza mayor, también comprobada por la empresa como alcance a las normas del artículo 54 del Código de Trabajo.



El Trabajador que faltare sin permiso previo, deberá avisar telefónicamente o por medio de terceras personas, dentro de las 12 horas siguientes al Jefe inmediato indicando el motivo. Al reintegrarse a sus funciones, deberá presentar el justificativo pertinente por escrito y de manera inmediata.

ARTICULO DECIMO NOVENO.- De los avisos de Enfermedad: Para los casos de enfermedad no profesional, el trabajador que estuviere imposibilitado de asistir a su trabajo, dará aviso por escrito al Jefe o a quién el Jefe lo determine, dentro de los tres primeros días de la enfermedad.

CAPITULO SEXTO

DERECHO Y BENEFICIOS

ARTICULO VIGESIMO.- Vacaciones: Todo trabajador tendrá derecho de gozar anualmente de un período ininterrumpido de quince días de vacaciones, incluidos los días no laborables. Los trabajadores que hubieren prestado sus servicios por más de cinco años en la empresa, tendrán derecho a gozar adicionalmente de un día de vacaciones por cada uno de los años excedentes, de acuerdo al artículo 69 del Código de Trabajo.

ARTICULO VIGESIMO PRIMERO.- Si el trabajador deja de pertenecer a la empresa por cualquier causa, se le pagará la parte proporcional de los días de vacaciones a que tenga derecho, siempre que cumpla con los requisitos legales.



ARTICULO VIGESIMO SEGUNDO.- Vacaciones diferidas: Por caso de fuerza mayor, la empresa podrá no conceder vacaciones por el lapso de un año, para acumularlas a las del siguiente, amparándose en lo establecido en el artículo 74 y siguientes del Código del Trabajo.

CAPITULO SEPTIMO

REMUNERACIONES

ARTICULO VIGESIMO TERCERO.- Las remuneraciones se calcularán de acuerdo a los tiempos de trabajo registrados en los sistemas de control de tiempo, previa verificación por parte de la Administración.

ARTICULO VIGESIMO CUARTO.- De las remuneraciones se deducirán todos los descuentos y retenciones dispuestas por la Ley, así como también los descuentos expresamente autorizados por el Trabajador.

Las remuneraciones se pagarán directamente al Trabajador o a la persona que estuviere expresamente autorizada por escrito por aquel para percibir su remuneración.

ARTICULO VIGESIMO QUINTO.- Nombre de la empresa,.....pagará las remuneraciones de sus Trabajadores vía transferencia bancaria, cheque, o



en efectivo. Una vez realizado el pago el trabajador firmara el rol de pagos, en los que constará por lo menos: El nombre del Trabajador, el valor percibido, el período al que corresponde el pago, las deducciones por aporte individual al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), del impuesto a la renta, si hubiere lugar, los préstamos o anticipos, así como cualquier otro rubro que deba constar y que legalmente pueda o deba deducirse. Al último constará el saldo neto o el haber final al que tenga derecho el Trabajador.

ARTICULO VIGESIMO SEXTO.- Cuando un Trabajador no esté conforme con una liquidación de pago de cualquier concepto, podrá expresar su disconformidad, reclamo o queja en el mismo momento de recibirla, en cuyo caso dejará constancia del particular en el recibo que firmase.

CAPITULO OCTAVO

FALTAS, SUS CLASES Y SANCIONES

ARTICULO VIGESIMO SEPTIMO.- Para la aplicación de las sanciones, las transgresiones al presente Reglamento Interno se dividen en dos grupos, así:

FALTAS LEVES y FALTAS GRAVES, en concordancia con lo dispuesto en los siguientes Artículos:



ARTICULO VIGESIMO OCTAVO.- Para los efectos de este Reglamento se consideran como faltas leves, todas las transgresiones a las obligaciones que tienen los Trabajadores según lo dispuesto en el Código del Trabajo en general, y de manera específica, a las prescritas en los artículos 45 de dicho Cuerpo de Leyes, y además, a las siguientes:

- 1.- No ejecutar el trabajo en los términos del Contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos.
- 2.- No restituir al Empleador los materiales no usados y no conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de estos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción.
- 3.- No trabajar en casos de peligro o siniestros inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o de la Empresa.
- 4.- No dar aviso previo al Empleador cuando por causa justa faltare al trabajo; de no poder hacerlo por cualquier causa debidamente justificada deberá hacerlo en las siguientes 24 horas laborables.



5.- No cumplir con las jornadas, horarios y turnos de trabajo establecidos en el Contrato, debiendo registrar personalmente su entrada y salida de acuerdo con las disposiciones establecidas en la empresa; y no concurrir puntualmente al trabajo.

6.- No encontrarse en disposición de iniciar el trabajo a la hora señalada en el horario respectivo.

7.- Dentro de la jornada diaria de labor, trabajar con pérdidas innecesarias de tiempo.

8.- Cuando en la ejecución del trabajo se presentaren fallas o cualquier dificultad grave que no pueda ser subsanada por el personal encargado de efectuar el trabajo, no comunicar el particular inmediatamente a los superiores, a fin de que tomen las medidas que el caso requiera.

9.- Utilizar sin consentimiento el servicio telefónico, para fines ajenos a las actividades del trabajo.

10.- Leer periódicos, revistas, libros, usar el internet para utilizar las redes sociales como facebook, twitter, etc., durante las horas de labor.



11.- Comer en lugares de trabajo.

12.- No atender en forma cortés y respetuosa al público.

13.- No proporcionar información personal a la empresa con la finalidad de actualizar sus datos en la Empresa.

14.- No someterse a exámenes médicos dispuestos por la empresa.

15.- No asistir a los cursos de capacitación o formación a los que la empresa lo haya asignado.

16.- No utilizar durante la jornada de labor los uniformes e identificación de la empresa en forma permanente y obligatoria.

ARTICULO VIGESIMO NOVENO.- Las faltas leves a las que se hace referencia en el Artículo que antecede, serán sancionadas con una multa equivalente de hasta el diez por ciento (10%) de la remuneración. El cometer dentro de un mismo período mensual tres faltas leves por parte de un trabajador, será considerada como falta grave, quedando facultada la Empresa para solicitar el correspondiente Visto Bueno, ante Inspector de Trabajo.



ARTICULO TRIGESIMO.- Toda Falta Leve prescribe en un mes. Por lo tanto, para efecto de solicitar Visto Bueno, la Empresa considerará como no cometidas las faltas leves que hayan ocurrido en un período anterior a un mes contado hacia atrás desde la fecha de la comisión de una falta leve.

ARTICULO TRIGESIMO PRIMERO.- Las multas a las que hubiere lugar por aplicación de lo prescrito en el presente Reglamento Interno de Trabajo, serán aplicadas por el Gerente de la Empresa, y en su falta, por el Representante Legal de la Empresa, quienes en su caso, dispondrán el cobro de la multa mediante retención de la remuneración del Trabajador.

ARTICULO TRIGESIMO SEGUNDO.- La comisión de una cualesquiera de las siguientes Faltas Graves establecidas como tales en este Reglamento Interno, serán sancionadas con la separación del servicio, previo el trámite administrativo de Visto Bueno solicitado ante las competentes Autoridades del Trabajo.

ARTICULO TRIGESIMO TERCERO.- Además de las prohibiciones del Trabajador prescritas en el Artículo 46 del Código del Trabajo, las que para los efectos de este Reglamento, constituyen y se las considera como Faltas Graves, son también faltas de la misma naturaleza, las siguientes:



1.- No acatar las órdenes y disposiciones de trabajo, esto quiere decir, resistirse al cumplimiento de cualquier disposición superior que tenga relación directa o indirecta con el trabajo, siempre y cuando la misma se encuentre en las disposiciones legales y reglamentarias.

2.- No acatar las medidas de seguridad, prevención e higiene exigidas por la Ley, los Reglamentos que dicte la Empresa para el efecto o por las Autoridades competentes.

3.- No respetar a sus superiores y a sus compañeros de trabajo, así como desafiar, amenazar o ultrajar de palabra u obra a los mismos, o hacer o promover escándalos en las instalaciones de la Compañía o utilizar vocabulario soez o impropio.

4.- No comunicar oportunamente a la Administración, cuando se tenga conocimiento de la comisión de cualquier tipo de infracción penal cometida por sus compañeros de trabajo o de terceras personas, dentro de las instalaciones de la Empresa o en ejercicio de sus funciones.

5.- Ingerir bebidas alcohólicas en las instalaciones de la Empresa o en el ejercicio de sus funciones.



6.- Introducir, usar o tomar en las instalaciones de la Empresa, o en el ejercicio de sus funciones, sustancias sicotrópicas y/o drogas.

7.- Propalar rumores o hacer comentarios que vayan en desmedro de los intereses de la Empresa o del buen nombre y prestigio de sus personeros o sus compañeros de trabajo; o, produzcan inquietud y malestar entre el personal.

8.- Informarse o recabar datos de la correspondencia que pertenece al fuero privado de la Empresa o de su personal.

9.- Divulgar información confidencial que posee el Trabajador en virtud de las labores que desempeña.

10.- Abandonar herramientas, materiales u otros objetos o desperdicios.

11.- Utilizar sin autorización previa los bienes de la Empresa.

12.- Inducir a la Empresa a celebrar un Contrato de Trabajo mediante información falsa o adulterada, o presentar para tal fin Certificados, Títulos, Diplomas o datos falsos.



13.- No cumplir con las disposiciones que dicte la Administración para el uso de vehículos de propiedad de la Empresa.

14.- Abandonar sin justa causa el lugar o puesto de trabajo, vale decir, sin la autorización previa del superior correspondiente. Disposición que se dicta en aditamento y en concordancia con lo dispuesto en el literal (i) del Artículo 46 del Código del Trabajo.

15.- Hacer rifas, negocio o actividades similares en las instalaciones de la Empresa, salvo el permiso expreso de la Administración.

16.- Participar en juegos de azar u otros dentro de las instalaciones de la Compañía.

17.- Entregar sin autorización a cualquier persona la realización de cualquier trabajo a él encomendado.

18.- Ejecutar o realizar tareas u obras particulares dentro de las dependencias de la Empresa a favor de terceros, salvo que para ello tenga permiso escrito otorgado por la Administración de la Empresa, así mismo, realizar en horas de trabajo otras labores que no sean las propias de su función o cargo.



19.- No registrar el ingreso y salida de acuerdo con los sistemas de control que para el efecto establezca la empresa, alterar, sustraer o usar indebidamente los controles establecidos.

20.- Dormir durante las horas de trabajo.

21.- Para las personas que manejan fondos de la Empresa, cambiar sin autorización superior cheques de Trabajadores o de terceras personas, así como también, aceptar vales no autorizados.

A este respecto, se estará de manera estricta a las políticas que determine la Empresa sobre el manejo y utilización de los recursos económicos, políticas internas que tienen el carácter de obligatorias.

22.- Realizar instalaciones, reparaciones u otros trabajos en forma clandestina.

23.- Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales y otros que por razón de su trabajo conociere o les fueren confiado

24.- Utilizar sin autorización previa la papelería, sellos, rótulos de la empresa y en general aspectos que constituyan infracciones a la ley de propiedad intelectual.



CAPITULO NOVENO

DISPOSICIONES GENERALES

ARTICULO TRIGESIMO CUARTO.- Se deja expresamente establecido que si alguna o algunas de las normas estipuladas en este Reglamento, contradicen, reforman o modifican lo prescrito en el Código del Trabajo, Reglamentos y más Leyes relacionadas con la materia, prevalecerán estas últimas. En todo lo demás, se aplicarán las disposiciones contempladas en este reglamento en la forma aquí establecida.

ARTICULO TRIGESIMO QUINTO.- En todo cuanto no estuviere señalado en el presente Reglamento Interno de Trabajo, se estará a lo dispuesto en el Código de Trabajo y más disposiciones legales que se dicten en materia laboral.

ARTICULO TRIGESIMO SEXTO.- El valor de los útiles, instrumentos o materiales de trabajo, para el caso de pérdidas o deterioros, originados por negligencia o descuido imputable del Trabajador, correrá a cargo de éste, pudiendo la Empresa efectuar el descuento pertinente en el próximo inmediato pago siempre y cuando el valor no exceda del porcentaje establecido en la Ley, en cuyo caso se diferirá el pago hasta completar el valor respectivo.



ARTICULO TRIGESIMO SEPTIMO.- Todo Trabajador que por enfermedad comprobada o por calamidad doméstica no pudiere concurrir a sus labores dentro de los turnos establecidos, deberá comunicar el particular obligatoriamente a la Empresa, dentro de un tiempo no mayor de 24 horas de ocurrido el hecho.

ARTICULO TRIGESIMO OCTAVO.- Al momento de ser notificado con la terminación de su Contrato de Trabajo, y antes de recibir su liquidación, el Trabajador deberá entregar a la Empresa a través de su Superior inmediato, todas las herramientas, materiales, equipos y en general, cualquier bien que le haya sido proporcionado por la Empresa para la ejecución de su trabajo.

ARTICULO TRIGESIMO NOVENO.- Cuando por cualquier circunstancia se termine un Contrato de Trabajo, al momento en que se efectúe la correspondiente liquidación final del Trabajador saliente, la Empresa inicialmente liquidará su cuenta personal, a efectos de que se deduzca lo que se encuentre adeudando a la Empresa por concepto de préstamos, multas o cualquier otro rubro que sea legalmente deducible.

ARTICULO CUATRIGESIMO.- Quienes conduzcan vehículos de propiedad de la Empresa o arrendados por ésta, serán personalmente responsables por las contravenciones y delitos de tránsito que cometieren por desconocimiento y



violación de la Ley de Tránsito Terrestre y más ordenamientos legales. Tales Trabajadores deberán de manera rutinaria efectuar los controles básicos de las condiciones mecánicas y de seguridad de los vehículos, tales como: Chequeo de niveles de aceite, batería, frenos, funcionamiento de indicadores de tablero, etc.

Cuando un vehículo necesite ingresar a un taller automotriz para reparaciones no rutinarias; esto es, diferente a las de mantenimiento diario, el Chofer notificará el particular a su Superior inmediato, quien ordenará lo conveniente.

ARTICULO CUATRIGESIMO PRIMERO.- La Administración se reserva el derecho de determinar las políticas o normas administrativas internas, las cuales deberán ser acatadas y cumplidas por el personal. La determinación de políticas administrativas se hará conocer por parte de la Administración a los Trabajadores, mediante memorándum o circulares. La falta de cumplimiento de las políticas que imparta la Administración, de acuerdo a sus necesidades y para el mejor desenvolvimiento de la misma, siempre que no violen ninguna norma legal ni contractual, serán consideradas como indisciplina y acarrearán las sanciones legales correspondientes.



COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

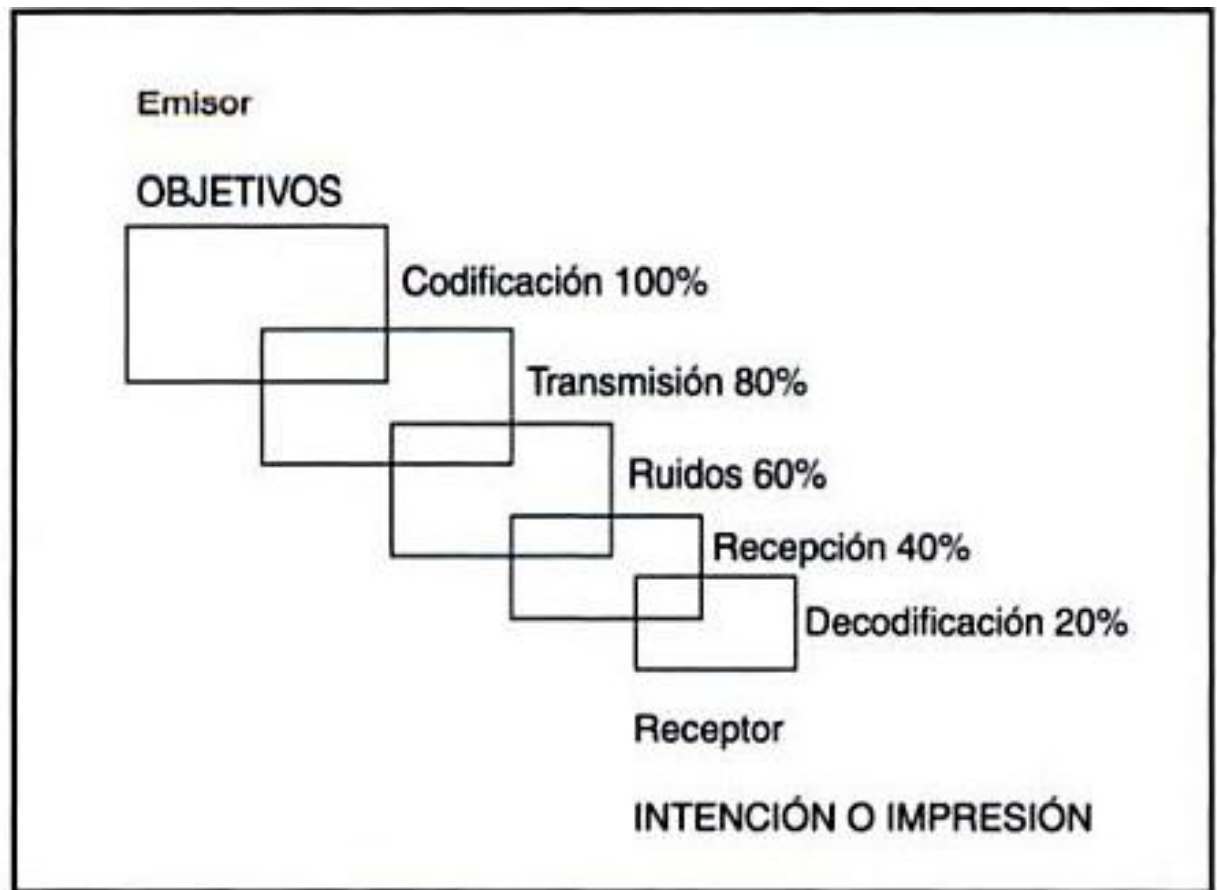
La organización deberá cumplir con exigencias y demandas en el acto o intercambio comunicativo, el objetivo será que todos sus stakeholders (clientes, empleados, proveedores, capital y sociedad); con los que se encuentran en contacto diario, comprendan, conozcan y tomen acciones para poder cumplir con la misión, visión, objetivos, valores, políticas y cumplan con el código de conducta que establece la institución.

Desde este punto de vista se podría definir a la comunicación, como un proceso de relación e intercambio de mensajes con códigos similares, los cuales tienen el fin de ser aceptados con anterioridad, utilizando un canal de transmisión adecuado para la información. Para que exista comunicación, no es necesario que el receptor se encuentre presente en el acto, ya que la información le podría llegar por diferentes canales o medios tales como: teléfono, mail, chat, carta, memorandos, oficio, etc., estos canales actuarán como una línea de transmisión directa a la otra persona.

Está comprobado que 4 de cada 5 problemas que se presentan a diario en una organización son consecuencia de una mala comunicación, es así que el buen o mal manejo de la información y de los canales o medios que se utilicen para su transmisión dará como resultado a corto o largo plazo la existencia de la organización en el mercado actual, que día a día se vuelve más competitivo en

temas de manejo de información, marketing, relaciones públicas, estudios de mercado, etc.

PÉRDIDAS EN EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN



Fuente: Habilidades de Comunicación Como mejorar la comunicación personal, segunda edición

Con un adecuado flujo de comunicación y una utilización correcta de los medios se promoverá en sus públicos actitudes favorables, los cuales ayudarán a la empresa a cumplir sus objetivos.



La comunicación interna será los cimientos para una buena comunicación externa, esto se logrará a través de una comunicación bidireccional, de motivación, de participación de los empleados y de responsabilidades, es decir, que sientan que son parte fundamental para alcanzar los objetivos organizacionales.

El encargado de llevar la Dirección de Comunicación Social debe de ser una persona, que gestione una política de comunicación interna guiada en la organización para beneficio de todos sus públicos, así se podrá cubrir las necesidades que genera su público interno como externo en cuanto al flujo de dar y recibir información; con el fin de generar un clima laboral satisfactorio

HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN EN RELACIONES PÚBLICAS

Las herramientas que la empresa utilice para dar, recibir y generar información serán importantes en su desarrollo, a continuación daremos algunas sugerencias para que la empresa tenga un flujo de comunicación interna:

CORREO INSTITUCIONAL: Su objetivo es enviar y recibir mensajes o archivos internos con información funcional para sus colaboradores, así también recibirá correos externos. La información enviada al público interno deberá ser informativa, es decir, se comunicará lo necesario y preciso sobre distintos temas: vacaciones, días festivos, reuniones de trabajo, cambios de horarios, personas que ingresan a la empresa, etc.

Cada empleado tendrá una cuenta de correo personal/ institucional.



Ejemplo # 11

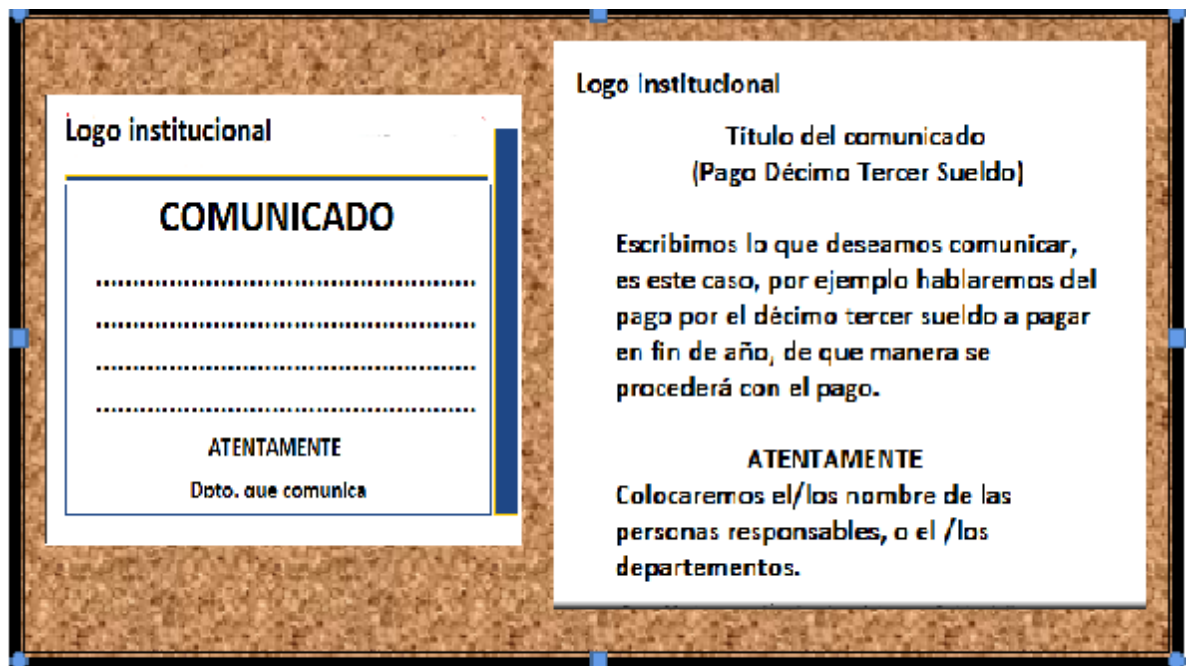
gabriela.alvarez@nombredelaempresa.com.ec

jessica.tenecora@nombredelaempresa.com.org

CARTELERA O PIZARRA INSTITUCIONAL: Es una de las herramientas de comunicación más utilizadas por su bajo costo, su forma de comunicación es vertical y tiene un sentido informativo para su público.

La cartelera institucional facilita la lectura, su contenido debe de ser breve y preciso, las imágenes serán llamativas así como sus colores. El o los lugares donde se deben ubicar la pizarra tendrán que ser muy concurridos por público interno y externo que de la organización.

Ejemplo #12



Autoras: Gabriela Alvarez G. Jessica Tenecora G.

PANTALLAS INSTITUCIONALES: Es una herramienta esencial dentro de toda empresa, su función será comunicar, recordar y mantener informado al público interno y externo de la institución, casi cumpliría la misma función de una pizarra, las diferencias son: que no es estática, tiene sonido, el/los comunicados estarán a colores, funciona con electricidad y representa vanguardia en tecnología. Su ubicación debe ser estratégicamente distribuida, ejemplo: recepción, en la entrada de cada departamento, etc., dependerá de que tan grande sea la empresa.

Ejemplo #13



Autoras: Gabriela Alvarez G. Jessica Tenecora G.

PERIODICO INTERNO: Su función será informar a sus públicos acontecimientos importantes ocurridos dentro de la institución, como por ejemplo: visitas, ingresos, eventos que realiza la empresa, etc. La información colocada dependerá de que se quiera y se deba comunicar.

Ejemplo #14

Logo Institucional		Publicación No.	
Periódico Interno		Fecha: D/M/ANO	
EDICIÓN SEMANAL		Cuenca-Ecuador	

EVENTOS SOCIALES INTERNOS: Es una herramienta dentro de las relaciones públicas internas de la empresa que ayudará a: incentivar al personal a trabajar de mejor manera, hará promoción de su servicio o bien material, se fomentará el compañerismo entre colaboradores, ayudará a que el personal nuevo se integre y conozca a las personas que laboran dentro de la compañía, etc.



TELÉFONO: Es el canal o medio de comunicación más utilizado en la empresa, ya que permite tener un contacto más cercano con el receptor. Es así que, el teléfono es un medio de comunicación interpersonal (persona a persona).

Sugerencias al momento de utilizar el teléfono institucional:

Cuando usted contesta el teléfono

- ✓ Como primer paso, mencione el nombre de la compañía, salude y luego identifíquese.
- ✓ El tono de voz debe de ser cordial y acogedor.
- ✓ No deberá tutear al interlocutor
- ✓ Si la persona a quien llaman no está, tomar los apuntes pertinentes (nombre de la persona que llama, motivo de su llamada)

Cuando usted llama por teléfono

- ✓ Como primer paso, salude, identifíquese y exprese el motivo de su llamada
- ✓ Sea amable y cortés al momento de pedir o sugerir al interlocutor
- ✓ Agradezca por su tiempo, despídase.

FAX INSTITUCIONAL: Es un medio de comunicación en línea a distancia que permite enviar y recibir documentos escritos o gráficos a través de un sistema



denominado telecopia. En las empresas se utiliza para enviar/recibir memorandos, oficios, etc.

MONITOREO DE PRENSA: El monitoreo de prensa dentro de la empresa es muy importante, esto se debe a que nos mantendrá al tanto de cuánto y de qué manera los medios de comunicación (prensa escrita, radio, televisión, etc.) están diciendo de nosotros.

Arrojará los resultados, de si estamos o no haciendo un buen trabajo en el Departamento de Comunicación, que nos falta, cuan acogida tenemos, hablará de la imagen que proyectamos.

¿Cómo hacemos monitoreo de prensa?

- ✓ Verificamos los medios más acogidos por la ciudadanía, ejemplo:
 - Prensa Escrita: Diario el Mercurio y Diario El Tiempo
 - Radio: Radio Tomebamba
 - Televisión: Unsión TV
 - Internet: Facebook, tiwtter, blogs
- ✓ En una carpeta física o digital, guardamos todas las noticias que hablen acerca de la empresa.
- ✓ Al final de cada mes, revisaremos nuestro archivo de prensa y se verificará si estamos o no cumpliendo con nuestro objetivo.



VALIJA INSTITUCIONAL INTERNA Y EXTERNA: La existencia de valija en la organización ayudará a agilizar los trámites internos y externos, ahorrara el tiempo de las personas que trabajan en oficina, debido a que se contará con una persona que realice esta labor dentro de la institución.

PÁGINA WEB INSTITUCIONAL: Que una organización cuente con una página web es muy importante hoy en día, ayudará a que su público conozca su misión, visión, objetivos, políticas, servicios, contactos, etc. Para crear una página web exitosa, la empresa deberá ponerse en manos profesionales.

BOLETÍN DE PRENSA: Es una noticia de la empresa, que genera una relacionador público para los medios de comunicación con la intención de ser publicado en la prensa, su objetivo es informar.

¿Cómo redacto un boletín de prensa?

1. Use un lead/título que llame la atención del lector y lo enganche con la noticia, tiene que ser concreto.
2. A continuación, escriba el primer párrafo de su noticia, en ella deberá comunicar: Qué, Cómo, Dónde y Cuándo.
3. En los párrafos seguidos: sea breve, concreto y preciso con lo que desea comunicar
4. No escriba más de dos páginas
5. No use un lenguaje rebuscado



RUEDAS DE PRENSA: Es un medio de comunicación de masas, es una reunión convocada por la fuente interesada (institución), con el fin de dar información determinada a los medios de comunicación.

Este medio facilita un contacto directo con los medios de comunicación, genera opinión pública ya que permite interacción entre los asistentes (feed-back).

Hay distintos tipos de Rueda de Prensa:

1. Por lanzamiento de un nuevo producto
2. Lanzamiento de una nueva franquicia/ marca
3. Cambios en la organización

PUBLICACIONES DE PRENSA: Es la publicidad que genera la empresa para mantener informado a su público, está puede ser:

1. Para la venta de un bien o servicio y/o
2. Por una razón social

EMISIONES RADIO Y TELEVISIÓN: Es propaganda visual/auditiva y auditiva, que la empresa crea para sus público a través de profesionales.

Ejemplo # 15

1. Radio: Jingles
2. Televisión: Comerciales



SUGERENCIAS PARA MANTENER UNA BUENA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL INTERNA Y EXTERNA

Es importante que toda empresa sea grande o pequeña mantengan una comunicación eficaz, estas sugerencias ayudarán a mantener una comunicación asertiva, organizada y eficiente con su público interno.

- Inducción al nuevo empleado: Asegúrese que cada empleado nuevo tenga una inducción completa sobre la empresa a la cual prestará sus servicios profesionales, para esto, el nuevo trabajador deberá leer y comprender las políticas, normas y reglamento interno de la empresa.
- Evaluación anual a cada empleado: Todo empleado debe ser evaluado anualmente en la empresa para la cual trabaja. En dicha evaluación se deberá dejar claros los objetivos para el nuevo año, la actualización de la descripción del cargo, los logros y los fallos, necesidades de mejora y los planes futuros para asumir los nuevos objetivos.
- Reporte semanal: Haga que los empleados escriban y entreguen a sus supervisores un reporte de estatuas semanal, que incluya las tareas realizadas, las planificadas para la semana siguiente y cualquier asunto pendiente. El reporte debe tener la fecha de elaboración, y debe ser guardado por el supervisor y por el empleado a los cuales les servirá para efectos de planificación, evaluación y reflexión.
- Reunión mensual con todos los empleados: Es conveniente reunir a todos los empleados una vez al mes para revisar la condición general de



la empresa, comentar y celebrar los logros alcanzados en este plazo, decidir las acciones que se tomarán al respecto de los errores cometidos y para crear un buen ambiente laboral entre empleados.

- Feed-back: Estimule a los empleados y gerentes a criticar en forma constructiva, asegurándose que todo lo que se comuniqué es tomado en cuenta y que los problemas son corregidos y mejorados.
- Capacitaciones Semanales: Organice capacitaciones para sus empleados en el área en el cual se desempeñan, esto ayudará a estimularlos laboralmente y a crecer dentro de la empresa.
- Plan de Medios: Generé a principios de año un plan de medios con la colaboración de los integrantes de la Dirección de Comunicación.



MANUAL MALL DEL RÍO

Las instituciones privadas son no gubernamentales, su fin único será el beneficio económico que percibirá gracias al servicio o bien material que oferte. A pesar que están sujetas a cambios en las políticas estatales en el ámbito laboral (relaciones, beneficios de los empleados), sus políticas internas no cambiarán, esto se debe a que pertenecen a un grupo que no cambiará cada 4 años como en las instituciones públicas.



INDICE

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	248
ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN SOCIAL O	
RELACIONES PÚBLICAS.....	249
LA IMAGEN CORPORATIVA.....	250
IDENTIDAD CORPORATIVA.....	255
IMPLEMENTACION DE UN CÓDIGO DE CONDUCTA INSTITUCIONAL PARA	
EMPLEADOS.....	259
IMPLEMENTACIÓN DE POLITICAS.....	268
REGLAMENTO INSTITUCIONAL.....	271
COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL.....	298
HERRAMIENTAS COMUNICACIÓN EN RELACIONES PÚBLICAS.....	300
SUGERENCIAS PARA MANTENER UNA BUENA COMUNICACIÓN	
EMPRESARIAL INTERNA Y EXTERNA.....	309



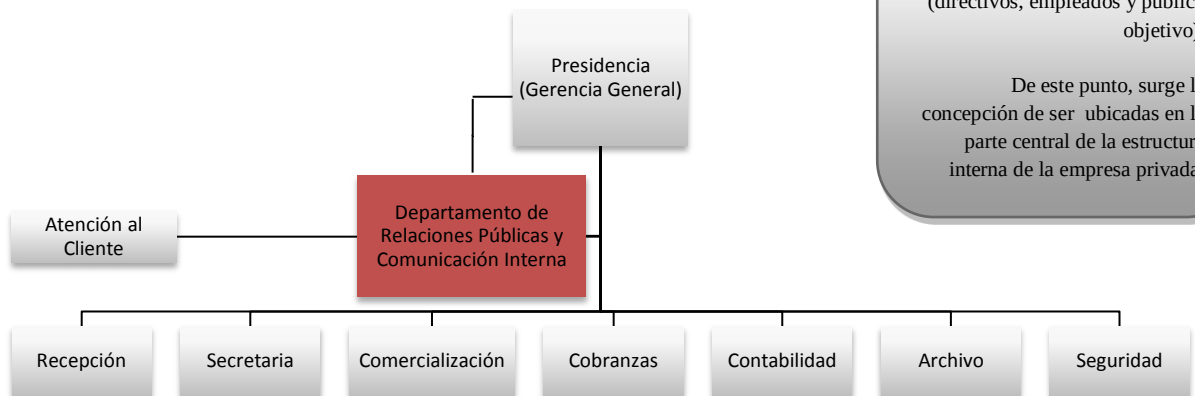
MANUAL DE RELACIONES PÚBLICAS PARA INSTITUCIONES PRIVADAS

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional hace referencia a la distribución interna de una organización, la misma debe estar conformada por departamentos tales como: Departamento de Comunicación Social, secretaria, atención al cliente, recepción, archivo, etc. La estructura se verá reflejada, en lo que hoy se conoce como organigrama institucional.

Ejemplo #1

Organigrama Institucional



Dentro del organigrama, las Relaciones Públicas determinará el vínculo con sus públicos (directivos, empleados y público objetivo).

De este punto, surge la concepción de ser ubicadas en la parte central de la estructura interna de la empresa privada.

Autoras: Gabriela Alvarez G. Jessica Tenecora



Esta estructura tiene la función de mantener el orden jerárquico de la institución y de las personas que se encuentran dentro, es decir, les ayudará a recordar cuál es su lugar de trabajo, obligaciones, deberes y derechos que deben desempeñar en la empresa; así se logrará una imagen corporativa positiva con sus públicos internos y externos, dando como resultado un clima laboral estable que facilitará la toma de decisiones y mejorar la calidad del trabajo que realiza cada empleado.

La organización debe priorizar la creación de una buena estructura interna, para que a futuro todos sus colaboradores se sientan parte importante de la empresa.

ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN SOCIAL O RELACIONES PÚBLICAS

En siglo XXI las empresas comienzan a darle importancia a la comunicación y a abrirle sus puertas poco a poco, es por esto, que hoy en día todas las instituciones privadas deben poseer un departamento de relaciones públicas y comunicación interna, el cual estará conformado por un equipo de profesionales especializados en el área de la comunicación como: un Director de Relaciones Públicas, secretaria, asistentes, fotógrafos, camarógrafos, periodistas, atención al cliente, diseñadores gráficos, etc.



Ejemplo #2

Organigrama del Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Interna



Autoras: Gabriela Alvarez G. Jessica Tenecora

LA IMAGEN CORPORATIVA

Es difícil definir, pero se podría decir que es todo lo que le rodea a la institución y está proyecta a sus públicos internos y externos; es la representación mental que los individuos forman gracias a los referentes que posee la empresa, tiene que ver principalmente con la parte visual como son: los colores corporativos, logotipo, slogan, la señalética interna, material promocional, uniformes del personal, sellos institucionales, productos, materiales institucionales (hojas membretadas, esferos, llaveros, tarjetas de presentación,etc).

➤ **¿Para qué sirve un logotipo corporativo?**

Es la representación gráfica de un símbolo o imagen creada para la institución, con el fin de identificarse de otras empresas teniendo un significado para la organización, esta puede llevar distintos colores y formas.

Ejemplo # 3



En el caso del Mall del Río, su logotipo corporativo son varios triángulos que a su vez forman uno solo, su significado: Centro comercial grande abierto para todas las personas sin distinción de género, raza o estatus social.

➤ **¿Qué significado tienen los colores corporativos dentro del logotipo de nuestra empresa?**

Los colores ayudarán a definir la identidad corporativa de nuestra empresa, es decir, nos distinguirán de otras organizaciones, los colores nos ayudarán a darle personalidad o estilo ya que estimulan los sentidos de las personas.



Es por ello, que se debe ser muy cauteloso a la hora de elegir un color para la institución.

Ejemplo # 4

Mall del Río tiene los siguientes colores corporativos:

Color verde: El verde representa frescura, naturalidad, serenidad, crecimiento.

Mall del Río al iniciar su construcción se preocupó por no agredir la topografía del lugar, es así que el color verde representa la naturaleza y el cuidado del medio ambiente.

Color naranja: El naranja representa exhuberancia, diversión, juego, vitalidad, sociabilidad. Mall del Río es un lugar para compartir, es un lugar de diversión y entretenimiento, el color naranja es muy utilizado por empresas relacionadas con el entrenamiento o comida.

Color morado: El morado representa prosperidad, riqueza, sofisticación, sabiduría, espiritualidad, misterio. Mall del Río es el centro comercial más grande de la ciudad, de allí que el color morado representara la exclusividad que posee.

Color amarillo: El amarillo representa alegría, entusiasmo, optimismo, vitalidad, juventud, suele relacionarse con el sol y con la luz. Mall del Río desde sus



inicios deseo ser diferente y es por ello, que se creó como el centro comercial que

fomento en los ciudadanos cuencanos el hábito de compras y compartir un fin de semana.

Color azul: El azul representa seguridad, confiabilidad, responsabilidad, serenidad. Las palabras Mall del Río se encuentran escritas en color azul, lo que pretende es transmitir a su público interno como externo es un mensaje de confianza y seguridad.

Como se puede observar, Mall del Río fue muy cauteloso al momento de elegir los colores de su logotipo y cada color refleja lo que es la empresa y lo que hace.

➤ ¿Qué es slogan?

Es el lema que crea la institución de acuerdo a los servicios que ofrece, está no debe ser larga (más de 6 palabras), por que su objetivo diana no lo podría recordar. Debe ser corta y precisa, debe de ir asociado con un valor significativo para la empresa.



Ejemplo # 5

Slogan del Mall del Río

Tu punto de Encuentro

➤ ¿Qué es señalética interna?

Hace referencia a la señalización que debe existir dentro de la empresa.

➤ ¿Qué es material promocional?

Es el material que impulsa al cliente a comprar y recordar a la institución.

Lo que se pretende, es que la institución sea reconocida por la sociedad no solo por su logo o slogan, sino también por las actividades que realiza en pro de la sociedad. En la actualidad, una buena forma de tener imagen corporativa positiva, es por medio de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), donde la institución ayudará a la ciudadanía a través de la creación de proyectos, es decir, deberá buscar aliarse con fundaciones, instituciones públicas o privadas que tengan como objetivo ayudar a los más necesitados.



IDENTIDAD CORPORATIVA

Se refiere a la esencia de la empresa, su filosofía y de la manera de comunicar a sus públicos partiendo siempre de lo que es, es decir, su historia, su misión, visión, objetivos, políticas y valores institucionales.

En este punto, el relacionador público será el encargado de crear y coordinar los elementos adecuados para la institución de acuerdo a las exigencias y requerimientos que tenga. En el caso de las instituciones privadas irán vinculadas a la parte lucrativa.

➤ ¿Qué es misión?

Es la actividad o acción que realiza la empresa dentro del mercado, es decir su particularidad que la hará diferente. Su función es responder a las siguientes preguntas: ¿Qué hacemos? ¿Cuál es nuestro negocio? ¿A qué nos dedicamos? ¿Cuál es nuestra razón de ser? ¿Quiénes son nuestro objetivo diana? ¿Qué nos hace diferentes de las demás empresas?, es decir, la misión es la razón de ser dentro de la institución.

Ejemplo # 8

Misión del Mall del Río

Servir a los visitantes con eficiencia, ética, seguridad y confort mediante un armónico y planificado accionar de nuestros colaboradores y socios concesionarios.



➤ **¿Qué es visión?**

La visión son las metas que desea conseguir la empresa a futuro, estas deben de ser realistas y alcanzables para la institución. Su función será responder a las siguientes preguntas: ¿Qué quiero lograr? ¿A futuro, dónde quiero estar?

Ejemplo # 9

Visión del Mall del Río

Convertir a Mall del Río en el ícono de los centros comerciales en el Austro del país, brindando un completo mix de marcas nacionales e internacionales.

El objetivo es brindar un servicio de alta calidad, de manera que satisfaga las necesidades de sus clientes y visitantes con el fin de lograr su afiliación y confianza.

➤ **¿Qué son las políticas institucionales?**

Las políticas institucionales son las normas que crea para mantener un orden empresarial, se las formularan de acuerdo a los derechos institucionales, ambientales, al código de trabajo y las leyes en general que el estado imponga para un buen vivir.



Ejemplo # 10

Políticas Institucionales del Mall del Río

- La empresa reservará información de carácter confidencial.
- Promover la puntualidad en los empleados
- Ofrecer un ambiente de trabajo, donde el aprendizaje y mejoramiento sean una forma de vida.
- Comercializar productos de calidad e innovadores.
- Cumplir con los requisitos legales y reglamentarios aplicables a nuestros concesionarios.
- Cuidar la seguridad y salud de nuestros trabajadores, clientes y visitantes.

- **¿Qué son los valores corporativos?**

Tienen que ver con la cultura de nuestra empresa que nace desde los principios éticos y morales de todos los que conforman la organización.

Ejemplo # 11

Valores Corporativos del Mall del Río

Valores a nivel externo (público)

- Brindar un servicio Responsable



- Brindar un servicio Oportuno
- Tolerancia y no discriminación al cliente o visitante

Valores a nivel interno (empleados)

- Honestidad
- Puntualidad
- Responsabilidad
- Compañerismo
- Solidaridad

|Valores a nivel de Jerarquía (Directores)

- Trabajo en equipo
- Confianza
- Todos los comentarios son valorados

Valores a nivel de Consorcios (Locales Comerciales)

- Cumplimiento de las normas establecidas por la institución
- Respeto y puntualidad con los horarios



IMPLEMENTACION DE UN CÓDIGO DE CONDUCTA INSTITUCIONAL PARA EMPLEADOS

La creación e implementación de un código de conducta para empleados, ayudará a la institución a que sus nuevos y antiguos colaboradores conozcan las normas y reglas previamente establecidas, es decir, lo que se debe o no se debe hacer mientras este prestando sus servicios profesionales para la institución. Este código de conducta deberá incluir los principios éticos como la integridad, honestidad y respeto a las leyes; se basará en la misión, visión, valores y políticas de la empresa.

El código de conducta será parte fundamental de la cultura empresarial, ya que se pondrá en práctica en todo momento. La correcta utilización del mismo dará como resultados beneficios no solo económicos sino también personales; su fin único es acabar con los malos entendidos y posibles dudas que puedan surgir.

Ejemplo # 12

Modelo de Código de Conducta, donde tomaremos el nombre de la empresa Mall del Río para generar un código de conducta, de acuerdo a su misión, visión, valores y políticas institucionales.

Código de Conducta

MALL DEL RÍO



Autoras: Gabriela Alvarez G. Jessica Tenecora

Introducción

Mall del Río se ha comprometido hacer de su conducta empresarial un ejemplo de honestidad e integridad para con sus empleados, clientes, proveedores, consorcios o la propia competencia. El código de conducta Mall del Río exige que todos sus empleados y directivos se hagan responsables de sus actos y comportamientos dentro de la institución, lo que se pretende es servir de guía al colaborador en su día a día.

Reglas y Explicaciones

El código de conducta Mall del Río contiene reglas básicas que se deberán cumplir en su día de labor en la empresa.



11 Aplicación del Código de Conducta Mall del Río

➤ Regla

El código de conducta Mall del Río, es aplicable para todos sus concesionarios, directivos y empleados del grupo Gerardo Ortiz.

➤ Explicación

El código de conducta Mall del Río es aplicable a todas las entidades jurídicas (concesionarios) que conforman la organización, así como también a sus empleados y directivos independientemente de su puesto, función o actividad.

12 Cumplimiento del código de conducta Mall del Río

➤ Regla

Se comprometerán a actuar con los principios básicos del código de conducta Mall del Río que aceptan como obligatorio en el trabajo diario, la empresa no aceptará ninguna violación o infracción al código.



Todo incumplimiento puede llevar a medidas disciplinarias e incluso a cese de la relación laboral.

➤ Explicación

El código de conducta Mall del Río no incluye todas las posibles situaciones que puede surgir en la relación laboral o en el día a día, sino más bien se basa en principios básicos que velaran la integridad, honestidad y respeto de cada uno de sus colaboradores.

13 Cumplimiento de políticas, normas y reglamentos internos del Mall del Río

➤ Regla

Cumplirán con las políticas, normas y reglamentos internos aplicados por Mall del Río, así como también con las leyes aplicables.

➤ Explicación

Las políticas, normas y reglamentos son de cumplimiento obligatorio.



14 Cumplimiento de actos y comportamientos en el Mall del Río

➤ Regla

Se responsabilizarán de los actos y comportamientos que tengan dentro de las horas laborales en el Mall del Río

➤ Explicación

Todo colaborador del Mall del Río se hará responsable de su accionar en las diversas situaciones que se puedan presentar en el día a día.

15 Discriminación y acoso en el Mall del Río

➤ Regla

Tratarán sus compañeros de trabajo, proveedores o clientes de la manera más respetuosa y generosa sin ningún tipo de discriminación o acoso (color de piel, discapacidad física o intelectual, género, etc.)



➤ Explicación

Se debe de generar y mantener un ambiente de trabajo estable y respetuoso para con sus compañeros de trabajo, proveedores o clientes.

16 Trato justo en el Mall del Río

➤ Regla

Se tratará de forma justa y honesta a todos nuestros colaboradores, clientes, proveedores o concesionarios.

➤ Explicación

No participaremos de rumores y daremos un trato igualitario y justo



17 Conflicto de intereses en el Mall del Río

➤ Reglas

Los intereses privados o personales no deberán influir el nuestro trabajo, evitaremos toda situación o actividad que pueda presentarse por intereses personales.

➤ Explicación

Se respetará toda actividad que de carácter personal que se realice fuera del trabajo, es decir, en las 8 horas laborales.

Situaciones en las que se puede generar conflicto:

- ✓ Mantener una relación de pareja con un compañero de trabajo



18 Uso de la propiedad del Mall del Río

➤ Reglas

Harán uso de la propiedad del Mall del Río como: locales comerciales (concesionarios), oficinas y centro de convenciones Mall del Río con responsabilidad.

➤ Explicación

La propiedad del Mall del Río pone a la disposición de los concesionarios infraestructura adecuada para el servicio que prestará, es por ello que deberán salvaguardar los bienes materiales.

19 Salud, seguridad y medio ambiente

➤ Reglas

La salud, seguridad y el cuidado con el medio ambiente son actividades inherentes a nuestros valores, razón por la cual, los empleados y concesionarios deberán tomar las medidas de salud y seguridad



necesarias para prestar un excelente servicio al cliente. Así como los concesionarios respetaran las normas de reciclaje de la ciudad.

➤ Explicación

Los empleados del grupo Gerardo Ortiz, así como los concesionarios pertenecientes a Mall del Río, tendrán la obligación de cuidar sus pertenencias materiales como intelectuales y físicas. Todos deberán cumplir con el cuidado del medio ambiente (reciclaje en la basura).

20 Información Confidencial

➤ Reglas

Toda la información otorgada a cada concesionario del Mall del Río y empleado del grupo Gerardo Ortiz, será de carácter confidencial, la misma no se la podrá otorgar a terceros. La información comercial manejada por el Mall del Río será única y exclusivamente de la empresa.

Si se brindará información, aceptara las medidas disciplinarias impuestas por los directivos de Mall del Río.



➤ Explicación

La información dada a cada empleado y concesionario es de carácter confidencial, dicha información será manejada de la manera más responsable y ética de cada persona, caso contrario Mall del Río impondrá las sanciones necesarias por la infracción.

IMPLEMENTACIÓN DE POLITICAS

Implementar políticas dentro de la empresa será fundamental para su buen funcionamiento interno y externo, ayudará a la toma de decisiones en la compañía lo que generara buenos resultados en el desempeño de cada uno de sus colaboradores. Las políticas deberán ser entendidas, comunicadas y cumplibles para todos los integrantes de la empresa.

¿Qué pautas se debe seguir para crear políticas satisfactorias dentro de la empresa?

El objetivo de generar políticas para la empresa es satisfacer las necesidades empresariales, así como de las personas que laboran dentro. Para definir las políticas de una organización es indispensable identificar y analizar los componentes internos y externos que la rodean.



Componentes Internos:

- Misión
- Visión
- Objetivos
- Cultura empresarial
- Recursos disponibles que posee la empresa
- FODA (fortalezas y debilidades)

Componentes Externos:

- Factores Económicos
- Factores Sociales
- Tecnología
- Políticas nacionales e internacionales

Al tener en cuenta estos elementos, la empresa se obliga constantemente a actualizar, revisar e ir generando nuevas y mejores políticas año a año.

Ejemplo # 13

Políticas Institucionales del Mall del Río

- La empresa reservará información de carácter confidencial.
- Promover la puntualidad en los empleados
- Ofrecer un ambiente de trabajo, donde el aprendizaje y mejoramiento sean una forma de vida.



- Comercializar productos de calidad e innovadores.
- Cumplir con los requisitos legales y reglamentarios aplicables a nuestros concesionarios.
- Cuidar la seguridad y salud de nuestros trabajadores, clientes y visitantes.

Así también, se podría implementar políticas de anticorrupción, hospitalidad (dar y recibir regalos) entre los empleados que laboran directamente con el Mall del Río.

Ejemplo # 14

Políticas de Anticorrupción

- No se tolerará ninguna forma de corrupción, soborno, robo o pagos ilegales dentro del centro Coral Hipermercados.
- No se ofrecerá, concederá, solicitará o aceptará pagos ilegales entre empleados y directivos, empleados y clientes y/o cualquier otra forma de relación.

Políticas de Hospitalidad (dar y recibir regalos)

- Se otorgará o recibirá regalos materiales o monetarios, en el día del cumpleaños del colaborador y/ o reconocimiento que desee hacer la empresa.



REGLAMENTO INSTITUCIONAL

El reglamento institucional es una herramienta funcional, técnica y legal que permitirá regular en cualquier momento a la empresa, este reglamento será creado de acuerdo al Código del Trabajo que rija cada país. El Código del Trabajo en el Ecuador procura “Alcanzar el buen vivir, impulsando el empleo digno e inclusivo que garantice la estabilidad y armonía en las relaciones laborales”¹³

/

¹³ www.relacioneslaborales.gob.ec/valores-mision-vision/



Ejemplo # 15

MODELO DE REGLAMENTO INTERNO PARA INSTICIONES

CONTENIDO

CAPITULO PRIMERO

AMBITO DE APLICACIÓN DEL PRESENTE REGLAMENTO INTERNO

DE TRABAJO.....274

CAPITULO SEGUNDO

CLASIFICACION INTERNA ADMINISTRACION DEL PERSONAL DE

TRABAJADORES.....275

CAPITULO TERCERO

ADMISION Y REQUISITOS PARA LA CONTRATACION DEL

PERSONAL.....276

CAPITULO CUARTO

CUMPLIMIENTO DE LAS JORNADAS DE TRABAJO 279

CAPITULO QUINTO

PERMISOS..... 280

CAPITULO SEXTO

DERECHO Y BENEFICIOS..... 284

CAPITULO SEPTIMO



<i>REMUNERACIONES.....</i>	285
----------------------------	-----

CAPITULO OCTAVO

<i>FALTAS, SUS CLASES Y SANCIONES.....</i>	286
--	-----

CAPITULO NOVENO

<i>DISPOSICIONES GENERALES.....</i>	295
-------------------------------------	-----



MODELO DE REGLAMENTO INTERNO INSTITUCIONAL

CAPITULO PRIMERO

AMBITO DE APLICACION DEL PRESENTE

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

ARTICULO PRIMERO.- El presente Reglamento Interno de Trabajo regula las relaciones Obrero-Patronales entre la Empresa, y el personal de Trabajadores que presta sus servicios en la misma en todas sus áreas, dependencias, departamentos, sistemas, oficinas, sucursales; y en general, sin consideración a la clase o modalidad de contrato de trabajo que los vincule con la empresa e independientemente de sus funciones o jerarquías; respetándose las disposiciones del Código del Trabajo y más Leyes conexas.

ARTICULO SEGUNDO.- El presente Reglamento Interno de Trabajo es de aplicación obligatoria en las oficinas administrativas e instalaciones que mantiene la Empresa en la Ciudad de Cuenca y en los lugares que posteriormente puedan establecerse en el país.

Como consecuencia de lo expuesto en el párrafo que antecede, todo Trabajador de la Empresa queda sujeto al cumplimiento de las disposiciones



prescritas en este Reglamento, no siendo su desconocimiento causa eximente de responsabilidad para ninguno de los Trabajadores.

ARTICULO TERCERO.- Para dar cumplimiento a lo dispuesto en el Artículo 64 del Código del Trabajo vigente, y para los efectos previstos en el numeral 12 del artículo 42, letra e) del artículo 45 y artículo 172 del mismo cuerpo de leyes, y en general para la mejor observancia de las disposiciones sobre el trabajo, la ADMINISTRACION mantendrá en exhibición permanente en sitios visibles y en los distintos lugares de trabajo, copia auténtica de este instrumento. Sin perjuicio de entregarle un ejemplar del presente Reglamento aprobado a cada trabajador.

CAPITULO SEGUNDO

CLASIFICACION INTERNA ADMINISTRACION DEL PERSONAL DE TRABAJADORES

ARTICULO CUARTO.- Son Trabajadores de, todas las personas que prestan sus servicios lícitos y personales para la Empresa en virtud de sus respectivos Contratos Individuales de Trabajo, siempre y cuando perciban su remuneración directamente de la Compañía.



ARTICULO QUINTO.- Para efectos de orden interno-administrativo, los Trabajadores de la empresa....., se dividen en Funcionarios, Empleados y Obreros.

CAPITULO TERCERO

ADMISION Y REQUISITOS PARA LA CONTRATACION DEL PERSONAL

ARTICULO SEXTO.- La admisión de Trabajadores es potestativa de la ADMINISTRACION, debiendo él o la aspirante proporcionar en la solicitud de empleo, de manera clara y verás, obligatoria y fielmente, todos los datos que les sean requeridos, a fin de hacerlos constar en el Registro que para el efecto lleva la Empresa.

Tales requisitos, entre otros, son los siguientes:

- 1.- Nombres y apellidos completos, edad, estado civil, profesión u ocupación, nivel de instrucción, nacionalidad, dirección domiciliaria y cargas familiares;
- 2.- Cédula de Ciudadanía o de identidad, según el caso, certificado de votación;



3.- Ser mayor de 16 años y encontrarse en goce de los derechos de ciudadanía;

4.- Presentar certificados de trabajo de los últimos cinco años, si hubiere laborado durante dicho lapso. De solvencia moral, certificado de antecedentes personales, y según lo requiera la Compañía, de competencia o experiencia ocupacional o profesional.

El o la aspirante deberán reunir los requisitos adicionales, legales o administrativos que se le soliciten, los que se requerirán de acuerdo al cargo que aspire desempeñar.

ARTICULO SEPTIMO.- Si después de haber adquirido la calidad de Trabajador se descubriere falsedad o alteración en los datos o documentos presentados, el que incurriere en tal evento será separado inmediatamente de la Compañía, al tenor de lo dispuesto en el numeral segundo del artículo 310 del Código del Trabajo.

ARTICULO OCTAVO.- De acuerdo a las necesidades de la empresa, podrán celebrarse contratos de trabajo individuales, entre otros, de las siguientes clases:



- f) A prueba
- g) A plazo indefinido;
- h) Ocasionales o temporales
- i) Tiempo parcial, y
- j) Plazo fijo.

ARTICULO NOVENO.- Los Trabajadores que fueren contratados en calidad de Empleados u Obreros, se ceñirán en la realización de sus ocupaciones a lo determinado en sus respectivos contratos.

ARTICULO DECIMO.- Cuando un Trabajador ingrese a laborar por primera vez en la Empresa, la determinación o asignación del lugar, sección o dependencia en la que prestará sus servicios, quedará a criterio exclusivo de la ADMINISTRACION.

Determinadas administrativamente las necesidades, para efectos de llenar las vacantes que se produzcan, cuando vayan a ser llenadas por Trabajadores de la Empresa, la Administración tomará en cuenta la capacidad del aspirante, sus conocimientos técnicos, culturales y académicos; de la misma manera tomará en cuenta sus antecedentes de trabajo, tales como actitud, índice de ausentismo, disciplina, desempeño, colaboración, etc., igual criterio en términos



generales, se aplicará y se exigirá para cuando la vacante vaya a ser llenada por terceras personas.

CAPITULO CUARTO

CUMPLIMIENTO DE LAS JORNADAS DE TRABAJO

ARTICULO DECIMO PRIMERO.- Los horarios y turnos de trabajo serán los que para cada caso estipule la Administración, sin perjuicio de que la Empresa, según sus necesidades, pueda mantener o cambiar los horarios de trabajo para el sector del personal que no tiene reguladas sus jornadas de labores en los respectivos Contratos Individuales de Trabajo.

ARTICULO DECIMO SEGUNDO.- Se denomina turno al grupo de Trabajadores que debe realizar una labor de acuerdo al plan de Trabajo dentro de un lapso determinado. La conformación de los turnos será hecha por la Administración, particular que será puesto en conocimiento del grupo de Trabajadores con la debida anticipación.

ARTICULO DECIMO TERCERO.- Todo Trabajador saliente de turno deberá poner al corriente a su compañero entrante cualquier anomalía o irregularidad que hubiere observado en la realización de su turno.



Aquel Trabajador que no cumpla con esta obligación será amonestado por escrito.

ARTICULO DECIMO CUARTO.- Todo Trabajador está en la obligación de registrar personalmente su sistema de control de tiempo, tanto al ingreso como a la salida de sus labores diarias.

Este registro permitirá a la empresa verificar su horario de trabajo, horas suplementarias y/o extraordinarias trabajadas por disposición superior.

ARTICULO DECIMO QUINTO.- Queda terminantemente prohibido laborar horas suplementarias y/o extraordinarias sin estar previamente autorizado por los Funcionarios de la empresa con competencia y facultad para ello.

CAPITULO QUINTO

PERMISOS

ARTICULO DECIMO SEXTO.- Permisos de trabajo: El trabajador no podrá salir del lugar de trabajo durante horas hábiles sin permiso de su jefe. Los permisos serán concedidos por enfermedad, calamidad doméstica y en los casos



permitidos por la ley o a criterio del superior, previo comunicación por escrito al jefe.

ARTICULO DECIMO SEPTIMO.- Los permisos serán:

- a) Internos: Son los concedidos para trasladarse a otra dependencia de la empresa que no sea su sitio de trabajo.
- b) Externos: Son los que se autorizan para abandonar las instalaciones de la empresa o ausentarse de sus labores.
- c) Con sueldo: en los siguientes casos:

c.1. Por enfermedad no profesional o común debidamente justificada y atendida por un profesional de la salud, el contrato se suspende durante ella y el empleador está obligado a recibirlo nuevamente cuando recupere su salud, siempre y cuando la enfermedad no excediere de un año.

En este caso el trabajador tendrá derecho al 50% de la remuneración durante los tres primeros días, que será pagado por el empleador; a partir del tercer día, el IESS le pagará el subsidio en relación con su remuneración, de acuerdo a la legislación vigente.

c.2. Sufragio;

c.3. Notificación o diligencia judicial;



c.4. Fallecimiento de un familiar según lo determinado en el Código de Trabajo vigente.

c.5. Servicio Militar;

c.6. Con autorización expresa del Gerente General.

c.7. Por calamidad doméstica y/o fuerza mayor

c.8. Por maternidad durante un período de 12 semanas percibirá el 25% de su remuneración y la diferencia será pagada por el IESS según las disposiciones legales pertinentes.

c.9 Por paternidad durante un periodo de 10 días por el nacimiento de su hija o hijo cuando el nacimiento sea por parto normal, en los casos de nacimientos múltiples o por cesárea se prolongará por 5 días más.

c.9. Por enfermedad profesional y accidente de trabajo, entendiéndose enfermedad profesional a la afección aguda o crónica causada de una manera directa por el ejercicio de la profesión o labor que realiza el trabajador y que le produce incapacidad y se denomina accidente de trabajo al suceso imprevisto y repentino que causa al trabajador una lesión corporal o una perturbación funcional.

En estos casos, si el accidente o la enfermedad producen una incapacidad temporal, el contrato se suspende hasta que el



trabajador pueda reintegrarse a sus labores; pero si la incapacidad se prolonga por más de un año se entenderá que la incapacidad es permanente y el contrato terminará.

Durante el tiempo de la incapacidad temporal o en el caso de la incapacidad definitiva, el trabajador tiene derecho a percibir las indemnizaciones y prestaciones legales correspondientes por parte del IESS si se cumple con las disposiciones legales pertinentes, caso contrario será el empleador quien se haga cargo del pago respectivo.

d) Sin sueldo: en los siguientes casos:

d.1. Asuntos personales; y,

d.2. Otros.

e) Con cargo a vacaciones.

ARTICULO DECIMO OCTAVO.- Justificaciones: Se considerarán causas justas de atraso o falta exclusivamente, las siguientes: la enfermedad del trabajador, debidamente comprobada por medio del respectivo certificado médico expedido por un facultativo del IESS; calamidad doméstica; y, fuerza mayor, también comprobada por la empresa como alcance a las normas del artículo 54 del Código de Trabajo.



El Trabajador que faltare sin permiso previo, deberá avisar telefónicamente o por medio de terceras personas, dentro de las 12 horas siguientes al Jefe inmediato indicando el motivo. Al reintegrarse a sus funciones, deberá presentar el justificativo pertinente por escrito y de manera inmediata.

ARTICULO DECIMO NOVENO.- De los avisos de Enfermedad: Para los casos de enfermedad no profesional, el trabajador que estuviere imposibilitado de asistir a su trabajo, dará aviso por escrito al Jefe o a quién el Jefe lo determine, dentro de los tres primeros días de la enfermedad.

CAPITULO SEXTO

DERECHO Y BENEFICIOS

ARTICULO VIGESIMO.- Vacaciones: Todo trabajador tendrá derecho de gozar anualmente de un período ininterrumpido de quince días de vacaciones, incluidos los días no laborables. Los trabajadores que hubieren prestado sus servicios por más de cinco años en la empresa, tendrán derecho a gozar adicionalmente de un día de vacaciones por cada uno de los años excedentes, de acuerdo al artículo 69 del Código de Trabajo.

ARTICULO VIGESIMO PRIMERO.- Si el trabajador deja de pertenecer a la empresa por cualquier causa, se le pagará la parte proporcional de los días de



vacaciones a que tenga derecho, siempre que cumpla con los requisitos legales.

ARTICULO VIGESIMO SEGUNDO.- Vacaciones diferidas: Por caso de fuerza mayor, la empresa podrá no conceder vacaciones por el lapso de un año, para acumularlas a las del siguiente, amparándose en lo establecido en el artículo 74 y siguientes del Código del Trabajo.

CAPITULO SEPTIMO

REMUNERACIONES

ARTICULO VIGESIMO TERCERO.- Las remuneraciones se calcularán de acuerdo a los tiempos de trabajo registrados en los sistemas de control de tiempo, previa verificación por parte de la Administración.

ARTICULO VIGESIMO CUARTO.- De las remuneraciones se deducirán todos los descuentos y retenciones dispuestas por la Ley, así como también los descuentos expresamente autorizados por el Trabajador.

Las remuneraciones se pagarán directamente al Trabajador o a la persona que estuviere expresamente autorizada por escrito por aquel para percibir su remuneración.



ARTICULO VIGESIMO QUINTO.- Nombre de la empresa,.....pagará las remuneraciones de sus Trabajadores vía transferencia bancaria, cheque, o en efectivo. Una vez realizado el pago el trabajador firmara el rol de pagos, en los que constará por lo menos: El nombre del Trabajador, el valor percibido, el período al que corresponde el pago, las deducciones por aporte individual al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), del impuesto a la renta, si hubiere lugar, los préstamos o anticipos, así como cualquier otro rubro que deba constar y que legalmente pueda o deba deducirse. Al último constará el saldo neto o el haber final al que tenga derecho el Trabajador.

ARTICULO VIGESIMO SEXTO.- Cuando un Trabajador no esté conforme con una liquidación de pago de cualquier concepto, podrá expresar su disconformidad, reclamo o queja en el mismo momento de recibirla, en cuyo caso dejará constancia del particular en el recibo que firmase.

CAPITULO OCTAVO

FALTAS, SUS CLASES Y SANCIONES

ARTICULO VIGESIMO SEPTIMO.- Para la aplicación de las sanciones, las transgresiones al presente Reglamento Interno se dividen en dos grupos, así:



FALTAS LEVES y FALTAS GRAVES, en concordancia con lo dispuesto en los siguientes Artículos:

ARTICULO VIGESIMO OCTAVO.- Para los efectos de este Reglamento se consideran como faltas leves, todas las transgresiones a las obligaciones que tienen los Trabajadores según lo dispuesto en el Código del Trabajo en general, y de manera específica, a las prescritas en los artículos 45 de dicho Cuerpo de Leyes, y además, a las siguientes:

- 1.- No ejecutar el trabajo en los términos del Contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos.
- 2.- No restituir al Empleador los materiales no usados y no conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de estos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción.
- 3.- No trabajar en casos de peligro o siniestros inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o de la Empresa.



4.- No dar aviso previo al Empleador cuando por causa justa faltare al trabajo; de no poder hacerlo por cualquier causa debidamente justificada deberá hacerlo en las siguientes 24 horas laborables.

5.- No cumplir con las jornadas, horarios y turnos de trabajo establecidos en el Contrato, debiendo registrar personalmente su entrada y salida de acuerdo con las disposiciones establecidas en la empresa; y no concurrir puntualmente al trabajo.

6.- No encontrarse en disposición de iniciar el trabajo a la hora señalada en el horario respectivo.

7.- Dentro de la jornada diaria de labor, trabajar con pérdidas innecesarias de tiempo.

8.- Cuando en la ejecución del trabajo se presentaren fallas o cualquier dificultad grave que no pueda ser subsanada por el personal encargado de efectuar el trabajo, no comunicar el particular inmediatamente a los superiores, a fin de que tomen las medidas que el caso requiera.

9.- Utilizar sin consentimiento el servicio telefónico, para fines ajenos a las actividades del trabajo.



10.- Leer periódicos, revistas, libros, usar el internet para utilizar las redes sociales como facebook, twitter, etc., durante las horas de labor.

11.- Comer en lugares de trabajo.

12.- No atender en forma cortés y respetuosa al público.

13.- No proporcionar información personal a la empresa con la finalidad de actualizar sus datos en la Empresa.

14.- No someterse a exámenes médicos dispuestos por la empresa.

15.- No asistir a los cursos de capacitación o formación a los que la empresa lo haya asignado.

16.- No utilizar durante la jornada de labor los uniformes e identificación de la empresa en forma permanente y obligatoria.

ARTICULO VIGESIMO NOVENO.- Las faltas leves a las que se hace referencia en el Artículo que antecede, serán sancionadas con una multa equivalente de hasta el diez por ciento (10%) de la remuneración. El cometer dentro de un



mismo período mensual tres faltas leves por parte de un trabajador, será considerada como falta grave, quedando facultada la Empresa para solicitar el correspondiente Visto Bueno, ante Inspector de Trabajo.

ARTICULO TRIGESIMO.- Toda Falta Leve prescribe en un mes. Por lo tanto, para efecto de solicitar Visto Bueno, la Empresa considerará como no cometidas las faltas leves que hayan ocurrido en un período anterior a un mes contado hacia atrás desde la fecha de la comisión de una falta leve.

ARTICULO TRIGESIMO PRIMERO.- Las multas a las que hubiere lugar por aplicación de lo prescrito en el presente Reglamento Interno de Trabajo, serán aplicadas por el Gerente de la Empresa, y en su falta, por el Representante Legal de la Empresa, quienes en su caso, dispondrán el cobro de la multa mediante retención de la remuneración del Trabajador.

ARTICULO TRIGESIMO SEGUNDO.- La comisión de una cualesquiera de las siguientes Faltas Graves establecidas como tales en este Reglamento Interno, serán sancionadas con la separación del servicio, previo el trámite administrativo de Visto Bueno solicitado ante las competentes Autoridades del Trabajo.



ARTICULO TRIGESIMO TERCERO.- Además de las prohibiciones del Trabajador prescritas en el Artículo 46 del Código del Trabajo, las que para los efectos de este Reglamento, constituyen y se las considera como Faltas Graves, son también faltas de la misma naturaleza, las siguientes:

- 1.- No acatar las órdenes y disposiciones de trabajo, esto quiere decir, resistirse al cumplimiento de cualquier disposición superior que tenga relación directa o indirecta con el trabajo, siempre y cuando la misma se encuentre en las disposiciones legales y reglamentarias.
- 2.- No acatar las medidas de seguridad, prevención e higiene exigidas por la Ley, los Reglamentos que dicte la Empresa para el efecto o por las Autoridades competentes.
- 3.- No respetar a sus superiores y a sus compañeros de trabajo, así como desafiar, amenazar o ultrajar de palabra u obra a los mismos, o hacer o promover escándalos en las instalaciones de la Compañía o utilizar vocabulario soez o impropio.
- 4.- No comunicar oportunamente a la Administración, cuando se tenga conocimiento de la comisión de cualquier tipo de infracción penal cometida por



sus compañeros de trabajo o de terceras personas, dentro de las instalaciones de la Empresa o en ejercicio de sus funciones.

5.- Ingerir bebidas alcohólicas en las instalaciones de la Empresa o en el ejercicio de sus funciones.

6.- Introducir, usar o tomar en las instalaciones de la Empresa, o en el ejercicio de sus funciones, sustancias sicotrópicas y/o drogas.

7.- Propalar rumores o hacer comentarios que vayan en desmedro de los intereses de la Empresa o del buen nombre y prestigio de sus personeros o sus compañeros de trabajo; o, produzcan inquietud y malestar entre el personal.

8.- Informarse o recabar datos de la correspondencia que pertenece al fuero privado de la Empresa o de su personal.

9.- Divulgar información confidencial que posee el Trabajador en virtud de las labores que desempeña.

10.- Abandonar herramientas, materiales u otros objetos o desperdicios.

11.- Utilizar sin autorización previa los bienes de la Empresa.



12.- Inducir a la Empresa a celebrar un Contrato de Trabajo mediante información falsa o adulterada, o presentar para tal fin Certificados, Títulos, Diplomas o datos falsos.

13.- No cumplir con las disposiciones que dicte la Administración para el uso de vehículos de propiedad de la Empresa.

14.- Abandonar sin justa causa el lugar o puesto de trabajo, vale decir, sin la autorización previa del superior correspondiente. Disposición que se dicta en aditamento y en concordancia con lo dispuesto en el literal (i) del Artículo 46 del Código del Trabajo.

15.- Hacer rifas, negocio o actividades similares en las instalaciones de la Empresa, salvo el permiso expreso de la Administración.

16.- Participar en juegos de azar u otros dentro de las instalaciones de la Compañía.

17.- Entregar sin autorización a cualquier persona la realización de cualquier trabajo a él encomendado.



18.- Ejecutar o realizar tareas u obras particulares dentro de las dependencias de la Empresa a favor de terceros, salvo que para ello tenga permiso escrito otorgado por la Administración de la Empresa, así mismo, realizar en horas de trabajo otras labores que no sean las propias de su función o cargo.

19.- No registrar el ingreso y salida de acuerdo con los sistemas de control que para el efecto establezca la empresa, alterar, sustraer o usar indebidamente los controles establecidos.

20.- Dormir durante las horas de trabajo.

21.- Para las personas que manejan fondos de la Empresa, cambiar sin autorización superior cheques de Trabajadores o de terceras personas, así como también, aceptar vales no autorizados.

A este respecto, se estará de manera estricta a las políticas que determine la Empresa sobre el manejo y utilización de los recursos económicos, políticas internas que tienen el carácter de obligatorias.

22.- Realizar instalaciones, reparaciones u otros trabajos en forma clandestina.



23.- Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales y otros que por razón de su trabajo conociere o les fueren confiado

24.- Utilizar sin autorización previa la papelería, sellos, rótulos de la empresa y en general aspectos que constituyan infracciones a la ley de propiedad intelectual.

CAPITULO NOVENO

DISPOSICIONES GENERALES

ARTICULO TRIGESIMO CUARTO.- Se deja expresamente establecido que si alguna o algunas de las normas estipuladas en este Reglamento, contradicen, reforman o modifican lo prescrito en el Código del Trabajo, Reglamentos y más Leyes relacionadas con la materia, prevalecerán estas últimas. En todo lo demás, se aplicarán las disposiciones contempladas en este reglamento en la forma aquí establecida.

ARTICULO TRIGESIMO QUINTO.- En todo cuanto no estuviere señalado en el presente Reglamento Interno de Trabajo, se estará a lo dispuesto en el Código de Trabajo y más disposiciones legales que se dicten en materia laboral.



ARTICULO TRIGESIMO SEXTO.- El valor de los útiles, instrumentos o materiales de trabajo, para el caso de pérdidas o deterioros, originados por negligencia o descuido imputable del Trabajador, correrá a cargo de éste, pudiendo la Empresa efectuar el descuento pertinente en el próximo inmediato pago siempre y cuando el valor no exceda del porcentaje establecido en la Ley, en cuyo caso se diferirá el pago hasta completar el valor respectivo.

ARTICULO TRIGESIMO SEPTIMO.- Todo Trabajador que por enfermedad comprobada o por calamidad doméstica no pudiese concurrir a sus labores dentro de los turnos establecidos, deberá comunicar el particular obligatoriamente a la Empresa, dentro de un tiempo no mayor de 24 horas de ocurrido el hecho.

ARTICULO TRIGESIMO OCTAVO.- Al momento de ser notificado con la terminación de su Contrato de Trabajo, y antes de recibir su liquidación, el Trabajador deberá entregar a la Empresa a través de su Superior inmediato, todas las herramientas, materiales, equipos y en general, cualquier bien que le haya sido proporcionado por la Empresa para la ejecución de su trabajo.

ARTICULO TRIGESIMO NOVENO.- Cuando por cualquier circunstancia se termine un Contrato de Trabajo, al momento en que se efectúe la correspondiente liquidación final del Trabajador saliente, la Empresa



inicialmente liquidará su cuenta personal, a efectos de que se deduzca lo que se encuentre adeudando a la Empresa por concepto de préstamos, multas o cualquier otro rubro que sea legalmente deducible.

ARTICULO CUATRIGESIMO.- Quienes conduzcan vehículos de propiedad de la Empresa o arrendados por ésta, serán personalmente responsables por las contravenciones y delitos de tránsito que cometieren por desconocimiento y violación de la Ley de Tránsito Terrestre y más ordenamientos legales. Tales Trabajadores deberán de manera rutinaria efectuar los controles básicos de las condiciones mecánicas y de seguridad de los vehículos, tales como: Chequeo de niveles de aceite, batería, frenos, funcionamiento de indicadores de tablero, etc.

Cuando un vehículo necesite ingresar a un taller automotriz para reparaciones no rutinarias; esto es, diferente a las de mantenimiento diario, el Chofer notificará el particular a su Superior inmediato, quien ordenará lo conveniente.

ARTICULO CUATRIGESIMO PRIMERO.- La Administración se reserva el derecho de determinar las políticas o normas administrativas internas, las cuales deberán ser acatadas y cumplidas por el personal. La determinación de políticas administrativas se hará conocer por parte de la Administración a los Trabajadores, mediante memorándum o circulares. La falta de cumplimiento de las políticas que imparta la Administración, de acuerdo a sus necesidades y



para el mejor desenvolvimiento de la misma, siempre que no violen ninguna norma legal ni contractual, serán consideradas como indisciplina y acarrearán las sanciones legales correspondientes.

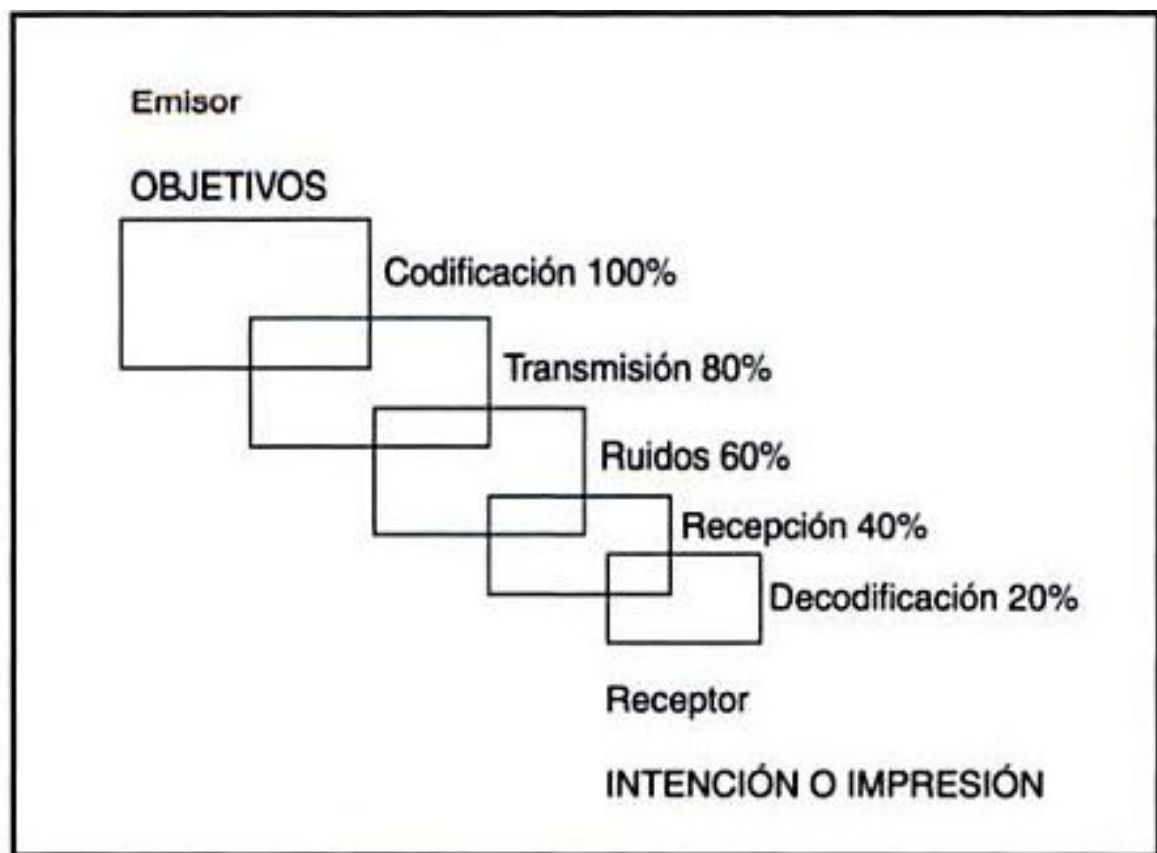
COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

La organización deberá cumplir con exigencias y demandas en el acto o intercambio comunicativo, el objetivo será que todos sus stakeholders (clientes, empleados, proveedores, capital y sociedad); con los que se encuentran en contacto diario, comprendan, conozcan y tomen acciones para poder cumplir con la misión, visión, objetivos, valores, políticas y cumplan con el código de conducta que establece la institución.

Desde este punto de vista se podría definir a la comunicación, como un proceso de relación e intercambio de mensajes con códigos similares, los cuales tienen el fin de ser aceptados con anterioridad, utilizando un canal de transmisión adecuado para la información. Para que exista comunicación, no es necesario que el receptor se encuentre presente en el acto, ya que la información le podría llegar por diferentes canales o medios tales como: teléfono, mail, chat, carta, memorandos, oficio, etc., estos canales actuarán como una línea de transmisión directa a la otra persona.

Está comprobado que 4 de cada 5 problemas que se presentan a diario en una organización son consecuencia de una mala comunicación, es así que el buen o mal manejo de la información y de los canales o medios que se utilicen para su transmisión dará como resultado a corto o largo plazo la existencia de la organización en el mercado actual que día a día se vuelve más competitivo en temas de manejo de información, marketing, relaciones públicas, estudios de mercado, etc.

PÉRDIDAS EN EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN



Fuente: Habilidades de Comunicación Como mejorar la comunicación personal, segunda edición



Con un adecuado flujo de comunicación y una utilización correcta de los medios se promoverá en sus públicos actitudes favorables, los cuales ayudarán a la empresa a cumplir sus objetivos.

La comunicación interna será los cimientos para una buena comunicación externa, esto se logrará a través de una comunicación bidireccional, de motivación, de participación de los empleados y de responsabilidades, es decir, que sientan que son parte fundamental para alcanzar los objetivos organizacionales.

El encargado de llevar el Departamento de Comunicación Social debe de ser una persona, que gestione una política de comunicación interna guiada en la organización para beneficio de todos sus públicos, así se podrá cubrir las necesidades que genera su público interno como externo en cuanto al flujo de dar y recibir información; con el fin de generar un clima laboral satisfactorio

HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN EN RELACIONES PÚBLICAS

Las herramientas que empresa utilice para dar, recibir y generar información serán importantes en su desarrollo, a continuación daremos algunas sugerencias para que la empresa tenga un flujo de comunicación interna:

CORREO INSTITUCIONAL: Su objetivo es enviar y recibir mensajes o archivos internos con información funcional para sus colaboradores, así también recibirá correos externos. La información enviada al público interno deberá ser informativa, es decir, se comunicará lo necesario y preciso sobre distintos



temas: vacaciones, días festivos, reuniones de trabajo, cambios de horarios, personas que ingresan a la empresa, etc.

Cada empleado tendrá una cuenta de correo personal/ institucional.

Ejemplo #16

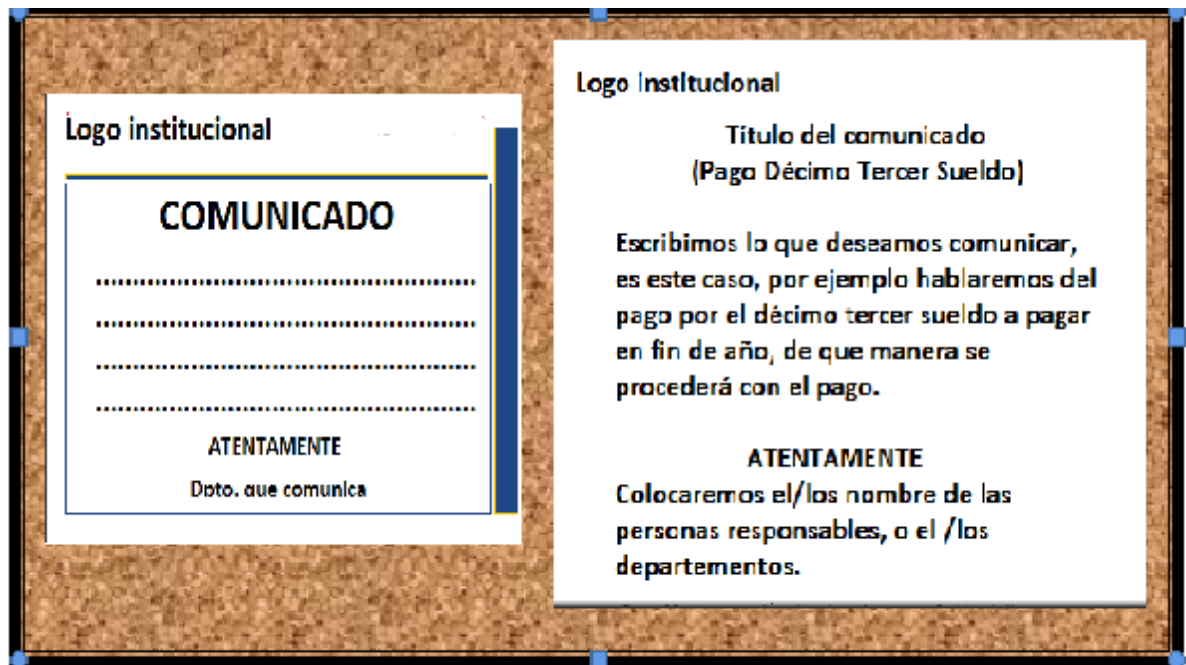
gabriela.alvarez@nombredelaempresa.com.ec

jessica.tenecora@nombredelaempresa.com.org

CARTELERA O PIZARRA INSTITUCIONAL: Es una de las herramientas de comunicación más utilizadas por su bajo costo, su forma de comunicación es vertical y tiene un sentido informativo para su público.

La cartelera institucional facilita la lectura, su contenido debe de ser breve y preciso, las imágenes serán llamativas ya colores para los lectores. El o los lugares donde se deben ubicara la pizarra tendrán que ser muy concurridos por público interno y externo que de la organización.

Ejemplo #17



Autoras: Gabriela Alvarez G. Jessica Tenecora G.

PANTALLAS INSTITUCIONALES: Es una herramienta esencial dentro de toda empresa, su función será comunicar, recordar y mantener informado al público interno y externo de la institución casi cumpliría la misma función de una pizarra, las diferencias son: que no es estática, tiene sonido, el/los comunicados estarán a colores, funciona con electricidad y representa vanguardia en tecnología. Su ubicación debe ser estratégicamente distribuida, ejemplo: recepción, en la entrada de cada departamento, etc., dependerá de que tan grande sea la empresa

Ejemplo #18



Autoras: Gabriela Alvarez G. Jessica Tenecora G.

PERIODICO INTERNO: Su función será informar a sus públicos acontecimientos importantes ocurridos dentro de la institución, como por ejemplo: visitas, ingresos, eventos que realiza la empresa, etc. La información colocada dependerá de que se quiera y se deba comunicar.

Ejemplo #19

Logo Institucional	Periódico Interno EDICIÓN SEMANAL	Publicación No. Fecha: D/M/ANO Cuenca-Ecuador

EVENTOS SOCIALES INTERNOS: Es una herramienta dentro de las relaciones públicas internas de la empresa que ayudará a: incentivar al personal a trabajar de mejor manera, hará promoción de su servicio o bien material, se fomentará el compañerismo entre colaboradores, ayudará a que el personal nuevo se integre y conozca a las personas que laboran dentro de la compañía, etc.



TELÉFONO: Es el canal o medio de comunicación más utilizado en la empresa, ya que permite tener un contacto más cercano con el receptor. Es así que, el teléfono es un medio de comunicación interpersonal (persona a persona).

Sugerencias al momento de utilizar el teléfono institucional:

Cuando usted contesta el teléfono

- ✓ Como primer paso, mencione el nombre de la compañía, salude y luego identifíquese.
- ✓ El tono de voz debe de ser cordial y acogedor.
- ✓ No deberá tutear al interlocutor
- ✓ Si la persona a quien llaman no está, tomar los apuntes pertinentes (nombre de la persona que llama, motivo de su llamada)

Cuando usted llama por teléfono

- ✓ Como primer paso, salude, identifíquese y exprese el motivo de su llamada
- ✓ Sea amable y cortés al momento de pedir o sugerir al interlocutor
- ✓ Agradezca por su tiempo, despídase.



FAX INSTITUCIONAL: Es un medio de comunicación en línea a distancia que permite enviar y recibir documentos escritos o gráficos a través de un sistema denominado telecopia. En las empresas se utiliza para enviar/recibir memorandos, oficios, etc.

MONITOREO DE PRENSA: El monitoreo de prensa dentro de la empresa es muy importante, esto se debe a que nos mantendrá al tanto de cuánto y de qué manera los medios de comunicación (prensa escrita, radio, televisión, etc.) están diciendo de nosotros.

Arrojará los resultados, de si estamos o no haciendo un buen trabajo en el Departamento de Comunicación, que nos falta, cuan acogida tenemos, hablara de la imagen que proyectamos.

¿Cómo hacemos monitoreo de prensa?

- ✓ Verificamos los medios más acogidos por la ciudadanía, ejemplo:
 - Prensa Escrita: Diario el Mercurio y Diario El Tiempo
 - Radio: Radio Tomebamba
 - Televisión: Unión TV
 - Internet: Facebook, tiwtter, blogs
- ✓ En una carpeta física o digital, guardamos todas las noticias que hablen acerca de la empresa.
- ✓ Al final de cada vez, revisaremos nuestro archivo de prensa y se verificará que estamos o no cumpliendo con nuestro objetivo.



VALIJA INSTITUCIONAL INTERNA Y EXTERNA: La existencia de valija en la organización ayudará a agilizar los trámites internos y externos, ahorrara el tiempo de las personas que trabajan en oficina, debido a que se contará con una persona que realice esta labor dentro de la institución.

PÁGINA WEB INSTITUCIONAL: Que una organización cuente con una página web es muy importante hoy en día, ayudará a que su público conozca su misión, visión, objetivos, políticas, servicios, contactos, etc. Para crear una página web exitosa, la empresa deberá ponerse en manos profesionales.

BOLETÍN DE PRENSA: Es una noticia de la empresa, que genera una relacionador público para los medios de comunicación con la intención de ser publicado en la prensa, su objetivo en fin el informar.

¿Cómo redacto un boletín de prensa?

6. Use un lead/título que llame la atención del lector y lo enganche con la noticia, tiene que ser concreto.
7. A continuación, escriba el primer párrafo de su noticia en ella deberá comunicar: Qué, Cómo, Dónde y Cuándo.
8. En los párrafos seguidos: sea breve, concreto y preciso con lo que desea comunicar
9. No escriba más de dos páginas
10. No use un lenguaje rebuscado



RUEDAS DE PRENSA: Es un medio de comunicación de masas, es una reunión convocada por la fuente interesada (institución), con el fin de dar información determinada a los medios de comunicación.

Este medio facilita un contacto directo con los medios de comunicación, genera opinión pública ya que permite interacción entre los asistentes (feed-back).

Hay distintos tipos de Rueda de Prensa:

4. Por lanzamiento de un nuevo producto
5. Lanzamiento de una nueva franquicia/ marca
6. Cambios en la organización

PUBLICACIONES DE PRENSA: Es la publicidad que genera la empresa para mantener informado a su público, está puede ser:

3. Para la venta de un bien o servicio y/o
4. Por una razón social

EMISIONES RADIO Y TELEVISIÓN: Es propaganda visual/auditiva y auditiva, que la empresa crea para sus público a través de profesionales.

Ejemplo # 20

3. Radio: Jingles
4. Televisión: Comerciales



SUGERENCIAS PARA MANTENER UNA BUENA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL INTERNA Y EXTERNA

Es importante que toda empresa sea grande o pequeña mantengan una comunicación eficaz, estas sugerencias ayudaran a mantener una comunicación asertiva, organizada y eficiente con su público interno.

- Inducción al nuevo empleado: Asegúrese que cada empleado nuevo tenga una inducción completa sobre la empresa a la cual prestará sus servicios profesionales, para esto, el nuevo trabajador deberá leer y comprender las políticas, normas y reglamento interno de la empresa.
- Evaluación anual a cada empleado: Todo empleado debe ser evaluado anualmente en la empresa para la cual trabaja. En dicha evaluación se deberá dejar claros los objetivos para el nuevo año, la actualización de la descripción del cargo, los logros y los fallos, necesidades de mejora y los planes futuros para asumir los nuevos objetivos.
- Reporte semanal: Haga que los empleados escriban y entreguen a sus supervisores un reporte de estatuas semanal, que incluya las tareas realizadas, las planificadas para la semana siguiente y cualquier asunto pendiente. El reporte debe tener la fecha de elaboración, y debe ser guardado por el supervisor y por el empleado a los cuales les servirá para efectos de planificación, evaluación y reflexión.
- Reunión mensual con todos los empleados: Es conveniente reunir a todos los empleados una vez al mes para revisar la condición general de



la empresa, comentar y celebrar los logros alcanzados en este plazo, decidir las acciones que se tomaran al respecto de los errores cometidos y para crear un buen ambiente laboral entre empleados.

- Feed-back: Estimule a los empleados y gerentes a criticar en forma constructiva asegurándose que todo lo que se comuniqué es tomado en cuenta y que los problemas son corregidos y mejorados.
- Capacitaciones Semanales: Organice capacitaciones para sus empleados en el área en el cual se desempeñan, esto ayudará a estimularlos laboralmente y a crecer dentro de la empresa.
- Plan de Medios: Generé a principios de año un plan de medios con la colaboración de los integrantes del Departamento de Comunicación.



CONCLUSIONES

Al finalizar con nuestra investigación podemos decir que **la Dirección de Comunicación Social de la Alcaldía de Cuenca** (pública) y el **Departamento de Marketing y Comunicación del Mall del Río** (privada), cumplen con las funciones y actividades de Relaciones Públicas y Comunicación.

El nombre utilizado por la Alcaldía de Cuenca (Dirección de Comunicación Social), va de acuerdo a sus funciones, por el contrario, el nombre que utiliza Mall del Río (Departamento de Marketing y Comunicación), no ejerce la actividad de Marketing, esta función está a cargo del Dpto. de Mercadeo.

El acceso a la investigación e información en la Alcaldía de Cuenca, fue factible gracias a la apertura de todos los miembros que conforman la Dirección de Comunicación Social, esto se debe a que es una institución pública y se aplica la ley de transparencia, por el contrario, el acceso a la apertura, investigación e información en Mall del Río, fue un tanto difícil debido a la información confidencial, políticas instauradas, por su jerarquía, etc., esto es muy común en todas las instituciones privadas.

Concluimos que la institución pública da más importancia al área de comunicación, es decir, tiene en su departamento a personas trabajando en diversas áreas, como: relacionadores públicos, periodistas, diseñadores, etc., lo que se logra, es trabajar en equipo y a tiempo. En la institución privada, trabajan como máximo 2 personas las cuales se encargaran de realizar todo el



trabajo que demande la empresa, por esta razón contratan empresas encargadas de diseño o relaciones públicas.

Cumplimos con el propósito de elaborar un manual de Relaciones Públicas, el mismo, sirve de ayuda para una mejor comunicación inter y extra institucional de las organizaciones públicas y privadas. En dicha guía, se observaran ejemplos claros, modelos, etc., de las herramientas necesarias para mantener una comunicación organizacional exitosa, así también, hablamos de Responsabilidad Social que hoy en día está en auge.

Creemos que toda empresa que cuente con una dirección o departamento relaciones públicas tendrá éxito, el relacionador público será la pieza clave de dicha área, es por ello que deberá estar preparado profesionalmente las diversas ramas de comunicación.



RECOMENDACIONES

ALCALDÍA DE CUENCA

- En la Alcaldía de Cuenca, se sugiere que dentro de la División de Comunicación exista señalética, así se brindará un mejor servicio a sus visitantes y empleados de otras divisiones ya que por el momento no cuentan con señalización interna
- De acuerdo a nuestro manual se sugiere lo siguiente:
- Es necesario que se aplique un código de conducta para los empleados, debido a que al período de inducción a la institución son cortos y no pueden conocer todas las funciones y reglamentos internos, el objetivo será que los nuevos y antiguos trabajadores tengan claro que se debe y no sé hacer en situaciones específicas... ver modelo en la pag. 146

MALL DEL RÍO

- En el Mall de Río, sugiere imprimir personal para el área de comunicación destinadas a manejar las áreas de comunicación interna, relaciones públicas, marketing, organización de eventos, diseño, etc.
- Es necesario que Mall del Río implemente un código de conducta para sus nuevos y antiguos empleados, véase en la pág., el objetivo del mismo será



que los nuevos integrantes conozcan a la institución para la cual prestarán sus servicios.

- Es preciso que la relacinadora pública publique y gestione el conocimiento de la misión, visión, objetivos y políticas en todos los departamentos que conforma Mall del Río.
- Se recomienda colocar la misión, visión, políticas y valores en lugares visibles dentro de todos los departamentos.



ANEXOS



ANEXO No.1

ENCUESTAS DE RELACIONES PÚBLICAS PÚBLICO INTERNO ALCALDÍA DE CUENCA

La siguiente encuesta está orientada a recoger información sobre el manejo de las Relaciones Públicas en la Institución Pública y Privada. Para nuestro objetivo necesitamos su colaboración, por ello le pedimos de la manera más comedida contestar con la mayor veracidad y sinceridad las preguntas que a continuación se plantean.

1) En comparación con otras instituciones, usted califica a la institución como:

- a) Una de las mejores ☐
- b) Buena ☐
- c) Deficiente ☐
- d) Una de las peores ☐
- e) No tengo opinión ☐

2) Usted cree que conoce a la institución. ¿Conoce usted la misión, visión, objetivos y valores de la empresa?

- a) Mucho ☐
- b) Lo Suficiente ☐
- c) Ni mucho ni poco ☐
- d) Poco ☐
- e) Nada ☐

Si la respuesta anterior es: (Ni Mucho Ni poco, Poco, Nada)

Explique

¿Porqué?.....

3) Usted conoce el organigrama de la Alcaldía de Cuenca

- a) Muy Bien ☐
- b) Bien ☐
- c) Lo suficiente ☐
- d) Lo desconoce ☐



- e) Lo desconoce completamente ☐
 f) Me es indiferente conocerlo o no ☐

Si la respuesta anterior es: (Lo desconoce, Lo desconoce completamente y Me es indiferente conocerlo o no).

Explique

¿Por qué?.....

.....

4) ¿Conoce las políticas y los procedimientos de la empresa?

- a) Lo conozco con precisión ☐
 b) Lo conozco ☐
 c) No los tengo claros ☐
 d) Los desconozco ☐
 e) Me es indiferente conocerlo o no ☐

Si la respuesta anterior es: (No los tengo claros, Los desconozco y Me es indiferente conocerlo o no).

Explique

¿Por qué?.....

.....

5) ¿Dentro de su institución qué importancia tiene las relaciones públicas en el área de comunicación social?

- a) Muy importante ☐
 b) Importante ☐
 c) Poco importante ☐
 d) Nada importante ☐

¿Por qué?.....

.....



6) Conoce usted el nombre empleado para el área de comunicación social, en el cual están dentro las Relaciones Públicas.

- a) Si ☐
b) No ☐

Cuál es.....

7) ¿Cree usted que el nombre empleado para el área de comunicación social, en el cual están dentro las Relaciones Públicas, va acorde con las funciones y actividades que desarrolla?

- a) SI ☐
b) No ☐

¿Porqué?.....
.....
.....
.....
.....
.....

8) ¿Cuál es la función que desempeña usted dentro del área de comunicación social?

- a) Director/a de Comunicación ☐
b) Secretaria/o ☐
c) Periodista ☐
d) Digitador ☐
e) Publicista ☐
f) Diseñador Gráfico ☐
g) Otros ☐

Especifique cual.....

9) De acuerdo al cargo que usted desempeña dentro del área de comunicación social. ¿Cuáles son las actividades que realiza?



10) ¿Cuál es el grado de satisfacción a la hora de realizar sus actividades?

- a) Muy Bueno ☐
- b) Bueno ☐
- c) Ni Bueno Ni Malo ☐
- d) Malo ☐
- e) Muy Malo ☐

¿Porqué?.....

11) ¿Cuáles son las sugerencias que usted propone para mejorar su área de trabajo?

.....

12) ¿Cómo calificaría usted a la empresa en relación con la calidad de los productos y servicios que ofrece al mercado?

- a) Muy Buena ☐
- b) Buena ☐
- c) Termino medio ☐
- d) Deficiente ☐
- e) Muy Deficiente ☐



¿Porqué?.....

13) ¿Cómo calificaría usted la calidad de los procesos operacionales dentro de su departamento?

- a) Muy Buena ☐
- b) Buena ☐
- c) Termino medio ☐
- d) Deficiente ☐
- e) Muy Deficiente ☐

14) Considera usted que el actual sistema de comunicaciones escritas y verbales de la empresa son:

- a) Muy Bueno ☐
- b) Bueno ☐
- c) Ni Bueno Ni Malo ☐
- d) Malo ☐
- e) Muy Malo ☐
- f) No tengo opinión ☐

Si la respuesta anterior es: (Malo, Muy Malo y No tengo Opinión).

Explique

¿Porqué?.....

.....

15) ¿Cree usted que el sistema de comunicación dentro de la empresa son eficiente?

- a) SI ☐
- b) NO ☐

16) Para mantener la comunicación interna dentro de la Alcaldía de Cuenca. ¿Cuáles son las actividades que realizan?

- a) Oficios ☐
- b) Intranet ☐
- c) Envío de mails ☐



- d) Boletines impresos ☐
- e) Comunicación Telefónica ☐
- f) Reuniones Periódicas ☐
- g) Memorando ☐
- h) Carteleras ☐
- i) Otros ☐

Especifique cuál.....

17) Para mantener la comunicación externa dentro de su empresa. ¿Cuáles son las actividades que realizan?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

18) ¿Cree usted que la elaboración de un Manual de Relaciones Públicas ayudaría a su Institución?

- a) Mucho ☐
- b) Lo Suficiente ☐
- c) Ni mucho ni poco ☐
- d) Poco ☐
- e) Nada ☐

¿Porqué?.....

.....

.....

.....

19) Enumere las fortalezas que cree usted que tiene su institución.



.....

.....

.....

.....

.....

20) Enumere las debilidades que cree usted que tiene su institución.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ANEXO No.2

**ENCUESTAS DE RELACIONES PÚBLICAS PÚBLICO INTERNO
MALL DEL RÍO**

La siguiente encuesta está orientada a recoger información sobre el manejo de las Relaciones Públicas en la Institución Pública y Privada.



Para nuestro objetivo necesitamos su colaboración, por ello le pedimos de la manera más comedida contestar con la mayor veracidad y sinceridad las preguntas que a continuación se plantean.

1) En comparación con otras instituciones, usted califica a la institución como:

- f) Una de las mejores ☐
- g) Buena ☐
- h) Deficiente ☐
- i) Una de las peores ☐
- j) No tengo opinión ☐

2) Usted cree que conoce a la institución. ¿Conoce usted la misión, visión, objetivos y valores de la empresa?

- f) Mucho ☐
- g) Lo Suficiente ☐
- h) Ni mucho ni poco ☐
- i) Poco ☐
- j) Nada ☐

Si la respuesta anterior es: (Ni Mucho Ni poco, Poco, Nada)

Explique

¿Por qué?.....

.....

.....

.....

.....

3) Usted conoce el organigrama de la Mall del Río

- g) Muy Bien ☐
- h) Bien ☐
- i) Lo suficiente ☐



- j) Lo desconoce
- k) Lo desconoce completamente ☐
- l) Me es indiferente conocerlo o no ☐

Si la respuesta anterior es: (Lo desconoce, Lo desconoce completamente y Me es indiferente conocerlo o no).

Explique

¿Por qué?.....

4) ¿Conoce las políticas y los procedimientos de la empresa?

- f) Lo conozco con precisión ☐
- g) Lo conozco ☐
- h) No los tengo claros ☐
- i) Los desconozco ☐
- j) Me es indiferente conocerlo o no ☐

Si la respuesta anterior es: (No los tengo claros, Los desconozco y Me es indiferente conocerlo o no).

Explique

¿Por qué?.....

5) ¿Dentro de su institución qué importancia tiene las relaciones públicas en el área de comunicación social?

- e) Muy importante ☐
- f) Importante ☐



g) Poco importante ☐

h) Nada importante ☐

¿Porqué?.....

6) Conoce usted el nombre empleado para el área de comunicación social, en el cual están dentro las Relaciones Públicas.

c) Si ☐

d) No ☐

Cuál es.....

7) ¿Cree usted que el nombre empleado para el área de comunicación social, en el cual están dentro las Relaciones Públicas, va acorde con las funciones y actividades que desarrolla?

c) SI ☐

d) No ☐

¿Porqué?.....

8) ¿Cuál es la función que desempeña usted dentro del área de comunicación social?

h) Director/a de Comunicación ☐

i) Secretaria/o ☐

j) Periodista ☐

k) Digitador ☐

l) Publicista ☐

m) Diseñador Gráfico ☐

n) Otros ☐



Especifique cual.....

9) De acuerdo al cargo que usted desempeña dentro del área de comunicación social. ¿Cuáles son las actividades que realiza?

10) ¿Cuál es el grado de satisfacción a la hora de realizar sus actividades?

- f) Muy Bueno ☐
- g) Bueno ☐
- h) Ni Bueno Ni Malo ☐
- i) Malo ☐
- j) Muy Malo ☐

¿Porqué?.....

11) ¿Cuáles son las sugerencias que usted propone para mejorar su área de trabajo?

.....

12) ¿Cómo calificaría usted a la empresa en relación con la calidad de los productos y servicios que ofrece al mercado?

- f) Muy Buena ☐



- g) Buena ☐
- h) Termino medio ☐
- i) Deficiente ☐
- j) Muy Deficiente ☐

¿Porqué?.....

13) ¿Cómo calificaría usted la calidad de los procesos operacionales dentro de su departamento?

- f) Muy Buena ☐
- g) Buena ☐
- h) Termino medio ☐
- i) Deficiente ☐
- j) Muy Deficiente ☐

14) Considera usted que el actual sistema de comunicaciones escritas y verbales de la empresa son:

- g) Muy Bueno ☐
- h) Bueno ☐
- i) Ni Bueno Ni Malo ☐
- j) Malo ☐
- k) Muy Malo ☐
- l) No tengo opinión ☐

Si la respuesta anterior es: (Malo, Muy Malo y No tengo Opinión).

Explique

¿Por qué?.....

15) ¿Cree usted que el sistema de comunicación dentro de la empresa son eficiente?



- c) SI ☐
d) NO ☐

16) Para mantener la comunicación interna dentro del Mall del Río. ¿Cuáles son las actividades que realizan?

- j) Oficios ☐
k) Intranet ☐
l) Envío de mails ☐
m) Boletines impresos ☐
n) Comunicación Telefónica ☐
o) Reuniones Periódicas ☐
p) Memorando ☐
q) Carteleras ☐
r) Otros ☐

Especifique cuál.....

17) Para mantener la comunicación externa dentro de su empresa. ¿Cuáles son las actividades que realizan?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

18) ¿Cree usted que la elaboración de un Manual de Relaciones Públicas ayudaría a su Institución?

- f) Mucho ☐
g) Lo Suficiente ☐
h) Ni mucho ni poco ☐
i) Poco ☐



j) Nada ☐

¿Porqué?.....

.....
.....
.....
.....

19) Enumere las fortalezas que cree usted que tiene su institución.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

20) Enumere las debilidades que cree usted que tiene su institución.

.....
.....
.....
.....
.....
.....



ANEXO No.3

ENCUESTAS DE RELACIONES PÚBLICAS PÚBLICO EXTERNO

La siguiente encuesta está orientada a recoger información sobre la opinión pública y la imagen, que tiene las distintas Divisiones que tiene la Alcaldía de Cuenca. Para nuestro objetivo necesitamos su colaboración, por ello le pedimos de la manera más comedida contestar con la mayor veracidad y sinceridad las siguientes preguntas.

1) ¿Qué conocimiento tiene usted sobre la opinión pública?

- Mucho ☐
- Lo Suficiente ☐
- Poco ☐
- Nada ☐

2) ¿Cree usted que la opinión pública actual que posee la Alcaldía de Cuenca es: ?

- Muy Buena ☐
- Buena ☐
- Regular ☐
- Mala ☐

3)Cuál es su criterio personal sobre la imagen que tiene la Alcaldía de Cuenca

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4) ¿Usted cree que el manejo de las Relaciones Públicas de la Alcaldía de Cuenca es: ?

- Muy Buena ☐
- Buena ☐
- Regular ☐
- Mala ☐



5) ¿Usted cree que el prestigio que tiene actualmente la Alcaldía de Cuenca, es gracias al manejo de las Relaciones Públicas?

- SI ☐
- NO ☐

ANEXO No.4



ENCUESTAS DE RELACIONES PÚBLICAS PÚBLICO EXTERNO

La siguiente encuesta está orientada a recoger información sobre la opinión pública y la imagen, que tiene las distintas Divisiones que tiene el Mall del Río. Para nuestro objetivo necesitamos su colaboración, por ello le pedimos de la manera más comedida contestar con la mayor veracidad y sinceridad las siguientes preguntas.

1) ¿Qué conocimiento tiene usted sobre la opinión pública?

- Mucho ☐
- Lo Suficiente ☐
- Poco ☐
- Nada ☐

2) ¿Cree usted que la opinión pública actual que posee el Mall del Río es: ?

- Muy Buena ☐
- Buena ☐
- Regular ☐
- Mala ☐

3)Cuál es su criterio personal sobre la imagen que tiene el Mall del Río

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4) ¿Usted cree que el manejo de las Relaciones Públicas del Mall del Río es: ?

- Muy Buena ☐
- Buena ☐
- Regular ☐
- Mala ☐



5) ¿Usted cree que el prestigio que tiene actualmente el Mall del Río, es gracias al manejo de las Relaciones Públicas?

- SI ☐
- NO ☐



ANEXO No.5

ORGANIGRAMAS ALCALDÍA DE CUENCA

ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA CORPORACIÓN MUNICIPAL



ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA CORPORACIÓN MUNICIPAL



ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA CORPORACIÓN MUNICIPAL

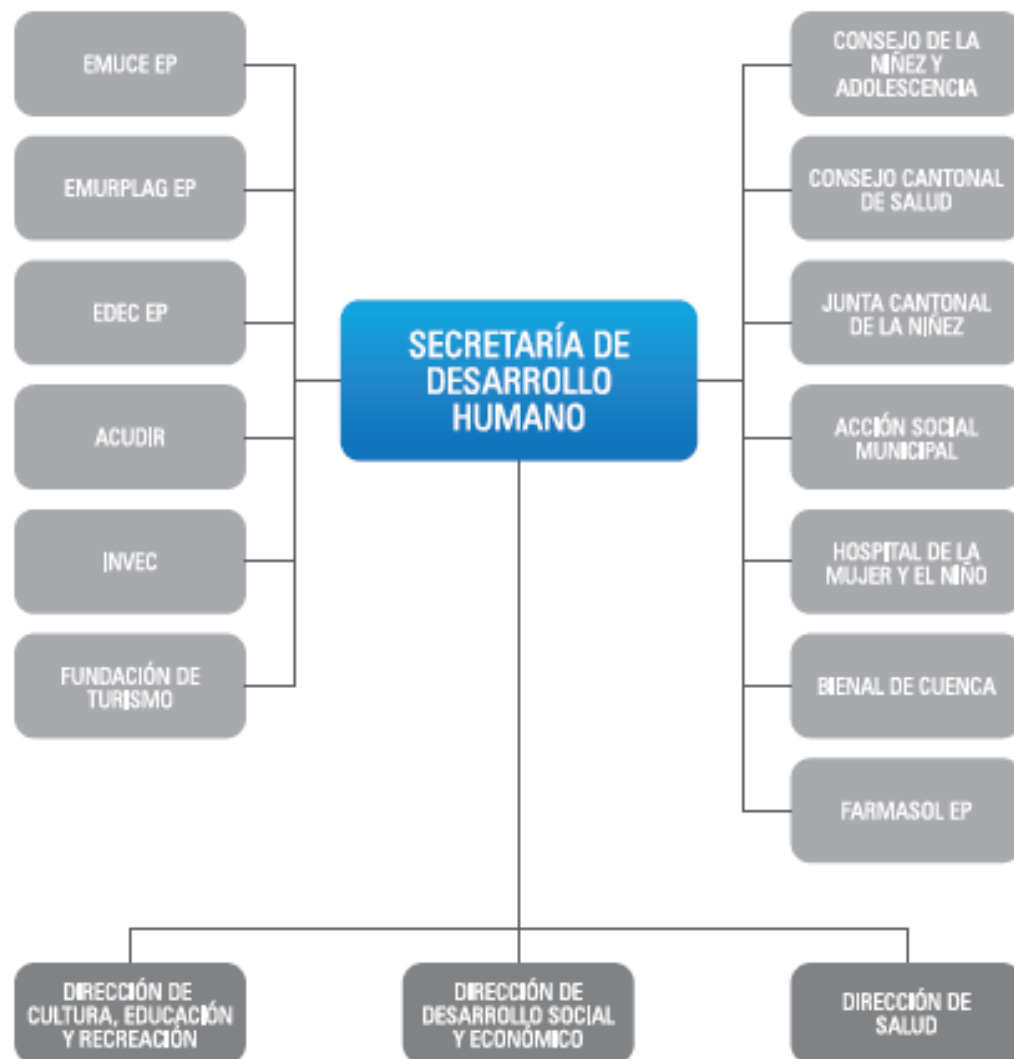




ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA CORPORACIÓN MUNICIPAL



ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA CORPORACIÓN MUNICIPAL



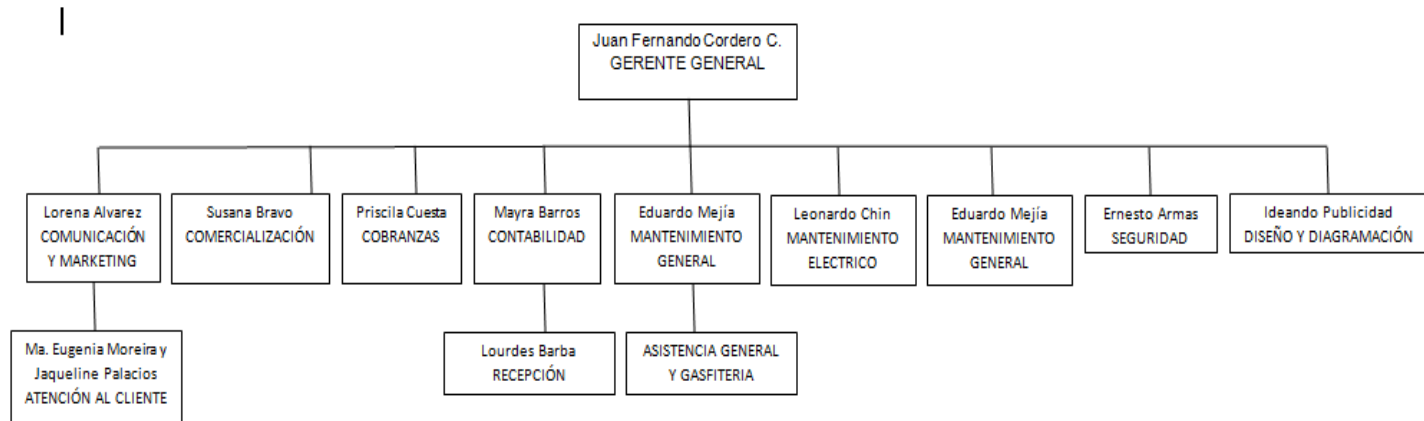
ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA CORPORACIÓN MUNICIPAL



ANEXO No.6



ORGANIGRAMA MALL DEL RÍO





BIBLIOGRAFIA

1. ENRIQUE, Ana María et al. “La Planificación de la Comunicación Empresarial”. Universidad Autónoma de Barcelona, 2008.
2. Publicaciones Vértice S.L., Estructuras Organizativas. España: Edición Vértice, 2008.
3. ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. México: Pearson Educación S.A, 2004.
4. FERNÁNDEZ, Carlos. La Comunicación en las Organizaciones.1999
5. MURIEL, María Luisa y ROTA Gilda. Comunicación Instituciones. Editorial Andina, 1980
6. CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento Organizacional La Dinámica del Éxito en las Organizaciones. México: Mc Graw Hill Educación, Segunda Edición, 2009.
7. BARQUERO, Daniel y BARQUERO Mario. El Libro de Oro de las Relaciones Públicas. Los mejores experyos en Relaciones Públicas y “Think Tank” en acción. Barcelona: Gestión 2000, Cuarta Edición, 2007.



8. BARQUERO, Daniel y BARQUERO Mario. Manual de Relaciones Públicas, Comunicación y Publicidad. Barcelona: Gestión 2000, Tercera Edición, 2003.
9. ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A, Sexta Edición, 1994.
10. CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento Organizacional La Dinámica del Éxito en las Organizaciones. México: Thomson, Primera Edición, 2004.
11. IVANCEVICH, John et al. Comportamiento Organizacional. México: McGraw Hill Interamericana, Séptima Edición, 2006.
12. FRENCH, Wendell y BELL, Cecil. Desarrollo Organizacional. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A, Quinta Edición, 1996.
13. ROBBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A, Tercera Edición, 1987.



14. FRENCH, Wendell et al. Desarrollo Organizacional Transformación y Administración Efectiva del Cambio. México: Mc Graw Hill, Sexta Edición, 2007.
15. GIBSON, James. Las Organizaciones Comportamiento Estructura y Proceso. México.
16. <http://www.utpl.edu.ec/gestionrrpp/wp-content/uploads/2011/05/Historia-de-las-Relaciones-P%C3%BAblicas-en-Ecuador1.pdf> fecha 31 de enero del 2013
17. Barquero, José Daniel. Comunicación y Relaciones Públicas de los Orígenes Históricos al nuevo enfoque de Planificación Estratégica. (Qué es la Ciencia de las Relaciones Públicas, pag 58.)
18. LESLY, Philip. Manual de Relaciones Públicas tomo I: Principios generales y organización (Lo que consiguen las Relaciones Públicas pag. 10
19. LATTIMORE, Dan. Ed. Relaciones Públicas Profesión y Práctica, México: Mc Graw-Hill Interamericana, Segunda Edición, 2008.
20. BARQUERO, Daniel y BARQUERO Mario. El Libro de Oro de las Relaciones Públicas. Los mejores experyos en Relaciones Públicas y “Think Tank” en acción. Barcelona: Gestión 2000, Cuarta Edición, 2007.



21. LESLY, Philp. Manual de Relaciones Públicas Tomo II, Barcelona, Ediciones Martínez Roca, S.A. 1969-1971.
22. BARQUERO, José Daniel. Ed. Manual de Relaciones Públicas, Comunicación y Publicidad. Gestión 2000, Barcelona, Tercera Edición.
23. BARQUERO, José Daniel. Ed. El libro de oro de las Relaciones Públicas Los mejores expertos en Relaciones Públicas y “Think Tank” en acción. Barcelona, Gestión 2000, Cuarta Edición.
24. BARQUERO, José Daniel. Manual de Relaciones Públicas Empresariales en Instituciones, Gestión 2000, Barcelona, Segunda Edición Ampliada.
25. <http://www.cuenca.gov.ec/3anogestion/InformePresentacionpdf> fecha 28 marzo 2013
26. Dirección de Comunicación Social Alcaldía de Cuenca
27. www.alcaldiadecuenca.gov.ec
28. Revista Mall del Río, Tu punto de Encuentro, 2005
29. Departamento de Comunicación y Marketing Mall del Río
30. Revista Gestión Mall del Río 2013
31. www.malldelrio.com
32. MACHUCA, Mariana. Ed. Código de Conducta Continental Tire Andina, Cuenca-Ecuador, 2013.

