

Universidad Internacional del Ecuador

Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación

Escuela de Relaciones Públicas Bilingües

Tesis para la obtención del título de Comunicadora Social en Comunicación  
Organizacional y Relaciones Públicas

Tema

Propuesta para la creación del Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación de una Agencia de Comunicación Global que será constituida al amparo de la Escuela de Comunicación de la Facultad de CC.SS y Comunicación de la Universidad Internacional del Ecuador, que permita la preparación y profesionalización de los estudiantes universitarios.

Autora: María Elena Narváez N.

Director: MBA. Renato Rodríguez

Quito, junio de 2014

## Dedicatoria

Por su fortaleza, por su ejemplo, por su gran corazón...

...A mi madre.

## Agradecimientos

A mis padres por el esfuerzo y el acompañamiento durante toda mi etapa estudiantil; al amor de mi vida, mi Javier, por su apoyo incondicional, su amor, su paciencia y por siempre creer en mí; a mi hermana y mis sobrinos, que han sido mi motor y mi bendición; a Renato que más que un Director ha sido un gran maestro y amigo... mi padrino; a Ceci Apunte que, durante esta larga carrera, ha sido mi confidente... mi segunda madre; a mis profesores que han sido mi ejemplo, mi motivación y mi alegría; a Martina, que desde el primer día, con momentos de sal y azúcar jamás dejó de caminar junto a mí; al gran equipo de trabajo que ahora sueña con esta agencia: Gaby, Raisa, Nish, Paulo y Sebas, gracias por la paciencia, las risas, el estrés, la presión, las buenas ideas, las amanecidas y el compromiso. Gracias a todos aquellos que han sido parte de mi vida en la UIDE: mi equipo actual Mabe, Stephy y Raque por levantar la agencia con emoción y compromiso; mis compañeros y amigos de semestres menores y mayores, en especial a Pablo Garzón que jamás dejó de confiar en mis capacidades y ha sido un hermano, maestro y confidente incondicional. A todas las personas que han estado presionándome, motivándome, alentándome a terminar esta etapa de mi vida, en especial al pequeñi y al bebe. Gracias a Dios por llenar mi vida de tanta gente de tan grande y buen corazón que ha hecho de mí la mujer que soy ahora, con ganas de luchar, de seguir sonriendo, de seguir cumpliendo mis sueños. Gracias a Dios por la salud, el amor y la fe; fe en él y fe en mí.

### Declaración de Autoría

Yo, **María Elena Narváez Narváez**, con número de cédula **1713210530**, certifico que la presente Tesis forma parte de un proyecto macro llamado 'Creación de la Agencia de Comunicación Global en la Escuela de Comunicación de la UIDE'. Este proyecto busca el poder brindar apoyo profesional, sin ánimo de lucro, a instituciones, gremios y asociaciones como apoyo a su desarrollo y crecimiento.

La presente tesis abarca la creación y funcionamiento del Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional como un componente del proyecto macro; por tanto, el presente documento incluye contenidos realizados conjuntamente con los estudiantes: Gabriela Cruz, Denisse Villalba, Raisa Ávila, Sebastián Vaca de Guzmán y Paulo Vásquez de la Bandera; específicamente el capítulo 2 y la primera parte del 4.

Declaro que este trabajo es original, realizado por mi persona y, en el caso de los capítulos en conjunto, con mis compañeros antes mencionados. Declaro que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

---

María Elena Narváez Narváez

CI: 1713210530

## Certificación

Yo, **Diego Renato Rodríguez Zabalú**, con número de cédula **1707508063**, certifico que la presente Tesis forma parte de un proyecto macro llamado 'Agencia de Comunicación Global', tesis que se centra en la creación y funcionamiento del Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional; por tanto, incluye capítulos realizados en conjunto con los estudiantes: Gabriela Cruz, Denisse Villalba, Raisa Ávila, Sebastián Vaca de Guzmán y Paulo Vásquez de la Bandera

Declaro que este trabajo es original, realizado en su totalidad por mi dirigida y, en el caso de los capítulos en conjunto, con sus compañeros antes mencionados. Declaro que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación en la Universidad Internacional del Ecuador.

---

Diego Renato Rodríguez Zabalú

CI: 1707508063

## Resumen

Esta tesis plantea la creación del Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación de una Agencia de Comunicación Global manejada netamente por estudiantes. Dada la investigación documentada sobre la estructura organizacional de las agencias, distribución de trabajo y análisis del proceso de selección y motivación de equipos de alto rendimiento, se han planteado seis tesis que responden a los seis departamentos de esta gran organización comunicacional que está capacitada para brindar servicios llenando todas las posibles solicitudes del cliente, ofreciendo un espacio de preparación y profesionalización estudiantil que les permita palpar el mundo real.

El sueño de generar esta agencia se materializará el momento en que estas seis tesis se transformen en una propuesta palpable presentada a las autoridades de la UIDE para lograr el apoyo incondicional a esta iniciativa que ha buscado fundamentarse en cada uno de los aspectos a analizarse: el ámbito legal, administrativo, financiero, comunicacional y de talento humano.

La propuesta de esta agencia, además de todo el soporte antes mencionado, responde al Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 establecido por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo del Ecuador, el cual permite la creación de espacios en donde existan programas enfocados en el intercambio de información y el fortalecimiento de los jóvenes para poder ingresar al ámbito laboral.

## **Abstract**

This bachelor thesis aims to create a Public Relationships department for a global communication agency managed exclusively by students.

According to the data collected towards organizational structure, workload distribution and selection and motivation processes for high performance teams, six thesis have been conducted and addressed to the six departments of this outstanding communicational organization, qualified to fulfill a diverse range of services which are carried out by students who will benefit themselves of a professional field of training which may allow them to feel the challenges of the real world.

The desire of delivering this agency will be accomplished when these six thesis will become in a tangible proposal supported by the UIDE authorities. This initiative is based in each of the key aspects that have been carefully analyzed: legal, administrative, financial, and communicational and human resources dimensions.

Besides, the proposal for this agency keeps concordance with the National Plan of Welfare 2013 - 2017 which was set out by Ecuador's National Secretary of Planning and Development and which allows the creation of spaces that might benefit the exchange of information and strengthening the student's professionalization.

## Índice

<b>Introducción</b>	<b>11</b>
<b>Capítulo I. Marco teórico</b>	<b>19</b>
<b>1.1. Relaciones Públicas y Comunicación</b>	<b>19</b>
1.1.1. Comunicación	19
1.1.2. Relaciones públicas y comunicación organizacional	22
1.1.3. Identidad e imagen	28
1.1.4. Grupo objetivo y público objetivo	31
1.1.5. Tendencias en el Ecuador	33
<b>1.2. Plan de relaciones públicas y comunicación</b>	<b>35</b>
1.2.1. Proceso de elaboración de un Plan de Relaciones Públicas y comunicación	35
<b>2. Capítulo II. Agencia de comunicación.</b>	<b>39</b>
<b>2.1. Creación de la agencia como unidad de producción</b>	<b>39</b>
2.1.1. Ámbito administrativo	39
2.1.2. Comunicación organizacional	53
2.1.3. Selección, capacitación y evaluación de talento humano	56
2.1.4. Grupos y equipos	58
2.1.5. Equipos de alto rendimiento	64
<b>2.2. Ámbito legal</b>	<b>65</b>
2.2.1. Conformación legal	66
2.2.2. La agencia y el Plan Nacional del Buen Vivir	72
<b>2.3. Ámbito financiero</b>	<b>76</b>

2.3.1.	Procesos financieros	76
2.3.2.	Autofinanciación	81
<b>3.</b>	<b>Capítulo III. Investigación.</b>	<b>82</b>
<b>3.1.</b>	<b>Objetivos de investigación</b>	<b>83</b>
3.1.1.	General	83
3.1.2.	Específicos	83
<b>3.2.</b>	<b>Metodología</b>	<b>83</b>
3.2.1.	Técnicas	84
<b>3.3.</b>	<b>Investigación cualitativa</b>	<b>84</b>
<b>3.4.</b>	<b>Investigación cualitativa</b>	<b>102</b>
<b>4.</b>	<b>Capítulo IV. Propuesta de la Agencia y el Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación.</b>	<b>111</b>
<b>4.1.</b>	<b>Antecedentes</b>	<b>111</b>
<b>4.2.</b>	<b>Diagnóstico</b>	<b>113</b>
<b>4.3.</b>	<b>Objetivos de la propuesta</b>	<b>114</b>
4.3.1.	Objetivo general	114
4.3.2.	Objetivos específicos	114
<b>4.4.</b>	<b>Definición de la Agencia de Comunicación Global</b>	<b>115</b>
4.4.1.	Ámbito administrativo	116
4.4.2.	Ámbito legal	134
4.4.3.	Ámbito financiero	136
<b>4.5.</b>	<b>Cronograma</b>	<b>150</b>
<b>4.6.</b>	<b>Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional</b>	<b>151</b>

4.6.1. Conformación	151
4.6.2. Organización	151
4.6.3. Perfiles	153
<b>4.7. Estrategia del Departamento</b>	<b>157</b>
<b>4.8. Demostración del proceso de construcción del departamento</b>	<b>159</b>
<b>4.9. Implementación de órdenes de Producción</b>	<b>160</b>
<b>4.10. Resultados</b>	<b>173</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>175</b>
<b>Recomendaciones</b>	<b>177</b>
<b>Índice de Ilustraciones</b>	<b>178</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>182</b>
<b>Anexos</b>	<b>184</b>

## **Introducción**

De acuerdo al análisis realizado al inicio de esta tesis, se definió que el problema de los estudiantes de las distintas ramas de comunicación es la dificultad que tienen de enlazar los conocimientos de las distintas materias para aplicarla como soluciones en el momento de enfrentarse a un problema y cliente reales. Para dar solución al problema encontrado se definió una propuesta para la creación del Departamento de Relaciones Públicas como parte de la conformación de una agencia de comunicación global que funcionará como unidad de producción al amparo de la Escuela de Comunicación de la Universidad Internacional del Ecuador para la preparación y profesionalización de los estudiantes, mediante la realización de proyectos para organizaciones, empresas y/o instituciones; todo esto bajo los métodos deductivo-inductivo y analítico.

### **Título del Proyecto**

Propuesta para la creación del Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación de una Agencia de Comunicación Global que será constituida al amparo de la Escuela de Comunicación de la Facultad de CC.SS y Comunicación de la Universidad Internacional del Ecuador, que permita la preparación y profesionalización de los estudiantes universitarios.

### **Marco contextual**

Esta investigación se realizó dada la responsabilidad como estudiante saliente de proponer un proyecto que permita a los futuros comunicadores prepararse para su vida profesional desde que ingresan a la universidad, mediante la creación de una agencia de comunicación en la cual, tanto docentes como estudiantes, se profesionalicen.

En el ámbito social, es importante recalcar que esta investigación aportó a la vinculación de los centros educativos con la sociedad para promover la conciencia social y la construcción del buen vivir en el Ecuador; además de haber sido un proceso de preparación y profesionalización de los estudiantes antes de salir al mundo real ayudando a instituciones u organizaciones que no puedan acceder, por cualquier razón, a agencias de comunicación global.

Como importancia académica aportó con la creación de una unidad de producción que permite a los estudiantes y docentes trabajar con clientes reales y desarrollar habilidades que representa una ventaja en la vida profesional.

### **Formulación del problema**

En las distintas universidades del Ecuador, existe una amplia gama de carreras a las cuales un estudiante puede optar; la selección de estas depende, entre otras variantes, del gusto y oferta de créditos o materias, sin embargo, los estudiantes reciben clases magistrales de muchas asignaturas que aportan a su preparación pero, al graduarse e ingresar al ámbito laboral, se evidencia dificultad en concatenar todos los conocimientos para solucionar los problemas o proponer nuevas estrategias para el cliente.

La nueva propuesta en el mundo, si de comunicación se trata, es plantear organigramas circulares en empresas y corporaciones del sector privado, en los que se tenga al equipo de comunicación ubicado en el centro de esta organización, permitiendo la fluidez de toda la información y el manejo de decisiones en conjunto. Las relaciones públicas, en este sentido, serían fundamentales en la nueva ola de instituciones incluidas las propuestas mundiales de inmiscuirlo en el sector público.

Frente a esta realidad, las relaciones públicas, sobre todo en el ámbito empresarial, han ido adquiriendo importancia en Latinoamérica, tanto en el sector público como en el privado, en la última década, dado el análisis del peso que tiene la imagen corporativa y una comunicación interna eficiente en la efectividad de la empresa y el soporte que dan todas estas herramientas para llegar a cumplir los objetivos planteados.

El Ecuador no ha sido un país excluido de esta realidad; en la empresa, tanto pública como privada, se ha evidenciado la necesidad de un departamento de relaciones públicas que apoye a la realización de la misión y visión que cada una de estas empresas se han planteado.

La función principal de las relaciones públicas consiste en crear una imagen con canales de comunicación adecuados para una organización y la relación con sus públicos, convirtiéndose en uno de los departamentos importantes dentro de una agencia de comunicación.

Tomando en cuenta que las universidades actualmente deben responder a exigencias académicas y también a la vinculación con la sociedad, es importante analizar la necesidad de que las distintas escuelas de comunicación puedan tener espacios en donde estos estudiantes, futuros profesionales, se

preparen como talento humano de calidad, para profesionalizarse y brindar ayuda a empresas, instituciones u organizaciones que no puedan acceder a agencias de comunicación de profesionales titulados. Pensando en esta realidad, la tesis plantea la creación del departamento de relaciones públicas que responda a una agencia de comunicación global con el objetivo de que ésta se convierta en una unidad de producción de la Universidad Internacional del Ecuador, abriendo la posibilidad de que se pueda aplicar a otras universidades que tengan las distintas carreras ofertadas en comunicación.

Así, surge la pregunta: ¿Cómo se puede organizar, implementar y poner en marcha un Departamento de relaciones públicas dentro de las instituciones educativas para la preparación y profesionalización de los estudiantes universitarios que efectúen un adecuado y efectivo manejo de la imagen corporativa y relaciones entre la organización (cliente) y sus públicos?

### **Objeto**

Objeto: Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional.

Tiempo: La investigación se realizará de septiembre 2013 a febrero 2014.

### **Campo de acción de la investigación**

Definir parámetros estratégicos, académicos y formativos del área de relaciones públicas y comunicación organizacional para la creación organización y funcionamiento del Departamento de Relaciones Públicas como parte de una Agencia de comunicación global (unidad de producción) creada al amparo de las Escuelas de Comunicación de la Universidad Internacional del Ecuador.

## **Objetivo**

### General

Definir una propuesta para la creación del departamento de relaciones públicas como parte de la conformación de una agencia de comunicación global que funcionará como unidad de producción al amparo de la Escuela de comunicación de la Universidad Internacional del Ecuador para la preparación y profesionalización de los estudiantes, mediante la realización de proyectos para organizaciones, empresas y/o instituciones.

### Específicos

- Investigar aspectos administrativos, legales y financieros con respecto a la conformación de un departamento de comunicación.
- Determinar si directivos de la Escuela de Comunicación y autoridades de la Universidad Internacional del Ecuador posibilitan la creación de la agencia de comunicación.
- Determinar las capacidades existentes en la Escuela de Relaciones Públicas: profesores, estudiantes y administrativos, que permitan implementar campañas acertadas.
- Determinar las mejores prácticas para la conformación de un equipo de alto rendimiento.
- Proponer la organización interna del departamento basada en la investigación de otras agencias de comunicación y relaciones públicas.
- Desarrollar una propuesta piloto de la acción de relaciones públicas y comunicación organizacional para la Escuela de Comunicación y la

Universidad Internacional del Ecuador como ejemplo del funcionamiento de la agencia con un cliente real.

- Proponer la creación de la agencia de comunicación como unidad de producción de la Escuela de Comunicación de la UIDE.

## **Metodología**

Corriente metodológica

Método deductivo-inductivo: en base a fundamentos y estructuras de agencias, se plantea la creación del Departamento de Relaciones Públicas con el objetivo de que, posteriormente, se considere la implementación de esta unidad de producción en la Universidad Internacional del Ecuador.

Método analítico: a partir de la investigación de agencias reales (como un todo) se investigaron las partes de las mismas para plantear un componente individual, el departamento de Relaciones Públicas; además se realizó la investigación de los componentes o etapas de la evolución de los estudiantes en los distintos niveles de trabajo y presión que se generen durante la creación de las distintas campañas.

Forma de investigación

Tipo de evidencia:

Fuentes primarias: evidencia física (documentación sobre creaciones de agencias reales), observación participante, entrevistas a gerentes de agencias de comunicación y relaciones públicas, entrevista a docentes de la carrera de comunicación y relaciones públicas, expertos en relaciones públicas.

Fuentes secundarias:

- Libros de relaciones públicas, comunicación organizacional, administración, comportamiento organizacional, estrategias.
- Documentos reconocidos y científicamente sustentados acerca de las relaciones públicas, estrategias, y organización del departamento como parte de una agencia.
- Pensum de estudios
- Syllabus
- Mallas de carreras
- Internet con páginas científicamente validadas.

**Lugar:**

Propuesta del departamento de relaciones públicas: Universidad Internacional del Ecuador, agencias de comunicación (Quito).

Rasgos generales de la población a investigarse:

Directivos de la Universidad Internacional del Ecuador, estudiantes de la Escuela de Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional y agencias de comunicación de Quito.

**Metodología a usar**

La metodología usada es multimétodo; es decir, cualitativa ya que profundizó en el análisis de un caso específico y el análisis de otros departamentos que permitieron comprender la estructura y proponer la más adecuada para la agencia propuesta; y cuantitativa ya que se necesitó datos específicos en el caso del desarrollo del Proyecto UIDE en lo referente a investigación y bases para la propuesta de estrategias.

**Técnicas o herramientas:**

- Observación
- Análisis documental de la Escuela de Comunicación y Relaciones Públicas
- Encuestas
- Entrevistas
- Técnicas participativas

**Población y muestra**

Poblaciones:

- Agencias de comunicación y relaciones públicas
- Universidad Internacional del Ecuador – Escuela de Relaciones Públicas

Muestras:

- Directores de relaciones públicas, comunicadores organizacionales.
- Decano, Directora de Escuela, docentes, estudiantes.

## **Capítulo I. Marco teórico**

### **1.1. Relaciones Públicas y Comunicación**

#### **1.1.1. Comunicación**

La comunicación es, por excelencia, el medio de estudio para el comportamiento humano, la comprensión de las relaciones interpersonales y, consecuentemente, la formación y construcción de la sociedad.

A lo largo de la historia, han existido expertos que se dedicaron a estudiar los procesos de comunicación con el objetivo de levantar teorías de acuerdo a la evolución de ésta. Existen varias teorías, sin embargo, para el soporte de esta tesis, se han analizado algunas de las más relevantes o apropiadas acorde a la realidad a investigarse.

El interaccionismo simbólico (García, 2006) es una corriente sociológica relacionada a la psicología y a la antropología en donde, el punto principal de análisis es el paradigma interpretativo. Esta corriente analiza a la acción social desde sus participantes, tomando en cuenta a la comunicación como una producción del sentido a este universo de símbolos.

A todo este concepto sociológico-antropológico, ingresa, por la misma línea de investigación, una teoría comunicacional fundamental, a criterio de la autora,

debido a la simple conclusión que resulta trascendental para la comprensión de la comunicación y las relaciones públicas, todo comunica.

El interaccionismo simbólico plantea que los seres humanos somos seres dotados de pensamiento y que esta capacidad de razonamiento está moderada por la interacción social; y es en esta interacción social en donde se aprenden símbolos y significados que les permiten relacionarse con sus pares; pero, estos símbolos o significados, pueden ser alterados de acuerdo a la interpretación de cada situación. (García, 2006)

A diferencia del modelo lineal de comunicación, en donde se plantea la transmisión de la información y la información descifrada desde un código determinado; el modelo de comunicación de la Escuela de Palo Alto se refiere, como parte fundamental, a la interacción, además de tener en cuenta la importancia del comportamiento de cada persona dentro del proceso de relación social.

Que el individuo sea parte de la sociedad y se comunique con ella implica, no solo la parte gramatical en el lenguaje, sino también la espacial, paralingüística y gestual que resultan en, muchas ocasiones, ser inconscientes para quien las comunica.

Paul Watzlawick, uno de los miembros de esta Escuela, llama axiomas a una serie de elementos presentes en el acto en la comunicación humana descritos en el siguiente cuadro.

### Explicación de axiomas

Axioma	Explicación
<i>Todo comportamiento es una forma de comunicación</i>	Hasta el silencio denota un mensaje, es decir que resulta imposible no comunicar.
<i>Toda comunicación tiene un nivel de contenido y un nivel de relación</i>	Además del significado de las palabras emitidas, cualquier otra señal denota información sobre cómo el perceptor quiere ser entendido y como el emisor va a entender el mensaje
<i>La naturaleza de la relación depende de la forma de pautar las secuencias de comunicación que cada participante establece</i>	La comunicación, al ser una serie de mensajes enviados ininterrumpidamente, los participantes también introducen lo que los expertos de Palo Alto llaman “puntuación de secuencia de hechos” dentro del cual se explica que el emisor y el perceptor interpretan su propio comportamiento como reacción ante el comportamiento de la otra persona
<i>En toda comunicación existe un nivel digital y un nivel analógico</i>	Existe siempre dos niveles en todo mensaje enviado, uno es el digital que se refiere a lo dicho, y el nivel analógico que se refiere al cómo se lo ha dicho; es decir, es importante el contenido de lo que se transmite y el modo en que se lo hace.
<i>Todos los intercambios comunicacionales son simétricos o complementarios, según estén basados en la igualdad o la diferencia</i>	La relación simétrica es la que se basa en dos personas con igualdad de condiciones, por otro lado, la relación complementaria es aquella que produce un acoplamiento recíproco y que implica cierto grado de autoridad de la una persona a la otra

**Ilustración 1. Explicación de Axiomas de la comunicación humana. Fuente: libro “Imagen Corporativa, Estrategia Organizacional de la Comunicación”. Realización propia.**

Analizada la teoría comunicacional, existe la repetición notable de una palabra que la autora de esta tesis quisiera resaltar debido a la importancia que tiene para el desarrollo de los siguientes conceptos, siendo el más importante las

relaciones públicas. Relación es la palabra clave que permite entender el objetivo de las relaciones públicas y la base de su función para con la sociedad.

Las relaciones públicas, desde sus orígenes en la Revolución Industrial tienen, por concepto, la contribución a los procesos de la imagen que implican estrategias de gran alcance por medio de análisis, investigación, programación, comunicación, y retroalimentación de los públicos.

### **1.1.2. Relaciones públicas y comunicación organizacional**

Según Rex Harlow, las relaciones públicas permiten establecer y mantener líneas de comunicación, comprensión, aceptación y cooperación mutuas entre una organización y sus públicos. Implica que se debe apuntar a la resolución de problemas mediante estrategias para poder reaccionar ante la opinión pública. Destaca responsabilidades determinadas para cada miembro del equipo, en especial de los directivos que son quienes deben servir al interés público.

Es importante señalar que las relaciones públicas deben permitir a la persona u organización estar siempre lista para afrontar cambios y mantenerse en la realidad de manera eficaz y eficiente, firme con sus objetivos teniendo en cuenta que se debe anticipar, mediante un sistema de prevención, las reacciones de los públicos y sus tendencias con ayuda de investigación exhaustiva y técnicas de comunicación éticas. (Dayana Hidalgo, 2004)

Se plantea a las relaciones públicas (Limón Peña, 2008) como la forma de instaurar un proceso de comunicación en toda empresa, institución o corporación, con el objetivo de salvaguardar las buenas relaciones con los

públicos, y favorecer la credibilidad o impresión favorable de la empresa. Y, nuevamente por este concepto, se liga a las relaciones públicas con la opinión pública debido a la fuerte influencia que existe en la opinión de los públicos mediante técnicas de persuasión bajo el análisis del entorno a la imagen generando enfoques positivos a la organización.

Otro objetivo de las relaciones públicas son las relaciones interpersonales basadas en reglas mundialmente aceptadas como el respeto, la cordialidad y el reconocimiento para, de esta manera, utilizar a las relaciones públicas como herramienta para insertar a la organización dentro de la comunidad ofreciendo servicios a la sociedad y generando estrechos lazos, nuevamente, con públicos internos y externos en concordancia con los objetivos e intereses de ésta.

Pero, para llegar a las Relaciones Públicas, es necesario pasar por el análisis de las relaciones humanas puesto que la proyección de una imagen favorable depende de la simpatía, colaboración y conformación de grupos homogéneos entre los miembros del grupo objetivo. Es justamente allí donde apuntan los planes y campañas de Relaciones Públicas.

### Funciones de las Relaciones Públicas

<p style="text-align: right;">①</p> <p>Investigar las necesidades de comunicación en todas las áreas de la organización</p>	<p style="text-align: right;">②</p> <p>Sondear la opinión y las actitudes que los diferentes públicos tienen sobre la corporación</p>	<p style="text-align: right;">③</p> <p>Interpretar para la gerencia a la opinión pública</p>	<p style="text-align: right;">④</p> <p>Elaborar y aplicar programas de comunicación y relaciones públicas para integrar a la organización con todos sus públicos</p>
<p style="text-align: right;">⑤</p> <p>Crear, promover y acrecentar las relaciones de la corporación con sus públicos</p>	<p style="text-align: right;">⑥</p> <p>Presentar sugerencias a la administración para el manejo de las relaciones con los públicos</p>	<p style="text-align: right;">⑦</p> <p>Difundir interna y externamente los onjetivos y planes de la organización</p>	<p style="text-align: right;">⑧</p> <p>Evaluar las actividades de comunicación y relaciones públicas que se realizan en las organizaciones</p>

**Ilustración 2. Funciones de las Relaciones Públicas. Fuente: libro “Imagen Corporativa, Estrategia Organizacional de la Comunicación”. Realización propia.**

Las relaciones públicas y su proceso se asemejan a la acción de un médico con su paciente. Muchas de las organizaciones se parecen a la larga fila de pacientes en espera de la consulta médica, cada uno con problemas de diferentes características y de distintos orígenes pero con el mismo objetivo, sanar/solucionar.

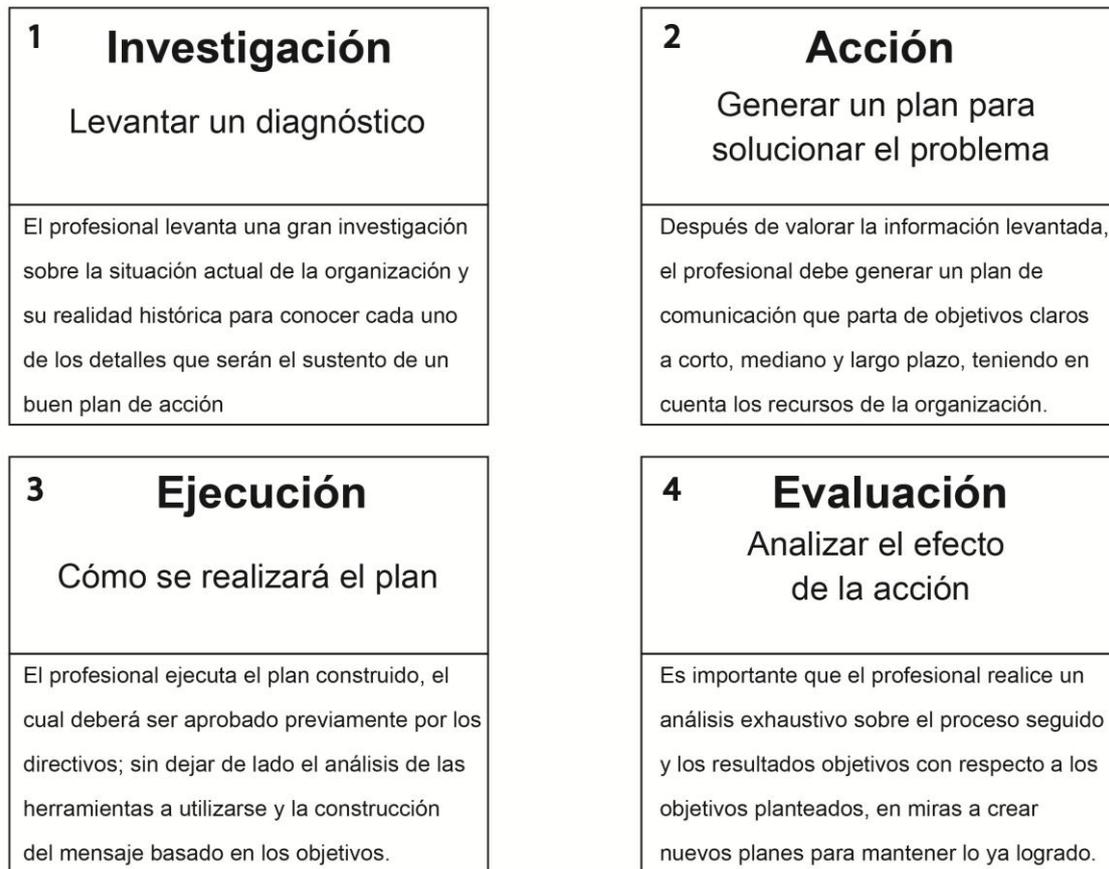
En el momento de ingresar a la consulta, el profesional de la salud tiene el mismo método para analizar el caso. Como primer paso escucha al paciente sobre su problema, deja que hable sin interrumpirlo y toma nota sobre lo que está escuchando; luego se dispone a recopilar información como antecedentes patológicos personales, familiares, cirugías realizadas y cualquier otro indicador que le permita ubicarse en la historia clínica de su cliente. Como segundo paso, empieza el proceso de aproximarse al paciente para determinar el problema y

comprobar que existen tales dolencias antes mencionadas para, después, levantar un plan de acción sobre lo que va a realizar o a recetar, siempre teniendo en cuenta que el paciente debe entender, en palabras sencillas, qué es lo que le está sucediendo y cuál será el mejor proceso para sentirse mejor. Finalizando la consulta, y después de haber seleccionado cuidadosamente el tratamiento, el médico recomienda al paciente darle fiel seguimiento y acción a sus indicaciones explicándole nuevamente lo que va a generar en un futuro pidiéndole que, si se siente mejor se lo haga saber y si no se siente mejor vuelva a la consulta para hacer en nuevo plan.

Todo este proceso es, para cada uno de los seres humanos, bastante familiar; sin embargo, los comunicadores no se dan cuenta del poder que tienen al manejar el ámbito comunicacional en una organización, puesto que deben seguir ciertos pasos, como regla general, en el momento de manejar casos, tomando en cuenta que son como médicos entrenados para solucionar problemas de este tipo en sus pacientes que son las organizaciones.

A continuación un cuadro explicativo del proceso necesario dentro de las relaciones públicas.

## Proceso general para un Plan de Relaciones Públicas



**Ilustración 3. Proceso general para un Plan de Relaciones Públicas. Fuente: libro “Relaciones Públicas, Estrategias y Tácticas”. Realización propia.**

Las relaciones públicas tienen relación con varias ramas de la comunicación, una de ellas es la publicidad. Hay que tener en cuenta las diferencias que existen entre ambas disciplinas. La publicidad tiene un objetivo comercial y las relaciones públicas uno social. La publicidad tiene como grupo objetivo al consumidor y consumidores potenciales, en contrapunto, las relaciones públicas tratan con públicos objetivos, internos (empleados, gerentes, etcétera) y externos (auspiciantes, medios de comunicación, sociedad en general); por lo tanto la publicidad tiene un enfoque comercial directo con objetivos de corto y mediano plazo y las relaciones públicas uno humanista indirecto con objetivos

de mediano y largo plazo. Es importante resaltar que la publicidad resulta ser, en determinado momento, una herramienta de las relaciones públicas, puesto que se la utiliza para difundir productos o servicios a raíz de una planificación empresarial general. Siendo una herramienta, también existe la publicidad corporativa que no es sino la aplicación de la publicidad para la organización que pretende construir una identidad corporativa sólida con apropiación de marca entre otros objetivos. (Limón Peña, 2008)

En la actualidad, las relaciones públicas se relacionan de manera directa con la publicidad puesto que se generan campañas comunicacionales llamadas 360 que requieren de estrategias de relaciones públicas y manejo de imagen para cumplir los objetivos del producto o servicio en cuestión y llegar a la persuasión del grupo objetivo mediante un mensaje fuerte y estrategias creativas a todo nivel.

Las relaciones públicas se relacionan también con periodismo. (Becerra, 2013) Resulta importante señalar que los géneros periodísticos son utilizados por profesionales de la comunicación que se dedican a la información al público pero también se utilizan, de manera intensiva, en las relaciones públicas puesto que notas, boletines, publrreportajes y otras cuantas herramientas, aportan a la construcción de la imagen.

Según Becerra, los estudiantes de relaciones públicas deben recibir materias de periodismo en la misma medida que los periodistas ya que, en la vida profesional, ambos comunicadores siempre estarán en contacto, el relacionista público debe enviar información a los medios acerca de su cliente y, para esto, debe tener total conocimiento del funcionamiento de los medios, los equipos y la construcción correcta del mensaje.

Dando toda esta explicación acerca de la correlación entre las distintas ramas principales de la comunicación con las relaciones públicas, es importante centrar ahora la explicación en la diferencia que muchos comunicadores no saben explicar. Las relaciones públicas y la comunicación organizacional resultan estar interrelacionadas, sin embargo su objetivo no es el mismo.

Las relaciones públicas se dedican al manejo de imagen frente a públicos externos y la construcción de la misma con los públicos internos. La comunicación organizacional se dedica netamente al flujo de información y retroalimentación de los públicos internos en una empresa, teniendo soporte en relaciones públicas para conocer lo que se proyecta a públicos externos como resultado de su trabajo.

La comunicación social es un árbol grande con muchas ramificaciones que, anteriormente, han sido fácilmente explicadas por la autora. Todas ellas tienen interrelación y en cada una de las ramas existe un tinte de conocimiento necesario de las otras.

“El conocimiento y el manejo de las herramientas de la comunicación puede marcar la diferencia entre un profesional exitoso y uno mediocre. La posibilidad de adquirir técnicas y destrezas en herramientas, tanto técnicas como de conocimiento, debe ser una constante preocupación para el profesional de la comunicación”. (Naranjo, 2014)

### **1.1.3. Identidad e imagen**

De acuerdo a la Real Academia de la Lengua Española, identidad significa “cualidad de idéntico, conjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad que los caracterizan frente a los demás, conciencia que una

persona tiene de ser ella misma y distinta a las demás, hecho de ser alguien o algo el mismo que se supone o se busca” (Española, 2013).

Siendo una cualidad, implica que es un área que se puede construir, por lo tanto es, como dice anteriormente, un conjunto de rasgos propios que caracterizan a la persona o colectividad. En este caso, la identidad corporativa se puede definir como el conjunto de atributos asociados a la cultura corporativa y el proyecto empresarial que definen a una empresa, la posicionan y la diferencian de otras. (Limón Peña, 2008)

Erróneamente se piensa que logotipos y símbolos son la identidad de la organización, sin embargo éstos son solo referentes visuales o signos visibles tal y como lo son folletos, colores, señaléticas, etc. La identidad corporativa es el conjunto de todos estos signos y símbolos que hacen que esta organización se distinga de otras que incluso podrían tener el mismo objetivo. Surge a la par con el nacimiento de la organización, como sucedería con un ser que acaba de llegar al mundo y es, por tanto, el núcleo del desarrollo de la misma; pero hay que tener en cuenta que la identidad depende de la imagen. (Grijalva, 2007)

La imagen, por otro lado, se define como una figura o representación mental que es percibida por medio de los sentidos. La imagen es todo aquello que nuestros sentidos perciben y que adquieren un significado de acuerdo al contexto. La imagen denota existencia y, por tanto, una organización sin imagen es inexistente ante los públicos. Esta imagen es el lenguaje no verbal que utiliza la organización para comunicar conceptos abstractos y valorativos que son percibidos de forma inconsciente. (Grijalva, 2007)

La imagen corporativa (Limón Peña, 2008) se definiría entonces como la figura mental que se forman los públicos de una organización, la misma que permite la diferenciación respecto a otras organizaciones con los mismos fines.

La imagen corporativa, según las características que tenga, presenta tres distintas propiedades: la imagen, es decir la identidad del objeto plasmada en una fotografía mental; la imagen de la imagen, que es la fotografía plasmada y difundida en cualquier tipo de soporte; y finalmente la imagen de la no imagen, que se define como la representación de pensamientos o sentimientos por medio de símbolos más allá de las palabras. Pero, más allá de todas las posibles clasificaciones o tipos de imagen, lo fundamental es comprender lo que la imagen comunica.

La imagen de una empresa se compone de cualidades que la conforman como corporación, de un conjunto de actividades de gestión y servicio, de sus atributos y características diferenciadoras. Esta imagen está ligada a su razón social, a lo que la identifica, a lo que se lee, se pronuncia y se piensa de ella, e incluso en el lugar que ocupa en la mente del público. (Wilcox Dennis, 2006)

La imagen, al ser fundamental en una empresa, se compone de comportamiento, cultura y personalidad corporativos.

Resulta fundamental analizar la importancia de invertir en la imagen corporativa. Una imagen positiva es una condición indispensable para la continuidad y el éxito de una organización que le infunde seguridad a los agentes financieros, inversionistas y auspiciantes; es decir que una imagen sólida genera confianza, tanto en públicos internos como en externos, por lo que, especialmente en públicos internos, incentiva a una mejor atención y desempeño. Esta misma imagen favorable constituye un gran soporte interno el

momento de hablar de planificación estratégica en miras al crecimiento de la empresa, poniendo sobre la mesa grandes ventajas sobre los competidores, generando, muchas veces, un valor emocional que lo catapulta a estar o aspirar a estar en los primeros lugares del mercado y de la mente del consumidor; naturalmente, atrayendo a personas que aporten al éxito de la empresa.

La imagen es una representación de la mente, que afecta actitudes las cuales, a su vez, afectan el comportamiento de las personas. Ninguna empresa puede permitirse ignorar este punto específico ya que la impresión que se crea, consciente o inconscientemente, marca inevitablemente al negocio y al público con el que la empresa está en contacto; cambiando, muchas veces, el panorama de por vida.

#### **1.1.4. Grupo objetivo y público objetivo**

Muchos son los términos utilizados en el ámbito comunicacional. A la autora de esta tesis le han interesado muchas de estas palabras, sin embargo, se centrará en la explicación de una diferencia fundamental que permita aclarar el panorama de la diferencia entre las relaciones públicas y la comunicación organizacional frente a otras ramas de la comunicación social. (Dayana Hidalgo, 2004)

Se escucha la demarcación ‘grupo objetivo’ en campañas publicitarias, mientras que la terminología ‘público objetivo’ resulta ser familiar en campañas de comunicación o estrategias de relaciones públicas. Aunque ambas se refieren a las personas que van a estar en contacto con la serie de estrategias comunicacionales seleccionadas, no significan lo mismo.

Aunque muchas son las definiciones encontradas acerca de ambos términos, el autor prefiere proponer su aporte frente a estos conceptos que, de acuerdo a su contacto con las diferentes campañas durante la vida estudiantil, cree poder explicar.

El grupo objetivo es un término ligado a la publicidad ya que se refiere a las personas que van a ser expuestas a la campaña. Tiene que ver con muchas características del grupo específico que será consumidor del producto o usuario del servicio ofertado en dicha campaña. Es posible que se analicen otro tipo de grupos, como grupo objetivo secundario o de rebote; sin embargo no dejan de llamarse “grupos” objetivos. Finalmente, el grupo objetivo se refiere al grupo de personas impactadas de acuerdo a los estímulos de una campaña que se espera que reaccionen.

El público objetivo es, en cambio, un término utilizado en el ámbito comunicacional de una organización o en relaciones públicas debido a que ambas ramas de la comunicación trabajan con estrategias de imagen e identidad. Esta premisa es la que ha obligado a la autora a sustentar la diferencia entre ambos términos. Público objetivo proviene de público, palabra utilizada cuando se refiere al conglomerado de personas que estarían en contacto con la estrategia de comunicación. La diferencia radica en que la imagen trasciende, no se queda solamente en el grupo de personas estudiado para esa campaña específica sino que generará impacto en todos, incluso pasando generaciones. Por esta razón se habla de público objetivo ya que el impacto de la campaña, si se trata de manejo de comunicación o imagen, va más allá que una campaña publicitaria que apunta a un objetivo comercial. El público objetivo es el grupo de personas que han sido impactados por una

campaña, pero a diferencia el grupo objetivo, éste reaccionará a mediano y largo plazo.

Finalmente, según Mario Naranjo, “grupo objetivo es un término más relacionado al marketing y la publicidad, donde su caracterización adquiere más detalles a nivel de variables socio-demográficas. Público objetivo es el término de definición comunicacional por excelencia, donde además de algunas características de homogeneidad, se analiza el contexto y las variables que permiten su conglomeración”. (Naranjo, 2014)

#### **1.1.5. Tendencias en el Ecuador**

Anteriormente todas las personas que tenían una empresa o estaban en cargos altos de empresas públicas, únicamente pensaban que un relacionista público es un *atacheé* que se dedica a recibir bien a las personas, o invita a desayunos a los medios o se dedica a organizar eventos de todo tipo, pero un relacionista es mucho más que eso. (Becerra, 2013) Actualmente muchas empresas no disponen de departamentos de relaciones públicas y todo esto sucede porque los empleados de distintas áreas han sabido arreglárselas para desempeñar funciones que ahora están estipuladas para el relacionista público. (Dayana Hidalgo, 2004)

En los últimos 10 años, el concepto de la comunicación organizacional ha visto un cambio evolutivo importante, especialmente en la región de América Latina. Esto, impulsado por el reconocimiento que la profesionalización de la comunicación corporativa y las RRPP que ha surgido en Europa, y en España particularmente. Esto ha impulsado precisamente a que más profesionales de

la comunicación accedan a mejores puestos, con mejores remuneraciones, y con mayores capacidades de capacitación continua. (Naranjo, 2014)

Las relaciones públicas y la comunicación organizacional en el Ecuador apenas adquiere importancia hace cinco años (Becerra, 2013) debido a que se palpa la necesidad del manejo de comunicación interna, de coaching, de imagen y de la relación con los medios de comunicación. Los cambios de percepción en las empresas e instituciones acerca de estos temas, han permitido que las relaciones públicas sean un elemento configurador básico y necesario de las organizaciones además de ser necesario el servicio de asesoría en momentos determinados. (Dayana Hidalgo, 2004)

Las relaciones públicas tienen mucha relación con la publicidad porque ambas comunican, de distinta manera, lo que una empresa ofrece, ya sea producto o servicio; pero las relaciones públicas ayudan a posicionar o levantar la imagen de una empresa.

Se observa una competencia desleal en el país entre las agencias de comunicación y relaciones públicas y las agencias de publicidad. Ofertan publirreportajes o acercamiento con los medios a precios más bajos y, naturalmente, los clientes no entienden cuál es la diferencia entre lo que ofertan las agencias de publicidad a lo que oferta un profesional de relaciones públicas y comunicación organizacional. El que el cliente vaya dándose cuenta de la importancia que tiene el manejo de imagen con estrategias que lleven a tener una buena relación con los medios y el hecho de que estos procesos sean menos costosos que una campaña de publicidad y no tengan el impacto esperado, ha hecho que las agencias de comunicación salgan adelante y se abran campo.

La tendencia de los estudiantes para estudiar comunicación ha subido, sobre todo en carreras como comunicación organizacional, relaciones públicas y publicidad. Pero los estudiantes egresados de estas carreras no tienen la suficiente preparación en temas periodísticos que, aunque sostengan que no tiene nada que ver con su carrera, la realidad es totalmente opuesta. Quien quizás manejen actualmente más géneros periodísticos son los relacionistas que los mismos periodistas, ya que son estos quienes deben realizar los publirreportajes y demás notas para enviarlas a los medios, además de tener una relación cordial con ellos para que las publiquen o cubran cierto tipo de eventos.

Es necesario que los estudiantes de carreras de comunicación conozcan a cabalidad los medios, revistas, periódicos y sus características, además de prepararse en el ámbito sintáctico, ortográfico y de redacción y estilo con conocimientos amplios de géneros periodísticos y el estilo de redacción que cada uno de ellos tiene. (Becerra, 2013)

## **1.2. Plan de relaciones públicas y comunicación**

### **1.2.1. Proceso de elaboración de un Plan de Relaciones Públicas y comunicación**

Los planes de relaciones públicas son quizás la herramienta más importante de esta carrera puesto que, en ella se presentan los puntos fundamentales para desarrollar un cambio en el ámbito comunicacional o de imagen.

Los planes deben basarse en estrategias, los aspectos varían de acuerdo a qué se vaya a dirigir el plan.

De acuerdo a la Universidad Técnica Particular de Loja, existen varios puntos importantes que deben constituir el documento en donde se presente el plan. Empieza por la necesidad de que el plan de comunicación tenga el nombre, y datos generales (fecha, lugar, responsables y otras instituciones si las hubiere), después viene la introducción y los objetivos (general que debe ser uno solo y varios objetivos específicos). El siguiente punto es el de los públicos (interno y externo) e identificar a los voceros quienes son los que van a colaborar con la difusión del plan. Posteriormente viene el plan de acción que tendrá la presentación de las estrategias, actividades con fechas y responsables. Como aspectos adicionales, vendría el presupuesto, incluyendo todo lo que se ahorra con autogestión. Resulta importante que se trabaje con el equipo de marketing, por lo tanto puede incluirse en las actividades la relación con otras áreas como marketing, publicidad, producción, medios, etc. (Valdivieso Cesibel, 2013)

De acuerdo a Mario Naranjo, el plan de relaciones públicas debe constar de los siguientes puntos:

- ✓ Introducción: un pequeño párrafo de información general del presente plan.
- ✓ Antecedentes: Toda la información recopilada sobre el asunto en análisis antes de la presentación y aplicación del plan. Puede incluir investigaciones.
- ✓ Definición y justificación del problema: después del análisis global de la empresa, el mercado al cual se dirigirá el plan y la situación actual en el ámbito que se vaya a trabajar, debe determinarse un problema y justificarlo.

- ✓ **Objetivos:** deben construirse respondiendo a qué se hará, como se hará y para que se hará. El objetivo general debe ser uno solo y los objetivos específicos deberán responder al general.
- ✓ **Públicos:** la campaña, previa a la propuesta, debe tener un análisis profundo del público al que se va a dirigir.
- ✓ **Estrategia de campaña:** cada objetivo específico debe tener una estrategia que lo sustente, y cada estrategia debe tener tácticas. Las estrategias responden a qué es lo que se debe hacer para llegar al objetivo y las tácticas el cómo.
- ✓ **Descripción de actividades:** Las actividades responderán a las tácticas y deben ser muy bien detalladas, tomando en cuenta los siguientes puntos: tema, nombre, descripción general, programa, logística, recursos humanos, recursos financieros, recursos materiales, tiempo, promoción, publicidad, marketing, descripción del lugar, asistentes, auspiciantes/alianzas estratégicas, asignación de marcas y medios.
- ✓ **Cronograma:** debe tener fechas determinadas en un calendario sobre todo el proceso.
- ✓ **Evaluación y monitoreo:** se debe plantear, en un cuadro o matriz, cada actividad con indicadores que sean medibles y fechas determinadas para el monitoreo, antes de la actividad y durante, ya que la que se realiza después toma el nombre de evaluación.
- ✓ **Conclusiones y recomendaciones.**

La autora sostiene que pueden existir muchos tipos de planes y muchos puntos que serán importantes tener en cuenta en la construcción del mismo, sin

embargo quiere sugerir el uso de los puntos planteados por el Sr. Mario Naranjo debido a que la aplicación de éstos resulta más sencilla.

## **Capítulo II. Agencia de comunicación.**

Este capítulo se lo desarrolló conjuntamente con el equipo de compañeros que están desarrollando el proyecto de tesis de propuesta de creación de una Agencia de Comunicación Global avalada por la Escuela de Comunicación de la Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación de la Universidad Internacional del Ecuador, según lo establecido en el plan de tesis.

### **2.1. Creación de la agencia como unidad de producción**

#### **2.1.1. Ámbito administrativo**

El diccionario de la Real Academia de la Lengua Española define al término *agencia* de diversas maneras, de las cuales se destacan dos: la primera, como una empresa destinada a gestionar asuntos ajenos o a prestar determinados servicios; y la segunda, como una organización administrativa especializada a la que se confía la gestión de un servicio (Real Academia Española, 2001).

En este sentido, una agencia es una empresa o una organización administrativamente estructurada que brinda un determinado servicio a la sociedad. Al decir que una organización está 'administrativamente estructurada', se hace referencia a los procesos internos de división y coordinación del trabajo que dicha organización debe llevar a cabo para la realización de labores específicas. Esto es lo que destaca Henry Mintzberg,

teórico de la gestión empresarial y catedrático en la Universidad de McGill, en su libro “La estructuración de las organizaciones” (Mintzberg, 2012, p. 26).

Por otro lado, en un concepto más amplio, Harold Koontz, profesor de Administración en la Universidad de California, y Heinz Wehrich, profesor de Administración Internacional en la Universidad de San Francisco, en su libro ‘Administración, una perspectiva global’, aseguran que:

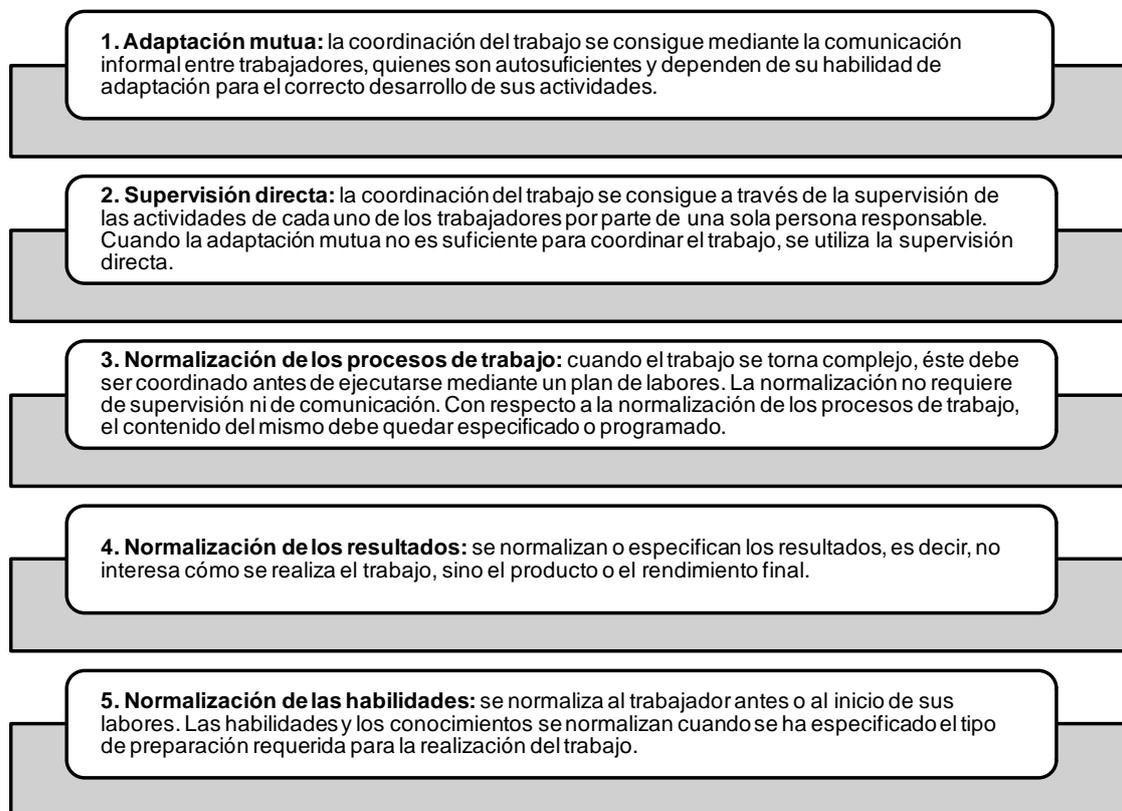
La organización consiste en:

- 1) la identificación y clasificación de las actividades requeridas
- 2) la agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos
- 3) la asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos
- 4) la estipulación de coordinación horizontal... y vertical... en la estructura organizacional (Koontz & Wehrich, 1998, p. 246).

En este sentido, una agencia, empresa u organización de cualquier índole, debe estar estructurada de tal manera que quienes la integren conozcan sus objetivos, las diversas áreas que la conforman, cuáles actividades o tareas deben realizar, quién o quiénes serán responsables de qué resultados, cuáles son las relaciones entre los diversos grupos de trabajo y cómo se comunican entre ellos.

Mintzberg resalta cinco mecanismos de coordinación del trabajo dentro las organizaciones que deben ser tomados en cuenta al momento de estructurar una agencia, ya que son considerados los elementos fundamentales de toda estructura, como el aglutinante que mantiene unida la organización” (Mintzberg, 2012, p. 27).

### **Mecanismos de coordinación del trabajo**

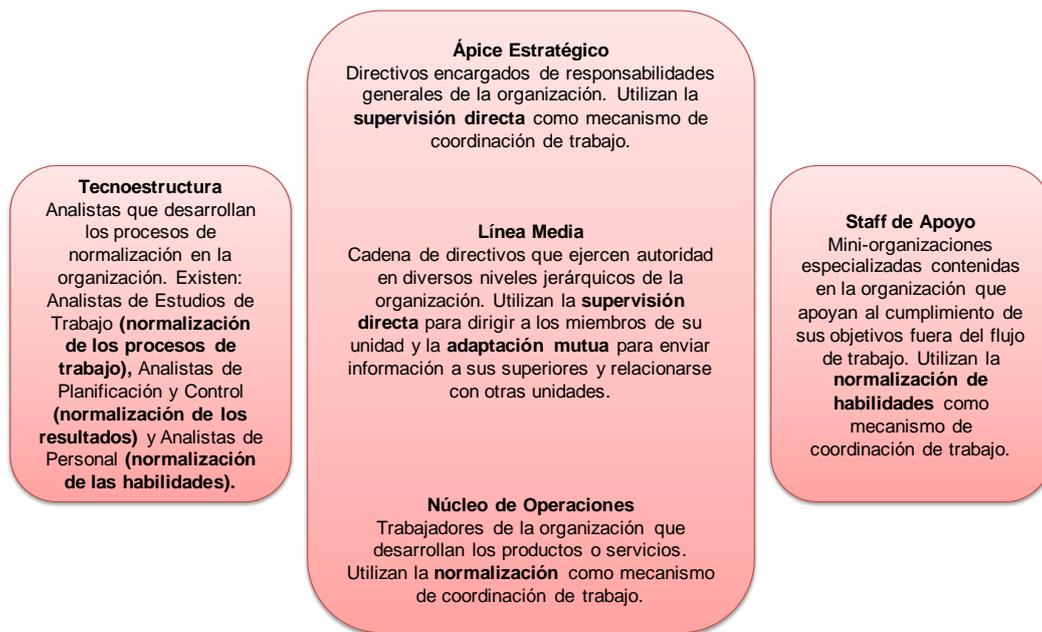


**Ilustración 4. Los cinco mecanismos de coordinación del trabajo de Henry Mintzberg.**  
**Fuente:** libro “La estructuración de las organizaciones”. Realización propia.

La utilización de todos o de uno de estos mecanismos de coordinación del trabajo dependerá del tipo de organización. Sin embargo, y por lo general, estos mecanismos son implementados de manera simultánea en las empresas, ya que funcionan de diferentes formas en cada una de las áreas. Para

comprender este hecho, se toma como referencia la división administrativa del trabajo de Henry Mintzberg, en la que destaca cinco elementos:

Título del cuadro: División administrativa del trabajo



**Ilustración 5. Las cinco partes fundamentales de la organización de Henry Mintzberg.**  
Fuente: libro “La estructuración de las organizaciones”. Realización propia.

### Estructura organizacional

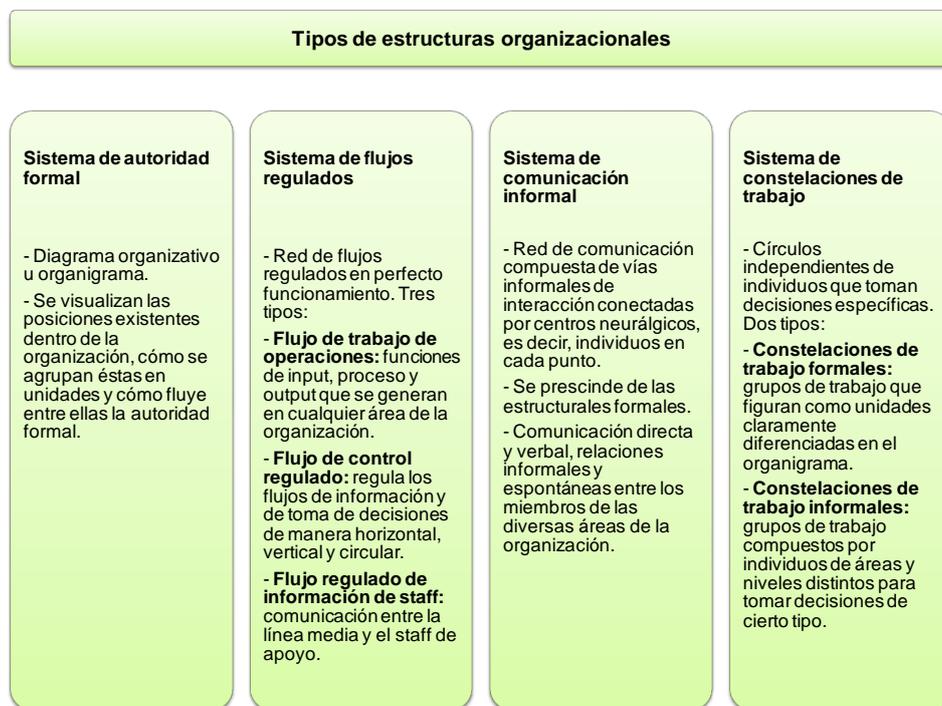
Una vez determinadas las áreas que conforman la división administrativa del trabajo dentro de una empresa u organización, y cómo se utilizan los mecanismos de coordinación en cada una de ellas, es importante comprender como éstas funcionan en conjunto. Koontz y Wehrich afirman que existen dos tipos de estructuras organizacionales: ‘formal e informal’.

La primera, se entiende como “una estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada” (Koontz & Wehrich, 1998, p. 247). La organización formal, más conocida como organigrama, organiza las labores y los puestos de trabajo de forma jerárquica, donde la comunicación y la toma de

decisiones se limitan a altos rangos, pero existe cierta libertad de estos aspectos dentro de cada unidad de trabajo.

Keith Davis, profesor de Management de la Arizona State University, en el libro de Koontz y Weihrich “Administración, una perspectiva global”, define a la organización informal como “una red de relaciones personales y sociales no establecida ni requerida por la organización formal pero que surge espontáneamente de la asociación entre sí de las personas” (Koontz & Weihrich, 1998, p. 248).

La organización informal surge de la relación entre las personas que integran diferentes grupos de trabajo dentro de la empresa, las cuales comparten intereses personales, y que de cierta manera sus interacciones influyen en el cumplimiento de los objetivos empresariales.



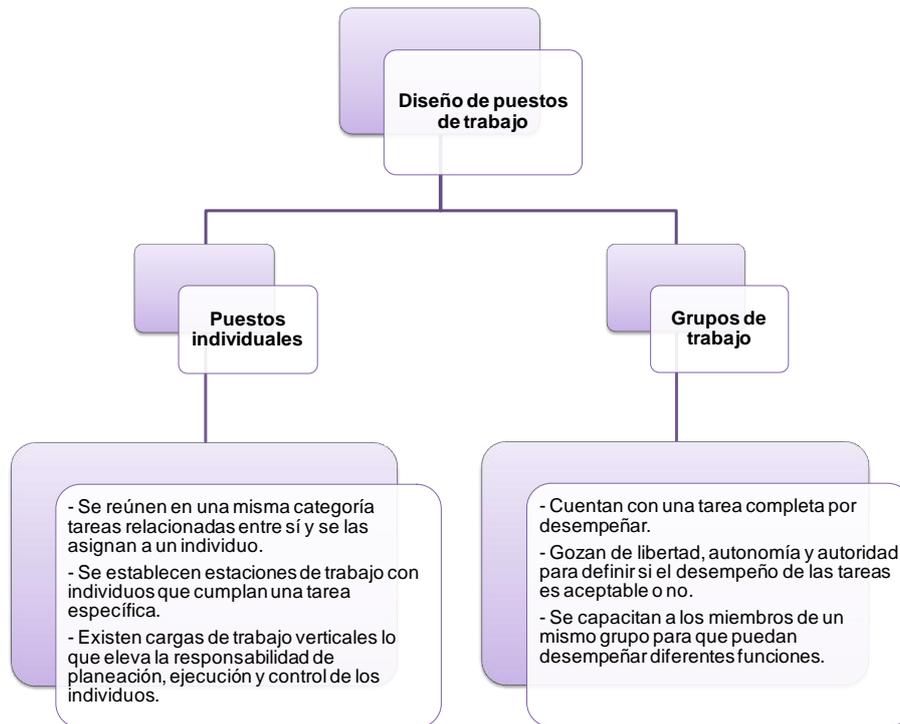
**Ilustración 6. Tipos de estructuras organizacionales de Henry Mintzberg. Fuente: libro “La estructuración de las organizaciones”. Realización propia.**

Henry Mintzberg destaca estos cuatro tipos de estructuras organizacionales, asegurando que los vínculos existentes en una empresa, agencia u organización son tan variados y complejos que no puede existir una sola estructura (Mintzberg, 2012, p. 61). En este sentido, y dependiendo de la empresa o agencia, se pueden instaurar diversos tipos de estructuras organizacionales.

Por otro lado, para estructurar correctamente una organización, empresa o agencia, se deben considerar una serie de parámetros que definen como ésta debe ser manejada correctamente; en palabras de Mintzberg, dichos parámetros son utilizados por las organizaciones para dividir y coordinar el trabajo a fin de establecer pautas estables de comportamiento (Mintzberg, 2012, p. 96).

Sin duda alguna, uno de los parámetros más importantes a considerar en la estructura de una organización es el diseño de los puestos de trabajo.

Koontz y Wehrich aseguran que el diseño de un puesto de trabajo debe definir las tareas por cumplir, así como también ser amplio para considerar las necesidades de los individuos. De igual manera, afirman que la estructura de un puesto de trabajo se determina en términos de contenido, función y relaciones (Koontz & Wehrich, 1998, pp. 395-396).



**Ilustración 7. Diseños de puestos de trabajo de Harold Koontz y Heinz Wehrich. Fuente: libro “Administración, una perspectiva global”. Realización propia.**

Por su lado, Henry Mintzberg divide el diseño de los puestos de trabajo en tres partes:

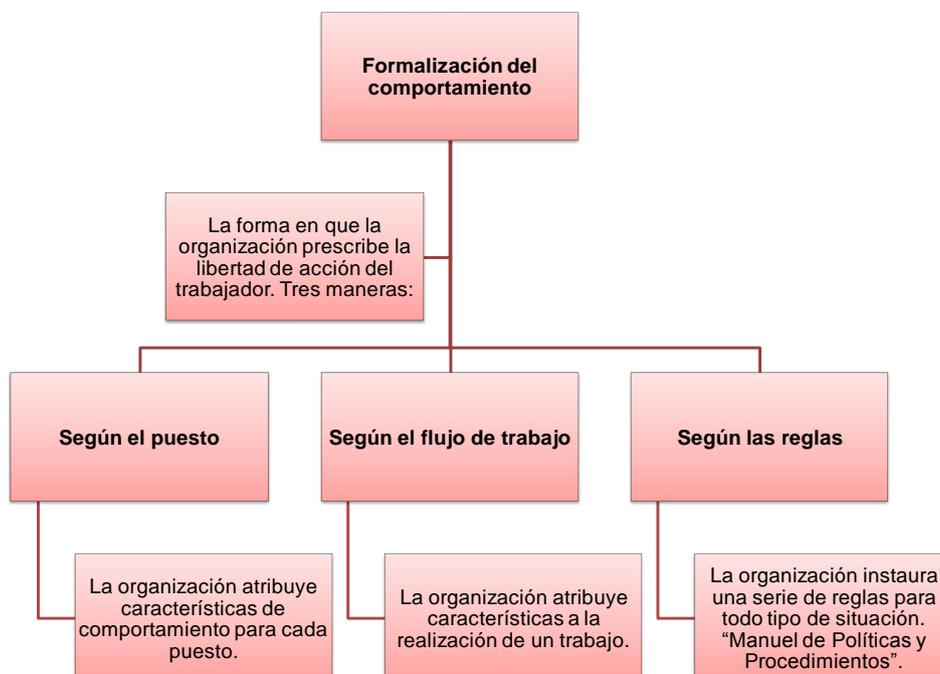
- ✓ Especialización.
- ✓ Formalización del comportamiento.
- ✓ Preparación y adoctrinamiento.

### Especialización del puesto

Especialización horizontal del puesto	Especialización vertical del puesto	Ampliación del puesto
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se desarrolla una actividad por cada área especializada de forma secuencial.</li> <li>• Cada miembro realiza una tarea en particular y sólo se preocupa de ella, no se responsabiliza de otras actividades de la organización.</li> <li>• Aumenta la repetición del trabajo, facilitando su normalización y los resultados son uniformes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se separa la realización del trabajo y la administración del mismo.</li> <li>• El trabajador se limita a realizar su actividad, pero a medida que se amplía el puesto en su dimensión vertical, el individuo va ganando control sobre la actividad, sobre las decisiones implicadas y sobre los objetivos y criterios por los que se rigen estas decisiones.</li> <li>• La perspectiva del trabajador es más amplia y le resulta fácil relacionar su trabajo con el de los demás.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La ampliación de los puestos de trabajo enriquece los mismos y los amplía en dos sentidos:</li> <li>• <b>Horizontal:</b> el trabajador realiza una amplia gama de tareas, de forma secuencial o una por una, pero puede intercambiarlas con sus colegas para que su trabajo sea variado.</li> <li>• <b>Vertical:</b> permite al trabajador realizar más tareas pero, sobretodo, tener más control sobre las mismas.</li> </ul>

**Ilustración 8. Especialización del puesto de trabajo de Henry Mintzberg. Fuente: libro “La estructuración de las organizaciones”. Realización propia.**

### Formalización del comportamiento

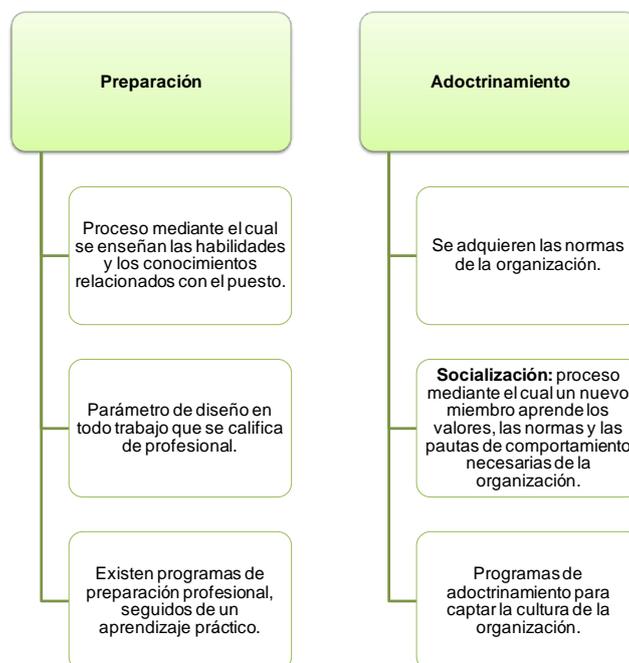


**Ilustración 9. Formalización del comportamiento en el diseño de los puestos de trabajo de Henry Mintzberg. Fuente: libro “La estructuración de las organizaciones”. Realización propia.**

Koontz y Weihrich también definieron los procesos de preparación y adoctrinamiento en el diseño de los puestos de trabajo, pero utilizaron los términos de inducción y socialización de los nuevos empleados, para explicarlos.

El proceso de inducción permite dotar al nuevo empleado de información sobre la empresa, su historia, la línea de servicios, sus políticas, la estructura organizacional, sus funciones y el personal. La socialización organizacional consiste en la adquisición de habilidades y capacidades laborales, la adopción de las conductas apropiadas y la adecuación a los valores del grupo de trabajo por parte del nuevo empleado (Koontz & Weihrich, 1998, pp. 409-410).

**Preparación y adoctrinamiento en el proceso de diseño de puestos de trabajo de Henry Mintzberg**



**Ilustración 10. Preparación y adoctrinamiento del proceso de diseño de puestos de trabajo de Henry Mintzberg. Fuente: libro “La estructuración de las organizaciones”. Realización propia.**

Otro de los parámetros a considerar en el proceso de estructuración de una organización es el diseño de la superestructura, que especifica la conformación de las agrupaciones o unidades de una empresa.

Koontz y Wehrich definen este hecho como departamentalización, proceso que permite agrupar diversas actividades y personas en unidades o departamentos, estableciendo un sistema de autoridad formal, con supervisores en cada unidad, y por ende, la jerarquía de la organización (Koontz & Wehrich, 1998, p. 270).

Henry Mintzberg comparte esta definición, pero añade que el proceso de agrupación en unidades constituye un medio fundamental para la coordinación del trabajo en la organización (Mintzberg, 2012, p. 138).

### **Modelos de departamentalización y bases de agrupación**

Departamentalización o Agrupación	Según Koontz y Wehrich	Según Henry Mintzberg
Según el tiempo	La existencia de turnos de trabajo.	La existencia de turnos de trabajo.
Según la función	Departamentalización Funcional: la agrupación de actividades de acuerdo con las funciones de una empresa.	Agrupación por función empresarial: el trabajo se agrupa según su función básica en la organización.
Según la zona geográfica	La departamentalización basada en factores territoriales es común en empresas que operan en regiones geográficas extensas.	Las unidades se forman de acuerdo con las regiones geográficas en las que funciona la organización.
Según el cliente	Agrupación de actividades en base al interés primordial de responder a los requerimientos de grupos de clientes claramente definidos.	Las unidades se forman dependiendo del trato con sus clientes de distinto tipo.
Según el producto	Agrupación de actividades en base a los productos o líneas de productos que ofrece la empresa.	Las unidades se forman de acuerdo con los productos que fabrican o los servicios que realizan.
Según el proceso	Las actividades se agrupan en torno a un proceso o tipo de equipo.	Las unidades se agrupan en base a la actividad desempeñada por el trabajador.

**Ilustración 11. Cuadro comparativo de los modelos de departamentalización de Koontz y Wehrich y las bases de agrupación de Henry Mintzberg. Fuente: libro “La estructuración de las organizaciones” y “Administración, una perspectiva global”. Realización propia.**

Henry Mintzberg menciona otra departamentalización importante, en la cual los puestos de trabajo se agrupan de acuerdo con los conocimientos y las habilidades que aporten a dichos puestos los trabajadores (Mintzberg, 2012, p. 140).

El proceso de departamentalización o de agrupación de unidades en una organización está asociado con otro aspecto del parámetro del diseño de la superestructura: el tamaño de la unidad. Henry Mintzberg destaca dos tipos de estructuras que pueden tener las unidades o los grupos de trabajo: estructuras altas vs estructuras planas.

### **Estructuras: alta y plana**

<b>Estructura alta</b>	<b>Estructura plana</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Larga cadena de autoridad con grupos reducidos en cada nivel jerárquico.</li><li>• Decisiones con análisis más complejos, repetida evaluación de las decisiones.</li><li>• Procesos de decisión y de comunicación más ordenados.</li><li>• Número de niveles interrumpe el flujo vertical de información.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pocos niveles y grupos de trabajo grandes.</li><li>• Poca presión de supervisión, auto-planificación de las actividades y menos énfasis en las reglas y las políticas.</li><li>• Más libertad para la realización personal y la autonomía.</li><li>• Requiere de más diálogos y consultas.</li></ul>

**Ilustración 12. Estructuras altas vs estructuras planas. Fuente: libro: “La estructuración de las organizaciones” de Henry Mintzberg. Realización: propia.**

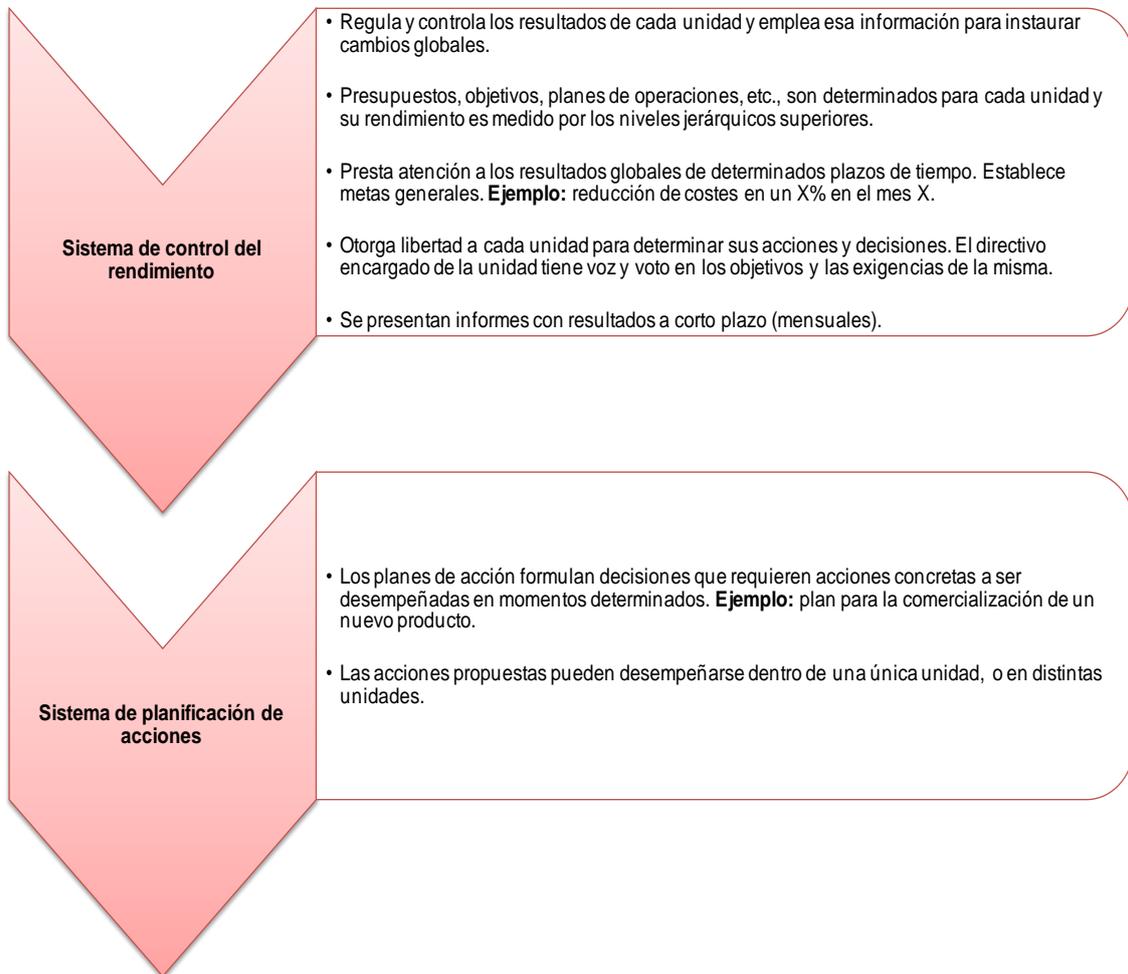
A partir de esta descripción, se pueden dividir las unidades en dos categorías, en base a su tamaño: grandes y pequeñas. Henry Mintzberg afirma que la similitud entre estas dos agrupaciones está en la necesidad de tener un *ámbito de control*, es decir, un directivo al mando de varios individuos o un líder de la unidad, quien será el portavoz oficial del grupo. La diferencia radica en que las unidades grandes utilizan los tres tipos de normalización como mecanismos de coordinación del trabajo, mientras que las unidades pequeñas utilizan la adaptación mutua y la supervisión directa como mecanismos de coordinación (Mintzberg, 2012, p. 178).

El diseño de la estructura de una empresa requiere de otro parámetro que permita crear vínculos laterales y no sólo verticales dentro de la organización, es decir, establecer relaciones entre las unidades o departamentos de diferentes niveles jerárquicos, a fin de alcanzar objetivos comunes. Este parámetro se conoce como el diseño de vínculos laterales, y el primer aspecto de éste es el desarrollo de sistemas de planificación y control.

La planificación y el control van de la mano en una organización, éstos permiten normalizar los *outputs*, es decir, los productos que se fabrican o los servicios que se realizan. Henry Mintzberg afirma que el objeto de la planificación es especificar un output deseado en un momento futuro, mientras que el objeto del control es determinar si se ha cumplido con el output deseado (Mintzberg, 2012, p. 182).

Para regular sus outputs, cualquier empresa, agencia u organización puede utilizar dos sistemas de planificación y control:

### **Sistemas de planificación y control**



**Ilustración 13. Sistemas de planificación y control de Henry Mintzberg. Fuente: libro: “La estructuración de las organizaciones”. Realización: propia.**

Es importante conocer que los sistemas de planificación y control se relacionan entre sí y con la superestructura. Por ejemplo, los planes estratégicos (sistema de planificación de acciones) se realizan en base a los objetivos de rendimiento (sistema de control de rendimiento).

El segundo aspecto en el parámetro de diseño de vínculos laterales se define como dispositivos de enlace, los cuales pueden incorporarse a la estructura formal de la organización y estimulan los contactos de enlace entre individuos.

### Dispositivos de enlace en la organización

#### 1. Puestos de enlace:

- Centros neurálgicos de la organización dotados de autoridad informal.
- Coordinan el trabajo entre dos unidades y no recorren a vías de comunicación verticales.

#### 2. Grupos de trabajo y comités permanentes: a través de reuniones:

- **Reuniones improvisadas:** de último momento.
- **Reuniones Ad Hoc:** cuando surge la necesidad.
- **Reuniones institucionalizadas:** dos tipos:
  - a) **Grupo de trabajo:** equipo formal conformado para cumplir una tarea determinada y desagrupado tras su cumplimiento. Puede ser **informal** (empieza, se decide y culmina) o **formal** (se establece un equipo para trabajar por un tiempo definido en la solución a un problema).
  - b) **Comité permanente:** agrupación más estable entre distintos departamentos, convocándose con regularidad para comentar temas de interés.

#### 3. Directivos integradores:

- Nuevo individuo o equipo que se superpone a los departamentos de la organización y que dispone del poder formal que estaba en manos de dichos departamentos.
- El poder formal del directivo integrador le permite participar de los procesos de decisión en los distintos departamentos, pero nunca superponerse a la autoridad formal de cada uno de ellos.
- Actúa como intermediario, negocia y resuelve los conflictos entre departamentos.

#### 4. Estructuras matriciales:

- Estructura de autoridad doble, no existe una unidad de mando.
- Los directivos son igual responsables de las decisiones, existe un delicado equilibrio de poder.
- Se resuelven los conflictos mediante la negociación informal entre iguales.
- Se recurre a la adaptación mutua y a la comunicación.

**Ilustración 14. Dispositivos de enlace en la organización. Fuente: libro “La estructuración de las organizaciones” de Henry Mintzberg. Realización: propia.**

Toda empresa o agencia debe tomar en cuenta un último parámetro que permita su estructuración: el diseño del sistema decisor, a través de la descentralización horizontal y vertical de autoridad.

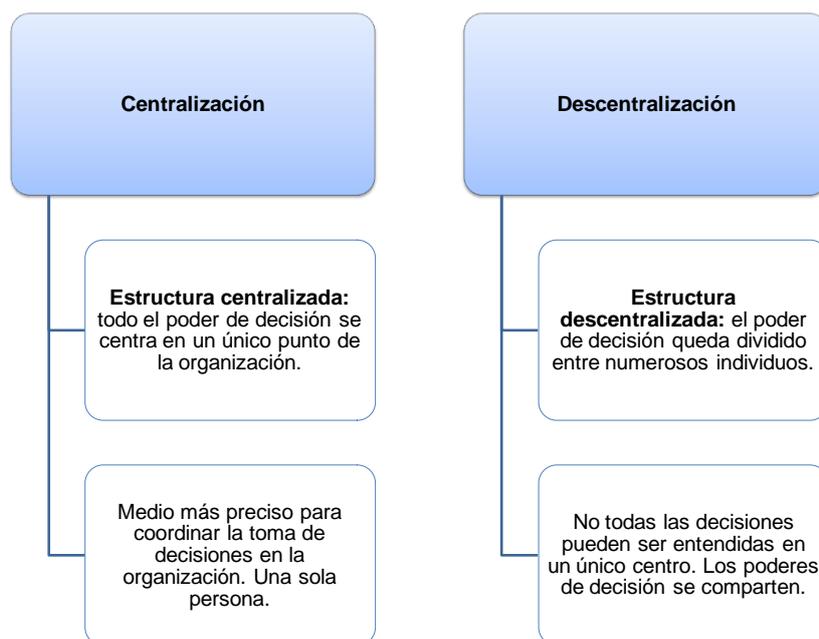
Koontz y Wehrich afirman que:

Si a los administradores no se les concede autoridad (la facultad de ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones) en una medida adecuada, es imposible que los diversos departamentos actúen como unidades de fluida operación armonizada para el cumplimiento de los objetivos de la empresa... las relaciones de autoridad son los factores que hacen posible la organización, facilitan las actividades departamentales y

permiten la coordinación de una empresa (Koontz & Weihrich, 1998, p. 302).

En este sentido, se puede comprender que la descentralización de autoridad está presente en todo tipo de organizaciones; sin embargo, no puede existir una descentralización total porque los directivos perderían su razón de ser y la organización no tendría una estructura definida. De igual manera, la centralización total de autoridad en una sola persona ocasionaría la inexistencia de directivos y, por ende, de una estructura de la organización.

### **Definiciones de centralización y descentralización**



**Ilustración 15. Definiciones de centralización y de descentralización. Fuente: libro “La estructuración de las organizaciones” de Henry Mintzberg. Realización: propia.**

#### **2.1.2. Comunicación organizacional**

Para iniciar el análisis de los procesos de comunicación se debe recordar los componentes básicos. La idea y la codificación de la misma, ambas que nacen

en el emisor, la transmisión de este mensaje, mediante un canal usando un determinado código para que sea percibido, decodificado y comprendido por el receptor el cual, posteriormente, generará retroalimentación.

En una organización efectiva, el flujo de comunicación puede ser de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba o de lado a lado; pero, si la comunicación fluye solo en un sentido, generará problemas.

Existen distintos tipos de comunicación: escrita, oral y no verbal, así como distintos tipos de flujos de comunicación: descendente, ascendente, o cruzada (Koontz & Weihrich, 1998, p. 594). Todo esto lleva al análisis no de los simples procesos de transmisión del mensaje, sino de las barreras o fallas de comunicación.

Pueden existir muchas barreras o fallas, se trata de concretar las más importantes a continuación:

- ✓ Falta de planeación.
- ✓ Supuestos o confusos.
- ✓ Distorsión semántica.
- ✓ Mensaje deficientemente expresado.
- ✓ Deficiente retención.
- ✓ Escucha deficiente y evaluación prematura.
- ✓ Desconfianza.
- ✓ Amenaza.
- ✓ Temor.
- ✓ Tiempo insuficiente para la adaptación al cambio.

- ✓ Sobrecarga de información.

Es aquí donde se ingresa al concepto de comunicación corporativa, que se define como la actividad total de la comunicación que generan las empresas para cumplir sus objetivos (Grijalva, 2007). Sus funciones son mantener a toda la organización bien informada, conforme a su lugar en el organigrama, motivar a realizar su trabajo y desarrollarlo de manera correcta y eficiente y desarrollar iniciativas que mantengan los canales de comunicación sin ningún tipo de barreras.

Según Grijalva, se puede tomar en cuenta las funciones de la comunicación por áreas o departamentos:

- ✓ Recursos humanos: diseño de folletos sobre la organización, establecimiento y mantenimiento de relaciones con corporaciones, visitas a otras instituciones, conferencias, relación y trabajo con medios.
- ✓ Dirección financiera: comunicación de la situación financiera, actividades de investigación, situación de comunicación comercial, relaciones laborales, situación administrativa y políticas de responsabilidad social.
- ✓ Dirección de producción: relación con proveedores y coproductores, promover concurrencia de proveedores o dar soporte para nuevos, capacitación o tratamiento de públicos externos.
- ✓ Empleados: comunicación de responsabilidades, procesos y objetivos de acuerdo a los departamentos y retroalimentación.

Existen ciertos hallazgos sobre la comunicación en las organizaciones que hay que tomar en cuenta:

La mayoría de los miembros de la organización gustan más de recibir información antes que darla. Mientras más alta es la jerarquía a la que se envíe el mensaje, menos probable es la posibilidad de dar algún seguimiento. Las mejores fuentes de información son las más cercanas a los empleados aunque éstos suelen ser los originadores del rumor. Aunque los canales de comunicación seleccionados sean eficientes, es necesario tener el contacto cara a cara. Es importante generar que todos los miembros tengan contacto en algún momento puesto que a mayor distancia entre las organizaciones y sus fuentes de información, menor calidad y cantidad de información tendrán, afectando notablemente las relaciones interpersonales, la comunicación interna, el ambiente laboral y la imagen (Lucas, 1997).

Las estrategias establecidas para manejar la comunicación interna de una organización deben basarse en el conocimiento profundo de la realidad de la empresa, en todos sus ámbitos, tomando muy en cuenta las características de las relaciones humanas y su fluidez.

### **2.1.3. Selección, capacitación y evaluación de talento humano**

Posiblemente la decisión más grande que tiene el departamento de Recursos Humanos de una organización es: a quiénes contratar y bajo qué criterios seleccionarlos. Cuando no se realiza una selección apropiada, resultan perjudicados todos, tanto en desempeño como en satisfacción.

La selección inicia con la disposición de la persona en trabajar en la organización. La primera información que llega a la empresa son las hojas de vida o currículum vitae. Estos tienen a su haber, datos básicos personales y

profesionales que pueden ser analizados, siempre y cuando se tenga claro un perfil para el puesto vacante.

En el momento en el que el solicitante cumple con los requisitos básicos, se puede pasar a un proceso de comprobación de antecedentes. En este punto, generalmente se analizan los datos de empleadores anteriores, aunque no suelen dar mucha información, es importante hacer las preguntas correctas para descubrir la razón de su salida o su desempeño. También existen cartas de recomendación; sin embargo, estas no son relevantes en el momento de selección puesto que siempre serán positivas frente a la figura del solicitante.

Pasado el proceso de análisis de antecedentes, y después de haber realizado una entrevista personal, se acostumbra a hacer exámenes escritos que incluyen pruebas de inteligencia o aptitud cognitiva, de personalidad, de integridad e inventarios de intereses. Dichas pruebas se han tornado más populares en los últimos diez años ya que miden factores como la confiabilidad, el cuidado, la responsabilidad y la honestidad.

Existen otro tipo de pruebas que no todas las organizaciones pueden realizarlas debido al tiempo y los recursos que implican, estas pueden ser: pruebas de simulación del desempeño, centros de evaluación o pruebas de evidencia de trabajo. Esta última sólo aplica cuando el trabajo es netamente manual.

Al finalizar el proceso de selección, se debe tener en cuenta las características un tanto deficientes con respecto al cargo a ocupar; si estas características aplican para un proceso de capacitación, la contratación será una realidad,

puesto que, la empresa estará en la obligación de generar capacitaciones que permitan que esta nueva persona sea parte del trabajo, de manera proactiva y propositiva, apuntando a ser parte de equipos de alto rendimiento.

Existen distintos tipos de capacitación: aptitudes básicas, actitudes técnicas, aptitudes para resolver problemas, y ética profesional. Estas capacitaciones pueden usar métodos formales o informales, según el requerimiento de la empresa, la disposición de los empleados, los recursos y el objetivo, tomando en cuenta que el éxito de las capacitaciones depende en gran porcentaje del individuo.

Pasadas las capacitaciones, se recomienda siempre tener evaluaciones permanentes, sin llegar a generar estrés o delirio de persecución profesional a los empleados. Pueden darse evaluaciones de eficacia, de desempeño y/o de comportamiento; existiendo varios métodos para hacerlo: ensayos escritos, incidentes críticos, escalas gráficas de calificación y auto-calificación, comparaciones forzadas, etc. (Robbins & Judge, 2013).

#### **2.1.4. Grupos y equipos**

Es de conocimiento general, que para aumentar la calidad y cantidad de producción en una organización es el análisis e implementación de grupos y equipos.

Un grupo se puede entender como el conjunto de dos o más individuos que tienen relación entre ellos y que además están unidos por un objetivo específico (Robbins & Judge, 2013).

Al interactuar y ser interdependientes, pueden ser de dos tipos: formales o informales. Los formales son aquellos que se determinan de acuerdo a la estructura organizacional a la que están supeditados y que direccionan su trabajo hacia objetivos estipulados por la organización; los informales, contrario a los anteriores, no dependen de la estructura organizacional de la empresa ni sus objetivos necesariamente deben tener relación con los objetivos generales de la organización.

De acuerdo al autor, todos los grupos pasan por determinadas etapas antes de consolidarse y lograr el objetivo. Se explica entonces el modelo de desarrollo de las cinco etapas que, si bien es cierto, no aplicaría para el proceso y evolución de todos los grupos, sería, en líneas generales, el camino recorrido.

- ✓ Etapa de formación: existe gran incertidumbre sobre el propósito general, la estructura y el liderazgo del grupo.
- ✓ Etapa de tormenta: Los miembros son conscientes de pertenecer al grupo pero se resisten a dejar de lado su individualidad, lo cual genera conflicto. Cuando esta etapa termina, se tiene más o menos claro una cabeza y una estructura.
- ✓ Etapa de normalización: se tiene clara la estructura del grupo, la cabeza o líder y el objetivo.
- ✓ Etapa de desempeño: es el momento en el que se dejan las individualidades de lado para formar un solo grupo que camine hacia el objetivo determinado, usando el camino del entendimiento, la comunicación, la tolerancia y la paciencia.

- ✓ Etapa de terminación: si existiese una fecha límite o solo es una reunión por cumplir un objetivo determinado, el centro del grupo ya no es el trabajo y el bienestar, sino la urgencia por terminar la actividad.

Es posible que los grupos pasen por estas etapas simultáneamente o, en su defecto, que regresen a etapas 'superadas'; sin embargo, el modelo y los estudios realizados indican que los grupos más eficientes son aquellos que superan rápidamente las primeras tres etapas. Naturalmente, pueden ser eficientes, pero el que sean eficaces es algo un tanto más complejo.

Los grupos de trabajo no son entes desorganizados que se conforman sin razón aparente y generan propuestas o productos de acuerdo a la realidad que se les presente diariamente. Tienen propiedades de comportamiento que hacen posible estudiarlos y comprenderlos. Dichas propiedades son: normas, estatus y grado de cohesión.

Las normas se definen como los puntos de comportamiento acordados por el grupo, comunican lo que el individuo debe hacer o no debe hacer dentro y fuera del grupo. Desde luego, las normas difieren de acuerdo al grupo al que pertenezcan y además existen en otro tipo de grupos como comunidades o sociedades, más siempre estarán presentes rigiendo el comportamiento humano, ya sean por acuerdo o por imposición.

Existen distintos tipos de normas al interior de un grupo: las normas de desempeño, las cuales determinan el rendimiento del grupo; normas de presentación, que está ligada netamente a la imagen; normas de acuerdo social, lo que determina relaciones interpersonales entre los miembros del

grupo, fuera o dentro de éste; y las normas de asignación de recursos, que resultan importante cuando está de por medio el objetivo de un trabajo difícil que necesita recursos y buena administración de ellos.

El comportamiento de un individuo dentro de un grupo puede ser determinado por una reacción positiva o negativa hacia las normas establecidas. Puede generar pro actividad, lo cual resultaría ser evidentemente beneficioso para los objetivos del grupo, aceptando a carta cabal las normas establecidas; conformidad, que se genera el momento en que uno de los miembros no está de acuerdo con las normas establecidas, sin embargo no pretende llevar la contraria a la mayoría por el simple hecho de querer encajar, sobre todo si existe un “grupo de referencia” que se define como el grupo dentro del grupo que está al tanto de todo lo que sucede; y el comportamiento desviado, que tiene que ver con las personas que, al no estar de acuerdo con las normas, reaccionan en contra de ámbitos como el de la producción (salir temprano, trabajar con lentitud), propiedad (sabotaje), política (favoritismos, chismes) y agresiones personales (abuso verbal, hostigamiento sexual, robo).

El estatus se define como la posición o rango social que los demás miembros del grupo le dan a un individuo. A pesar de que muchos grupos políticos a nivel mundial sostienen que puede darse una sociedad sin clases, en el grupo más pequeño de individuos siempre existirá la determinación de roles y el estatus que tiene cada uno de los miembros.

El estatus resulta ser un factor importante dentro de la conformación de un grupo, puesto que puede ser motivador pero a la vez traer algunos problemas

por el simple hecho de que un individuo perciba que su estatus es distinto (mayor) al que los demás miembros del grupo perciben.

Las diferencias en las características que tiene cada individuo generan jerarquía en el interior de un grupo. Es decir, el poder que una persona ejerce sobre otra, ya sea por control de recursos o algún otro tipo de control. La capacidad de una persona para aportar al trabajo realizado es otra de las características que llevan a tener un estatus más alto, ya sea por la experiencia, el conocimiento o la colaboración y creatividad.

Finalmente, están las características personales ya que un individuo que esté bien presentado, tenga dinero o una personalidad llamativa, inmediatamente tendrá otro estatus dentro del grupo. Todas estas características antes mencionadas influyen para que los miembros del grupo interactúen entre ellos.

La cohesión es el grado de atracción que tienen los miembros del grupo entre ellos, lo que les permite seguir motivados y queriendo pertenecer a éste. Se relaciona, según estudios, con la productividad del grupo ya que depende de las normas relacionadas con el desempeño y las normas establecidas. Si las normas son altas y la cohesión alta, la productividad será suprema. Si las normas son bajas o no tan delimitadas, por más que exista una gran cohesión en el grupo, la productividad será menor; de igual manera si se habla de normas bien establecidas pero baja cohesión.

Otro punto es la toma de decisiones en grupo. Sin duda alguna la vieja frase 'dos cabezas piensan mejor que una' es real y totalmente aplicable a la

realidad en los grupos. Para analizar de mejor manera las fortalezas y debilidades de los grupos, se presenta a continuación el siguiente cuadro.

**Fortalezas y debilidades de los grupos**

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generan información de mejor calidad y conocimientos más complejos.</li> <li>- Los individuos hacen más aportes al proceso de decisión.</li> <li>- Dado el distinto punto de vista que pueda tener cada miembro, la solución es más rica.</li> <li>- Se toman en cuenta más enfoques y alternativas.</li> <li>- Tienen más poder el momento de proponer un cambio en el sistema.</li> <li>- Animar a otras personas que no son del grupo a apoyar los proyectos y decisiones sugeridas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consume más tiempo en la toma de decisiones.</li> <li>- Existe presión para la conformidad del grupo</li> <li>- El deseo que tienen los miembros de ser aceptados puede opacar un proceso de discernimiento frente a un conflicto reprimiendo cualquier desacuerdo.</li> <li>- Las discusiones son dominadas por uno o varios miembros del grupo.</li> <li>- Actitudes negativas pueden afectar la eficacia del grupo.</li> <li>- Existe responsabilidad ambigua ya que se toman decisiones de grupo, muchas veces sin responsables visibles.</li> </ul>

**Ilustración 16. Fortalezas y debilidades de los grupos. Fuente: libro “Comportamiento Organizacional” de Robbins y Judge. Realización: autor.**

En este punto, se presenta la necesidad de explicar a fondo cuál es la diferencia entre grupos y equipos.

Un grupo de trabajo es aquel que interactúa para tomar decisiones y cumplir con responsabilidades. Su trabajo suma al de otros para llegar al objetivo final, pero no tienen oportunidad de involucrarse en el trabajo colectivo y el esfuerzo conjunto que éste requiere.

Un equipo de trabajo se define como el acoplamiento de los individuos para generar un esfuerzo coordinado, dando como resultado un rendimiento superior al de la suma de los esfuerzos individuales (Robbins & Judge, 2013).

Desde luego que no siempre los equipos serán la respuesta. El trabajo en equipo toma tiempo y es frecuente que deban gastarse recursos para solidificar la organización y su funcionamiento, por lo que se sugiere que el momento de tomar la decisión de formar un equipo de trabajo, los beneficios superen los costos. Un buen indicador para optar por un equipo de trabajo es la complejidad del proyecto o por la necesidad de distintos puntos de vista. Lo cierto es que un equipo funciona cuando existe interdependencia entre sus miembros y el entendimiento de que el éxito del individuo es el del equipo.

#### **2.1.5. Equipos de alto rendimiento**

El equipo de alto rendimiento se define como un grupo que tiene un contexto organizacional fuerte y que tiene las tareas a cumplir claras y precisas para cada uno de los miembros. Tiene información hasta sobre la responsabilidad y actividades a realizar, además de los recursos necesarios para ello. (Robbins & Judge, 2013)

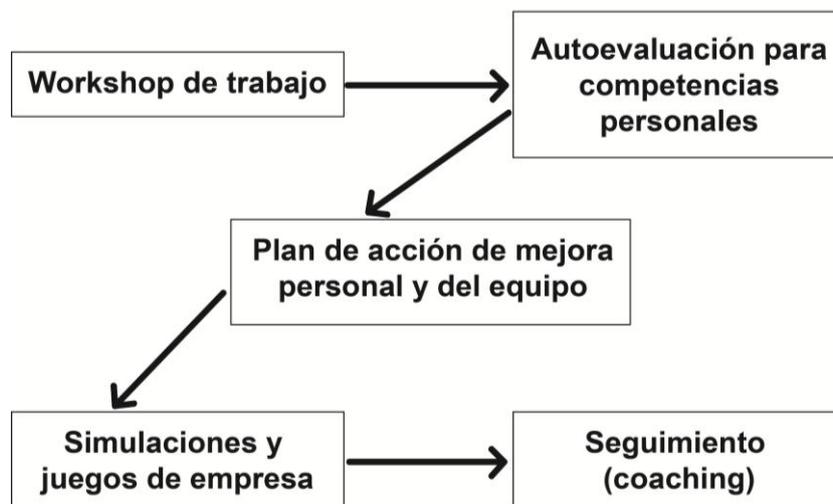
Según *AIN-Consulting*, empresa consultora especializada, un equipo de alto rendimiento es aquel que consigue resultados altos con elevada motivación y satisfacción de sus integrantes. Las características del equipo son: cohesión, integración, motivación y alta producción.

Cuando los equipos no funcionan de la manera en que la organización espera y necesita, se lleva a cabo un proceso para que los miembros del equipo

eliminen sus conflictos y rivalidades, asuman su rol dentro del grupo y cumplan objetivos teniendo alto rendimiento.

En líneas generales, el proceso para convertir un equipo en un equipo de alto rendimiento es el siguiente:

**Proceso para generar un equipo de alto rendimiento**



**Ilustración 17. Proceso para generar equipos de alto rendimiento. Fuente: página web de la empresa AIN\_Consulting. Realización: autor. <http://www.ain.es/consulting/>**

Los beneficios que tendrían el equipo y la empresa se centran en la mejora del rendimiento y productividad del equipo, la consecución de objetivos, la calidad medida por resultados, rapidez en el aprendizaje, menor resistencia al cambio, buen clima laboral y mejora en comunicación interna. Además, existen también beneficios para las personas como individuos que son parte de este proceso: desarrollo de habilidades para trabajar en equipo, mejora del rendimiento y eficacia, incremento de motivación y satisfacción (AIN\_Consulting, 2014).

## **2.2.    Ámbito legal**

### **2.2.1. Conformación legal**

Para la propuesta de conformación legal de la Agencia de Comunicación al amparo de la Escuela de Comunicación de la Facultad de CC.SS y Comunicación de la Universidad Internacional del Ecuador, se solicitó el asesoramiento del Consultorio Jurídico, perteneciente a la Facultad de Jurisprudencia de esta misma universidad.

Tras una conversación con el Coordinador del Consultorio Jurídico, el Sr. Jorge Jimbo, se establecieron los siguientes aspectos:

- La Ley Orgánica de Educación Superior carece de normas específicas que permitan la creación de la Agencia de Comunicación, puesto que ésta se limita a definir los principios y las garantías del derecho a la educación superior de calidad; sin embargo, existen artículos en los cuales se puede amparar y fundamentar esta propuesta, entre los cuales destacan:
  - Art. 5.- Derechos de las y los estudiantes.- Son derechos de las y los estudiantes los siguientes:
    - g) Participar en el proceso de construcción, difusión y aplicación del conocimiento.
  - Art. 11.- Responsabilidad del Estado Central.- El Estado Central deberá proveer los medios y recursos únicamente para las instituciones públicas que conforman el Sistema de Educación Superior, así como también, el brindar las garantías para que las todas las instituciones del aludido Sistema cumplan con:

b) Generar condiciones de independencia para la producción y transmisión del pensamiento y conocimiento.

- Art. 13.- Funciones del Sistema de Educación Superior.- Son funciones del Sistema de Educación Superior:

n) Garantizar la producción de pensamiento y conocimiento articulado con el pensamiento universal.

- Art. 20.- Del Patrimonio y Financiamiento de las instituciones del sistema de educación superior.- En ejercicio de la autonomía responsable, el patrimonio y financiamiento de las instituciones del sistema de educación superior estará constituido por:

f) Los beneficios obtenidos por su participación en actividades productivas de bienes y servicios, siempre y cuando esa participación no persiga fines de lucro y que sea en beneficio de la institución.

- Art. 28.- Fuentes complementarias de ingresos y exoneraciones tributarias.- Los servicios de asesoría técnica, consultoría y otros que constituyan fuentes de ingreso alternativo para las universidades y escuelas politécnicas, públicas o particulares, podrán llevarse a cabo en la medida en que no se opongan a su carácter institucional sin fines de lucro.

- Art. 125.- Programas y cursos de vinculación con la sociedad.- Las instituciones del Sistema de Educación Superior realizarán programas y cursos de vinculación con la sociedad guiados por el personal académico. Para ser estudiante de los mismos no hará falta cumplir los requisitos del estudiante regular.

- Art. 145.- Principio de autodeterminación para la producción del pensamiento y conocimiento.- El principio de autodeterminación consiste en la generación de condiciones de independencia para la enseñanza. generación y divulgación de conocimientos en el marco del diálogo de saberes, la universalidad del pensamiento, y los avances científico-tecnológicos locales y globales (Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación, 2010).
- Es la Ley Orgánica de Comunicación el cuerpo normativo que regula todo lo concerniente a la comunicación, ley que con sujeción a la Constitución de la República y en especial atención a los artículos a continuación, reconoce el derecho a la comunicación, que comprende la libertad de expresión, de información y el acceso en igualdad de condiciones al espectro radioeléctrico, siendo titulares de este derecho todas las personas, tanto ecuatorianas como extranjeras; consecuentemente se puede crear un medio de información ya sea a favor de la institución como a favor de particulares, independientemente de que se trate de una Universidad, aunque aquel factor obviamente favorecería la labor. En este sentido, la mentada Agencia de Comunicación sería, a su vez, un medio de comunicación de carácter privado, la cual tendría que ser sin fines de lucro caso contrario entraría en contradicción con la Ley Orgánica de Educación Superior.
- Art. 5.- Medios de comunicación social.- Para efectos de esta ley, se consideran medios de comunicación social a las empresas, organizaciones públicas, privadas y comunitarias, así como a las

personas concesionarias de frecuencias de radio y televisión, que prestan el servicio público de comunicación masiva que usan como herramienta medios impresos o servicios de radio, televisión y audio y vídeo por suscripción, cuyos contenidos pueden ser generados o replicados por el medio de comunicación a través de internet.

- Art. 13.- Principio de participación.- Las autoridades y funcionarios públicos así como los medios públicos, privados y comunitarios, facilitarán la participación de los ciudadanos y ciudadanas en los procesos de la comunicación.
- Art. 17.- Derecho a la libertad de expresión y opinión.- Todas las personas tienen derecho a expresarse y opinar libremente de cualquier forma y por cualquier medio, y serán responsables por sus expresiones de acuerdo a la ley.
- Art. 29.- Libertad de información.- Todas las personas tienen derecho a recibir, buscar, producir y difundir información por cualquier medio o canal y a seleccionar libremente los medios o canales por los que acceden a información y contenidos de cualquier tipo.
- Art. 33.- Derecho a la creación de medios de comunicación social.- Todas las personas, en igualdad de oportunidades y condiciones, tienen derecho a formar medios de comunicación, con las limitaciones constitucionales y legales establecidas para las entidades o grupos financieros y empresariales, sus representantes legales, miembros de su directorio y accionistas.

- Art. 70.- Tipos de medios de comunicación.- Los medios de comunicación social son de tres tipos: 1. Públicos; 2. Privados; y 3. Comunitarios.
- Art. 71.- Responsabilidades comunes.- La información es un derecho constitucional y un bien público; y la comunicación social que se realiza a través de los medios de comunicación es un servicio público que deberá ser prestado con responsabilidad y calidad, respetando los derechos de la comunicación establecidos en la Constitución, los instrumentos internacionales y contribuyendo al buen vivir de las personas. Todos los medios de comunicación tienen las siguientes responsabilidades comunes en el desarrollo de su gestión:
  1. Respetar los derechos humanos y promover su plena aplicabilidad;
  2. Desarrollar el sentido crítico de los ciudadanos y promover su participación en los asuntos de interés general;
  3. Acatar y promover la obediencia a la Constitución, a las leyes y a las decisiones legítimas de las autoridades públicas;
  4. Promover espacios de encuentro y diálogo para la resolución de conflictos de interés colectivo;
  5. Contribuir al mantenimiento de la paz y la seguridad;
  6. Servir de canal para denunciar el abuso o uso ilegítimo que los funcionarios estatales o personas particulares hagan de los poderes públicos y privados;
  7. Impedir la difusión de publicidad engañosa, discriminatoria, sexista, racista o que atente contra los derechos humanos de las personas;

8. Promover el diálogo intercultural y las nociones de unidad y de igualdad en la diversidad y en las relaciones interculturales;

9. Promover la integración política, económica y cultural de los ciudadanos, pueblos y colectivos humanos; y,

10. Propender a la educomunicación.

- Art. 84.- Definición.- Los medios de comunicación privados son personas naturales o jurídicas de derecho privado con o sin finalidad de lucro, cuyo objeto es la prestación de servicios públicos de comunicación con responsabilidad social (Superintendencia de la Información y Comunicación, 2013).

Con respecto a la figura legal de la Agencia de Comunicación, se solicitó el asesoramiento del Dr. Bolívar Chiriboga, Procurador de la UIDE, quien determinó que dicha agencia se podría constituir como una dependencia o unidad de producción de la Escuela de Comunicación de la Facultad de CC.SS y Comunicación de la UIDE, es decir, como una línea de servicios de la institución que brinde asesorías internas en Comunicación (a la Universidad y sus diferentes departamentos y facultades), así como también asesorías externas a todo tipo de empresas. Su conformación, organización y administración sería similar a la de la Clínica de Odontología de la carrera de Odontología de la Facultad de Ciencias Médica, de la Salud y de la Vida de la UIDE.

A su vez, se solicitó el asesoramiento del Ing. Marcelo Fernández, Canciller de la UIDE, quien afirmó estar de acuerdo con el Dr. Bolívar Chiriboga; sin embargo, también sugirió que la Agencia de Comunicación Global se podría

constituir como una compañía legal, una vez presentado el plan del proyecto por parte de los estudiantes quienes lo ejecutan, y aprobado por parte del Consejo Académico de la Universidad. Posteriormente, se analizaría dicha propuesta con los abogados de la institución, para su correcta creación.

### **2.2.2. La agencia y el Plan Nacional del Buen Vivir**

La Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), en la búsqueda de su adaptación a las demandas y estándares de calidad exigidos para las instituciones de educación superior, trabaja diariamente para convertirse en un referente que cumpla con la visión del Plan de Desarrollo Nacional, de acuerdo a lo establecido por el Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad de Educación Superior (CEAACES).

A partir de este hecho, un equipo conformado por seis estudiantes de la Facultad de CC.SS y Comunicación de la UIDE, propone la creación de una Agencia de Comunicación Global que permita la profesionalización de los estudiantes a través de prácticas laborales reales, incluso antes de culminar sus estudios; así como también el incentivara los estudiantes a participar en proyectos de vinculación con la sociedad, los cuales promuevan el bienestar social y la dignidad humana, satisfaciendo las demandas y necesidades de la sociedad ecuatoriana.

De acuerdo al Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017, establecido por la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, el aporte que ha brindado la universidad, priorizando lo establecido para la educación superior en los últimos años, ha sido el plantear programas de capacitación a docentes

centrados en la generación de conocimientos y en la actualización de los modelos pedagógicos y/o metodologías de aprendizaje, dentro y fuera de las aulas. Con los conocimientos impartidos por los docentes preparados, los estudiantes que aprueben los procesos meritocráticos exigidos por la universidad, tendrán la oportunidad de ser parte activa de la Agencia de Comunicación que se propone crear, y así poner en práctica los conocimientos aprendidos en las aulas; así como también estar sometidos a un aprendizaje continuo en el ámbito de experticia de cada especialización del área comunicacional en los departamentos respectivos.

A través de este proyecto, la UIDE busca ser parte de la Revolución del Conocimiento, la cual propone la innovación, la ciencia y la tecnología como fundamentos para el cambio de la matriz productiva, concebida como una forma distinta de producir y consumir, adaptándose a los siguientes objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir 2013 - 2017:

- Objetivo 4: “Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía”.
  - 4.3.- Promover espacios no formales y de educación permanente para el intercambio de conocimientos y saberes para la sociedad aprendiente.
  - f. Generar espacios de encuentro, de intercambio de conocimientos y saberes y de aprendizaje intergeneracional en diversas áreas, para la realización personal.
  - 4.4.- Mejorar la calidad de la educación en todos sus niveles y modalidades, para la generación de conocimiento y la formación

integral de personas creativas, solidarias, responsables, críticas, participativas y productivas, bajo los principios de igualdad, equidad social y territorialidad.

- i. Asegurar en los programas educativos la inclusión de contenidos y actividades didácticas e informativas que motiven el interés por las ciencias, las tecnologías y la investigación, para la construcción de una sociedad socialista del conocimiento.
- j. Crear y fortalecer infraestructura, equipamiento y tecnologías que, junto al talento humano capacitado, promuevan el desarrollo de las capacidades creativas, cognitivas y de innovación a lo largo de la educación, en todos los niveles, con criterios de inclusión y pertinencia cultural.
- m. Asegurar la incorporación sistemática de programas y actividades de aprendizaje desde el aprender haciendo y la vinculación de la comunidad al proceso educativo, en todos sus niveles y modalidades, para fomentar una cultura de afectividad y responsabilidad con los seres humanos y la naturaleza.
- 4.6.- Promover la interacción recíproca entre la educación, el sector productivo y la investigación científica y tecnológica, para la transformación de la matriz productiva y la satisfacción de necesidades.
- a. Generar oferta educativa e impulsar la formación de talento humano para la innovación social, la investigación básica y aplicada en áreas de producción priorizadas, así como la resolución de problemas nacionales, incentivando la articulación de redes de

investigación e innovación con criterios de aprendizaje incluyente (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES, 2013).

Lo que se busca con la creación de la Agencia de Comunicación en la Escuela de Comunicación de la Facultad de CC.SS y Comunicación de la Universidad Internacional del Ecuador, es implementar nuevos espacios de profesionalización y preparación personal y laboral de los estudiantes, a través de la generación de proyectos para empresas reales, en los cuales aplicarán sus conocimientos y saberes.

Por otro lado, la propuesta de creación de esta Agencia busca mejorar la calidad de la educación, la generación de conocimientos y la formación integral de personas productivas. El trabajo que se realizará dentro de esta Agencia promoverá la interacción recíproca entre la educación, el sector productivo y la investigación científica y tecnológica, generando una oferta educativa innovadora que impulse una formación nueva de talento humano.

- ✓ Objetivo 9: “Garantizar el trabajo digno en todas sus formas”.
- 9.2.- Promover el trabajo juvenil en condiciones dignas y emancipadoras que potencie sus capacidades y conocimientos.
- a. Fortalecer los programas enfocados en la incorporación de jóvenes al mercado laboral, ya sea a través de un primer empleo o de forma remunerada, a través de pasantías, las mismas que requieren de validación como experiencia profesional.

- b. Apoyar el desarrollo de los emprendimientos juveniles en ámbitos de financiamiento, capacitación, transferencia tecnológica y gestión empresarial.
- c. Implementar incubadoras de proyectos, vinculadas a las prioridades del país, que fomenten una cultura de emprendimiento (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES, 2013).

Con la propuesta de creación de la Agencia se busca fortalecer los programas enfocados a la incorporación de jóvenes al mercado laboral real, a través de una primera experiencia laboral desde el campo universitario, de forma remunerada como pasantías, que validen al estudiante con una experiencia profesional real. De igual manera, la institución educativa apoyará el desarrollo de los emprendimientos juveniles logrando, como se mencionó anteriormente, la preparación y profesionalización de los estudiantes antes de culminar sus estudios universitarios.

## **2.3.      Ámbito financiero**

### **2.3.1. Procesos financieros**

De acuerdo a los objetivos tanto académicos como de profesionalización, y debido a que la Agencia de Comunicación inicialmente no recibirá ingresos<sup>1</sup>, los estudiantes pertenecientes a dicha agencia comenzarán a trabajar en los proyectos de vinculación que la UIDE tiene actualmente con las demás

---

<sup>1</sup> Los valores que reciba la agencia, por ser una dependencia de la UIDE serán considerados siempre como “Otros Ingresos”. La UIDE no recibe utilidades.

escuelas y facultades, además de apoyar al Departamento de Promoción y Marketing de la Universidad<sup>2</sup>. Se dividirán las tareas de acuerdo a la especialidad que estudian y presentarán resultados por proyectos en equipo, no de forma individual.

El manejo financiero se lo hará como un “Centro de Costos” creado únicamente para este propósito, que comprende el siguiente funcionamiento: los ingresos que se perciban como retribución a los proyectos en los que los estudiantes colaboren para empresas externas se destinarán a la agencia, clasificada como Centro de Costos y probablemente como “Agencia de Comunicación”. De la misma manera, la agencia necesitará deducir sus costos y gastos de este Centro de Costos, manejado independientemente del sistema contable de la Universidad.

Están establecidos dos formatos por la Universidad Internacional del Ecuador para los Centros de Costos, para los años 2013 y 2014<sup>3</sup>. El formato es similar al de un Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado. **(Ver Anexo 1)**

La agencia, como todos los centros de su tipo, deberá presentar los primeros días de cada año un presupuesto en el que se proyecten los ingresos aproximados y los costos y gastos estimados. Para el comienzo de esta propuesta no se contemplarán los ingresos porque no existen tarifas establecidas para los trabajos de los estudiantes, hasta el primer semestre de funcionamiento.

---

<sup>2</sup> Tareas de apoyo permanentes.

<sup>3</sup> Para este año la Dirección Financiera de la UIDE ha cambiado ciertos criterios y existen modificaciones pendientes.

Algunas cuentas que se manejarán de forma permanente, para gastos a proveedores son las siguientes (todas las cuentas, sin excepción deberán tener un monto máximo):

- ✓ Alimentación y bebidas: subsidio de almuerzo para los estudiantes que participen de este proyecto. El subsidio se lo realizará bajo las mismas condiciones del personal administrativo.
- ✓ Afiliación y suscripciones a prensa escrita, boletines, revistas digitales, foros, blogs y otros.
- ✓ Mantenimiento de equipos: pago de instalación, revisiones periódicas de equipos de computación y de oficina.
- ✓ Movilización: traslado del personal y equipos desde la Universidad hacia su lugar de destino. De igual manera que el caso de alimentación, la UIDE subsidia el transporte de los estudiantes en calidad de personal.
- ✓ Suministros de oficina.
- ✓ Suministros y materiales: cableado y equipos pequeños que no sean considerados suministros de oficina.
- ✓ Servicios básicos: agua, luz, teléfono e Internet (considerar servicio de Internet inalámbrico).

Para el caso de las inversiones en activos tangibles e intangibles, el proceso de compra se lo realizará previa aprobación de Vicecancillería Administrativa Financiera, a través del Departamento de Adquisiciones de la UIDE. Algunos equipos de computación y software pueden ser:

- ✓ Ordenadores.

- ✓ Licencias y actualizaciones.
- ✓ Cámaras de video.
- ✓ Cámaras fotográficas.
- ✓ Trípodes.
- ✓ Audífonos.
- ✓ Micrófonos.
- ✓ Cables de transferencia.
- ✓ Remotos.
- ✓ Grabadoras de voz.
- ✓ Cubo institucional.
- ✓ Claqueta.
- ✓ Impresoras.
- ✓ Hosting.
- ✓ Infocus.
- ✓ Pantalla LED.
- ✓ Tablets.
- ✓ Smartphones.

El manejo financiero de la agencia se lo realizará de forma independiente de la Unidad de Apoyo del Departamento de Marketing de la Universidad, con el objetivo de cuantificar los gastos de ejecución de esta propuesta e identificar contablemente los beneficios otorgados a los estudiantes y a las empresas con las que trabajen.

Una vez aprobado el funcionamiento de la agencia, ésta será supervisada por la Dirección de Marketing, la Dirección de Vinculación con la Comunidad y el Departamento de Bienestar Estudiantil de la UIDE.

Para el caso de pago de honorarios, los estudiantes contarán con la tutoría sin costo de los docentes a tiempo completo que sean afines al proyecto en el que se trabaje; los docentes a tiempo completo guiarán las tareas de los estudiantes como parte de sus funciones de tutoría.

De la misma manera que se cargan los servicios al presupuesto de una Escuela, dentro de los costos se aprovisionarán honorarios por hora, como hora de clase, a los docentes que no sean a tiempo completo u horas extras de los docentes a tiempo completo, de ser el caso (ya que pueden prestar sus servicios dentro de sus horas de trabajo); en la cuenta “Honorarios Docentes” del sistema contable.

Los estudiantes recibirán como reconocimiento al desempeño de sus tareas, un certificado de haber realizado pasantías pre-profesionales con opción a contratación; y de acuerdo al éxito de sus propuestas, reconocimientos especiales.

Para esta propuesta, también se contempla la participación de ex alumnos, graduados y egresados de la Escuela de Comunicación de la Facultad de CC.SS y Comunicación de la UIDE, quienes deseen cooperar con los proyectos de la Agencia, y quienes deberán recibir remuneración por sus servicios prestados, valores que se determinarán tras los primeros meses de funcionamiento de la Agencia, ya que al inicio no existirán ingresos.

### **2.3.2. Autofinanciación**

Como se mencionó anteriormente, la UIDE financiará las actividades de la agencia y, a su vez, supervisará el buen uso de los recursos.

En lo que a autofinanciación se refiere, los estudiantes correrán por su cuenta todos los valores no contemplados en los procesos financieros de la UIDE, y que considerados particularmente puedan mejorar sus tareas.

Se debe indicar que de acuerdo al caso, algunos proyectos se podrán “autofinanciar” con ayuda económica de las empresas con las que se trabaje, siempre y cuando el proyecto tenga un fin no lucrativo y gratuito para la comunidad.

### **Capítulo III. Investigación.**

Por ser un primer análisis, la investigación se basa en los datos existentes en la UIDE, soportándose en entrevistas a profesionales del área que permitan sustentar los primeros pasos para esta propuesta.

Se investiga el proceso que llevan los estudiantes de la Universidad Internacional del Ecuador mediante el análisis de la malla planteada para la carrera de Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional.

Se procede al análisis de los syllabus de cada una de las materias que puedan apuntar a la construcción de los perfiles de las personas que participarán del departamento de Comunicación y Relaciones Públicas de la agencia propuesta.

Finalmente se acude a expertos en la materia para que puedan dar dirección y soporte a la propuesta ya que, es necesario conocer el funcionamiento de las agencias de comunicación actuales; además de la entrevista a una persona administrativa de la UIDE que emita valiosa información para la conformación de un comité directivo, necesario para la creación de la Agencia de Comunicación mencionada en esta tesis.

### **3.1. Objetivos de investigación**

#### **3.1.1. General**

Determinar la estructura organizacional de un departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional de una Agencia de comunicación global que funcione como unidad de producción al amparo de la Escuela de comunicación de la Universidad Internacional del Ecuador para la preparación y profesionalización de los estudiantes.

#### **3.1.2. Específicos**

- Analizar el funcionamiento de una posible agencia de relaciones públicas como unidad de producción.
- Indagar los factores actuales de la UIDE que determinarían la creación de la agencia como unidad de producción.
- Examinar la preparación que reciben los estudiantes de la Escuela de Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional.

### **3.2. Metodología**

La metodología a usarse es multimétodo; es decir, cualitativa ya que profundiza en el análisis de un caso específico y el análisis de otros departamentos que permitan comprender la estructura y proponer la más adecuada para la agencia, desde un punto de vista específico; y cuantitativa ya que necesitará de datos específicos que den soporte a la propuesta.

### **3.2.1. Técnicas**

#### Cualitativas

- Entrevistas: Mario Naranjo (relaciones públicas de Naciones Unidas), Marcela Becerra (Agencia de relaciones públicas PR-News), Cecilia Apunte (Ex Directora de Escuela de Comunicación en UIDE y actual Directora del área estudiantil de Bienestar Estudiantil).
- Análisis documental de la Escuela de Comunicación y Relaciones Públicas

#### Cuantitativas

- Encuesta realizada.

### **3.3. Investigación cualitativa**

Para el estudio sobre la consolidación y funcionamiento de una agencia de comunicación, se utiliza la muestra no probabilística de expertos. Para la selección de los entrevistados, la autora de esta tesis se basa en la siguiente lógica explicada en esta pirámide invertida.

**Muestra no probabilística de expertos.**



**Ilustración 18. Muestra no probabilística de expertos. Fuente: Renato Rodríguez. Realización: Gabriela Cruz.**

- Entrevista1
  - ⇒ Universo: Agencias de comunicación y relaciones públicas/Docentes Escuela de Comunicación y Relaciones Públicas.
  - ⇒ Muestra: Mario Naranjo (Naciones Unidas – Docente de las materias “Communicational Organization II y Public Relations and Lobbing – período académico Septiembre 2013-Enero 2014)
  - ⇒ Justificación de la selección: Se selecciona a este comunicador por su experiencia en Naciones Unidas además de su participación como docente (por primera vez)

de la Universidad Internacional del Ecuador, dato importante ya que observa objetivamente la realidad de la UIDE con respecto a la preparación y profesionalización de los estudiantes.

⇒ Tipo de entrevista: Estructurada (**Ver Anexo 2**)

⇒ Desarrollo

Se ha determinado una entrevista estructurada puesto que, por las ocupaciones del entrevistado, no se logra tener una entrevista directa, por lo tanto, se enviaron las preguntas por correo electrónico.

- ¿Cómo, según su criterio y experiencia profesional, se conforman las agencias de comunicación y relaciones públicas en el país?

“La estructura normalmente varía de agencia a agencia según el enfoque de cada una. Hay agencias que se centran en RRPP más que en otras ramas de la comunicación, hay otras que se ubican en el campo de reputación digital, y otras más publicidad que nada....”

- “Una aproximación muy personal de una agencia completa, a mi criterio, debería involucrar:
  - 1 Director/a General: Alto perfil y experiencia en cualquiera de los campos (RRPP, Medios, Publicidad, Audiovisuales, Creatividad)
  - 2 Directores de Área: 1 de Administración, finanzas y talento humano, con su respectivo equipo para cada sub-área; y 1 de Cuentas

- 1 Gerente de Cuentas por cada área que se atienda, p.ej. Gerente de Relaciones Públicas, Gerente de Redes y Com. Digital, Gerente de Imagen y Reputación, etc.
- Equipo técnico para atender a cada cuenta: 1 responsable de cuenta (in-house de preferencia) y un equipo de apoyo para cada cuenta.
- Todo esto sin contar con el equipo de logística y operaciones necesario.”

⇒ Análisis (evaluación del proceso de investigación)

Las agencias de comunicación, actualmente, ofertan una amplia gama de servicios y productos para el cliente. La estructura de esta agencia depende de su línea de especialidad; es decir, su oferta la determina como agencia especializada en cierta área de la comunicación, mas no al revés.

El equipo que plantea el entrevistado está estructurado en base a su experiencia y a la petición de armarlo para una agencia de Relaciones públicas que tenga una gran línea de servicios, por este motivo se habla de la necesidad de 12 personas sin contar con el equipo de logística y operaciones.

- Entrevista 2

⇒ Universo: Agencias de comunicación y relaciones públicas

⇒ Muestra: Marcela Becerra (PR News)

- ⇒ Justificación de la selección: Gerente que conoce el movimiento de una agencia de comunicación y relaciones públicas que tiene pocos años de existencia en el mercado y una amplia gama de servicios.
- ⇒ Tipo de entrevista: Estructurada **(Ver Anexo 3)**
- ⇒ Desarrollo

Se ha determinado una entrevista semiestructurada puesto que, por haber sido una entrevista cara a cara, se permitió dar rienda suelta a la opinión de la entrevistada.

- Usted es periodista de profesión. ¿cómo es que decide vincularse al mundo de las relaciones públicas?  
“Son dos partes de mí que se complementan, dos personalidades diferentes que se juntan para un objetivo, ya sea este crear, vender, promocionar, analizar”.
- ¿Cómo está conformada la agencia PR News?  
“Gerencia general, Gerencia ejecutiva, Dirección de cuentas, Ejecutivas de cuentas, Ejecutivas de comunicación organizacional.  
Todo esto porque tenemos clientes esporádicos y permanentes, ya sea por proyectos grandes o por cosas puntuales. Para nosotros resulta fundamental la vinculación con los medios por lo que las chicas que son ejecutivas de cuentas deben estar en contacto siempre para llegar a cumplir los objetivos del cliente, es decir, nuestro mayor

compromiso es tener una presencia constante y positiva en los medios.

Nuestra línea de servicios es:

- Comunicación organizacional y relaciones públicas
- Estrategias de comunicación
- Planes de corto mediano y largo plazo
- Coaching
- Comunicación interna y externa
- Comunicación en crisis
- Planes de comunicación con elaboración de materiales
- Organización de ruedas de prensa
- Organización de eventos
- Fidelización con medios
- Media training
- Responsabilidad social empresarial
- Manejo de campañas de expectativa

Además que resulta importante señalar que una agencia de relaciones públicas debe estar bien acompañada (servicios audiovisuales, btl, manejo de redes sociales, diseño gráfico, etc.)”

- ¿Cuál cree usted que es la realidad de las agencias de relaciones públicas y comunicación en el Ecuador en los últimos 5 años?

“Las agencias de relaciones públicas han crecido bastante, la competencia más fuerte no son las otras agencias de relaciones públicas y comunicación sino las agencias de publicidad, que a mi modo de ver es una competencia desleal; ellos no te ponen una persona que te resuelva los problemas y te cree estrategias de comunicación, las agencias de publicidad lo que hacen es sacar boletines de prensa porque existe la facilidad de que te publiquen y fotonotas o entrevistas pero no más. Sucede que esto no genera un impacto no muy fuerte teniendo en cuenta que el trabajo es posicionar la marca y el vocero de la marca. Nosotros no solo vendemos sino que construimos imagen y generamos contenido basado en análisis que generan estrategias efectivas con fuerte impacto y bajo costo.

Mucha gente cree que hacer relaciones públicas es ser una *atcheé* que atiende a quien llega y hay mucha gente que dice que en relaciones públicas se invita a un desayunito a los medios, organiza eventos y ya. Relaciones públicas y comunicación van de la mano con la publicidad porque ambas comunican, de distinta manera, ayudando a posicionar o levantar la imagen de una empresa.

Actualmente la publicidad está tan cara que ha sido una oportunidad para que las empresas de relaciones públicas crezcan y se visualicen mejor en el mercado ya que representa menos dinero para el cliente lo que ofrecen las relaciones

públicas a lo que ofrece la publicidad con respecto al impacto que genera.”

- ¿Qué características cree que debe tener una persona que trabaje en relaciones públicas?
  - “Desenvuelta
  - Escribir bien
  - Hablar bien
  - Presencia impecable
  - Organizada
  - Todos los días atrás del cliente, hasta cierto punto intensas
  - No tener vergüenza al recordarle al cliente o a los medios
  - Estratégicos
  - Conocer los medios de comunicación y a la gente que los maneja
  - Tiene que tener iniciativa
  - Debe ser investigadora por naturaleza”
- ¿Qué opina usted sobre la preparación actual de los estudiantes de las carreras de relaciones públicas y comunicación organizacional?

“Hemos recibido pasantes de todas las universidades y creo que muchos de ellos no tienen idea de cuáles son los medios de comunicación, cuantas revistas circulan, cuantos diarios y a qué precio. Tienen problemas en la redacción y el estilo además de la falencia al concluir ideas, pero lo más importante es que no tienen la suficiente preparación con

respecto a géneros periodísticos que, aunque no crean, resulta fundamental en la preparación de un relacionista ya que se hace más periodismo que los periodistas. “

⇒ Análisis (evaluación del proceso de investigación)

La comunicadora emite criterios importantes sobre la complementariedad entre la carrera de relaciones públicas y periodismo y las características que debe tener la persona que se dedique a manejar o construir la imagen.

Se enfatiza en la realidad de las relaciones públicas en los últimos años con respecto al mercado y la línea de servicios que ofrece la empresa en la que trabaja como referente de una empresa que, con poco personal, puede abarcar varios frentes inmiscuidos en el ámbito de las relaciones públicas y la comunicación organizacional.

Finalmente critica mucho la preparación de los estudiantes de las distintas ramas de comunicación enfatizando en las falencias de aquellos que egresan o se gradúan de carreras como relaciones públicas, además de indicar lo importante que es la formación periodística para un comunicador.

- Entrevista 3

⇒ Universo: Universidad Internacional del Ecuador (autoridades)

⇒ Muestra: Cecilia Apunte (Ex Directora de Escuela y actual colaboradora en seguimiento académico y bienestar estudiantil)

⇒ Justificación de la selección: La señora Cecilia Apunte, además de conocer el movimiento de las Escuelas de Comunicación a cabalidad, conoce la realidad de la universidad ya que ha trabajado desde sus inicios en dicha institución.

⇒ Tipo de entrevista: Estructurada **(Ver Anexo 4)**

⇒ Desarrollo

Se ha determinado una entrevista estructurada puesto que, el objetivo de la misma es puntual.

- Según lo conversado anteriormente sobre la creación de la Agencia de Comunicación y de sus respectivos departamentos, que es nuestro tema de tesis, ya que Ud. ha estado involucrada con la Universidad Internacional del Ecuador desde sus inicios y tiene una visión de las funciones que cada autoridad tiene en la Universidad, ¿cómo podrían ellos participar en nuestra Agencia ya que necesitamos de un Comité Directivo que esté a la cabeza de la Agencia? ¿Quiénes podrían ser y las funciones que cumplirían en este Comité Directivo?

“Yo creo que el Ing. Javier Fernández, Vicerrector de la Universidad Internacional del Ecuador, es la persona que principalmente debería estar a la cabeza de ese Comité, ya que tiene bajo su responsabilidad toda el área administrativa y financiera. De ahí podría ser el Ing. Diego Pérez, quien está a cargo de los servicios estudiantiles. Siendo los

estudiantes parte de una Agencia es primordial que él esté presente en ese Comité.

Otra persona, por ser parte de la Universidad, debería ser Alberto Sabranski, y de pronto también como coordinador o asesor el Lic. Renato Rodríguez, ya que es Coordinador de las Carreras de Comunicación y tiene experiencia en el trabajo que se ha venido realizando con los estudiantes, principalmente en los Talleres Integrales.

Como la máxima autoridad de la Facultad de CC.SS y Comunicación debe estar presente en ese Comité el Decano Gonzalo Ortiz, ya que sería quien dé las disposiciones pertinentes a los involucrados en la Agencia. En ese sentido también puede estar involucrado el MSc. Emerson Chicaiza, designado por el Decano.”

⇒ Análisis (evaluación del proceso de investigación)

La entrevista, al ser puntual, arroja datos importantes a tener en cuenta para el proceso de estructuración de un posible comité de la universidad con respecto al trabajo a realizarse con la agencia de comunicación y cada uno de sus departamentos.

⇒ Análisis documental de la Escuela de Comunicación y Relaciones Públicas

⇒ Universo: Escuela de Comunicación UIDE

⇒ Muestra: Escuela de Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional

⇒ Justificación: La Escuela de relaciones públicas y comunicación organizacional de la UIDE se convertirá en el semillero del personal necesario para poner en marcha el Departamento de comunicación en la Agencia propuesta, objeto de esta tesis. Resulta fundamental, por lo tanto, analizar la formación que tienen los estudiantes durante los nueve semestres propuestos por la UIDE para convertirse en profesionales. Analizar los conocimientos impartidos como base para la selección del equipo. (<http://www.uide.edu.ec/SITE/carreras.php?ID=6&fID=4>).

El total de créditos que plantea la malla curricular más el trabajo de titulación es de 251,5, a esto se le suman las 200 horas de vinculación con la comunidad y las 400 horas de prácticas pre profesionales.

Las materias impartidas se encuentran ubicadas de acuerdo al avance del conocimiento del estudiante, por lo cual en los primeros semestres no existen tantas materias que tengan que ver directamente con la profesión; contrario al mirar al final de la malla, en donde ya se observan casi todas las materias impartidas direccionadas a la profesionalización del estudiante.

En este punto del análisis de la malla, arroja materias que el autor de la tesis considera, son fundamentales para la

formación del estudiante, basándose en su experiencia y en las entrevistas detalladas anteriormente.

⇒ Desarrollo

Desde el inicio de los estudios del autor de esta tesis en el año 2009, la malla curricular se ha mantenido de la misma manera que hoy se presenta a los colegas que optan por esta carrera. Se conforma de nueve semestres con materias de orden general, humanístico y profesional incluyendo además formación en inglés y deportes.

Basándose en los perfiles de un profesional en relaciones públicas y en comunicación organizacional se analizan las materias propuestas en la malla.

⇒ Análisis (evaluación del proceso de investigación)

**Perfiles y materias dictadas en Universidad Internacional del Ecuador en la Escuela de Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas.**

Perfil	Materias	Observaciones
<i>Diagnostica situaciones/ Identifica necesidades</i>	Semiótica general, Psicología de la comunicación, Antropología cultural, comportamiento del consumidor, Project Design	Todas las materias pasan por puntos fundamentales en el estudio del comportamiento y la psicología humana lo cual lleva a facilitar el diagnóstico situacional; esto, a su vez, lleva a identificar necesidades
<i>Planifica, diseña y gestiona estrategias creativas e innovadoras para solucionar problemas comunicacionales que afecten directamente a la productividad y/o</i>	Pensamiento creativo, Comunicación corporativa, Marketing Planning Project design, Organizational communication I,II	Las materias permiten generar procedimientos de diagnóstico comunicacional en relación a la productividad y competitividad de la

Perfil	Materias	Observaciones
<i>competitividad de la organización</i>		organización
<i>Maneja herramientas metodológicas de gestión</i>	Administration	Esta materia permite analizar procesos de gestión en cualquier tipo de organización
<i>Maneja nuevas herramientas tecnológicas y nuevos lenguajes</i>	Diseño digital I,II, presentación empresarial 3D	Estas materias brindan conocimiento en herramientas tecnológicas y nuevas formas de enviar un mensaje, sin embargo no existe una materia de formación para nuevas tecnologías y lenguajes (community manager)
<i>Optimiza recursos</i>	Marketing administration planning,	Estas materias permiten desarrollar la capacidad de determinar los recursos y generar estrategias para optimizarlos
<i>Fortalece la identidad y la imagen</i>	Comunicación organizacional, Comunicación corporativa, Semiótica aplicada, Psicología de la comunicación, Public Relations and lobbying, Organizational communication I,II	Estas materias ofrecen los conocimientos generales para el manejo de identidad e imagen y permite desarrollar de mejor manera estrategias para fortalecerlas.
<i>Capacidad para perfilar políticas de comunicación</i>	Comunicación corporativa, Administration, Organizational communication I,II	Las materias permiten comprender a la organización y el flujo de comunicación para determinar políticas
<i>Efectuar investigaciones</i>	Matemáticas y estadística, Informática, Investigación cuantitativa, Investigación cualitativa, Investigación de mercados	Estas materias se centran en el proceso de investigación con el soporte adecuado de matemáticas y ayuda de la tecnología al usar herramientas para el análisis y procesamiento de datos
<i>Ayudar a que los demás cumplan con sus</i>	Leadership	Esta materia permite desarrollar capacidades de

Perfil	Materias	Observaciones
<i>obligaciones de comunicar</i>		liderazgo y determinar estrategias de comportamiento y relación con los demás
<i>Colaboración en la preparación de manuales de políticas y procedimientos</i>	Comunicación corporativa, Organizational communication I,II, publicidad general, Composición gráfica, Procesos gráficos	Estas materias permiten entender cuáles son las políticas y procedimientos de la organización y la composición y línea gráfica de los manuales (análisis de los existentes o propuesta de los nuevos)
<i>Servicio al cliente</i>	Psicología de la comunicación, comportamiento del consumidor, leadership, Public relations and lobbying	Las materias dan un indicio de cómo se trata a un cliente, sin embargo no profundizan en ello
<i>Mover influencias</i>	Leadership, Negotiation and resolving problems	Materias que permiten desarrollar la capacidad de persuasión
<i>Organiza, controla, ejecuta y evalúa los procesos de comunicación interna y externa</i>	Comunicación organizacional, Comunicación corporativa, Organizational communication I,II, publicidad general	Son materias que abarcan los conocimientos con respecto a procesos de comunicación, ya sea con públicos internos o externos
<i>Asesoría en el ámbito de imagen y comunicación externa</i>	Comunicación organizacional, Comunicación corporativa, Semiótica aplicada, Psicología de la comunicación, Public Relations and lobbying, Organizational communication I,II	Materias que dan el soporte necesario para los conocimientos sobre imagen y comunicación externa
<i>Prevención y manejo de crisis</i>	Public Relations and lobbying, Organizational communication II, Negotiation and solving conflicts	Se manifiestan análisis de situaciones comunicacionales y posibles procesos para momento de crisis, sin embargo no profundizan en crisis

Perfil	Materias	Observaciones
<i>Mediación de conflictos</i>	Negotiation and resolving conflicts, leadership	Estas materias profundizan en situaciones de crisis y conflictos, enfatizando en procesos de mediación
<i>Planifica el trabajo operativo de una oficina de relaciones públicas.</i>	Comunicación organizacional, relations and Project design Public lobbying,	Estas materias permiten planificar el proceso operativo de las relaciones públicas en todos sus ámbitos, de manera general
<i>Monitorea los acontecimientos políticos, económicos y sociales que se suscitan fuera de la organización para prever el impacto en la organización y definir las acciones necesarias para afrontarlas.</i>	Opinión pública	Conocimiento de la opinión pública, los medios y las maneras de monitorearla
<i>Crea, desarrolla y elabora propuestas sobre las políticas globales a establecer en el Sistema de Relaciones Públicas de nuestras instituciones a nivel nacional e internacional y una vez aprobada, orienta su aplicación ya sea a corto, mediano o largo plazo</i>	Public relations and lobbyng	Permite analizar la situación global y construir estrategias para ser parte de los movimientos y sectores con actualidad
<i>Asesoran metodológicamente a los directivos sobre las políticas generales de acción en sus relaciones con los públicos de la entidad y el sistema</i>	Comunicación organizacional, relations and Events and protocol Public lobbying,	Estas materias permiten tener conocimientos generales sobre los mejores métodos para relacionarse con los públicos, sin embargo no profundizan en el tema
<i>Analiza la tendencia de la organización y de sus públicos en función de los intereses de ambos</i>	Investigación de mercados	La materia permite tener la preparación general para analizar “tendencias”
<i>Participa en la toma de decisiones y aporta el sentir de la opinión pública</i>	Leadership, Opinión pública	Son materias que permiten desarrollar características de liderazgo y poder de decisión además de analizar los impactos en la opinión

Perfil	Materias	Observaciones
<i>Diseña y ejecuta programas para promover los vínculos de la empresa con el entorno social</i>	Organizational communication II	pública de las decisiones tomadas  Esta materia permite ir más allá en la aplicación de estrategias y planes de comunicación sin embargo no existe el tiempo suficiente para implementar un programa como ejercicio
<i>Resuelve distintos tipos de conflictos entre la institución y sus públicos</i>	Negociation and resolving problems	Esta materia permite prepararse para resolver conflictos de cualquier tipo
<i>Organiza la participación de la entidad en ferias y exposiciones nacionales e internacionales</i>	Events and protocol, Organizational communication I,II	Se habla de estrategias como ferias y exposiciones para llegar a los públicos pero no se profundiza en procesos
<i>Elabora, ejecuta, controla y evalúa el plan de Relaciones Públicas de la entidad a partir de las estrategias e intereses de la institución</i>	Public relations and lobbying	Esta materia abarca el proceso de la creación de un plan de relaciones públicas, sin embargo en donde se aplican los conocimientos es en el taller integral y paralelo de acuerdo a los requerimientos programados por la Escuela
<i>Elabora, calcula, propone y ejecuta el presupuesto de Relaciones Públicas en divisa y moneda nacional</i>	Matemáticas y estadística para CCSS, Administration, Public relations and lobbying	En la materia de relaciones públicas y lobbying se tienen en cuenta los presupuestos para realizar un plan, sin embargo, las otras materias son las que tienen el respaldo en conocimientos numéricos para la ejecución del presupuesto
<i>Elabora, instrumenta y controla el plan de atención a los medios de comunicación</i>	Medios de comunicación, Public relations and lobbying	Medios es la materia que permite conocer el funcionamiento y la gama de medios que existe mientras que en lobbying se trata, de manera general en la relación y atención

Perfil	Materias	Observaciones
<i>Elabora programas e imparte docencia sobre la especialidad para el personal de la entidad o del entorno</i>	Leadership	Aunque en la materia se analizan características personales y de relación con el entorno, no existe una materia que se especialice en coaching
<i>Promueve visitas, conferencias, talleres, eventos nacionales e internacionales y otras acciones orientadas a consolidar el clima de conocimiento, confianza y credibilidad de los públicos de la institución</i>	Events and protocol	Se analizan estrategias mencionadas en el perfil y función
<i>Promueve la edición de publicaciones, boletines especializados y otros medios o soportes que garanticen la información permanente a los públicos de la entidad</i>	Procesos gráficos, producción de radio, producción de televisión, géneros del periodismo escrito, géneros del periodismo radiofónico, géneros del periodismo televisivo	Estas materias permiten tener el soporte necesario para tener contacto con medios y enviar información de manera adecuada
<i>Organiza y atiende las acciones de protocolo y ceremonial de la entidad y de personalidades, propias o visitantes</i>	Events and protocol	Esta materia trata brevemente de procesos para atención a personalidades y ceremonial
<i>Organiza las presentaciones de la entidad o de sus productos entre el público interno y externo</i>	Presentación empresarial 3D, Diseño digital 1 y 2, Events and Protocol, publicidad, Planificación de medios	Todas las materias permiten tener el conocimiento suficiente para generar impacto en el público, externo o interno, con la presentación de la entidad, producto o servicio
<i>Facilitar la interacción entre la organización y sus miembros y entre la organización y su medio</i>	Comunicación Organizacional, comunicación corporativa, Organizational communication I,II	Estas materias permiten tener el conocimiento para facilitar procesos de comunicación
<i>Propone cursos de capacitación para el público</i>	Materias profesionales	Las materias pueden capacitar a la persona en

Perfil	Materias	Observaciones
<i>interno y externo</i>		conocimiento pero se necesitaría una preparación extra para la capacitación de otras personas en temas profesionales tanto al público interno como externo

**Ilustración 19. Perfil y materias que se dictan en la UIDE en la carrera de Comunicación y Relaciones Públicas. Fuente: Malla curricular UIDE2014. Realización: propia.**

### 3.4. Investigación cualitativa (Relier PR, 2013)

⇒ Universo: Universidad Internacional del Ecuador

⇒ Muestra: Trabajadores, estudiantes y docentes. Para obtener la muestra y determinar el número de encuestas que se deben aplicar, se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \cdot o^2 \cdot Z^2}{(N - 1) \cdot e^2 + o^2 \cdot Z^2}$$

Se selecciona un margen de error del 2% con un grado de confiabilidad del 99%, el cual, dio como resultado una muestra de 50 personas.

⇒ Justificación: Para la fundamentación de la propuesta de los eventos a realizarse, la autora mira la necesidad de basarse en la encuesta realizada por el equipo RELIER PR en el

taller paralelo del 2013 de la Escuela de Comunicación y relaciones públicas; puesto que, el impacto que se genera primero es al público interno de la universidad, además que la participación de los estudiantes en esta agencia dependerá de la imagen que se proyecte mediante lo palpable.

La población, de acuerdo al campo de investigación, es la comunidad de la Universidad Internacional del Ecuador; en ésta se incluyen docentes, 400 personas, personal administrativo y logístico, 300 personas, y por último, estudiantes de todas las escuelas y facultades, 2300 personas. Nuestra población sería 3000 personas.

⇒ Desarrollo: Se plantea una encuesta (**Ver Anexo 5**) usando el método de investigación sistemático.

⇒ Análisis (evaluación del proceso de investigación)

Como resultado de la investigación, se pudo obtener un panorama claro de lo que estaba pasando en las Escuelas de Comunicación, la Facultad de Ciencias Sociales y por ende en la Universidad Internacional del Ecuador.

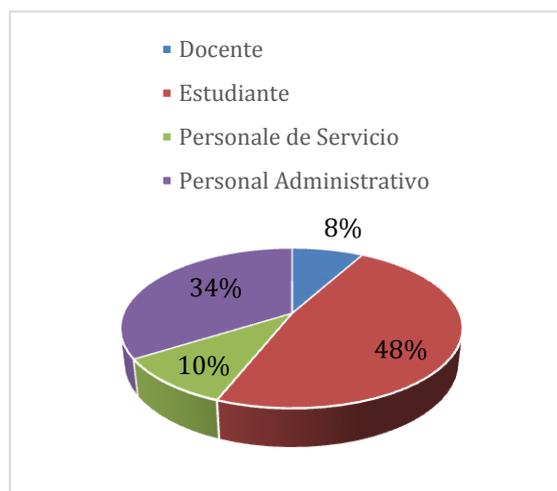
Con la investigación se define que la Facultad de Comunicación y Ciencias Sociales hace presencia en redes sociales, canales de YouTube y Blogs, pero su promoción se limita ahí, también mencionando que únicamente son los estudiantes de la misma Facultad los cuales son partícipes de estas redes cibernéticas, es

por ello que la Facultad no es muy conocida entre los estudiantes de otras escuelas.

La Facultad realiza varias salidas y proyectos enriquecedores, tanto para las Escuelas de Comunicación, como también las Escuelas de Ciencias Sociales, sin embargo no son difundidas hacia toda la comunidad universitaria.

Sin duda, estos resultados permitirán a la autora tener un sustento fuerte el momento de proponer una estrategia para la agencia y su presencia en la universidad.

⇒ ¿Qué función cumple usted en la universidad?



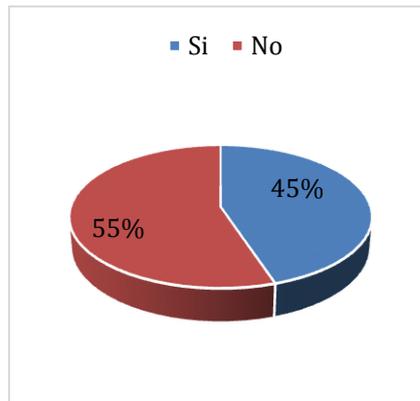
**Ilustración 20. Resultados 1. Fuente: Investigación realizada por equipo RELIER P.R. 2013, Talleres C.S.C. UIDE. Realización: RELIER P.R.**

Como

podemos observar en el gráfico la mayoría de encuestados son estudiantes, representando el 48 % del total de la muestra, seguido por el 34 % donde

figuran el personal administrativo, el personal logístico el 10% y por último los docentes con un 8 % del total de las encuestas .

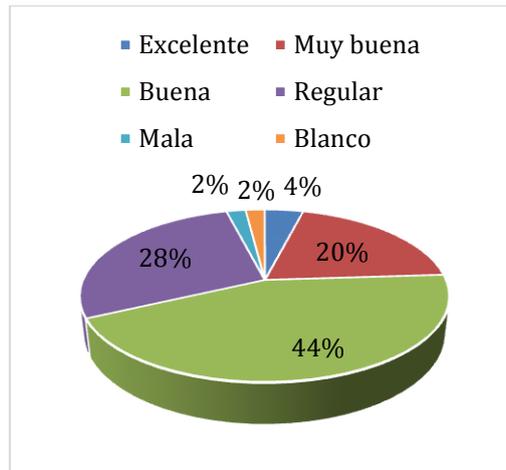
⇒ ¿Cree usted que la Universidad Internacional de Ecuador se preocupa por la integración de la comunidad universitaria?



**Ilustración 21. Resultados 2. Fuente: Investigación realizada por equipo RELIER P.R. 2013, Talleres C.S.C. UIDE. Realización: RELIER P.R.**

La pregunta a la que responden los siguientes resultados se basa en la preocupación que tiene la universidad internacional por la integración de la comunidad universitaria. Esto resulta importante puesto que, dado el objetivo de la agencia, el resultado por añadidura es lograr que, tanto eventos como estudiantes se integren en todo sentido; con la universidad así como también entre la comunidad.

⇒ Califique la gestión de la Facultad de Comunicación en el 2013.

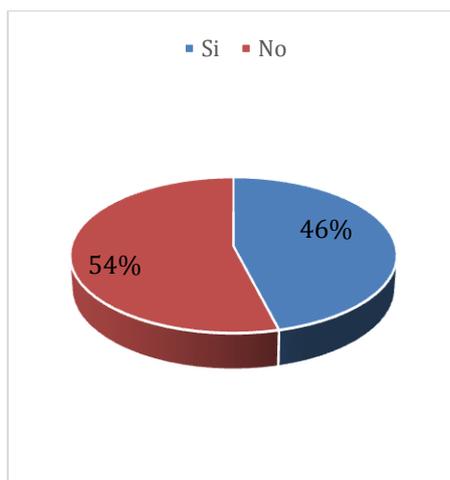


**Ilustración 22. Resultados 3. Fuente: Investigación realizada por equipo RELIER P.R. 2013, Talleres C.S.C. UIDE. Realización: RELIER P.R.**

La siguiente pregunta refleja cuán beneficiosa es la gestión de la facultad de comunicación, el 44% de los encuestados calificó a la facultad como buena, seguido por la calificación regular que se expresa en un 28%, la calificación muy buena se basa en el resultado del 20%, el 4% de los resultados simboliza excelente como respuesta de las encuestas y por último el 2% es representado por la calificación mala y respuestas no contestadas respectivamente.

Esta respuesta es importante ya que la Facultad es el semillero de estudiantes que podrían llegar a pertenecer a la agencia propuesta, por lo tanto es fundamental que la facultad tenga buena imagen con respecto a su gestión.

⇒ ¿Tiene conocimiento sobre los eventos realizados por la Escuela de Comunicación?



**Ilustración 23. Resultados 4. Fuente: Investigación realizada por equipo RELIER P.R. 2013, Talleres C.S.C. UIDE. Realización: RELIER P.R.**

Se encuentran respuestas un tanto parecidas cuando preguntamos el conocimiento de los encuestados frente a los eventos que realiza la escuela de comunicación, los resultados resolvieron que el 54% no conoce de los eventos, mientras que el 46% si conoce los eventos realizados.

⇒ Si su respuesta es sí, ¿qué eventos conoce?

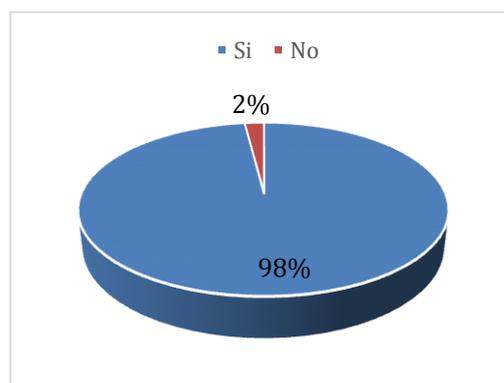


**Ilustración 24. Resultados 5. Fuente: Investigación realizada por equipo RELIER P.R. 2013, Talleres C.S.C. UIDE. Realización: RELIER P.R.**

Cuando se preguntó a los encuestados que respondieron Si en la pregunta número 4 cuales son los eventos que conocían, su respuesta fue: 41% de las personas encuestadas tiene conocimiento de los talleres , el 23% conoce el evento sombrero que realizo la Escuela de Comunicación, 15 % respondieron que son las conferencias los eventos más conocidos, por otro lado se tendrán eventos tales como concursos, eventos diplomáticos, programas, exposiciones y cruz roja los mismos que, según las encuestas son conocidos por las personas en un 3% cada uno y por ultimo tenemos un 6% en conciertos.

La respuesta es fundamental puesto que, como estrategias de la agencia para captar la atención e interés de los estudiantes, se puede tener a la UIDE como cliente con todos los eventos necesarios para ellos con respecto al impacto interno y externo.

⇒ ¿Considera usted conveniente que la Escuela de Comunicación realice constantemente eventos que promuevan la integración universitaria?



**Ilustración 25. Resultados 6. Fuente: Investigación realizada por equipo RELIER P.R. 2013, Talleres C.S.C. UIDE. Realización: RELIER P.R.**

El 92 % de la muestra de la comunidad universitaria que fue encuestada está de acuerdo en que la Escuela de Comunicación realice constantemente

eventos que promuevan la integración universitaria, mientras que tan solo el 2% dio por respuesta un No.

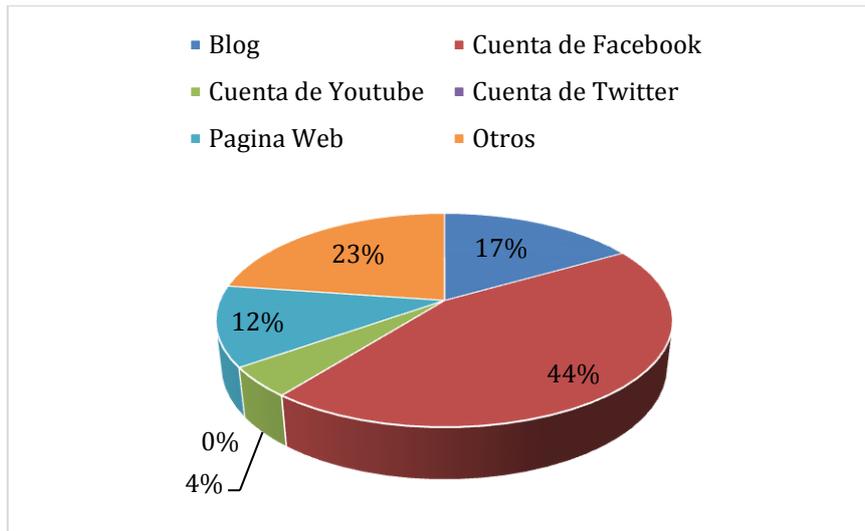
⇒ ¿Qué tipo de eventos le gustaría ver?



**Ilustración 26. Resultados 7. Fuente: Investigación realizada por equipo RELIER P.R. 2013, Talleres C.S.C. UIDE. Realización: RELIER P.R.**

Cuando se consultó acerca de los eventos de preferencia de los encuestados, los resultados arrojaron que el 32 % prefiere eventos deportivos, el 30% eventos artísticos, en cuanto a fechas nacionales, locales y mundiales la aceptación de los encuestados fue de 24% y por últimos el 14% prefiere eventos diferentes a los antes mencionados.

⇒ ¿Qué medios tiene la Facultad de Comunicación y Ciencias Sociales?



**Ilustración 27. Resultados 8. Fuente: Investigación realizada por equipo RELIER P.R. 2013, Talleres C.S.C. UIDE. Realización: RELIER P.R.**

Hablando de la Facultad de Comunicación y los medios que tiene la misma para darse a conocer, los encuestados expresaron que la cuenta de facebook es la más conocida con el 44%, seguida por el blog oficial con un 17%, la página web con el 12 % mientras que los elementos denominados como otros, forman parte del 23% de conocimiento de los encuestados, teniendo en último lugar la cuenta del youtube con el 4 % y sin aceptación alguna la cuenta de twitter con el 0 %.

## **Capítulo IV. Propuesta de la Agencia y el Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación.**

Una parte de este capítulo se realizó en conjunto con los demás compañeros que realizan la investigación para la conformación de otros departamentos de una misma agencia que es la propuesta central de esta tesis.

Otra parte de este capítulo es la propuesta de la estructura interna del Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación, la estrategia para seleccionar, motivar y comprometer a estudiantes a ser parte de esta agencia y una propuesta de implementación de un proyecto para la Universidad Internacional del Ecuador que también abriría el espacio necesario para que la agencia se posicione internamente en la universidad.

### **4.1. Antecedentes**

Con el rápido crecimiento de las relaciones públicas en la última década, sobre todo en el Ecuador, la carrera en comunicación toma otro sentido y resulta ser una gran opción para el crecimiento personal y profesional. Cada semestre, al abrirse el período de admisiones en las universidades, las carreras innovadoras como las de comunicación organizacional son las más demandadas.

La necesidad de las empresas de tener a una persona especializada en imagen, identidad empresarial y responsabilidad social, ha pasado de ser una

responsabilidad asignada a alguien 'afín' a esta labor a ser una necesidad grande que requiere instrucción y conocimientos especiales.

Sin duda alguna, las relaciones públicas han tomado otro peso en el ámbito comunicacional y empresarial, exigiendo de los estudiantes más preparación al salir a la vida profesional.

Las empresas ya no toman al cliente como un simple consumidor de su producto o servicio, ahora el cliente es el crítico que está expuesto a la imagen de la empresa desde que toma contacto indirecto con ella por cualquier tipo de medio de comunicación, hasta el contacto directo del cliente al llegar a la empresa y solicitar atención a sus requerimientos. De la misma manera, los empleados de estas empresas son los voceros de la imagen de la empresa y para que la imagen sea positiva, se debe trabajar en un ambiente interno óptimo.

Todos estos factores son más y más importantes al pasar de los días y el profesional de la comunicación lo sabe y avanza conforme a la tecnología y al estudio del comportamiento humano más las estrategias que beneficiarían a la empresa y al cliente.

Las universidades continúan caminando rumbo a la preparación y profesionalización que necesitan sus estudiantes en esta etapa de consolidación y estructuración educativa que vive el Ecuador. Frente a esta realidad, la propuesta de la agencia de comunicación como unidad de producción de los centros educativos de tercer nivel, resultan estar alineados completamente con lo que el estudiante y el país necesitan.

En el caso de la Universidad Internacional del Ecuador, la formación continua y la profesionalización de sus estudiantes ha sido prioridad desde hace muchos años. Con la presencia de los talleres integrales, los estudiantes pueden palpar, cada fin de semestre, la realidad de la vida profesional. Sin embargo, este trabajo resulta ser un procedimiento que se lleva a cabo con un solo cliente y en ambiente de competencia, bastante académico y de duración corta. La agencia, en este sentido, permitirá un alto nivel de formación, preparación y profesionalización continua en estudiantes que reúnan las características para formar parte de este equipo de alto rendimiento; preparándose, en este caso, en el área de relaciones públicas y comunicación organizacional.

#### **4.2. Diagnóstico**

La Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación de la Universidad Internacional del Ecuador cuenta con el sistema de los Talleres Integrales y Paralelos. Esta experiencia pre profesional se basa en un modelo pedagógico teórico práctico en el que el estudiante se alimenta de conocimientos en la práctica del realizar un proyecto para un cliente real. Es una metodología que permite juntar los conocimientos de estudiantes de distintos semestres y, conjuntamente con la creatividad, brindar estrategias viables para el cliente propuesto.

Los talleres integrales se realizan al final de cada semestre, lo que hace que el estudiante tenga una vida universitaria centrada en clases y trabajos sin tener la oportunidad de desarrollar capacidades de resolución de conflictos y

aplicación de sus conocimientos en casos reales durante un gran porcentaje de su vida en las aulas universitarias.

Este punto resulta importante ya que, la propuesta de la autora, es generar un equipo de alto rendimiento que tenga contacto con proyectos, casos y clientes reales durante todo el período educativo, manteniendo un alto nivel de formación, capacitación y aplicación de los conocimientos impartidos en clase, aportando así al desarrollo académico de la Escuela.

A nivel social, los estudiantes tendrán la oportunidad de vincularse con organizaciones reales que brinden información importante sobre la realidad del ámbito empresarial. Esto generará que el estudiante que haya sido parte de la agencia, tenga la posibilidad de brindar estrategias y soluciones viables, reales y creativas a la situación que se le presente en el momento de salir a la vida profesional.

### **4.3. Objetivos de la propuesta**

#### **4.3.1. Objetivo general**

Proponer la creación del Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional de una Agencia de Comunicación Global que será constituida al amparo de la Escuela de Comunicación de la Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación de la UIDE.

#### **4.3.2. Objetivos específicos**

- ✓ Determinar los aspectos administrativos, legales y financieros que regirían la Agencia de Comunicación Global.

- ✓ Argumentar la viabilidad de la propuesta de creación de la Agencia.
- ✓ Definir la conformación, la organización y el funcionamiento del Departamento.
- ✓ Establecer los perfiles idóneos que integrarían el Departamento.
- ✓ Proponer un plan de relaciones públicas para la Universidad Internacional del Ecuador, como trabajo piloto realizado por la Agencia de Comunicación, específicamente por el Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional.

#### **4.4. Definición de la Agencia de Comunicación Global**

Según lo establecido en las investigaciones documental y de campo de esta tesis, la Agencia de Comunicación Global se constituiría como una dependencia o unidad de producción de la UIDE, es decir, como una línea de servicios de la institución que brindaría asesorías internas en Comunicación (a la Universidad y sus diferentes departamentos y facultades), así como también asesorías externas a todo tipo de empresas; o como una compañía legal con estos mismos fines. Esta decisión dependería del Comité Académico de la UIDE.

Esta Agencia de Comunicación Global estaría conformada por los estudiantes de excelencia de los diversos semestres de la Escuela de Comunicación de la Facultad de CC.SS y Comunicación de la UIDE, quienes ejercerían los diferentes cargos y funciones de los departamentos de la Agencia, dependiendo de sus habilidades y conocimientos, así como también del semestre que estarían cursando. Por otro lado, los ex alumnos (graduados y

egresados) de estas mismas Escuela y Facultad, brindarían asesorías a los integrantes de la Agencia. El objetivo principal de la propuesta de creación de esta organización sería la profesionalización y preparación personal y laboral de los estudiantes, a través de la generación de proyectos para empresas reales, en los cuales aplicarían sus conocimientos y saberes.

Esta Agencia de Comunicación Global estaría avalada por la UIDE, y los diversos departamentos de esta institución, como Vicecancillería Administrativa Financiera, la Dirección de Marketing, la Dirección de Vinculación con la Comunidad, el Departamento de Bienestar Estudiantil, la Dirección de Servicios Estudiantiles y la Facultad de CC.SS y Comunicación, supervisarían el correcto funcionamiento de la agencia, considerando la autonomía que ésta tendría en cuanto a procesos internos se refiere.

#### **4.4.1. Ámbito administrativo**

La Agencia de Comunicación Global estaría conformada por un Comité Directivo, una Gerencia General, una Dirección de Tráfico, una Dirección de Cuentas y seis departamentos. Según lo establecido en las investigaciones tanto documental como de campo de esta tesis, el Comité Directivo, el cual supervisaría el correcto funcionamiento de la Agencia, estaría compuesto por las siguientes direcciones o áreas de la UIDE:

- ✓ Vicecancillería Administrativa Financiera.
- ✓ Dirección de Servicios Estudiantiles.
- ✓ Dirección de Marketing.
- ✓ Facultad de CC.SS y Comunicación.

- ✓ Dirección de Vinculación con la Comunidad.
- ✓ Dirección de Bienestar Estudiantil.

Por otro lado, la Gerencia General de la Agencia debería ser entregada a un docente o autoridad que pertenezca a la Escuela de Comunicación de la Facultad de CC.SS y Comunicación de la UIDE, quien pudiera ofrecer asesoramiento a los estudiantes y estuviera vinculado a todos los proyectos que la Agencia realizaría. En este caso, se podría considerar al MSc. Renato Rodríguez, docente y Coordinador de las carreras de Comunicación, para ejercer este cargo.

Respecto a los seis departamentos de la Agencia y los servicios que prestarían cada uno de ellos, se dividirían de la siguiente manera:

- ✓ Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional: consultorías en comunicación interna y externa.
- ✓ Diseño: diseño de marcas y asesoramiento en imagen corporativa.
- ✓ Periodismo: medios tradicionales y electrónicos.
- ✓ Producción: producción, pre-producción y post-producción.
- ✓ Publicidad: desarrollo de ideas y campañas publicitarias.
- ✓ Comunicación Digital: desarrollo de estrategias digitales de Marketing y Comunicación.

Es importante aclarar que los procesos internos de cada uno de los departamentos, así como su funcionamiento y organización, serán especificados en las tesis de cada uno de los seis estudiantes, quienes realizaron esta investigación.

La Dirección de Tráfico actuaría como el centro neurálgico de los departamentos de la Agencia, es decir, como una central de envío y recepción de información sobre los procesos de orden de producción de los clientes, las decisiones tomadas en base a ello, etc., hacia todos los departamentos, así como también hacia la Gerencia General y el Comité Directivo.

Al igual que la Dirección de Tráfico, la Dirección de Cuentas ocuparía un lugar estratégico dentro de la Agencia, ya que sería el área que funcionaría como intermediaria entre el o los clientes y la organización. En este sentido, esta dirección coordinaría y gestionaría todos los procesos necesarios para dar un buen servicio al cliente.

### **Estructura organizacional:**

A partir de estos resultados, se pueden nombrar los dos tipos de estructuras organizacionales que se seleccionarían para la conformación de esta Agencia:

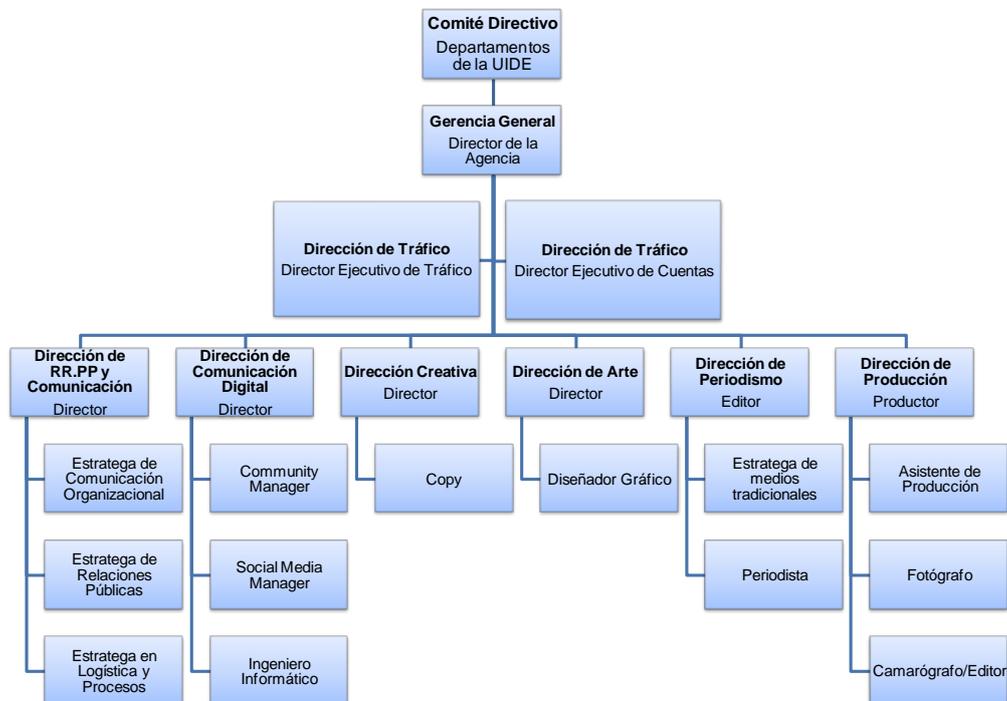
- ✓ Sistema de comunicación formal u organigrama.
- ✓ Sistema de comunicación informal.

Si bien estos dos tipos de estructuras parecerían contrapuestas, es evidente que la una dependería de la otra en este caso en particular. Por un lado, el sistema de comunicación formal actuaría entre las áreas del Comité Directivo, de la Gerencia General, de la Dirección de Tráfico, de la Dirección de Cuentas y de los directores de cada uno de los departamentos. Estarían organizados los puestos de trabajo de forma jerárquica, la comunicación y la toma de decisiones se limitarían a altos rangos, pero existiría cierta libertad dentro de cada área.

Por otro lado, el sistema de comunicación informal actuaría dentro de cada uno de los departamentos y entre ellos, tomando en cuenta a los directores. Se desarrollaría una red de comunicación informal, directa y verbal entre los integrantes de los departamentos, se establecerían relaciones espontáneas personales y sociales, y cada departamento se conectaría con otro por medio de centros neurálgicos, es decir, por medio de los directores de cada departamento.

La estructura de la agencia se establecería de la siguiente manera, tomando en cuenta, a su vez, las partes de toda organización y los mecanismos de coordinación y división del trabajo que se seleccionarían:

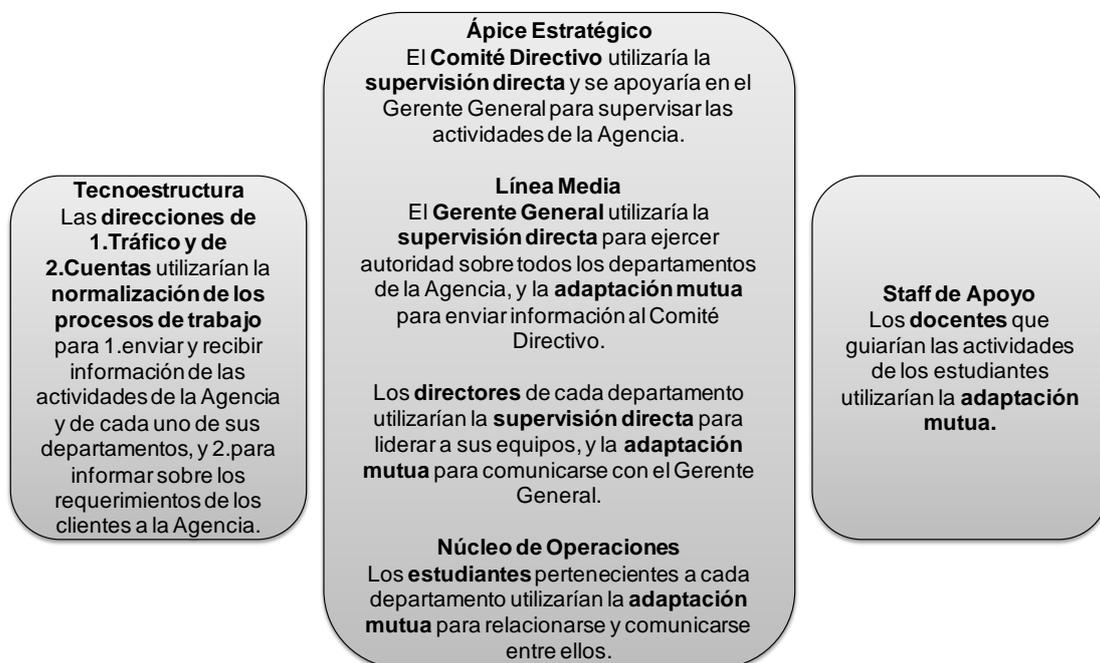
### Organigrama de la Agencia de Comunicación



**Ilustración 28. Organigrama de la Agencia de Comunicación. Fuente: Agencia de Comunicación. Realización: propia.**

Es importante aclarar que varios de los cargos definidos en la estructura de la Agencia podrían desempeñarse en diversos departamentos. Por ejemplo, es evidente que las direcciones de Tráfico y de Cuentas trabajarían en función de todos los departamentos de la Agencia; un diseñador gráfico no sólo sería necesario en la Dirección de Arte sino también en la de Publicidad o en la de Comunicación Digital; un fotógrafo no sólo se requeriría en la Dirección de Producción sino en la de Periodismo y en la de Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional; entre otros. Esta medida permitiría que no se repitieran cargos en la Agencia, determinando que una misma persona podría desempeñar diversas actividades en otros departamentos.

### **Partes de la Agencia de Comunicación Global**



**Ilustración 29. Partes de la Agencia de Comunicación Global y sus mecanismos de coordinación y división de trabajo. Fuente: libro “La estructuración de las organizaciones” de Henry Mintzberg. Realización: propia.**

Se debe especificar que el *staff* de apoyo, en este caso los docentes que guardarían las actividades de los estudiantes en la Agencia, no se contempla dentro de la estructura organizacional establecida anteriormente, ya que no afectaría directamente al flujo de actividades de la Agencia; sin embargo, al ser un área fundamental contenida en la organización, se la define como una de las partes de la misma.

La estructura de la Agencia de Comunicación Global estaría estrechamente relacionada con la comunicación interna de la misma. En ese sentido, sería importar abordar este tema.

### **Comunicación organizacional:**

El proceso comunicacional de la Agencia sería uno de los ejes fundamentales para su productividad, pues una comunicación eficaz permitiría la optimización de la realización de los proyectos y, para los integrantes de la Agencia, la existencia de una buena interacción, lo cual establecería un buen ambiente laboral que brindaría la sensación de pertenencia e involucramiento con la misma.

Los flujos de comunicación internos serían horizontales, ascendentes y descendentes, lo cuales se relacionarían estrechamente con la estructura de la Agencia, y podrían ser de la siguiente manera:

### Flujo de comunicación descendente

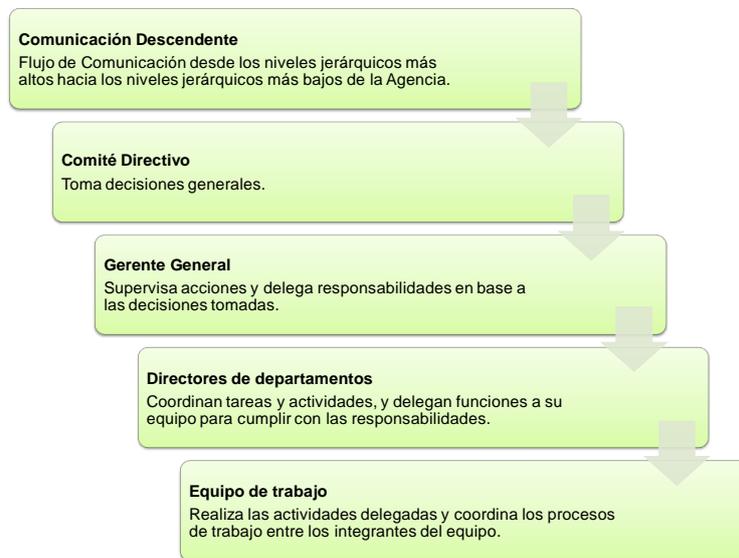


Ilustración 30. Flujo de comunicación descendente. Fuente: investigación documental. Realización: propia.

### Flujo de comunicación ascendente

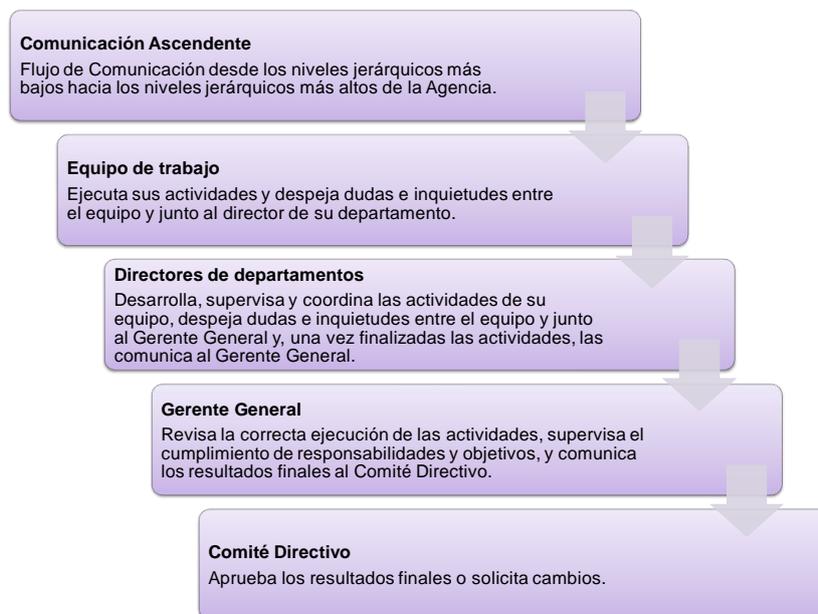


Ilustración 31. Flujo de comunicación ascendente. Fuente: investigación documental. Realización: propia.

### **Comunicación horizontal**



**Ilustración 32. Comunicación horizontal. Fuente: investigación documental. Realización: propia.**

A pesar de que existirían flujos de comunicación definidos, sería importante aclarar que las relaciones personales y laborales entre los integrantes de cada departamento, el director de cada departamento y el Gerente General serían informales y directas. Sin embargo, las relaciones entre:

- 1) el Comité Directivo y los directores
- 2) el Comité Directivo y el Gerente General
- 3) los directores, el Gerente General y el Comité Directivo

Serían formales y estrictamente laborales. En el primer caso, no se necesitaría de un acta escrita por cada reunión, pero en este último sería imprescindible.

Con relación a la comunicación con el Staff de Apoyo, es decir, con los docentes que ayudarían a los estudiantes en el desarrollo de los proyectos de la Agencia, no se consideraría un flujo de comunicación establecido ya que no pertenecerían directamente a la Agencia; sin embargo, al igual que entre los estudiantes, los directores de cada departamento y el Gerente General, la relación con esta área sería directa e informal.

Respecto a la Tecnoestructura, en primer lugar la Dirección de Tráfico, esta área sería de gran importancia para la Agencia, ya que se encargaría de desarrollar y conservar respaldos de las órdenes de producción donde constaría todo el proceso del trabajo solicitado por el o los clientes. En este sentido, esta área debería desarrollar un documento con su respectivo respaldo, de cada orden de producción, a fin de facilitar el seguimiento sobre el desempeño y los resultados de cada trabajo para cada cliente. Para esto se necesitaría que toda orden de producción se realizara vía mail institucional, de manera formal, enviando al responsable siempre con copia al superior inmediato.

Por otro lado, la Dirección de Tráfico debería desarrollar un documento legal de recopilación de la solicitud del cliente, es decir, una Hoja de Contacto, la cual incluiría los datos del cliente, sus requerimientos, la propuesta planteada por la Agencia, los tiempos de entrega y características detalladas del trabajo a realizar.

Entre las herramientas que utilizarían las diversas áreas de la Agencia para comunicarse entre ellos (en caso de no poder hacerlo directamente), se

consideraría la creación de correos electrónicos, por parte de la UIDE, que serían asignados a los individuos que desempeñarían ciertos cargos de la Agencia (Comité Directivo, Gerente General, Dirección de Tráfico, Dirección de Cuentas y directores de cada departamento). En este sentido, no serían utilizados los nombres de cada individuo en la creación de los correos ya que éstos serían rotativos. Dichos correos serían utilizados única y exclusivamente para el desarrollo de las actividades de la Agencia, los cuales se tomarían en cuenta como documentos formales, respaldos de las órdenes de producción y de las hojas de contacto de clientes de la organización.

#### **Diseño del sistema decisor:**

Uno de los parámetros más importantes de diseño de la estructura de una organización es el sistema decisor, a través de la centralización y descentralización de autoridad. Sin duda alguna, la Agencia de Comunicación estaría descentralizada, ya que el poder de decisión quedaría dividido entre varias direcciones y áreas de la Agencia, es decir, los poderes de decisión se compartirían y no se establecerían en un solo centro.

#### **Diseño de los puestos de trabajo:**

El parámetro de diseño de los puestos de trabajo estaría definido para todos los integrantes de los diferentes departamentos de la Agencia. Con respecto a los perfiles que se requerirían para el desarrollo de trabajos específicos, éstos serían definidos en la propuesta de creación de cada uno de los departamentos.

En primer lugar, los puestos de trabajo de la Agencia se basarían en grupos y equipos mas no como puestos individuales, a pesar de que el reclutamiento sería individual. El trabajo en grupos y equipos permitiría el desempeño integral en un solo proyecto, los integrantes contarían con autonomía y libertad para definir la realización de las tareas, y se capacitarían a los integrantes de cada grupo y equipo para que desarrollaran diversas actividades.

Con respecto a este último punto, la especialización de los puestos de trabajo sería de forma vertical, ya que permitiría a cada uno de los estudiantes desarrollar una actividad específica, pero a medida que se ampliara su puesto en la dimensión vertical, el estudiante ganaría más control sobre la actividad realizada, las decisiones implicadas y los objetivos establecidos. En este sentido, los estudiantes se capacitarían aún más en el desarrollo de las diversas actividades de la Agencia, a fin de que pudieran desarrollar diferentes trabajos.

La formalización del comportamiento forma parte del diseño de los puestos de trabajo; sin embargo, al considerarse la supervisión directa como mecanismo de coordinación de trabajo, no se formalizarían los puestos ni los flujos de trabajo, pero sería importante la formalización de las normas, es decir, el establecimiento de reglas generales ante cualquier tipo de situación que se suscitase en la Agencia. En este sentido, se definiría un Reglamento Interno de la Agencia.

Dentro del diseño de los puestos de trabajo se debería considerar el proceso de selección, capacitación y evaluación del talento humano, es decir, de los

alumnos aspirantes a formar parte de la Agencia. A continuación se detalla este proceso:

- ✓ Preparación: en la Universidad, los estudiantes adquieren las habilidades y los conocimientos relacionados con su carrera, en este sentido, la UIDE sería la responsable de la preparación de los futuros profesionales en Comunicación.
- ✓ Reclutamiento: antes de la selección del personal, se publicaría en las redes sociales de la Facultad o se enviaría a través de correos electrónicos, la información sobre espacios vacantes en la Agencia.
- ✓ Selección: una vez habiendo adquirido respuestas y hojas de vida de los estudiantes aspirantes, se procedería a una entrevista, la misma que debería ser realizada por el director de cada departamento al que el estudiante estaría aplicando. Además de cumplir con el perfil “profesional” del cargo, se identificarían características específicas de los aspirantes, como su disposición para colaborar, su actitud en el momento de trabajar en equipo y sus trabajos anteriormente realizados, incluyendo su desempeño durante Talleres Integrales.
- ✓ Periodo de prueba: existiría un período de prueba de 15 días laborables para cada nuevo integrante de la Agencia, al pasar este tiempo, firmaría un acta de compromiso válido por un semestre, tiempo en el cual el estudiante podría registrar sus horas de pasantía laboral, validadas por la Facultad. Este documento legal aprobaría la “contratación” de un estudiante por parte de la Agencia. En este documento constarían las

responsabilidades que tendría el estudiante, el reglamento interno, el registro de las horas de pasantía laboral, etc.

- ✓ Adoctrinamiento: una vez aceptados en la Agencia, los estudiantes conocerían las normas generales de la organización, los beneficios que recibirían al pertenecer a ésta, así como la inducción al funcionamiento interno de la Agencia. Este proceso se realizaría de manera directa a través de los directores de cada departamento.
- ✓ Evaluación: los procesos de evaluación y autoevaluación en la Agencia serían permanentes. El proceso de evaluación de un equipo determinado se realizaría tras la finalización de una orden de producción. Por otro lado, la evaluación del personal “contratado” se realizaría pasado el primer semestre de su permanencia en la Agencia. De acuerdo a la evaluación individual, específicamente sobre su desempeño de cada uno de los estudiantes, se podría determinar la necesidad de capacitar a los estudiantes en diferentes temas. Por otro lado, tras la culminación de una orden de producción, se recompensaría por su buen desempeño al mejor grupo, a través de reconocimientos públicos escritos o verbales, aumento de salarios (de existir el caso y de ser posible).

#### **Diseño de los departamentos:**

Otro de los parámetros que se debería considerar en la estructura de la Agencia es el diseño de los departamentos. Sin embargo, al igual que en el diseño de los puestos de trabajo, este parámetro se determinaría de forma general para toda la Agencia, ya que los procesos internos de cada uno de los

departamentos, así como su funcionamiento y organización, serán especificados en las tesis de cada uno de los seis estudiantes, quienes realizaron esta investigación.

Los departamentos de la Agencia se establecerían de acuerdo a dos aspectos: el primero, según su función, ya que se definirían estas agrupaciones de acuerdo a las funciones y actividades de la Agencia; y el segundo, según el cliente, puesto que se basarían en el interés primordial de responder a los requerimientos de sus clientes.

El tamaño de los departamentos sería otro de los aspectos a considerar en el diseño de estas agrupaciones. Para este caso en particular, se seleccionaron las estructuras planas, puesto que se conformarían de grupos grandes de trabajo en donde no existiría una cadena jerárquica larga; a pesar de la presencia de un director que supervisaría todas las actividades del departamento, existiría poca presión de supervisión y más auto-planificación de las actividades; los integrantes de cada departamento tendrían más libertad para su realización personal y profesional; el trato entre los estudiantes sería a través de la comunicación informal. Al determinar la utilización de la supervisión directa y la adaptación mutua como mecanismos de coordinación y división de trabajo, los departamentos de la Agencia se considerarían pequeños.

Los departamentos también se considerarían como grupos, en este sentido, éstos serían formales ya que dependerían de la estructura de la Agencia y direccionarían su trabajo hacia los objetivos de la misma. La primera etapa de formación de un grupo por la que atravesarían los departamentos de la Agencia

sería, sin duda, la etapa de formación; sin embargo, se esperaría que los departamentos pudieran atravesar las etapas de tormenta y normalización rápidamente, y se establecieran en la etapa de desempeño, en la cual los integrantes de cada departamento dejarían sus individualidades de lado para formar un solo grupo que caminaría hacia el objetivo determinado, desarrollando el entendimiento, la comunicación, la tolerancia y la paciencia.

Por otro lado, cada departamento como grupo estaría determinado por un comportamiento previamente definido por los directores de la Agencia, el cual incluiría las normas, el status, la cohesión y la toma de decisiones.

Con respecto a las normas, estas deberían ser acatadas por los integrantes de cada departamento de la Agencia, de acuerdo a los protocolos establecidos para cada situación, reunión o trato directo con los clientes. El protocolo sería establecido por el Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional de la Agencia. Tanto el comportamiento personal como el grupal serían determinados por los siguientes parámetros:

- ✓ Desempeño y rendimiento: responsabilidad.
- ✓ Presentación e imagen: buena presencia.
- ✓ Acuerdos sociales y relaciones interpersonales: puntualidad y respeto.

Las sanciones por no cumplir con las normas establecidas serían aplicadas por cada dirección de la Agencia. El primer llamado de atención sería a través de una amonestación verbal, el segundo por una amonestación escrita y la tercera por la expulsión de la Agencia. En caso de que ocurriese esta última

amonestación, no serían registradas las horas de pasantías pre-profesionales, ya que el estudiante no culminaría con sus actividades.

Con relación al status, es decir, los rangos superiores que se determinarían dentro de la Agencia, sólo serían los directores de cada departamento, sin tomar en cuenta al Comité Directivo, al Gerente General y a las direcciones de Tráfico y Cuentas, ya que ellos tendrían una relación indirecta con los integrantes de cada departamento. No se establecerían otros rangos ya que se haría más vertical la estructura y esa decisión afectaría a la formación de equipos de alto rendimiento.

La cohesión es una de las principales características de los grupos, la cual mantiene unidos a sus integrantes, los motiva y ellos quieren permanecer en éste. Para desarrollar grupos cohesionados, la Agencia plantearía, como principal motivación, las pasantías o prácticas pre-profesionales. Este punto sería viable puesto que la Agencia trabajaría directamente con clientes internos y externos reales, de manera permanente e independiente del calendario académico de la Universidad. La segunda motivación sería el aprendizaje de conocimientos por parte de los integrantes de la Agencia, acerca de su campo laboral, así como la adquisición de experiencia. La tercera motivación sería el reconocimiento individual y grupal por sus actividades desempeñadas. El pertenecer a esta Agencia sería el ser parte del grupo élite de estudiantes de la Escuela de Comunicación.

La toma de decisiones sería otro de los puntos a considerar en el establecimiento de los departamentos de la Agencia. Sin duda alguna, las

decisiones se tomarían de forma grupal; sin embargo dependería del proyecto, del cliente y de la situación. Decisiones que se relacionarían con el desarrollo de ideas creativas u operativas, serían tomadas por todo el grupo y su director. Decisiones formales que implicarían situaciones más complejas se tomarían entre los directores de cada departamento y, de ser necesario, el Gerente General.

Si bien sólo se definieron los grupos que se podrían conformar en la Agencia, sería importante aclarar que el objetivo de cada departamento sería formarse como un equipo y, más aún, como un equipo de alto rendimiento.

### **Proceso para llegar al equipo de alto rendimiento**



**Ilustración 33. Proceso para convertirse de un grupo a un equipo de trabajo de alto rendimiento. Fuente: investigación documental. Realización: propia.**

A pesar de que el diseño de vínculos laterales se consideraría otro parámetro en la estructura de la Agencia, se lo determina en esta sección ya que mantiene una estrecha relación con el diseño de los departamentos. Dicho parámetro permitiría establecer relaciones entre las agrupaciones de los diferentes niveles jerárquicos de la Agencia, a fin de lograr objetivos comunes. La creación de estos vínculos se realizaría mediante sistemas de planificación y control.

La agencia utilizaría dos sistemas de planificación y control existentes: 1) el sistema de control de rendimiento, mediante el cual el nivel del rendimiento de cada departamento sería medido por los altos mandos del organigrama, en este caso por el Comité Directivo y el Gerente General, a través de informes de resultados que serían presentados por el director de cada departamento y se emplearía su información para instaurar cambios globales; y 2) el sistema de planificación de acciones, mediante el desarrollo de un plan de acción que formularía decisiones que requerirían de acciones concretas a ser desempeñadas en momentos determinados. Las acciones propuestas podrían desempeñarse dentro de uno o varios departamentos.

El segundo aspecto que se consideraría en el parámetro de diseño de los vínculos laterales se definiría como dispositivos de enlace. Dos de ellos sería las direcciones de Tráfico y de Cuentas de la Agencia, que se definirían como puestos de enlace, ya que se constituirían como centros neurálgicos de la organización, los cuales coordinarían el trabajo entre los departamentos, así como las decisiones con los clientes, y no recurrirían a vías de comunicación verticales.

Otros dispositivos de enlace de la Agencia serían los comités permanentes. En este caso en particular, se podrían suscitar reuniones improvisadas, otras necesarias y unas se institucionalizarían. Con relación a los comités permanentes, existiría uno, diferente al Comité Directivo, que se conformaría por los directores de cada uno de los departamentos de la Agencia, incluidos los directores de Tráfico y de Cuentas, quienes se reunirían todos los días lunes por la tarde en las instalaciones de la Agencia, para comentar temas relacionados con la misma. Después de cada reunión, se levantaría un ‘acta’ que detallaría los puntos más importantes y las decisiones tomadas.

#### **4.4.2. Ámbito legal**

Con relación a la Ley Orgánica de Educación Superior y destacando los artículos 5, 11, 20 y 125 de la misma, la Agencia de Comunicación Global se constituiría como un espacio que permita:

- ✓ La participación en el proceso de construcción, difusión y aplicación del conocimiento.
- ✓ La generación de condiciones de independencia para la producción y transmisión del pensamiento y conocimiento.
- ✓ La obtención de beneficios por su participación en actividades productivas de servicios, sin perseguir fines de lucro.
- ✓ La generación de programas de vinculación con la sociedad, guiados por el personal académico.

La Ley Orgánica de Comunicación debería cumplirse en su totalidad, dado que se propone la creación de una Agencia de Comunicación Global y esta ley

regula todo lo concerniente a Comunicación. Sin embargo, se podrían destacar los artículos 17, 29, 33 y 84 de esta ley, los cuales afirman los siguientes derechos que se establecerían en la Agencia:

- ✓ Derecho a la libertad de expresión y opinión de cualquier forma y por cualquier medio.
- ✓ Derecho a recibir, buscar, producir y difundir información por cualquier medio o canal.
- ✓ Derecho a la creación de un medio de comunicación social. En este caso en particular, será la creación de un medio de comunicación de carácter privado sin fines de lucro, cuyo objeto es la prestación de servicios de Comunicación con responsabilidad social.

Respecto al Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017, la Agencia de Comunicación Global se adaptaría a los siguientes objetivos de este plan:

- ✓ **Objetivo 4: Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.**

Para el cumplimiento de este objetivo, se establecería un espacio de educación permanente, es decir la Agencia de Comunicación Global, que permitiría el intercambio de conocimientos y saberes entre estudiantes y docentes. Por otro lado, se vincularía a la comunidad en el proceso educativo, es decir, las empresas que confiarían en los servicios que prestaría la Agencia, y gracias a las cuales los estudiantes desarrollarían actividades de aprendizaje.

- ✓ **Objetivo 9: Garantizar el trabajo digno en todas sus formas.**

El cumplimiento de este objetivo radicaría en la creación de la Agencia de Comunicación Global, la cual permitiría la incorporación de los estudiantes al mercado laboral, a través de un primer empleo remunerado económicamente o como pasantías laborales. La importancia de este proyecto se evidenciaría en el apoyo para desarrollo del emprendimiento juvenil.

Con relación a la figura legal de la Agencia de Comunicación Global, ya sea que ésta se constituya como una dependencia o unidad de producción de la Escuela de Comunicación de la Facultad de CC.SS y Comunicación de la UIDE, o como una compañía legal; este aspecto será definido por el Consejo Académico de la UIDE bajo asesoramiento de los abogados de la institución, una vez presentado el plan del proyecto por parte de los estudiantes.

#### **4.4.3. Ámbito financiero**

En relación a lo definido en la investigación documental, la Agencia de Comunicación Global presentaría un presupuesto, denominado “Centro de Costos” y manejado independientemente del sistema contable de la Universidad, en el que se proyectarían las inversiones, los costos y los gastos estimados para el primer semestre de funcionamiento de la Agencia. De igual manera, se tomarían en cuenta los honorarios de los docentes que no son a tiempo completo y las horas extras de los profesores a tiempo completo. A continuación se presenta este presupuesto:

#### **Requerimientos de inversión<sup>4</sup>**

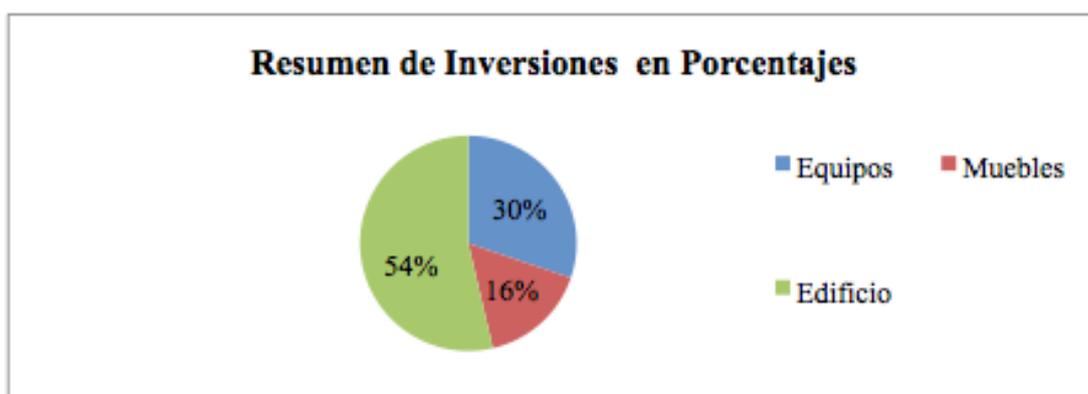
---

<sup>4</sup> Todos los valores indicados en los cuadros de este capítulo son valores reales, consultados con personas expertas en la rama y con proveedores, vendedores, constructores locales.

**Resumen de Inversiones**

Concepto	Cantidad	V. Unitario US\$	V. Total US\$	% Total
Equipos	1	\$ 11.260,00	\$ 11.260,00	30,20%
Muebles	1	\$ 6.020,00	\$ 6.020,00	16,15%
Edificio	1	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	53,65%
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 37.280,00</b>	<b>100,00%</b>

**Ilustración 34. Resumen de inversiones. Fuente: investigación documental. Realización: Paulo Vásquez de la Bandera.**



**Ilustración 35. Resumen de inversiones. Fuente: investigación documental. Realización: Paulo Vásquez de la Bandera.**

Los costos totales de inversión ascienden a 37,280.00. De este total la inversión más alta será la construcción de la oficina como tal debido a que el espacio actualmente no existe.

En el caso de los equipos representan el 30,20% de la inversión debido a las características que los diferencian de los demás de su categoría. Las especificaciones técnicas señalan memorias RAM de gran capacidad, software de edición, post producción, diseño, maquetación, entre otros. Los muebles con el 16,15% representan la menor inversión debido a que son adquiridos con proveedores que mantienen relación de servicios con la universidad. A continuación se detalla cada rubro.

**Costos de Inversión****Equipos**

Concepto	Cantidad	V. Unitario	V. Total	% Total
Computadoras iMac	3	\$ 2.500,00	\$ 7.500,00	67%
Computadoras portátiles	5	\$ 450,00	\$ 2.250,00	20%
Impresora	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	9%
Pizarra de Tinta Líquida	4	\$ 50,00	\$ 200,00	2%
Bandeja de papeles	8	\$ 10,00	\$ 80,00	1%
Basureros	10	\$ 23,00	\$ 230,00	2%
<b>TOTAL</b>			\$ 11.260,00	100%

**Muebles**

Concepto	Cantidad	V. Unitario	V. Total	% Total
Escritorio	8	\$ 250,00	\$ 2.000,00	33%
Mesa de reuniones	1	\$ 180,00	\$ 180,00	3%
Sillas normales	5	\$ 80,00	\$ 400,00	7%
Sillas Giratorias	8	\$ 130,00	\$ 1.040,00	17%
Archivador	5	\$ 480,00	\$ 2.400,00	40%
<b>TOTAL</b>			\$ 6.020,00	100%

**Edificio**

Concepto	Cantidad	V. Unitario	V. Total	% Total
Remodelación departamento	1	\$ 20.000,00	\$ 20.000,00	100%
<b>TOTAL</b>			\$ 20.000,00	100%

Ilustración 36. Costos de Inversión. Fuente: investigación documental. Realización: Paulo Vásquez de la Bandera.

**Proyección de Costos de operación y mantenimiento****Costos de Operación y Mantenimiento (en dólares)**

<b>Concepto</b>	<b>V. Mensual US\$</b>	<b>V. Total Anual US\$</b>	<b>% Total</b>
Sueldos y Salarios	\$ 4.424,67	\$ 53.096,00	77,50%
Suministros de Oficina	\$ 184,25	\$ 2.211,00	3,23%
Varios	\$ 1.100,00	\$ 13.200,00	19,27%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 5.708,92</b>	<b>\$ 68.507,00</b>	<b>100,00%</b>

Ilustración 37. Costos de operación y mantenimiento. Fuente: investigación documental. Realización: Paulo Vásquez de la Bandera.



**Ilustración 38. Costos de operación y mantenimiento en porcentajes. Fuente: investigación documental. Realización: Paulo Vásquez de la Bandera.**

Los valores que se muestran en la tabla, reflejan los gastos de operación y mantenimiento los cuales permitirán realizar los trabajos a la agencia.

Estos valores serán asumidos por la universidad sin embargo son generados por la agencia.

Estos valores han sido tomados en cuenta en base a un mes y proyectados a un año para poder analizarlos en la misma medida de tiempo de las inversiones.

Del 100% de los gastos, el 78% representan los sueldos y salarios al ser considerados los operarios en un número de 10 personas.

Los sueldos y salarios están considerados en base a la disposición del Ministerio de Relaciones Laborables, en el que exige a las empresas afiliar y pagar una remuneración mínima a los pasantes o practicantes. Para el caso de

la agencia los pasantes serán transitorios pero anualmente es considerado un valor de 13,200.00 dólares. A continuación se detalla cada rubro.

**Costo de operaciones y mantenimiento****Costos de Operaciones y Mantenimiento - Mensual**  
Sueldos y Salarios \$ 4.424,67

Cargo	Salario Básico	Aporte Personal	Sueldo Líquido	Aporte Patronal	Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Fondos de Reserva	Costo Total Empresa
Egresado 1	\$ 350,00	\$ 32,73	\$ 317,28	\$ 42,53	\$ 29,17	\$ 24,33	\$ 29,17	\$ 475,19
Egresado 2	\$ 350,00	\$ 32,73	\$ 317,28	\$ 42,53	\$ 29,17	\$ 24,33	\$ 29,17	\$ 475,19
Egresado 3	\$ 350,00	\$ 32,73	\$ 317,28	\$ 42,53	\$ 29,17	\$ 24,33	\$ 29,17	\$ 475,19
Egresado 4	\$ 350,00	\$ 32,73	\$ 317,28	\$ 42,53	\$ 29,17	\$ 24,33	\$ 29,17	\$ 475,19
Egresado 5	\$ 350,00	\$ 32,73	\$ 317,28	\$ 42,53	\$ 29,17	\$ 24,33	\$ 29,17	\$ 475,19
Egresado 6	\$ 350,00	\$ 32,73	\$ 317,28	\$ 42,53	\$ 29,17	\$ 24,33	\$ 29,17	\$ 475,19
Egresado 7	\$ 350,00	\$ 32,73	\$ 317,28	\$ 42,53	\$ 29,17	\$ 24,33	\$ 29,17	\$ 475,19
Egresado 8	\$ 350,00	\$ 32,73	\$ 317,28	\$ 42,53	\$ 29,17	\$ 24,33	\$ 29,17	\$ 475,19
Egresado 9	\$ 350,00	\$ 32,73	\$ 317,28	\$ 42,53	\$ 29,17	\$ 24,33	\$ 29,17	\$ 475,19
Egresado 10	\$ 350,00	\$ 32,73	\$ 317,28	\$ 42,53	\$ 29,17	\$ 24,33	\$ 29,17	\$ 475,19
<b>TOTAL</b>	\$ 3.500,00	\$ 327,25	\$ 3.172,75	\$ 425,25	\$ 291,67	\$ 243,33	\$ 291,67	\$ 4.751,92

**Suministros Oficina**

Concepto	Cantidad	V. Unitario	V. Total	% Total
Caja de Esferos	1	\$ 7,20	\$ 7,20	4%
Resaltadores	10	\$ 0,61	\$ 6,10	3%
Perforadoras	5	\$ 6,25	\$ 31,25	17%
Cinta Adesiva	10	\$ 1,81	\$ 18,10	10%
Carpetas	20	\$ 0,16	\$ 3,20	2%
Caja Clips	5	\$ 0,25	\$ 1,25	1%
Sobres	20	\$ 0,24	\$ 4,80	3%
Tijeras	5	\$ 0,70	\$ 3,50	2%
Goma	10	\$ 0,54	\$ 5,40	3%
Carpetas BENE	5	\$ 2,58	\$ 12,90	7%
Borrador Tiza Líquida	5	\$ 1,78	\$ 8,90	5%
Marcadores Tinta Líquida	10	\$ 0,68	\$ 6,80	4%
Caja de Grapas	5	\$ 1,23	\$ 6,15	3%
Grapadora	5	\$ 2,54	\$ 12,70	7%
Restmas de papel bond	10	\$ 5,60	\$ 56,00	30%
<b>TOTAL</b>			\$ 184,25	100%

**Varios**

Concepto	Cantidad	V. Unitario	V. Total	% Total
Capacitación	10	\$ 70,00	\$ 700,00	63,6%
Cafetería	1	\$ 100,00	\$ 100,00	9,1%
Viáticos	1	\$ 100,00	\$ 100,00	9,1%
Combustible	1	\$ 100,00	\$ 100,00	9,1%
Imprevistos	1	\$ 100,00	\$ 100,00	9,1%
<b>TOTAL</b>			\$ 1.100,00	100,00%

Ilustración 39. Costo de operaciones y mantenimiento mensual. Fuente: investigación documental. Realización: Paulo Vásquez de la Bandera.

Para cuantificar los ingresos esperados, las actividades se clasificaron en 4 servicios ofrecidos de acuerdo al siguiente detalle.

2.2 Precios por Producto	
Precios	\$
Creación de imagen	1.500,00
Campaña publicitaria	5.000,00
Campaña de comunicación glob	15.000,00
Evento	5.000,00

**Ilustración 40. Ingresos proyectados. Fuente: investigación documental. Realización: Paulo Vásquez de la Bandera.**

La creación de imagen refiere al desarrollo de una marca que muestre las características de una empresa. Parte desde la conceptualización de los valores de dicha empresa hasta el desarrollo de aplicaciones y soportes comunicacionales. Estos pueden ser básicos de acuerdo a los requerimientos. El costo de la creación de imagen tiene como base 1,500.00 dólares considerando requerimientos básicos en cuanto a soportes y aplicaciones de marca.

Desarrollar una campaña publicitaria requiere de un trabajo de investigación como punto de partida, creación de imagen, establecimiento de estrategias de comunicación, aplicación en medios de comunicación. El costo del desarrollo de una campaña publicitaria tiene como base 5,000.00 dólares por la complejidad.

En cuanto al desarrollo de una campaña de comunicación global el costo asciende como base a 15,000.00 dólares porque el proceso es mucho más específico y considera todos los requerimientos de una empresa para promover su imagen.

Los eventos, se considera a activaciones de marca en los que se desarrollan estrategias de comunicación persuasivas para promover una marca. El costo inicial es de 5,000.00 dólares ya que se han considerado varias estrategias de alta persuasión.

Considerando los costos de inversión y de operación para un año, se han proyectado los ingresos para un periodo de 10 años que se considera el tiempo necesario para que la universidad establezca los valores de esta agencia. Y se han considerado un incremento de 3% anualmente debido a que los servicios son constantes.

**Flujos de caja y estado de pérdidas y ganancias**

I. Ingresos											
Productos/ Años	Precio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Producto 1	1.500,00	9.262,80	10.486,60	11.116,59	11.784,43	12.492,40	13.242,89	14.038,47	14.881,84	15.775,89	16.723,64
Producto 2	5.000,00	20.584,00	23.303,56	26.382,42	29.868,07	33.814,24	38.281,78	43.339,57	49.065,59	55.548,13	62.887,15
Producto 3	15.000,00	30.876,00	34.955,34	39.573,64	44.802,11	50.721,36	57.422,67	65.009,35	73.598,38	83.322,20	94.330,73
Producto 4	5.000,00	41.168,00	46.607,12	52.764,85	59.736,14	67.628,48	76.563,55	86.679,13	98.131,18	111.096,27	125.774,31
<b>Total Ingresos</b>		<b>101.890,80</b>	<b>115.352,61</b>	<b>129.837,50</b>	<b>146.190,75</b>	<b>164.656,47</b>	<b>185.510,89</b>	<b>209.066,51</b>	<b>235.676,99</b>	<b>265.742,49</b>	<b>299.715,83</b>

Nota: Incluye la inflación anual

Ilustración 41. Flujos de caja y estado de pérdidas y ganancias. Fuente: investigación documental. Realización: Paulo Vásquez de la Bandera.

**Flujo de Caja con Financiamiento**

IX. Flujo de Caja con Financiamiento											
PERIODO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos		101.890,80	115.352,61	129.837,50	146.190,75	164.656,47	185.510,89	209.066,51	235.676,99	265.742,49	299.715,83
Ingresos x venta de activos											
- Costos		70.507,40	72.566,22	74.685,15	76.865,96	79.110,45	81.420,47	83.797,95	86.244,85	88.763,20	91.355,08
- Gasto Intereses		1.965,26									
- Depreciación											
- Amortización											
<b>Utilidad Gravable</b>		<b>33.348,66</b>	<b>42.786,39</b>	<b>55.152,35</b>	<b>69.324,79</b>	<b>85.546,03</b>	<b>104.090,41</b>	<b>125.268,56</b>	<b>149.432,14</b>	<b>176.979,29</b>	<b>208.360,74</b>
- 15% utilidad a trabajadores		5.002,30	6.417,96	8.272,85	10.398,72	12.831,90	15.613,56	18.790,28	22.414,82	26.546,89	31.254,11
- Impuesto a la renta (22%)		6.236,20	8.001,06	10.313,49	12.963,74	15.997,11	19.464,91	23.425,22	27.943,81	33.095,13	38.963,46
- Impuesto Venta de activos											
<b>Utilidad Neta</b>		<b>22.110,16</b>	<b>28.367,38</b>	<b>36.566,01</b>	<b>45.962,34</b>	<b>56.717,02</b>	<b>69.011,94</b>	<b>83.053,06</b>	<b>99.073,51</b>	<b>117.337,27</b>	<b>138.143,17</b>
+Depreciación											
+ Amortización											
<b>Utilidad después de impuestos</b>		<b>22.110,16</b>	<b>28.367,38</b>	<b>36.566,01</b>	<b>45.962,34</b>	<b>56.717,02</b>	<b>69.011,94</b>	<b>83.053,06</b>	<b>99.073,51</b>	<b>117.337,27</b>	<b>138.143,17</b>
- Inversiones	37.280,00										
- Inversión Capital de Trabajo	5.630,71										
+ Préstamo	28.484,36										
<b>Total Inversión Neta Propia</b>	<b>3.164,93</b>										
- Amortización Deuda		28.484,36									
+ Valor de Desecho											548.375,18
<b>Flujo de Caja Neto</b>	<b>3.164,93</b>	<b>50.594,52</b>	<b>28.367,38</b>	<b>36.566,01</b>	<b>45.962,34</b>	<b>56.717,02</b>	<b>69.011,94</b>	<b>83.053,06</b>	<b>99.073,51</b>	<b>117.337,27</b>	<b>686.518,35</b>

Ilustración 42. Flujo de caja con financiamiento. Fuente: investigación documental. Realización: Paulo Vásquez de la Bandera.

**Flujo de Caja sin Financiamiento**

<b>XII. Flujo de Caja sin Financiamiento</b>											
PERIODO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Ingresos</b>		101.890,80	115.352,61	129.837,50	146.190,75	164.656,47	185.510,89	209.066,51	235.676,99	265.742,49	299.715,83
<b>Ingresos x venta de activos</b>											
- Costos		70.507,40	72.566,22	74.685,15	76.865,96	79.110,45	81.420,47	83.797,95	86.244,85	88.763,20	91.355,08
- Gasto Intereses											
- Depreciación		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Amortización		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Utilidad Gravable</b>		31.383,40	42.786,39	55.152,35	69.324,79	85.546,03	104.090,41	125.268,56	149.432,14	176.979,29	208.360,74
- 15% utilidad a trabajadores		4.707,51	6.417,96	8.272,85	10.398,72	12.831,90	15.613,56	18.790,28	22.414,82	26.546,89	31.254,11
- Impuesto a la renta (22%)		5.868,69	8.001,06	10.313,49	12.963,74	15.997,11	19.464,91	23.425,22	27.943,81	33.095,13	38.963,46
- Impuesto Venta de activos		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Utilidad Neta</b>		20.807,19	28.367,38	36.566,01	45.962,34	56.717,02	69.011,94	83.053,06	99.073,51	117.337,27	138.143,17
+ Depreciación		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ Amortización		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Utilidad después de Impuestos</b>		20.807,19	28.367,38	36.566,01	45.962,34	56.717,02	69.011,94	83.053,06	99.073,51	117.337,27	138.143,17
- Inversiones	37.280,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Inversion Capital de Trabajo	5.630,71	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ Préstamo											
<b>Total Inversión Neta Propia</b>	31.649,29	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Amortización Deuda											
+ Valor de Desecho											548.375,18
<b>Flujo de Caja Neto</b>	31.649,29	20.807,19	28.367,38	36.566,01	45.962,34	56.717,02	69.011,94	83.053,06	99.073,51	117.337,27	686.518,35

Ilustración 43. Flujo de caja sin financiamiento. Fuente: investigación documental. Realización: Paulo Vásquez de la Bandera.

**Estado de Pérdidas y Ganancias proyectados**

XXI. ESTADO PROFORMA DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO (Con Financiamiento)										
CONCEPTO/AÑOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
(+) Ingreso por ventas netas	101.890,80	115.352,61	129.837,50	146.190,75	164.656,47	185.510,89	209.066,51	235.676,99	265.742,49	299.715,83
(-) Costos de Ventas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>101.890,80</b>	<b>115.352,61</b>	<b>129.837,50</b>	<b>146.190,75</b>	<b>164.656,47</b>	<b>185.510,89</b>	<b>209.066,51</b>	<b>235.676,99</b>	<b>265.742,49</b>	<b>299.715,83</b>
(-) Gastos Operacionales	70.507,40	72.566,22	74.685,15	76.865,96	79.110,45	81.420,47	83.797,95	86.244,85	88.763,20	91.355,08
(-) Gasto de Ventas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>(=) UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>31.383,40</b>	<b>42.786,39</b>	<b>55.152,35</b>	<b>69.324,79</b>	<b>85.546,03</b>	<b>104.090,41</b>	<b>125.268,56</b>	<b>149.432,14</b>	<b>176.979,29</b>	<b>208.360,74</b>
(-) Gastos financieros (intereses)	-30.449,62	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(+) Otros Ingresos										
(-) Otros Gastos										
(-) 15 % participación de trabajadores	4.707,51	6.417,96	8.272,85	10.398,72	12.831,90	15.613,56	18.790,28	22.414,82	26.546,89	31.254,11
<b>(=) UTILIDAD ANTES IMPUES. RENTA</b>	<b>57.125,51</b>	<b>36.368,43</b>	<b>46.879,50</b>	<b>58.926,07</b>	<b>72.714,12</b>	<b>88.476,85</b>	<b>106.478,28</b>	<b>127.017,32</b>	<b>150.432,40</b>	<b>177.106,63</b>
(-) Impuesto a la renta 22%	12.567,61	8.001,06	10.313,49	12.963,74	15.997,11	19.464,91	23.425,22	27.943,81	33.095,13	38.963,46
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>	<b>44.557,89</b>	<b>28.367,38</b>	<b>36.566,01</b>	<b>45.962,34</b>	<b>56.717,02</b>	<b>69.011,94</b>	<b>83.053,06</b>	<b>99.073,51</b>	<b>117.337,27</b>	<b>138.143,17</b>

**Ilustración 44. Estado de pérdidas y ganancias con financiamiento. Fuente: investigación documental. Realización: Paulo Vásquez de la Bandera.**

Se ha considerado un préstamo de aproximadamente 30,000.00 dólares en el caso de que la agencia necesite, otorgado por la universidad a favor de una mejor ejecución de proyectos. Por lo tanto la utilidad percibida en el estado de pérdidas y ganancias con financiamiento es ligeramente mayor. Sin embargo para la aplicación del caso se deberán tomar en cuenta los valores del estado de pérdidas y ganancias sin financiamiento.

XXII. ESTADO PROFORMA DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO (Sin Financiamiento)										
CONCEPTO/AÑOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
(+) Ingreso por ventas netas	101.890,80	115.352,61	129.837,50	146.190,75	164.656,47	185.510,89	209.066,51	235.676,99	265.742,49	299.715,83
(-) Costos de Ventas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>101.890,80</b>	<b>115.352,61</b>	<b>129.837,50</b>	<b>146.190,75</b>	<b>164.656,47</b>	<b>185.510,89</b>	<b>209.066,51</b>	<b>235.676,99</b>	<b>265.742,49</b>	<b>299.715,83</b>
(-) Gastos Operacionales	70.507,40	72.566,22	74.685,15	76.865,96	79.110,45	81.420,47	83.797,95	86.244,85	88.763,20	91.355,08
(-) Gasto de Ventas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>(=) UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>31.383,40</b>	<b>42.786,39</b>	<b>55.152,35</b>	<b>69.324,79</b>	<b>85.546,03</b>	<b>104.090,41</b>	<b>125.268,56</b>	<b>149.432,14</b>	<b>176.979,29</b>	<b>208.360,74</b>
(-) Gastos financieros (intereses)										
(+) Otros Ingresos										
(-) Otros Gastos										
(-) 15 % participacion de trabajadores	4.707,51	6.417,96	8.272,85	10.398,72	12.831,90	15.613,56	18.790,28	22.414,82	26.546,89	31.254,11
<b>(=) UTILIDAD ANTES IMPUES. RENTA</b>	<b>31.383,40</b>	<b>42.786,39</b>	<b>55.152,35</b>	<b>69.324,79</b>	<b>85.546,03</b>	<b>104.090,41</b>	<b>125.268,56</b>	<b>149.432,14</b>	<b>176.979,29</b>	<b>208.360,74</b>
(-) Impuesto a la renta 22%	6.904,35	9.413,01	12.133,52	15.251,45	18.820,13	22.899,89	27.559,08	32.875,07	38.935,44	45.839,36
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>	<b>24.479,05</b>	<b>33.373,39</b>	<b>43.018,83</b>	<b>54.073,34</b>	<b>66.725,90</b>	<b>81.190,52</b>	<b>97.709,48</b>	<b>116.557,07</b>	<b>138.043,85</b>	<b>162.521,38</b>

Ilustración 45. Estado de ganancias sin financiamiento. Fuente: investigación documental. Realización: Paulo Vásquez de la Bandera.

## 4.5. Cronograma

A fin de establecer periodos de tiempo para la puesta en marcha de la Agencia de Comunicación Global, se determinó un cronograma en el que se evidencian las etapas que se deberían superar para la realización de este proyecto, el cual se presenta a continuación:

CRONOGRAMA	1) Preparación de la propuesta	2) Presentación del proyecto	3) Aprobación del proyecto	4) Aplicación del proyecto
	Realización del proyecto de la Agencia.	Lectura, presentación y revisión.	Aprobación por parte del Comité Académico de la UIDE.	Conformación de la Agencia.
<b>Tiempo estimado</b>	Siete meses.	Un mes.	Dos meses.	Tres meses.
	Octubre 2013 – Abril 2014.	Mayo 2014.	Mayo - Junio 2014.	Julio – Agosto - Septiembre 2014.

**Ilustración 46. Cronograma de la Agencia. Fuente: Agencia de comunicación Global. Realización: Gabriela Cruz.**

### Definición y descripción de ámbitos

Ámbitos	Definición	Aplicación	Descripción
<b>Ámbito administrativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesos de Comunicación y Tráfico</li> <li>- Filosofía empresarial</li> <li>- Manuales corporativos</li> <li>- Socialización de requerimiento de personal</li> <li>- Selección del personal</li> <li>- Cartera de clientes (interfacultades)</li> <li>- Equipo legal de la UIDE</li> </ul>	Julio/Agosto/Septiembre de 2014.	Una vez aprobado el proyecto de la Agencia de Comunicación Global, se crearía la filosofía empresarial, los manuales corporativos, se levantarían todos los procesos internos, se seleccionaría el personal (reclutamiento, periodo de prueba, adoctrinamiento y evaluación) y se organizaría la cartera de clientes.
<b>Ámbito legal</b>			Los abogados de la UIDE se encargarían de definir la figura legal de la Agencia.
<b>Ámbito financiero</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprobación de presupuesto</li> <li>- Desembolso</li> </ul>		El presupuesto debería ser aprobado por el Comité Académico de la UIDE y, tras su aprobación, se procedería a adquirir los recursos necesarios para el funcionamiento de la Agencia.
<b>Aplicación de proyecto</b>		Finales de septiembre de 2014.	

**Ilustración 47. Definición y descripción de ámbitos. Fuente: Agencia de Comunicación Global. Realización: Gabriela Cruz.**

## **4.6. Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional**

### **4.6.1. Conformación**

De acuerdo al análisis de la necesidad de la agencia frente al personal requerido y, frente a la realidad de la interacción entre departamentos. Se vio la necesidad de tener únicamente tres personas dentro del organigrama del departamento.

El estrategia de comunicación organizacional, estrategia en relaciones públicas y estrategia en logística y procesos. Tres campos de la comunicación dentro de los objetivos del departamento que permitirán dar soporte a todas las órdenes de producción que tenga la agencia, proponiendo estrategias viables y creativas, además de realizar trabajos en el ámbito logístico.

Frente al hecho de que la agencia estará en permanente capacitación, es necesario que cada uno de los estrategas, aunque no es obligatorio frente a la estructura, cuente con un asistente que, posteriormente pueda acceder a este cargo cuando el estratega haya cumplido su ciclo dentro de la agencia o de la Universidad.

### **4.6.2. Organización**

El departamento, al iniciar con un grupo de estudiantes que cumplan con los requerimientos, tiene la necesidad de mantener reuniones permanentes en la universidad y reuniones con la Directora cada 15 días.

Todo el proceso del trabajo solicitado se envía mediante correo electrónico, receptando solicitudes de otros departamentos de la misma manera.

Después de analizar el proceso que debe seguir el estudiante al ingresar a la Agencia, se han determinado procesos internos para ser parte del equipo de Relaciones Públicas y Comunicación organizacional.

Primero se realizará un análisis de las personas que tienen las características ya mencionadas en capítulos anteriores, apoyándose en el criterio de profesores y directivos.

El momento de constatar que podrían llegar a cumplir el perfil deseado para cada cargo, se procede a tener el primer contacto con el estudiante que será vía telefónica o por correo electrónico para invitarlo a que se acerque a una entrevista de interesarle ser parte de la agencia.

Al acercarse a la entrevista deberá, como se hace en cualquier empresa, presentarse con la hoja de vida actualizada. Durante la entrevista se le explicará la realidad de la agencia, los beneficios de ser parte de ella y la duración de la carta de compromiso además de la posibilidad de seguir siendo parte de la agencia y ascender en ella en los diferentes cargos. Se le informará también sobre los cargos a los que puede aplicar de acuerdo a su situación académica y cumplimiento con la malla curricular.

Posterior a que la persona haya aceptado y la directora del departamento haya considerado hacerla parte del equipo, se enviará el link <http://www.psicologia-online.com/test/> y realizar los siguientes test: complejidad intelectual, imaginación, control emocional, nivel de ira, sociabilidad, curiosidad intelectual, ética, disciplina, respeto, respuesta al estrés; todo esto conforme al perfil requerido para ser parte del departamento y la agencia.

Después de ser entregado, vía correo electrónico, las capturas de pantalla de los test antes mencionados, se procede a integrar a las reuniones de trabajo al nuevo miembro del equipo, haciéndole firmar la carta de compromiso sugerida.

Se enviarán formatos de registro de horas trabajadas para respaldo de ambas partes.

En el caso en que alguna de las dos partes desee terminar con el compromiso de trabajo, se procederá a una reunión entre la persona en cuestión y la directora para finiquitar el compromiso.

#### **4.6.3. Perfiles**

Los estudiantes, para ser parte del departamento, deberán cumplir con características generales y otras particulares para el cargo al que están postulando.

**Perfiles y cargos a ocuparse**

Perfil	Cargo
Diagnostica situaciones/ Identifica necesidades	Todos
Planifica, diseña y gestiona estrategias creativas e innovadoras para solucionar problemas comunicacionales que afecten directamente a la productividad y/o competitividad de la organización	Estratega de comunicación organizacional
Maneja herramientas metodológicas de gestión	Estratega de comunicación organizacional
Maneja nuevas herramientas tecnológicas y nuevos lenguajes	Estratega de comunicación organizacional
Optimiza recursos	Estrategas
Fortalece la identidad y la imagen	Estratega de relaciones públicas
Capacidad para perfilar políticas de comunicación	Estratega de comunicación organizacional, estrategia de relaciones públicas
Efectuar investigaciones	Estrategas
Ayudar a que los demás cumplan con sus obligaciones de comunicar	Estrategas
Colaboración en la preparación de manuales de políticas y procedimientos	Estratega de logística y procesos

Perfil	Cargo
Servicio al cliente	Todos
Mover influencias	Estrategas
Organiza, controla, ejecuta y evalúa los procesos de comunicación interna y externa	Estrategas
Asesoría en el ámbito de imagen y comunicación externa	Estratega de relaciones públicas
Prevención y manejo de crisis	Estratega de comunicación organizacional, estrategia de relaciones públicas
Mediación de conflictos	Estratega de comunicación organizacional
Planifica el trabajo operativo de una oficina de relaciones públicas.	Estratega de comunicación organizacional, estrategia de relaciones públicas
Monitorea los acontecimientos políticos, económicos y sociales que se suscitan fuera de la organización para prever el impacto en la organización y definir las acciones necesarias para afrontarlas.	Estratega de comunicación organizacional, estrategia de relaciones públicas
Crea, desarrolla y elabora propuestas sobre las políticas globales a establecer en el Sistema de Relaciones Públicas de nuestras instituciones a nivel nacional e internacional y una vez aprobada, orienta su aplicación ya sea a corto, mediano o largo plazo	Estratega de comunicación organizacional, estrategia de relaciones públicas
Asesoran metodológicamente a los directivos sobre las políticas generales de acción en sus	Estrategas

Perfil	Cargo
relaciones con los públicos de la entidad y el sistema	
Analiza la tendencia de la organización y de sus públicos en función de los intereses de ambos	Estrategas
Participa en la toma de decisiones y aporta el sentir de la opinión pública	Estrategas
Diseña y ejecuta programas para promover los vínculos de la empresa con el entorno social	Estratega de comunicación organizacional
Resuelve distintos tipos de conflictos entre la institución y sus públicos	Estrategas
Organiza la participación de la entidad en ferias y exposiciones nacionales e internacionales	Estratega en logística y procesos
Elabora, ejecuta, controla y evalúa el plan de Relaciones Públicas de la entidad a partir de las estrategias e intereses de la institución	Estratega en relaciones públicas
Elabora, calcula, propone y ejecuta el presupuesto de Relaciones Públicas en divisa y moneda nacional	Estratega en relaciones públicas
Elabora, instrumenta y controla el plan de atención a los medios de comunicación	Estrategas
Elabora programas e imparte docencia sobre la especialidad para el personal de la entidad o del entorno	Estratega en comunicación organizacional
Promueve visitas, conferencias, talleres, eventos nacionales e internacionales y otras acciones orientadas a consolidar el clima de conocimiento, confianza y credibilidad de los públicos de la institución	Estratega en relaciones públicas

Perfil	Cargo
Promueve la edición de publicaciones, boletines especializados y otros medios o soportes que garanticen la información permanente a los públicos de la entidad	Estratega en comunicación organizacional, estrategia en relaciones públicas
Organiza y atiende las acciones de protocolo y ceremonial de la entidad y de personalidades, propias o visitantes	Estrategas
Organiza las presentaciones de la entidad o de sus productos entre el público interno y externo	Estratega de comunicación organizacional, estrategia de relaciones públicas
Facilitar la interacción entre la organización y sus miembros y entre la organización y su medio	Estratega en comunicación organizacional
Propone cursos de capacitación para el público interno y externo	Estratega en comunicación organizacional

**Ilustración 48. Perfiles y cargos a ocupar en el Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación. Fuente: investigación documental. Realización: propia.**

Cada uno de los perfiles responde a las características y las asignaturas<sup>5</sup> que deberían cumplir para poder hacerse cargo de las obligaciones y responsabilidades que cada uno de los puestos tiene.

#### **4.7. Estrategia del Departamento**

---

<sup>5</sup> Análisis en el capítulo 3.

Para sustentar la propuesta de la agencia, es necesario tener una estrategia para llamar a la participación del equipo de Relaciones Públicas a los estudiantes de la UIDE.

Siendo el objetivo el “Incentivar a los estudiantes a la participación en el equipo de alto rendimiento de Relaciones Públicas y Comunicación de la Agencia propuesta como unidad de producción en la UIDE”, la principal estrategia es la selección de personal que tenga experiencia, haya trabajado anteriormente en eventos de peso en la universidad y tenga un grado de liderazgo en su grupo de amigos y frente a sus compañeros de aula. El siguiente paso, al haber reclutado a personas estratégicas y de buena imagen en su círculo, es presentar un evento grande que permita reactivar la imagen de este grupo que ya ha venido trabajando a nombre de las Escuelas de Comunicación en eventos como el concierto sombrero o los talleres integrales.

Al ser un grupo que se prepara diariamente para convertirse en equipo de alto rendimiento, la estrategia de reclutamiento siempre será la misma puesto que, cada una de las personas en los cargos de estrategias y de director/a se encargarán de seleccionar a sus sucesores que, se plantea, se tomen como asistentes de estos cargos para que inicien con el conocimiento debido de estos cargos.

Lo fundamental es mantener el “status” de las personas que pertenecen a la agencia, dando realce a su imagen, su participación en la universidad y su preparación pre profesional evidenciada en su desempeño académico diario.

#### **4.8. Demostración del proceso de construcción del departamento**

El proceso de selección y acercamiento inicial de la Dirección del departamento de Relaciones Públicas y comunicación con los estudiantes se dio vía mensajes *whatsapp*.

La primera reunión de los postulantes se convocó por la misma vía para el día 14 de abril del 2014. Para esta reunión, los interesados ya empezaron a entregar sus hojas de vida vía correo electrónico.

Acabada la reunión, se envió un correo electrónico (**Ver Anexo 6**) como primer contacto oficial a los cinco postulantes que se presentaron, en este se solicitaban algunos requerimientos del proceso de selección y se anexaba información sobre la agencia, además de una hoja de registro de las horas trabajadas.

Después de la primera reunión, únicamente los estudiantes que presenten la prueba psicotécnica serán seleccionados como parte del equipo. (**Ver Anexo 7**)

De acuerdo a las evaluaciones y al análisis de las mallas de las tres estudiantes se procedió a nombrarlas como Estratega de Comunicación organizacional, relaciones públicas, logística y procesos, tal como lo indica la malla presentada en esta tesis.

El día 30 de abril, posterior a varias reuniones y correos electrónicos de respaldo del trabajo, se presenta la propuesta “polla mundialista” a la UIDE teniendo como representante a Diego Pérez, actual Director de Bienestar estudiantil y seguimiento académico y del Departamento de Marketing.

El mismo día se procedió a tener una reunión con el Director general de la Agencia y actual Coordinador de la Escuela de Comunicación para, con ayuda de los otros departamentos, se dé continuidad al proyecto del “Concierto Sombrero”.

#### **4.9. Implementación de órdenes de Producción**

Al empezar el trabajo con el equipo conformado, se dio un primer soporte estratégico al Consejo Estudiantil con el evento de la presentación de candidatas a Reina UIDE 2014 en el *Zouk* club el 24 de abril del 2014.

En esta ocasión, quien tuvo contacto directo en el evento fue la Estratega de Logística y Procesos y la Directora del Departamento, quien además fue maestra de ceremonias junto con el Director de Producción.

Para evidenciar la implementación de este departamento, se plantearon dos actividades concretas. Una para la Escuela de Comunicación con impacto general y la otra la “Polla” mundialista, de igual manera con impacto en toda la comunidad universitaria.

#### **Plan 1**

**Nombre:** Polla Mundialista UIDE y partidos del Mundial Brasil 2014

**Descripción general:**

Se sugiere realizar una campaña de expectativa del Mundial Brasil 2014 en las semanas del 26 de mayo al 5 de Junio.

La polla mundialista consiste en que los estudiantes de la Universidad Internacional del Ecuador participen adivinando cuáles serán los dos equipos de futbol de cada grupo de selecciones (A, B, C, D, E, F, G, H) que pasarán a segunda fase del Mundial de Brasil 2014.

Se va a iniciar con el concurso para acertar los dos seleccionados de cada grupo que pasen a segunda fase, siguiendo con los que entrarán en octavos de final, cuartos de final, semifinales y terminando con los finalistas.

En las dos fechas de los partidos de Ecuador (dentro de las 07:00 y 18:00 horas) se van realizar actividades para apoyar a la Selección Ecuatoriana de Futbol y transmitir los partidos en vivo con el fin de unir a la comunidad universitaria.

Todos los partidos se transmitirán en el Auditorio Galo Plaza, de existir autorización de las autoridades pertinentes, podrán ofrecerse productos de auspiciantes como pizzas, sánduches o incluso cerveza (una por persona).

El objetivo es que la UIDE tenga un ambiente de fútbol y alegría durante todo el mundial Brasil 2014.

**Programa:**

- Concurso “Apoyo Ecuatoriano”

Hacer que los estudiantes de la UIDE vengan con atuendos para apoyar a la selección de futbol. El que más elementos o más originales elementos de apoyo ecuatoriano tenga, ganará un regalo sorpresa de un auspiciante y la

réplica miniatura del balón original del mundial. Se hará la entrega respectiva el día del último partido de Ecuador en la fase de grupos.

Hacer campaña desde el 6 de junio mediante redes sociales y cartelera universitaria.

- Viernes 26 de junio 10:00 am

Entregar premios de auspiciante a quienes acertaron en las selecciones ganadoras de primera fase.

- Lunes 23 de junio (9h00-13h00)

Entregar invitaciones llamativas (a cargo de publicidad) para el partido de Ecuador a la comunidad universitaria.

Se recomienda realizar actividades llamativas como *body paint* los días del partido de Ecuador.

- Planificar según las fechas indicadas los partidos de octavos, cuartos, semifinales y finales del Mundial 2014

Título del cuadro: Segunda fase del Mundial de futbol Brasil 2014

## Segunda fase

OCTAVOS	CUARTOS	SEMIFINALES	FINAL	SEMIFINALES	CUARTOS	OCTAVOS
28 DE JUNIO 18:00 H BELO HORIZONTE 1A 2B	04 DE JULIO 22:00 H FORTALEZA - -		13 DE JULIO 22:00 H RÍO DE JANEIRO - -		05 DE JULIO 22:00 H SALVADOR - -	29 DE JUNIO 18:00 H FORTALEZA 1B 2A
28 DE JUNIO 22:00 H RÍO DE JANEIRO 1C 2D		08 DE JULIO 22:00 H BELO HORIZONTE - -		09 DE JULIO 22:00 H SÃO PAULO - -		29 DE JUNIO 22:00 H RECIFE 1D 2C
30 DE JUNIO 18:00 H BRASILIA 1E 2F	04 DE JULIO 18:00 H RÍO DE JANEIRO - -		12 DE JULIO 22:00 H BRASILIA - -		05 DE JULIO 18:00 H BRASILIA - -	01 DE JULIO 18:00 H SÃO PAULO 1F 2E
30 DE JUNIO 22:00 H PORTO ALEGRE 1G 2H						01 DE JULIO 22:00 H SALVADOR 1H 2G
OCTAVOS	CUARTOS	SEMIFINALES	3 y 4º PUESTO	SEMIFINALES	CUARTOS	OCTAVOS

**Ilustración 49. Segunda Fase del Mundial Brasil 2014. Fuente: Página oficial FIFA 2014. Realización: FIFA.**

- 15 de Julio

Se va a realizar la premiación de los estudiantes que acertaron en la polla mundialista, los premios los darán los auspiciantes y se entregarán en el Auditorio Galo plaza con las autoridades de la UIDE.

### Logística:

Antes del evento.-

Petición de permisos para utilizar el lugar designado y la utilización de pantallas.

Solicitud de permiso para dar productos al ingreso por estudiante.

Notificar a la comunidad universitaria un mes antes sobre la realización del evento.

Preparar el auditorio Galo Plaza Lasso y adornarlo con motivos del mundial y motivos ecuatorianos al estilo “bar” (mesas y sillas ubicadas de tal manera que sea sugerente a un lugar de distención y que se genere un momento entre amigos)

Durante el evento.-

Transmisión en vivo de los partidos.

Animar durante el entretiempo con pequeños concursos como cascaritas o promocionar el banner de futbolistas para las fotos, además de poner un lugar esquinero con muchas pelucas y gorros para que se tomen fotografías.

Repartir comida y bebidas a los asistentes al partido.

Entregar un obsequio de recuerdo por parte de la Agencia (primer partido y último)

Después del evento.-

Analizar los resultados obtenidos del evento.

**Recursos:**

Humanos.-

Integrantes del Departamento de Relaciones Públicas y de la Agencia de Comunicación de la UIDE.

Solicitar ayuda al Consejo Estudiantil UIDE y estudiantes en general que quieran ser parte del proyecto.

Financieros.-

Donaciones por parte de auspiciantes, UIDE, Consejo Estudiantil

Materiales.-

- Auditorio
- Mesas
- Sillas
- Comida
- Banderas
- Música
- Recursos Audiovisuales
- Material publicitario

**Promoción y publicidad sugerida:**

Este es un proyecto importante a nivel de nuestro país ya que es una de las copas más esperadas por todos, el equipo ecuatoriano, ya clasificado, está listo a disputar la copa del mundo. Debemos tomar en consideración que es la tercera vez que nuestro país logra clasificar y está listo para pelear cuerpo a cuerpo con grandes selecciones como Argentina o Portugal.

Para empezar la promoción y la publicidad de este magno evento que se llevará a cabo en las instalaciones de la Universidad, se empezará por atacar las redes sociales y difundir el mensaje principal: que los estudiantes no tengan que salir de la universidad para poder ver los partidos.

La promoción empezará con volantes que se repartirán en toda la universidad en los cuales invitaremos a los estudiantes a que sean parte de este proyecto y fomentar la unión universitaria con eventos sanos y dentro de los límites establecidos.

Por otro lado, se buscará el apoyo de algunos auspiciantes que se confirmarán para que este evento tenga el realce esperado.

La difusión será mediante carteles y volantes para que todos los estudiantes conozcan sobre este proyecto y que puedan asistir, además del apoyo en las redes sociales para que el alcance sea mucho mayor y, de esta manera, lograr que más personas asistan.

Se abre la solicitud al departamento de producción, publicidad y arte para toda la campaña y ambiente mundialista.

### **Instalaciones:**

Este evento se llevará a cabo en el auditorio Galo Plaza Lasso que se encuentra en el edificio principal de la universidad. Aquí se pondrán pantallas gigantes para que los estudiantes puedan disfrutar de los partidos sin necesidad de salir de la universidad.

**Asistentes:**

Se estima que exista un promedio de 120 estudiantes en los partidos de Ecuador y 50 en los partidos generales.

**Alianzas estratégicas y auspiciantes:**

- Trabajo en conjunto con el equipo de cada uno de los departamentos que conforman la Agencia de comunicación.
- Alianza estratégica con el Consejo Estudiantil.
- CH Farina
- Al vuelo Revista
- Janasca
- College Store

**Asignación de marca:**

Los auspiciantes podrán contar con la presencia de su marca en la publicidad y campaña del evento, podrán colocar stands antes y durante del evento.

Se visualizará su marca en Facebook en la cuenta de la Escuela de Comunicación y en todos los medios sociales que la UIDE permita publicar.

**Plan 2**

El equipo de relaciones públicas, con el apoyo de la Universidad Internacional del Ecuador y con el aporte del equipo de publicidad encargado, propone retomar la iniciativa del concierto sombrero por lo que se propone seguir con

conversaciones con la Escuela de Comunicación para re direccionar las fechas de este evento y que se sigan realizando en las instalaciones de la UIDE, específicamente en la cafetería.

El equipo de relaciones públicas estará encargado del proceso de autorizaciones con las autoridades para hacerlo en el lugar determinado, además de las respectivas solicitudes de materiales e insumos, muebles y eléctricos, para el mencionado evento.

De presentarse otras empresas auspiciantes, el beneficio será la presencia de su imagen o marca en el evento y, además, la presencia de la marca en redes sociales con cobertura inmediata.

Para la cobertura del evento y la cobertura inmediata en redes sociales, se realizará el proceso respectivo para solicitud al departamento de periodismo su participación.

### **Descripción del evento**

Se plantea el concierto en dos fechas (12 y 17 de junio) hablando con artistas tentativos como Baile Tropical en Tropical Dance, Tercer mundo o *Star Squad*. Tendrá la misma modalidad del concierto sombrero anterior, es decir, una intervención de los organizadores, presentación de la banda y su trayectoria, y la información sobre los sombreros y el objetivo del concierto entre medio de cada dos temas. Al final se presentará un espacio para menciones y agradecimientos.

### **Información sobre la fundación “Triada”**

La fundación Triada es una institución sin fines de lucro que da atención y tratamiento a personas con problemas neurológicos. El proyecto empieza en Enero 2012 por un joven que quedó cuadripléjico, una mama con una hija con necesidades especiales y un profesional con la visión de empezar a dar tratamiento a personas con problemas neurológicos y sus familias. Atienden a pacientes de todo tipo, adultos y niños sin importar su situación económica o tipo de discapacidad como parálisis cerebral, destorcía muscular, retraso mental, hidrocefalia, microcefalia y otros trastornos. Trabajan para levantar fondos y cubrir los gastos mensuales que implican mantener un centro de este nivel con especiales de primera especializados en cada una de sus áreas.

Tienen empresas que los apoyan como lo son Nestlé, Sacha Lodge, La casa del Suizo, Credimétrica y StudioLab. Si se desea apoyar únicamente se debe entrar a la página web de Triada, hay varias opciones las cuales son beneficiosas tanto para empresas que desean apoyar y para la fundación. En cuanto a eventos realizados por ellos, el 19 de Noviembre se llevó acabo la Cena Benéfica Anual, a la cual asistieron más de 160 personas que apoyaron a la Fundación, el objetivo principal del evento fue difundir el trabajo que se ha desarrollado durante este año. Otro de sus eventos realizados fue “KidsWana Rock”, trató de un concierto que se realizó el 29 de Junio del 2013, más de 70 niños hicieron presentaciones con distintos instrumentos demostrando su talento y su amor por la música, la fundación se benefició con los aportes de las personas que asistieron. La Fundación EINA igualmente se hizo presente con un agasajo navideño para los niños de

TRIADA en Diciembre del 2012 por Navidad, entregándoles regalos y como agradecimiento los niños de TRIADA hicieron un show. Finalizando con los eventos realizados por TRIADA, se organizó una Cena Navideña para recolección de fondos, se contó con la presencia del cantautor STHAL, colaborando con la venta de sus discos a la fundación, pero igualmente se subastó cuadros y degustación de comida internacional.

### **Publicidad y promoción:**

Se solicitará estrategias de promoción directa, BTL, y publicidad para captar la atención de la comunidad universitaria y lograr que la cantidad de asistentes supere a la del concierto sombrero anterior.

### **Asistentes:**

- Estudiantes de las diferentes escuelas y facultades
- Docentes
- Personal administrativo y de servicio
- Autoridades
- Auspiciantes

### **Asignación de marca:**

- Con previa aprobación del Decanato de la Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación, las empresas auspiciantes tendrán una asignación de marca importante durante el evento como impresión de sus logos en los banners y material POP; si estas empresas desean participar como

auspicio, tendrán una fuerte presencia de su imagen: colocación de stands y banners, repartición de material POP.

**Descripción de las instalaciones:**

- Para el concierto, se colocarán los aparatos necesarios para amplificación y animación del evento tan solo un momento antes de iniciarlo. De existir auspiciantes con stands, se ubicarán a ambos lados de la carpa principal.

**Programa:**

Se maneja un programa estándar: bienvenida, intervención artística, intervención del o los invitados especiales, intervención artística, recolección de dinero, intervención artística y cierre con agradecimientos. Siempre teniendo en cuenta menciones para auspiciantes y colaboradores.

**Antes del evento:**

- Establecer los convenios para utilizar las instalaciones anteriormente mencionadas.
- Visitar el lugar en donde se llevará a cabo la presentación.
- Definir puntos importantes sobre publicidad y promoción del evento con el Dpto. de publicidad.
- Obtener el apoyo de las empresas auspiciantes para conseguir los equipos eléctricos, imprimir el material publicitario y adecuar las instalaciones.
- Adecuación de las instalaciones.

- Prever y organizar las tareas de logística.
- Enviar boletines de prensa a medios televisivos, radiales y escritos, y confirmar su asistencia.

**Durante el evento:**

- Presencia de comunidad universitaria.
- Captar fondos para la fundación.
- Garantizar a los asistentes puntualidad.
- Tener cobertura

**Después del evento:**

- Enviar o entregar cartas de agradecimiento a las personas que colaboraron con el evento, asistentes y medios.
- Analizar los resultados del evento.
- Planificar el siguiente concierto.
- Enviar los fondos recolectados, de manera formal, a la fundación en cuestión.

**Número de asistentes:**

El flujo de visitantes que tendrá el evento será de 200 personas aproximadamente.

**Alianzas estratégicas y auspiciantes:**

- Mismos auspiciantes del plan 1.
- *Star Squad*

### **Propuesta publicitaria**

Al iniciar con el trabajo de la agencia, todas estas propuestas irían de la mano con el trabajo de otras áreas como el Dpto. creativo de producción o de medios.

Es importante destacar que estas actividades propuestas tienen impacto general por lo que las otras áreas también deberán trabajar en base a esta premisa.

#### **4.10. Resultados**

Al momento, el equipo trabaja evidenciando y registrando reuniones constantemente. Mantienen contacto, de acuerdo a lo acordado, con los otros departamentos que conforman la Agencia de Comunicación (Publicidad, Arte, Comunicación Digital, Periodismo y Producción).

De acuerdo al plan construido, se realizarán los eventos de acuerdo a lo programado y acordado con la Universidad Internacional del Ecuador, cliente representado por MSc. Cecilia Apunte; y con la Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación, cliente representado por MSc. Renato Rodríguez.

Al mismo tiempo en que se desarrolla la planificación, programación y logística de los eventos propuestos; las tres estudiantes empiezan la búsqueda de un o una 'asistente', que cumpla con las características requeridas y explicadas anteriormente y que, además, se vincule desde ahora a las actividades con el objetivo de mostrar de cerca el trabajo que se realiza.

Posteriormente, las tres estudiantes nombradas actualmente para ocupar los tres cargos que figuran en el organigrama (**Ver Anexo 8**) deberán capacitar a los o las asistentes seleccionados para ocupar su cargo en calidad de 'reemplazo' en el momento en que las tres estudiantes cumplan su período de trabajo en la Agencia.

Naturalmente, las estudiantes del primer y segundo cargo, pueden capacitarse para ocupar el cargo que la autora de esta tesis ocupa actualmente, Directora del Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación; mientras que la estudiante del tercer cargo puede ascender, de acuerdo al perfil del primero y segundo puesto de estrategias; concluyendo así el proceso esperado para la existencia permanente de la Agencia en la Universidad Internacional del Ecuador.

## Conclusiones

- A partir del estudio realizado en esta tesis, se manifiesta una solución creativa y distinta para la necesidad que todos los estudiantes tienen para prepararse de mejor manera y salir a la vida profesional. Esta agencia logra la profesionalización de los alumnos previa su graduación.
- La conformación de equipos de alto rendimiento es el fundamento de la Agencia y el Departamento propuestos, basándose en motivación continua y generación de imagen positiva y de liderazgo de los estudiantes seleccionados frente a los demás.
- Las herramientas de comunicación son necesarias y la experiencia de los talleres integrales han dado pie a conformar una agencia permanente que abarque todos los posibles requerimientos de un cliente.
- El tener apoyo en los profesores y estudiantes de mayores semestres, incluso egresados o graduados, es el mejor respaldo para ofertar al público un servicio de calidad.
- Todo el proceso de conformación del organigrama resulta flexible en el ámbito de selección de talento humano, adaptándose, de manera sencilla, a la realidad de los estudiantes que irán pasando por la Escuela.
- La imagen de la Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación de la Universidad Internacional del Ecuador ha sido siempre positiva; mediante esta propuesta, se fortifica frente al público, tanto interno

como externo, primando el apoyo a los proyectos pioneros en lo que a estudiantes se refiere, siendo éstos el principal motor de una institución educativa.

- El trabajo de liderazgo es la pieza clave para la gestión, motivación y conformación de la imagen de esta agencia, siendo así la característica fundamental de sus miembros. ¡La agencia funcional!

### **Recomendaciones**

- Esta es una propuesta realizada únicamente por comunicadores, se sugiere la participación de estudiantes de otras carreras como Derecho o Administración de Empresas para seguir construyendo los procesos internos y externos de esta agencia.
- Al tener a estudiantes en proceso de titulación en los cargos de ‘Directores’ de cada uno de los departamentos, hace notar que cada uno deberá tener a un estudiante activo en la Escuela para ocupar pronto este cargo con toda la capacitación que requiere.
- El dar inicio al trabajo de titulación y teniendo vinculación cercana con la Escuela, ha dado experiencia inigualable a los autores de estas tesis y creadores de esta agencia para continuar apoyando en procesos internos de la Escuela y de la Universidad con respecto a la conformación de equipos de alto rendimiento y realización de proyectos y, por qué no, a la creación de una Agencia propia.
- Es recomendable tener el respaldo de las autoridades para que ésta y otras propuestas futuras se tomen en cuenta en pro del crecimiento a todo nivel y naturalmente necesario tener el apoyo incondicional de la Universidad Internacional para continuar con este sueño.
- Hay que tomar en cuenta, dentro del proyecto, la posibilidad de generar un plan de capacitación continua, ya que los estudiantes que participan de la agencia, y aún los demás, necesitan talleres que refuercen lo aprendido en las aulas y en el ejercicio interno de la agencia.

## Índice de Ilustraciones

<b>Ilustración 1. Explicación de Axiomas de la comunicación humana. Fuente: libro “Imagen Corporativa, Estrategia Organizacional de la Comunicación”. Realización propia.</b>	<b>21</b>
<b>Ilustración 2. Funciones de las Relaciones Públicas. Fuente: libro “Imagen Corporativa, Estrategia Organizacional de la Comunicación”. Realización propia.</b>	<b>24</b>
<b>Ilustración 3. Proceso general para un Plan de Relaciones Públicas. Fuente: libro “Relaciones Públicas, Estrategias y Tácticas”. Realización propia.</b>	<b>26</b>
<b>Ilustración 4. Los cinco mecanismos de coordinación del trabajo de Henry Mintzberg. Fuente: libro “La estructuración de las organizaciones”. Realización propia.</b>	<b>41</b>
<b>Ilustración 5. Las cinco partes fundamentales de la organización de Henry Mintzberg. Fuente: libro “La estructuración de las organizaciones”. Realización propia.</b>	<b>42</b>
<b>Ilustración 6. Tipos de estructuras organizacionales de Henry Mintzberg. Fuente: libro “La estructuración de las organizaciones”. Realización propia.</b>	<b>43</b>
<b>Ilustración 7. Diseños de puestos de trabajo de Harold Koontz y Heinz Weihrich. Fuente: libro “Administración, una perspectiva global”. Realización propia.</b>	<b>45</b>
<b>Ilustración 8. Especialización del puesto de trabajo de Henry Mintzberg. Fuente: libro “La estructuración de las organizaciones”. Realización propia.</b>	<b>46</b>
<b>Ilustración 9. Formalización del comportamiento en el diseño de los puestos de trabajo de Henry Mintzberg. Fuente: libro “La estructuración de las organizaciones”. Realización propia.</b>	<b>46</b>
<b>Ilustración 10. Preparación y adoctrinamiento del proceso de diseño de puestos de trabajo de Henry Mintzberg. Fuente: libro “La estructuración de las organizaciones”. Realización propia.</b>	<b>47</b>
<b>Ilustración 11. Cuadro comparativo de los modelos de departamentalización de Koontz y Weihrich y las bases de agrupación de Henry Mintzberg. Fuente: libro “La estructuración de las organizaciones” y “Administración, una perspectiva global”. Realización propia.</b>	<b>48</b>

<b>Ilustración 12. Estructuras altas vs estructuras planas. Fuente: libro: “La estructuración de las organizaciones” de Henry Mintzberg. Realización: propia.</b>	<b>49</b>
<b>Ilustración 13. Sistemas de planificación y control de Henry Mintzberg. Fuente: libro: “La estructuración de las organizaciones”. Realización: propia.</b>	<b>51</b>
<b>Ilustración 14. Dispositivos de enlace en la organización. Fuente: libro “La estructuración de las organizaciones” de Henry Mintzberg. Realización: propia.</b>	<b>52</b>
<b>Ilustración 15. Definiciones de centralización y de descentralización. Fuente: libro “La estructuración de las organizaciones” de Henry Mintzberg. Realización: propia.</b>	<b>53</b>
<b>Ilustración 16. Fortalezas y debilidades de los grupos. Fuente: libro “Comportamiento Organizacional” de Robbins y Judge. Realización: autor.</b>	<b>63</b>
<b>Ilustración 17. Proceso para generar equipos de alto rendimiento. Fuente: página web de la empresa AIN_Consulting. Realización: autor. <a href="http://www.ain.es/consulting/">http://www.ain.es/consulting/</a></b>	<b>65</b>
<b>Ilustración 18. Muestra no probabilística de expertos. Fuente: Renato Rodríguez. Realización: Gabriela Cruz.</b>	<b>85</b>
<b>Ilustración 19. Perfil y materias que se dictan en la UIDE en la carrera de Comunicación y Relaciones Públicas. Fuente: Malla curricular UIDE2014. Realización: propia.</b>	<b>102</b>
<b>Ilustración 20. Resultados 1. Fuente: Investigación realizada por equipo RELIER P.R. 2013, Talleres C.S.C. UIDE. Realización: RELIER P.R.</b>	<b>104</b>
<b>Ilustración 21. Resultados 2. Fuente: Investigación realizada por equipo RELIER P.R. 2013, Talleres C.S.C. UIDE. Realización: RELIER P.R.</b>	<b>105</b>
<b>Ilustración 22. Resultados 3. Fuente: Investigación realizada por equipo RELIER P.R. 2013, Talleres C.S.C. UIDE. Realización: RELIER P.R.</b>	<b>106</b>
<b>Ilustración 23. Resultados 4. Fuente: Investigación realizada por equipo RELIER P.R. 2013, Talleres C.S.C. UIDE. Realización: RELIER P.R.</b>	<b>107</b>
<b>Ilustración 24. Resultados 5. Fuente: Investigación realizada por equipo RELIER P.R. 2013, Talleres C.S.C. UIDE. Realización: RELIER P.R.</b>	<b>107</b>
<b>Ilustración 25. Resultados 6. Fuente: Investigación realizada por equipo RELIER P.R. 2013, Talleres C.S.C. UIDE. Realización: RELIER P.R.</b>	<b>108</b>

<b>Ilustración 26. Resultados 7. Fuente: Investigación realizada por equipo RELIER P.R. 2013, Talleres C.S.C. UIDE. Realización: RELIER P.R.</b>	<b>109</b>
<b>Ilustración 27. Resultados 8. Fuente: Investigación realizada por equipo RELIER P.R. 2013, Talleres C.S.C. UIDE. Realización: RELIER P.R.</b>	<b>110</b>
<b>Ilustración 28. Organigrama de la Agencia de Comunicación. Fuente: Agencia de Comunicación. Realización: propia.</b>	<b>119</b>
<b>Ilustración 29. Partes de la Agencia de Comunicación Global y sus mecanismos de coordinación y división de trabajo. Fuente: libro “La estructuración de las organizaciones” de Henry Mintzberg. Realización: propia.</b>	<b>120</b>
<b>Ilustración 30. Flujo de comunicación descendente. Fuente: investigación documental. Realización: propia.</b>	<b>122</b>
<b>Ilustración 31. Flujo de comunicación ascendente. Fuente: investigación documental. Realización: propia.</b>	<b>122</b>
<b>Ilustración 32. Comunicación horizontal. Fuente: investigación documental. Realización: propia.</b>	<b>123</b>
<b>Ilustración 33. Proceso para convertirse de un grupo a un equipo de trabajo de alto rendimiento. Fuente: investigación documental. Realización: propia.</b>	<b>132</b>
<b>Ilustración 34. Resumen de inversiones. Fuente: investigación documental. Realización: Paulo Vásquez de la Bandera.</b>	<b>137</b>
<b>Ilustración 35. Resumen de inversiones. Fuente: investigación documental. Realización: Paulo Vásquez de la Bandera.</b>	<b>137</b>
<b>Ilustración 36. Costos de Inversión. Fuente: investigación documental. Realización: Paulo Vásquez de la Bandera.</b>	<b>138</b>
<b>Ilustración 37. Costos de operación y mantenimiento. Fuente: investigación documental. Realización: Paulo Vásquez de la Bandera.</b>	<b>139</b>
<b>Ilustración 38. Costos de operación y mantenimiento en porcentajes. Fuente: investigación documental. Realización: Paulo Vásquez de la Bandera.</b>	<b>140</b>
<b>Ilustración 39. Costo de operaciones y mantenimiento mensual. Fuente: investigación documental. Realización: Paulo Vásquez de la Bandera.</b>	<b>142</b>

<b>Ilustración 40. Ingresos proyectados. Fuente: investigación documental. Realización:</b>	
<b>Paulo Vásquez de la Bandera.</b>	<b>143</b>
<b>Ilustración 41. Flujos de caja y estado de pérdidas y ganancias. Fuente: investigación documental. Realización: Paulo Vásquez de la Bandera.</b>	<b>145</b>
<b>Ilustración 42. Flujo de caja con financiamiento. Fuente: investigación documental. Realización: Paulo Vásquez de la Bandera.</b>	<b>146</b>
<b>Ilustración 43. Flujo de caja sin financiamiento. Fuente: investigación documental. Realización: Paulo Vásquez de la Bandera.</b>	<b>147</b>
<b>Ilustración 44. Estado de pérdidas y ganancias con financiamiento. Fuente: investigación documental. Realización: Paulo Vásquez de la Bandera.</b>	<b>148</b>
<b>Ilustración 45. Estado de ganancias sin financiamiento. Fuente: investigación documental. Realización: Paulo Vásquez de la Bandera.</b>	<b>149</b>
<b>Ilustración 46. Cronograma de la Agencia. Fuente: Agencia de comunicación Global. Realización: Gabriela Cruz.</b>	<b>150</b>
<b>Ilustración 47. Definición y descripción de ámbitos. Fuente: Agencia de Comunicación Global. Realización: Gabriela Cruz.</b>	<b>150</b>
<b>Ilustración 48. Perfiles y cargos a ocupar en el Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación. Fuente: investigación documental. Realización: propia.</b>	<b>157</b>
<b>Ilustración 49. Segunda Fase del Mundial Brasil 2014. Fuente: Página oficial FIFA 2014. Realización: FIFA.</b>	<b>163</b>

## Bibliografía

García, D. M. (2006). *www.revistas.uchile.cl*. Obtenido de <http://www.revistas.uchile.cl/index.php/CDM/article/viewFile/25941/27254>

Limón Peña, M. (2008). *Imagen Corporativa, Estrategia organizacional de la comunicación global*. México, México: Trillas.

Dayana Hidalgo, P. V. (30 de septiembre de 2004). Técnicas y proyecciones de la oferta laboral para los profesionales de relaciones públicas en las empresas privadas del Distrito Metropolitano de Quito. *Tesis de Grado*. Quito, Pichincha, Ecuador.

Wilcox Dennis, C. G. (2006). *Relaciones Públicas, Estrategias y tácticas*. Madrid, España: Pearson Educación S.A.

Becerra, M. (10 de octubre de 2013). Las relaciones públicas y su realidad en el Ecuador. (M. E. Narváez, Entrevistador)

Naranjo, M. (Enero de 2014). Las relaciones públicas en el Ecuador. *Master en Dirección de Comunicación/Asesor Nacional de Comunicación y Abogacía en Fondo de Población de las Naciones Unidas, UNFPA*. (M. E. Narváez, Entrevistador) Quito, Pichincha, Ecuador.

Española, R. A. (12 de 2013). *Real Academia Española*. Obtenido de [www.rae.es](http://www.rae.es): <http://lema.rae.es/drae/?val=identidad>

Grijalva, D. R. (2007). *Manual Básico de Comunicación Corporativa* (Primera ed.). Bogotá, Colombia: San Pablo.

Valdivieso Cesibel, U. T. (noviembre de 2013). Plan Estratégico de Relaciones Públicas. <http://www.youtube.com/watch?v=3c7Pllcnfcg>.

*Real Academia Española*. (2001). Recuperado el 07 de noviembre de 2013, de Diccionario de la lengua española: <http://rae.es/recursos/diccionarios/drae>

Mintzberg, H. (2012). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona, España: Editorial Ariel sello editorial de Planeta S.A.

Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *Administración, una perspectiva global*. México D.F.: McGRAW - HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V. .

Lucas, M. A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones* (Primera ed.). Barcelona, España: Bosch.

Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional* (15ba. Edición ed.). México: Prentice Hall.

AIN\_Consulting. (2014). *AIN\_Consulting*. Recuperado el 28 de enero de 2014, de AIN\_Consulting: <http://www.ain.es/consulting/>

Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación. (12 de octubre de 2010). *Ley Orgánica de Educación Superior*. Recuperado el 07 de marzo de 2014, de Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación: <http://www.educacionsuperior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/loes.pdf>

Superintendencia de la Información y Comunicación. (25 de junio de 2013). *Ley Orgánica de Comunicación*. Recuperado el 08 de marzo de 2014, de Superintendencia de la Información y Comunicación: [file:///C:/Users/HOME/Downloads/ley\\_organica\\_comunicacion%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/HOME/Downloads/ley_organica_comunicacion%20(1).pdf)

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo SENPLADES. (2013). *Buen Vivir, Plan Nacional 2013-2017*. Recuperado el 28 de enero de 2014, de Buen Vivir, Plan Nacional 2013-2017: <http://www.buenvivir.gob.ec/>

Relier PR. (2013). *Plan de Relaciones Públicas para las Escuelas de Comunicación*. Universidad Internacional del Ecuador, Escuela de Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional. Quito: Estudiantil.

**Anexos**

**Anexo 1**

	
CENTRO DE COSTOS:	
Número de alumnos :	
SEMESTRE MAR-JUL 2014	
SEMESTRE SEP- 2014 ENE-2015	
	PERIODO
DETALLE	ENE-DIC 2014
<b>INGRESOS</b>	
Inscripción	
Matrículas	
Colegiatura/Créditos	
Libros	
Derechos de Grado	
Seminarios y Talleres	
Bono de Laboratorio	

Salidas de Campo		
TOTAL INGRESO		
(-) Becas		
(-) Descuentos		
(-) Devoluciones		
TOTAL INGRESOS NETOS		
COSTOS		
Capacitación Docentes		
Honorarios Docentes		
Insumos y Materiales		
Investigación		
Libros		
Material Didáctico		
Salidas de Campo		
Selección Estudiantes		
Seminarios y Talleres		
Suministros Bibliográficos		

Suministros Médicos		
Suministros y Materiales		
Uniformes		
<b>SUBTOTAL DE COSTOS</b>		
<b>GASTOS</b>		
Afiliaciones y suscripciones		
Agua Potable		
Alimentación y Bebidas		
Alquiler de Equipos		
Aporte IESS		
Bonificación Empleados		
Capacitación		
Combustibles		
Comisiones		
Comunicaciones		
Correo y encomiendas		
Décimo Cuarto Sueldo		

Décimo Tercer Sueldo		
Electricidad		
Eventos de Incorporación		
Eventos Sociales		
Fondo de Reserva		
Fondo Rotativo.		
Otros Gastos de Administración y Ventas		
Gastos legales		
Guardianía y seguridad		
Honorarios		
Mantenimiento Equipos		
Mantenimiento Instalaciones		
Mantenimiento Maquinarias		
Movilización		
Publicidad		
Sueldos y Salarios		
Suministros de Oficina		

Viáticos		
Gastos indirectos		
SUBTOTAL DE GASTOS		
TOTAL COSTOS Y GASTOS		
UTILIDAD O PERDIDA DEL PERIODO		
INVERSION		
Biblioteca		
Equipo de Audio y Video		
Equipos de Computación y Software		
Laboratorio Médico		
Maquinaria y Equipo		
Muebles y Enseres		
TOTAL INVERSION		
Elaborado por:	Aprobado por:	
Recibido por:		

Formato Actual:

PRESUPUESTO 2014		
INFORMACIÓN RELEVANTE		2014
NÚMERO DE ALUMNOS		
PRIMER SEMESTRE		
RESTO DE SEMESTRES		
ACTIVIDADES ACADÉMICAS*	Parcial	TOTAL
HONORARIOS DOCENTES (NO AFILIADOS)		
(Consignar aquí la cantidad de docentes)		
INVESTIGACIÓN		
Proyecto 1		
Proyecto 2		
CAPACITACIÓN DOCENTES		
Curso 1		
curso 2		
CONGRESOS		
Congreso 1		
Congreso 2		

EVENTOS / CONVENCIONES		
Evento 1		
Convención 1		
SEMINARIOS / TALLERES		
Seminario 1		
Taller 1		
SALIDAS DE CAMPO		
Salida de campo 1		
Salida de campo 2		
INSUMOS / MATERIALES		
Producto 1		
Producto 2		
Producto 3		
MATERIAL DIDÁCTICO		
Material 1		
Material 2		
AFILIACIONES Y SUSCRIPCIONES		

Afiliación 1		
Afiliación 2		
LIBROS POR PUBLICAR		
LIBRO 1		
LIBRO 2		
REVISTAS INDEXADAS		
Artículo 1		
Artículo 2		
VINCULACION CON LA COLECTIVIDAD		
Proyecto 1		
Proyecto 2		
PERSONAL*		
ACTUAL		
Nombre - Cargo		
Nombre - Cargo		
Nombre - Cargo		

INCREMENTO PERSONAL		
Nombre - Cargo		
BAJA PERSONAL		
Nombre - Cargo		
AGASAJOS AL PERSONAL		
Evento....		
OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS*		
ADECUACION LOCALES ARRENDADOS		
INVERSIONES*		
ADECUACIONES E INSTALACIONES PROPIAS		
(Ingresar detalle)		
MUEBLES Y ENSERES		
(Ingresar detalle)		
MAQUINARIAS Y EQUIPOS		
(Ingresar detalle)		
EQUIPOS DE COMPUTACION		
(Ingresar detalle)		

BIBLIOTECA		
(Ingresar detalle)		
* Por favor incrementar los números de líneas que sean necesarias para detallar la necesidad		

El presupuesto deberá ser presentado anualmente, por lo que deberán ser considerados los meses de vacaciones y los estudiantes deberán trabajar todo el año.

## **Anexo 2**

### Entrevista 1

¿Cómo, según su criterio y experiencia profesional, se conforman las agencias de comunicación y relaciones públicas en el país?

“Una aproximación muy personal de una agencia completa, a mi criterio, debería involucrar:

### **Anexo 3**

#### Entrevista 2

Usted es periodista de profesión. ¿Cómo es que decide vincularse al mundo de las relaciones públicas?

¿Cómo está conformada la agencia PR News?

¿Cuál cree usted que es la realidad de las agencias de relaciones públicas y comunicación en el Ecuador en los últimos 5 años?

¿Qué características cree que debe tener una persona que trabaje en relaciones públicas?

¿Qué opina usted sobre la preparación actual de los estudiantes de las carreras de relaciones públicas y comunicación organizacional?

#### **Anexo 4**

##### Entrevista 3

Según lo conversado anteriormente sobre la creación de la Agencia de Comunicación y de sus respectivos departamentos, que es nuestro tema de tesis, ya que Ud. ha estado involucrada con la Universidad Internacional del Ecuador desde sus inicios y tiene una visión de las funciones que cada autoridad tiene en la Universidad, ¿cómo podrían ellos participar en nuestra Agencia ya que necesitamos de un Comité Directivo que esté a la cabeza de la Agencia? ¿Quiénes podrían ser y las funciones que cumplirían en este Comité Directivo?

## **Anexo 5**

Encuesta

¿Qué función cumple usted en la universidad?

¿Cree usted que la Universidad Internacional de Ecuador se preocupa por la integración de la comunidad universitaria?

Califique la gestión de la Facultad de Comunicación en el 2013.

¿Tiene conocimiento sobre los eventos realizados por la Escuela de Comunicación?

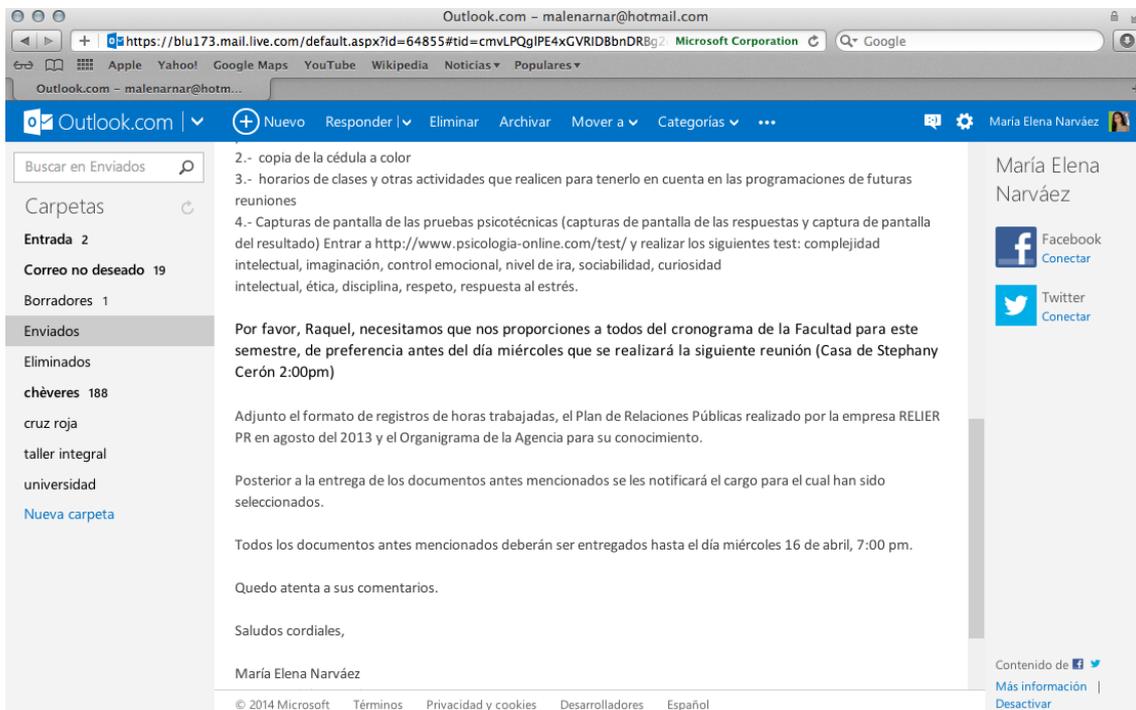
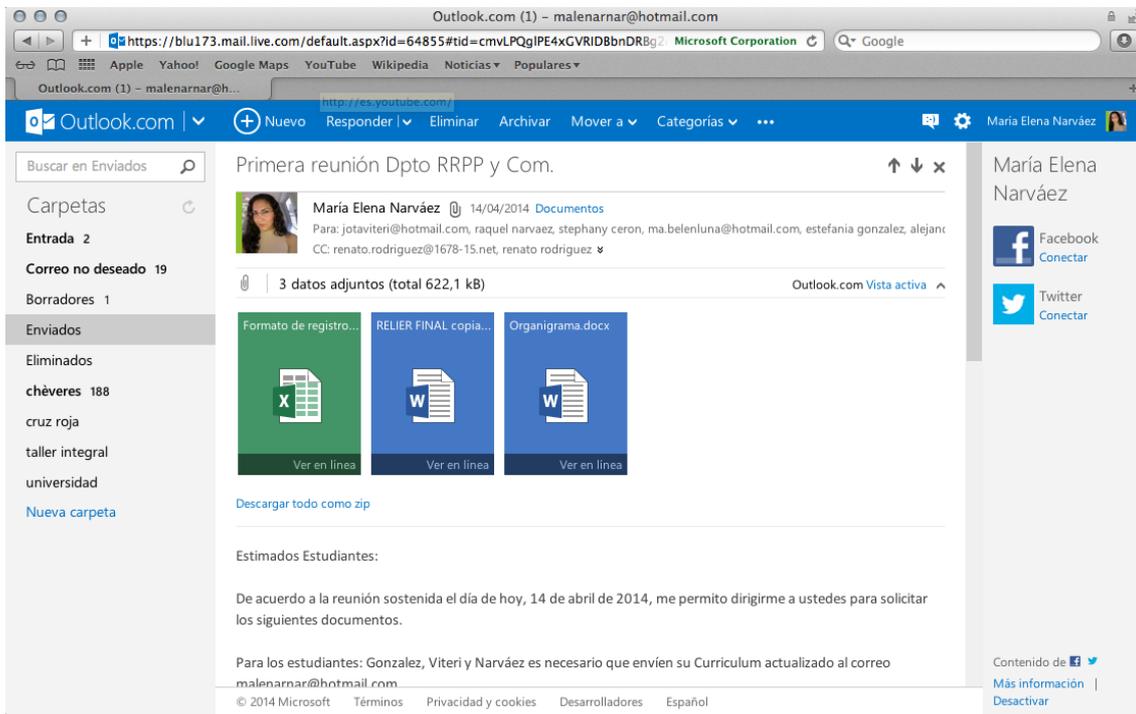
Si su respuesta es sí, ¿qué eventos conoce?

¿Considera usted conveniente que la Escuela de Comunicación realice constantemente eventos que promuevan la integración universitaria?

¿Qué tipo de eventos le gustaría ver?

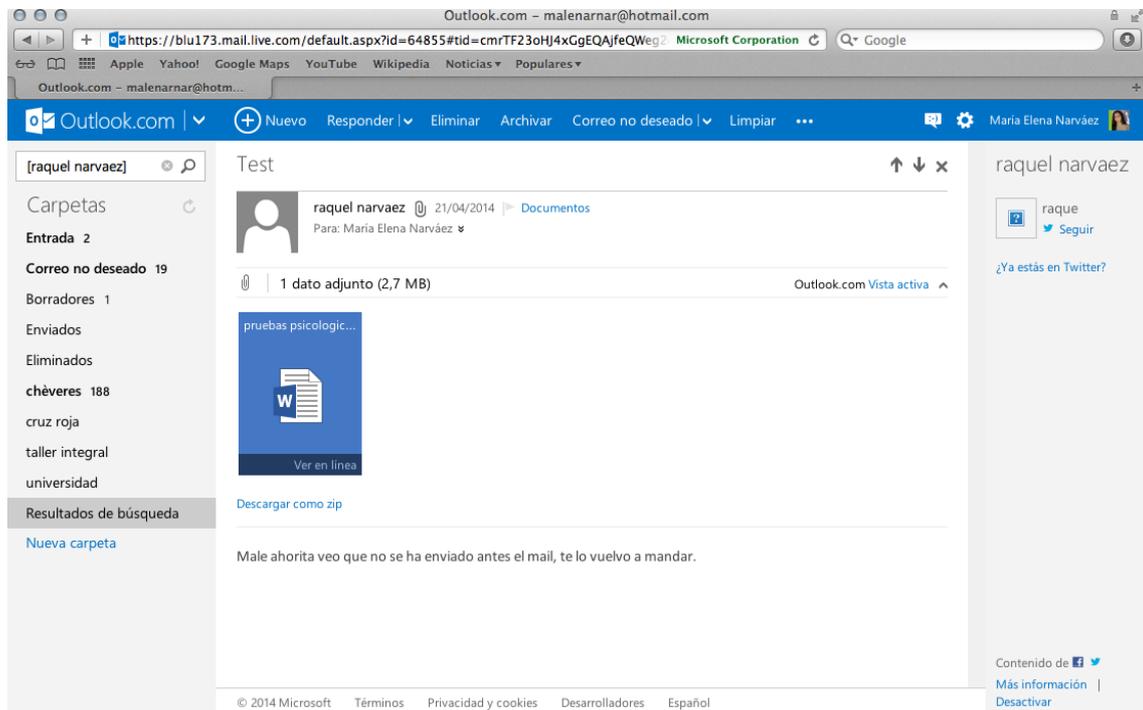
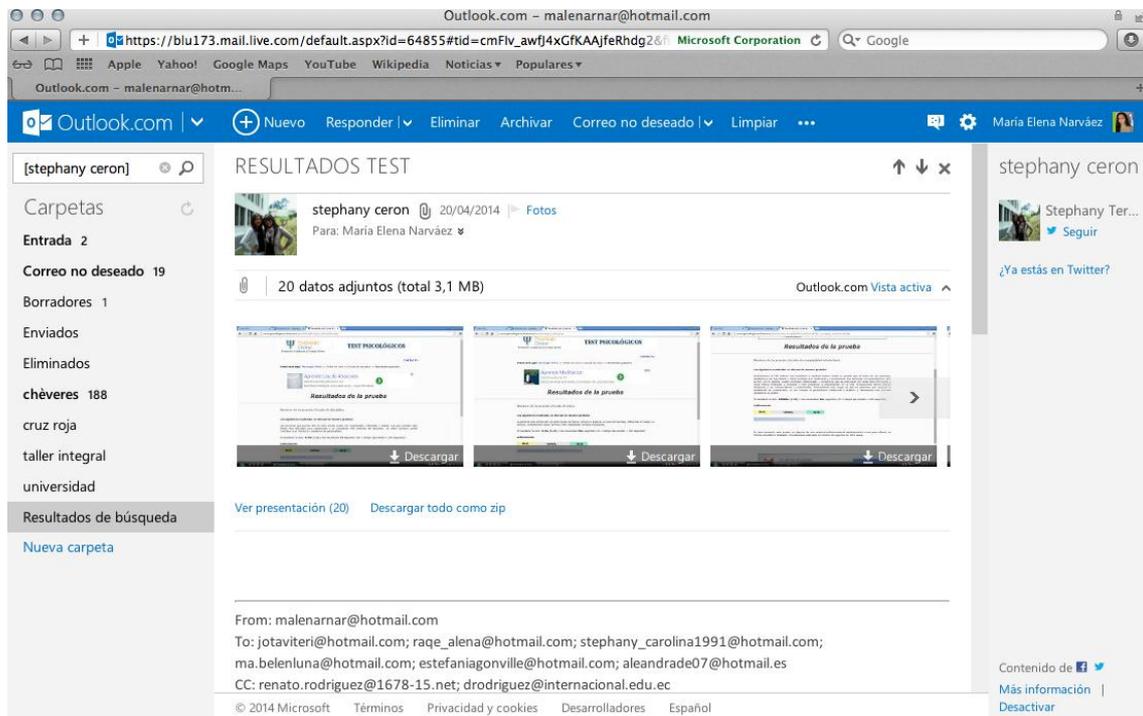
¿Qué medios tiene la Facultad de Comunicación y Ciencias Sociales?

Anexo 6





Anexo 7



The screenshot shows the Outlook.com web interface. The browser address bar displays the URL: <https://blu173.mail.live.com/default.aspx?tid=64855#tid=cmAAp4BAPP4xGaAdidZ1x5zA>. The page title is "Outlook.com - malenarnar@hotmail.com". The navigation bar includes "Nuevo", "Responder", "Eliminar", "Archivar", "Correo no deseado", and "Limpiar". The sender is identified as "María Belén Luna Vidal (ma.belenluna@hotmail.com)" with a date of "28/04/2014". The recipient is "Para: María Elena Narváez". The email contains one attachment: "evaluación.docx" (1895,4 kB), which is a Microsoft Word document. Below the attachment, the email body text reads: "Estimada María Helena, Adjunto te Envío mi Evaluación mi Horario de clase y mi Malla te envío hoy mismo. Saludos Cordiales, MARÍA BELÉN LUNA". The footer includes copyright information: "© 2014 Microsoft", and links for "Términos", "Privacidad y cookies", "Desarrolladores", and "Español".

**Anexo 8**



**NOMBRAMIENTO DEL EQUIPO DE TRABAJO  
PROYECTO RRPP Y COMUNICACIÓN DE LA FACULTAD**

PARA: STEPHANIE CAROLINA CERÓN CASTRO  
Estudiante de la Escuela de Periodismo

DE: RENATO RODRÍGUEZ ZABALÚ  
Coordinador de la Carrera de Comunicación

ASUNTO: PROYECTO DE RRPP Y COMUNICACIÓN

FECHA: 2014-05-08

Por medio de la presente me permito informarle que ha sido designado como parte del **Equipo del Proyecto de Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional** de la Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación de la UIE.

Queda a su cargo este proyecto, con el cargo de **Estratega de Comunicación Organizacional** con todo lo que el cargo demande.

Le agradezco por su colaboración.

Atentamente,

Renato Rodríguez Zabalú.  
**Coordinador de la Carrera de Comunicación  
Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación**



**NOMBRAMIENTO DEL EQUIPO DE TRABAJO  
PROYECTO RRPP Y COMUNICACIÓN DE LA FACULTAD**

PARA: RAQUEL NARVÁEZ  
Estudiante de la Escuela de Periodismo

DE: RENATO RODRÍGUEZ ZABALÚ  
Coordinador de la Carrera de Comunicación

ASUNTO: PROYECTO DE RRPP Y COMUNICACIÓN

FECHA: 2014-05-08

Por medio de la presente me permito informarle que ha sido designado como parte del **Equipo del Proyecto de Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional** de la Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación de la UIDE.

Queda a su cargo este proyecto, con el cargo de **Estratega de Relaciones Públicas** con todo lo que el cargo demande.

Le agradezco por su colaboración.

Atentamente,

Renato Rodríguez Zabalú.  
**Coordinador de la Carrera de Comunicación  
Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación**



**NOMBRAMIENTO DEL EQUIPO DE TRABAJO  
PROYECTO RRPP Y COMUNICACIÓN DE LA FACULTAD**

PARA: MARÍA BELÉN LUNA VIDAL  
Estudiante de la Escuela de Periodismo

DE: RENATO RODRÍGUEZ ZABALÚ  
Coordinador de la Carrera de Comunicación

ASUNTO: PROYECTO DE RRPP Y COMUNICACIÓN

FECHA: 2014-05-08

Por medio de la presente me permito informarle que ha sido designado como parte del **Equipo del Proyecto de Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional** de la Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación de la UIDE.

Queda a su cargo este proyecto, con el cargo de **Estratega de Logística y procesos** con todo lo que el cargo demande.

Le agradezco por su colaboración.

Atentamente,

Renato Rodríguez Zabalú.  
**Coordinador de la Carrera de Comunicación  
Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación**

Se presentan, como anexo, los nombramientos formales para las tres estudiantes que hoy conforman el Departamento de Relaciones Públicas y Comunicación de la Agencia UIDE.