

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas

**Auditoría de Comunicación Interna y Campañas de
Comunicación Interna y Global para Grupo Rhelec**

Proyecto de Integrador

Dayana Elizabeth Gallardo Salazar

Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

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

Quito, 20 de diciembre de 2017

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

**HOJA DE CALIFICACIÓN
DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Auditoría de Comunicación Interna y Campañas de Comunicación Interna
y Global para Grupo Rhelec**

Dayana Elizabeth Gallardo Salazar

Calificación:

Nombre del profesor, Título académico

Gustavo Cusot, M. A.

Firma del profesor

Quito, 20 de diciembre de 2017

Derechos de Autor

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

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

Firma del estudiante: _____

Nombres y apellidos: Dayana Elizabeth Gallardo Salazar

Código: 00111086

Cédula de Identidad: 1719865402

Lugar y fecha: Quito, 20 de diciembre de 2017

DEDICATORIA

Este proyecto de investigación está dedicado a mi familia por ser la razón de lo que soy ahora, y por ser el motor en mi vida. A mi mamá, Rosario Salazar, por ser un gran ejemplo de lucha y constancia, y enseñarme que a vivir el ahora con entusiasmo y alegría. A mi papá, Milton Gallardo, por ser ejemplo de profesionalismo, responsabilidad y perseverancia. A mis hermanos mayores, Cristian y Alex, por incentivar me a ser siempre una mejor versión de mi misma.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la Universidad San Francisco de Quito y a sus profesores que supieron transmitir su conocimiento a través de las artes liberales. Especial agradecimiento a Gustavo Cusot por saber guiarme e impulsarme a ser mejor profesional, y por las muchas carcajadas que nos alegraban el día. Gracias Fernanda Paredes, Gabriela Falconí, Paolo Muñoz y María José Enríquez por las enseñanzas impartidas, la comprensión y los consejos, estoy eternamente agradecida. A la empresa Grupo Rhelec por la apertura dada en este proyecto.

Agradezco al ser supremo por la vida. A mis padres por el esfuerzo que hicieron para darme la mejor educación, por su apoyo y amor incondicional, por las malas noches y preocupaciones. A mis hermanos, Alex y Cristian, por cuidarme, impulsarme a que crea en mí y demostrarme que las barreras no existen. A mis abuelitos por ser el ejemplo de perseverancia, trabajo y honestidad. Y, a toda mi familia y amigos que con amor y cariño me han acompañado a lo largo de mi vida.

Gracias a mis mejores amigas, Isadora y Michelle, por llegar a mi vida y hacer de estos 3 años que nos conocemos los más divertidos. Al grupito, Daniela y María Paula, por todas las amanecidas juntas tratando de acabar los proyectos, por preocuparse de mí y por los buenos momentos juntas. Agradezco a mi madre de Estados Unidos, Cindy Carrillo, quien abrió las puertas de su casa y corazón para que yo pueda encontrar un sentido a mi vida y decidir estudiar esta carrera. A mis hermanas de Taiwán, Wenting y Jopin, gracias por darme el mejor año de mi existencia, las adoro con mi vida. Gracias a todas las personas que forman parte de mi vida.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad dar a conocer definiciones y conceptos que aporten en el conocimiento o entendimiento de las relaciones públicas. Para cumplir con el objetivo mencionado anteriormente, es necesario comenzar con los fundamentos y elementos básicos que participan y afectan dentro del proceso comunicacional. Posteriormente, comprender cómo se desarrolla la comunicación dentro de las organizaciones/ empresas haciendo especial énfasis en la identidad, imagen y reputación como parte esencial de estas. De igual forma, las diferentes disciplinas que pueden intervenir o relacionarse durante el proceso comunicacional de las relaciones públicas en una organización. Finalmente, se encuentra la aplicación de dicha teoría a través de una auditoría de comunicación interna y la propuesta de campañas de comunicación interna y global para la empresa Rhelec.

Palabras clave: comunicación, comunicación organizacional, identidad, imagen, reputación, relaciones públicas, comunicación interna, comunicación externa, auditoría, mapa de públicos, publicidad, marketing, responsabilidad empresarial, lobbying, DirCom, comunicación global, Rhelec.

ABSTRACT

The purpose of the following investigation is to show the definitions and concepts that help the understanding of organizational communication. In order to complete this objective, it is necessary to start with the fundamental and basic elements that participate and cooperate within a communication process. After this, it is necessary to understand how communication is developed within organizations or businesses with special regard to identity, image, and reputation as an essential part of these. Similarly, the different disciplines that may intervene or mingle during the communication process of public relations in an organization. Lastly, there is the application of the previous theory through which an internal audit of communication and the proposal of internal and global communication campaigns for the Rhelec Company.

Key words: communication, organizational communication, identity, image, reputation, public relations, internal communication, external communication, audit, map of audience, publicity, marketing, corporate social responsibility, lobbying, DirCom, global communication.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTOS	5
RESUMEN	6
ABSTRACT	7
JUSTIFICACIÓN	18
INTRODUCCIÓN	19
MARCO TEÓRICO	20
Comunicación	20
Comunicación Organizacional	22
Clasificación de los Públicos.	23
Identidad, Imagen y Reputación.	24
Comunicación Interna	28
Auditoría de Comunicación Interna.	30
Relaciones Públicas	32
Relaciones Públicas y Marketing.	37
Relaciones Públicas y Publicidad.	37
Responsabilidad Social Empresarial	38
Lobbying	40
Comunicación Global: Comercial e Institucional	41
SOBRE RHELEC	43

Historia	43
Misión	43
Visión	44
Valores	44
Filosofía	44
Normas	45
Comportamientos	45
Sistema de identidad visual	46
Mapa de Públicos	47
Matriz de Relación (Públicos Internos)	48
Ficha por Herramienta de Comunicación	52
Herramientas Tradicionales	52
Herramientas no Tradicionales	57
Estrategia de comunicación interna	59
Auditoría de Comunicación Interna	59
Objetivos de la Investigación	60
Generales	60
Específicos	60
Metodología y Técnica	61
Universo y muestra de estudio	61
Presentación de Resultados	62

	10
Análisis Cuantitativo.....	62
Análisis Cualitativo.....	79
Conclusiones a Nivel de Cultura y Comunicación	82
Indicadores desde la organización.	82
Indicadores del estilo directivo.....	82
Indicadores desde la formación y desarrollo personal.....	82
Indicadores de transmisión de información.....	82
CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN INTERNA	83
Objetivo General	83
Tema de Campaña (concepto eje).....	83
Propuesta Campaña #1.....	84
 Problema.....	84
 Objetivo Específico.....	85
 Estrategia.....	85
 Cronograma.	88
 Presupuesto.	88
Propuesta Campaña #2.....	89
 Problema.....	89
 Objetivo Específico.....	90
 Estrategia.....	90
 Cronograma.	93

Presupuesto.	93
Propuesta Campaña #3	93
Problema	93
Objetivo Específico	95
Estrategia	95
Cronograma	97
Presupuesto	97
Propuesta Campaña #4	98
Problema	98
Objetivo Específico	99
Estrategia	100
Cronograma	102
Presupuesto	102
CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN GLOBAL	103
Mapa de Públicos	105
Matriz de Relación (Público Externo)	107
Problemas Comunicacionales	108
Objetivos	109
General	109
Objetivos Específicos	109
Propuesta Campaña #1	110

Problema.....	110
Público Objetivo.	110
Estrategia.....	110
Cronograma.	114
Presupuesto.	114
Propuesta Campaña #2.....	115
Problema.....	115
Público Objetivo.	115
Estrategia.....	115
Cronograma.	119
Presupuesto.	119
Propuesta Campaña #3.....	120
Problema.....	120
Público Objetivo.	120
Estrategia.....	120
Cronograma.	124
Presupuesto.	125
Propuesta Campaña #4.....	125
Problema.....	125
Público Objetivo.	125
Estrategia.....	125

Cronograma.	127
Presupuesto.	127
Propuesta Campaña #5	128
Problema.	128
Público Objetivo.	128
Estrategia.	128
Cronograma.	131
Presupuesto.	131
Inversión Final	132
CONCLUSIONES	133
BIBLIOGRAFÍA	134

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Dimensión Estratégica de la Imagen (Apuntes de clase, Gustavo Cusot, 2017).....	26
Tabla 2: Diferencias entre Imagen y Reputación (Apuntes en clase, Gustavo Cusot, 2017) .	27
Tabla 3: Diferencias Entre Relaciones Públicas y Publicidad (Jiménez M., 2015).....	38
Tabla 4: Política Integrada de Calidad, Seguridad y Salud Ocupacional Rhelec	45
Tabla 5: Campaña Interna #1 Cronograma.....	88
Tabla 6: Campaña Interna #1 Presupuesto	89
Tabla 7: Campaña Interna #1 Cronograma.....	93
Tabla 8: Campaña Interna #1 Presupuesto	93
Tabla 9: Campaña Interna #3 Cronograma.....	97
Tabla 10: Campaña Interna #3 Presupuesto	98
Tabla 11: Campaña Interna #4Cronograma.....	102
Tabla 12: Matriz de Relación RHELEC	108
Tabla 13: Campaña #1 Cronograma	114
Tabla 14: Campaña #1 Presupuesto.....	115
Tabla 15: Campaña #2 Cronograma	119
Tabla 16: Campaña #2 Presupuesto.....	120
Tabla 17: Campaña #3 Presupuesto.....	125
Tabla 18: Campaña #4 Cronograma	127
Tabla 19: Campaña #4 Presupuesto.....	127
Tabla 20: Campaña #5 Cronograma	131
Tabla 21: Campaña #5 Presupuesto.....	131
Tabla 22: Presupuesto Final.....	132

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Elementos de la Comunicación (elaboración propia)	21
Figura 2: Proceso de la Comunicación (Camacho E., 2014).....	22
Figura 3: Elementos de la Cultura Organizacional (elaboración propia)	25
Figura 4: Gestión de la Comunicación Interna (Zapata, 2017)	30
Figura 5: Auditorías de Comunicación Interna (Amarna Comunicación, 2017)	31
Figura 6: Funciones de las Relaciones Públicas (Press Code Comunicación y RRPP, 2015).....	34
Figura 7: Públicos de una Empresa (Fernández, 2014)	35
Figura 8: Responsabilidad Social (Camacho M. d., 2014).....	39
Figura 9: Organigrama Rhelec (Proporcionado por la empresa).....	43
Figura 10: Valores Corporativos Rhelec	44
Figura 11: Mapa de Públicos Rhelec	47
Figura 12: Organigrama Rhelec	48
Figura 13: Auditoría Comunicación Interna Pregunta #1 (Global).....	63
Figura 14: Auditoría Comunicación Interna Pregunta #2 (Global).....	63
Figura 15: Auditoría Comunicación Interna Pregunta #2 (Comparativo).....	64
Figura 16: Auditoría Comunicación Interna Pregunta #3 (Global).....	65
Figura 17: Auditoría Comunicación Interna Pregunta #4 (Global).....	66
Figura 18: Auditoría Comunicación Interna Pregunta #5 (Global).....	67
Figura 19: Auditoría Comunicación Interna Pregunta #6 (Comparativo).....	67
Figura 20: Auditoría Comunicación Interna Pregunta #7 (Global).....	68
Figura 21: Auditoría Comunicación Interna Pregunta #8 (Global).....	69
Figura 22: Auditoría Comunicación Interna Pregunta #9 (Global).....	70
Figura 23: Auditoría Comunicación Interna Pregunta #10 (Global).....	71

Figura 24: Auditoría Comunicación Interna Pregunta #11 (Global)	72
Figura 25: Auditoría Comunicación Interna Pregunta #12 (Global)	73
Figura 26: Auditoría Comunicación Interna Pregunta #7 (Comparativa)	73
Figura 27: Auditoría Comunicación Interna Pregunta #13 (Global)	74
Figura 28: Auditoría Comunicación Interna Pregunta #14 (Global)	75
Figura 29: Auditoría Comunicación Interna Pregunta #14.1 (Global)	76
Figura 30: Auditoría Comunicación Interna Pregunta #14.2 (Global)	76
Figura 31: Auditoría Comunicación Interna Pregunta #15 (Global)	77
Figura 32: Auditoría Comunicación Interna Pregunta #15 (Comparativo)	77
Figura 33: Auditoría Comunicación Interna Pregunta #16 (Global)	78
Figura 34: Auditoría Comunicación Interna Pregunta #17 (Global)	79
Figura 35: Campaña Interna #1 Expectativa	86
Figura 36: Campaña Interna #1 Informativa	87
Figura 37: Campaña Interna #1 Recordación	88
Figura 38: Campaña Interna #2 Expectativa	91
Figura 39: Campaña Interna #1 Informativa	92
Figura 40: Campaña Interna #1 Recordación	92
Figura 41: Campaña Interna #3 Informativa	96
Figura 42: Campaña Interna #3 Recordación	97
Figura 43: Campaña Interna #4 Expectativa	100
Figura 44: Campaña Interna #4 Recordación	102
Figura 45: Innova Rhelec	105
Figura 47: Mapa de Públicos RHELEC por Relación	106
Figura 48: Campaña #1 Expectativa USB	111
Figura 49: Campaña #1 Expectativa Invitación	112

Figura 50: Campaña #1 Evento	113
Figura 51: Campaña #1 Recordación	114
Figura 52: Campaña #2 Expectativa.....	116
Figura 53: Campaña #2 Informativa	117
Figura 54: Campaña #2 Placa	118
Figura 55: Campaña #2 Diploma.....	118
Figura 56: Campaña #2 Rompe vientos	119
Figura 57: Campaña #3 Hoja Membretada.....	121
Figura 58: Campaña #3 Sobre Corporativo	121
Figura 59: Campaña #3 Carpeta Corporativa	122
Figura 60: Campaña #3 Tarjeta de presentación	122
Figura 61: Campaña #3 Plantilla de Presentación PowerPoint	124
Figura 62: Campaña #3 Recordación	124
Figura 63: Campaña #4 Expectativa.....	126
Figura 64: Campaña #4 Informativa.....	127
Figura 65: Campaña #5 Expectativa.....	129
Figura 66: Campaña #5 Informativa.....	130
Figura 67: Campaña #5 Recordación	131

JUSTIFICACIÓN

Durante muchos años, las personas han subestimado la importancia de la comunicación dentro de sus vidas y su relación con el entorno. En el caso de las organizaciones, el comportamiento ha sido semejante. Las empresas no han reconocido, del todo, el rol que juega la comunicación en el desempeño y buen funcionamiento de las estas. Una de las funciones que cumple la comunicación organizacional reside en el buen manejo de las relaciones con sus diferentes públicos de interés o *stakeholders*.

Las relaciones públicas pueden llegar a afectar de forma negativa o positiva los procesos de cualquier empresa, todo depende de su buen manejo y entendimiento. Es en esta parte donde radica el problema más grande; no existe el interés necesario para comprender el sistema comunicacional. Y, es por esta razón que el presente trabajo de investigación busca ser una herramienta informativa que muestre de forma clara, ordenada y sintetizada la comunicación de las organizaciones para facilitar su entendimiento.

INTRODUCCIÓN

La comunicación ha sido parte de la sociedad desde sus inicios. Sin ella no habría sido factible la formación de grupos humanos, la cooperación y la evolución como especie. En otras palabras, sin comunicación, los seres humanos no habrían podido ser capaces de sobrevivir porque gracias a esta se facilitan procesos como la socialización e interacción con otros. Individualmente, la comunicación permite que la persona pueda expresar sus gustos, necesidades, creencias, personalidad, etc. para: primero, encontrar sus semejantes y conformar un grupo; o, segundo, expresar sus diferencias con el resto de los sujetos marcando una identidad que lo hacen único e irrepetible. El mismo proceso se puede atribuir a las organizaciones. Sin embargo, este puede verse afectado por la estrategia o forma que se utilice para su comunicación.

Mediante procesos comunicativos, las organizaciones forman relaciones con sus públicos. Los públicos pueden ser divididos en: internos, externos o ambos; todo depende de la naturaleza de su relación para y con la empresa. Una vez creada la relación con el público, la organización establece una imagen que pueda proyectar. Mientras que el público se encarga de percibir dicha imagen, decodificarla e interpretarla a su manera. La interpretación de la imagen depende mucho de la coherencia que exista entre lo que se dice y hace.

A continuación, se presentaran los fundamentos básicos de la comunicación, la comunicación en las organizaciones, el manejo de las relaciones empresa-público, la intervención de la comunicación empresarial con otras disciplinas, cómo evaluar el rendimiento de la comunicación interna mediante auditorías de imagen, entre otros temas.

MARCO TEÓRICO

Comunicación

Como fue mencionado en la introducción del presente trabajo de investigación, la comunicación ha formado parte de la historia humana desde sus inicios. La creación de mecanismos comunicacionales se generó tras la necesidad de intercambiar opiniones, información o creencias con otros para facilitar la formación grupos de personas. El ser humano es una especie netamente social, ya que gracias a la comunicación se facilitan procesos básicos útiles para su conservación. Para Marta Rizo, la comunicación es:

La interacción mediante la que gran parte de los seres vivos acoplan sus conductas frente al entorno. También se ha concebido a la comunicación como el propio sistema de transmisión de mensajes o informaciones, entre personas físicas o sociales, o de una de éstas a una población, a través de medios personalizados o colectivos, mediante un código de signos también convenido o fijado de forma arbitraria. Y más aún, el concepto de comunicación también comprende al sector económico que aglutina las industrias de la información, de la publicidad, y de servicios de comunicación no publicitaria para empresas e instituciones (Rizo García, 2012, pág. 21).

Existen cuatro formas de comunicarse: comunicación verbal, comunicación visual, comunicación escrita y comunicación no verbal. La comunicación verbal u oral se produjo cuando las cuerdas vocales de los humanos evolucionaron para poder emitir sonidos controlados; a estos se les otorgaron un significado o función especial. Sin embargo, no había forma de registrar aquellos sonidos y significados. Es ahí cuando, en el intento de plasmar hazañas heroicas, conocimientos o aventuras a nuevas generaciones, se forman las primeras formas de comunicación escrita y visual. Los dibujos-caracteres escritos fueron

desarrollándose hasta llegar a la variedad de abecedarios que existen hoy en día. Por otro lado, algunas personas no podían emitir sonidos vocales por lo que se desarrollaron sistemas de comunicación no verbal o lenguaje de señas.

Algo muy interesante de la comunicación es que el humano puede expresarse sin ser conscientes de que se lo está haciendo. Mediante la forma de caminar, sentarse, sonreír, etc. se puede decir mucho más que con palabras. Para entender el proceso comunicativo de mejor forma, es importante entender la dinámica de este. En el siguiente gráfico se muestran los diferentes elementos que intervienen y forman parte de este proceso.

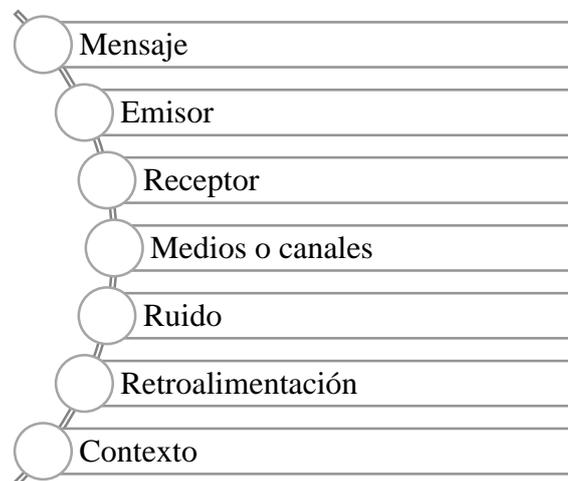


Figura 1: Elementos de la Comunicación (elaboración propia)

Primero, para que se dé el proceso comunicacional, debe haber un mensaje o algo de información que se quiera transmitir. Luego, un emisor se encarga de codificar el mensaje y enviarlo a un destinatario que es el receptor. Dicho mensaje es enviado por un canal que sirve de transporte para el mensaje. Durante el proceso, pueden haber factores que alteren o intervengan provocando ruido. El receptor, una vez recibido y descodificado el mensaje, puede generar una respuesta o retroalimentación al emisor que pasa a ser receptor: el proceso se puede generar de lado a lado. Finalmente, “el contexto social; todos son variables y producirán un efecto en los resultados del proceso” (Fonseca Yerena, 2000, pág. 15).

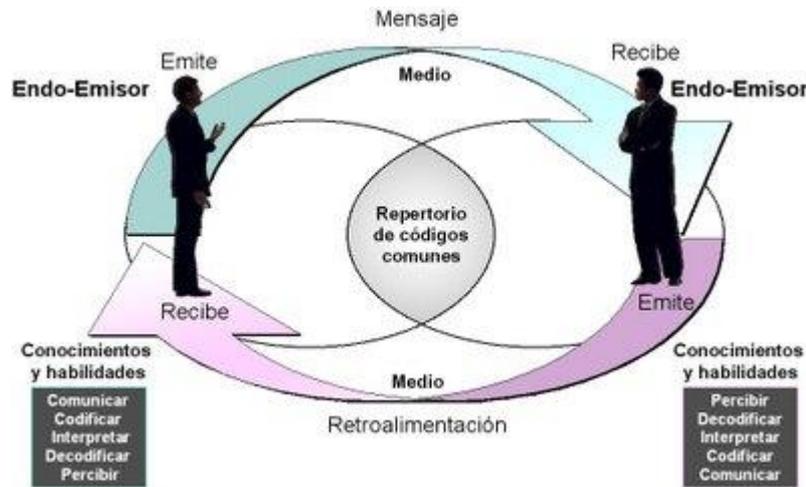


Figura 2: Proceso de la Comunicación (Camacho E., 2014)

Absolutamente todo llega a comunicar o puede convertirse en un mensaje, siempre y cuando exista el emisor y el receptor. La comunicación es un fenómeno que puede darse entre dos o más personas. Sin embargo, no siempre es así. Muchas veces, la comunicación se efectúa entre una organización (emisor) controlada por personas y un humano (receptor) que percibe algo (mensaje) de esta.

Comunicación Organizacional

En el mundo empresarial, las organizaciones también son consideradas un personaje o sujeto que interviene en el proceso comunicacional por las siguientes razones: primero, porque una organización se encuentra conformada por personas; segundo, porque la organización mantiene relación con la sociedad en general, colaboradores, gobiernos, etc. “La comunicación de la empresa es un complejo entramado intersubjetivo de intenciones, relaciones mensajes, acciones, y reacciones de diferentes protagonistas” (Costa, Master DirCom: Los profesores tienen la palabra, 2005, pág. 29).

El hecho de que la organización comunique, no implica que esta lo esté realizando de la mejor forma. La mala administración y manejo de la comunicación empresarial ha desencadenado el fracaso de la misma. A nivel mundial, muchos son los casos de

organizaciones que en cuestiones de minutos perdieron todo lo que se trabajó por mucho tiempo, gracias a un error o “metida de pata” en algún anunciado o comunicado. Es por esto que el manejo de la comunicación organizacional hoy en día es considerado un eje importante dentro del proceso administrativo de las empresas. Por otro lado, la identificación de problemas, planificación estratégica e implementación de soluciones ha significado el triunfo de muchas empresas.

“Muchas son las variables que influyen simultáneamente en el clima de comunicación de una organización. Lo técnico y lo interpersonal interactúan, de manera que el resultado final no se da en función de relaciones causa-efecto lineales o directas, sino de procesos complejos” (Andrade, 2005, pág. 21). Ya de por sí, la comunicación es un proceso complejo. Pero, el proceso de la comunicación organizacional es mucho más complejo porque implica el trabajo con personas, sus sentimientos, habilidades, actitudes y aptitudes.

La cita anterior menciona que el resultado no se rige bajo el concepto de causa-efecto porque nunca se sabe cómo las personas descodifiquen e interpreten el mensaje proporcionado. Al mismo tiempo, existen barreras que complican el éxito de la práctica comunicacional. A nivel humano, puede haber barreras psicológicas que provoquen el rechazo de la información. A nivel de canales, estos no pueden ser los más convenientes para el público objetivo. A nivel administrativo, la estructura organizacional o patrones de comunicación pueden dificultar o cohibir el buen desarrollo comunicacional en las empresas.

Clasificación de los Públicos.

La comunicación organizacional se divide en comunicación interna y externa. La clasificación se basa en el público objetivo con el cual se desea tener interacción. Dentro de una empresa, el establecimiento de un mapa de públicos es elemental. Ya que al segmentar los públicos, se puede generar un contenido o mensaje más efectivo

y apropiado para la audiencia. Una de las herramientas más reconocidas para el ordenamiento de los públicos, es la realización de un mapa de públicos único para la organización. Primero, es esencial conceptualizar qué es un público para su mayor entendimiento. El diccionario de la Real Academia Española señala que un público es el “conjunto de las personas que participan de unas mismas aficiones o con preferencia concurren a determinado lugar” (Real Academia Española, 2017).

Generalmente, el público se categoriza por el nivel de relación que mantenga con la organización: interno y externo. Lo más recomendable para una organización es tener delimitados sus públicos para el establecimiento de un mapa de públicos que sirva de referencia para todos los procesos comunicacionales que se desarrollen dentro de la empresa o fuera de esta.

Identidad, Imagen y Reputación.

Muchos autores señalan que las organizaciones son bastante parecidas a un sujeto o una persona porque cuentan de una identidad que los hace únicos e irrepetibles. Todas las empresas tienen una identidad, sean conscientes de ello o no. El problema radica en que en la mayoría de los casos, esta identidad no es reconocida, tomada en cuenta, ni explotada.

La identidad de una empresa, corporación, asociación o agrupación no es otra cosa que la razón de ser de la institución, sus rasgos o principios fundamentales diferenciadores que los lleva a interactuar con los públicos internos y externos mediante cualquier acto de comunicación corporativa (Buenaño Apolo, Murillo Bustillos, & García Moreno, 2014, pág. 29).

La identidad está conformada por rasgos culturales y físicos. Los rasgos físicos de la identidad corresponden a los elementos ícono-visuales que caracterizan a la entidad. Mientras que la cultura organizacional es el conjunto de elementos característicos que colaboran en la tipificación de una identidad. Es lamentable, pero muchas organizaciones no tienen definida su cultura organizacional por lo que las acciones realizadas en la organización no cuentan con un lineamiento. La cultura organizacional cuenta de los siguientes elementos:

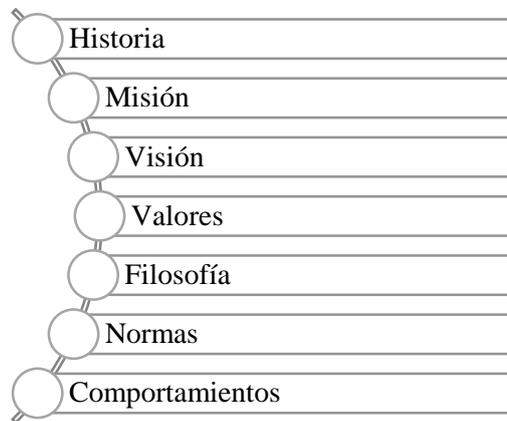


Figura 3: Elementos de la Cultura Organizacional (elaboración propia)

La historia es la recopilación de los hechos más importantes que trascendieron en la formación de la empresa. La misión es el porqué está constituida la organización. La visión es la proyección, meta o lo que quiere llegar a ser. Los valores son palabras que explican la razón de ser. La filosofía es la explicación de los valores orientada a una política. Las normas son los reglamentos establecidos para el control del comportamiento afectando a toda la organización. Y, por último, los comportamientos son conductas no reglamentadas que se observan de forma regular dentro de la empresa.

Muchas compañías “suelen negar la existencia de alguna cultura en su empresa o el desarrollo de actividades de comunicación, e, incluso, no están seguros de poseer una determinada imagen” (Costa, La cultura de Comunicación, 2009, pág. 145). Una vez reconocida la identidad, puede establecerse una imagen. La imagen es la carta de presentación que se puede generar a base de la identidad. “A la imagen se la relaciona con una fotografía mental o una idea que es una analogía visual, sensorial o espacial de la realidad conformada por el procesamiento de una mezcla de hechos, creencias, actitudes y percepciones en un lapso relativamente corto de tiempo” (Ritter, 2004, pág. 134).

Identidad	Comunicación	Imagen
•Lo que la empresa es	•Lo que la empresa dice ser	•Lo que los públicos piensan que es

Tabla 1: Dimensión Estratégica de la Imagen (Apuntes de clase, Gustavo Cusot, 2017)

Teniendo en cuenta que se “entiende el todo de la empresa como un sistema funcional que es autorregulado porque realiza procesos integrados” (Costa, La cultura de Comunicación, 2009, pág. 144), cualquier actividad realizada dentro o fuera de la organización puede verse afectada en la reputación de una empresa. Para una mayor comprensión de la reputación, a continuación, se presenta una tabla con algunas diferencias entre la imagen y la reputación.

Imagen	Reputación
<ul style="list-style-type: none"> •Es controlada por la empresa •Se fabrica •Genera expectativas •Se construye fuera de la organización •Puede crearse rápidamente 	<ul style="list-style-type: none"> •Es controlada por los stakeholders •Se gana •Genera valor •Se genera en el interior de la organización •Se obtiene a largo plazo

Tabla 2: *Diferencias entre Imagen y Reputación (Apuntes en clase, Gustavo Cusot, 2017)*

Las empresas invierten grandes cantidades de dinero en el manejo de su imagen, cuando lo que en verdad importa es la reputación que el público tenga de esta. Así lo corrobora Ritter al decir que:

Junto a las comunicaciones y a la conducta de la empresa, un aspecto sumamente importante de la identidad corporativa es la apariencia visual. Las empresas usualmente invierten una gran cantidad de recursos en definir y difundir su identidad visual, porque siendo parte de su personalidad, es la representación física de la promesa detrás de la marca y como tal influye en la percepción que los públicos tienen de ella (Ritter, 2004, pág. 132).

Al momento de realizar una estrategia comunicacional, lo más importante es la coherencia entre lo que se anuncia (imagen) y lo que se hace. Sólo así, la reputación de esta podría ser controlada por la organización hasta cierto punto. Ya que “la reputación va mucho más allá. Es la suma de las percepciones que los distintos públicos tienen y fijan de una persona o una institución a lo largo del tiempo” (Ritter, 2004, pág. 136), no siempre se la puede tener bajo control. En muchos casos, la

reputación de la empresa puede ser maravillosa pero por un insignificante error, esta se desploma.

Comunicación Interna

Algunos autores y catedráticos coinciden con la idea de que una empresa es como una persona. Esta puede verse bien por afuera, pero por dentro está enferma. Internamente, “las empresas, lejos de ser entes abstractos o un conjunto de bienes físicos como mesas y ordenadores, se definen como seres de carne y hueso que piensan, sienten, aprenden y se comunican gracias a las personas que las forman. Sin ellas, no hay empresa” (Bustínduy Cruz, 2010, pág. 21). Es por esta razón que la comunicación interna es esencial para la proyección de una comunicación externa. Como fue mencionado al comienzo del párrafo, las organizaciones pueden estar enfermas por dentro y necesitadas de una atención médica inmediata.

No obstante, en el mundo laboral, la inserción de la comunicación interna en las organizaciones todavía tiene antagonistas porque el trabajo interno que se realiza no siempre desemboca en ganancias monetarias inmediatas para la empresa. Almenara indica que: “unos insisten en la consideración de los aspectos estructurales globales, pero otros subrayan la importancia del individuo como unidad básica del sistema, de los grupos y de las estructuras informales que estos desarrollan, las presiones que ejercen, las luchas que protagonizan, etc.” (Almenara , Romeo & Roca, 2014). El trabajo individual significa mayor gasto de tiempo y dinero, es por esto que las empresas trabajan a nivel global para ahorrar recursos.

Por otra parte, podemos conceptualizar la Comunicación Interna como contar con la Organización para lo que la Organización está haciendo. [...] En este caso, la idea central es la participación, hacer partícipes a todos los miembros de la organización de lo que la organización hace, instándoles a colaborar, a

sugerir, a comentar; en una palabra: involucrar a todos los miembros de la organización en la comunicación. De esta manera, el intercambio de información se vuelve bidireccional, de forma ascendente, descendente y horizontal, facilitando la interacción por medio del Diálogo -es decir, la participación de las 2 partes en la comunicación-, adoptando así un verdadero carácter comunicativo (Capriotti, 1998, pág. 2).

Existen varios elementos que pueden marcar la diferencia en la comunicación interna y lograr el gran cambio dentro de las organizaciones. Capriotti señala una de estas: el reconocimiento e integración de los públicos internos mediante la participación activa de estos al sugerir, comentar o proporcionar ideas acerca de la situación real de la organización. Al realizar este simple cambio, la comunicación dentro de la organización toma una dirección bidireccional, donde la información es transmitida por diálogos donde las dos partes son activas.

La comunicación interna también busca que todas las actividades realizadas dentro de esta se desarrollen en base a la identidad de la empresa. Es por esto que la persona encargada de la comunicación interna se preocupa por alinear a todos los colaboradores bajo el paraguas de la cultura organizacional, que la interioricen, que sientan que es suya, que forme parte de su vida en la empresa y que siempre se la tenga en cuenta. Adicionalmente, la comunicación interna asegura el buen funcionamiento y proporción de herramientas comunicativas. Estas herramientas deben cumplir con su función, evitando la uni-direccionalidad. En el siguiente gráfico se encuentran señaladas las diferentes acciones que se pueden realizar a nivel interno.



Figura 4: Gestión de la Comunicación Interna (Zapata, 2017)

Auditoría de Comunicación Interna.

Una persona normalmente se realiza chequeos médicos una vez al año para cerciorarse de su buen estado y prevenir enfermedades incurables. Con las organizaciones la situación debería ser igual. En realidad, esto no pasa porque un examen a profundidad representa un gasto económico. En las empresas este examen toma el nombre de: auditoría de comunicación interna. Una auditoría de comunicación interna es una herramienta por la cual el gerente, altos mandos y comunicadores pueden darse cuenta del estado en el que se encuentra su comunicación interna.

Son muy pocas las organizaciones que realizan este tipo de estudios una vez al año. Lo más interesante es que su eficacia ha sido comprobada. Muchas veces, una auditoría de imagen se la realiza al momento en el que el comunicador empieza a tomar su cargo en esta. El fin de una auditoría es encontrar los problemas presentes en la comunicación y evitar mayores desastres. Una vez realizada la auditoría se señalan

los problemas más importantes de resolver. Posteriormente, se realiza una estrategia o producto comunicacional con el fin de solucionar el problema. Una vez terminada la fase de “curación” se realiza otra auditoría para afirmar que se ha realizado algún cambio. “De esta manera se realiza el seguimiento del plan comunicacional antes, durante y después; quedando así expuestas las diferencias entre un estado inicial y uno posterior que da cuenta de los objetivos cumplidos y los que restan alcanzar” (Brandolini & González, 2009, pág. 69).



Figura 5: Auditorías de Comunicación Interna (Amarna Comunicación, 2017)

Una auditoría de comunicación interna tiene que cumplir un proceso. Primero, se realiza un pre-diagnóstico (situación) para tener una idea de lo que se realizará. A continuación, se desarrolla una encuesta con el fin de investigar de primera mano. Normalmente, las encuestas son físicas, y se toma una muestra de todos los trabajadores de la organización porque si la empresa es demasiado extensa en su personal, la auditoría saldría exageradamente costosa. Es por esto que “investigar para la organización también significa observar y escuchar para conocer y estar atento al entorno, la coyuntura, a las personas, a las propias actuaciones y a la incidencia e influencia de estas en el ambiente” (Cuenca Fontbona, 2012, pág. 29).

Existen dos formas de realizar una investigación: cuantitativa y cualitativa. La investigación cuantitativa arroja resultados concretos y en números. Las preguntas de una encuesta normalmente son cerradas y de opción múltiple. Mientras que la investigación cualitativa las preguntas son abiertas porque se enfocan en un carácter más personal. En la investigación cualitativa se utilizan entrevistas a profundidad y focus-group para obtener información más específica. Sin embargo, la investigación cualitativa es limitada en su número. No se realizan tantas entrevistas como encuestas.

Relaciones Públicas

Hoy en día, el mundo se encuentra inmerso en un proceso de globalización donde el alcance de la información es mayor a años anteriores. En el presente, la información está a la mano de las personas que necesitan investigar o saber acerca de algo.

La globalización es importante para la práctica de las relaciones públicas porque describe una condición contemporánea y un «tema candente» que enmarca las relaciones organizativas. La globalización estructura la práctica de las RRPP mediante organizaciones internacionales y consultora organizacionales [...]. La globalización plantea problemas para las RRPP en cuanto a la comunicación transversal e intercultural [...] y en cuanto a la resistencia a los procesos de globalización [...] (L'Etang, 2012, pág. 335).

Sin embargo, la globalización también representa un problema para las organizaciones. Un problema porque son más susceptibles al ojo de sus públicos. Dichos públicos son bastante críticos, y es por esto que las organizaciones también tienen que cuidarse de sus públicos. Así nacen las relaciones públicas como una forma de gestionar las interacciones directas o indirectas con sus públicos internos y externos. Xifra menciona que “la contribución de las relaciones públicas al proceso es doble. En primer lugar, ayudan a la

obtención e interpretación de información proveniente del entorno social para que las decisiones puedan ser tomadas. En segundo lugar, comunican la visión estratégica” (Xifra Triadú, 2010, pág. 47). En otras palabras, el buen manejo de las relaciones públicas puede llegar a ser sumamente beneficiosos para las entidades que lo practican.

Como se mencionó en la parte de comunicación organizacional, “hoy en día, los teóricos de la organización contemplan, con frecuencia a las organizaciones como sistemas. Un sistema es un conjunto organizado de parte o subsistemas que interactúan. Cada subsistema afecta a los demás, así como a la organización total” (Grunig & Hunt, 2003, pág. 56). Como es de conocimiento popular, un sistema es una estructura en la que todas sus partes están conectadas entre sí. El mal funcionamiento de una parte del sistema puede dificultar el procedimiento. Las organizaciones son así. Un fallo en algún parte puede significar la pérdida de mucho capital. Es por esto que las relaciones públicas siempre están al pendiente de las posibles crisis que pueden darse.

Una vez más, Castillo afirma que

La idea básica es que una organización no está nunca aislada sino que funciona en un campo inter-organizacional, y que debe coordinar, por tanto, sus actividades con otras entidades con las que comparte algún tipo de interés.

Una empresa productora de determinados bienes dependerá de otras empresas que le suministran materias primas, servicios o información, o le comercializan sus productos (Castillo, 2010, pág. 103).

Las relaciones públicas cumplen varias funciones, no solamente mantiene y trabaja en las relaciones de la organización con sus públicos de interés, sino que también realiza análisis de la situación en la que se encuentra la empresa. Para mayor entendimiento, el siguiente gráfico facilitará la explicación de algunas de sus funciones.



Figura 6: *Funciones de las Relaciones Públicas (Press Code Comunicación y RRPP, 2015)*

Una vez entendido cómo funcionan las organizaciones, es necesario analizar el interés que deben las empresas con sus públicos. “Parece claro que para que las relaciones públicas existan es necesario que haya organizaciones interesadas en comunicarse o mantener relaciones con determinados públicos, por lo que la organización y los públicos se identifican como los elementos centrales de la disciplina” (Míguez González, 2010, pág. 41). Pero esto no siempre pasa. Todavía existen organizaciones que no prestan el mayor interés a sus públicos. Y creen que Relaciones Públicas simplemente es gestionar medios que promuevan la imagen de las compañías.

Las relaciones públicas cumplen doble función al tener que estar pendientes de sus públicos internos y externos. En las relaciones con el público interno, la comunicación interna maneja las comunicaciones.

La comunicación interna sirve como canal de comunicación entre los miembros de la organización. A través de ella se genera un flujo de comunicación que fluye en todos los sentidos para informar y ser informado. Sin embargo esa necesidad de informarse y de conocer no siempre se

establece por canales reglados internamente [comunicación formal] sino que puede vehicularse de manera autónoma realizada a partir de las relaciones informales [comunicación informal] (Castillo, 2010, pág. 121).

Con los públicos externos, la comunicación no puede ser controlada. Es donde los medios de comunicación forman parte del sistema. Los medios de comunicación ayudan a difundir la voz de la empresa con sus públicos externos. La cobertura gratuita de medios para una empresa se da cuando esta tiene eventos, información importante, noticias, o sucesos que sirvan de material para la difusión masiva.



Figura 7: Públicos de una Empresa (Fernández, 2014)

“Hoy en día, las organizaciones han dejado de cuestionar la importancia de las relaciones públicas. En España, en concreto, un gran porcentaje de altos directivos considera que la comunicación y las RRPP son ahora mucho más importantes ahora que antes” (Rojas Orduña, 2012, pág. 41). Gracias al mal trabajo de relaciones públicas, muchas empresas han

perdido su credibilidad en el funcionamiento de esa. Algunos han llegado a pensar que las Relaciones Públicas son pérdida para la empresa. Sin embargo, todavía existen grandes corporaciones que han visto reflejado el trabajo de Relaciones Públicas en ganancias para su organización.

Como recomendación para el profesional de Relaciones Públicas:

Al director de relaciones públicas le ayudarán a ejercer dignamente su trabajo las normas deontológicas de su profesión. Es cierto que estos códigos no agotan el tema de la ética, pero por lo menos suponen un paso, una materialización, el establecimiento de unos mínimos. Existen códigos de ética- llamados también deontológicos o de conducta profesional- en las organizaciones profesionales y también algunas empresas cuentan con códigos éticos propios” (Castillo Esparcia, 2009, pág. 76).

En el caso de Latinoamérica, las Relaciones Públicas han estado durante mucho tiempo en las manos de los periodistas, por la falta de creencia en esta profesión. “En realidad, las relaciones públicas son una actividad profesional que en muchos países latinoamericanos está en manos de periodistas; pero eso se debe, fundamentalmente, al hecho de que en la región no hubo preocupación por crear grados específicos de relaciones públicas en sus universidades” (Krishnamurthy & Dejan, 2012, pág. 243). El panorama ha cambiado, ahora muchas universidades toman las Relaciones Públicas como eje de la educación en la comunicación.

Para concluir, “la comunicación, en su estado puro, se ejerce como servicio a la verdad y en beneficio de la sociedad, pero existen las visiones interesadas, por lo tanto adulteradas de la verdad, lo que en sí mismo constituye una mentira” (Universidad de Palermo, 2011, pág. 109).

Relaciones Públicas y Marketing.

Dentro de las empresas, las relaciones públicas han ayudado a la promoción de productos. Es por esta razón que esta se encuentra dentro de un área de marketing. “Con todo, vemos que en el mundo de la comunicación de hoy en día, las relaciones públicas ejercen un papel importantísimo dentro de las disciplinas que se encargan de promocionar y vender productos” (Caldevilla Domínguez, s/f, pág. 106). Es por esto que muchas empresas están abriendo sus puertas a las Relaciones Públicas.

Muchas empresas están adoptando las Relaciones Públicas de Marketing (RPM) para apoyar directamente la promoción corporativa o de productos y la creación de imágenes. Así, las RPM, al igual que las RP Financieras y las RP Comunitarias, sirven a un público especial, a saber del departamento de Marketing (Kotler, 2002, pág. 293).

Algunos maestros de la comunicación no aceptan la implementación de las Relaciones Públicas dentro de los departamentos de comunicación porque se cree que estas denigran la profesión. Ciertamente, este es un tema que todavía se sigue discutiendo y tiene largo para ser discutido.

Relaciones Públicas y Publicidad.

Las Relaciones Públicas y la publicidad son confundidas con mucha frecuencia. Unos dicen que Relaciones públicas es publicidad o lo que se busca es publicidad. La diferencia es que las relaciones públicas no pagan para aparecer en un medio. La cobertura es orgánica.

Diferencias:	
Relaciones Públicas	Publicidad
El objetivo de las relaciones públicas es social con consecuencia económica.	El objetivo de la publicidad es comercial.
Las RRPP pueden emplearse como técnicas para la publicidad	La publicidad es una técnica para las RRPP
Las RRPP es indirecta a la hora de perseguir una acción y el enfoque que se le da (enfoque humanista) al hombre completo.	La publicidad es directa, se dirige al consumidor (enfoque comercial)
Es persuasiva, si no lo fuera entraría en el periodismo, no es un instrumento de persuasión como lo es la publicidad	Es una comunicación persuasiva fundamentalmente de masas y de carácter comercial, impulsada por un anunciante (la empresa) para difundir sus bienes o servicios, lograr su posterior venta o contratación.

Tabla 3: *Diferencias Entre Relaciones Públicas y Publicidad (Jiménez M., 2015)*

“Cada aspecto de la comunicación de una organización refleja sobre la imagen y el mensaje de todas las actividades que la compañía proyecta. Publicidad y relaciones públicas afectan, y son afectadas por, cada otro pedazo de comunicación de la empresa como, lo es, publicidad, membretes, logotipos, relaciones con los clientes, presentación de productos y otros elementos de marketing tales como precios, envases y canales de distribución” (Plessis, 2000, pág.3, trad. Dayana Gallardo). Ciertamente, estas dos áreas deben ser cuidadas dentro de la industria porque si se las maneja de forma correcta, juntas podrían llegar a romper con cualquier estigma.

Responsabilidad Social Empresarial

Para entender la Responsabilidad Social Empresarial es necesario conocer qué significa el término responsabilidad. Para el diccionario de la Real Academia Española, responsabilidad es el “cargo u obligación moral que resulta para alguien del posible yerro en cosa o asunto determinado” (Real Academia Española, 2017). Por lo tanto, la

Responsabilidad Social Empresarial o RSE es la obligación que tiene una organización con y para la sociedad. Normalmente, la Responsabilidad Social Empresarial está vinculada con los públicos que de forma directa o indirecta son afectadas por la existencia de la empresa, su proceso o trabajo.

Como ha sido mencionado a lo largo de este trabajo de investigación, “la Responsabilidad Social Empresarial debe sustentarse en los valores expresados por la empresa y debe ser plasmada en un conjunto integral de políticas, prácticas y programas a lo largo de las operaciones empresariales para institucionalizarla” (Cajiga, s.f, pág. 4).

La Responsabilidad Social Empresarial puede desarrollarse en temas de ayuda al medio ambiente por contaminación, prevención de algún tipo de mal o enfermedad, impulsar el desarrollo de una o varias personas, la formación de espacios para el uso de un grupo específico, donar capital monetario a una causa social, etc. La lista es larga. A continuación, un gráfico con algunas de los ámbitos que cubre la RSE.



Figura 8: Responsabilidad Social (Camacho M. d., 2014)

Para ayudar a entender más a fondo la responsabilidad social, se analizará un caso de Responsabilidad Social Empresarial. Habitualmente, las petroleras invierten en la creación de programas en ayuda con y para el medio ambiente. Es de conocimiento común que las

petroleras causan daños irreversibles en el medio ambiente, es por esto que tratan de disimular en daño mediante campañas de reforestación, protección animal, entre otras. Otra forma en la que las petroleras aportan con la sociedad es con la construcción de escuelas, centros médicos, iglesias en las poblaciones cercanas a los huecos petroleros.

Muchos autores discuten el verdadero propósito por el cual las empresas ejecutan planes de Responsabilidad Social Empresarial. Una corriente dice que es un deber moral que tienen con el mundo, mientras que otros señalan que lo utilizan como una herramienta de publicidad para promocionar la imagen de una empresa. Lo cierto es que todas las empresas deberían retribuir de alguna manera el daño que están realizando con el funcionamiento de sus fábricas y productos.

Lobbying

El lobbying es:

el proceso planificado de comunicación de contenido predominante informativo, en el marco de la política de relaciones públicas, de la empresa u organización con los poderes públicos, ejercido directamente por esta, o a través de un tercero mediante contraprestación, que tiene como función intervenir sobre la decisión pública o promover una nueva, transmitiendo una imagen positiva basada en la credibilidad de los argumentos defendidos que genere un entorno normativo y social favorable, con la finalidad de orientarla en el sentido deseado y favorable a los intereses representados (Xifra, 1998, págs. 24-25).

En pocas palabras, lobbying es una forma de lograr un cambio e influir en las decisiones de Instituciones Públicas mediante el uso de la comunicación, argumentos sólidos

y estrategias pertinentes para lograr cambiar una normativa en favor de la necesidad de una organización.

“Los lobbistas se podrían definir como agentes o representantes profesionales de las asociaciones y de los grupos que se dedican a intervenir, principalmente, sobre los gobernantes o sobre aquellas personas que están en disposición de realizar decisiones que afecten a los intereses grupales” (Castillo, 2011, pág. 32). Un Lobbyista es una persona con gran capacidad de comunicación, sociabilidad, resolución de conflictos, analista y de mente rápida. En algunos países como Ecuador, el ejercicio de lobbying como profesión no está legalizado. Sin embargo, en otros países sí lo es, hasta es reconocido. Muchas personas tienen la seguridad de que el lobbying es un ejercicio más de la corrupción y el engaño porque algunos casos han resultado ser de esa manera. El lobbying ejercido de una forma correcta puede ayudar a salvar la vida de muchas personas.

Existen dos formas de ejercer lobbying: directo e indirecto. Directo cuando la gestión es realizada por una persona o grupo de personas sin intermediarios. Mientras que el lobbying indirecto es ejercido por personas que reclutan más personas, personas influyentes, grupos sociales, etc. para la planificación de protestas a favor o en contra de algún tema en específico. Son personas que comparten la misma idea y buscan lo mismo.

En relación a las Relaciones Públicas, el lobbying es una “estrategia de las Relaciones Públicas, cuya especificidad radica en el público receptor de mensajes y, consecuentemente, en su finalidad. Podemos afirmar que, a través del lobbying, se ejercen relaciones públicas de los intereses particulares” (Xifra, 1998, pág. 40)

Comunicación Global: Comercial e Institucional

Los términos *corporate* y corporativo, son ambiguos, si no erróneos, y conducen a confusiones. Lo que en algunos lugares llaman comunicación corporativa, en

otros lo llaman comunicación institucional. En ambos casos se pretende separar de estas expresiones la comunicación comercial. Algunos teóricos quieren que lo corporativo e institucional se refiera a la gestión de la imagen, y excluyen asimismo la actividad comercial (Costa, 2002, pág. 2).

La comunicación global de las empresas es un esquema bastante complejo y difícil de entender. Sin embargo, para simplificar, esta se enfoca en la imagen corporativa con fines comerciales. Las corporaciones buscan ser mejores en sus comunicaciones y tratan de gestionar mejor sus recursos. “La gestión de la Comunicación Institucional o Corporativa es la forma de que los públicos conozcan las características particulares de la organización y sus diferencias con la competencia. Conviene planificar la comunicación desde la perspectiva de que todo lo que se diga o se haga comunica una determinada forma de ser, una personalidad propia. Es decir, toda manifestación comunicativa de la organización transmite la propia identidad” (Rodrich, 2012, pág. 223). Una vez más se ve cómo se debe mantener todas las expresiones de comunicación bajo el mismo paraguas de la identidad de la empresa.

Los expertos afirman que “cada vez es más necesaria la visión estratégica global y a largo plazo. Dicha visión se opone a la vieja mentalidad empresarial, focalizada en las tácticas, la fragmentación por causa de la especialización y en la miopía del corto plazo” (Jiménez & Morales, 2015, pág. 2). Los años van pasando, las empresas evolucionan, cambian y la comunicación corporativa global va abriendo caminos dentro del mundo empresarial. Los dueños de empresas buscan ganar y ver resultados inmediatos, pues la verdad es que muchos de los resultados no podrán darse de adyacentermente. Estas deben ser consideradas con inversiones a largo plazo.

SOBRE RHELEC

La siguiente parte del trabajo fue realizado en conjunto con Daniela Plasencia.

Historia

Rhelec es una empresa que se dedica a la Construcción de Infraestructura y Montaje de Industrias, a la vanguardia en la prestación de servicios de Ingeniería y comercialización de Suministros Asociados. Tiene 19 años de experiencia en la ejecución de Proyectos de Ingeniería, Montajes Industriales y Servicios de Operación y Mantenimiento, lo que permite que la empresa garantice Calidad, Flexibilidad y Rapidez en cada uno de sus trabajos.

Organigrama: Actualmente Rhelec cuenta con 148 colaboradores fijos.

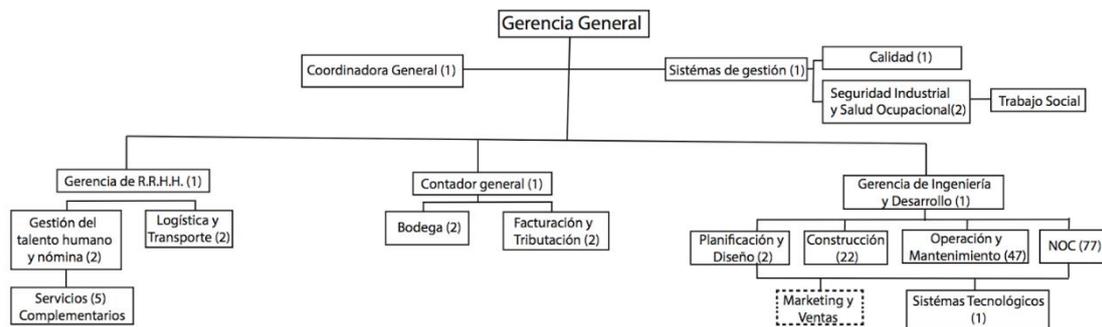


Figura 9: Organigrama Rhelec (Proporcionado por la empresa)

Misión

“Ofrecer soluciones innovadoras a las necesidades de ingeniería, garantizando la más alta calidad en nuestros productos y servicios, a través de la mejora continua en los procesos, a fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes”

Visión

“El Grupo Rhelec estará a la vanguardia en la prestación de servicios de ingeniería y comercialización de suministros asociados”

Valores



Figura 10: Valores Corporativos Rhelec

- **Respeto:** a las personas, a sus creencias y forma de ser.
- **Amor al trabajo:** y gusto por lo que hacemos.
- **Ética profesional:** en los trabajos realizados con responsabilidad, honestidad y puntualidad.
- **Compañerismo y trabajo en equipo:** en las relaciones interpersonales.
- **Compromiso y lealtad:** con los intereses e ideales de la misma.
- **Servicio:** a nuestros clientes internos y externos.
- **Creatividad e iniciativa:** para el mejoramiento y crecimiento de nuestra empresa y de su entorno.

Filosofía

POLÍTICA INTEGRADA DE CALIDAD, SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL

Entregar a nuestros clientes servicios de ingeniería de calidad para cumplir con sus requerimientos y expectativas, respetando las normas vigentes de seguridad, salud ocupacional y ambiente.	
R	Realizamos nuestros trabajos con ética, profesionalismo, prácticas seguras y protección laboral a nuestro capital humano.
H	Hacemos nuestro mayor esfuerzo para cumplir oportunamente las regulaciones legales exigidas en materia de calidad, seguridad, salud ocupacional y ambiente.
E	El servicio es integral y personalizado.
L	Le brindamos asistencia técnica.
E	El cuidado del entorno social, el medio ambiente y seguridad laboral son nuestro compromiso.
C	Continuamente mejoramos e innovamos nuestro sistema integrado de gestión: calidad, seguridad y salud ocupacional.

Tabla 4: Política Integrada de Calidad, Seguridad y Salud Ocupacional Rhelec

Normas

Reglamento Interno de Trabajo: el Reglamento Interno de Trabajo es proporcionado u entregado a cada colaborador en día de su ambientación en la empresa. Este reglamento cuenta con los artículos de la ley de trabajo (Ministerio de Trabajo) en los cuales la organización se ampara.

Comportamientos

- Se llevan bien entre ellos; sin embargo, existen grupos establecidos por departamentos (depende del tipo de trabajo que ejerza).
- Anteriormente, se solían celebrar cumpleaños, navidad, fechas festivas; ahora, ya no lo hacen.

- Como la parte administrativa de la empresa se localiza en una zona donde no existen restaurantes cerca, los trabajadores traen su propio almuerzo y comparten todos en la cafetería.
- Cada viernes, los trabajadores pueden vestir ropa casual.

Sistema de identidad visual

Actualmente, Rhelec no cuenta con un sistema de identidad visual establecido bajo un soporte físico (manual de identidad visual). Sin embargo, el alto directivo y las personas encargadas del departamento de Recursos Humanos trabajan bajo una pauta de construcciones para los elementos visuales de la organización.

Logo



Colores Corporativos

Azul marino

Naranja (secundario o de apoyo)

Slogan

Soluciones civiles y eléctricas... al servicio del país

Mapa de Públicos

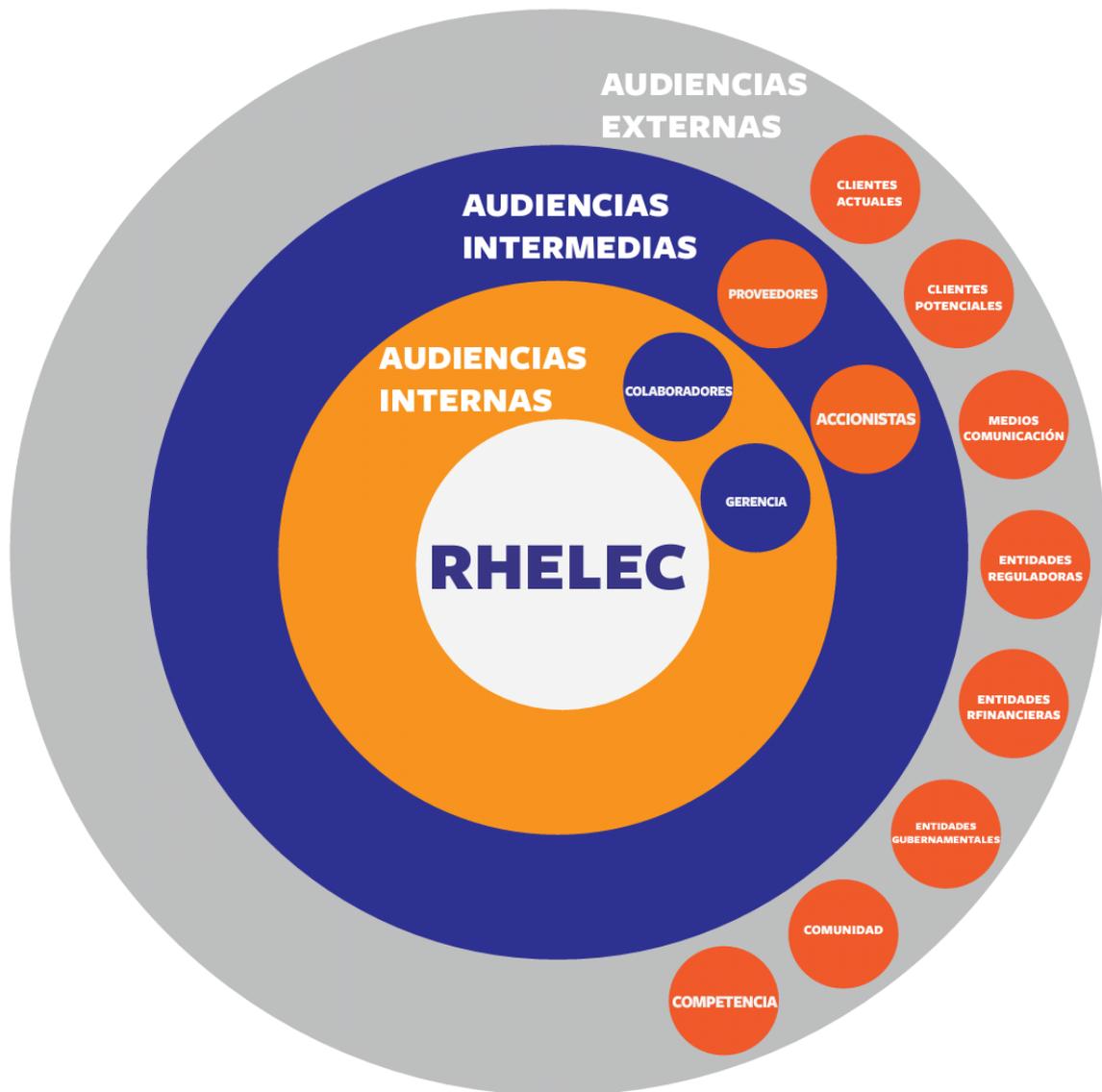


Figura 11: Mapa de Públicos Rhelec

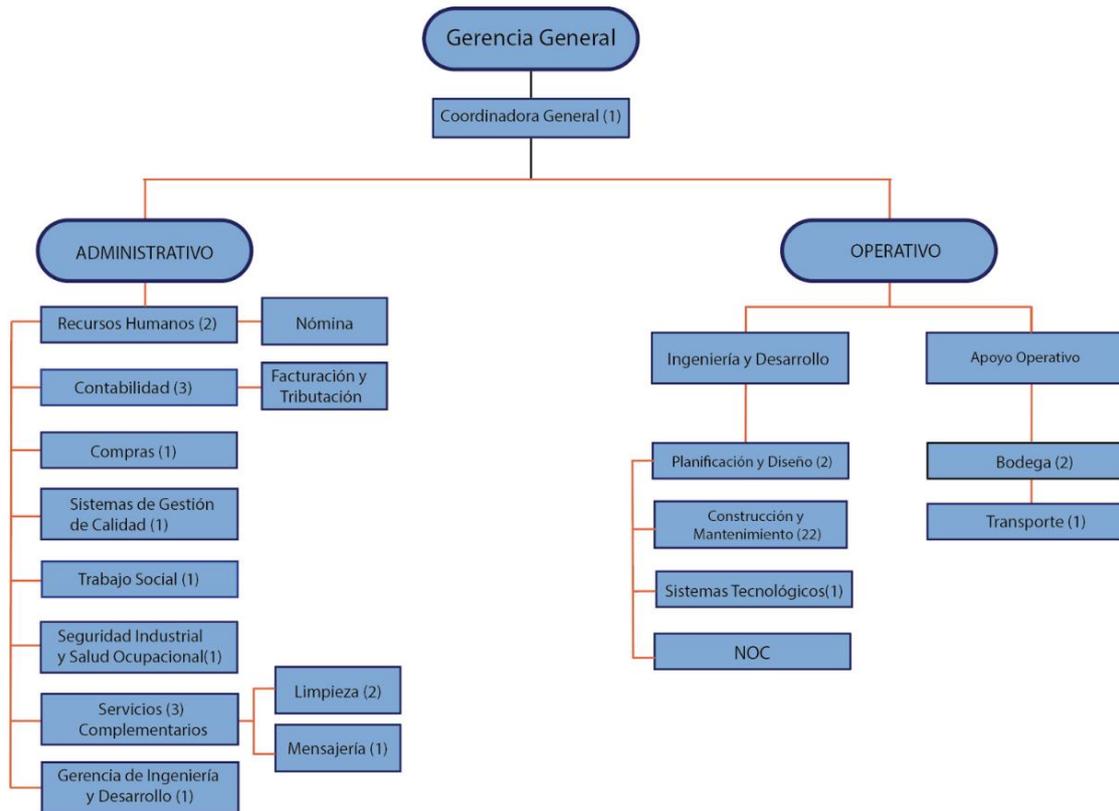


Figura 12: Organigrama Rhelec

Matriz de Relación (Públicos Internos)

Público	Sub-público	Modo de Relación	Técnica o Herramienta
INTERNO (Administrativo)	Coordinadora General <i>Supervisar las actividades de un número elevado de expertos en distintas áreas profesionales.</i>	Por dependencia Por responsabilidad	Mail corporativo Reuniones Llamadas WhatsApp
	Recursos Humanos y Nómina <i>Responsable de la gestión de los recursos humanos de la organización, y se encuentra</i>	Por dependencia	Mail corporativo Reuniones

<p><i>formado por un conjunto de personas que se organizan en la empresa para conseguir los objetivos de la compañía.</i></p>		<p>Llamadas WhatsApp Cartelera</p>
<p>Contabilidad, facturación y tributación <i>Mantener los registros financieros actualizados (gastos operativos, sueldos, donaciones, inversiones de capital, las inversiones, el flujo de caja, las utilidades)</i></p>	<p>Por dependencia</p>	<p>Mail corporativo Reuniones Llamadas WhatsApp Cartelera</p>
<p>Compras <i>Esta área se encarga de buscar potenciales clientes, negociar y cerrar contratos para la organización.</i></p>	<p>Por dependencia Por responsabilidad</p>	<p>Mail corporativo Reuniones Llamadas WhatsApp</p>
<p>Sistemas de Gestión de Calidad <i>Aplicar las soluciones de calidad en cualquier empresa, más allá de su campo de desempeño, tamaño o naturaleza.</i></p>	<p>Por dependencia</p>	<p>Mail corporativo Reuniones Llamadas WhatsApp Cartelera</p>
<p>Trabajo Social <i>Elaborar y ejecutar proyectos de intervención para grupos de población en situaciones de riesgo social que tengan algún tipo de relación con la empresa.</i></p>	<p>Por dependencia</p>	<p>Mail corporativo Reuniones Llamadas WhatsApp</p>

			Cartelera
	<p>Seguridad Industrial y Salud Ocupacional</p> <p><i>Actividades asociadas a la promoción y mantenimiento del más alto grado posible de bienestar físico, mental y social de los trabajadores.</i></p>	Por dependencia	Mail corporativo Llamadas
	<p>Servicios complementarios (limpieza y mensajería)</p> <p><i>Son empleados de la empresa, no tienen horario fijo.</i></p>	Por dependencia	Llamadas Reuniones
	<p>Gerencia de Ingeniería y Desarrollo</p> <p><i>Planificación, desarrollo y operación de estrategias y proyectos que permitan evolucionar como organización prestadora de servicios y productos.</i></p>	Por dependencia Por responsabilidad	Mail corporativo Reuniones Llamadas WhatsApp
INTERNO (Operativo)	<p>Planificación y Diseño</p> <p><i>Son (2) los arquitectos, son los encargados de diseñar la estación, toman medidas y deciden los materiales necesarios. Son los que dirigen la construcción.</i></p>	Por dependencia	Reunión con su superior
	<p>Construcción y Mantenimiento</p> <p><i>En total está conformado por 50 personas. Construcción, son las personas que acatan</i></p>	Por responsabilidad	Reunión con su superior

<p><i>las indicaciones del área de planificación y diseño. Mientras que mantenimiento se encarga de proporcionar mantenimiento a las estaciones, se encargan de los equipos como generadores, aires acondicionados, otros. Sin embargo, estos se unen para trabajar en conjunto.</i></p>		<p>Reunión de área</p>
<p>Sistemas Tecnológicos</p> <p><i>Son los supervisores son quienes están siempre detrás del teléfono para poder dirigir el trabajo a realizar.</i></p>	<p>Por dependencia</p> <p>Por responsabilidad</p>	<p>Reunión con su superior</p> <p>Llamadas telefónicas</p> <p>Reunión de área</p>
<p>NOC</p> <p><i>Son (77) personas que trabajan como Call Center Técnico, se encarga de monitorear todo el tiempo el trabajo que realizan los técnicos para localizar la emergencia. Tienen horario rotativo y trabajan 24/7.</i></p>	<p>Por dependencia</p> <p>Por influencia</p> <p>Por responsabilidad</p>	<p>Reunión con su superior</p> <p>Llamadas telefónicas</p> <p>Correo Electrónico</p> <p>Reunión de</p>

			área
	<p>Apoyo Operativo</p> <p><i>Dentro de esta área se encuentran (2) personas de bodega y (1) persona encargada de Vehículos.</i></p>	Por dependencia	<p>Reunión con su superior</p> <p>Reunión por área</p>

Ficha por Herramienta de Comunicación

Herramientas Tradicionales.

Herramienta #1

	Nombre	Cartelera física Contabilidad (Infórmate)
	Público	Colaboradores de contabilidad
	Objetivo	Difundir información con respecto a actividades, eventos, identidad y cultura corporativa.
Descripción Técnica	<p>Frecuencia: Mensual, semestral</p> <p>Tamaño: 1,5 x 2 m</p> <p>Formato: Corcho, hojas impresas</p>	
Descripción Comunicacional	Se utiliza para publicar información general NO URGENTE	
Observaciones	Existen publicaciones nuevas que cubren publicaciones antiguas, poco llamativas y descuidadas.	

Herramienta #2

	Nombre	Cartelera física Sistemas de Gestión de Calidad (Infórmate)
	Público	Colaboradores Calidad
	Objetivo	Difundir información con respecto a actividades, eventos, identidad y cultura corporativa.
Descripción Técnica	Frecuencia: Mensual, semestral Tamaño: 1,5 x 2 m Formato: Corcho, hojas impresas	
Descripción Comunicacional	Se utiliza para publicar información general NO URGENTE	
Observaciones	Existen publicaciones bastante antiguas, poca información, poco llamativas y descuidadas. Mal ubicado.	

Herramienta #3

	Nombre	Cartelera física Vehículos y Mantenimiento (Infórmate)
	Público	Colaboradores Vehículos y Mantenimiento
	Objetivo	Difundir información con respecto a actividades, eventos, identidad y cultura corporativa, y leyes de transporte.

Descripción Técnica	<p>Frecuencia: Mensual, semestral</p> <p>Tamaño: 1,5 x 2 m</p> <p>Formato: Corcho, hojas impresas</p>
Descripción Comunicacional	Se utiliza para publicar información general NO URGENTE
Observaciones	Existen publicaciones bastante antiguas, poca información, poco llamativas y descuidadas. Tapan el nombre de la cartelera.

Herramienta #4

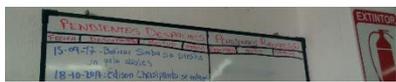
	Nombre	Cartelera física Bodega y despachos (Infórmate)
	Público	Colaboradores de bodega y clientes
	Objetivo	Difundir información con respecto a actividades, eventos, identidad y cultura corporativa, y leyes de transporte.
Descripción Técnica	<p>Frecuencia: Mensual, semestral</p> <p>Tamaño: 1,5 x 2 m</p> <p>Formato: Corcho, hojas impresas</p>	
Descripción Comunicacional	Se utiliza para publicar información general NO URGENTE	

Observaciones	Existen publicaciones bastante antiguas, poca información, poco llamativas, no se distinguen unas de otras porque están sobrepuestas.
----------------------	---

Herramienta #5

	Nombre	Cartelera física Construcción y Mantenimiento (Infórmate)
	Público	Colaboradores de Construcción y Mantenimiento
	Objetivo	Difundir información con respecto a actividades, eventos, identidad y cultura corporativa, y leyes de transporte.
Descripción Técnica	Frecuencia: Mensual, semestral Tamaño: 1,5 x 2 m Formato: Corcho, hojas impresas	
Descripción Comunicacional	Se utiliza para publicar información general NO URGENTE	
Observaciones	Existen pocas publicaciones y bastante antiguas, poca información, poco llamativas, está descuidada, no tiene el nombre o rótulo que las demás carteleras tienen.	

Herramienta #6

	Nombre	Pizarra
---	---------------	---------

	Público	Interno Bodega y Despacho
	Objetivo	Presentar horarios de cargas y despachos programados.
Descripción Técnica	<p>Frecuencia: Diaria</p> <p>Tamaño: 1,5 x 2 m</p> <p>Formato: Pizarrón de tinta líquida</p>	
Descripción Comunicacional	Se utiliza para comunicados URGENTES	
Observaciones	El pizarrón no está manejado por Talento Humano como las demás herramientas. Esta herramienta fue establecida por el personal de bodega como una necesidad para mejorar su organización.	

Herramienta #7

	Nombre	Reuniones
	Público	Cada área
	Objetivo	Presentar el status de proyectos, planificaciones, resolución de conflictos y dudas.
Descripción Técnica	Varía en su temporalidad, se encarga el jefe de área de acuerdo a cómo crea este conveniente para sus colaboradores y el trabajo.	

Descripción Comunicacional	Mantiene informado al personal sobre dudas, acontecimientos en reuniones previas o con proyectos. Organiza actividades, resuelve inquietudes. Funciona para aclarar los detalles de cada proyecto.
Observaciones	Variable temporalidad e impacto.

Herramienta #8

	Nombre	Llamadas telefónicas
	Público	Todo el personal
	Objetivo	Contactar directamente al personal en cualquier momento o lugar para la solución de problemas o dudas.
Descripción Técnica	El personal del departamento Administrativo tiene teléfono fijo. El personal del departamento Operativo maneja más teléfonos móviles.	
Descripción Comunicacional	Mantiene informado al personal sobre dudas, acontecimientos y reuniones. Concuerdan actividades y resuelve inquietudes.	
Observaciones	Es bastante informal en algunos departamentos.	

Herramientas no Tradicionales

Herramienta #9

	Nombre	e-Mail Corporativo
	Público	Colaboradores de Administrativo y operativo
	Objetivo	Difusión de información sobre la planificación del trabajo y actividades.
Descripción Técnica	Esporádico	
Descripción Comunicacional	Planificación de trabajo, información de gerencia	
Observaciones	Muchas veces los colaboradores ignoran los e-mails	

Herramienta #10

	Nombre	WhatsApp
	Público	Toda la organización
	Objetivo	Difundir información informal de forma rápida y segura; efectivamente
Descripción Técnica	Se crean grupos de acuerdo al área y proyecto en el cual se está trabajando.	
Descripción Comunicacional	Solicitudes de archivos, contactos de cliente, memos de reuniones, ayuda con configuración de proyectos.	
Observaciones		

Estrategia de comunicación interna

Actualmente, Rhelec es una empresa que no tiene departamento de comunicación interna. Sin embargo, el trabajo de comunicación que han realizado ha estado a cargo del departamento de Talento Humano, ellos han realizado algunas charlas para su público interno. Por lo tanto, la herramienta de comunicación que más utilizan son las reuniones, mailing y el boca a boca.

El departamento de Talento Humano ha desarrollado programas de cuidado y conservación del medio ambiente (reciclaje-ahorro de agua), salud ocupacional (charlas), seguridad industrial (uso de casco en zonas de peligro), entre otras. No obstante, nunca se ha implementado una campaña de comunicación completa.

Auditoría de Comunicación Interna

La presente auditoría de comunicación interna se realizó en conjunto con Daniela Plasencia.

Objetivos de la Investigación

Generales.

- Definir el grado de conocimiento e interiorización que tienen los colaboradores de GRUPO RHELEC sobre algunos **elementos físicos y culturales de la identidad corporativa** de la organización mediante la implementación de encuestas.
- Determinar el estado de funcionamiento y efectividad de los **canales, herramientas y tácticas** que se utilizan en GRUPO RHELEC como parte de su comunicación interna a través de encuestas y observación.
- Establecer el estado del **clima laboral** y localización de posibles **zonas de conflicto** interno en GRUPO RHELEC por medio de *focus group*, entrevistas y encuestas.

Específicos.

- Medir el conocimiento acerca de la **misión y valores corporativos** de GRUPO RHELEC.
- Precisar el nivel de conocimiento e identificación de los **elementos** pertenecientes a la **identidad visual corporativa** de GRUPO RHELEC.
- Determinar el grado de eficacia de las **herramientas y tácticas comunicacionales** actuales o activas en GRUPO RHELEC.
- Conocer cómo funcionan los **canales de comunicación** presentes en la empresa y sus trabajadores. De igual forma, saber el funcionamiento del **sistema de sugerencias** que se maneja entre el personal de GRUPO RHELEC.
- Identificar nuevas propuestas para el mejoramiento de la comunicación interna de GRUPO RHELEC en base al resultado de las entrevistas y *focus group*.

Metodología y Técnica

Para la realización de esta auditoría de comunicación interna en Rhelec, se aplicaron dos tipos de metodologías: cuantitativa y cualitativa. En el mundo empresarial, los gerentes y directivos se sienten más atraídos o tienen mayor credibilidad en resultados presentados en números, estadísticas y porcentajes. Es por esta razón que la primera metodología utilizada fue cuantitativa. La técnica utilizada fue encuestas físicas y digitales por la complejidad de la estructura organizacional.

Por otro lado, la segunda metodología utilizada fue la cualitativa. Al tener un acercamiento humano más directo, mediante entrevistas y *focus groups*, los colaboradores pudieron expresar opiniones propias e incertidumbres o molestias, cosa que normalmente en una encuesta no lo harían.

Universo y muestra de estudio

Departamento	Detalle	Universo	Muestra
Gerencia	Gerencia General	1	-
Administrativo	Coordinadora General	1	1
	Recursos Humanos	2	2
	Contabilidad	3	3
	Compras	1	1
	Sistemas de Gestión de Calidad	1	1
	Trabajo Social	1	1
	Seguridad Industrial y Salud Ocupacional	1	1
	Servicios Complementarios	3	3
	Gerencia de Ingeniería y Desarrollo	1	1

Operativo	Mantenimiento y construcción	50*	45
	NOC	77*	65
	Bodega y Transporte	3	3
	Planificación y diseño	2	2
	Sistemas Tecnológicos	1	1
TOTAL		148	130

*se obtuvo la muestra aplicando la fórmula estadística para poblaciones finitas, con margen de error de 5% y nivel de confianza de 95%.

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

- N = Total de la población
- Z_{α} = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
- d = precisión (en su investigación use un 5%).

La estructura organizacional de Rhelec es bastante peculiar ya que existen áreas donde su personal es bastante reducido, o es increíblemente grande comparado a el resto. Como, por ejemplo, en el departamento administrativo son 14 personas en total: un número reducido por lo que no se puede obtener una muestra de esta población. Es por esta razón que la muestra únicamente se obtuvo de las áreas donde la fórmula de muestra sería coherente aplicarla (NOC y Mantenimiento y construcción).

Presentación de Resultados

Análisis Cuantitativo.

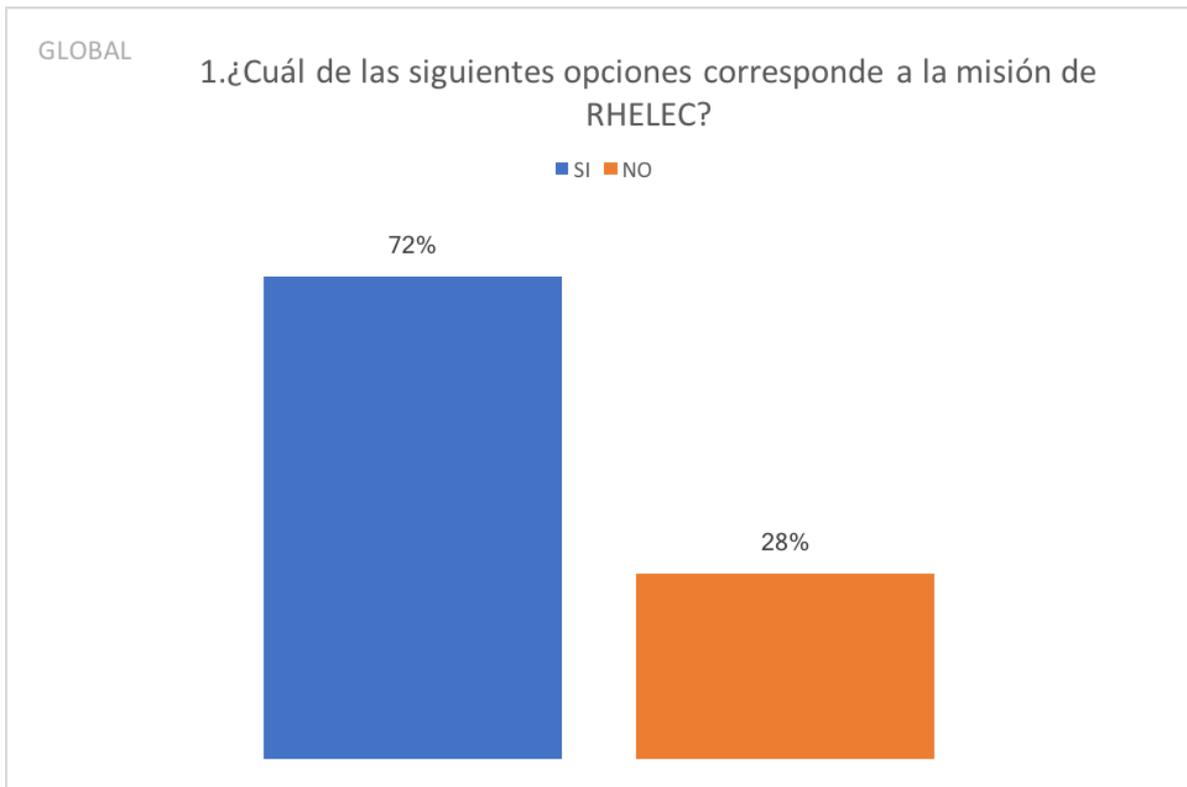


Figura 13: Auditoría Comunicación Interna Pregunta #1 (Global)

Los resultados de la primera pregunta de la encuesta, donde se examinó acerca del conocimiento o no de la misión de Rhelec, señalan que el 72% de los empleados aseguran conocer la misión de la empresa.

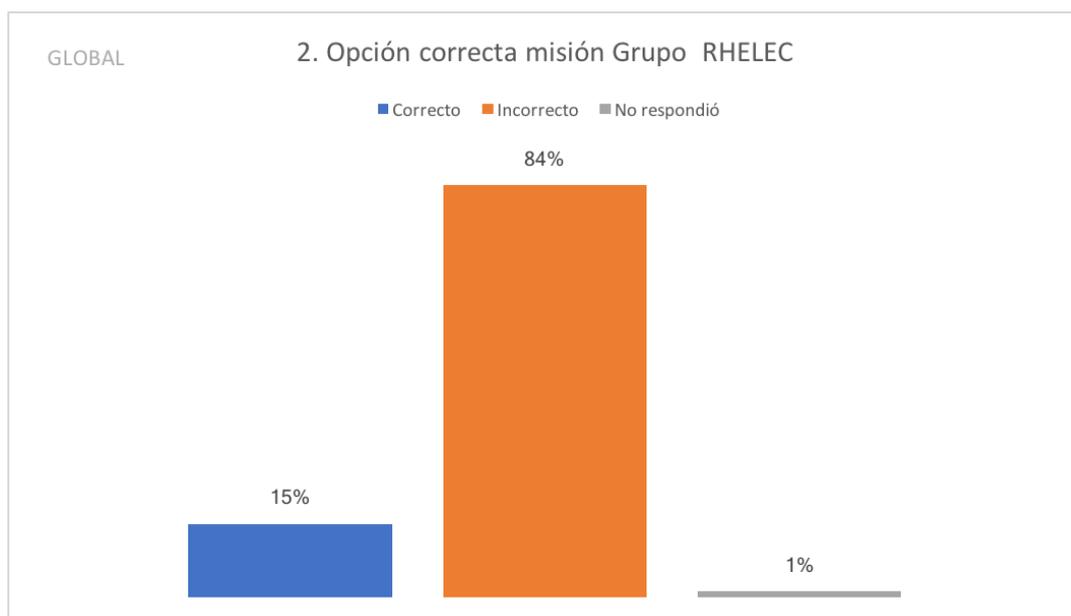


Figura 14: Auditoría Comunicación Interna Pregunta #2 (Global)

2. Opción correcta misión de Grupo Rhelec

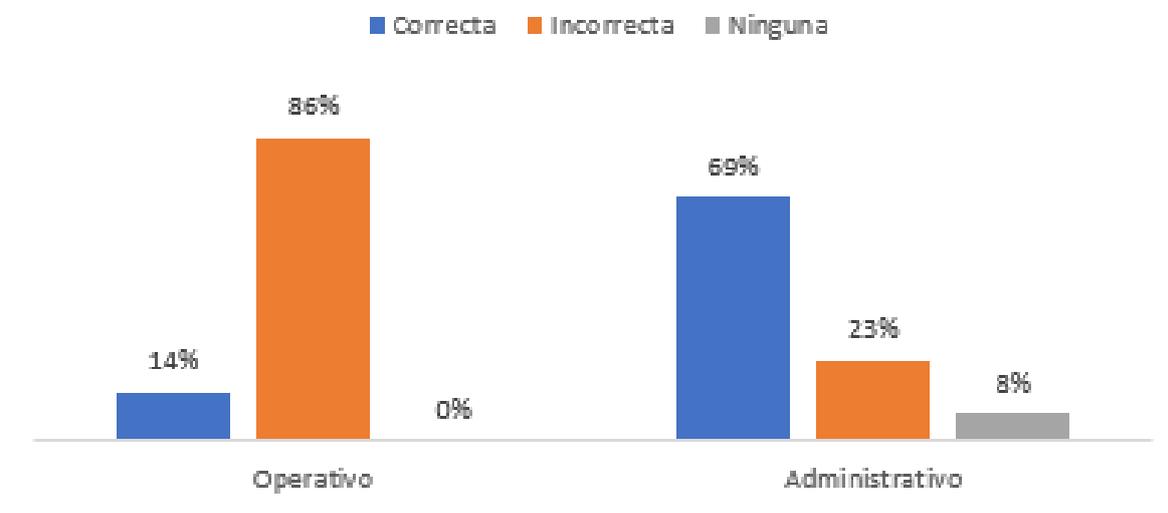


Figura 15: Auditoría Comunicación Interna Pregunta #2 (Comparativo)

Sin embargo, sólo el 15% de los encuestados pudieron señalar la misión correcta perteneciente a la empresa. Si se compara la primera pregunta con la segunda, se puede evidenciar que la misión de Rhelec no está definida e interiorizada en su público interno; siendo esta la primera falla encontrada dentro de la auditoría de comunicación interna.

Como se puede observar en el segundo cuadro, la mayoría de personas del departamento administrativo pudieron contestar de forma correcta a esta respuesta dado que en el lugar de trabajo de ellos/as se encuentran afiches o letreros con la misión redactada. Mientras que el departamento operativo no cuenta con esta facilidad.

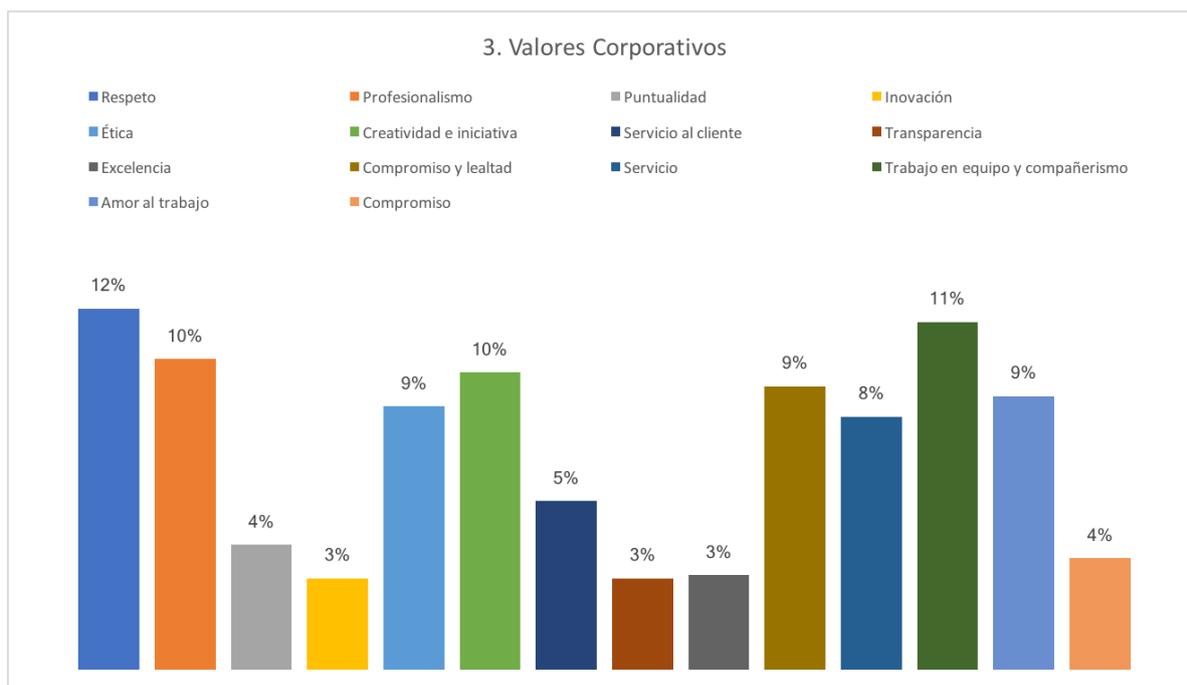


Figura 16: Auditoría Comunicación Interna Pregunta #3 (Global)

Los valores de Grupo Rhelec son respeto, amor al trabajo, ética profesional, compañerismo y trabajo en equipo, compromiso y lealtad, servicio, y creatividad e iniciativa. La encuesta arroja los siguientes resultados globales:

De forma general, a nivel de cultura organizacional y enfocándose en los valores corporativos existe conocimiento claro de cuáles son los valores de la empresa. No obstante, existe una respuesta (profesionalismo) que fue seleccionada por un amplio número de trabajadores sin ser parte de la identidad cultural organizacional.

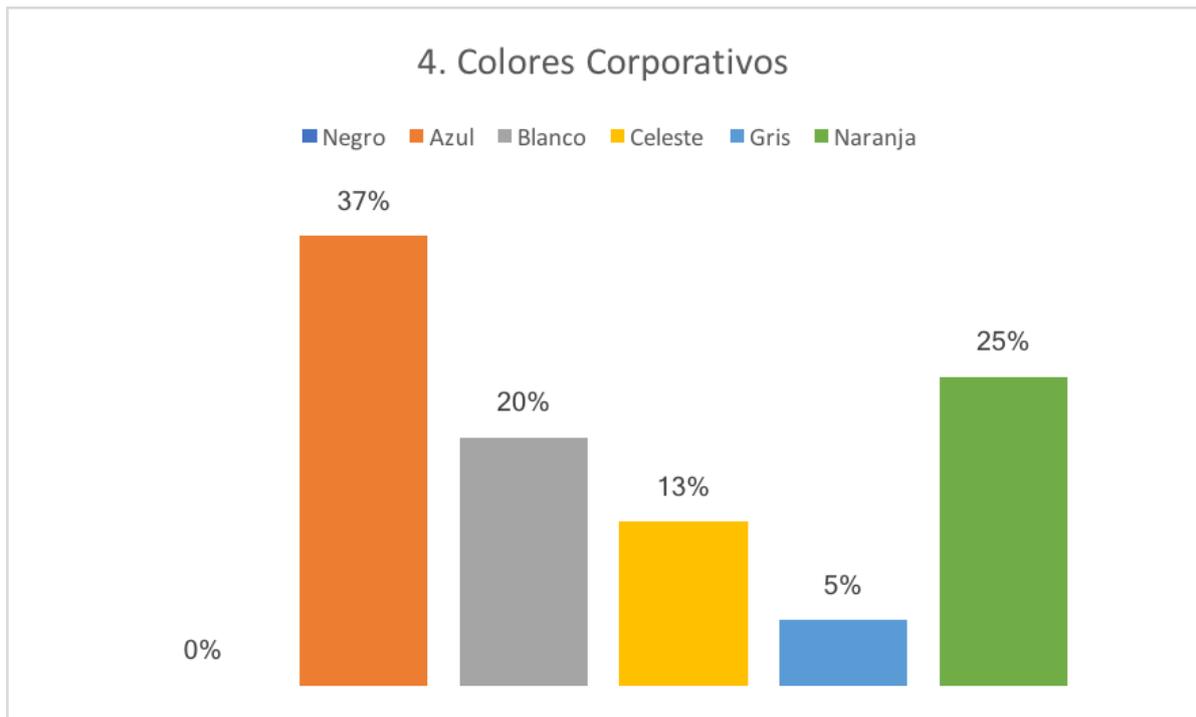


Figura 17: Auditoría Comunicación Interna Pregunta #4 (Global)

Los colores corporativos de Rhelec son el azul y el naranja, por lo que se podría decir que la mayoría si los reconoce. Pero gran cantidad de personas indicaron que el blanco también es un color corporativo. Es cierto que el blanco forma parte del fondo donde el logo está presente; sin embargo, no lo es.

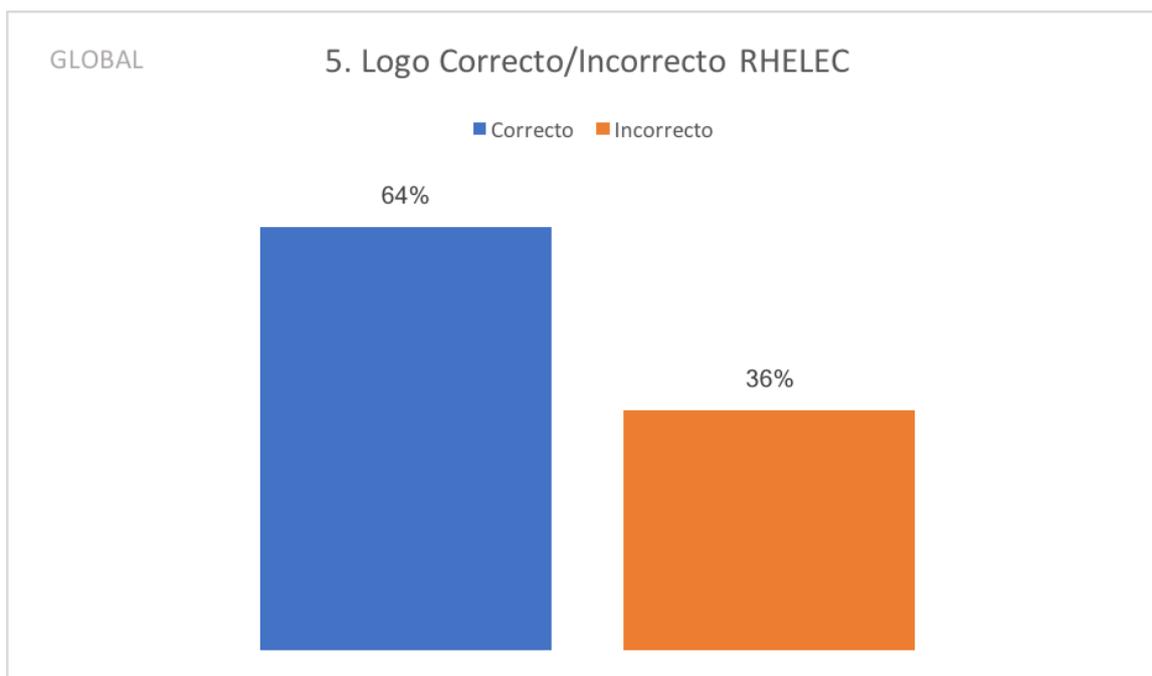


Figura 18: Auditoría Comunicación Interna Pregunta #5 (Global)

Internamente la mayoría de su público identifica el logotipo correcto de la empresa. Esto se comprueba gracias a la pregunta número cinco de la encuesta aplicada, donde se realizaron modificaciones mínimas al logo. Sin embargo, algo preocupante es que un 36% no haya acertado con la respuesta correcta.

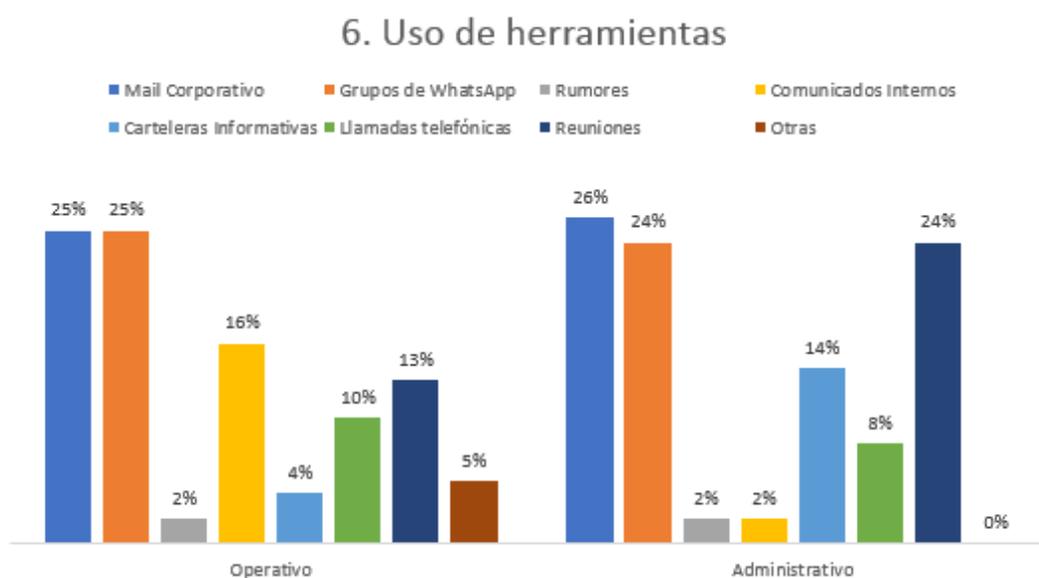


Figura 19: Auditoría Comunicación Interna Pregunta #6 (Comparativo)

Esta pregunta se analizó de forma comparativa entre departamentos dentro de Rhelec porque se encontró que el nivel de uso de las diferentes herramientas a disponibilidad variaba dependiendo el departamento. De esta forma se indica que:

- Los dos departamentos usan mayoritariamente el mail corporativo y grupos de *WhatsApp* para comunicarse. Por un lado es preocupante porque un gran porcentaje de colaboradores utiliza como herramienta principal una herramienta informal de comunicación.
- El 24% departamento administrativo se informa y comunica a través de reuniones de área.

7. Califique las siguientes herramientas de comunicación según su grado de eficacia (siendo 1 muy malo y 5 excelente, señale un número por cada opción)

Mail Corporativo	3.8
Grupos de WhatsApp	3.7
Rumores	2.2
Comunicados Internos	3.6
Cartelera Informativa	2.3
Llamadas telefónicas	3.2
Reuniones	3.5

Figura 20: Auditoría Comunicación Interna Pregunta #7 (Global)

Elaborando un promedio general sobre la eficacia en el uso de las herramientas comunicacionales dentro de la empresa, se demostró que el mail corporativo es el que es considerado como el medio mejor utilizado, probablemente ya que este medio es el mejor monitoreado por todos los colaboradores de una u otra manera. Sin embargo, llama la atención ver que una herramienta como la cartelera (la cual se ubica por área) se tan menos

preciada en cuanto a eficacia, por tanto, la cartelera no da información útil a los colaboradores. Algo importante de recalcar es que los rumores no fueron considerados como parte de la empresa, o, al menos, no es algo que sea útil para comunicarse.

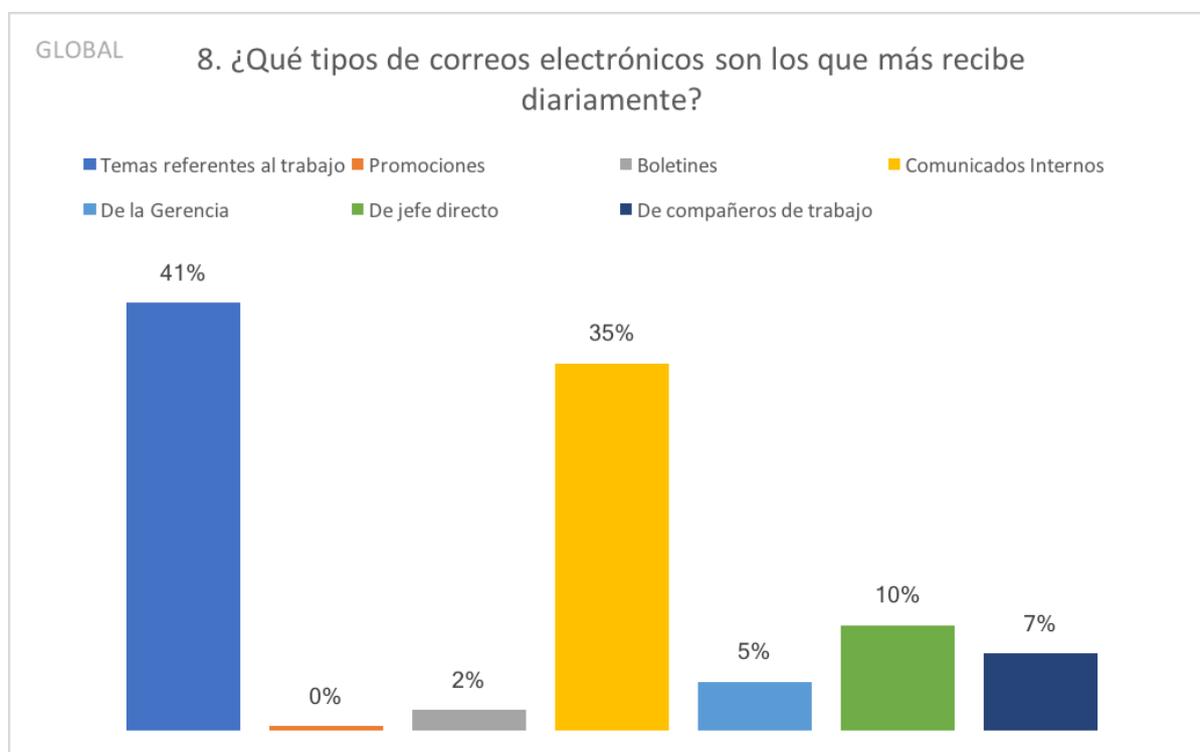


Figura 21: Auditoría Comunicación Interna Pregunta #8 (Global)

Al ser el correo corporativo la herramienta de comunicación más utilizada y más eficaz (llamada así por los mismos colaboradores) es de importancia saber que la función de mensajería electrónica es la forma más usual de comunicar acerca del trabajo; seguido por comunicados internos (con citas y proyectos). Algo preocupante de esta respuesta es que no existe variabilidad en el tipo de contenidos que se recibe por esta herramienta.

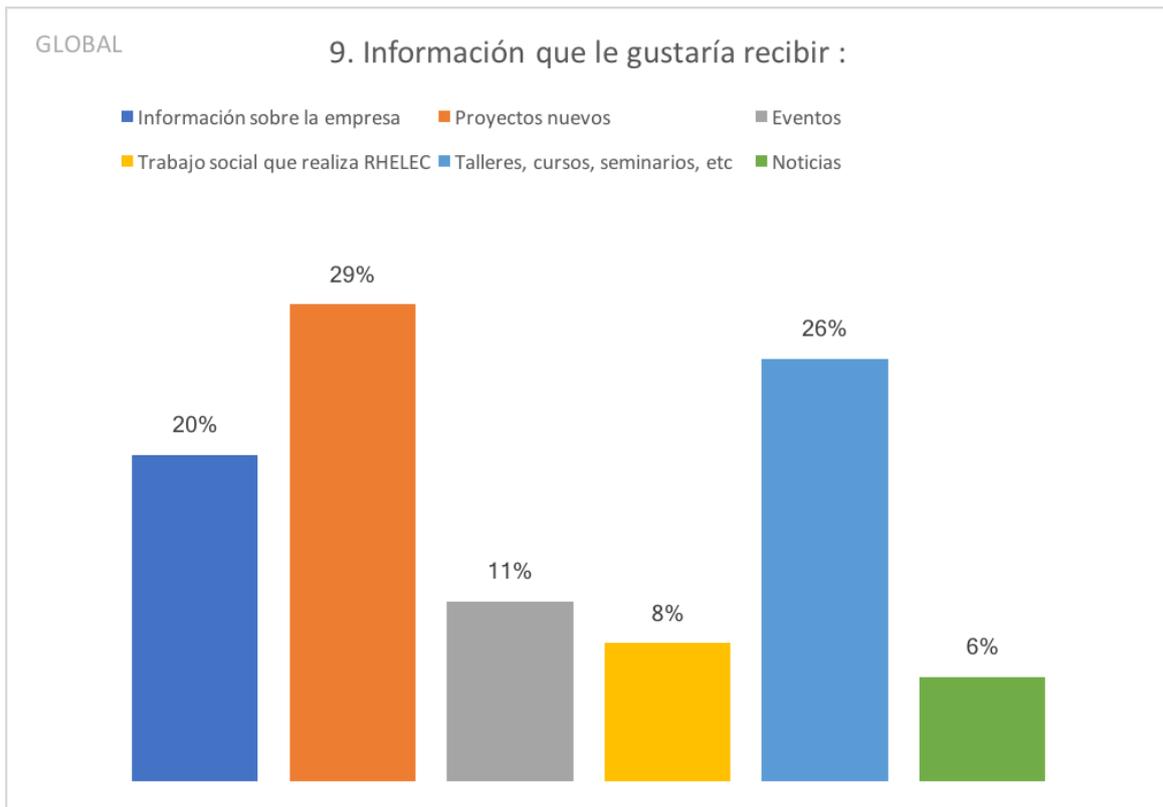


Figura 22: Auditoría Comunicación Interna Pregunta #9 (Global)

Al cuestionar a los colaboradores se ve que lo que buscan es conocer más acerca de proyectos nuevos de la organización, y quieren saber a su vez más sobre talleres, cursos o seminarios que aporten a su crecimiento personal y profesional. De igual manera, les gustaría estar más informados sobre la empresa y sus actividades.

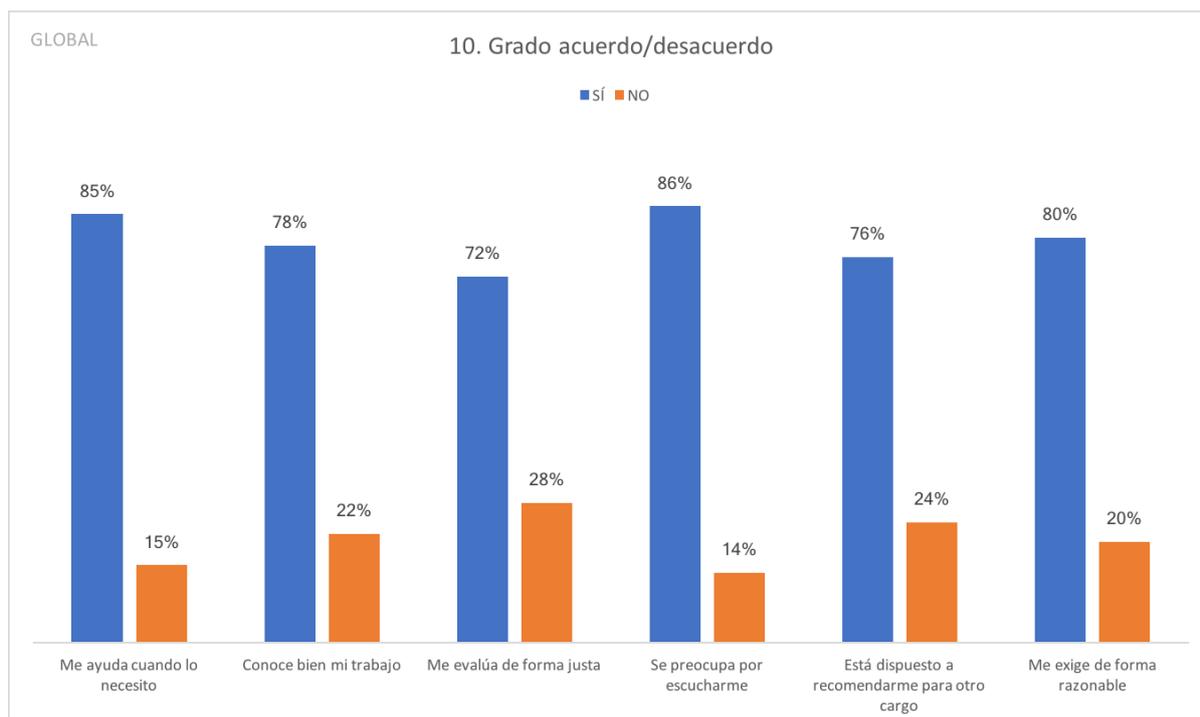


Figura 23: Auditoría Comunicación Interna Pregunta #10 (Global)

En cuanto al grado de aceptación por parte de los colaboradores hacia el gerente general de Rhelec, José Flores, se aprecia positivamente su acción al grado de ayuda, conocimiento, evaluación laboral justa, escucha a sus trabajadores, reconocimiento de logros y exigencias; solo un 28% de colaboradores (algo preocupantes) dan por baja en desacuerdo en que José Flores los evalúa de forma justa.

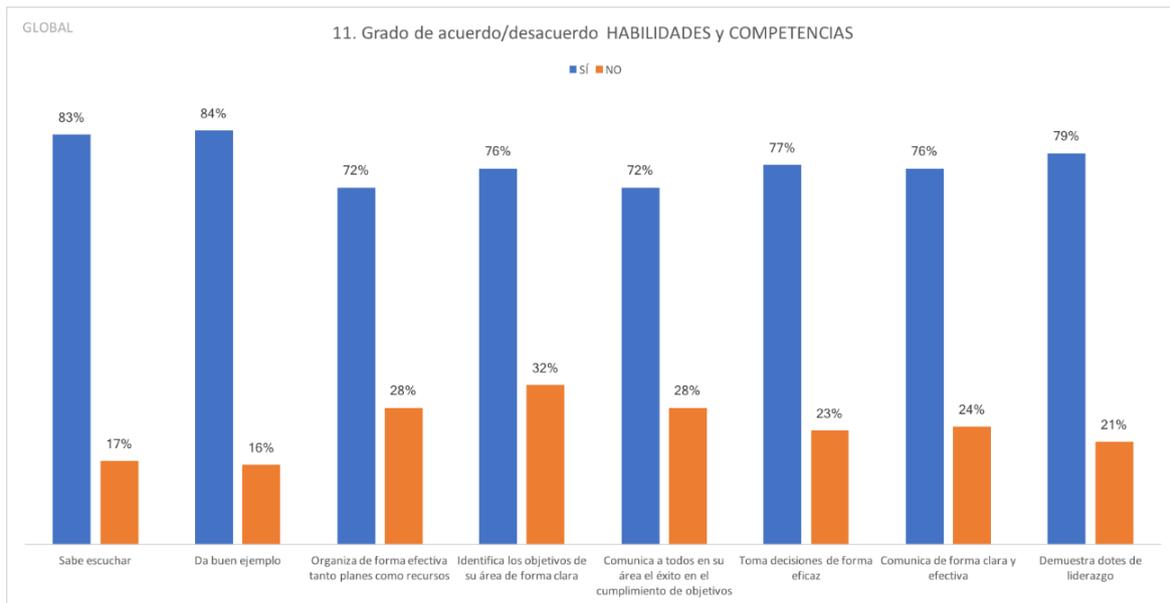


Figura 24: Auditoría Comunicación Interna Pregunta #11 (Global)

Como se menciona anteriormente José es el CEO de Grupo Rhelec. Siendo ésta una encuesta pequeña se optó por evaluar a José desde el punto de vista de todo el personal para conocer el posicionamiento que tiene dentro de su propia empresa a partir de la percepción que los colaboradores tienen sobre él. Según la evaluación de la aceptación que tienen según las habilidades descritas en el cuadro, por lo menos el 72% de los colaboradores de la empresa indican que José cumple con los rasgos más distintivos de un liderazgo ejemplar.

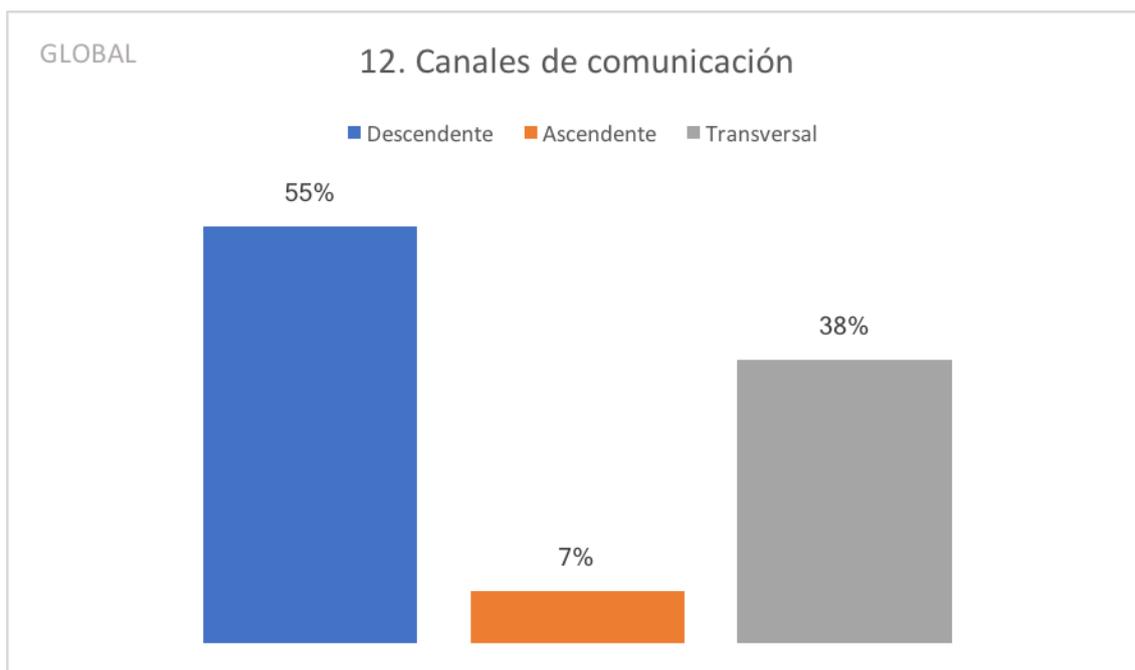


Figura 25: Auditoría Comunicación Interna Pregunta #12 (Global)

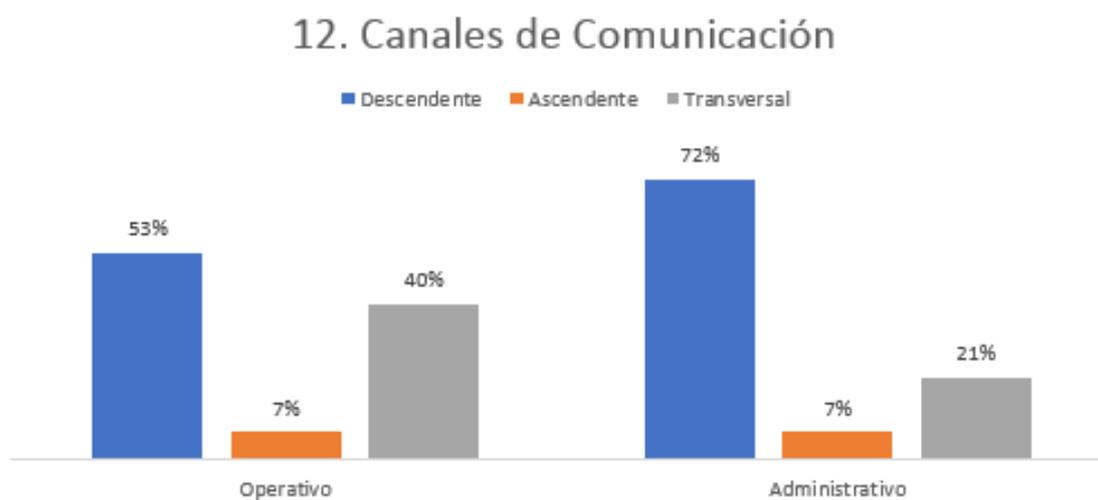


Figura 26: Auditoría Comunicación Interna Pregunta #7 (Comparativa)

Esta evaluación demostró que a nivel general, la principal dirección de la comunicación en la empresa sucede de forma descendente desde los jefes de área hacia el personal, existe un claro déficit en la comunicación ascendente. Es evidente que no se prioriza la opinión del colaborador respecto al departamento. Por otro lado, un 38% sugirió que existe una comunicación transversal, sin embargo, no es prioritaria. A nivel

departamental, el administrativo tiene en su mayoría una dirección descendente lo cual preocupa y debería ser tomado en cuenta

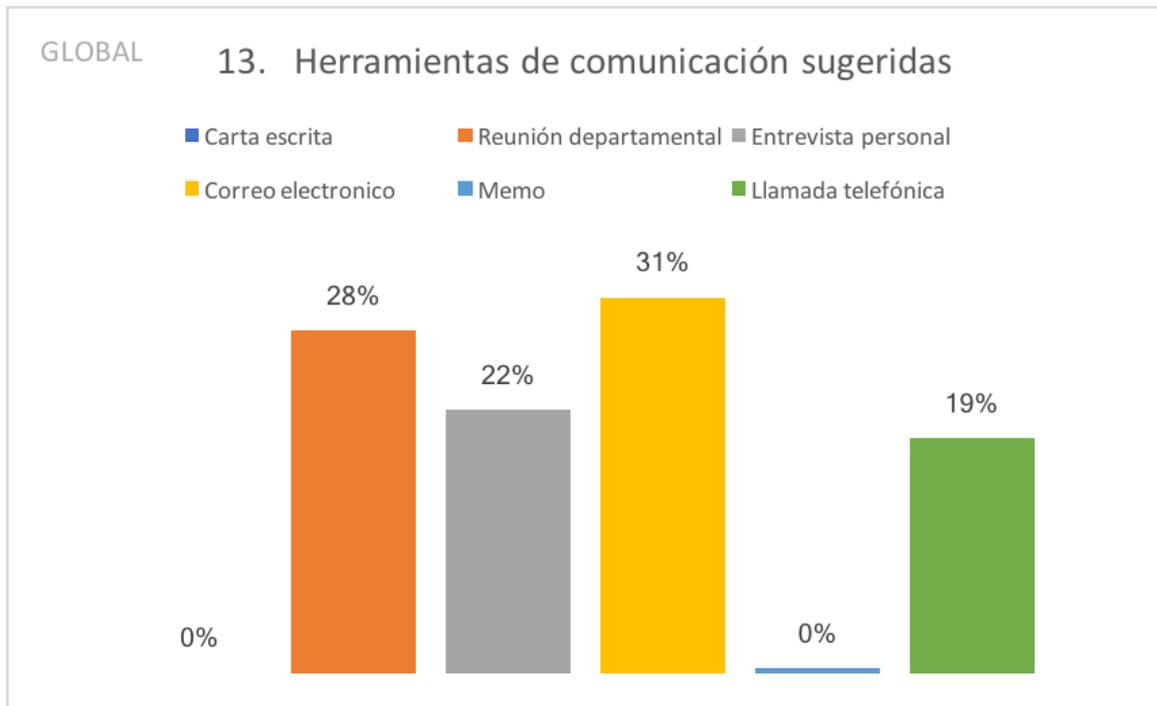


Figura 27: Auditoría Comunicación Interna Pregunta #13 (Global)

En una visión general del uso de herramientas en la empresa se puede observar que los tres medios de comunicación sugeridos más fuertes en Rhelec son las reuniones departamentales, el correo electrónico y las entrevistas personales.

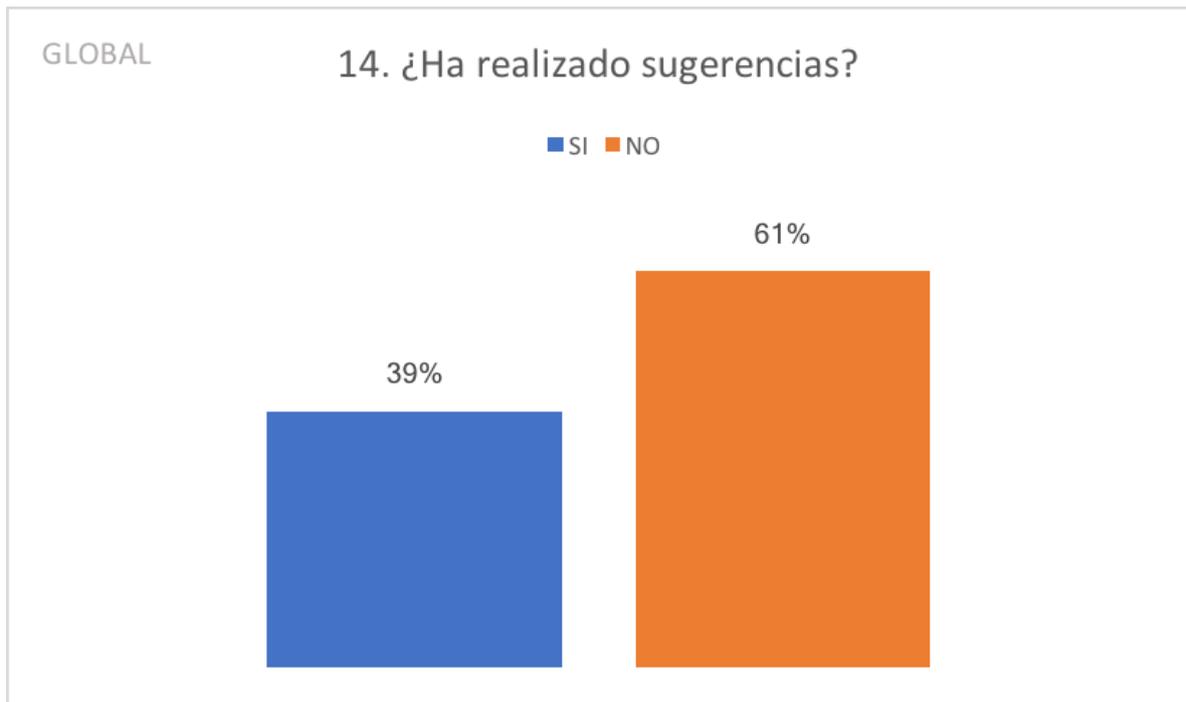


Figura 28: Auditoría Comunicación Interna Pregunta #14 (Global)

Los porcentajes en cada departamento resultaron siendo muy cercanos, por esta razón se optó por demostrar un reporte general de esta información. En esta pregunta se encontró un reporte preocupante en general porque la mayoría de colaboradores no ha realizado sugerencias. Teniendo en cuenta los antecedentes antes establecidos en cuanto a la comunicación ascendente, dentro de la empresa resulta coherente que la mayoría de personas no haya realizado una sugerencia. Concluyendo que no existe un sistema ni herramientas de comunicación bidireccional.

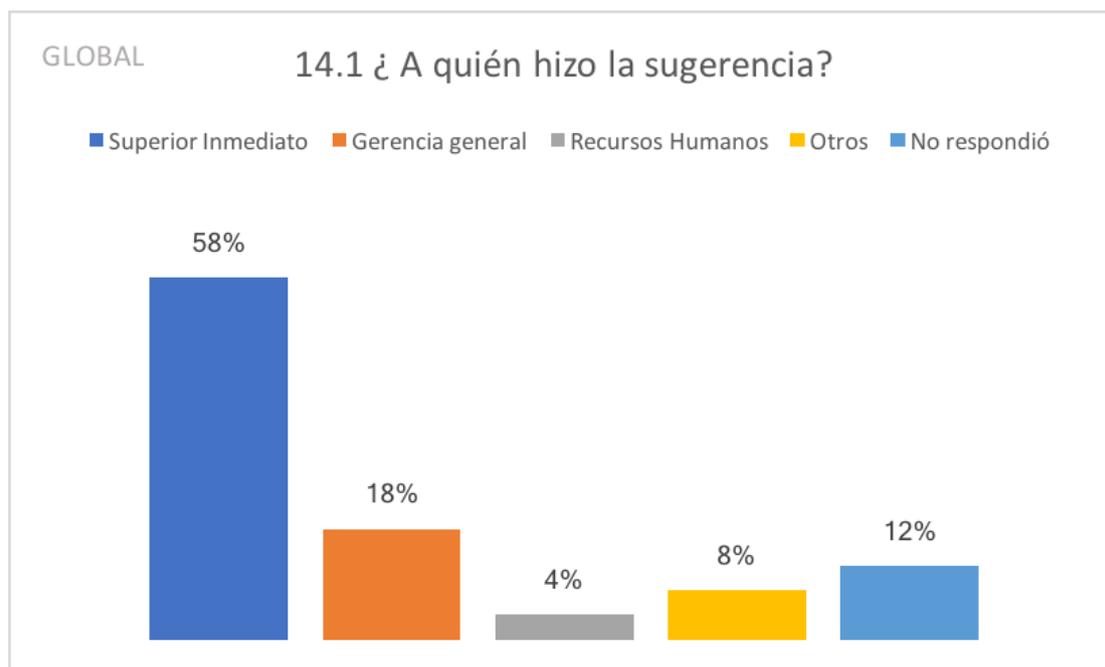


Figura 29: Auditoría Comunicación Interna Pregunta #14.1 (Global)

Según los resultados de la evaluación a cerca de quienes reciben las sugerencias es evidente que la comunicación ocurre más en canales verticales (la mayoría reporta al superior inmediato).

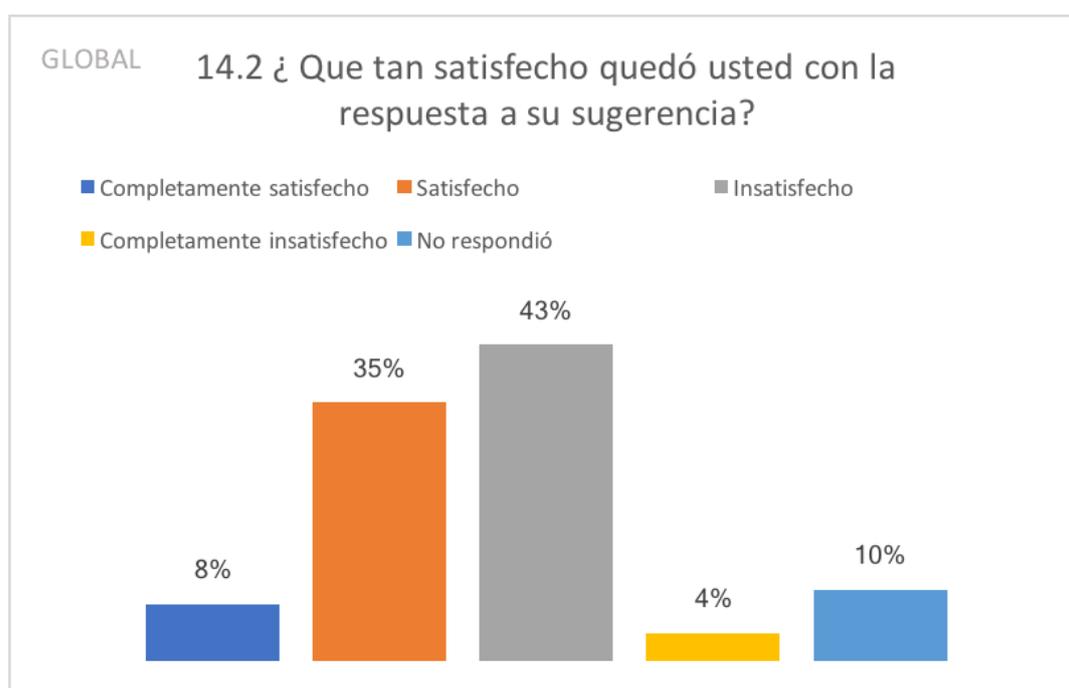


Figura 30: Auditoría Comunicación Interna Pregunta #14.2 (Global)

Podemos observar que la respuesta oficial emitida por la empresa a las sugerencias realizadas, tiene un porcentaje elevado en el nivel de “Insatisfecho”, de todas maneras, existe un alto grado de personas que se sienten satisfechas con la información presentada por la compañía.

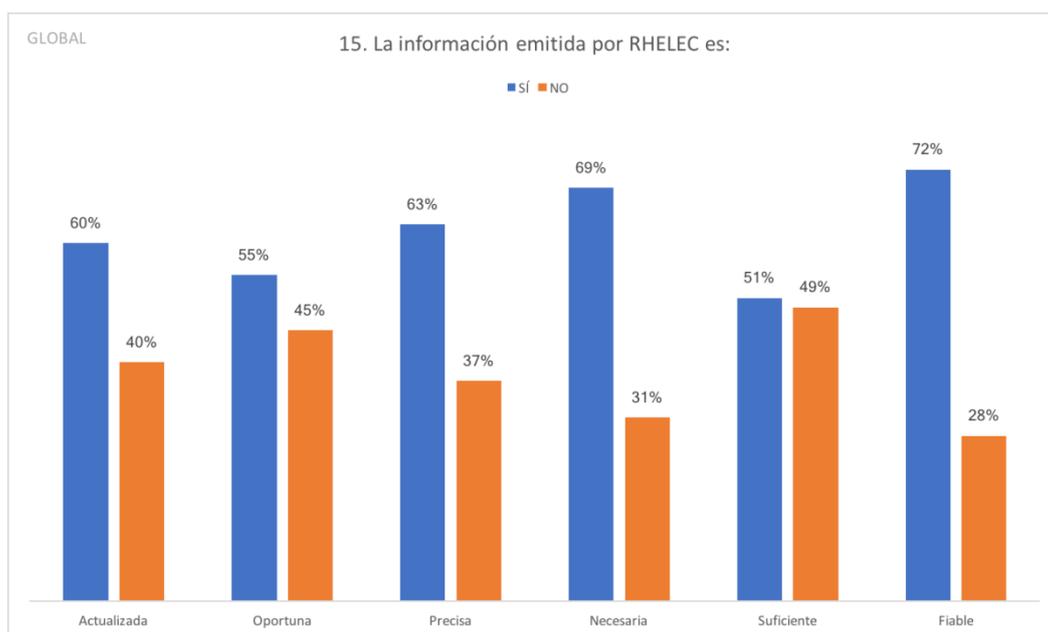


Figura 31: Auditoría Comunicación Interna Pregunta #15 (Global)

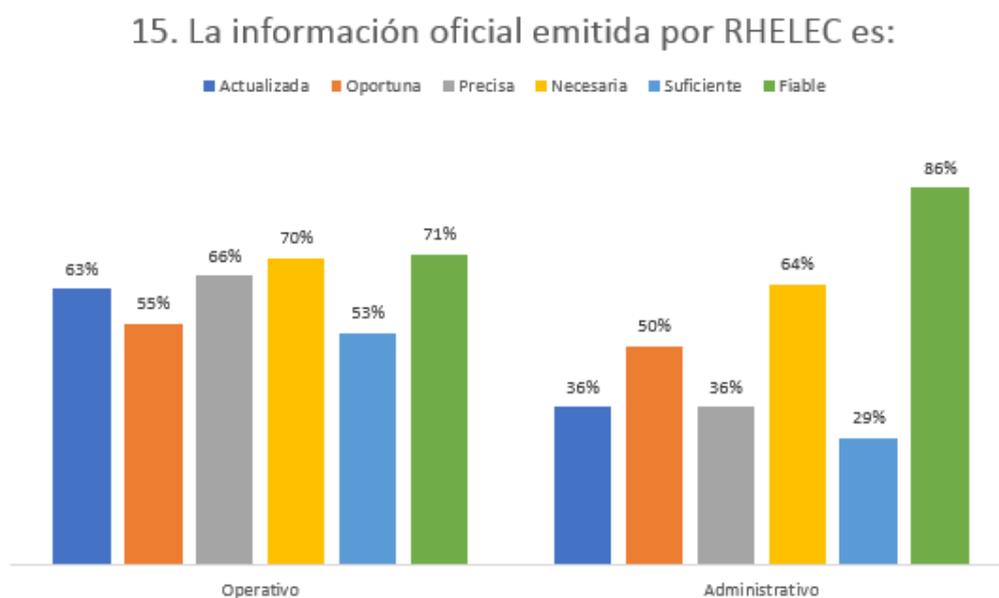


Figura 32: Auditoría Comunicación Interna Pregunta #15 (Comparativo)

De estos dos gráficos podemos interpretar, en un aspecto general, que existe un alto porcentaje de conformidad con los diferentes aspectos de información que presenta Grupo Rhelec. De todas maneras, en general, un gran porcentaje señala que la información no es suficiente y oportuna. En el departamento administrativo, muy pocas personas consideran que la información emitida por la empresa es suficiente, actualizada y precisa.

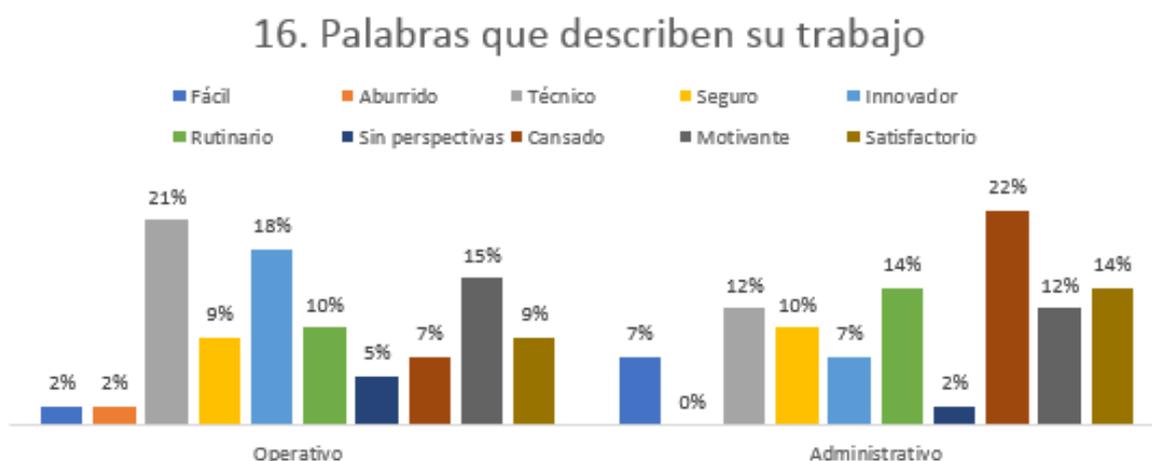


Figura 33: Auditoría Comunicación Interna Pregunta #16 (Global)

Al siguiente gráfico se lo dividió en departamentos. Podemos observar que en el departamento operativo los colaboradores piensan que su trabajo es técnico, innovador y motivante. Lo cual tiene sentido por el tipo de trabajo que realizan. En comparación, el departamento administrativo piensa que su trabajo es cansado, satisfactorio y rutinario. De estas descripciones dos son desfavorables, lo que indica que se debe trabajar en cambiar esta percepción.

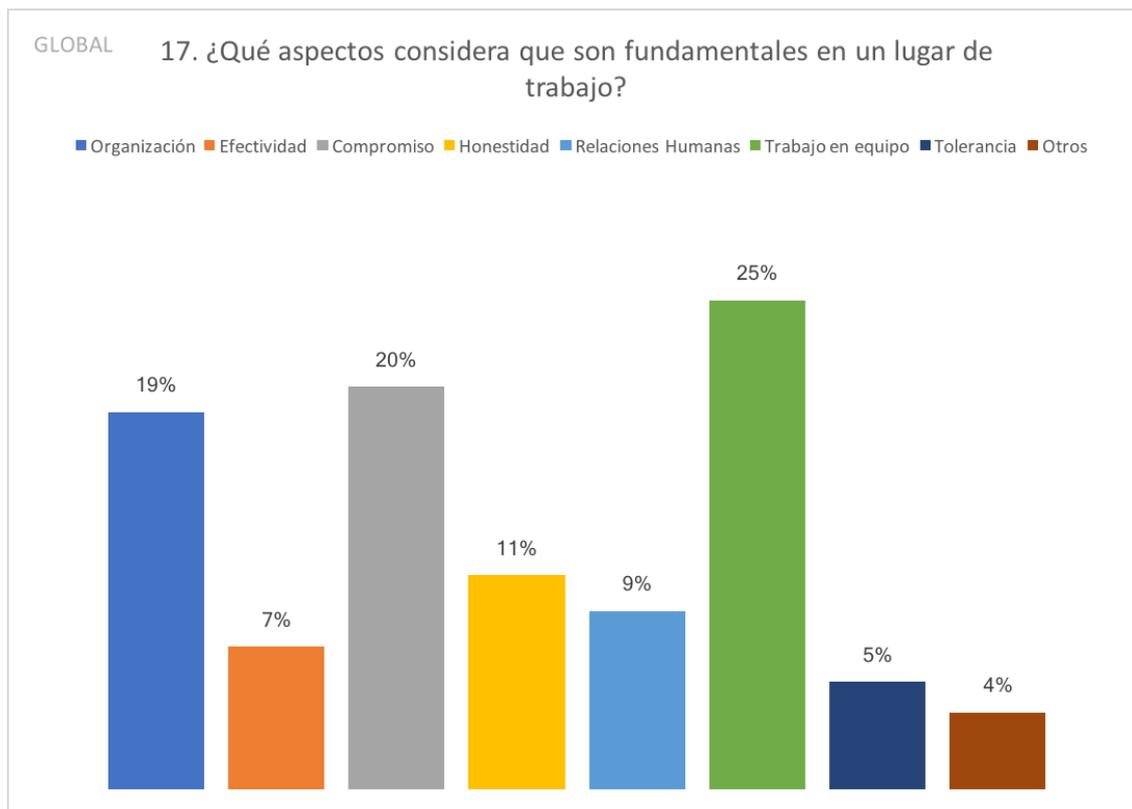


Figura 34: Auditoría Comunicación Interna Pregunta #17 (Global)

Los aspectos fundamentales que se presenta mayormente en todos los departamentos son el trabajo en equipo, compromiso y organización. El aspecto menor puntuado fue la tolerancia. A continuación, por medio de *focus group*, se pudo indagar más en el porqué de esta respuesta.

Análisis Cualitativo.

FOCUS GROUP ÁREA ADMINISTRATIVA

El primer *focus group* que se realizó fue con el área administrativa, y estuvo conformado por 7 personas de las diferentes áreas o cargos que tiene este departamento. Primero se buscó crear un espacio tranquilo y relajado para que los colaboradores del *focus group* puedan expresarse con mayor facilidad y confianza. Las preguntas que se hicieron se centraron en el clima laboral de la empresa, las

necesidades, requerimientos o sugerencias que puedan tener con el fin de mejorar comunicacionalmente.

La primera observación a la que se llegó fue donde de los 7 que conformaban el grupo, seis personas comentaron que falta crear espacios de confianza y compromiso entre todos los que conforman Rhelec. Inclusive una persona dijo “se necesitan programas de integración URGENTEMENTE” ya que siente que trabaja en dos empresas diferentes.

“El trabajo en equipo es algo que también se debería trabajar”, dijo un colaborador, “no sólo se trata de llevarse bien, tenemos que saber trabajar en conjunto para mejorar administración de los recursos de la empresa y su personal”. De igual manera, varios concluyeron que se deberían brindar cursos o seminarios técnicos como administrativos para que tengan más preparación; no sólo en la parte técnica, sino en la parte administrativa también.

Finalmente, se concluyó que la empresa debería tener una base de datos con los números de teléfono celular, números de teléfono convencional, dirección exacta y contacto de algún familiar. En caso de una emergencia, o si no se puede contactar con el colaborador.

FOCUS GROUP ÁREA OPERATIVA

Uno de los *focus group* que realizamos en el área operativa se conformó por ocho personas que estuvieron de turno en las instalaciones del NOC (Call Center), en donde se realizaron preguntas para iniciar una conversación y poder indagar y evaluar las respuestas de cada persona. El personal operativo del NOC son personas que trabajan por horario rotativo, existen tres turnos, de mañana, tarde y madrugada ya que su trabajo es monitorear todo el tiempo para

diagnosticar las fallas eléctricas y poder guiar a los técnicos que se encuentran realizando algún trabajo. Su trabajo es estar detrás de un computador y un teléfono para atender cualquier tipo de emergencia. Por esta razón, las conclusiones que se pudieron extraer de lo que se conversó en este grupo focal son básicamente que existe una necesidad de cursos y seminarios administrativos, muchos de ellos respondieron que quieren seguirse preparando no solo en el área técnica sino también en el área administrativa, es decir que su interés está en obtener certificados de cursos para elevar su categoría en la empresa. Por otro lado, se habló de la necesidad de apoyo de las demás áreas de la empresa, pues existe un amplio espacio entre el NOC y las oficinas administrativas de la planta. Además, se pudo concluir también que hay una falta de motivación específicamente monetaria porque el personal considera que los pagos no son justos en las horas extras. Finalmente, otra de las conclusiones fue que la gente no es muy ágil en su trabajo y que creen que es necesario que todos se comprometan más.

Por otro lado, también se realizó un *Focus Group* en el área operativa al personal de mantenimiento y construcción que trabajan en conjunto, se conformó de seis personas. En base a la información obtenida se pudo concluir que dentro de esta área de la empresa la gente solicita que exista más integración entre los departamentos, pues existen grupos divididos establecidos y por esta razón, existe una falencia de comunicación cuando se trabaja en los procesos, lo que genera que existan más fallas al momento de realizar el trabajo.

Conclusiones a Nivel de Cultura y Comunicación

Indicadores desde la organización.

La estructura organizacional es amplia, pero no han logrado establecer una distribución adecuada ya que la empresa no tiene una división clara de todo el personal en su organigrama. Además, existe personal interno que ocupa más de un cargo, por lo que es complicado comprender la totalidad de los procesos que abarca una persona. Durante este proceso de auditoria se ha llegado a la conclusión de que la organización está dividida en “Área Administrativa” y “Área Operativa”, sin embargo, RHELEC utiliza más sub-áreas.

Indicadores del estilo directivo.

RHELEC es una empresa que se maneja por medio de la comunicación descendiente, es decir, del jefe a colaborador. Por lo tanto, su personal interno se abstiene en muchas ocasiones de expresar sus ideas.

Indicadores desde la formación y desarrollo personal.

La empresa tiene un reglamento interno establecido y se lo ha entregado a cada colaborador de la misma para que cada uno tenga conocimiento acerca del funcionamiento de la empresa. RHELEC utiliza las reuniones departamentales y el correo electrónico como herramientas de comunicación entre los diferentes departamentos, sin embargo, podrían utilizar más herramientas para comunicar y poder implantar en su personal las pautas necesarias.

Indicadores de transmisión de información.

Los colaboradores de la empresa tienen una idea acerca de la misión y los valores de RHELEC, sin embargo, hay un alto porcentaje que no está aún familiarizado con ello. Hay una falta de comunicación en los procesos y su personal

considera que debe existir una mayor integración para aumentar la comunicación interna.

CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Objetivo General

Desarrollar una propuesta comunicacional práctica y viable que permita optimizar los sistemas de comunicación interna dentro de Grupo Rhelec con el fin de reforzar el compromiso de sus colaboradores con la empresa, las relaciones interpersonales y la productividad dentro de esta.

Tema de Campaña (concepto eje)

**CIUDAD
RHELEC**



“Ciudad RHELEC” es una propuesta que nace por la iniciativa de crear más cohesión y sentido de pertenencia dentro de la empresa. La idea de una ciudad se da ya que esta se constituye como un espacio físico en el cual lideran los principios de unión, identidad, igualdad y trabajo en conjunto.

Así mismo, se encapsula la idea de algo que es muy grande, abarcando en sí una responsabilidad de sustento como una metrópoli con sus ciudadanos. El concepto de la siguiente propuesta se desarrolla a través de bloques de plástico, también llamados legos. El cual es un juguete de plástico que, si sus piezas se juntan, sirve para la construcción de figuras, edificaciones, vehículos, etc.

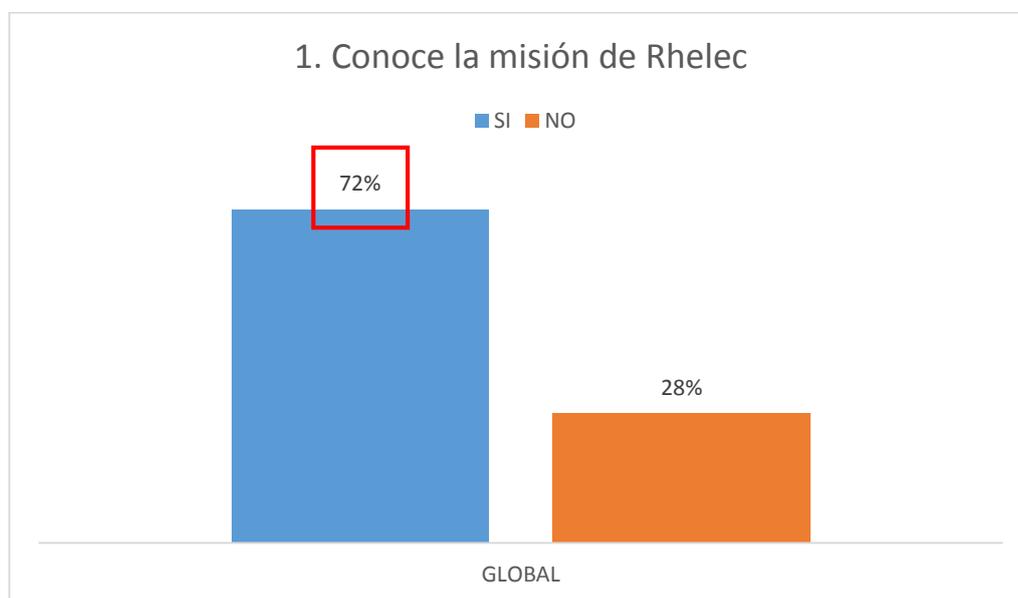


En este caso, los legos representan la diversidad de colaboradores y público interno que conforma la empresa. Es por esta razón que se utilizarán los diferentes colores de legos existentes, en sus distintas formas y funciones.

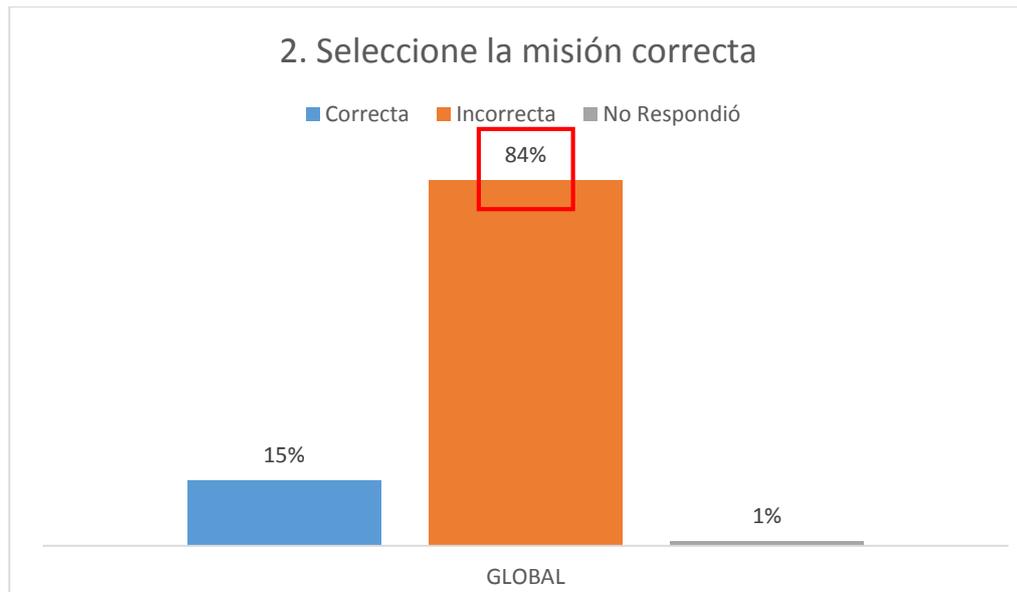
Propuesta Campaña #1

Problema.

La misión de Rhelec no está definida e interiorizada en su público interno por lo que los colaboradores ignoran el propósito de su trabajo como empresa.



Los resultados de la primera pregunta de la encuesta, donde se examinó acerca del conocimiento o no de la misión de Rhelec, señalan que el 72% de los empleados aseguran conocer la misión de la empresa.



Sin embargo, sólo el 15% de los encuestados pudieron señalar la misión correcta perteneciente a la empresa. Si se compara la primera pregunta con la segunda, se puede evidenciar que la misión de Rhelec no está definida e interiorizada en su público interno; siendo esta la primera falla encontrada dentro de la auditoría de comunicación interna.

Objetivo Específico.

Para febrero de 2018, aumentar el porcentaje de conocimiento e interiorización de la misión a un 95% en cuanto a su meta como organización y misión específica. Se buscará que las personas no sólo conozcan la misión, sino que también se trabajará para que los colaboradores se sientan parte de ella.

Estrategia.

Expectativa.

Generar curiosidad en el público interno sobre que significa Ciudad Rhelec, que busquen información sobre su formación. Se crea la idea mental de lo que significa ser una ciudad.

- **Mensaje:** ¡Bienvenido a Ciudad Rhelec!
- **Táctica:** La primera fase de esta campaña constará de posicionar en cada uno de los ordenadores de la empresa screensavers de la frase “Bienvenido a Ciudad Rhelec” con el logo de Rhelec. Los colaboradores que no tengan acceso a una computadora, recibirán una postal con la misma imagen del screensaver.



Figura 35: Campaña Interna #1 Expectativa

- **Público:** Toda la organización

Informativa.

Presentar y dar a conocer qué es Grupo Rhelec, el porqué de su existencia y cuál es el objetivo de la ciudad.

- **Mensaje:** ¿Qué hacemos en Ciudad Rhelec? ¿Y a futuro?

- **Táctica:** Se entregarán piezas de lego semanales con fragmentos de la misión y visión para que estas sean construidas por partes.



Figura 36: Campaña Interna #1 Informativa

- **Público:** Todo el personal

Recordación.

Integrar a todos los trabajadores a la idea de pertenencia a CIUDAD RHELEC, y cuáles son las metas y razón de su trabajo en la empresa.

- **Mensaje:** ¡Felicidades! Eres ciudadano Rhelec
- **Táctica:** Se procede a la entrega de un paquete de bienvenida con la cédula de identidad de Ciudad Rhelec.



Figura 37: Campaña Interna #1 Recordación

- **Público:** Toda la organización

Cronograma.

Actividad	Febrero			
	1	2	3	4
Colocación de screensavers y entrega de postales		5-6		
Entrega de piezas de lego (2 piezas semanales / cada miércoles)		7-21		
Entrega de credenciales			22-23	

Tabla 5: Campaña Interna #1 Cronograma

Presupuesto.

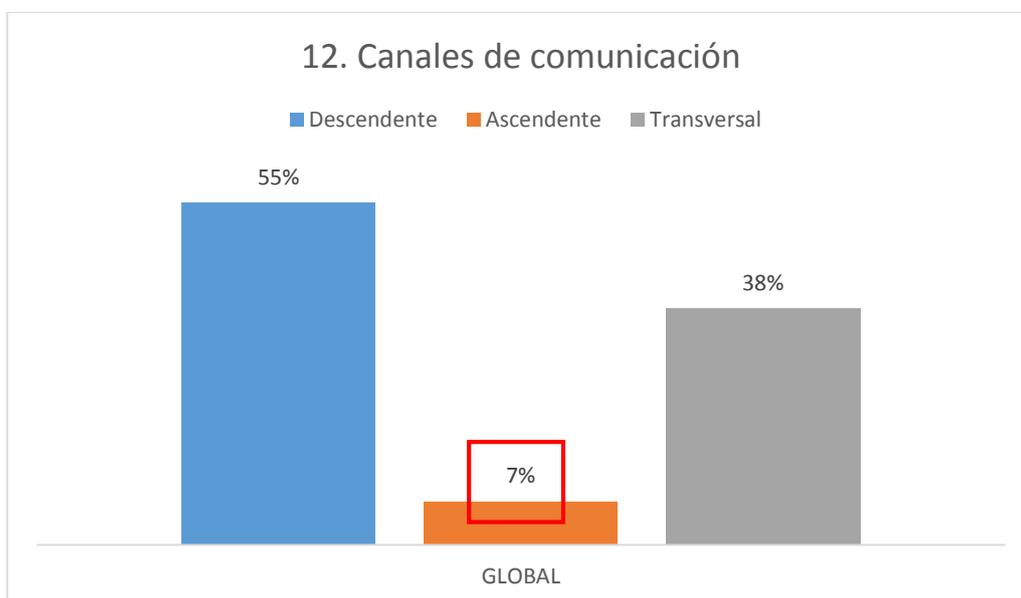
Unidades	Descripción	Valor Unitario	Valor Total
75	Postal (impresión full color, papel cuché A4 75gr)	\$0,70	\$52,50
118	Set de bloques de plástico o legos (cada set alcanza para una casa y media)	\$4	\$472
88	Impresión Misión y Visión (papel sticker, full color)	\$0,80	\$70,40
176	Tarjetas de identificación (plástico, full color)	\$2	\$352
176	Cordón de identificación	\$0,50	\$88
1	Fee de Agencia Amelé Comunicaciones	\$375	\$375
TOTAL			\$1 409,90

Tabla 6: Campaña Interna #1 Presupuesto

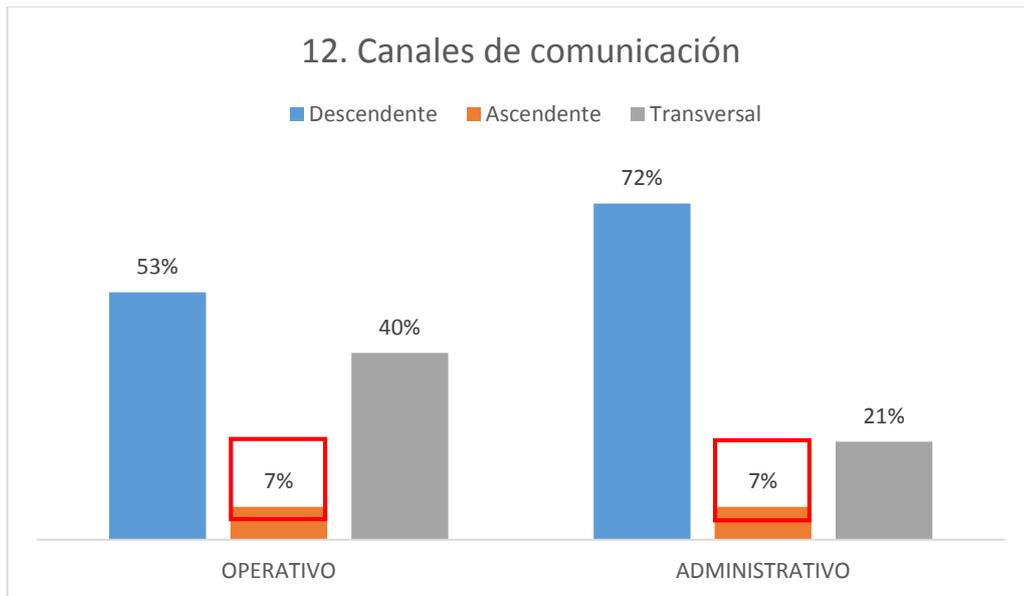
Propuesta Campaña #2

Problema.

La principal dirección de la comunicación en la empresa sucede de forma descendente desde los jefes de área hacia el personal, existe un claro déficit en la comunicación ascendente.



Esta evaluación demostró que a nivel general, la principal dirección de la comunicación en la empresa sucede de forma descendente desde los jefes de área hacia el personal, existe un claro déficit en la comunicación ascendente. Es evidente que no se prioriza la opinión del colaborador respecto al departamento. Por otro lado, un 38% sugirió que existe una comunicación transversal, sin embargo, no es prioritaria.



A nivel departamental, el administrativo tiene en su mayoría una dirección descendente lo cual preocupa y debería ser tomado en cuenta.

Objetivo Específico.

Para mayo de 2018, incrementar el nivel de comunicación ascendente mínimo un 50% (con respecto al valor actual) de utilización y efectividad.

Estrategia.

Expectativa.

Actividades para que los empleados puedan comunicarse y tengan apertura a hablar con sus compañeros, con su jefe, y entre departamentos.

- **Mensaje:** ¿Quieres tomar café?
- **Táctica:** Un volante con esta pregunta será entregada a cada colaborador.

En la parte posterior se encuentra un bingo de imágenes que será utilizado en la siguiente fase.



Figura 38: Campaña Interna #2 Expectativa

- **Público:** Todo el personal

Informativa.

Mediante la técnica de gamefication, los colaboradores podrán mantener una charla o conversación con sus superiores.

- **Mensaje:** ¡Conversa, juega y gana!
- **Táctica:** Los empleados recibirán una cartilla online semanal con las indicaciones del juego para completar la misión entregada en la fase de expectativa. Los colaboradores que no cuentan con una computadora en el trabajo recibirán las indicaciones en físico. Todos tendrán que conversar con al menos 4 superiores o conversar 4 veces con su superior para obtener los stickers de la cartilla. Meses antes, los coordinadores de cada área, jefes y gerentes recibirán un curso de coaching empresarial, PNL (Programación Neurolinguística) y liderazgo para que estos puedan adquirir o afianzar sus dotes de liderazgo.



Figura 39: Campaña Interna #1 Informativa

- **Público:** Todo el personal

Recordación.

Se busca que la actividad no se pierda, por lo que, mediante una taza de café, los colaboradores podrán tener mayor acercamiento a su superior.

- **Mensaje:** Juntos formamos un gran equipo ¡Tómate un café con tu compañero coordinador!
- **Táctica:** Una taza temática de lego con la frase “Juntos formamos un gran equipo” será entregada a cada colaborador de la empresa quienes lograron completar la cartilla.



Figura 40: Campaña Interna #1 Recordación

- **Público:** Todo el personal

Cronograma.

Actividad	Marzo				Abril
	1	2	3	4	1
Entrega de cartillas	1-2				
Envío de indicaciones			9, 16, 23, 30		
Jornada de capacitación a coordinadores de área, jefes y gerencia.		8-9			
Entrega de tazas					6

Tabla 7: Campaña Interna #1 Cronograma

Presupuesto.

Unidades	Descripción	Valor Unitario	Valor Total
88	Cartilla (impresión full color, papel cuché A4 75gr)	\$0,70	\$61,60
25	Set de stickers (papel sticker, full color)	\$0,80	\$20
41	Cartilla Indicaciones (impresión full color, papel cuché A4 75gr, 4 indicaciones por hoja)	\$0,70	\$28,70
2	Jornadas de capacitación liderazgo (6 personas)	\$150	\$300
176	Taza serigrafiada	\$5	\$880
1	Fee de Agencia Amelé Comunicaciones	\$375	\$375
TOTAL			\$1 665,30

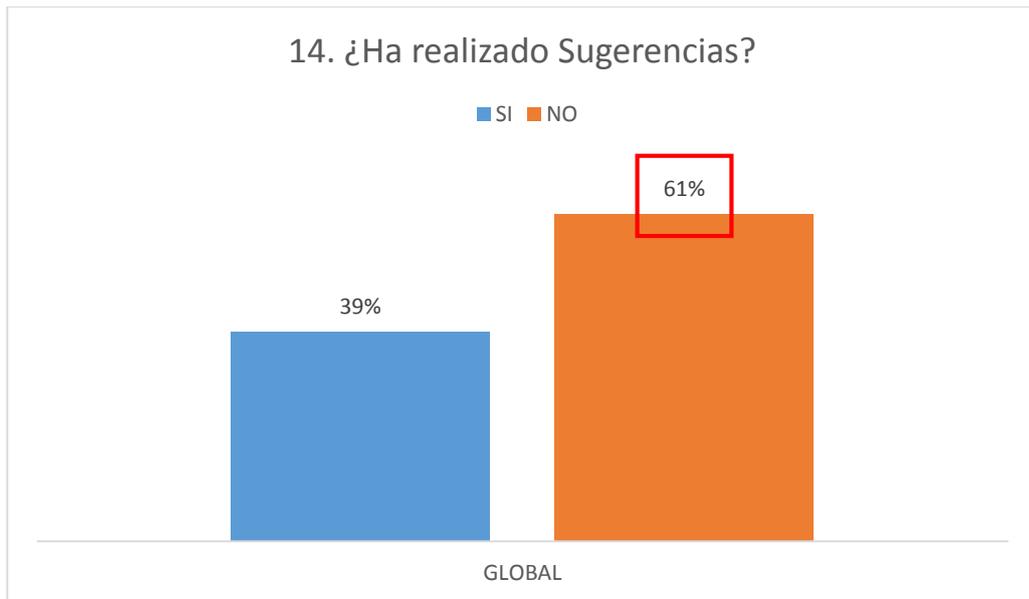
Tabla 8: Campaña Interna #1 Presupuesto

Propuesta Campaña #3

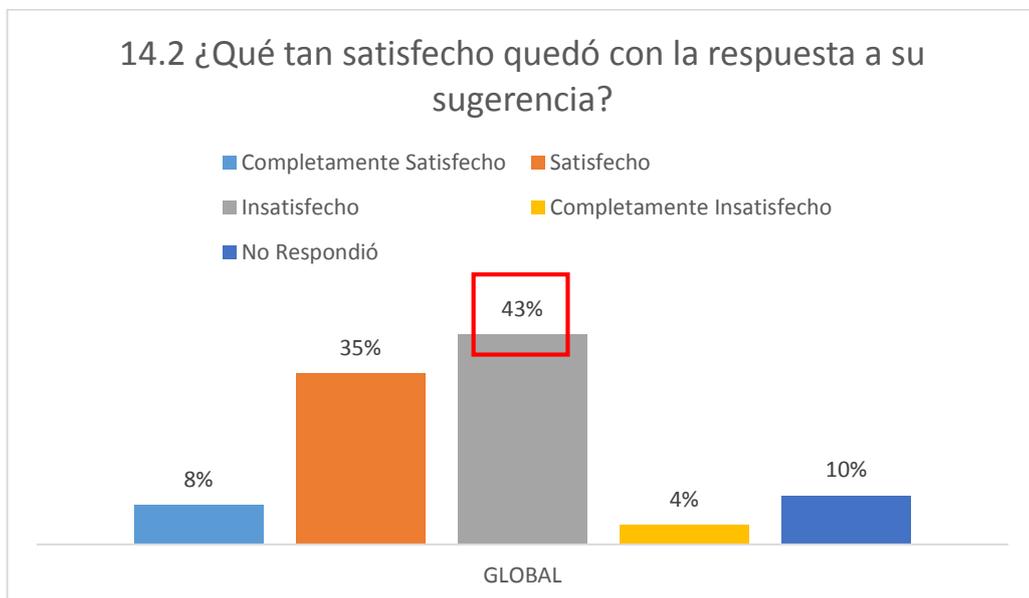
Problema.

Concluyendo que no existe un sistema ni herramientas de comunicación bidireccional.

Los colaboradores tienen miedo de sugerir.



En esta pregunta se encontró un reporte preocupante en general porque la mayoría de colaboradores no ha realizado sugerencias. Teniendo en cuenta los antecedentes antes establecidos en cuanto a la comunicación ascendente, dentro de la empresa resulta coherente que la mayoría de personas no haya realizado una sugerencia.



Podemos observar que la respuesta oficial emitida por la empresa a las sugerencias realizadas, tiene un porcentaje elevado en el nivel de “Insatisfecho”.

Objetivo Específico.

Para noviembre de 2018, aumentar el porcentaje de sugerencias realizadas dentro de la empresa a un 80% mediante la proporción de una herramienta que sea confiable y amigable con sus usuarios, incentivando su uso.

Estrategia

Expectativa.

Comunicar de parte del Gerente de la empresa sobre la inauguración de la semana de sugerencias, generando que los colaboradores piensen en qué podrían hacer para mejorar en cuanto a los criterios abiertos.

- **Mensaje:** “Me interesa tu opinión”
- **Táctica:** Se reunirán a todos los coordinadores de área, jefes y gerentes a una reunión en la cual se les explicarán las reglas de la semana de sugerencias. De igual forma se les preparará para que después de cada interacción con un colaborador, este tiene que cerrar la conversación diciendo “Me interesa tu opinión”. Lo que se espera es generar sentimiento de intriga y boca a boca dentro de la organización.
- **Público:** Todo el personal, con el que el coordinador o superior tenga contacto durante los dos días.

Informativa.

Apertura de la semana de sugerencias, en la cual se informarán las diferentes formas u herramientas habilitadas en esa semana para que realicen sus sugerencias.

- **Mensaje:** “Tu voz cuenta”
- **Táctica:** Apertura de Buzón de sugerencias digital, con una aplicación (speak up) a manera de formulario para clasificar información, este permite

que los usuarios realicen sugerencias. El mismo será colocado a lado del registrador de entra y salida.



Figura 41: Campaña Interna #3 Informativa

- **Público:** Todo el personal que registre su llegada y salida.

Recordación.

En esta fase se quiere lograr que las personas recuerden que siempre pueden realizar sugerencias de forma segura.

- **Mensaje:** “Mejoramos gracias a ti”
- **Táctica:** En conjunto con los jefes de área, coordinadores y gerencia se realizará la entrega de un acta de agradecimiento por la participación en esta actividad, recordando que el sistema de sugerencias continúa abierto.



Figura 42: Campaña Interna #3 Recordación

- **Público:** Toda la empresa.

Cronograma.

Actividad	Octubre				
	1	2	3	4	5
Reunión de preparación			17		
Activación fase expectativa			18-19		
Semana de sugerencias				22-26	
Entrega de actas					29-31

Tabla 9: Campaña Interna #3 Cronograma

Presupuesto.

Unidades	Descripción	Valor Unitario	Valor Total
15	Refrigerio (bebida jugo y sánduche)	\$2,50	\$37,50
2	Tablet con app (Speak up)	\$100	\$200
2	Sistema de enganche a pared para Tablet (prevención de robo)	\$25	\$50
176	Actas de participación (papel couché)	\$0,90	\$158,40

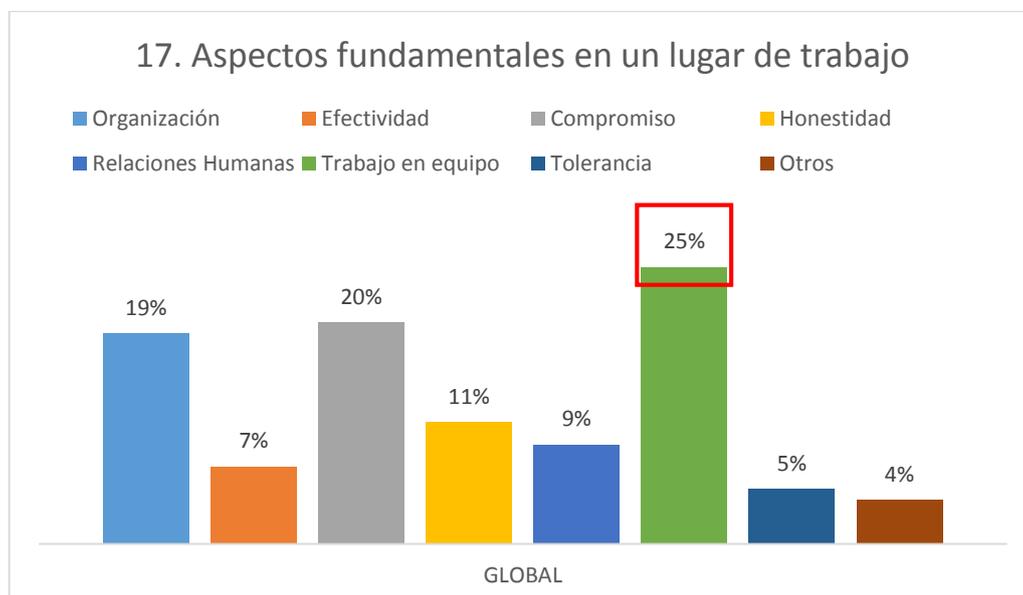
	80gr, impresión full color)		
1	Fee de Agencia Amelé Comunicaciones	\$375	\$375
TOTAL			\$820,90

Tabla 10: Campaña Interna #3 Presupuesto

Propuesta Campaña #4

Problema.

Los colaboradores sienten que falta integración y trabajo en equipo de toda la organización, especialmente entre áreas.



Los aspectos fundamentales que se presenta mayormente en todos los departamentos son el trabajo en equipo, compromiso y organización.



PROGRAMAS de
integración para
reforzar la
confianza y
compromiso

ADMINISTRATIVO



PROGRAMAS de
integración para
que se conozcan
entre
departamentos

OPERATIVO

La primera observación a la que, cualitativamente, la mayoría de colaboradores comentaron que falta crear espacios de confianza y compromiso entre todos los que conforman Rhelec. Inclusive una persona dijo “se necesitan programas de integración URGENTEMENTE” ya que siente que trabaja en dos empresas diferentes.

Objetivo Específico.

Para diciembre de 2018, propiciar espacios de integración para reforzar la confianza entre colaboradores con el propósito de mejorar el clima laboral, y este sea más empático, amigable y dinámico. De igual forma, desarrollar herramientas que se enfoquen en restablecer la relación interpersonal no profesional entre trabajadores de ambos departamentos.

Estrategia.**Expectativa.**

Generar curiosidad en el público interno sobre que significa el mensaje, y que busquen información sobre su formación. Se crea la idea mental de lo que significa trabajar solo.

- **Mensaje:** “¿Qué es una pieza sola?”
- **Táctica:** La primera fase de esta campaña constará de posicionar en cada uno de los ordenadores de la empresa screensavers de la frase “¿Qué es una pieza sola?” con el logo de Rhelec. Los colaboradores que no tengan acceso a una computadora, recibirán una postal con la misma imagen del screensaver.



Figura 43: Campaña Interna #4 Expectativa

- **Público:** Toda la empresa

Informativa.

- **Mensaje:** “Si se unen más piezas, ¿qué es?”
- **Táctica:** Se entregará la invitación a participar de los dos ciclos de integración Ciudad Rhelec.

Primer ciclo de integración: este ciclo se lo realizará por departamentos separados. Bajo la coordinación de un coach empresarial, los colaboradores realizarán un proceso introspectivo; el cual está conformado de dos fases (¡Conócete!, ¿Qué te molesta? ¿Por qué?).

Segundo ciclo de integración: este ciclo se lo realizará en un sábado previo a vacaciones de navidad. Este ciclo se lo realizará con todo el personal que se encuentre en la ciudad de Quito. Bajo la coordinación de un coach empresarial, los colaboradores realizarán un proceso propositivo y activo; el cual está conformado de dos fases (¿Qué harías?, ¡Hazlo!).

- **Público:** Todo el personal administrativo, operativo y NOC.

Recordación.

En esta fase se busca que todo el personal se identifique con su trabajo, compañeros y la empresa en general.

- **Mensaje:** ¡Eres pieza clave de Ciudad Rhelec!
- **Táctica:** Se entregará memorias USB de legos reales como regalo de navidad de la empresa con una carta de navidad. Se tomará una foto actualizada de la empresa (informal).



Figura 44: Campaña Interna #4 Recordación

- **Público:** Toda la empresa

Cronograma.

Actividad	Diciembre				
	1	2	3	4	5
Colocación de screensavers y entrega de postales			10		
Sesión #1 Rhelec Sangolquí x 2			12		
Sesión #1 Rhelec Ecopark x2			13		
Sesión #2 Día de Integración				22	
Entrega de memorias USB				22	

Tabla 11: Campaña Interna #4Cronograma

Presupuesto.

Unidades	Descripción	Valor Unitario	Valor Total
75	Postal (impresión full color, papel cuché A4 75gr)	\$0,70	\$52,50
4	Sesión de coaching (con materiales)	\$200	\$800
15	Docena de invitaciones (con sobre, impresión a full color, cartulina)	\$15	\$225
1	Alquiler de salón de eventos en complejo turístico con mesas y sillas equipado	\$160	\$160
180	Refrigerio (Sánduche, snack, bebida y fruta)	\$4	\$720

180	Memorias USB	\$8,50	\$1 530
15	Docenas tarjetas de navidad (cartulina fina, impresión full color)	\$7,25	\$108,75
1	Fee de Agencia Amelé Comunicaciones	\$375	\$375
TOTAL			\$3 971.25

CAMPAÑAS DE COMUNICACIÓN GLOBAL

Tras haber realizado una investigación a profundidad sobre el estado de la comunicación dentro de Rhelec mediante una auditoría de comunicación interna, y presentar una propuesta para solucionar los problemas comunicacionales encontrados, nace la necesidad de elaborar una propuesta de campañas de comunicación externa para la empresa de ingeniería que permita a la misma consolidar o reforzar la relación existente con sus diferentes *stakeholders*. Cabe mencionar que las siguientes propuestas de comunicación global se desarrollan a partir de una perspectiva comunicacional, más no desde una perspectiva de marketing o publicidad. En otras palabras, trabajar la imagen y percepción institucional de Rhelec con su público externo.

Rhelec es una empresa que nunca ha manejado un sistema de comunicación externa con sus públicos. Al no contar con un departamento de comunicación, la presencia de Rhelec ante medios de comunicación, proveedores, clientes actuales, potenciales clientes y la comunidad ha sido escasa. La imagen de Rhelec ha cambiado poco en el transcurso de los años, se considera que es una empresa tradicional, aferrada a sus principios y raíces. Dentro de la historia de Rhelec, la organización empezó como una ferretería, esta se ha ido

renovando a través de los años con la finalidad de satisfacer las necesidades de sus clientes, tal como lo indica su misión, hasta llegar a ser la empresa que es ahora.

El buen desempeño de la empresa ante los cambios afrontados ha creado una imagen de estabilidad, confianza y seguridad. Por esta razón se ha creado el concepto de campaña “Innova Rhelec”. La palabra innovación no significa cambiar; innovación es renovarse, ser una mejor versión de lo que ya es. “Innova Rhelec” busca proporcionar una imagen externa renovada, fresca y actual, sin perder en cuenta los principios sobre los cuales se formó la organización.





Figura 45: Innova Rhelec

Mapa de Públicos

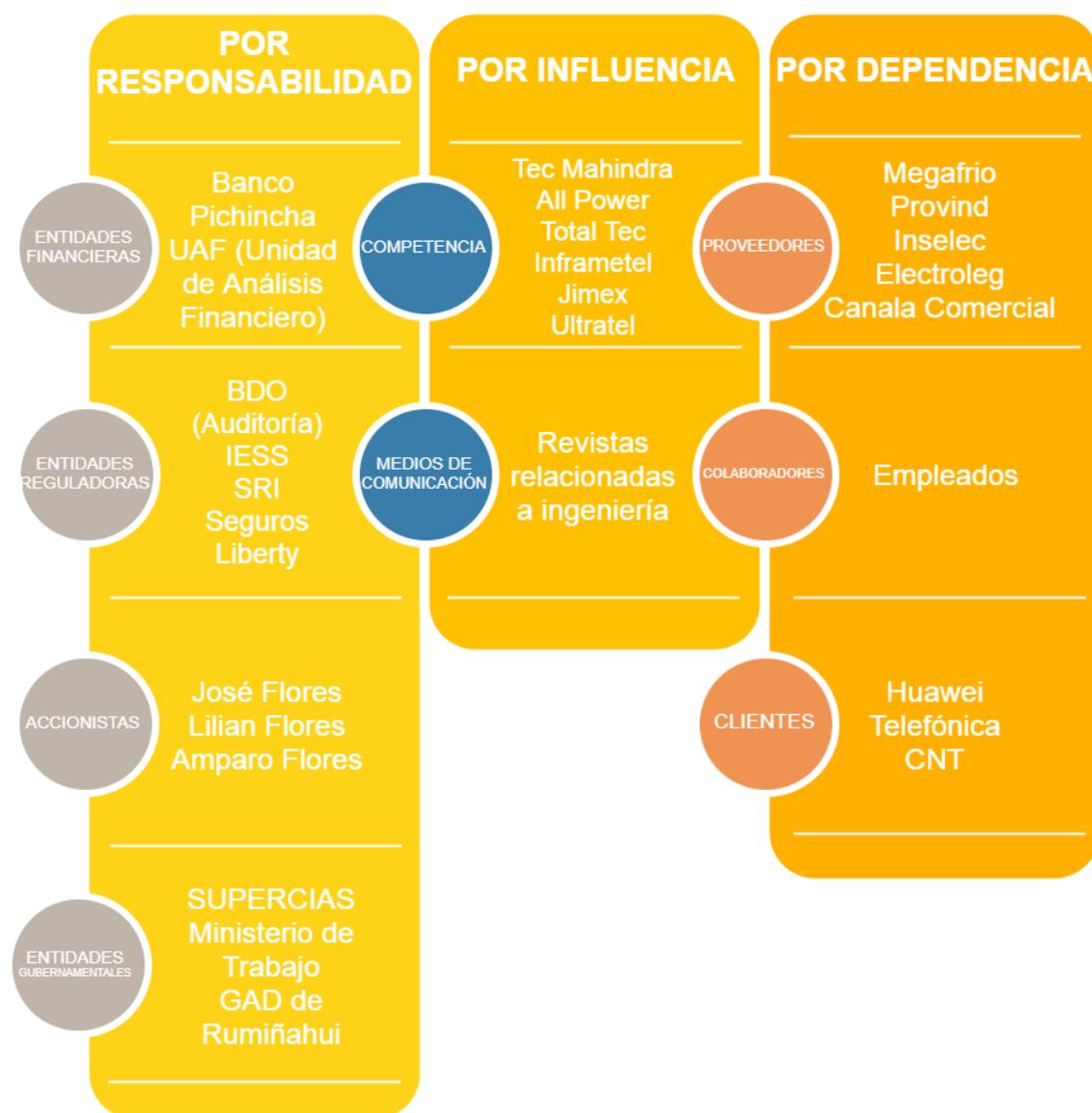


Figura 46: Mapa de Públicos RHELEC por Relación

Matriz de Relación (Público Externo)

NIVEL DE RELACIÓN	STAKEHOLDER	META	COMUNICACIÓN	NATURALEZA DE LA RELACIÓN
Por responsabilidad	Entidades Financieras	Mantener una relación óptima y estable con este tipo de entidades, puesto a que proveen servicios que aportan al buen funcionamiento de Rhelec.	Activa Bilateral	A largo plazo
	Entidades Reguladoras	Contar con una buena relación con las entidades reguladoras con el fin de que Rhelec pueda seguir operando.	Activa Bilateral	A largo plazo
	Accionistas	Disponer de relaciones sólidas con los accionistas para que la gerencia de la empresa pueda estar estable.	Activa Bilateral	A largo plazo
	Entidades Gubernamentales	Mantener una relación positiva con estas entidades, estar atento a las acciones o medidas que tome este público ya que este puede afectar a la línea de trabajo y empresa.	Activa Bilateral	A largo plazo
Por influencia	Competencia	Tener presente las acciones de la competencia con el fin de saber qué aspectos puede modificar Rhelec para ofrecer un mejor servicio.	Bilateral Limitada	A largo plazo
	Medios de comunicación	Entablar una relación cercana con los medios de comunicación para dar a conocer a la organización, llegando a un mayor número de personas.	Activa Bilateral	A largo plazo
Por dependencia (primarios)	Proveedores	Contar con una relación de confianza y fidelidad con este público con el fin de	Activa Bilateral	A largo plazo

		lograr acuerdos exclusivos.		
	Colaboradores	Fundar una relación profunda y directa con el propósito de que este público se apropie de la identidad de la empresa, sea leal a los principios o fundamentos de la misma, y sea fiel a la organización. Por lo tanto se generará un ambiente de trabajo óptimo y productivo, evitando la rotación de personas.	Activa Bilateral	A largo plazo
	Clientes	Sostener una comunicación dinámica, bilateral y directa con este público para que este sienta que Rhelec es la mejor opción a la hora de comprar un producto o servicio que ofrezca la empresa.	Activa Bilateral	A largo plazo

Tabla 12: Matriz de Relación RHELEC

Problemas Comunicacionales

A través de una reunión con el cliente se determinaron los siguientes problemas:

1. **Medios de Comunicación:** la empresa no tiene ningún tipo de relación con los medios de comunicación.
2. **Comunidad:** Rhelec realiza donaciones cada año en época de Navidad a una fundación. A parte de esta actividad, la empresa no trabaja su relación con la comunidad. Falta de conocimiento acerca de lo que la empresa hace.
3. **Clientes Actuales:** No existe una imagen corporativa normalizada, es decir un sistema de papelería, presentaciones (diapositivas), comunicados, entre otras, con el cual la empresa pueda presentarse ante sus clientes como una estructura.

4. **Cientes Potenciales en el Área de Ingeniería:** No se trabaja la imagen externa dirigida a clientes potenciales.
5. **Cientes Potenciales en el Área de Construcción:** Al ser un nuevo ámbito de trabajo, la empresa todavía no se posiciona como tal.

Objetivos

General.

Desarrollar una propuesta comunicacional práctica y viable que permita exteriorizar la imagen de Grupo Rhelec con el fin de reforzar la relación de la empresa con su público externo, a través de una imagen renovada fresca y moderna.

Objetivos Específicos.

1. **Medios de Comunicación:** Establar una relación cercana con los medios de comunicación para dar a conocer a la organización, a nivel de identidad corporativa.
2. **Comunidad:** Introducir espacios que permitan mayor interacción con la comunidad donde se sitúa la organización.
3. **Cientes Actuales:** Mejorar la relación con los clientes actuales, creando compromiso entre ambas organizaciones, a través de la explotación de una imagen corporativa propicia.
4. **Cientes Potenciales en el Área de Ingeniería:** Convertirse en una empresa llamativa para potenciales clientes, mediante la renovación de la página web y creación de redes sociales.
5. **Cientes Potenciales en el Área de Construcción:** Crear relaciones con posibles clientes del mercado mobiliario para generar mayor presencia, promoviendo estabilidad, cumplimiento, innovación y optimización.

Propuesta Campaña #1

Problema.

A lo largo de la existencia de Rhelec, la organización no ha tenido ningún tipo de relación con medios de comunicación como radio, prensa o televisión.

Público Objetivo.

Medios de comunicación como radio, prensa o televisión que cuenten con un programa o se especialicen en temas de ingeniería, tecnología o telecomunicaciones.

Estrategia.

Evento donde se pueda realizar contacto directo con medios de comunicación, donde ellos aprenden sobre la empresa, su trayectoria, proyectos y logros.

Expectativa.

Generar curiosidad en el público interno sobre qué es Rhelec, que busquen información sobre su formación y actividades. Se crea el interés por conocer acerca de la empresa.

- **Mensaje:** “Conéctate con Rhelec”
- **Táctica:** La primera fase de esta campaña constará de entregar a periodistas y editores los medios de interés un flash memory estilo tarjeta, el cual a un lado tendrá el logo de Rhelec, y al otro el mensaje: “Más de 20 años generando soluciones en servicio del país” “¿Quieres conocernos? Conéctate este USB, conéctate con Rhelec”.



Figura 47: Campaña #1 Expectativa USB

Cuando conecten el USB, el periodista se encontrará con una invitación digital al invitando al día del [Ingeniero Eléctrico y Electrónico](#) ecuatoriano que se celebra el 21 de octubre de cada año. A través de la invitación al evento se busca llamar la atención del porqué una empresa quiere celebrar el día del ingeniero eléctrico y electrónico.



Figura 48: Campaña #1 Expectativa Invitación

Informativa.

En esta fase se realizará un evento corporativo tipo coctel por celebrar el día nacional del Ingeniero Eléctrico y Electrónico, en este evento se dará a conocer la trayectoria de Rhelec dentro del mercado en sus 13 años de formación como empresa, sus proyectos pasados y actuales, clientes, entre otras. Los asistentes podrán disfrutar de bocaditos y bebidas acompañantes.

- **Mensaje:** “¡Conectados!” porque queremos que ese día la audiencia se conecte con Rhelec.

- **Táctica:**

Expositores: equipo previamente preparado (colaboradores de Rhelec)

Maestro de ceremonia: proporcionado por el hotel (costo adicional)



Figura 49: Campaña #1 Evento

Recordación.

El día del evento se entregará como regalo corporativo a los asistentes un cargador portátil para celulares personalizado. Posterior al evento se enviará boletines trimestrales con información acerca de proyectos y logros de Rhelec a los medios de comunicación escogidos.

- **Mensaje:** “Gracias por haber asistido ¡Seguimos en Contacto!”
- **Táctica:**



Figura 50: Campaña #1 Recordación

Cronograma.

Actividad	Octubre			
	1	2	3	4
Entrega de USB		10-12		
Evento			19	
Entrega cargadores portátiles			19	

Tabla 13: Campaña #1 Cronograma

Presupuesto.

Unidades	Descripción	Valor Unitario	Valor Total
15	USB tipo tarjeta personalizado	\$5,90	\$88,50
1	Renta de lugar para evento corporativo Hotel Reina Isabel durante 6 horas (audio y video, mesas, sillas, podio, vestido para mesas y sillas, servicio de descorche y meseros)	\$200	\$200
1	Maestro de ceremonia	\$40	\$40
1	Servicio de bebidas (comisión por venta)	\$100 (bono)	\$100
100	Bocaditos de sal	\$0,25	\$25

100	Bocaditos de dulce	\$0,30	\$30
15	Cargadores portátiles personalizados	\$10	\$150
1	Fee de Agencia Amelé Comunicaciones (diseño, planificación y desarrollo)	\$300	\$300
TOTAL			\$933,50

Tabla 14: Campaña #1 Presupuesto

Propuesta Campaña #2

Problema.

Rhelec realiza donaciones cada año en época de Navidad a una fundación. A parte de esta actividad, la empresa no trabaja su relación con la comunidad. Falta de conocimiento acerca de lo que la empresa hace.

Público Objetivo.

Estudiantes de Ingeniería Eléctrica, Electrónica y Telecomunicaciones de diferentes universidades de Quito.

Estrategia.

Se realiza un concurso abierto a estudiantes de ingeniería eléctrica, electrónica y telecomunicaciones para que estos puedan realizar un proyecto autosustentable en beneficio del crecimiento tecnológico e innovación de la ingeniería en Ecuador.

Expectativa.

Generar curiosidad en el público interno sobre qué es Rhelec, que busquen información sobre su formación y actividades. Se crea el interés por conocer acerca de la campaña, los grupos que se inscriban pasarán por un proceso de selección.

- **Mensaje:** “Innova Rhelec 2018, genera soluciones”
- **Táctica:** Se enviará la propuesta a diferentes universidades de la ciudad para que comuniquen a sus estudiantes acerca del concurso.

- **Mensaje:** “Innovamos en servicio del país”
- **Táctica:**



Figura 52: Campaña #2 Informativa

Recordación.

El día del evento los proyectos ganadores serán premiados. Se entregará el premio al primer lugar y una placa de vidrio. El resto de participantes recibirán un diploma de participación y un abrigo rompe vientos.

- **Mensaje:** “¡Lo logramos!”
- **Táctica:**



Figura 53: Campaña #2 Placa



Figura 54: Campaña #2 Diploma



Figura 55: Campaña #2 Rompe vientos

Cronograma.

Actividad	Junio				Julio			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Envío Afiche			18					
Evento								20
Entrega reconocimiento, placa, diplomas y rompe vientos								20

Tabla 15: Campaña #2 Cronograma

Presupuesto.

Unidades	Descripción	Valor Unitario	Valor Total
4	Carpas 6x6	\$50	\$200
1	Cheque \$1000	\$1000	\$1000
1	Maestro de ceremonia	\$40	\$40
50	Refrigerio participantes	\$1,50	\$75
1	Placa de vidrio	\$30	\$30
35	Diplomas (full color, laser, cartulina textura)	\$0,90	\$31,50
35	Rompe vientos color azul eléctrico personalizado	\$12,50	\$437,50

1	Fee de Agencia Amelé Comunicaciones (diseño, planificación y desarrollo)	\$300	\$300
TOTAL			\$2 114

Tabla 16: Campaña #2 Presupuesto

Propuesta Campaña #3

Problema.

No existe una imagen corporativa externa normalizada, es decir un sistema de papelería, presentaciones (diapositivas), comunicados, entre otras, con el cual la empresa pueda presentarse ante sus clientes como una estructura.

Público Objetivo.

Cliente actual Huawei, Telefónica y CNT (Corporación Nacional de Telecomunicaciones).

Estrategia.

Se rediseña el sistema de papelería (hoja membretada, sobre, carpeta, tarjeta de presentación), y se presenta la nueva plantilla para presentaciones corporativas de Grupo Rhelec.

Informativa.

En esta fase se rediseñará el sistema gráfico de la papelería y presentaciones corporativas de la empresa

- **Mensaje:** “Renovamos para innovar”
- **Táctica:**

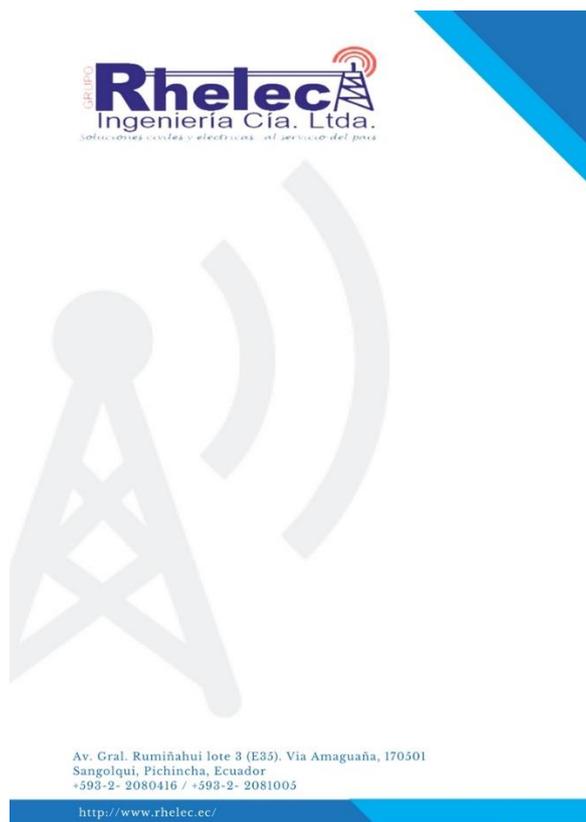


Figura 56: Campaña #3 Hoja Membretada

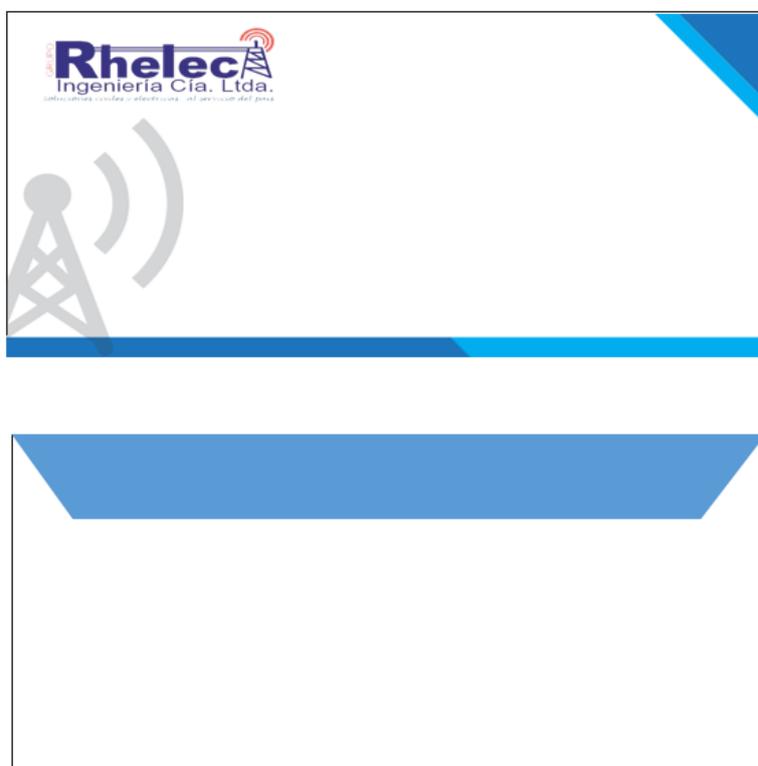


Figura 57: Campaña #3 Sobre Corporativo



Figura 58: Campaña #3 Carpeta Corporativa



Figura 59: Campaña #3 Tarjeta de presentación



**MES
AÑO**

PLANTILLA PRESENTACIONES RHELEC

**NOMBRE
CARGO**



UNDERSTANDING YOUR EXPECTATIONS

- What concerns do you have about working with a real estate agent?
- What are your expectations of your real estate agent?
- What would it take for you to refer me to your friends?

STRATEGIES

6-POINT APPROACH

The Power of Branding
↓
Merchandising
↓
Online Promotion
↓
Offline Promotion
↓
Networking
↓
Negotiation and Closing



Newspaper
13%



Internet
87%

87%

of all home buyers used the internet as a tool when searching for a home

2011	Average days on market: 30 days
2012	Average days on market: 27 days
2013	Average days on market: 5.4 days



GETTING STARTED IS EASY.

Once we have agreed on a price and I have answered all your questions, we have a little paperwork to complete. Then I can have your home on the market in as little as 48 hours.

6-POINT APPROACH

- 35 Day Sale Guarantee
- Easy Exit Guarantee
- Creative Solutions

- Proven Results
- Record Breaking Time

- My awards, achievements, and client testimonials



GRACIAS POR SU ATENCIÓN

LENNY HUNTER

Figura 60: Campaña #3 Plantilla de Presentación PowerPoint

Recordación.

En cada reunión con el cliente se entregará un regalo corporativo. El regalo corporativo es un organizador de escritorio.

- **Mensaje:** “Innovamos para ser mejores”
- **Táctica:**



Figura 61: Campaña #3 Recordación

Cronograma.

No existe un cronograma establecido porque esta es una campaña que se mantiene a lo largo del año. Sin embargo, la implementación empezaría desde enero de 2018.

Presupuesto.

Unidades	Descripción	Valor Unitario	Valor Total
1	Diseño papelería y plantilla	\$60	\$60
1000	Hoja Membretada (full color)	\$0,05	\$50
1000	Sobre	\$0,08	\$80
1000	Tarjetas de presentación (10 personas)	\$0,30	\$300
100	Carpetas	\$0,50	\$50
12	Organizadores de escritorio personalizados	\$8,50	\$102
1	Fee de Agencia Amelé Comunicaciones (diseño, planificación y desarrollo)	\$300	\$300
TOTAL			\$942

Tabla 17: Campaña #3 Presupuesto

Propuesta Campaña #4

Problema.

Rhelec nunca ha trabajado una estrategia de comunicación con sus posibles clientes en el área de ingeniería. Es por esto que con esta campaña se quiere convertir a Rhelec en una empresa llamativa para potenciales clientes, mediante la renovación de la página web y creación de redes sociales.

Público Objetivo.

Posibles clientes los cuales busquen servicios o productos de ingeniería eléctrica y telecomunicaciones.

Estrategia.

Expectativa.

Generar curiosidad en el público externo al poner en un reloj con la cuenta regresiva de los días que faltan para la llegada de INNOVA RHELEC.

- **Mensaje:** “INNOVA RHELEC, una sorpresa está por venir”

- **Táctica:** La primera fase de esta campaña constará poner un reloj en cuenta regresiva en la página principal de Rhelec



Figura 62: Campaña #4 Expectativa

Informativa.

Rediseñar la página web de Rhelec con el fin de que esta llame más la atención de las personas que la visitan, de igual forma, convertir la página en una herramienta fácil de manejar, y que contenga información necesaria y actualizada.

- **Mensaje:** Rhelec 2.0
- **Táctica:**



Figura 63: Campaña #4 Informativa

Cronograma.

Actividad	Enero				Febrero			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Cuenta Regresiva		8						
Rediseño de Página Web (publicación)						5		

Tabla 18: Campaña #4 Cronograma

Presupuesto.

Unidades	Descripción	Valor Unitario	Valor Total
1	Colocación Reloj Cuenta Regresiva	\$20	\$20
1	Rediseño Página Web RHELEC	\$500	\$500
1	Fee de Agencia Amelé Comunicaciones (diseño, planificación y desarrollo)	\$300	\$300
TOTAL			\$820

Tabla 19: Campaña #4 Presupuesto

Propuesta Campaña #5

Problema.

Desde el 2017, Rhelec empezó un nuevo proyecto en el mercado de la construcción. Hoy en día se encuentra construyendo un hospital en el Puyo. Al ser un nuevo ámbito de trabajo, la empresa todavía no se posiciona como tal.

Público Objetivo.

Posibles clientes interesados en servicios de construcción.

Estrategia.

La propuesta para este problema es actualizar las redes sociales como Facebook con información acerca de esta nueva línea de servicios. Se escogió este medio porque es una red social donde las imágenes son parte importante. Si se publican imágenes de los proyectos y actividades que realiza la empresa, se podrá llamar la atención de nuevos clientes, específicamente, clientes en el mercado de la construcción

Expectativa.

En la nueva página web se anunciará que se está trabajando en implementar las redes sociales como parte del sistema comunicacional de la organización.

- **Mensaje:** “Construimos, conectamos, estamos en las redes”
- **Táctica:**



Figura 64: Campaña #5 Expectativa

Informativa.

En esta fase, se realiza la apertura de la cuenta en Facebook de Rhelec con el contenido extra del trabajo en la construcción. Para esta parte es muy importante contratar una persona que se encargue del contenido y mantener actualizada la página.

- **Mensaje:** “Innovamos, ahora construimos”
- **Táctica:**

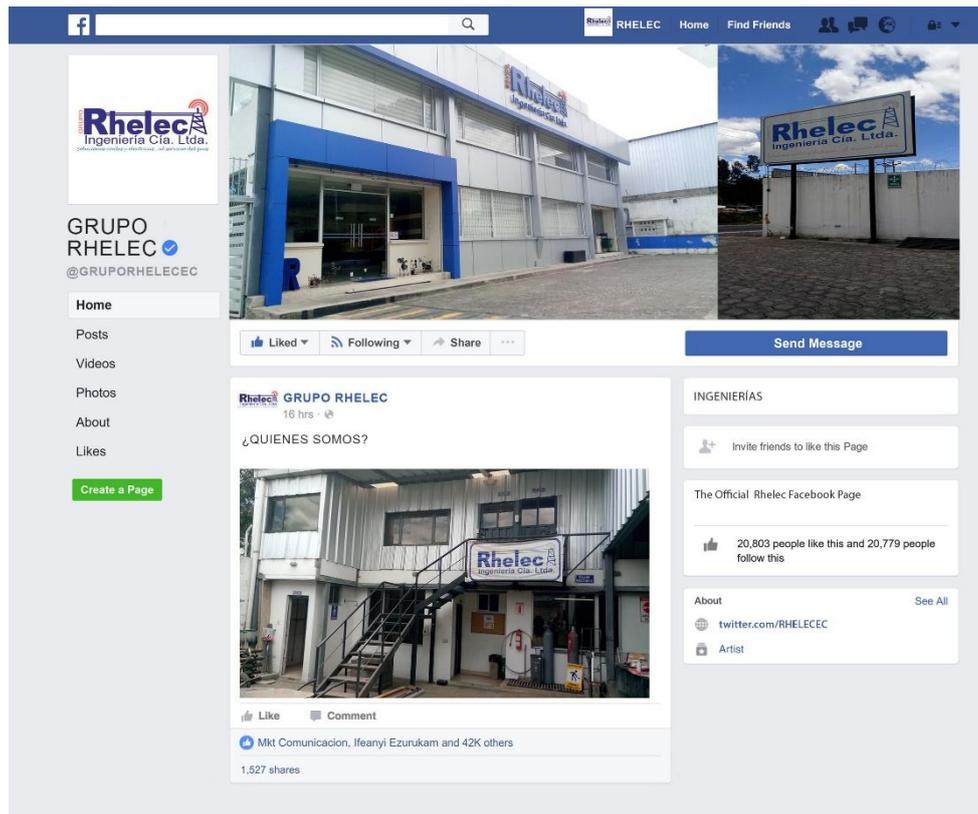


Figura 65: Campaña #5 Informativa

Recordación.

Realizar posts diarios en Facebook con información de la empresa y las actividades realizadas, proyectos, eventos, anuncios, noticias, entre otro tipo de contenido. Especialmente acerca del nuevo proyecto que se está realizando.

- **Mensaje:** ¡Innovamos nuestra línea de trabajo!
- **Táctica:** Contenido llamativo para redes sociales sobre el nuevo proyecto.



Figura 66: Campaña #5 Recordación

Cronograma.

Actividad	Marzo			
	1	2	3	4
Post Página Web		5		
Renovación Pág. Facebook			12	

Tabla 20: Campaña #5 Cronograma

Presupuesto.

Unidades	Descripción	Valor Unitario	Valor Total
1	Post Página Web	\$20	\$20
1	Rediseño Página Facebook	\$80	\$80
10	Servicio de Community Management (mensuales)	\$150	\$1 500
1	Fee de Agencia Amelé Comunicaciones (diseño, planificación y desarrollo)	\$300	\$300
TOTAL			\$1 900

Tabla 21: Campaña #5 Presupuesto

Inversión Final

Detalle	Valor
Campaña #1	\$933,50
Campaña #2	\$ 2 114,00
Campaña #3	\$ 942,00
Campaña #4	\$ 820,00
Campaña #5	\$ 1 900,00
TOTAL	\$ 6 709, 50

Tabla 22: Presupuesto Final

** El valor final incluye el *fee* de agencia por ejecutar cada una de las campañas propuestas.

CONCLUSIONES

Como conclusión, la comunicación es parte de nuestras vidas y está presente en todo momento. Sin comunicación, muchas de las actividades que realizamos diariamente se verían frustradas y complicarían nuestro desempeño. Pues, con las empresas también pasa lo mismo. Sólo que estas no lo reconocen del todo. Pero, las organizaciones que si dan el lugar que se merece la comunicación tienen a la comunicación como base y pilar de su organización porque se han dado cuenta de la importancia y su utilidad.

En conclusión, la comunicación organizacional se debe a las personas, a sus públicos y a la empresa. Es muy importante definir el mapa de públicos para el correcto desarrollo de las relaciones públicas a nivel interno como externo porque sólo así se podrán definir las estrategias claves direccionadas al segmento.

Para terminar, se concluye que la comunicación interna de las organizaciones debe ser cuidada con mucha cautela porque un error podría significar la desaparición de la empresa. ¿Cómo se la cuida?, siendo coherente entre las acciones de la empresa con los principios de la organización. Procurar siempre mantener en orden la identidad de la misma y presenciarla en todas las actividades de esta. Las relaciones públicas y la comunicación organizacional con doctrinas que han sido subestimadas por mucho tiempo. No se les ha dado en espacio que se merecen, y se la ha confundido con otras disciplinas como por ejemplo el marketing y la publicidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Almenara Aloy, J., Romeo Delgado, M., & Roca Pérez, X. (2014). *Comunicación interna en la empresa*. Barcelona: Editorial UOC.
- Amarna Comunicación. (2017). *Auditoría de Comunicación interna*. Obtenido de Amarna Comunicación: <http://www.amarnacomunicacion.es/auditorias-de-ci/>
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Madrid: Gesbiblio, S. L.
- Brandolini, A., & González, F. (2009). Planificación de las comunicaciones internas. En A. Brandolini, & F. González, *Comunicación Interna* (págs. 37-72). Buenos Aires: La Crujía.
- Buenaño Apolo, D., Murillo Bustillos, H., & García Moreno, G. (2014). *Comunicación 360: herramientas para la gestión de comunicación interna e identidad*. Quito: FCSC.
- Bustínduy Cruz, I. (2010). *La comunicación interna en las organizaciones 2.0*. Barcelona: Editorial UOC.
- Cajiga, J. (s.f.). *El concepto de Responsabilidad Social Empresarial*. Mexico: CEMEFI.
- Caldevilla Domínguez, D. (s.f.). *Manual relaciones públicas*. Madrid: Editorial Vision Net.
- Camacho, E. (26 de Mayo de 2014). *Proceso de la comunicación*. Obtenido de Google Sites: <https://sites.google.com/site/camachotallerdeliderazgo/unidad-2/proceso-de-la-comunicacion>
- Camacho, M. d. (08 de Abril de 2014). *Responsabilidad Social Empresarial*. Obtenido de EOI: <http://www.eoi.es/blogs/mildredelcarmendelancer/2014/04/08/responsabilidad-social-empresarial/>

- Capriotti, P. (1998). La comunicación interna - Bidireccional. *Reporte C&D*, 1-7.
- Castillo Esparcia, A. (2009). *Relaciones públicas. Teoría e historia*. Barcelona: Editorial UOC.
- Castillo, A. (2010). *Introducción a las Relaciones Públicas*. España: Instituto de Investigación de Relaciones Públicas.
- Castillo, A. (2011). *Lobby y comunicación: el lobbying como estrategia comunicativa*. Sevilla: Comunicación Social.
- Costa, J. (2002). Las nuevas coordenadas de la comunicación. *Anagramas*, 11-20.
- Costa, J. (2005). *Master DirCom: Los profesores tienen la palabra*. Medellín: Universidad de Medellín.
- Costa, J. (2009). La cultura de Comunicación. En J. Costa, *Imagen Corporativa en el Siglo XXI* (págs. 143-189). Buenos Aires: La Crujía.
- Fernández, P. (17 de Agosto de 2014). *¿Tienes claro para qué sirven las relaciones públicas?*
Obtenido de Inbound Cycle: <http://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/tienes-claro-para-que-sirven-las-relaciones-p%C3%BAblicas>
- Fonseca Yerena, M. d. (2000). *Comunicación Oral Fundamentos y Práctica Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (2003). *Dirección de relaciones públicas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Jiménez, E., & Morales Serrano, F. (2015). *Somos estrategas: Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Barcelona: Editorial Gedisa.

- Jiménez, M. (30 de Mayo de 2015). *Slide share*. Obtenido de Diferencias entre Relaciones Públicas y Publicidad: <https://es.slideshare.net/marijimenez2104/diferencias-entre-relaciones-publicas-publicidad-y-p>
- Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing: conceptos esenciales*. México: Pearson.
- Krishnamurthy, S., & Dejan, V. (2012). *Relaciones públicas globales : teoría, investigación y práctica*. Barcelona: Editorial UOC.
- L'Etang, J. (2012). *Relaciones públicas. Conceptos, práctica y crítica*. Barcelona: Editorial UOC.
- Míguez González, M. I. (2010). *Los públicos en las relaciones públicas*. Barcelona: Carrera Edición.
- Plessis, D. d. (2000). *Introduction to Public Relations and Advertising [Introducción a las Relaciones y Públicas y Publicidad] (Dayana Gallardo, trad.)*. Lansdowne: JUTA.
- PRESS CODE COMUNICACIÓN Y RRPP. (13 de Enero de 2015). *RELACIONES PÚBLICAS, "RRPP", O "PR":*. Obtenido de Things Corporate: <http://www.thingscorporate.com/en-que-consisten-las-relaciones-publicas/>
- Real Academia Española. (2017). *Diccionario*. Obtenido de Diccionario de la lengua Española: <http://dle.rae.es/?id=DgIqVCc>
- Ritter, M. (2004). *El Arte del valor reputacional: por qué la opinión que el público tiene de su empresa es un activo estratégico*. R+P.
- Rizo García, M. (2012). *Imaginaris sobre la comunicación. Algunas certezas y muchas incertidumbres en torno a los estudios de comunicación*. Barcelona: Institut de la Comunicació Universitat Autònoma de Barcelona.

- Rodrich, R. (2012). Fundamentos de la Comunicación Institucional: una aproximación histórica y conceptual de la profesión. *Revista de Comunicación*, 212-234.
- Rojas Orduña, O. I. (2012). *Relaciones públicas : la eficacia de la influencia*. Madrid: ESIC Editorial.
- Solano Fleta, L. (Madrid). *Fundamentos de las Relaciones Públicas*. 1995: Síntesis.
- Universidad de Palermo. (2011). Relaciones Públicas, nuevos paradigmas ¿más dudas que certezas? *Cuaderno 35: cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, 1-168.
- Xifra Triadú, J. (2010). *Relaciones públicas, empresa y sociedad: Una aproximación ética*. Barcelona: El Ciervo.
- Xifra, J. (1998). *Lobbying: Cómo influir eficazmente en las decisiones de las Instituciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Zapata, L. (2017). *Latinoamerica: comunicacion interna posibles soluciones*. Obtenido de Leila Zapata: <https://leliazapata.com/2012/12/04/latinoamerica-comunicacion-interna-possibles-soluciones/>