



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE LICENCIADO EN ASISTENCIA GERENCIAL Y
RELACIONES PÚBLICAS

**Medición y evaluación en comunicación estratégica. Caso de estudio
Banco del Pacífico.**

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

AUTOR: Carpio Sandoval, Vilma Elizabeth

DIRECTOR: Yaguache Quichimbo, Jenny Jovita, Lcda.

CENTRO UNIVERSITARIO VILLAFLORA

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Licenciada.

Jenny Jovita Yaguache Quichimbo

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: “Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica. Caso de estudio Banco del Pacífico” realizado por Vilma Elizabeth Carpio Sandoval, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, febrero 2015

f):

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Vilma Elizabeth Carpio Sandoval declaro ser autora del trabajo de fin de titulación: Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica. Caso de Estudio Banco del Pacífico, de la titulación de Licenciado en Asistencia Gerencial y Relaciones Públicas siendo Jenny Jovita Yaguache Quichimbo directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicional declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estado Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad.”

f):

Autor: Carpio Sandoval Vilma Elizabeth

Cédula: 1711230118

DEDICATORIA

Dedico esta tesis en primer lugar a Dios, que por su amor infinito permitió que yo pudiera subir un peldaño más en mi etapa académica.

A ti Juan que has sido mi apoyo y mi fuerza incondicional durante toda mi carrera, a mis hijos: Vane que fuiste un pilar fundamental en todo este proceso, a Juan y Emily que hicieron grandes sacrificios para que yo pudiera culminar mis estudios.

Y de una manera especial a la persona que me dio la vida y por la que hoy estoy aquí, mi madrecita Beatriz.

Vilma

AGRADECIMIENTO

A mi Dios, por su bondad al guiarme por el camino de la ciencia y la verdad.

A mi querida Universidad Técnica Particular de Loja que me enseñó la verdadera esencia del ser humano, el amor al prójimo y a tener presente que todo lo que nos propongamos lo podemos alcanzar, y de una manera muy especial a mi maestra Lcda. Jenny Yaguache que dirigió mi trabajo muy acertadamente y me dio apoyo y ánimos para seguir adelante.

Al Gerente Nacional de Comunicación y Relaciones Públicas Licenciado Juan Carlos Toledo y sus colaboradores del Banco del Pacífico, que muy gustosos me facilitaron la información requerida para hacer realidad este proyecto.

A mi familia y amigos que durante todo este camino me dieron aliento para seguir adelante y no desertar.

Gracias de todo corazón.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN.....	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	ii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	v
ÍNDICE DE CUADROS	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	vii
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I MARCO INSTITUCIONAL.....	5
1.1 Datos generales	6
1.1.1 Evolución y desarrollo.....	6
1.2 Objetivos Organizacionales.....	7
1.2.1 Modelos de Gestión	7
1.3 Estructura organizativa:	10
1.4 Identidad visual.....	12
1.5 Servicios prestados.....	12
1.6 Área de comunicación	13
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	14
2.1 La comunicación en las organizaciones	15
2.1.1 Las organizaciones como sistemas orientados a objetivos.....	15
2.1.2 Los comportamientos organizativos y la comunicación.....	17
2.1.3 El enfoque sistémico y los modelos de relaciones públicas.....	19
2.1.4 La planificación estratégica en comunicación: El modelo RACE.....	25
2.1.5 La función de evaluación en planificación estratégica en comunicación	31
2.2 Medición y evaluación en comunicación estratégica	33
2.2.1 La función de evaluación	34

2.2.2	Medición y evaluación.....	34
2.2.3	Métodos de medición y evaluación.....	35
2.3	El Modelo Communication Management Bridge.....	36
2.3.1	Supuestos teóricos y metodológicos	36
2.3.2	Fases y actividades del modelo	38
2.3.3	Fase estratégica: Planificación de la evaluación.....	38
2.3.4	Fase táctica: Diseño de la medición	39
2.3.5	Fase operativa: Medición	40
CAPÍTULO III MARCO TÉCNICO METODOLÓGICO		41
3.1	Diseño de la investigación.....	42
3.2	Métodos de investigación	42
3.3	Técnicas de recolección de datos.....	43
3.3	Procesos de investigación.....	43
CAPÍTULO IV TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....		44
4.1	FASE ESTRATÉGICA	45
4.2	FASE TÁCTICA.....	51
4.3	FASE OPERATIVA	53
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		63
5.1	Conclusiones	64
5.2	Recomendaciones.....	65
BIBLIOGRAFÍA:.....		68

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1-Evolución del Banco del Pacífico.....	6
Cuadro No. 2- Áreas de integración de las empresas	16
Cuadro No. 3- Procesos de integración de las relaciones públicas	22
Cuadro No. 9-Indicadores de control.....	52
Cuadro No. 10-Procedimientos de medición	53
Cuadro No. 11-Procesamiento de datos.....	55
Cuadro No. 12-Evaluación de resultados	57

Cuadro No. 13-Elaboración de informes.....	59
Cuadro No. 14-Recomendaciones de mejora	60

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1-Ejes de la cultura corporativa del Banco del Pacífico.....	9
Gráfico No. 2-Estructura orgánica.....	11
Gráfico No. 3-Imagen Corporativa	12
Gráfico No. 4- Construcción de un modelo permanente de relaciones públicas	23
Gráfico No. 5- Procesos de construcción de un modelo de comunicación efectiva	26
Gráfico No. 6- Sistema de relaciones públicas RACE	28
Gráfico No. 7-Características de la evaluación.....	32
Gráfico No. 13-Indicadores de control	52
Gráfico No. 14-Procedimientos de medición.....	54
Gráfico No. 15-Procesamiento de datos	56
Gráfico No. 16-Evaluación de resultados	58
Gráfico No. 17-Evaluación de informes	59
Gráfico No. 18-Recomendaciones de mejora	61

RESUMEN

La presente investigación tiene el objetivo de analizar la relación existente entre el plan de comunicación elaborado por el Banco del Pacífico y los objetivos estratégicos institucionales propuestos por esta institución, identificando los métodos utilizados para poder evaluarlos.

Para su desarrollo, se tomó como base el Modelo Communication Management Bridge el cual se conforma de tres etapas. La primera basada en la planificación de la estrategia, la segunda el diseño de la misma y la tercera la medición de cumplimiento. De esta manera, el estudio parte de un aspecto estratégico para luego analizar los elementos tácticos y finalmente los operativos.

La aplicación de este modelo pudo identificar que el Banco del Pacífico ha realizado un importante esfuerzo en el área de la comunicación y relaciones públicas, apoyando la consolidación de los objetivos propuestos. Pese a esto, no ha podido implantar una metodología de evaluación estandarizada y uniforme por lo que no puede detectar debilidades en los procesos existentes.

Palabras Claves: Comunicación, modelo, evaluación, estrategias, tácticas.

ABSTRACT

This research aims to analyze the relationship between the communication plan developed by the Banco del Pacífico and corporate strategic objectives set by the institution, identifying the methods used to evaluate them.

For its development, it was based Communication Management Model Bridge which consists of three stages. The first based on strategy planning, design second and third the same measuring compliance. Thus, the study of strategic issues and then analyze the tactical elements and finally operational.

The application of this model was able to identify that the Banco del Pacífico has made a significant effort in the area of communication and public relations, to support the consolidation of the objectives. Despite this, it has been unable to use a standardized evaluation methodology and uniform so it cannot detect weaknesses in existing processes.

Keywords: Communication model evaluation strategies, tactics.

INTRODUCCIÓN

La medición y evaluación en la comunicación estratégica comprende varios conceptos que permiten determinar fortalezas y debilidades en las empresas para establecer acciones que fomenten un crecimiento y mejoramiento continuo. Las bases teóricas existentes marcan la importancia en la relación que debe existir entre la comunicación y los objetivos organizacionales, siendo el primero un medio que permite a las empresas consolidar un mejor posicionamiento de mercado e identificación de marca.

El método RACE de Marston permite incorporar en la empresa un modelo integral de evaluación que determine los procesos que en el campo de la comunicación ha implementado la empresa, permitiendo que estos sirvan como base para plantear un mejoramiento de los procesos internos.

Este procedimiento marca un cambio en el mercado, en la medida que da lugar a un mayor enfoque, en la importancia que tiene la comunicación y como esta debe ser desarrollada para alcanzar resultados positivos.

En este sentido, la presente investigación se focaliza en el área de comunicación y relaciones públicas del Banco del Pacífico, siendo el objetivo buscado el siguiente:

Demostrar a través del estudio del caso Banco del Pacífico durante el 2014, que la planificación estratégica en comunicación, incluida la función de medición y evaluación de resultados, permite determinar el aporte de la gestión de comunicación al objetivo organizacional.

Su desarrollo se cumple en función de los siguientes objetivos específicos:

- I. Realizar una aproximación a la realidad del Banco del Pacífico.
- II. Analizar en el Banco del Pacífico, mediante la aplicación del modelo CMB al programa de la Imagen Institucional y Concientización del Medio Ambiente realizado en el 2014, la contribución a los objetivos de la organización.

- III. Aportar mejoras para la planificación estratégica en la organización, con especial énfasis en la función de evaluación.

Para su cumplimiento, la investigación cumplió con cinco capítulos que se detallan a continuación:

El Capítulo I, realiza un acercamiento al Banco del Pacífico, identificando sus antecedentes, objetivos, imagen, localización, estructura organizacional enfocada en el área de la comunicación y relaciones públicas.

El Capítulo II, presenta las bases teóricas con respecto a los modelos existentes referentes a la comunicación organizacional y su importancia. Se analiza los procesos de evaluación existentes, sus actividades para posteriormente enfocarse en el estudio del modelo Communication Management Bridge.

El Capítulo III, presenta el marco metodológico donde se analiza las actividades a cumplir para proceder al desarrollo de la investigación.

El Capítulo IV, muestra la aplicación del CMB en el Banco del Pacífico, evaluando sus procesos de comunicación y relaciones públicas.

El Capítulo V, presenta el análisis de los resultados alcanzados, evidenciando los procesos actuales de comunicación, señalando sus fortalezas y debilidades.

El Capítulo VI, presenta las conclusiones obtenidas y las recomendaciones formuladas para el fortalecimiento del área de comunicación en el Banco.

CAPÍTULO I MARCO INSTITUCIONAL

1.1 Datos generales

1.1.1 Evolución y desarrollo

El Banco del Pacífico se ha caracterizado desde sus inicios por establecer cambios en la banca ecuatoriana, convirtiéndose en un pilar para el desarrollo de la economía nacional. Su proceso de evolución se caracteriza por la modernidad de la banca, siendo pionero en el uso de la tecnología al servicio de los clientes:

Cuadro No. 1-Evolución del Banco del Pacífico

Año	Descripción
1972	Creación del Banco del Pacífico buscando perfeccionar la banca nacional con servicios de alta calidad apoyados con personal calificado y recursos tecnológicos de punta.
1975	Implementación del primer sistema especializado en la banca informática con cinco terminales en línea. Este proceso estableció el inicio de la modernización de la banca, siendo un ejemplo de desarrollo a nivel nacional.
1979	Primer cajero bancario instalado mediante el proyecto Bancomático. Su desarrollo fue pionero no solo en Ecuador sino en todo Latinoamérica.
1992	Implementación de la red internet para primer acceso gratuito a procesos de desarrollo e investigación en el Ecuador
2004	Inicia servicios de hipoteca, permitiendo el financiamiento ágil para adquisición de bienes inmuebles.
2014	Inicia los servicios de crédito estudiantil buscando elevar los conocimientos y competencias de la población para aportar al desarrollo del mercado en sus diferentes sectores económicos.

Fuente: Banco del Pacífico, 2014

1.2 Objetivos Organizacionales

1.2.1 Modelos de Gestión

- **Perfil de la organización**

El Banco del Pacífico es una institución financiera privada perteneciente al Grupo Banco del Pacífico creada con el objetivo de mejorar la calidad de la banca tradicional y promover servicios que satisfagan los requerimientos de los clientes.

Su desarrollo se ha impulsado en base a la adopción de procesos innovadores apoyados en tecnología de punta, buscando apoyar a los clientes con servicios de calidad que les permitan impulsar sus actividades económicas.

Sus servicios se han expandido ofertando diversas opciones en el área de crédito e inversión. Dentro de estos, busca atender a personas naturales y jurídicas que encuentren en la institución alternativas para desarrollarse y crecer.

Su gestión incluye procesos de Responsabilidad Social Corporativa, los cuales impulsan mejores condiciones que contribuyen al desarrollo social de la población.

Banco del Pacífico es una entidad financiera moderna y transparente, con el objetivo de contribuir al desarrollo del comercio, la agricultura y la industria del país. Desde que abrió sus puertas en 1972, ha sido fiel a sus valores corporativos de mejoramiento permanente y la promesa básica de ofrecer el mejor servicio.

Banco del Pacífico ha contribuido a la modernización de la banca ecuatoriana mediante la innovación tecnológica, la introducción de una verdadera cultura de excelencia en el servicio y de conceptos como, democratización del crédito y, equidad de género, entre otros. (Banco del Pacífico, 2014)

- **Misión, Visión, Valores**

Visión:

El Banco del Pacífico busca consolidarse en el mercado ecuatoriano como una de las instituciones financieras privadas de mayor solidez, siendo un impulsador del crecimiento económico a nivel nacional. Su visión refleja su voluntad de servicio y crecimiento.

"Ser una organización rentable, flexible y moderna, líder en servicios financieros de calidad, sobre la base de prácticas éticas y estándares internacionales de eficiencia."
(Banco del Pacífico, 2014)

Misión:

La misión de la institución ha sido definida de la siguiente manera:

“Contribuir al desarrollo del país con responsabilidad social, mediante un modelo de negocio que genere la oferta oportuna y competitiva de servicios financieros de calidad, el compromiso ético, la excelencia operacional y el recurso humano capaz y motivado; creando valor para nuestros clientes, colaboradores y accionistas.” (Banco del Pacífico, 2014)

Valores institucionales:

Los valores institucionales definidos se describen en base a los siguientes elementos:

- **El mejoramiento continuo:** Buscar siempre el perfeccionamiento de los procesos internos a fin de atender de mejor manera las necesidades de los clientes.
- **Honestidad:** Trabajar apegado a normas de servicio, manteniendo siempre la voluntad de apoyar a los clientes con servicios de alta calidad.
- **La excelencia y vocación del servicio:** Definir procesos orientados a satisfacer las necesidades de los clientes, superando las expectativas de los clientes.
- **Respeto:** No afectar los derechos de otras personas. Garantizar el cumplimiento de actividades que apoyen y brinden garantías necesarias para elevar la satisfacción de los clientes.
- **Responsabilidad:** Actuar en base a normas establecidas, cumplir las responsabilidades de manera adecuada, buscando siempre el mejoramiento de los servicios.
- **Trabajo en equipo:** Aprovechar las competencias y conocimientos de los demás para alcanzar una sinergia que permita disponer de mejores resultados.

Cultura Corporativa y estilo de liderazgo

El Banco del Pacífico se ha caracterizado por desarrollar una cultura de servicio apoyado con recursos de alta tecnología. Su cultura se evidencia en cada una de las actividades cumplidas,

buscando estas brindar un servicio ágil y eficiente. A nivel interno, su estilo de liderazgo se basa en proceso democrático, es decir aquellos en los cuales todo el personal independientemente del área en donde trabaja puede aportar con ideas, soluciones a problemas y mecanismos que permitan alcanzar un mejoramiento continuo.

La cultura corporativa se fundamenta en cuatro ejes basados en los siguientes aspectos:



Gráfico No. 1-Ejes de la cultura corporativa del Banco del Pacífico

Fuente: Banco del Pacífico (2014). Tomado el 12 de agosto de 2014 de: <https://www.bancodelpacifico.com/gobierno-corporativo.aspx>

- **Transparencia y participación:** Los procesos internos así como las actividades cumplidas son transparentes y pueden ser consultadas a fin de verificar el cumplimiento de las normativas. Además, su desarrollo cuenta con la participación activa del personal en cada una de las áreas. La institución ha desarrollado diferentes medios para poder difundir su gestión, permitiendo la accesibilidad de los datos.

- **Liderazgo y conocimiento:** La institución se enfoca en mejorar los procesos internos, perfeccionando constantemente los conocimientos, competencias, habilidades y destrezas del personal para alcanzar mejores servicios. El liderazgo se construye como base del direccionamiento interno, en donde cada colaborador es respetado e impulsado a crecer.
- **Modelos de negocio y riesgo:** Comprende la definición de procesos que aportan valor al cliente y permiten administrar el riesgo existente en cada una de sus operaciones buscando brindar garantías para que el cliente pueda desarrollarse.
- **Mejores prácticas legales:** Procesos enfocados en el cumplimiento de la ley, buscando siempre una relación efectiva con las normas y disposiciones existentes

1.3 Estructura organizativa:

La estructura organizacional se conforma de niveles jerárquicos definidos para brindar un servicio de calidad. Esta se detalla en el siguiente organigrama: (Ver gráfico No.2)

La estructura cuenta de tres niveles:

- **Directivo:** Compuesto por la junta de accionistas y el directorio. Sus funciones se basan en establecer el direccionamiento que va a seguir el banco en cada una de sus acciones.
- **Gerencial:** Compuesta por el presidente ejecutivo, encargado de la gestión y control de cada uno de los procesos internos.
- **Operativo:** Compuesto por tres áreas de gestión:
 - Finanzas y estrategia: Encargado de la administración interna del banco, responsable de la ejecución de la planificación estratégica.
 - Comercial: Encargado de los negocios y mercadeo necesario para que los servicios sean identificados en el mercado.
 - Operaciones: Encargado de las operaciones y administración de procesos y uso de la tecnología.

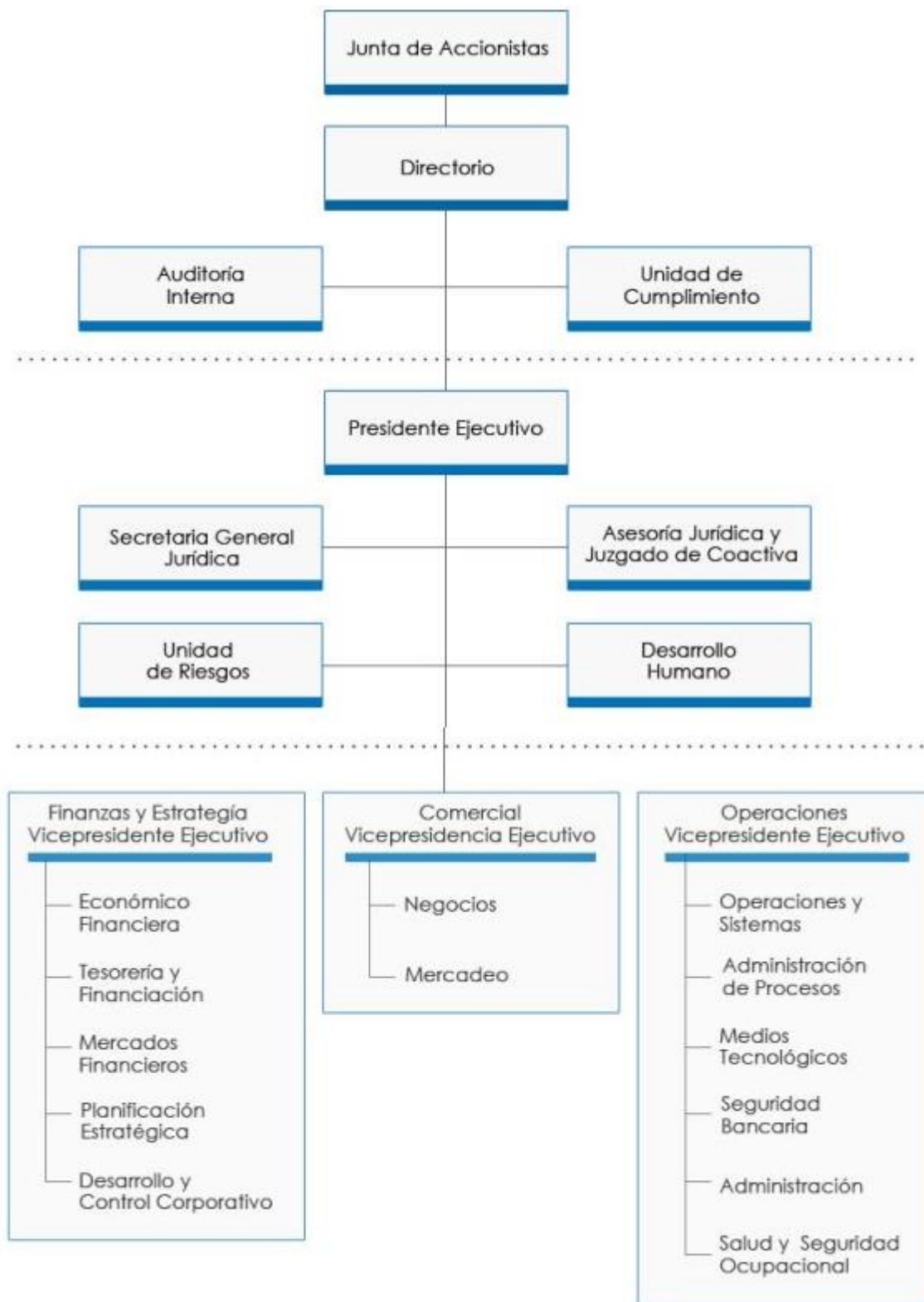


Gráfico No. 2-Estructura 11 orgánica
Fuente: Banco del Pacífico, 2014

1.4 Identidad visual



Gráfico No. 3-Imagen Corporativa
Fuente: Banco del Pacífico, 2014

La imagen corporativa se conforma por un logotipo que relaciona las letras del nombre basadas en un diseño compacto e integrado. Los colores corporativos son el celeste que representa subjetivamente profundidad, mostrando seguridad, confianza y estabilidad.

El logotipo se acompaña con el slogan “Un banco para todos”, el mensaje guarda relación con la inclusión que tienen los servicios prestados tanto a personas naturales como jurídicas.

1.5 Servicios prestados

Los servicios prestados se pueden clasificar en dos grupos:

- **Servicios para personas:** Enfocados en servicios a personas naturales basados en los siguientes elementos:
 - Crédito Pacífico
 - Plan auto
 - Cartas de garantía
 - PYMES

- Préstamo estudios
- Hipotecario común
- Hipotecario triple plus
- Servicios para empresas
 - Crédito empresarial
 - Cartas de garantía
 - Tarjeta empresarial
 - PYME pacífico

1.6 Área de comunicación

El Banco del Pacífico cuenta con un área de comunicación y relaciones públicas que tiene como principal objetivo el posicionar la imagen corporativa institucional en el mercado nacional. Permitiendo que los clientes (personas naturales y corporativas) puedan identificar los servicios y las ventajas que se oferta.

Su desarrollo se compone por un Gerente Nacional, un subgerente y tres asistentes, contando con una planificación estrategia comunicacional debidamente sustentado con un presupuesto interno.

EL área de comunicación representa para la institución un medio para fortalecer su posicionamiento en el mercado, fomentando acciones que le permiten mejorar sus relaciones con el entorno y sus diferentes participantes.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1 La comunicación en las organizaciones

La sociedad entera está sujeta a una serie de transformaciones y cambios influenciada por los procesos de globalización, avance de las ciencias, las técnicas y la tecnología que permiten disponer de herramientas más efectivas de comunicación.

Las empresas se ven en la necesidad de conformar estructuras internas más eficientes para poder responder a estos cambios, siendo una de las áreas críticas la administración de la comunicación. En este sentido, es fundamental que su participación sea apoyada con mecanismos que le permitan a nivel interno y externo fomentar una adecuada transmisión de mensajes, informando a clientes, proveedores, personal interno y socios empresarios, a través del desarrollo de procesos especializados que permitan a la empresa integrarse de manera efectiva. De esta manera la adaptación al cambio acorde a las necesidades propias de la población y el desarrollo vertiginoso de la sociedad es más viable y factible.

2.1.1 Las organizaciones como sistemas orientados a objetivos

Las organizaciones son instituciones conformadas por diversos procesos interrelacionados orientados a cumplir objetivos que determinan su existencia. Su desarrollo demanda de la conformación de estructuras internas en donde la innovación y creatividad son recursos indispensables para alcanzar una verdadera diferenciación.

Tomando como referencia a la teoría de sistemas, las organizaciones comprenden actividades que aportan valor al cliente y que se desarrollan de manera coordinada a fin de que se dispongan de productos y servicios de calidad. Para ello, su orientación debe estar basada en objetivos definidos que marcan lo que se quiere alcanzar en un tiempo determinado.

Para López, Susana (2009:12), los sistemas en las organizaciones se describen como;

“El sistema es una estructura organizativa, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para llevar a cabo la gestión administrativa. Se aplica en todas las actividades realizadas en una empresa y afecta a todas las fases, desde el estudio de las necesidades del consumidor hasta el servicio postventa”

La conformación de sistemas en las organizaciones implica la integración de todas las áreas de la empresa, las cuales se enfocan hacia objetivos comunes permitiendo que estos se

desarrollen en el menor tiempo y costo posible. Su desarrollo demanda de un enfoque global en donde deben tomarse en consideración las siguientes áreas:

Cuadro No. 2- Áreas de integración de las empresas

Área	Objetivos Básicos	Orientación	Métodos
Administración	Proveer de los recursos necesarios por las diferentes áreas de la empresa para que puedan desenvolverse de manera efectiva	Organización interna	Sistemas, Técnicas y Programas
Operaciones	Transformar las materias primas en productos terminados. Prestar los servicios que el cliente requiere acorde a la razón social de la empresa	Orientación a las necesidades del cliente	Medición y Verificación
Mercadeo	Permitir que el cliente identifique los productos y servicios prestados, incentivando su compra.	Satisfacción de las necesidades del cliente	Muestreo y estadísticas
Finanzas	Obtener rentabilidad de las operaciones cumplidas	Rentabilidad	Auditorías

**Fuente: Heredero, C. (2010). Organización y transformación de sistemas. Madrid-España: ESIC.
Elaborado por: Autora**

La organización basada en sistemas cumple con diversos objetivos los cuales son determinados en base a:

- La razón social de la empresa
- Las necesidades de los clientes que atiende

- Lo que los socios esperan alcanzar con las actividades realizadas
- Los recursos disponibles.

El planteamiento de objetivos por lo tanto establece a nivel interno un direccionamiento que permite justificar el desarrollo de diversas actividades en cada una de sus áreas. Su identificación es el resultante de una estructura ordenada y coordinada que aporta a brindar servicios y productos de calidad y a la vez generar rentabilidad y servicio.

Es importante citar que los objetivos propuestos se basarán en el tipo de empresa y su actividad. De esta manera, las empresas privadas tendrán dentro de su principal interés la obtención de rentabilidad a través de las acciones cumplidas. Las empresas públicas tendrán como objetivo principal el cumplir con las competencias que la ley determina para garantizar el cumplimiento de los derechos de la población.

En todos los casos, el planteamiento de objetivos es requerido y su cumplimiento solo será viable en la medida que a nivel interno la empresa establezca sistemas que aprovechen los recursos disponibles y maximicen los resultados alcanzados.

La comunicación dentro de esta visión puede definirse como el conjunto de procesos que intervienen a nivel interno y externo de la empresa apoyado por sistemas que permiten cumplir con los objetivos de:

- Informar sobre el rendimiento alcanzado por la empresa
- Integrar al cliente interno y externo
- Posicionar la imagen de la empresa en el mercado
- Mejorar el entorno interno
- Elevar la productividad de la empresa

En base a los objetivos citados, es posible observar la magnitud de la comunicación y el aporte que tiene la conformación de sistemas definidos para su desarrollo.

2.1.2 Los comportamientos organizativos y la comunicación

La comunicación en una empresa puede definirse como un sistema integrado y definido para permitir que las áreas internas y el mercado dispongan de información relevante que permita cumplir con los objetivos propuestos. Para Carretón (2008:29), la comunicación en las empresas se define como;

“El sistema nervioso de la empresa o institución, siendo uno de los objetivos de la misma el concebir y realizar actividades que creen o fomenten la vitalidad y eficiencia, de los flujos internos y externos, adecuando el contenido y la forma y cuyo fin último es crear, reforzar y modificar, entre todo el personal de la organización, una actitud positiva en la empresa o institución”

La comunicación determina la adopción de varios comportamientos organizativos los cuales se conforman para permitir que la empresa pueda darse a conocer a través de la consolidación de sus procesos. Es decir, la comunicación permite a la empresa disponer de información útil para gestionar acciones que permitan transformar los objetivos propuestos en realidad. De esta manera, los comportamientos organizacionales inmersos en la comunicación incluyen los siguientes procesos:

- Delimitan los procesos internos, los cuales informan a las diferentes áreas sobre su accionar, rendimiento y desempeño alcanzado.
- Estructuran sistemas de información, los cuales permiten a los responsables de cada área tomar decisiones sustentadas en conocimiento.
- Evitan informaciones falsas que pueden llevar a la toma de decisiones incorrectas por falta de fundamentación.
- Permiten un mayor reconocimiento de la empresa en el mercado, aspecto que apoya a la consolidación de un posicionamiento de mercado.
- Establecen características que el cliente identifica y que le permiten reconocer una empresa y diferenciarla de las demás.

El comportamiento organizativo relacionado a la comunicación establece acciones a nivel interno y externo. Las primeras incluyen los procesos de la empresa, buscando relacionarlos a fin de que estos puedan informar sobre su desempeño. Las segundas involucran al cliente, permitiendo la identificación de la empresa y sus características.

Ambos enfoques generan beneficios para la organización, los cuales hacen necesaria su implementación y pueden definirse en los siguientes elementos:

A nivel interno:

- Permiten conocer si lo actuado se relaciona con los objetivos propuestos, es decir han permitido que estos sean alcanzados por la empresa.

- La comunicación interna facilita el cumplimiento de las actividades establecidas en cada área, elevando la productividad y el rendimiento.
- Permite el flujo de mensajes de manera bidireccional, permitiendo que el personal pueda desempeñarse de manera efectiva.
- Brinda información actualizada sobre la empresa, permitiendo la detección de falencias que afecten su desempeño.

A nivel externo:

- Fomentan el posicionamiento de la empresa en el mercado, permitiendo que los clientes identifiquen sus servicios y productos.
- Incentivan al cliente a consumir sus productos y servicios.
- Expanden su cobertura de servicio.
- Elevan la competitividad en el mercado.
- Establecen elementos reconocibles que permiten la diferenciación de la empresa frente a su competencia.

2.1.3 El enfoque sistémico y los modelos de relaciones públicas

La comunicación en la empresa demanda de sistemas elaborados y definidos que permitan su fluidez, eliminando elementos que puedan afectarla y distorsionarla. En este ámbito, el enfoque sistémico establece la necesidad de conformar estructuras especializadas que permitan a la empresa transmitir los mensajes de manera directa, segura, confiable y permanente.

Directa:

Se entiende como directa a la capacidad de los procesos de permitir que el mensaje llegue a los destinatarios establecidos. Es decir que los mensajes emitidos tengan como destinatarios las personas anteriormente definidas, entendiendo que estos aportarán a su conocimiento y permitirán mejorar su gestión.

El enfoque sistémico dentro de este proceso establece la necesidad de definir los destinatarios e identificar la información que estos necesitan para operar. Esta situación genera la necesidad de conformar niveles de gestión informativa que los programas de comunicación y relaciones públicas adoptarán para hacer más efectivas sus funciones.

“La propia naturaleza de la organización exige que esta esté clasificada o jerarquizada en niveles de toma de decisión, si se quiere, por lo que establece que sea cual sea la herramienta de comunicación que se plantee, esta deberá proporcionar información relevante” Ongallo (2009: 165)

La determinación de niveles en una organización genera la necesidad de conformar sistemas interrelacionados, los cuales pueden ser:

Descendentes: Cuando la información pasa de los niveles altos a los medios y bajos en una organización. Cuenca, Joan (2009: 19)

Ascendentes: Cuando la información pasa de los niveles bajos y medios a los altos en una organización. Carretón, María (2008:16)

Colaterales: Cuando la información fluye entre las diferentes áreas de la empresa en función de niveles similares en cargos diferentes. Alarico, Carlos (2008:109)

Bajo esta concepción, los modelos de relaciones públicas deben establecer diversos mecanismos que permitan a los diferentes niveles de la empresa disponer de mecanismos para poder comunicarse, relacionarse e integrarse. La efectiva comunicación, la disponibilidad de información y la eliminación de ruidos que alteren estos procesos son parte del diseño de los sistemas internos.

A nivel externo, en cambio, las relaciones públicas deben integrar diversos medios de comunicación a fin de que estos apoyen a la transmisión de mensajes requeridos para elevar la condición y reconocimiento de la empresa. Su funcionalidad radica en permitir brindar información real, adecuada y útil para que los objetivos empresariales se puedan alcanzar.

Segura

El enfoque sistémico que sustenta los modelos de relaciones públicas demanda de la fijación de medidas de control y seguridad para que la información que se genere a nivel interno y externo sea canalizada a quienes van a utilizarla de manera efectiva. Los avances de la ciencia y la comunicación en la actualidad han generado varias facilidades en los procesos de transmisión los cuales fortalecen la gestión de las relaciones públicas. Sin embargo, aumentan la vulnerabilidad de los procesos, pudiendo la información ser afectada o utilizada de manera inadecuada.

La seguridad implica la necesidad de adoptar medidas que protejan los procesos de las relaciones públicas, evitando que la información disponible sea mal utilizada o sea entregada a personas a nivel interno o externo que puedan desencadenar situaciones negativas para la empresa.

Confiable

La conformación de sistemas de relaciones públicas implica las garantías de generar información real y debidamente sustentada. Su función nunca puede emitir o generar falsas expectativas que engañen al personal o a la población a la cual se dirige su mensaje. Es importante que la información transmitida cuente con todo el sustento requerido para que este esté alineado a una realidad.

Las relaciones públicas administran la imagen de una empresa, por lo que cualquier acción que realicen puede ser beneficiosa o causar daños que afecten su desenvolvimiento. Sobre este tema Octavio (2008: 29) señala lo siguiente:

“Las relaciones públicas tienen que ver con la reputación y con la confianza, solo apoyadas en estos dos pilares estarán las organizaciones en posición de distinguirse y lograr la atención del público para comunicarse de una manera eficaz”

La implantación de modelos de relaciones públicas, permitirá a la empresa generar información real y relacionada a los acontecimientos ocurridos. De igual manera, sus actividades establecerán los mecanismos idóneos necesarios para que esta pueda llegar al público objetivo. Su funcionamiento de esta manera, apoya a generar un entorno de efectiva relación,

en donde se identifique el comportamiento de la empresa sustentado en principios y valores que rigen su funcionalidad.

Las relaciones públicas bajo este entorno apoyan a consolidar la imagen de la empresa a nivel interno y externo, generando confianza necesaria para que las actividades cumplidas puedan aportar al alcance de los objetivos propuestos. Dada a esta condición, su desarrollo integra los siguientes procesos:

Cuadro No. 3- Procesos de integración de las relaciones públicas

Área	Descripción
Organización	Incluye a la empresa en una visión integral, el negocio, sus actividades, las instituciones que se relacionan
Públicos o Stakeholders	Identifica las diversas audiencias con las que se relaciona la organización
Comunicación consiente	Incluye los programas de acción aprobados y apoyados por la empresa para ser desarrollados por el área de relaciones públicas
Acción planificada	Incluye los procesos de investigación, estrategia, objetivos, planificación, comunicación bidireccional y evaluación.
Funciones directivas	Cumplida por un grupo determinado de profesionales que forman parte de la dirección de la empresa.

Fuente: Núñez, I. (2011). Relaciones Públicas. Santiago de Chile-Chile: RILx.

Elaborado por: Autora

Los modelos de relaciones públicas deben abarcar las diferentes áreas y participantes de la empresa, permitiendo que estos puedan identificar las características que hacen diferente a la organización de las demás. Su funcionalidad incluye el reconocimiento de su filosofía y como esta determina cada uno de los procesos que comprenden su organización.

De esta manera, la confiabilidad en su gestión se relaciona en la medida en que la empresa disponga de una visión, misión, principios y valores y como estos son cumplidos en cada una de las actividades desarrolladas.

En la medida que la población objetivo y el personal reconozca el cumplimiento de la filosofía institucional, la eficiencia de la gestión en el área de relaciones públicas será cumplida.

Permanente

Los modelos de relaciones públicas no pueden ser concebidos como un conjunto de procesos temporales, que se implementan con objetivos específicos y una vez cumplidos se termina su gestión. La adopción de las relaciones públicas establece un cambio en la concepción de la empresa y un compromiso de todos sus participantes que permitan consolidar acciones permanentes, las cuales permanezcan activas en la empresa y apoyen a su consolidación y crecimiento.

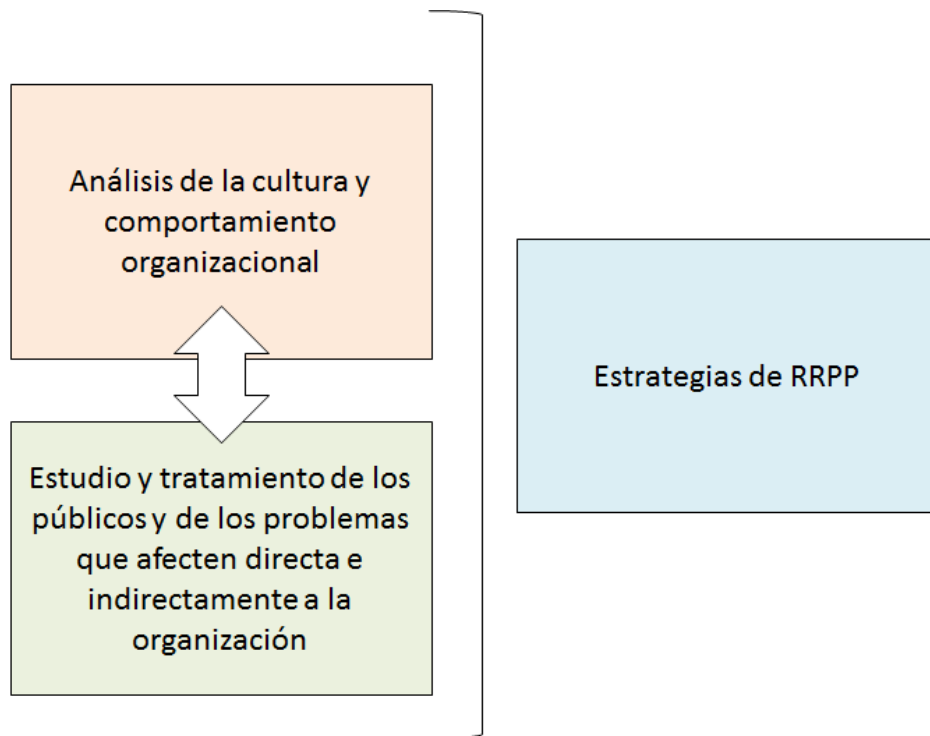
Los sistemas que son resultantes de su gestión son concebidos para que permanezcan durante la propia existencia de la empresa, siendo una orientación basada en garantizar que la empresa siempre disponga de medios para conocer sus características, fortalecer su entorno y permitir un mayor posicionamiento en la sociedad.

Bajo este enfoque, las relaciones públicas son parte fundamental de la empresa y su desarrollo responde a técnicas y metodologías que están en constante renovación, permitiendo que la empresa disponga de estructuras de información, comunicación y desarrollo estables y constantes. Para ello, conforme lo cita Alarico, Carlos (2008:113), su desarrollo debe comprender los siguientes procesos: (Ver Gráfico No.1)

El modelo de RRPP se consolida en función de un claro conocimiento de la empresa y su entorno, siendo estos los insumos que utiliza para la definición de las estrategias que se consideran más efectivas para que la empresa alcance un mejor posicionamiento. Su desarrollo por lo tanto es dinámico en el sentido de que al estar en un mercado de constante cambio, las acciones realizadas deben permanentemente ajustarse a los mismos garantizando su eficiencia y efectividad.

Lo expuesto permite identificar que las relaciones públicas deben necesariamente anticipar escenarios de ocurrencia en la empresa, promoviendo acciones que permitan a la empresa ser más eficiente, brindando información confiable que soporte un posicionamiento efectivo que le permita mejorar su condición.

Gráfico No. 4- Construcción de un modelo permanente de relaciones públicas



Fuente: Alarico, C. (2008). Gerencia de relaciones públicas y protocolo. Caracas-Venezuela: EL NACIONAL

Lo expuesto en el organizador gráfico, permite determinar que los modelos de RRPP que se implementen en una organización dan lugar a una integración de los procesos internos existentes, los cuales permiten identificar aspectos únicos y propios de la organización sobre los cuales se sostiene su desarrollo. Es decir, desde el enfoque sistémico, las relaciones públicas deben identificar los elementos que hacen única a la empresa y permitir que a nivel interno y externo puedan ser reconocidos. Dentro de estos, se observan dos necesarios a detallar:

Cultura Organizacional

Para GPE, José (2009: 29), la cultura organizacional puede definirse como;

“Un sistema de creencias, valores, una forma aceptada de interacción de relaciones típicas de determinadas organizaciones. La cultura de la organización es la suma de valores fundamentales que la caracterizan.”

El modelo de relaciones públicas debe fomentar la identificación de las características esenciales y propias de la organización que la hacen diferente de su competencia. Al respecto, la cultura organizacional es el resultado de las relaciones internas, las cuales se consolidan a diario en función de las actividades que se cumplen. Estos elementos al relacionarse con la filosofía institucional establecen un marco entorno que da lugar al comportamiento de la empresa y que es importante reconocer, siendo las RRPP un mecanismo viable para que sean identificadas.

Comportamiento Organizacional:

El comportamiento organizacional, incluye los diferentes procedimientos y normativas que rigen a la institución y que delimitan su comportamiento alineado a los objetivos que deben alcanzarse. En este caso, las RRPP promueven un mejor conocimiento de sus estructuras, buscando mejorarlas constantemente a fin de que estas respondan a las necesidades que buscan satisfacer.

Los modelos de RRPP desde el punto de vista sistémico identifican las características propias de la empresa y permiten que estas sean reconocidas por el entorno, fomentando a través de su desarrollo un mejor posicionamiento que dé lugar a la diferenciación.

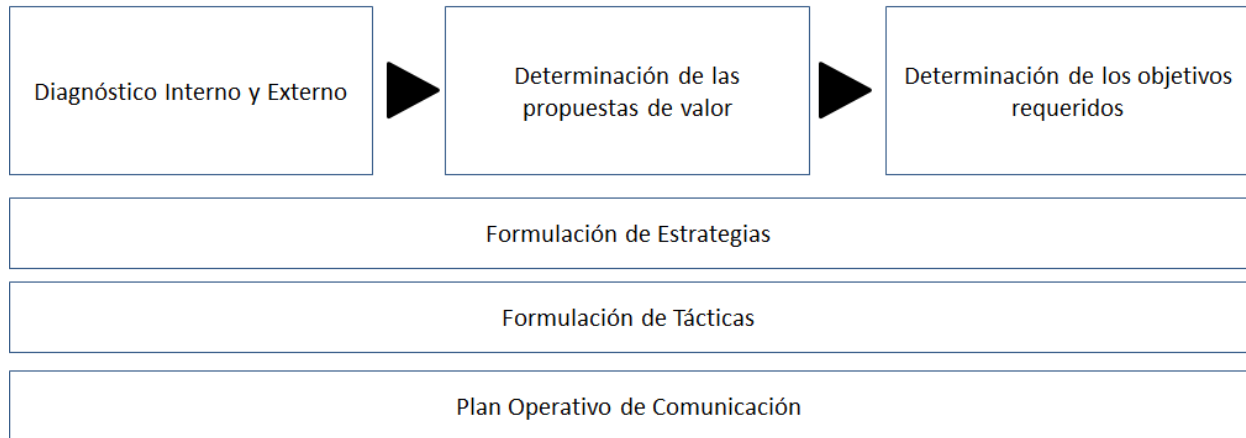
2.1.4 La planificación estratégica en comunicación: El modelo RACE

El desarrollo de sistemas efectivos de comunicación en una organización debe ser el resultado del cumplimiento de un proceso definido y apoyado con metodologías. Su funcionamiento demanda de una delimitación previa de las acciones necesarias a cumplir para evitar que se produzcan efectos negativos resultantes de una falta de visión integral del negocio y su importancia.

Por ello, la comunicación será efectiva cuando su concepción sea el resultado del cumplimiento de varios procesos, entre los cuales se encuentran los siguientes:

Gráfico No. 5- Procesos de construcción de un modelo de comunicación efectiva

MODELO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL



Fuente: Carlock, R. (2010). La planificación estratégica de la familia empresarial. Bilbao-España: Deusto.

Elaborado por: Autora

La comunicación organizacional se conforma de una serie de acciones planificadas con anterioridad que permiten delimitar los posibles comportamientos de los factores que intervienen en la empresa, aprovechándolos de manera efectiva para cumplir con objetivos esperados. En este caso, su desarrollo demanda de una planificación estratégica previa que permita diseñar los procesos acorde a las necesidades propias de cada empresa, apoyando a consolidar su diferenciación y resaltar aquellos elementos que la hacen única en el mercado.

Erizalde, Antonio (2011:99) define a la planificación estratégica como un mecanismo útil para alcanzar objetivos propuestos, aprovechando y optimizando los recursos disponibles. Señala que;

“La planificación estratégica es una herramienta de la Gerencia Estratégica, que identifica ventajas competitivas de una empresa y las aprovecha en estrategias que permitan mantenerlas, preservarlas y mejorarlas, dando lugar al cumplimiento de objetivos y metas que permitirán alcanzar un mejor posicionamiento”

En el campo de la comunicación organizacional, la planificación estratégica es elemental y permite entender que su desarrollo responde a un proceso estructurado en donde las actividades deben estar enfocadas a objetivos esperados. Por esta razón, su desarrollo

adquiere mayor especialización existiendo cada vez más modelos especializados cuya aplicación permite una mejor orientación de la empresa.

Dentro de estos el modelo RACE, creado en 1963 por Marston, John identificó la necesidad de contar con una estructura especializada en RRPP, que permita a la empresa tomar decisiones más efectivas que apoyen a mejorar su posicionamiento y reconocimiento en el mercado a la vez que mejore las relaciones internas de su personal. Para ello, su modelo se compone de cuatro etapas delimitadas, las cuales trabajan de manera coordinada permitiendo a la empresa elevar su capacidad de comunicación y de reconocimiento a los públicos objetivos.

Las etapas que conforman el modelo son:

- Investigación
- Acción
- Comunicación
- Evaluación

Las bases del modelo RACE se fundamentan en la Dirección por Objetivos, MBO (Management by Objectives), es decir las acciones enfocadas a cumplir metas previamente definidas y consideradas necesarias para impulsar el desarrollo empresarial.

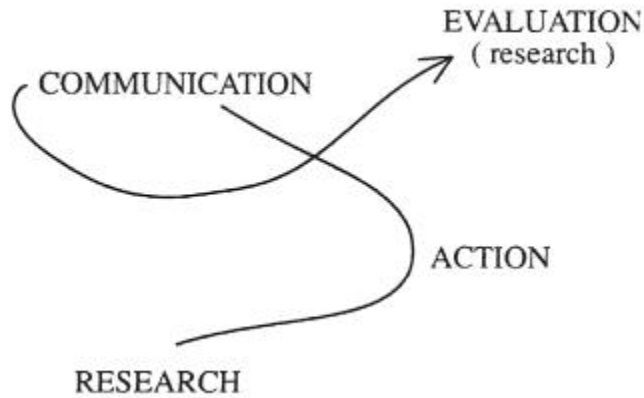
Su desarrollo por lo tanto se basa en los siguientes procesos internos:

- Identificación de los procesos.
- Formulación de propuestas de valor.
- Formulación de objetivos generales y específicos.
- Formulación de metas.
- Delimitación de estrategias.
- Delimitación de tácticas.
- Desarrollo del plan operativo.

El modelo RACE basado en la dirección por objetivos se especializa en mejorar la comunicación, para lo cual conforma sistemas de relaciones públicas efectivas, siendo estas indispensables para que la empresa pueda establecer vínculos adecuados con su entorno. Su

desarrollo maneja un sistema integrado que adquiere una forma de espiral, la cual se basa en una integración de cada uno de sus componentes, conforme se observa en la siguiente gráfica:

Gráfico No. 6- Sistema de relaciones públicas RACE



Fuente: Martson. (1979). Modelo RACE. Estados Unidos: Centum.

El modelo establecido permite entender que cada etapa incide en la siguiente, siendo todas importantes para consolidar acciones dentro del campo de las RRPP efectivas. Su desarrollo comprende de esta manera los siguientes aspectos:

Investigación:

Las relaciones públicas efectivas demandan de una permanente relación de la empresa con su entorno. Para ello, sus estrategias deben estar apoyadas en la realidad, siendo la investigación un proceso enfocado en los siguientes aspectos:

- Conocer los intereses que motivaron la creación de la empresa.
- Identificar si los intereses de la empresa están relacionados con los intereses del personal.
- Establecer si la empresa está orientada a satisfacer necesidades del mercado.
- Identificar con claridad la población objetivo al cual se dirige la empresa.
- Conocer los procesos internos y el valor agregado que estos aportan a la empresa.
- Establecer el nivel de reconocimiento de la empresa en el medio.

- Identificar el nivel de desarrollo de las ciencias y tecnologías.
- Identificar los patrones de comportamiento de la población.

La investigación comprende un estudio profundo de la empresa en su interior y exterior, permitiendo un conocimiento específico de sus características para establecer acciones que sean especializadas en su necesidad y relación con la población objetivo. Su desarrollo puede definirse como una etapa previa al diseño del plan de comunicación y su función es aportar con información especializada que permita construir acciones determinantes, de alto impacto y alineadas a lo que se espera lograr.

Para su desarrollo, es posible utilizar varias herramientas entre las cuales se citan las siguientes:

Diagnóstico Externo:

Análisis PEST, Político, Económico, Social y Tecnológico. Su desarrollo se enfoca en el entorno de la empresa, permitiendo tener una visión de varios factores que inciden en su comportamiento.

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter: Permite establecer el posicionamiento de la empresa con respecto al mercado, analizando el poder de compra de los clientes, la negociación de los proveedores, los productos sustitutos y las amenazas de los nuevos competidores.

Matriz de Aprovechabilidad y Vulnerabilidad: Establece una relación entre los factores internos y externos de la empresa, permitiendo conocer su impacto y prioridad.

Matriz de Factores Externos EFE: La matriz EFE establece una ponderación de las oportunidades y amenazas de la empresa, verificando la situación actual de la misma.

Diagnóstico Interno:

Estudios de mercado: Desarrolla una serie de instrumentos de campo para conocer el criterio de sus clientes a fin de identificar fortalezas y debilidades.

Auditorías financieras: Permiten conocer la situación financiera de la empresa y sus capacidades para disponer de los recursos necesarios para sustentar el plan de comunicación.

Matriz de factores internos EFI: Establece una relación entre fortalezas y debilidades para conocer la situación actual de la empresa.

Acción:

Mediante la información disponible, la empresa debe establecer acciones concretas y claras. Es decir, debe definir estrategias que permitan alcanzar objetivos que son necesarios para estimular su desarrollo en el mercado.

En este caso, la acción como indica su nombre establece cambios, determina lineamientos y actividades que dan a lugar la estructuración de un plan enfocado y especializado en comunicación.

Para su desarrollo, existen varias herramientas, siendo las siguientes muy adecuadas

Matriz Analítica de Formación de Estrategias MAFE: Permite formular estrategias partiendo de los factores internos y externos levantados.

Marco Lógico: Determina la conformación de estrategias sostenibles identificando los involucrados y las acciones que se requieran ser cumplidas.

Cuadro de Mando Integral: Establece una visión integral basada en las finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje, dando lugar a estructuras de acción focalizadas en cada una de estas.

Comunicación:

La comunicación es el elemento principal del Modelo RACE. Su desarrollo establece la necesidad de mejorar los sistemas de relación e información a nivel interno y externo. Para cumplir con estos propósitos, establece la conformación de un plan de comunicación, el cual determina cada una de las acciones necesarias a ser cumplidas.

Las herramientas viables que pueden ser utilizadas para conformar el plan de comunicación son:

Plan Operativo: Establece una estructura organizada que delimita las actividades a cumplir, definiendo tiempos y responsables.

Diagrama de Gantt: Presenta las diferentes actividades de manera gráfica, señalando los tiempos de cumplimiento, aspecto que facilita su seguimiento y ejecución.

El plan operativo se conforma en el principal instrumento de direccionamiento de la empresa, permitiendo que las acciones establecidas puedan ser cumplidas de manera efectiva.

Evaluación:

El modelo comprende un proceso de evaluación interna la cual tiene como principal objetivo verificar si los resultados obtenidos son adecuados en función de lo que se esperaba obtener.

La evaluación implica la adopción de procesos encargados de identificar los resultados y establecer comparativos que identifiquen la validez de estos frente a los objetivos propuestos. Siendo un proceso de retroalimentación constante y eficiente.

2.1.5 La función de evaluación en planificación estratégica en comunicación

La consolidación de un proceso de planificación estratégica demanda de información sobre los resultados alcanzados, permitiendo su perfeccionamiento constante. De esta manera, la evaluación es un proceso administrativo que se fundamenta en conocer si lo actuado ha permitido mejorar la gestión interna, transformando los objetivos en realidades.

“Evaluación de las acciones realizadas y medida del grado de eficiencia en las estrategias planificadas. La evaluación debe vincularse a objetivos, estrategias y tácticas generales de la empresa y se ve coadyuvada por la definición de objetivos mesurables.” (López, 2011, p. 578)

La función de evaluación comprende la aplicación de procesos encaminados a verificar el desempeño de los procesos, aspecto que tiene el objetivo principal de mejorar los aspectos que no contribuyen a alcanzar los objetivos propuestos. Su desarrollo provee de información oportuna y necesaria que sustenta la toma de decisiones.

Las principales características de la evaluación en la planificación estratégica de la comunicación pueden definirse en base al siguiente organizador gráfico:



**Fuente: Fernández, E. (2012). Administración de empresas: Un enfoque interdisciplinar. Madrid-España: Nobel.
Elaborado por: Autora**

Amplia Cobertura:

El control debe mantener una visión integral, es decir implementarse en todos los procesos que intervienen en la comunicación. Su desarrollo debe abarcar todas las acciones inmersas necesarias para garantizar un efectivo cumplimiento.

Flexibilidad:

La evaluación debe ser flexible y adaptable a la realidad de la empresa, siendo un mecanismo que debe adaptarse a la realidad del entorno y a las condiciones de la empresa para que sea efectivo.

Adaptabilidad:

Establece la capacidad de un control efectivo basado en la realidad de la empresa, proporcionando sistemas que pueden implementarse en la empresa acorde a su realidad.

Pertinencia:

La pertinencia establece la utilidad del control. Es decir su desarrollo cumple con objetivos claros que se basan en brindar información necesaria para que puedan perfeccionarse los procesos internos, alcanzando un crecimiento permanente.

Enfoque:

Los controles deben ser especializados en función de lo que se quiere medir. Su desarrollo responde a estudios previos que determinen los mejores mecanismos de evaluación para obtener información adecuada y necesaria.

2.2 Medición y evaluación en comunicación estratégica

La medición y evaluación en la comunicación estratégica proveen de información adecuada que fomenta la toma de decisiones para permitir el perfeccionamiento constante del plan de comunicación. Su desarrollo comprende la adopción de procedimientos estructurados en los cuales se delimitan las acciones necesarias para contar con información que determine si lo esperado se ha cumplido o no.

La medición y evaluación en la comunicación estratégica es un proceso necesario que debe realizarse de manera coordinada, siendo su resultado un mecanismo que impulsa el mejoramiento continuo de los procesos.

2.2.1 La función de evaluación

Salanova, Marisa (2011) señala con respecto a la función de la evaluación lo siguiente;

“El conjunto sistemático de información descriptiva y valorativa necesaria para tomar decisiones eficaces relativas a la selección, adopción, valoración y modificación de diversas actividades formativas” (Salanova, 2011, p. 174)

La evaluación provee de información referente al desempeño de los procesos, determinando si se han cumplido con las expectativas esperadas. Su desarrollo tiene el objetivo principal de ejecutar medidas preventivas y correctivas que se consideren necesarias para que los objetivos puedan ser alcanzados.

La evaluación se realiza en base de funciones planificadas y asignadas a responsables, quienes se encargarán de ejecutar las metodologías necesarias para poder identificar los resultados obtenidos. Su desarrollo por lo tanto es sistemático, definido y determinado, siendo flexible y adaptable a los procesos internos y a los cambios de la sociedad.

2.2.2 Medición y evaluación

La medición y evaluación tienen un claro enfoque en el mejoramiento de la empresa. En el campo de la comunicación estratégica, su desarrollo provee de información referente a como los objetivos estratégicos definidos en esta área se han cumplido. Por ello, la medición debe comúnmente enfocarse en las siguientes áreas:

Medición y evaluación de la implementación del programa de comunicación:

Este tipo de evaluación se encarga de identificar si las actividades planificadas acorde a las estrategias definidas en el área de comunicación se han cumplido acorde a los cronogramas establecidos.

Medición y evaluación del desempeño de los recursos

La medición se focaliza en los recursos humanos, técnicos, tecnológicos y financieros determinando si estos han sido asignados acorde a lo previsto y si se han desempeñado en función a los lineamientos establecidos.

Medición y evaluación de los resultados

Se enfoca en los resultados obtenidos en cada uno de los procesos determinados en el plan de comunicación. Su desarrollo determina la validez de las estrategias, identificando las falencias que impidieron un mejor desempeño.

En función de este tipo de evaluación se puede calificar la calidad del plan de comunicación, verificando si las acciones delimitadas han sido desarrolladas acorde a lo previsto y si los resultados han permitido alcanzar el estado deseado que originó su desarrollo.

Medición y evaluación de la implementación de los ajustes:

La información proporcionada mediante la evaluación determina la necesidad de ajustes, cambios y toma de decisiones parmente. Estas acciones también deben ser sujetas a evaluación, verificando si se han implementado adecuadamente y si han apoyado a mejorar los resultados.

2.2.3 Métodos de medición y evaluación

La evaluación responde a diversos tipos de métodos que dan lugar a la existencia de metodologías definidas. En la actualidad, los métodos son apoyados con recursos principalmente tecnológicos que facilitan los procesos de control y ejecución.

Dentro de los métodos de medición y evaluación, los relacionados al uso de técnicas matemático-estadístico van alcanzado relevancia, en la medida que generan información a través del procesamiento de datos.

En el campo del control de la comunicación estratégica, el uso de indicadores de gestión ha tomado relevancia, en la medida que permiten cumplir con todas las características que el

control requiera y que fueron señaladas anteriormente en el gráfico No.4. Su desarrollo tiene la ventaja de que es especializado en el proceso que mide, otorgando información relevante sobre su desarrollo.

2.3 El Modelo Communication Management Bridge

La importancia de la comunicación organizacional ha tenido una influencia en diferentes campos de la administración, reflejándose en el mayor desarrollo de modelos de gestión que permitan su aplicación efectiva. Concretamente el CMB, conforma una integración de la evaluación y medición de los procesos que forman parte de la comunicación organizacional estratégica implementada por una empresa.

Su desarrollo establece la necesidad de implementar modelos que paralelamente diagnostiquen, evalúen y midan los resultados alcanzados por los diferentes procesos organizacionales, los cuales se relacionan a la comunicación en una organización. De esta manera, se puede implementar acciones más efectivas, las cuales apoyen a la empresa a cumplir con sus objetivos

Su desarrollo establece una visión más efectiva que reconoce la importancia de la comunicación organizacional, promoviendo mecanismos que permitan su perfeccionamiento constante.

2.3.1 Supuestos teóricos y metodológicos

La comunicación estratégica demanda de procesos consolidados los cuales deben ser evaluados permanentemente a fin de establecer un perfeccionamiento constante interno. Dentro de los supuestos teóricos y metodológicos derivados de su desarrollo, se pueden identificar los siguientes:

Supuesto teóricos:

- La evaluación y medición de la comunicación estratégica empresarial debe focalizarse a todas las áreas internas para que el control efectuado sea efectivo y permita determinar las acciones que ameritan ajustes y cambios.
- No existe un modelo teórico unitario que pueda aplicarse en una empresa en el campo de la comunicación. Su desarrollo debe responder a las necesidades propias existentes las cuales deben ser identificadas y levantadas previamente.
- Los modelos de comunicación estratégica deben estar en constante cambio acorde a los avances de la sociedad y a los diferentes comportamientos de la población.
- La tecnología debe ser considerada como un medio y no como un fin. Su uso es solo adecuado en la medida en que aporten con el cumplimiento de los objetivos planteados.
- El desarrollo de un plan de comunicación estratégica demanda de la participación activa de todas las áreas y de todo el personal, siendo un mecanismo viable para poder apoyar el crecimiento organizacional.
- El control debe ser adaptado a los procesos propios de la empresa para que sean efectivos. La implementación de metodologías sin un mayor enfoque no permitirán aportar el crecimiento de la empresa.
- La comunicación estratégica demanda de estructuras consolidadas las cuales deben ser evaluadas permanentemente, verificando si su gestión aporta al cumplimiento de los objetivos esperados.

En cuanto a los procesos metodológicos, los supuestos existentes con su aplicación pueden describirse en los siguientes elementos:

- No existe una metodología universal relacionada al campo de la comunicación estratégica. Su desarrollo debe responder a las necesidades de la empresa y a los mecanismos disponibles para su implementación.

- Las metodologías deben ser integrales, es decir considerar todos los procesos existentes en la empresa y como estos se relacionan para mejorar la comunicación.
- La implementación de las metodologías debe abarcar procesos internos y externos. Los procesos internos se relacionan en la comunicación entre el personal y los externos toman en consideración al cliente y a los proveedores.
- Las metodologías pueden ser sujetas a cambios en función de las necesidades de la empresa y los procesos planificados en el campo de la comunicación organizacional

2.3.2 Fases y actividades del modelo

El modelo CMB se compone de tres fases definidas que se describen en los siguientes aspectos:

- Fase Estratégica
- Fase táctica
- Fase operativa

Cada una de las fases descritas permite consolidar un proceso de medición y evaluación efectivo en el campo de la comunicación tendiente a mejorar su gestión para que aporte al desarrollo de la empresa. A continuación se describen los ejes que cada una de las fases comprenden:

2.3.3 Fase estratégica: Planificación de la evaluación

La fase estratégica comprende la planificación interna de los procesos de gestión los cuales permiten la consolidación de un modelo efectivo de comunicación estratégica. Su desarrollo comprenden las siguientes etapas:

- Diagnóstico de la empresa (Interno y Externo)
- Delimitación de los procesos organizacionales
- Definición de los objetivos (Business Results)
- Establecimiento de los objetivos de la comunicación (Outcomes-Outputs)

La planificación estratégica representa para la comunicación organizacional el mecanismo de seguimiento adecuado para el cumplimiento coordinado de los objetivos esperados, aspecto que representa un instrumento de seguimiento y control útil para la implementación de sistemas efectivos a nivel interno y externo.

Su desarrollo es vital y genera una serie de resultados los cuales deben ser evaluados a fin de determinar si estos han permitido que la empresa tenga un mejor control de la comunicación y si esta permite elevar su productividad y rendimiento.

2.3.4 Fase táctica: Diseño de la medición

La fase táctica da lugar a la conformación de un cuerpo de la evaluación y medición. Es decir, su desarrollo permite conocer el desempeño de cada una de las áreas internas existentes, situación que fomenta su crecimiento.

Dentro de los elementos que conforman esta fase se encuentran las siguientes:

- Determinar las variables de medición y evaluación.
- Definir las dimensiones de evaluación que se quiere alcanzar.
- Determinar los indicadores de medición.

El desarrollo de la fase táctica permite a la empresa disponer de un modelo de gestión respaldado en indicadores de evaluación que monitoreen su comportamiento y permitan determinar de manera oportuna errores o falencias que pongan en peligro el alcance de los resultados esperados.

2.3.5 Fase operativa: Medición

La fase operativa conforme indica su nombre delimita las acciones de evaluación y medición que la empresa va a implementar para verificar si el plan de comunicación ha alcanzado los objetivos que originaron su desarrollo.

Dentro de los elementos que consta la fase de medición son:

- Determinar la población objeto del programa de comunicación.
- Identificar los participantes del programa de comunicación.
- Establecer los indicadores de evaluación en base a los objetivos propuestos.
- Definir los procesos de análisis a ser implementados.
- Establecer los mecanismos para la difusión de los resultados.

La fase operativa establece los procesos de interpretación de los resultados, los cuales permitirán identificar si lo actuado ha sido positivo o amerita realizarse ajustes en sus diferentes actividades. De esta manera, el proceso se convierte en un mecanismo de retroalimentación ideal para mantener en constante mejoramiento a la empresa, haciendo de la comunicación un recurso viable para impulsar su desarrollo.

CAPÍTULO III MARCO TÉCNICO METODOLÓGICO

3.1 Diseño de la investigación

La presente investigación será de tipo correccional descriptivo. Es decir, tomará como base la investigación del área de Relaciones Públicas del Banco del Pacífico, disponiendo de información relevante que permita conocer sus procesos, alcances y procedimientos. De esta manera, se establecerá una relación entre diferentes aspectos levantados, permitiendo comprender como esto se relaciona y cumplen con los objetivos esperados.

Por otra parte, el estudio es descriptivo en la medida que se sustenta de técnicas estadísticas para procesar datos y obtener información, necesaria para poder identificar aspectos propios del caso de estudio que aportan con información relevante en el estudio.

3.2 Métodos de investigación

Se aplicaron los siguientes métodos de desarrollo en base a procesos de observación:

Método Científico

“El método científico es aquel que permite proveer de un nuevo conocimiento sobre un objeto de estudio. Su desarrollo se enfoca en la producción de conocimiento basado en la aplicación de procedimientos empíricos y técnicos acorde a la necesidad existente” Cook, 2014.

Su aplicación permitirá obtener información sobre los sistemas y planes de comunicación que el Banco del Pacífico desarrolla, determinando sus mecanismos y estrategias.

Método Inductivo

“Comprende el estudio particular del objeto de estudio para promover resultados generales que pueden ser aplicados en el universo” Cook, 2014.

Su aplicación se basa en la selección de profesionales encargados del área de comunicación y RRPP para la aplicación de los instrumentos de campo.

Método descriptivo

“El método descriptivo es aquel que utiliza técnicas estadísticas para evaluar las características del objeto de estudio determinando las variables existentes y como estas se relacionan entre sí” Cook, 2014.

Su utilización permitirá procesar los datos obteniendo información relevante que permita conocer sobre los procesos internos, fortalezas y debilidades en el área de comunicación y RRPP.

3.3 Técnicas de recolección de datos

La investigación se desarrolló mediante el diseño de una entrevista semi estructurada a 22 funcionarios del Banco del Pacífico, Área de Comunicación y RRPP, que permitió focalizar el estudio en temas de relevancia correspondientes a los procesos de comunicación y RRPP. Su aplicación permitió contar con información actualizada y pertinente sobre esta área, verificando de mejor manera las acciones cumplidas y los resultados esperados.

3.3 Procesos de investigación

La investigación fue realizada en base de los siguientes procesos:

- Preparación de la entrevista
- Coordinación con los responsables del Banco del Pacífico para su realización
- Realización de la entrevista
- Grabación de la entrevista
- Revisión de los resultados de la entrevista
- Tabulación de los resultados
- Análisis e interpretación

CAPÍTULO IV TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

El proceso de levantamiento de las entrevistas semi estructuradas fue procesado e interpretado apoyado en cuadros y gráficos para que puedan observarse de mejor manera. A continuación se detallan los resultados obtenidos.

4.1 FASE ESTRATÉGICA

Determinación del modelo de Gestión Empresarial

- a. Características que tiene la organización en cuanto a su actividad, sector, misión, visión y valores.** El Banco el Pacífico cuenta con una filosofía corporativa y estructura administrativa interna definida en donde el área de comunicación y RRPP se focaliza principalmente en velar por la buena imagen de la institución en el mercado en general. Sus funciones apegadas a los lineamientos internos se fundamentan en establecer un reconocimiento permanente de la población referente a los servicios prestados por la institución, brindando seguridad y confianza en las diferentes operaciones financieras cumplidas.

A nivel interno, el personal del área señala principalmente que los diferentes elementos que componen los ejes directrices de la institución son totalmente identificados. En este sentido, el 64% señala que identifica a la visión, el 50% la misión, el 55% los principios, el 73% los valores y el 54% la estructura orgánica.

Los resultados obtenidos permiten señalar que la institución ha realizado un importante trabajo en la comunicación interna, permitiendo que sean reconocidos e identificados los elementos directrices. Esto a su vez permite regular los procesos de gestión y obligaciones de cada área, aspectos que facultan un crecimiento sostenido y sustentable del banco en la sociedad.

Es importante resaltar que de todos los elementos evaluados, la misión es el que menor reconocimiento tiene con el 50%, mismo que señala la necesidad de establecer ciertos refuerzos en los mecanismos de difusión, siendo este un elemento indispensable para que sea conocido.

Resumiendo los resultados, se puede señalar las siguientes fortalezas y debilidades de la comunicación con respecto a los elementos estratégicos internos:

Fortalezas:

- El alto nivel de reconocimiento del personal referente a la filosofía corporativa y estructura orgánica revela eficiencia en la difusión interna.
- El personal mantiene claros los procesos de aporte, en base a sus responsabilidades.
- El reconocimiento de la filosofía corporativa fomenta el trabajo en equipo y el mejoramiento del entorno laboral, lo que eleva la calidad del servicio permitiendo que el Banco se desarrolle acorde a los objetivos buscados.

Debilidades:

- Algunos inconvenientes en la identificación de la misión, señala problemas en cuanto a los medios internos de comunicación.

b. La gestión de comunicación ocupa un espacio en los ejes estratégicos de la organización Los directivos internos mantienen claramente identificada la importancia que tiene la comunicación para el desarrollo de los objetivos institucionales. En este sentido, se han definido un conjunto de acciones a cargo del área de comunicación y RRPP para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos formulados. Dentro de estos se encuentran los siguientes:

- Plan de manejo de medios de comunicación
- Control de los mensajes en las campañas publicitarias realizadas
- Control de convenciones o reuniones referentes a la imagen institucional
- Uso del nombre e imagen del Banco en programas, eventos u otros
- Manejo de conversatorios, meetings o eventos realizados.

Los procesos de comunicación y RRPP responden a un programa previamente aprobado por parte de la gerencia general, en donde se encuentran presupuestos definidos, apoyados con partidas que permitan el cumplimiento de las actividades necesarias. Cada programa describe como aporta al cumplimiento de los objetivos, debiendo estos responder a un proceso de medición y auditoría permanente.

La comunicación para el Banco del Pacífico es un eje básico de desarrollo, que permite promocionar su imagen en la sociedad, buscando siempre que esta relacione sus servicios para aumentar la cobertura y participación.

El departamento de comunicación y RRPP, permite que a nivel interno y externo, el Banco mantenga una imagen impecable, adecuadamente utilizada y reconocida por la sociedad como una de las instituciones financieras más importantes del país.

Al respecto, es importante citar que su gestión contribuye al cumplimiento de los objetivos planteados, siendo una base para permitir que el Banco pueda ser diferenciado y reconocido, siendo esto un aporte indispensable para que pueda crecer en el mercado.

Conforme se observa, los resultados alcanzados señalan que el 59% del personal del área, reconoce que los programas realizados están acorde a los objetivos estratégicos planteados. Por otro lado el 41% considera que debe mejorarse los procesos de relación.

Se pueden señalar las siguientes fortalezas y debilidades sobre lo analizado:

Fortalezas:

- Relación de los programas de comunicación con los objetivos estratégicos institucionales.
- Programas previamente aprobados por la Gerencia General para garantizar la disponibilidad de recursos en su desarrollo.
- Amplia cobertura de gestión de los programas de comunicación cumplidos.
- Mecanismos de verificación de aporte de cada programa del área con los objetivos estratégicos planteados.

Debilidades:

- No existe un mapeo interno que sustente el aporte de los programas de comunicación con los objetivos estratégicos planteados.
- No se han identificado indicadores que permitan evaluar los procesos cumplidos en base a la gestión realizada en el área.
- No se dispone de un manual de comunicación y RRPP interna que faculte un mejor apoyo a las diferentes áreas internas.

- c. Procedimientos organizacionales de control de gestión en la organización.** El control es parte de los procesos de retroalimentación que el área de comunicación y RRPP emplea para determinar el desempeño alcanzado e identificar falencias que afecten a la gestión. No obstante, su desarrollo no cuenta con un modelo de evaluación, sino con iniciativas propias del personal encargado, por lo que no se dispone de formatos estandarizados que ayuden a identificar los problemas encontrados y las soluciones que sobre estos se han realizado.

El Banco del Pacífico dispone de un Business Process Management BPM, que determina los niveles de calidad disponibles, pero en estos no se han integrado los programas de comunicación, siendo esta situación una clara debilidad existente.

Analizando los datos estadísticos, se puede indicar que el 77% del personal considera que a nivel interno sí existen procedimientos organizacionales de control, los cuales son desarrollados para promover un mejoramiento de la gestión cumplida. El 23% en cambio, indica que los procedimientos no son claros, no permitiendo aportar efectivamente con una retroalimentación más completa.

En cuanto a la rigurosidad de su aplicación, los resultados señalan que el 59% considera que los procedimientos se cumplen acorde las necesidades existentes. Por otro lado, el 41% indica que estos no se cumplen en su totalidad.

La frecuencia del control es necesaria y esta debe responder a las necesidades existentes. Los resultados señalan que el 40% indica que se aplican de manera mensual, el 23% diaria, el 18% semanal, el 9% trimestral, el 4% semestral y anualmente respectivamente.

En función de estas respuestas, se observan las siguientes fortalezas y debilidades:

Fortalezas:

- El área de comunicación y RRPP identifica la importancia de disponer de procesos orientados al control de la gestión cumplida.
- Existen procedimientos aplicados en la actualidad, los cuales permiten brindar información sobre el desempeño de la comunicación.

Debilidades:

- No se disponen de indicadores especializados en el área de comunicación lo que complica la evaluación del rendimiento.
- Los procesos de control no se encuentran debidamente estandarizados lo que complica la comparación de resultados obtenidos.
- Los procedimientos no se acompañan de técnicas y metodologías, lo que afecta la interpretación de los resultados.

d. Selección de los objetivos organizacionales: Los objetivos estratégicos de la organización se tienen en cuenta para llevar adelante la gestión de comunicación.

Los objetivos estratégicos planteados a nivel general en el Banco del Pacífico y que conforman la Planificación Estratégica Institucional - PEI, delimitan todas las acciones desarrolladas por las diferentes áreas, dentro de las cuales se encuentra la comunicación y RRPP.

En este caso, como se indicó anteriormente, los programas de comunicación aprobados se enfocan a aportar el cumplimiento de los objetivos, debiendo estos señalar como su gestión contribuye al cumplimiento de lo esperado por la institución.

En este caso, la institución ha logrado conformar una cultura y comportamiento organizacional sustentada en el PEI y en base de esta dar lugar a Planes Operativos que se encuentren claramente focalizados.

La comunicación es un eje fundamental de desarrollo, debiendo cada una de sus actividades relacionarse a lo buscado por la institución. En este caso, sus funciones son principalmente las siguientes:

- Fomentar el posicionamiento y reconocimiento en el mercado.
- Evitar que la imagen institucional se vea afectada por situaciones que pongan en peligro su reputación.

- Garantizar procesos comunicacionales de calidad que permitan a la población reconocer los servicios y eventos realizados por la institución.
- Fomentar una mayor vinculación con la sociedad como base para poder alcanzar un desarrollo sustentable.

Los resultados señalan que el 68% considera que los objetivos estratégicos sí son tomados en cuenta para la formulación de programas en el área de comunicación. Por otra parte el 32% considera que no todos los programas aportan a cumplir con los objetivos planteados.

En base a los resultados, se identifican las siguientes fortalezas y debilidades:

Fortalezas

- Se ha alcanzado una sólida cultura organizacional la cual se relaciona con el PEI.
- Las actividades cumplidas por el área de comunicación determinan en qué medida aportan a los objetivos institucionales.
- Existe una fase de aprobación previa para el cumplimiento de cualquier actividad en el área de comunicación.

Debilidades:

- No se especifica técnicamente como se aportan a los objetivos estratégicos en base a los programas de comunicación aprobados.
- No se puede identificar el valor que aportan los programas a los objetivos planteados de manera cuantitativa.

e. Definición de los objetivos de comunicación- Estudio previo para definir que los objetivos de comunicación respondan a las necesidades de la organización. En el área de comunicación y RRPP, se manejan levantamientos tanto internos como externos que permitan identificar aspectos relevantes que orienten el desarrollo de los programas aprobados. Dentro de los estudios que se desarrollan, se encuentran los siguientes:

- Nivel de impacto de las TIC'S en los procesos de comunicación en el mercado nacional.
- Programas de comunicación realizados por otras entidades financieras.

- Normativas y regulaciones referentes a la comunicación en Ecuador.
- Políticas gubernamentales relacionadas a la comunicación.
- Nivel de identificación y posicionamiento del Banco en el mercado.

Todos los estudios realizados, son cumplidos con el objetivo de disponer de información que mejore la gestión de la comunicación, siendo estudios previos para desarrollar los diferentes planes y programas que el área genera.

Conforme a los resultados, se observa que el 59% del personal considera que si se realizan estudios previos al desarrollo de programas en el área. Por otra parte, el 41% no los identifica. Estos resultados permiten indicar lo siguiente:

Fortalezas

- Es parte de la institución el promover la realización de estudios para obtener información que sustente sus programas.
- Los estudios previos realizados mantienen una visión amplia en donde se incorporan levantamientos referentes a tecnología, normativas, competencia y nivel de desarrollo de la comunicación en el mercado, para que los programas desarrollados se encuentren relacionados a las nuevas tendencias.

Debilidades:

- No se dispone de registros estandarizados sobre los levantamientos citados.
- No se dispone de informes comparativos de los estudios previos cumplidos.
- No se conoce como la información levantada se relaciona con los programas de comunicación aprobados.

4.2 FASE TÁCTICA

Dimensiones e indicadores a medir. Objetivos de Resultado

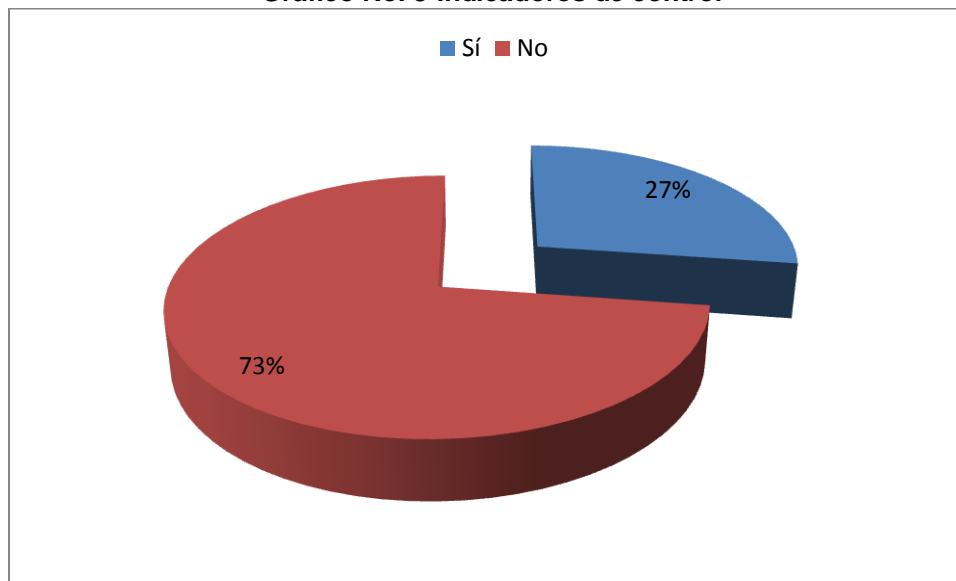
1. ¿Se han determinado indicadores observables en la realidad que permitan verificar el cambio en la variable de comunicación sobre la cual se gestiona?

Cuadro No. 4-Indicadores de control

Descripción	Frecuencia	Tasa
Sí	6	27,27%
No	16	72,73%
Total	22	100,00%

Elaborado por: Autora

Gráfico No. 8-Indicadores de control



Elaborado por: Autora

Análisis e interpretación

Una de las principales falencias que existen en el área de comunicación y RRPP es las técnicas aplicadas para el control y medición de los programas cumplidos. En este caso, no existen indicadores matemáticamente definidos que permitan relacionarse a los siguientes aspectos:

- Nivel de relación de los programas con los objetivos estratégicos.
- Nivel de desempeño alcanzado.
- Comparativo del desempeño alcanzado con lo esperado.
- Indicadores que determinen como cada programa ha mejorado a la institución.

Estas falencias no son un estándar en la institución, la cual en la actualidad dispone de modelos de control de la gestión apoyados en tecnología. El BPM es un sistema automático que permite parametrizar la gestión, teniendo como base el uso de indicadores. No obstante, estos no han cubierto el área de comunicación.

Estas debilidades son claramente identificadas por el personal a cargo. Los resultados señalan que el 73% conoce que no existen adecuados indicadores de desempeño de la comunicación, mientras que el 27% señala que si existen indicadores. Sobre lo expuesto, se pueden identificar las siguientes fortalezas y debilidades:

Fortalezas

- El personal reconoce la importancia del control y medición dentro del área de comunicación.
- Se efectúan procesos de control internos que permiten evaluar el desempeño alcanzado.

Debilidades

- No se cuentan con indicadores especializados en el área de comunicación.
- Los procesos de medición no se han integrado en el BPM institucional.
- Los mecanismos de control no cuentan con una técnica y parametrización que ayuden a realizar informes comparativos.

4.3 FASE OPERATIVA

Niveles y dispositivos de medición

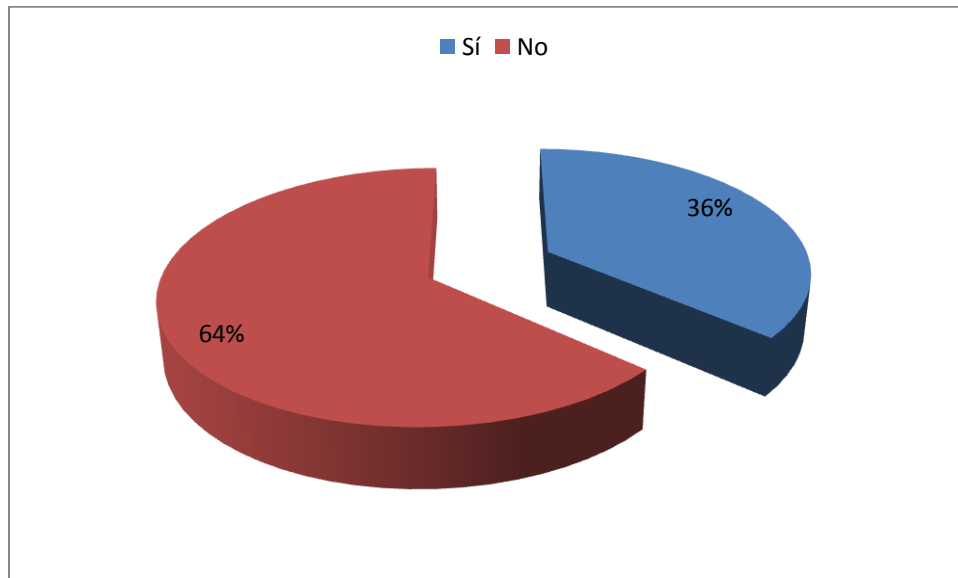
7. ¿Existió un procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición durante y posterior a la ejecución del programa de comunicación?

Cuadro No. 5-Procedimientos de medición

Descripción	Frecuencia	Tasa
Sí	8	36,36%
No	14	63,64%
Total	22	100,00%

Elaborado por: Autora

Gráfico No. 9-Procedimientos de medición



Elaborado por: Autora

Análisis e interpretación

Cada programa de comunicación cumplido cuenta con un registro de diseño y aprobación tanto por el área en donde se cumple como por la Gerencia General del Banco. Dentro del diseño se incluyen procesos de control los cuales deben reportar sobre los avances y logros alcanzados.

Cada proyecto, dispone de procesos de medición independientes dado a su enfoque y desarrollo, lo que ha dificultado en gran medida la presentación de informes que permitan realizar un chequeo amplio sobre los alcances.

Los resultados muestran que el 64% del personal indica que no se cuenta con procedimientos formales de control, mientras que el 36% indica que si se tiene. Sobre lo expuesto es importante aclarar ciertos procesos observados.

- Los programas de comunicación cuentan con procesos de control, los cuales se han definido en base al tipo de actividades que las conforman.
- Existe personal interno del área encargada de controlar y medir los resultados, presentándose informes sobre los resultados alcanzados.
- El área de comunicación y RRPP presenta una rendición de cuentas anualmente en donde expone los resultados alcanzados.

Como se puede observar, sí existen procesos de control internos, siendo este un factor positivo en el desarrollo institucional. Sin embargo, los controles no se encuentran apoyados con procesos técnicos lo que dificulta la calidad en cuanto a la información que estos proveen.

Se pueden determinar en base a lo expuesto las siguientes fortalezas y debilidades:

Fortalezas

- Reconocimiento del control como un proceso en los programas de comunicación y RRPP cumplidos.
- Personal asignado a los procesos internos de evaluación.
- Procesos especializados en el control en base al tipo de programa.

Debilidades

- No se cuenta con modelos de evaluación y control apoyados en metodologías técnicas.
- No se cuenta con estandarización de procesos de control.
- Los informes y resultados no son comparados en periodos de tiempo para determinar su impacto.

Tratamiento de resultados

8.- ¿Se han procesado datos obtenidos de las mediciones realizadas?

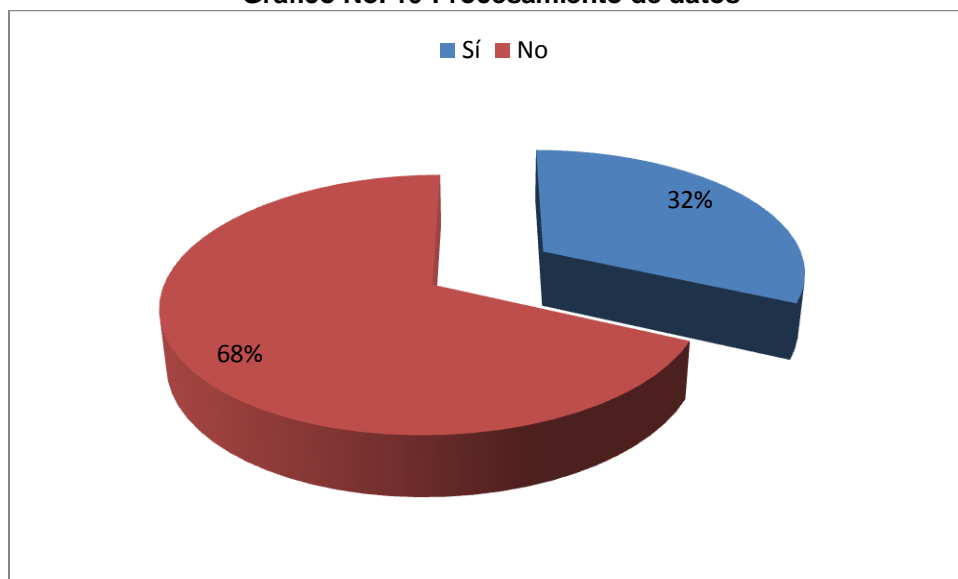
Cuadro No. 6-Procesamiento de datos

Descripción	Frecuencia	Tasa
-------------	------------	------

Sí	7	31,82%
No	15	68,18%
Total	22	100,00%

Elaborado por: Autora

Gráfico No. 10-Procesamiento de datos



Elaborado por: Autora

Análisis e interpretación

La retroalimentación actual se basa en procesos desarrollados por la propia área de comunicación y especializados en base a los diferentes programas cumplidos. Su estructura de evaluación principalmente es cualitativa, presentándose informes donde se detallan los alcances de cada programa y su impacto en la institución.

Anualmente, el informe de rendición de cuentas agrupa los resultados presentados de los informes parciales, siendo estos la fuente de información más completa que el área presenta sobre su gestión.

En base a los resultados, el personal ajusta los programas y genera el Plan de Mejoras de Comunicación, el cual comprende el fortalecimiento de las áreas que no han alcanzado un rendimiento adecuado.

Los resultados del personal, evidencian algunos inconvenientes en cuanto al tratamiento de los datos, el 68% señala que no se han procesado los datos obtenidos de los controles realizados, mientras que el 32% indica que sí se han procesado. Como se observa, la dificultad en cuanto al tratamiento de los datos, da lugar a falencias en cuanto a los programas de mejora, los cuales no siempre cuentan con una información adecuadamente tratada que permita al Banco mejorar su gestión apoyada en la comunicación.

Se evidencian las siguientes fortalezas y debilidades:

Fortalezas

- Los controles realizados se orientan en mostrar los beneficios y aportes que el área de comunicación generan a la institución.
- Existe una estructura de informes parciales y anuales.

Debilidades

- El procesamiento de datos no responde a una técnica definida.
- No se han establecido los mecanismos para apoyar el control desde un eje más cuantitativo.
- No se dispone de tableros de comando orientados al control de los programas de comunicación.
- No se dispone de un manual técnico para el procesamiento de datos en base a los programas desarrollados.

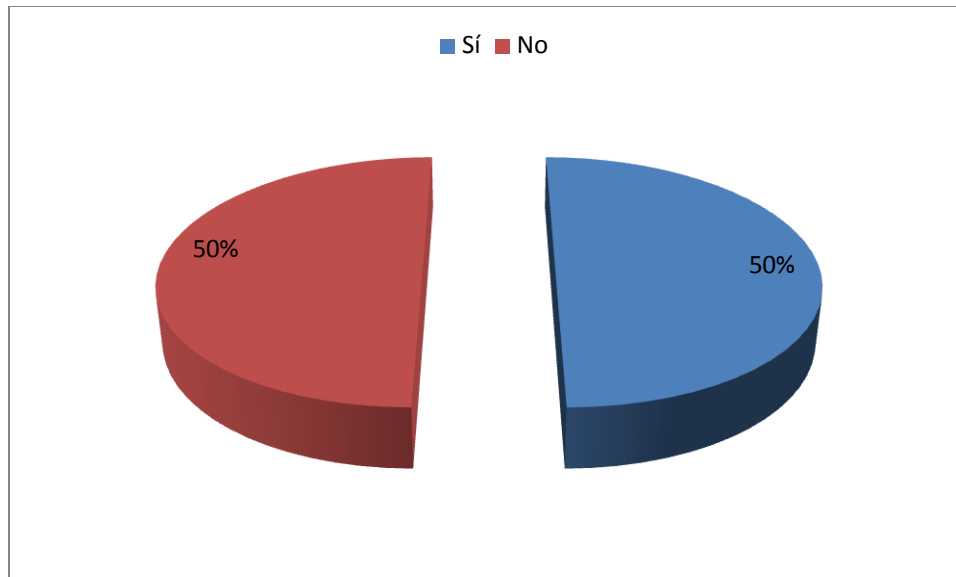
9.- ¿Se han evaluado los resultados obtenidos en relación con los objetivos organizacionales e indicadores seleccionados?

Cuadro No. 7-Evaluación de resultados

Descripción	Frecuencia	Tasa
Sí	11	50,00%
No	11	50,00%
Total	22	100,00%

Elaborado por: Autora

Gráfico No. 11-Evaluación de resultados



Elaborado por: Autora

Análisis e interpretación

Dentro de las responsabilidades del área de comunicación se encuentra la evaluación de los resultados que cada programa desarrollado ha presentado. Es responsabilidad de sus directivos establecer mecanismos de control que ayuden a determinar el aporte y resultados de la comunicación.

Los resultados muestran un equilibrio en las respuestas, considerando el 50% del personal del área que sí se han evaluado los resultados obtenidos, mientras que el otro 50% considera que no. Para poder interpretar los resultados, se puede señalar que el control se efectúa pero este no es estandarizado lo que complica su evaluación y relación con los objetivos estratégicos.

Lo expuesto permite citar las siguientes fortalezas y debilidades

Fortalezas

- Se evalúan los resultados de manera independiente por cada programa cumplido.
- Se emiten reportes de los resultados alcanzados.

Debilidades

- No se maneja una estructura técnica de evaluación.

- No se puede determinar cómo los resultados impactan en los planes de mejora desarrollados.

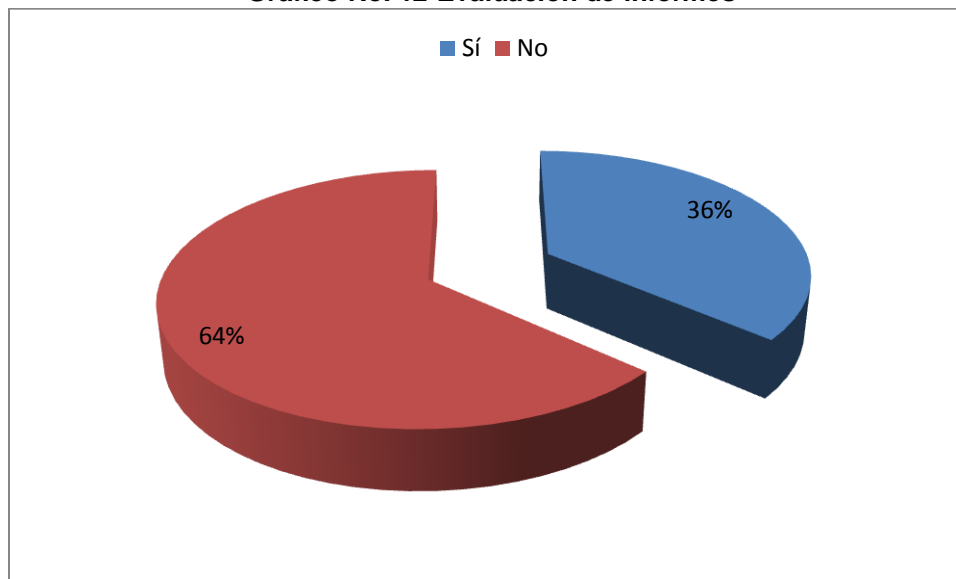
10.- ¿Se han elaborado informes con los logros obtenidos en relación a los objetivos propuestos, empleando para ello los indicadores y metas establecidas?

Cuadro No. 8-Elaboración de informes

Descripción	Frecuencia	Tasa
Sí	8	36,36%
No	14	63,64%
Total	22	100,00%

Elaborado por: Autora

Gráfico No. 12-Evaluación de informes



Elaborado por: Autora

Análisis e interpretación

El área de comunicación tiene la responsabilidad de presentar los siguientes informes sobre su gestión:

- Control de asistencia del personal- Frecuencia semanal.
- Control de gestión de los programas desarrollados.- Frecuencia Mensual.
- Control de rendimiento de cada programa- Frecuencia Mensual.
- Informe de actividades cumplidas- Frecuencia Anual.
- Control del plan de mejoras- Frecuencia Anual.
- Control de cumplimiento del Plan Operativo POA- Frecuencia Anual.

Conforme a lo expuesto, se puede observar que existe control estructurado apoyado con informes especializados los cuales mantienen frecuencias específicas.

En cuanto a los resultados emitidos por el personal, estos señalan que el 64% indica que no se elaboran informes de los logros obtenidos, mientras que el 36% indica que sí se elaboran. Esta situación describe algunas falencias en cuanto a la participación del personal del área con respecto al acceso a los informes. Esto representa una debilidad que debe ser superada.

Analizando lo expuesto, se describen las siguientes fortalezas y debilidades

Fortalezas

- Existe una estructura especializada de informes definidos en base a frecuencias establecidas.
- Los informes mantienen un enfoque que permite evaluar la gestión cumplida en el área.

Debilidades

- No se dispone de una técnica de parametrización de los informes que permita identificar la relación de los resultados con los objetivos propuestos.
- No todo el personal del área conoce la importancia de esta actividad.

Diseñar los reportes e informes

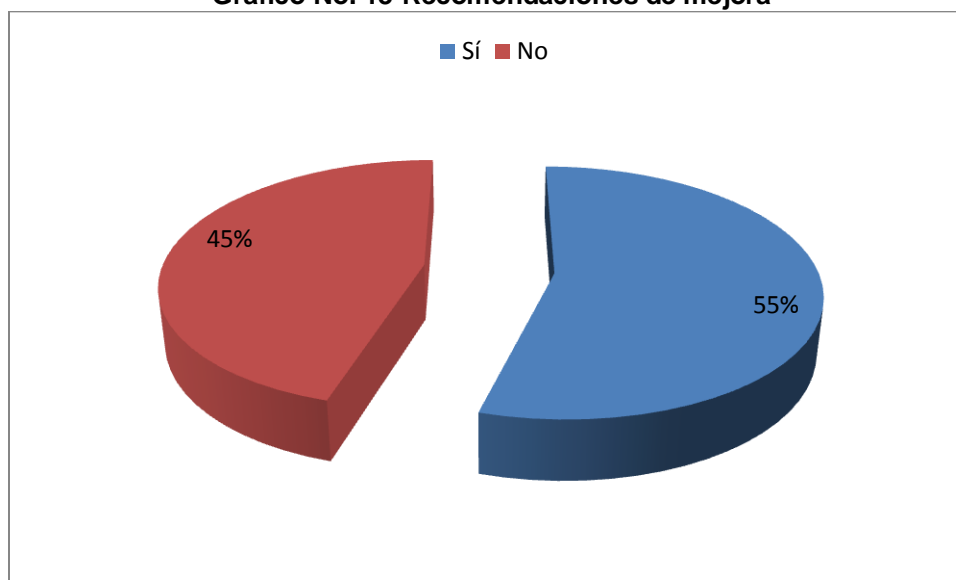
11.- ¿Se han propuesto recomendaciones de mejora de modo tal que puedan ser tomados como objetivos de comunicación para futura planificación?

Cuadro No. 9-Recomendaciones de mejora

Descripción	Frecuencia	Tasa
Sí	12	54,55%
No	10	45,45%
Total	22	100,00%

Elaborado por: Autora

Gráfico No. 13-Recomendaciones de mejora



Elaborado por: Autora

Análisis e interpretación

La realización de los reportes orienta el desarrollo de planes de mejora los cuales se establecen en base a las necesidades de las diferentes áreas del banco, convirtiendo al área de comunicación en un ente de apoyo permanente para su fortalecimiento.

Los resultados señalan que el 55% considera que de los informes realizados se derivan recomendaciones orientadas a fortalecer la institución, siendo este un factor positivo. Por el contrario, el 45% considera que no se realizan.

Como se indicó anteriormente, la existencia del Plan de Mejoras es el ejemplo claro de la presentación de recomendaciones en base a los levantamientos realizados, lo que conlleva a entender que el personal está claramente enfocado en buscar soluciones viables y permanentes para mejorar la gestión cumplida.

Se pueden formular las siguientes fortalezas y debilidades

Fortalezas

- Programa estructurado de Plan de Mejoras en base de los resultados de los informes.
- Estructura de informes definida.

- Procesos de rendición de cuentas establecido.

Debilidades

- Bajos niveles de relación entre los resultados de los informes, los objetivos estratégicos y el plan de mejoras.
- Carencia de indicadores especializados en base a los informes presentados.

Los resultados observados muestran fortalezas y debilidades en los procesos de evaluación y control de los programas de comunicación que pueden derivar varios programas de mejoras. Es destacable la estructura interna definida, lo cual es un requerimiento necesario para poder gestionar acciones tendientes a mejorar el rendimiento institucional.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Una vez concluida la investigación, se formulan las siguientes conclusiones en base a los capítulos presentados:

Fase estratégica:

- El Banco del Pacífico se ha caracterizado siempre por ser una institución pionera, líder en cuanto a la propuesta de servicios innovadores que marcan un direccionamiento en el servicio financiero en el país. Su desarrollo ha contado siempre con el manejo y administración eficiente de su comunicación, la cual le ha permitido fortalecer su participación y posicionamiento. Al respecto, la institución cuenta con un alto direccionamiento estratégico apoyado con una visión, misión, políticas internas y valores establecidos que son difundidos en cada una de las actividades desarrolladas. Con respecto a la comunicación, cuenta con un área especializada encargada de su administración a nivel interno y externo, mostrando la importancia que su desarrollo tiene como un eje de impulso para alcanzar los objetivos estratégicos planteados. Lo expuesto describe la importancia que la institución ha establecido a los procesos internos de organización, comunicación y relaciones públicas sobre las cuales ha generado estrategias que le han permitido alcanzar un sólido posicionamiento en el mercado.
- En la actualidad, gracias al avance científico y tecnológico, la gestión de la comunicación y concretamente la evaluación y control cuentan con modelos altamente calificados cuya aplicación apoyan a brindar información necesaria para la toma de decisiones efectivas. Las tendencias existentes combinan procesos cualitativos y cuantitativos, los cuales ameritan una estructura y la definición de procedimientos necesarios para que la comunicación empuje hacia el desarrollo sostenido y permanente. Los actuales niveles de competitividad han generado que las instituciones financieras incorporen procesos comunicativos siendo estos en su mayoría considerados estratégicos. La incorporación de áreas de comunicación dentro de las estructuras orgánicas no es suficiente en las empresas si no se establecen estrategias claramente relacionadas con los objetivos institucionales, factor que es determinante para el mejoramiento de la calidad del servicio.

Fase operativa

- Los métodos seleccionados para la investigación se apoyan en instrumentos desarrollados para alcanzar información actualizada y pertinente. En este sentido, el uso de entrevistas al personal del área permitió aportar a la investigación, brindando una clara transparencia en cuanto a los resultados, facultando una investigación amplia que seguramente aportará al crecimiento institucional. Su aplicación requirió una coordinación efectiva para que puedan levantarse los datos necesarios para soportar cada proceso de la investigación.
- La investigación realizada comprobó que el Banco del Pacífico tiene un alto enfoque en la comunicación organizacional, disponiendo de programas previamente definidos apoyados con un presupuesto que permita su consecución. El personal interno conoce sus funciones y la importancia del área para fortalecer el posicionamiento institucional. En cuanto al control, este es estructurado y se apoya en informes definidos en base a frecuencias los cuales permiten formular planes de mejora que representan un apoyo para fomentar una mejor gestión.

Fase táctica:

- Dentro de las debilidades encontradas se han identificado la carencia de procesos técnicos, no siendo esta área integrada dentro del sistema de control interno. Esta situación ha dificultado la relación entre los programas realizados con los objetivos estratégicos y los planes de mejora. Los procesos de evaluación no cuentan con indicadores especializados ni procesos estandarizados lo que complica la comparación de los resultados, siendo esto una situación que puede generar falencias en cuanto a las acciones cumplidas.
- No se cuenta con mecanismos que correlacionen los objetivos del Banco con los propuestos por el Plan de comunicación, evidenciando falencias en su desarrollo.

5.2 Recomendaciones

Las conclusiones planteadas permiten formular las siguientes recomendaciones:

Fase estratégica

- Es importante que los procesos de control se conformen en base a indicadores que permitan disponer de un tablero de comando que apoye a determinar debilidades de manera oportuna. Además su desarrollo permitirá relacionar de mejor manera los objetivos institucionales con los programas cumplidos y los programas de mejora. El tablero de comando se debe conformar de indicadores previamente definidos para instituciones financieras, para que estos contribuyan con información que aporte al crecimiento empresarial.
- Se recomienda que el proceso de control integre los modelos de control institucional contando con indicadores especializados en base de los programas desarrollados. Su desarrollo debe ser apoyado con tecnología de punta, para que se agilicen los procesos internos y se obtenga información del rendimiento de manera oportuna.

Fase operativa:

- Debe estandarizarse los procesos de control a fin de que se efectúen comparativos de los informes realizados permitiendo una mejor supervisión de los logros alcanzados. Es necesario que los resultados citados en los informes sean difundidos al personal, para que a través de estos se definan planes de mejora como parte de la cultura institucional.
- Es importante que el personal del departamento disponga de mayor información sobre los controles cumplidos para permitir una mejor empatía en el área. Por ello se recomienda que se establezcan procesos estandarizados de comunicación de resultados, los cuales integren a todo el personal para que puedan proponerse cambios y mejoras de manera permanente.

Fase táctica:

- Se recomienda que la presente investigación se realice anualmente para determinar si se han superado las debilidades encontradas. Se debe comparar los resultados obtenidos a fin de que estos permitan determinar los progresos alcanzados y los aspectos sobre los cuales es necesario trabajar.

- Es importante que se apoyen los procesos de medición con el uso de tecnología a fin de que se facilite el levantamiento y procesamiento de datos. Debe capacitarse al personal sobre el uso de las aplicaciones implementadas a fin de que no se cometan errores en los procesos de registro e interpretación de datos.

BIBLIOGRAFÍA:

- Adel, R. (2010), Desarrollo de la Comunicación, Ediciones Publicar, 2da edición, México-México
- Alarico, C. (2008). Gerencia de relaciones públicas y protocolo. Caracas-Venezuela: EL NACIONAL.
- Carlock, R. (2010). La planificación estratégica de la familia empresarial. Bilbao-España: Deusto.
- Carretón, M. (2008). Las Relaciones Públicas en la comunicación. Madrid-España: Netbiblio.
- Cook, T.D., & Reichardt, C.S. (1986). Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa. J. M. A. Méndez (Ed.). Madrid: Morata.
- Cuenca, J. (2009). Las auditorías de las relaciones públicas. Ed. El Ciervo 96 S.A. Barcelona.
- Druker, P. (2009), Gerencia para el Futuro, Ed. Omega, 2da Edición, Estados Unidos
- Enríquez, M. (2008), La Comunicación actual, Ed. Educando, 4ta edición, Buenos Aires-Argentina
- Erizalde, A. (2011). Planificación Estratégica. Santiago de Chile-Chile: CEPAL.
- Fernández, E. (2012). Administración de empresas: Un enfoque interdisciplinar. Madrid-España: Nobel.
- Ferre, M. (2008), Procesos de Comunicación, Ed. Administración de Empresas, 2da edición, Montevideo-Uruguay
- Garay, J. (2009), La Comunicación Moderna, Estudios Aplicados, 3era edición, Bogotá-Colombia
- Gema, C. (2010), Procesos de Comunicación Empresarial, Ediciones Reingeniería, 4ta edición, México-México.
- Gomez, S. (2009), Gestión enfocada en las Relaciones Públicas, Edición Administrando País, 3era edición, Bogotá-Colombia.

- GPE, J. (2009). La cultura organizacional. México-México: Ediciones Organizativas.
- Herederó, C. (2010). Organización y transformación de sistemas. Madrid-España: ESIC.
- López, R. (2011). Radio y televisión en el ámbito local. Madrid-España: Bancaja.
- López, S. (2009). Implantación de un sistema de calidad. Madrid-España: Ideas Propias.
- Martson. (1979). Modelo RACE. Estados Unidos: Centum.
- Montero, J. (2009), La incidencia de la tecnología en la comunicación., Ed. Progresar 2000, 4ta edición, Bogotá-Colombia.
- Murray, R. (2010), Las etapas de la planificación, Ed. Educar, 2da edición, México-México.
- Núñez, I. (2011). Relaciones Públicas. Santiago de Chile-Chile: RILx.
- Ongallo, C. (2009). Manual de comunicación. Madrid-España: AOC.
- Octavio, I. (2008). Modelo de Comunicación Productiva. Santa Fe.
- Rojas, O. (2008). Relaciones Públicas. Madrid-España: ESIC.
- Salanova, M. (2011). Nuevas tecnologías y formación continua en la empresa. Madrid-España: Castello.