



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA DE COMUNICACIÓN

TITULACIÓN DE LICENCIATURA EN ASISTENCIA GERENCIAL Y
RELACIONES PÚBLICAS

Medición y evaluación en comunicación estratégica.

**Caso de estudio: Elaboración y Producción de la Revista Institucional
URAKUINDA Correos del Ecuador.**

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

AUTOR: Aguas Alarcón, Laura Priscila,

DIRECTOR: Córdova Camacho, Jhoana Raquel, Mg.

CENTRO REGIONAL QUITO

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Magister

Córdova Camacho Jhoana Raquel

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

Que el presente trabajo de fin de titulación Medición y evaluación en comunicación estratégica. Caso de estudio: Elaboración y Producción de la Revista Institucional Urakuinda Correos del Ecuador, realizado por Aguas Alarcón Laura Priscila, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, noviembre del 2014

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Aguas Alarcón Laura Priscila declaro ser autora del presente trabajo de fin de titulación Medición y evaluación en comunicación estratégica. Caso de estudio: Elaboración y Producción de la Revista Institucional Urakuinda Correos del Ecuador de la titulación de Licenciada en Asistencia Gerencial y Relaciones Públicas, siendo la Magister Córdova Camacho Jhoana Raquel, Directora de tesis; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto 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: Aguas Alarcón Laura Priscila

Cédula: 1723359681

DEDICATORIA

Al Señor por haberme dado la oportunidad de tomar mis estudios, darme la vida y la salud para la culminación de un objetivo más en mi vida y en especial por su amor inexplicable.

A mi madre Coty Alarcón, Mi Padre, Mis Hermanos y mis dos Sobrinos porque son personas que cada día me brindan su amor y apoyo en cada una de las actividades que emprendo y es por ellos que he logrado cumplir un reto más que es la obtención de mi título universitario.

AGRADECIMIENTOS

A Dios Padre nuestro porque he podido por su gracia de la salud, sabiduría y todos los dones posibles que me ha concedido, tener la oportunidad de poder seguir desarrollándome como profesional y ser humano, obedeciéndolo y cumpliéndole de acuerdo a su voluntad.

A la Empresa Pública Correos del Ecuador CDE EP, por haberme brindado el apoyo y darme la posibilidad de haber desarrollado este Trabajo de Titulación. Que Dios los bendiga

A todos los compañeros que conforman la empresa Correos del Ecuador, a la Dirección Nacional de Comunicación, que de una u otra manera han facilitado sus conocimientos en beneficio del desarrollo de este trabajo.

A la Universidad Técnica Particular de Loja por ser la institución en la que recibí mi formación profesional, ética y moral para contribuir al desarrollo de nuestro país.

A la Mg. Jhoana Córdova por guiarme con sus conocimientos y consejos profesionales con el afán de llegar a obtener los mejores resultados en el presente trabajo.

INDICE DE CONTENIDO

CARÁTULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTOS.....	v
INDICE DE CONTENIDO	vi
INDICE DE ILUSTRACIONES	viii
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I.....	5
MARCO INSTITUCIONAL	5
1.1 Razón Social:	6
1.2 Sector institucional:.....	6
1.3 Descripción de la actividad económica:	7
1.4 Historia de la empresa:	9
1.5 Lineamientos de acción:	10
1.6 Identidad visual:.....	11
1.7 Localización y dimensiones:	15
1.8 Estructura organizativa:	16
1.8.1 Función de la Comunicación en el organigrama	17
1.9 Instituciones con las que se relaciona: Mapa de Públicos.....	21
1.10 Descripción de la planificación de comunicación:	22
1.11 Medios y técnicas utilizados para la comunicación externa:.....	23
CAPÍTULO II.....	27
MARCO TEÓRICO	27
2.1 La comunicación en las organizaciones.....	28
2.1.1 Las organizaciones como sistemas orientados a objetivos.....	28
2.1.2 La comunicación y los comportamientos organizativos.....	30
2.1.3 El enfoque sistémico y los modelos de relaciones públicas.....	38
2.1.4 La planificación estratégica en comunicación: el modelo RACE	43
2.1.5 La función de evaluación en planificación estratégica en comunicación	49
2.2 Medición y evaluación en comunicación estratégica.....	50

2.2.1	La función de evaluación	50
2.2.2	Medición y evaluación	51
2.2.3	Métodos de medición y evaluación	55
2.3	El modelo Communication Management Bridge	58
2.3.1	Supuestos teóricos y metodológicos.....	58
2.3.2	Fases y actividades del modelo	59
2.3.3	Fase estratégica: planificación de la evaluación	59
2.3.4	Fase táctica: diseño de la medición.	60
2.3.5	Fase operativa: medición.....	61
CAPITULO III.....		63
MARCO METODOLÓGICO		63
3.1	Diseño de investigación	64
3.2	Variables de estudio	65
3.3	Unidades de análisis y temporalidad.....	66
3.4	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	67
CAPÍTULO IV		72
TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....		72
CAPÍTULO V		75
ANÁLISIS DE RESULTADOS.....		75
5.1	Caracterización del Programa de Comunicación ñElaboración y producción de Revista Institucionalò.....	76
5.2	Informe de las variables proporcionadas por el modelo ñCommunication Management Bridgeò.....	77
CONCLUSIONES		84
RECOMENDACIONES.....		85
BIBLIOGRAFÍA.....		86
ANEXOS.....		88

INDICE DE ILUSTRACIONES

GRÁFICO 1 PRODUCTOS CORREOS DEL ECUADOR.....	8
GRÁFICO 2 SERVICIOS CORREOS DEL ECUADOR.....	8
GRÁFICO 3 MARCA CORREOS DEL ECUADOR	12
GRÁFICO 4 LOGO CORREOS DEL ECUADOR.....	13
GRÁFICO 5 HISTORIA DEL LOGO DE CORREOS DEL ECUADOR.....	13
GRÁFICO 6 COLORES LOGO CORREOS DEL ECUADOR.....	14
GRÁFICO 7 LOGO EN SENTIDO VERTICAL CORREOS DEL ECUADOR	14
GRÁFICO 8 LOGO EN SENTIDO HORIZONTAL CORREOS DEL ECUADOR.....	14
GRÁFICO 9 LOGOS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS CORREOS DEL ECUADOR.....	15
GRÁFICO 10 ÍCONOS POR SERVICIO CORREOS DEL ECUADOR.....	15
GRÁFICO 11 ORGANIGRAMA CORREOS DEL ECUADOR	20
GRÁFICO 12 RELACIÓN CON INSTITUCIONES CORREOS DEL ECUADOR	21
GRÁFICO 13 REVISTA URAKUINDA CORREOS DEL ECUADOR	24
GRÁFICO 14 FOTOS FACEBOOK CORREOS DEL ECUADOR	24
GRÁFICO 15 MURO FACEBOOK CORREOS DEL ECUADOR.....	25
GRÁFICO 16 NOTIFICA PUBLICADA EN FACEBOOK CORREOS DEL ECUADOR	25
GRÁFICO 17 BANNERS CORREOS DEL ECUADOR	26
GRÁFICO 18 BOLETÍN DE PRENSA CORREOS DEL ECUADOR.....	26
GRÁFICO 19 PROCESO COMUNICACIÓN "SHANNON Y WEAVER"	30
GRÁFICO 20 MODELO RACE	45
 Tabla 1 LOCALIZACIÓN CORREOS DEL ECUADOR	 16
Tabla 2 FASES MODELO CMB	59
Tabla 3 FASES MODELO CMB	67
Tabla 4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS ANÁLISIS DOCUMENTAL	68
Tabla 5 FASE ESTRATÉGICA CMB.....	69
Tabla 6 FASE TÁCTICA CMB	70
Tabla 7 FASE OPERATIVA CMB	70
Tabla 8 INDICADORES DE MEDICIÓN.....	81

RESUMEN

El presente trabajo parte de los principios de la comunicación organizacional y de la necesidad de potenciar el departamento de Comunicación de la Empresa Pública Correos del Ecuador CDE EP.

Actualmente Correos del Ecuador maneja la planificación de comunicación a través de la Dirección de Comunicación, la cual es parte de los procesos habilitantes de asesoría y cuya función principal es gestionar la aplicación de adecuados sistemas de comunicación entre la Empresa y sus públicos fortaleciendo la imagen corporativa.

Buscando fortalecer la imagen corporativa, el programa de comunicación que mayor impacto tuvo durante el año 2013 enfocado tanto al público interno como externo fue la "Elaboración y Producción de Revista Institucional, denominada URAKUINDA".

Es aquí precisamente donde el tema propuesto en el presente trabajo de titulación busca dar su aporte y potenciar el Departamento de Comunicación en base a los resultados obtenidos de la evaluación realizada a través del método de evaluación "Communication Management Bridge" propuesto por el Dr. Alejandro Álvarez Nobell que nos permitirá identificar cada uno de los procesos involucrados en la planificación de un proyecto de comunicación.

PALABRAS CLAVES: Comunicación, Planificación estratégica, Medición y evaluación y Modelo Communication Management Bridge.

ABSTRACT

The following work begins on the principles of organizational communication and derives from the need to potentiate the Communications Department of Correos del Ecuador entity.

Correos del Ecuador currently handles media planning through the Communications Department, which is part of the qualifying process consulting and whose main function is to manage the implementation of adequate systems of communication between the company and its public by strengthening the corporate image.

Looking strengthen corporate image, communications program that had the greatest impact in 2013 focused both internal and external audiences was the "Institutional Development and Production Magazine, called URAKUINDA".

This is precisely where the theme proposed in this paper titling seeks to enhance their contribution and the Department of Communication based on the results that have obtained from the evaluation work through the evaluation method "Communication Management Bridge" proposed by Dr. Alejandro Alvarez Nobell, same that will allow us to identify each of the processes involved in planning a communication project.

KEYWORDS: Communication, Strategic Planning, Measurement and evaluation and Method "Communication Management Bridge"

INTRODUCCIÓN

Correos del Ecuador es una empresa pública que brinda servicio de envío y entrega de correspondencia, una institución que a lo largo del tiempo ha logrado mejorar su imagen dentro del mercado ecuatoriano.

El principal objetivo de la Empresa Pública Correos del Ecuador es innovar, mejorar y ofrecer a la ciudadanía una amplia gama de productos y servicios que contribuyan al cambio de la matriz productiva, trabajo que arduamente han desempeñado los directivos a cargo de esta entidad, es por ello la importancia de fortalecer la empresa y su imagen corporativa para lo cual debe desarrollar una Planificación Estratégica en Comunicación para mejorar y difundir la identidad de la organización dentro y fuera de ella

Es por ello la importancia de que a partir del presente trabajo se busca demostrar a través del estudio de caso de la Empresa Pública Correos del Ecuador, durante el año 2013, que la planificación estratégica en comunicación, incluida la función de medición y evaluación de resultados, permiten determinar el aporte de la gestión de comunicación a los objetivos organizacionales.

A su vez, guiaron la investigación los siguientes objetivos específicos:

- Realizar una aproximación a la realidad de la organización asignada.
- Analizar en el caso seleccionado, mediante la aplicación de un modelo de medición y la contribución de la comunicación a los objetivos de la organización.
- Aportar mejoras para la planificación estratégica en la organización, con especial énfasis en la función de evaluación.

El presente trabajo se ha desarrollado en base a la planificación en comunicación de uno de los principales proyectos que ha desarrollado la institución durante el año 2013, para la elección de dicho proyecto se ha realizado un análisis del marco institucional y de las actividades y funciones que desempeña la Dirección de Comunicación considerando la importancia del proyecto y el presupuesto invertido en el mismo.

Al ser una institución pública y teniendo en cuenta que la información de gestión es publicada en la página institucional de cada una de las entidades, es por ello que gran parte de la información fue obtenida de dicha fuente así como también se contó con la colaboración de la Dirección de Comunicación de Correos del Ecuador.

Este trabajo está estructurado en 6 capítulos, en los que desarrollamos el tema propuesto para el cumplimiento del objetivo principal de la investigación y demostración del presente trabajo.

Primer capítulo: Se detalla los aspectos generales de la empresa Correos del Ecuador así como también la descripción de la planificación de comunicación.

Segundo capítulo: Se expone las bases teóricas en las cuales se fundamenta el desarrollo del presente trabajo. Se señalan los conceptos de cada una de las partes que intervienen en la comunicación organizacional así como también del modelo de medición y evaluación Communication Management Bridge que se utilizará para el análisis de la planificación estratégica.

Tercer capítulo: Se detalla la metodología de investigación que será utilizada para obtener la información necesaria del proyecto de comunicación seleccionado para el respectivo análisis.

Cuarto capítulo: Descripción del trabajo en campo realizado, en base a la información obtenida de acuerdo a los parámetros del modelo CMB tanto en la fuente documental, de observación y la entrevista realizada.

Quinto capítulo: Interpretación y análisis de la información consolidada luego del estudio de caso realizado.

Y último capítulo, describimos las conclusiones y recomendaciones de los resultados obtenidos en el presente trabajo.

CAPÍTULO I
MARCO INSTITUCIONAL

La Empresa Pública Correos del Ecuador CDE-E.P., es una empresa pública confiable, productiva, competitiva y ética que ofrece a sus clientes, una amplia gama de servicios postales de calidad a nivel local, nacional e internacional.

La Empresa es miembro de la Unión Postal Universal, UPU, y de la Unión Postal de las Américas, España y Portugal, UPAEP, organismos intergubernamentales que regulan la actividad postal a nivel mundial, así como también está la Agencia Nacional Postal como organismo regulador del servicio postal en Ecuador.

La información que se presenta a continuación ha sido obtenida en la página web institucional y de información remitida por el Departamento de Comunicación y Marketing.

1.1 Razón Social:

(Empresa Pública Correos del Ecuador,2010:s/p)

Razón Social: Empresa Pública Correos del Ecuador CDE EP

Gerente General: Dr. Willians Eduardo Saud Reich (18 de Noviembre del 2013)

Ubicación principal: Av. Eloy Alfaro N29-50 y 9 de Octubre Edif. Beltrán

Teléfonos: 3828400 / 2996800

Web: www.correosdeecuador.gob.ec

Redes sociales:

- Twitter: /Correos_Ecuador
- Facebook: /correosecuador
- Flickr: /potos/correosdeecuador
- Youtube: #/user/CorreosdelEcuador

1.2 Sector institucional:

(Empresa Pública Correos del Ecuador,2010:s/p)

Correos del Ecuador es una empresa de estado por tanto, su sector institucional es: Empresa Pública

Política Sectorial

- Propiciar el desarrollo del sector postal público.
- Proveer servicios y productos de calidad, accesibles, seguros y oportunos.
- Impulsar a través del Correo transformación productiva y desarrollo económico.
- Posicionar los nuevos productos y servicios que ofrece Correos del Ecuador.
- Fomentar el uso del Servicio Postal Público a nivel nacional.

1.3 Descripción de la actividad económica:

La función principal de la Empresa Pública Correos del Ecuador CDE EP según mandato gubernamental es ser un Operador Público del Servicio Postal Oficial de Ecuador, persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión con domicilio principal en Quito, Distrito Metropolitano de Quito, provincia de Pichincha.

Por tanto, su actividad económica es la entrega y envío de correspondencia teniendo como finalidad el proporcionar, mantener y promover la calidad del servicio de admisión, curso y entrega de los envíos a nivel nacional así como también los envíos internacionales de llegada; y, cooperar en el ámbito internacional para el envío de correspondencia.

Los principales productos y servicios que ofrece en el mercado son:

GRÁFICO 1 PRODUCTOS CORREOS DEL ECUADOR



Fuente: Pagina web institucional www.correosdelecuador.gob.ec
Elaborado por: Autoría propia

GRÁFICO 2 SERVICIOS CORREOS DEL ECUADOR



Fuente: Pagina web institucional www.correosdelecuador.gob.ec
Elaborado por: Autoría propia

1.4 Historia de la empresa:

(Empresa Pública Correos del Ecuador, 2010:s/p)

El 1 de enero de 1865, en el gobierno de Gabriel García Moreno, se emitió el primer sello postal procesado en el Ecuador. En octubre de 1895, el entonces presidente del Ecuador, Eloy Alfaro, introdujo a la mujer a la administración pública, precisamente en Correos, manifestando que la Administración General de Correos sea servida por señoritas, a excepción de los cargos de Administrador general e Interventor que continuará siendo desempeñando por hombres.

Un hecho relevante sucede en mayo de 1994 pues se decretó la desmonopolización de Correos y autorizó el ingreso a la actividad a los correos paralelos o privados como un paso hacia la privatización de la Empresa Nacional de Correos. Desde esa fecha, se han realizado varios intentos de suprimir o liquidar la empresa, los mismos que no han llegado a ser efectivos, sin embargo afectaron mucho, tanto a la identidad del trabajador interno, como a la operatividad en el tratamiento de la correspondencia, debido a los constantes saqueos de activos de la empresa.

La inestabilidad política vivida en el Ecuador desde al año 1996, provocó que el Ecuador tenga continuos cambios de Gobierno, lo que ha limitado el normal desarrollo de las actividades de la Institución. Es a partir del año 2006, en la Presidencia del Eco. Rafael Correa Delgado que se hace visible un gran cambio en la conducción de la empresa, con el liderazgo del Lcdo. Roberto Cavanna. El nuevo rumbo de la empresa se orienta al fortalecimiento de la empresa en todos los aspectos, de tal forma que sea una empresa competitiva, rentable y que coopere desde su ámbito para cumplir con los principios del Plan Nacional del Buen Vivir.

La base legal de la empresa en la actualidad, se sustenta en el Decreto 324 de la Presidencia de la República del 14 de Abril de 2010. Mediante este decreto se crea la Empresa Pública Correos del Ecuador CDE E.P., como el Operador Público del Servicio Postal Oficial del Ecuador, persona jurídica de derecho público, con patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión, con domicilio principal en el Distrito Metropolitano de Quito.

A partir del 2010 Correos del Ecuador ha tenido un crecimiento en los servicios que ofrece y con la mejora en la calidad de los mismos, teniendo una gama de productos y servicios que se apeguen a las necesidades de la sociedad.

Debido al cambio en las funciones designadas al Lcdo. Roberto Cavanna, el Directorio de la Empresa Pública Correos del Ecuador CDE EP, mediante resolución N° DIR-CDE-EP-034-2013 de fecha 18 de Noviembre del 2013, designó al Dr. Willians Eduardo Saud Reich, como Gerente General con quien se ha emprendido varios cambios en la estructura y servicios que ofrece Correos del Ecuador con el objetivo de mejorar el nivel de servicio y enfocados a las necesidades del mercado público y privado.

1.5 Lineamientos de acción:

(Empresa Pública Correos del Ecuador, 2011:s/p)

Misión: Correos del Ecuador CDE EP, es una empresa pública de servicios postales y logísticos con tecnología de punta y cobertura a nivel nacional e internacional comprometida con la calidad, calidez y excelencia solicitada por la ciudadanía y empresas en general sin discriminación alguna, aportando al desarrollo del país.

Visión: Para el 2017 ser la empresa líder en el mercado de servicios postales y logísticos así como un referente de los operadores postales de la región, reconocida por su cobertura a nivel nacional e internacional, óptimos tiempos de respuesta, seguridad y cumplimiento de los compromisos adquiridos con nuestros clientes.

Objetivos: El plan estratégico 2014-2017 ha establecido los siguientes objetivos para dicho periodo:

- i. Incrementar la participación y posicionamiento de la Empresa Pública Correos del Ecuador en el mercado.

Indicadores:

- Participación de mercado de CDE-E.P en el mercado postal ecuatoriano
- Nivel de recordación de la marca CDE-E.P
- Margen Neto en Ventas
- Margen Bruto en Ventas

- ii. Incrementar la gestión del talento humano;

Indicadores:

- Porcentaje de procesos optimizados
- Porcentaje de procesos homologados
- Porcentaje de procesos estandarizados
- Porcentaje de procesos automatizados

iii. Incrementar la calidad del servicio postal;

Indicadores:

- Porcentaje de empleados Capacitados
- Porcentaje de empleados promocionados.

iv. Incrementar el uso eficiente del presupuesto;

Indicadores:

- Número de puntos de atención en el país
- Porcentaje de parroquias cubiertas en el país.

v. Incrementar la eficiencia operacional de la Empresa.

Indicadores:

- Nivel de satisfacción del cliente externo
- Nivel de satisfacción del cliente interno

Valores:

- Respeto: Demostrando imparcialidad y tolerancia hacia las ideas y acciones ajenas.
- Honestidad: En todas las actividades, procurando salvaguardar los intereses de los funcionarios de la Empresa Pública Correos del Ecuador CDE EP y la sociedad en general.
- Transparencia: Dando a conocer a nivel interno y externo las gestiones que realiza la institución, nuestros logros y propósitos.
- Solidaridad y Responsabilidad Social: Por parte de todos los miembros, para ofrecer servicios acorde a las necesidades y en beneficios de la sociedad.

1.6 Identidad visual:

(EP, 2013: 2-13)

a) Marca.

La imagen de Correos del Ecuador a través del tiempo a tratado de mantener una misma línea, es por esto que la nueva imagen rescató el ícono representativo y le dio fuerza al nombre, además busco proyectar seguridad, confianza y dinamismo.

Dentro del mercado ecuatoriano la imagen de Correos del Ecuador ha trascendido como marca, para el año 2012, contaba con un nivel de recordación (Top of mind) del 21% de la

población y de opción (top of choice) del 13%. El 22 de mayo del 2013 se realizó un estudio, el cual indicaba que la Empresa Pública Correos del Ecuador CDE EP, se encontraba posicionada en primer lugar en la mente de los ecuatorianos (top of mind) con el 41% y el (top of choice) el 22%.

GRÁFICO 3 MARCA CORREOS DEL ECUADOR



Fuente: Pagina web institucional www.correosdeecuador.gob.ec

b) Eslogan.

El eslogan de Correos del Ecuador no puede ser utilizado con el logo de Correos del Ecuador y tiene los siguientes parámetros:

- En la imagen superior, el uso del eslogan se convierte en una frase, presentada como una línea de texto.
- Correos del Ecuador siempre se escribe en mayúsculas.
- Separado siempre el nombre de la marca y el slogan con un punto.
- El slogan siempre se escribe en minúsculas, con la primera letra en mayúsculas

CORREOS DEL ECUADOR. Llegamos a ti.

Este es el eslogan de Correos del Ecuador, tema y posicionamiento. Estas palabras con las consignas de que el servicio es directo y el compromiso que la institución tiene con cada persona será llegar hasta el último rincón del país.

El Eslogan está alineado a la visión de esta institución y la mantiene alineada y les conduce hacia la permanente evolución.

c) **Logo.**

En el año 2013 se modificó el logo de la Empresa Pública Correos del Ecuador para una mejor legibilidad en su difusión, impresión, uso en línea y medios de comunicación.

Este logo fue creado sobre la base de una marca ya existente. El logotipo se identificó con el color azul al encerrarlo en una esfera 3D más realista que denota como la institución se ha involucrado en un modo global como servicio.

El uso tipográfico contrasta con el equilibrio de la esfera y le sigue dando el protagonismo de siempre a la paloma blanca símbolo e identidad de la empresa.

GRÁFICO 4 LOGO CORREOS DEL ECUADOR



Fuente: Dpto. de Comunicación CDE.

A continuación se presentan los logos que a través del tiempo han representado a Correos del Ecuador.

GRÁFICO 5 HISTORIA DEL LOGO DE CORREOS DEL ECUADOR



Fuente: Dpto. de Comunicación CDE.

Este logotipo no debe ser utilizado en tamaños más pequeños a 1.5cm x 1.5 cm

A continuación se detalla el logo de CDE en los diferentes colores de impresión y de acuerdo a su ubicación.

GRÁFICO 6 COLORES LOGO CORREOS DEL ECUADOR



Fuente: Dpto. de Comunicación CDE.

GRÁFICO 7 LOGO EN SENTIDO VERTICAL CORREOS DEL ECUADOR



Fuente: Dpto. de Comunicación CDE.

GRÁFICO 8 LOGO EN SENTIDO HORIZONTAL CORREOS DEL ECUADOR



Fuente: Dpto. de Comunicación CDE.

Todos los logos y marcas de Correos del Ecuador requieren su revisión y aprobación del Departamento de Promoción y Publicidad.

Debido a la diversidad de servicios que ofrece la Empresa Pública Correos del Ecuador CDE EP, se vio la necesidad de identificar a cada uno de los servicios con logos e íconos, mismos que se detallan a continuación:

GRÁFICO 9 LOGOS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS CORREOS DEL ECUADOR



Fuente: Dpto. de Comunicación CDE.

GRÁFICO 10 ÍCONOS POR SERVICIO CORREOS DEL ECUADOR



Fuente: Dpto. de Comunicación CDE.

1.7 Localización y dimensiones:

(Empresa Pública Correos del Ecuador, 2010:s/p)

La sede principal de la Empresa Pública Correos del Ecuador se ubica en Quito, ubicada en la Av. Eloy Alfaro N29-50 y 9 de Octubre Edif. Beltrán, sus operaciones en Quito son distribuidas en dos centros:

- Zona Primaria: oficina de procesamiento de paquetería de llegada, instalaciones que comparte con el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador SENA E para que realice la inspección de los envíos que ingresan a Ecuador a través de Correos del Ecuador.
- Centro de Operaciones: en esta oficina se encuentran algunos departamentos operativos, siendo los principales la Oficina de Cambio Internacional a través de la cual se realiza el despacho nacional e internacional de los envíos y el Centro de distribución que se encarga de realizar la entrega de los mismos.

En la ciudad de Guayaquil la operación se maneja en una sola oficina conjuntamente con el personal administrativo.

Con la finalidad de tener una mayor cobertura y ofrecer un servicio a nivel nacional abarcando la mayor cantidad de destino, la Empresa Pública Correos del Ecuador cuenta con agencias propias, agenciados, patentados y franquicias que le permiten realizar la entrega y recepción de envíos en varias ciudades y cantones de Ecuador (ver Anexo1), a continuación se detalla las agencias y sucursales tanto propias como contratadas con las cuales cuenta dicha institución:

Tabla 1 LOCALIZACIÓN CORREOS DEL ECUADOR

Empresa Pública Correos del Ecuador CDE EP	
Puntos de venta directos	76
Puntos de Venta Indirectos	Patentados: 150 Agenciados: 70 Franquiciados: 12 Total: 232
Buzones	3310

Fuente: Pagina web institucional www.correosdelecuador.gob.ec
Elaborado por: Autoría propia

1.8 Estructura organizativa:

(CDE-EP, 2014: s/p)

La Empresa Pública Correos del Ecuador CDE- E.P., como Operador Público del Servicio Postal Oficial del Ecuador, será presidida por un Gerente General, quien ejercerá la representación legal de la institución.

La estructura organizacional de gestión por procesos de Correos del Ecuador CDE E.P., aprobada el 20 de Marzo de 2014 en sesión de directorios según resolución DIR-CDE E.P.-004-2014, se alinea con su misión y objetivos; y se sustenta en la filosofía y enfoque de productos, servicios y procesos, con el propósito de asegurar su ordenamiento orgánico y estratégico, definiendo su diagrama funcional de la siguiente manera:

- Los procesos gobernantes orientan la gestión Empresarial a través de la formulación y la expedición de políticas, normas e instrumentos para poner en funcionamiento a la organización.

- Los procesos agregadores de valor o sustantivos generan, administran y controlan los productos y servicios destinados a usuarios externos y permiten cumplir con la misión empresarial; y,
- Los procesos habilitantes o adjetivos conocidos como de sustento, accesorios, de soporte, de staff o administrativos están encaminados a generar productos y servicios para los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, viabilizando la gestión empresarial.

1.8.1 Función de la Comunicación en el organigrama

La Dirección Nacional de Comunicación dentro de la estructura organización es ubicada dentro de los procesos habilitantes de asesoría, por tanto, se han establecido las siguientes atribuciones y responsabilidades, mismas que están bajo la responsabilidad del Director Nacional de Comunicación.

Misión: Gestionar la aplicación de adecuados sistemas de comunicación entre la Empresa y sus públicos claves para construir, administrar y mantener su imagen positiva dentro del concepto de comunicación integral corporativa, como apoyar la gestión administrativa de la Empresa Pública Correos del Ecuador CDE EP

Atribuciones y responsabilidades:

- a) Establecer e implementar estrategias comunicacionales de corto, mediano y largo plazo para posicionar y difundir las decisiones, directrices y acciones de la política Empresarial;
- b) Generar una memoria gráfica, auditiva y visual que sirva de referente para la rendición de cuentas interna y externa;
- c) Presidir el comité de Comunicación Organizacional;
- d) Gestionar las políticas de Comunicación Organizacional;
- e) Administrar las relaciones públicas y la comunicación estratégica de la Empresa con sus diferentes públicos;
- f) Coordinar las labores de comunicación con entidades nacionales que tengan relación con la gestión Empresarial, de acuerdo con las necesidades existentes;
- g) Analizar y ejecutar respuestas tácticas ante escenarios comunicacionales que representen riesgos o daños a la imagen Empresarial;
- h) Asesorar y manejar la imagen pública de la Empresa y de la Máxima Autoridad;

- i) Diseñar herramientas para el establecimiento de la identidad visual de la Empresa, y velar por su cumplimiento;
- j) Elaborar la agenda de medios para el Gerente General de la Empresa Pública Correos del Ecuador CDE EP;
- k) Diseñar y difundir los mensajes Empresariales a través de diferentes formatos de comunicación; comprende Elaborar boletines de prensa institucionales internos y externos;
- l) Difundir los procesos y logros Empresariales a través de los distintos medios de comunicación nacional e internacional;
- m) Coordinar con las direcciones administrativas, técnicas y operativas la actualización del portal web Empresarial;
- n) Ubicar a la Empresa Pública Correos del Ecuador CDE EP, en la agenda de medios, a través de ruedas de prensa y entrevistas de la Máxima Autoridad en medios escritos, audiovisuales y electrónicos;
- o) Publicar la Revista Urakuinda, como medio informativo de Empresa Pública Correos del Ecuador CDE EP; y, supervisar su distribución;
- p) Elaborar ayuda memora para Directorio así como para la Máxima Autoridad;
- q) Elaborar discursos para la Máxima Autoridad;
- r) Elaborar agenda de medios para el Gerente General de la Empresa Pública Correos del Ecuador CDE EP;
- s) Monitorear los medios, revisión de prensa; así como, entrega del material informativo en medios de comunicación de la Empresa Pública Correos del Ecuador CDE EP;
- t) Desarrollar proyectos, programas y procedimientos de responsabilidad social destinados a fortalecer las relaciones de la Empresa con la comunidad, organismos públicos y privados y otras instituciones en el ámbito local, regional, nacional e internacional;
- u) Informar de ser necesario, a las entidades y organismos de control sobre el nivel de cumplimiento de los convenios firmados por la Empresa Pública Correos del Ecuador CDE EP, con entidades nacionales, internacionales y multilaterales;
- v) Elaboración y consolidación del Plan Operativo Anual (POA) en concordancia con la misión y objetivos estratégicos;
- w) Brindar acompañamiento, en el caso de ser oportuno, a la Máxima Autoridad a los viajes internacionales para ofrecer apoyo en la generación y cobertura de noticias;
- x) Coordinar con la Dirección Nacional de Marketing todo lo inherente al área de comunicación.

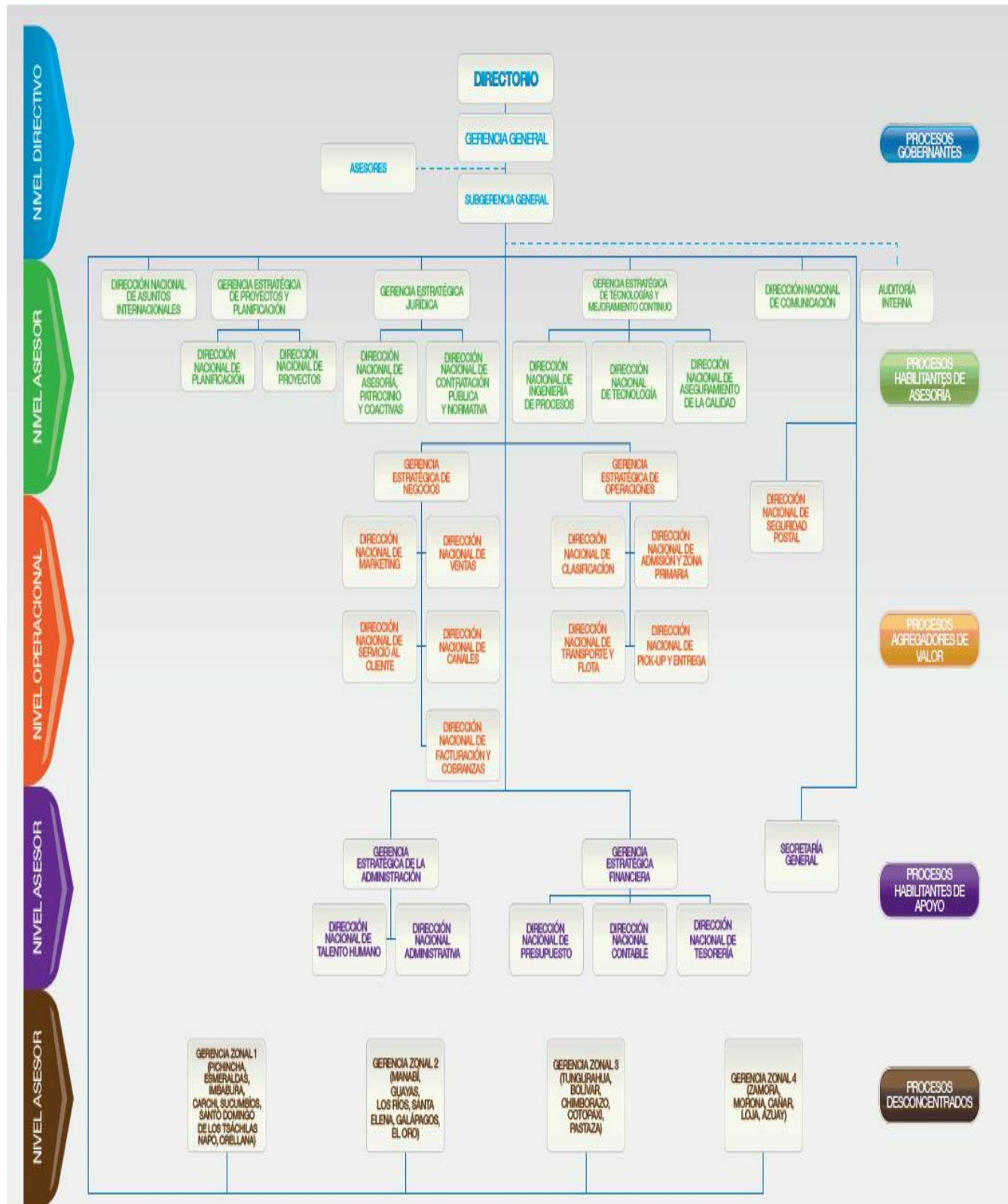
Organigrama:

(Empresa Pública Correos del Ecuador, 2010:s/p)

Esta estructura está orientada al cumplimiento de la misión y responsabilidades de la Empresa Pública Correos del Ecuador, quien desarrolla su gestión a través de sus procesos internos por lo que está conformada por el Directorio, el Gerente General, Asesores de Gerencia, Gerentes estratégicos y Directores cada uno responsable de funciones específicas que contribuyen a la obtención de resultados positivos tanto para la empresa como para la sociedad.

A continuación se detalla el organigrama de la institución:

GRÁFICO 11 ORGANIGRAMA CORREOS DEL ECUADOR



Fuente: Pagina web institucional www.correosdelecuador.gob.ec
Elaborado por: Directivos Correos del Ecuador

1.9 Instituciones con las que se relaciona: Mapa de Públicos.

GRÁFICO 12 RELACIÓN CON INSTITUCIONES CORREOS DEL ECUADOR



Fuente: Departamento Financiero CDE / Página institucional www.correosdelecuador.gob.ec
Elaborado por: Autoría propia

El detalle de todos los proveedores que trabajan con Correos del Ecuador, se encuentran en el anexo adjunto al presente trabajo. (Ver Anexo 2)

1.10 Descripción de la planificación de comunicación:

(Jurado, 2014)

La comunicación en la Dirección se la planifica semanalmente para coordinar las tareas que se deben cumplir y al finalizar la semana se evalúa cada una de las acciones ejecutadas. Existe una comunicación circular es decir en todo momento hay realimentación de las acciones que el equipo cumple de manera conjunta, es decir todo el grupo está al tanto de lo que se cumple.

Desde el punto de vista de la comunicación externa, entre los objetivos generales de comunicación no debe faltar el incremento del conocimiento espontáneo de la población sobre la empresa, institución o entidad, y su trabajo; además de la valoración netamente positiva del mismo, para generar una imagen corporativa adecuada.

En el aspecto interno, se define como objetivo general de comunicación la aplicación de un sistema profesionalizado de relaciones desde la Dirección Nacional de Comunicación y bajo las directrices de un estudio sobre el personal, que determinará la redefinición de las relaciones en el trabajo, la optimización de los cuadros profesionales y el alineamiento de los objetivos generales de la política de la empresa, entidad o institución.

La planificación de comunicación en la Empresa Pública Correos del Ecuador maneja una planificación estándar con las demás instituciones, para la implementación de planes de comunicación por lo general la Dirección de Comunicación debe:

- Fijar el objetivo general: qué comunicación queremos para nuestra institución y qué imagen corporativa esperamos cuando finalice el período que vamos a planificar.
- Definir la política general de comunicación de la institución o entidad, con un decálogo de principios y objetivos. Para que la comunicación cumpla su función y la planificación pueda ser ejecutada, es necesario que la dirección apruebe y asuma una política de comunicación y se comprometa a respetarla y respaldarla, ésta debe ser aceptada y seguida por los cargos de la institución.
- Evaluar la situación actual. El punto de partida con todos los problemas tanto técnicos, como humanos y de posicionamiento en el segmento del mercado al que se pertenece e identificar cuáles son las fortalezas y debilidades de la comunicación organizacional.
- Diseñar la arquitectura general del Plan. Esto se refiere tanto desde el punto de vista del orden cronológico como de los pasos hacia los objetivos, se crea como un planning paralelo al plan de comunicación y que distribuye los esfuerzos sobre los aspectos clave para llevar la imagen corporativa al lugar que se desea.
- Identificar los medios necesarios para cumplir con lo anterior. (Humanos y Técnicos).

- Elaborar programa de trabajo: definición de objetivos específicos, elección de estrategias y descripción de acciones a desarrollar.
- Elaborar un protocolo para situaciones de crisis, preverlas y establecer quiénes deberán integrar el grupo que tome las decisiones en cada caso. También es conveniente establecer un dispositivo independiente que controle los daños durante y después de la crisis.
- Establecer los sistemas de seguimiento y control, con los correspondientes criterios de evaluación y parámetros de medida. Auditorías de comunicación, estrategias publicitarias, evaluación de campañas, estudios de presencia y valoración, entre otros.

1.11 Medios y técnicas utilizados para la comunicación externa:

(Empresa Pública Correos del Ecuador, 2010:s/p)

Para mantener informados a los públicos externos se utilizan boletines de prensa, comunicados y banner que son publicados en redes sociales y en la página web sobre actividades que cumple como empresa, a continuación se detalla los medios utilizados.

a) **Revista Empresarial Urakuinda:** es una de las herramientas de comunicación, que utiliza para informar las noticias, eventos, estadísticas, nuevos servicios, entre otros a clientes internos y externos a nivel nacional e internacional. Nos permite difundir trimestralmente temas inherentes a nuestro quehacer empresarial, proyecciones y resultados de la gestión:

- Familia postal
- Autoridades de gobierno
- UPU
- UPAEP
- Embajadas y consulados
- Empresas aliadas
- Clientes

GRÁFICO 13 REVISTA URAKUINDA CORREOS DEL ECUADOR



Fuente: Pagina web institucional www.correosdelecuador.gob.ec

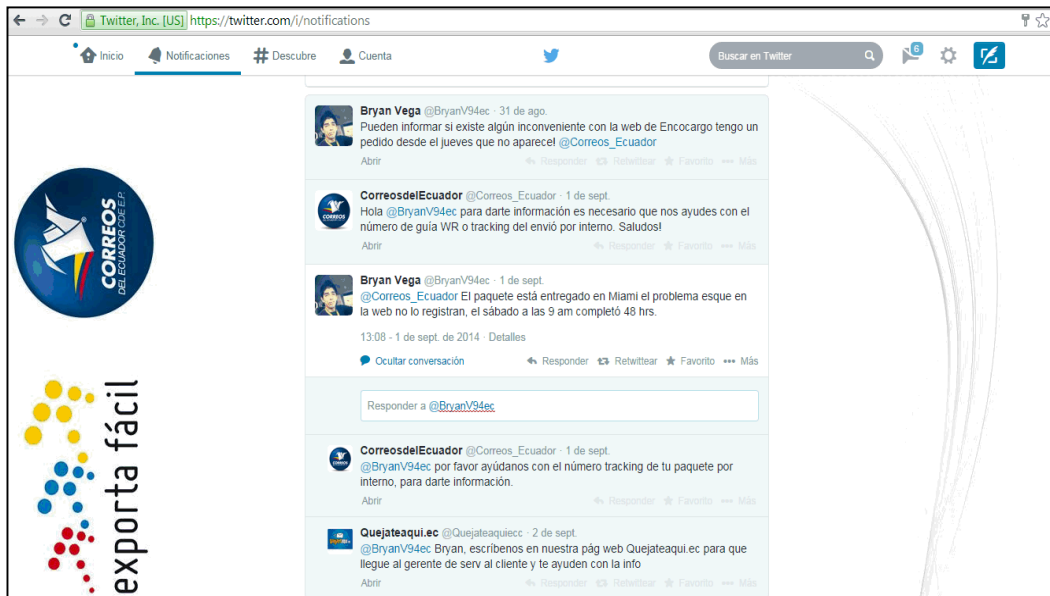
- b) **Álbum Fotográfico:** es una carpeta en la que se guardan fotografías de forma expositiva para ser visualizadas posteriormente, actualmente este tema se lo está manejando a través de las redes sociales Facebook y Twitter con la finalidad de llegar a la mayoría de Ecuatorianos, ya que son aplicaciones que un promedio entre el 74 al 78% de los 8,4 millones de usuarios de Internet en Ecuador. Así como también a través de estos medios se dé a conocer noticias importantes de la gestión o actividades que desarrolla la Empresa Pública Correos del Ecuador a nivel nacional e internacional.

GRÁFICO 14 FOTOS FACEBOOK CORREOS DEL ECUADOR



Fuente: Pagina web institucional www.correosdelecuador.gob.ec

GRÁFICO 15 MURO FACEBOOK CORREOS DEL ECUADOR



Fuente: Pagina web institucional www.correosdelecuador.gob.ec

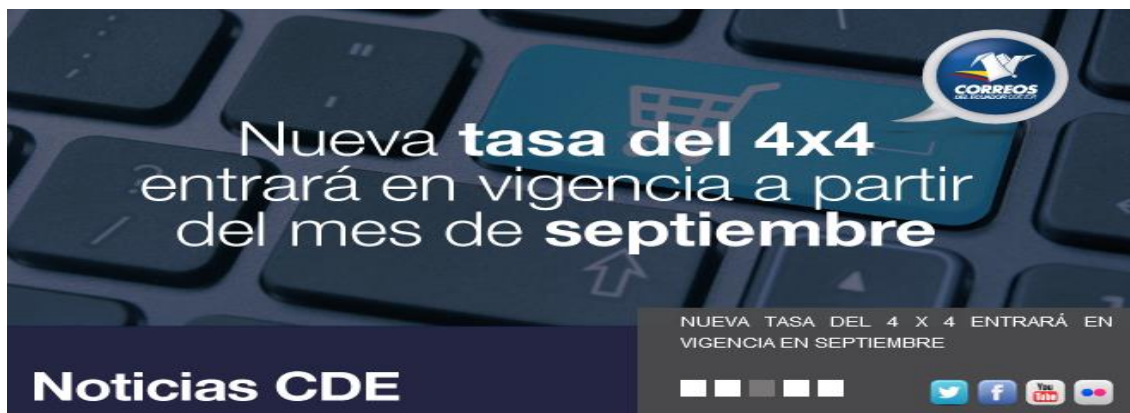
GRÁFICO 16 NOTIFICA PUBLICADA EN FACEBOOK CORREOS DEL ECUADOR



Fuente: Pagina web institucional www.correosdelecuador.gob.ec

- c) **Publicaciones y Banners:** es un formato publicitario en Internet. Esta forma de publicidad online consiste en incluir una pieza publicitaria dentro de la página web de Correos del Ecuador.

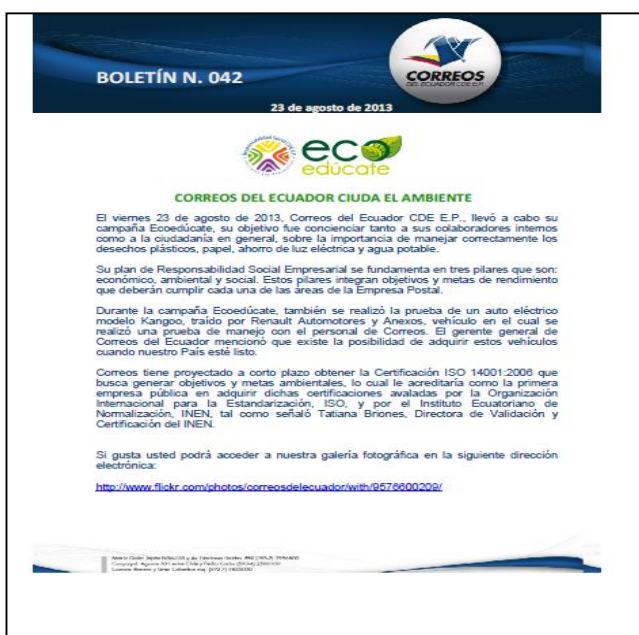
GRÁFICO 17 BANNERS CORREOS DEL ECUADOR



Fuente: Pagina web institucional www.correosdelecuador.gob.ec

- d) **Boletines de Prensa:** son una herramienta importante para comunicar con periodistas profesionales y para compartir las noticias de la institución, estos boletines no suelen ser mayor a una hoja.

GRÁFICO 18 BOLETÍN DE PRENSA CORREOS DEL ECUADOR



Fuente: Pagina web institucional www.correosdelecuador.gob.ec

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 La comunicación en las organizaciones

2.1.1 Las organizaciones como sistemas orientados a objetivos.

Una organización es una entidad que tiene una finalidad definida, personas o integrantes y alguna estructura deliberada

La gestión de la empresa puede ser analizada desde las ópticas de un proceso o sistema, que reconocen la existencia de subsistemas, en el cual se puede advertir que cada uno de ellos implica un conjunto de funciones diferenciadas, todas vinculadas en un proceso que es continuo e ininterrumpido, y que advierte del gran trabajo previo que deben realizar quienes gestionan las empresas antes de hacer ejecutar las acciones a sus miembros, la gestión de la empresa implica un proceso integrado por tres fases, etapas o grupos de funciones: Planificación (P), dirección (D) y control (C).

Esta gestión debe ir enfocada en la obtención de los objetivos organizacionales, los cuales son los resultados finales de una actividad planificada. Indican lo que se debe realizar en una fecha determinada y que se debe cuantificar si es posible (Hunger & Wheelen, 1996:11)

Todos los objetivos deben estar relacionados con alguna meta, la cual a su vez debe estar enfocada en la misión de la organización.

La tesis mayoritaria heredada de los trabajos pioneros de la economía de la empresa establece como objeto formal genérico la determinación de las leyes de equilibrio de la empresa entendidas en un sentido amplio que hace referencia a dos equilibrios básicos

- Equilibrio externo (eficacia del sistema): que busca la adaptación de la organización al medio empresarial.
- Equilibrio interno (eficiencia interna): en lo referente a los procesos internos de la empresa.

Tomando en cuenta la búsqueda del equilibrio externo e interno Correos del Ecuador EP, ha basado sus objetivos principalmente en la responsabilidad social, la cual exige trabajar en procesos o acciones que no repercutan en el entorno y medio ambiente donde se desarrollan la actividad, así también los objetivos son enfocados a:

- Beneficio Económico: excedente de los ingresos y costo generados en la producción de los productos o servicios.
- Equilibrio financiero: adecuación y armonización de los cobros e ingresos de la empresa, es decir, la empresa debe tener los fondos suficientes para hacer frente a las deudas en el momento oportuno.
- Eficiencia ecológica: uso responsable de los recursos utilizados en la elaboración y prestación del producto o servicio.
- Calidad de productos y/o servicios: se deberán ofrecer productos o servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes.

Álvarez, 2011

Las definiciones más corrientes se identifican los sistemas como conjuntos de elementos que guardan estrechas relaciones entre sí; que mantienen al sistema directo o indirectamente unido de modo más o menos estable y cuyo comportamiento global persigue, normalmente, algún tipo de objetivo (teleología). Por ello, si existe una orientación de los procesos del sistema hacia determinados objetivos, se habla entonces de sistemas encaminados a objetivos. Con lo cual podemos definir las organizaciones como sistemas sociales tendientes a objetivos en donde las partes interrelacionadas son personas o grupos que funcionan como organización a partir de los principios sistémicos. (Álvarez Nobel, 2011: 30)

La importancia de que la empresa actúe como un sistema para la obtención de sus objetivos permite que la misma se encuentre centralizada y organizada para que los objetivos sean alcanzados no solo a nivel departamental sino a nivel organizacional, además que hace una organización adaptable al medio lo cual permite que la organización esté acorde a las necesidades de la sociedad.

En la actualidad la mayoría de las empresas actúan como sistemas, siendo en los últimos años una tendencia que se está llevando a cabo en las instituciones públicas donde se está implementando procesos en cada una de los departamentos para que a su vez conformen un proceso general de acuerdo a la actividad comercial enfocada a su misión y visión, así como también ha sido un pilar fundamental para que las empresas públicas que brindan

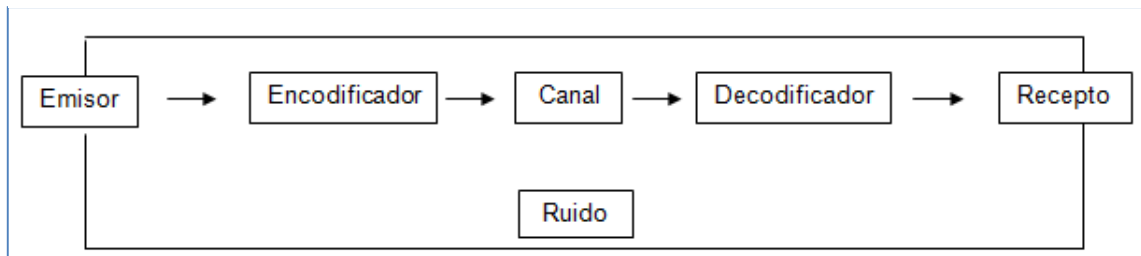
servicios que también ofrecen la empresa privada ingresen a la competitividad en el mercado.

2.1.2 La comunicación y los comportamientos organizativos

La comunicación es entendida originalmente como un proceso de intercambio de información y de transmisión de significados. (Rodríguez M, 2008)

El esquema básico de la comunicación, según Shannon y Weaver es el que sigue:

GRÁFICO 19 PROCESO COMUNICACIÓN "SHANNON Y WEAVER"



Fuente: Darío Rodríguez M. Gestión Organizacional. Elementos para su estudio.
Elaborado por: Autoría propia

Según Margaret H. De Fleur, Patricia Kearney, Timothy G Plax & Melvin L. DeFlur 200, la comunicación se produce cuando (la fuente o emisor) codifica la información a través de una señal o medio que es transmitido a otro organismo (el receptor), quien codifica la señal y la interpreta para responder apropiadamente.

La comunicación en la empresa es un aspecto clave y necesario para que la empresa pueda desarrollarse y llegue a alcanzar un determinado éxito ya que la función que cumple es la de apoyar la estrategia de la empresa para que de una manera coherente se produzca la integración entre los planes, los objetivos y las distintas acciones formativas de la empresa y que se produzca a todos los niveles la misma, su objetivo es presentar el papel de la organización para afirmar su identidad o imagen.

Según lo mencionado por Xifra Triadú, J. (2006) la función de la comunicación en las organizaciones consiste en planificar, gestionar y evaluar las relaciones con los públicos internos, externos, mismos que deben estar alineados a los objetivos organizacionales y las necesidades o exigencias de la sociedad.

Por tanto, se puede definir a la Comunicación Organizacional como la disciplina cuyo objeto de estudio es la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones y entre las organizaciones y su medio. (Andrade, 1996, cap. 2)

En este sentido debe ser considerada como una comunicación global ya que debe realizarse tanto las funciones de comunicación interna como externa.

Comunicación Interna: es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Está relacionada con el desarrollo de las teorías de la gestión participativa. Su principal función es apoyar el proyecto institucional, esta tiene una función ascendente y descendente.

La comunicación descendente debe proporcionar a los empleados un conocimiento de la organización, por ejemplo, normas, políticas institucionales, historia, etc., esta comunicación pretende que los miembros que forman parte de la misma conozcan sus objetivos y principios, fomenta la idea de participación y fortalece la estructura jerárquica.

La comunicación ascendente se propone que los miembros de la organización participen en la misma y colaboren activamente en el logro de los objetivos, ya que la finalidad de esta comunicación es que se transmita a los altos mandos ideas o sugerencias que contribuyan al desarrollo de la organización.

Comunicación Externa: consiste en presentar los logros o hechos de las organizaciones al público externo, para ello se utilizan los medios de comunicación, campañas publicitarias y las relaciones públicas con la finalidad de relacionarse con el entorno y para establecer y fortalecer las relaciones institucionales.

Uno de los grandes escenarios de la comunicación organizacional se refiere a la manera como las organizaciones se comunican con los públicos externos, para esto se deben tener en cuenta dos factores la parte comercial y el factor público.

- **Comercial.**

La comunicación comercial comprende las relaciones comunicativas que debe establecer con el cliente, los proveedores, los competidores y los medios de comunicación. De allí se desprenden las actividades publicitarias de sus productos a través de los lenguajes y formatos de los medios de comunicación: cuñas radiales, comerciales para televisión y cine, impresos, vallas, anuncios virtuales, etc.

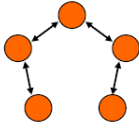
▪ **Comunicación Pública.**

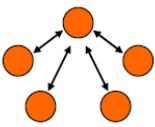
La comunicación pública en las organizaciones se establece por las relaciones de obligatoriedad con el gobierno político de los estados; el pago de impuestos, las disposiciones técnicas legales, el régimen laboral, las normas ambientales, entre otras.

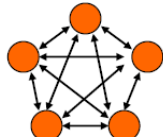
Las relaciones con los públicos denominados stake holders, es decir los que de alguna forma se ven involucrados con la organización, pueden condicionar el buen nombre de la organización en perjuicio de su actividad productiva.

Martínez, 2010

El diseño de una red formal depende de la organización

Cadena de mando:  Asociada a una estructura organizativa rígida.
Fomenta la exactitud en las comunicaciones

Red Rueda  Asociada a la organización en torno a un líder, facilita su surgimiento,

Red-Multicanal:  Asociada a grupo autoguidados

La comunicación en las organizaciones sirve para:

1. Controlar la comunicación, establecer o mantener normas así como presionar para que se cumplan.
 2. Motivar todos los elementos que refuerzan la motivación (fijación de metas, retroalimentación...) requieren una buena comunicación.
 3. Permitir la expresión emocional de los empleados.
 4. Transmitir información y conocimientos para la toma de decisiones
- (Martínez y Ros, 2010: s/p)

El Comportamiento Organizativo es un campo de estudio que investiga las repercusiones que los individuos, los grupos y la estructura producen en el comportamiento de las organizaciones con el propósito de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia y eficiencia de la organización; es decir, trata del estudio de aquello que las personas hacen en una organización y de cómo ese comportamiento afecta al rendimiento de la empresa.

La comunicación es una de las principales funciones que tiene el ser humano para expresar su pensamiento, idea, criterio y ser escuchado, lo mismo sucede con las organizaciones las mismas para ser escuchados tanto interna como externamente debe expresar y comunicar qué hace, por qué y para qué, motivo por el cual es de vital importancia que toda organización tenga establecido el proceso de comunicación organizacional.

Si bien es cierto el canal de comunicación interna se puede establecer dependiendo el tipo de empresa, sin embargo la función de la comunicación se debe mantener tanto ascendente como descendente para que los miembros tengan claro el nivel jerárquico y como proceder ante un comunicado así como también se sientas escuchados por la máxima autoridad fomentando la participación de los miembros y que la comunicación fluya dentro de la organización.

En referencia a la comunicación externa como indicaba anteriormente es aquí donde la empresa se da a conocer a la sociedad, para lo cual es importante definir los medios a través de los cuáles voy a proyectar la información y qué tipo de mensaje voy a comunicar aún cuando esta información está orientada al público externo, también se debe mencionar que existe una comunicación externa con relación pública la cual contempla las relaciones de obligatoriedad con el gobierno político de los estados; el pago de impuestos, las disposiciones técnicas legales, el régimen laboral, las normas ambientales, entre otras, relaciones que también comunica a la sociedad ya que pueden dar malas o buenas referencias debido a su experiencia con dicha empresa.

Dentro del comportamiento organizativo intervienen dos grandes factores que se crea dentro de la organización, los cuales se detalla a continuación:

a) *Clima organizacional.*

Es el nombre dado por diversos autores; al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional.

En la misma medida en que se puede analizar y describir una organización en lo que concierne a sus propiedades, a su estructura y a sus procesos, también es posible identificar las diferentes dimensiones de la percepción del medio ambiente laboral en el que se encuentra el colaborador individual e investigar su influencia sobre la experiencia y las conductas individuales.

El comportamiento humano en la empresa se ve condicionado a nivel individual, grupal y organizacional, siendo su análisis de vital importancia por la incidencia que tiene sobre la eficiencia global lograda por la empresa (Laborda Castillo & de Zuani, 2009: 151)

Nivel individual: integrado por los siguientes aspectos:

- Características Biográficas
- Rasgos de personalidad
- Valores y actitudes
- Habilidades y destrezas
- Capacidad de percepción

Nivel grupal: que integran

- La toma de decisiones en grupo
- La comunicación.
- El liderazgo.
- El conflicto.

Nivel organizacional: que integra

- Estructura de la organización
- La cultura empresarial.
- El cambio y desarrollo organizacional.
- El diseño de trabajo y el ambiente físico.
- Las políticas y prácticas de recursos humanos.

La identidad como la conciencia definida de estar unidos, lleva a los individuos a sentir un interés por lo que sucede a los otros integrantes del grupo. El individuo siente que pertenece al grupo, que es parte de éste y que tiene un interés común en él.

La motivación muestra lo que mueve a los trabajadores en su labor. Cuando tienen una gran motivación, se eleva el clima y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración. El clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión,

desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa, haciendo huelga

De acuerdo a lo antes expuesto, se puede sintetizar que el clima organizacional no es más que el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo día a día, el mismo que influye en las actitudes de los trabajadores y por ende en su rendimiento. Es por ello la importancia de evaluar el clima organizacional con la finalidad de identificar los aspectos que hacen sentir satisfecho o insatisfecho al personal.

Es importante indicar que mantener un clima laboral adecuado no depende únicamente del Gerente o Director sino de cada uno de los líderes, jefes o supervisores departamentales quienes deben impartir a su personal la motivación necesaria para que el servidor se sienta a gusto y por ende su productividad aumente.

Dentro del Sector Público se ha impulsado la mejora en el clima organizacional pese a que han existido cambios en los salarios, bonificaciones o beneficios con los que gozaba el servidor público se ha podido de alguna manera retribuir con la mejora en el clima organizacional y la respuesta a estos cambios han sido favorables ya que el personal se siente más cómodo.

b) Cultura organizacional.

La cultura organizacional es el conjunto de premisas básicas sobre las que se construye el decidir organizacional, es la explicación que dé su estar en el mundo. (Rodríguez M, 2008: 267)

La cultura organizacional, por lo tanto:

- Varía constantemente.
- Su cambio es imperceptible para quienes están dentro de ella.
- No puede ser cambiada por decreto.
- No es viable para quienes están dentro de ella.
- Se transmite a los nuevos miembros.
- Solo puede ser vista en virtud a una intervención externa.
- Al ser hecha visible se abre paso a la posibilidad de su cambio.
- Un cambio en la cultura cambiará también este estar en el mundo.

Funciones de la cultura organizacional

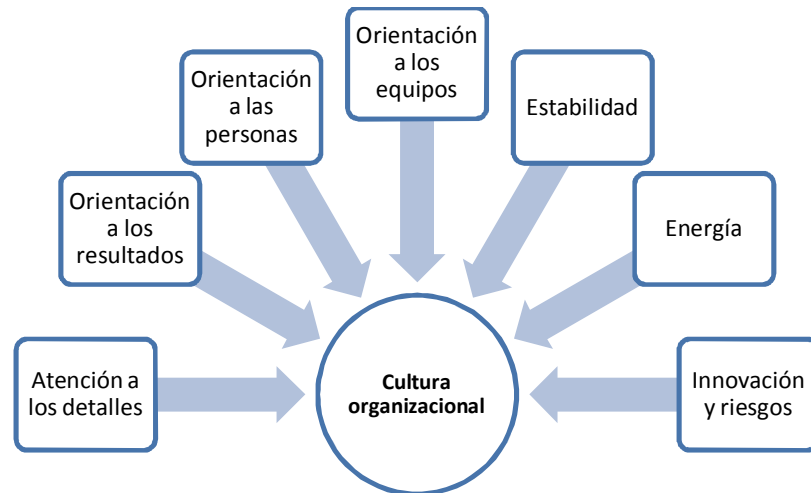
- Motiva o limita las prácticas de la gerencia interna sobre el desarrollo de las políticas de una organización pública.
- Para competir en el mercado y para actuar consecuentemente.
- Ofrecer a los clientes productos y servicios con valor agregado y de garantizar utilidades para la empresa.
- Tiene como propósito el controlar y modelar a los empleados de una empresa.
- Estructura la descripción mental, tanto en los ciudadanos cómo en los funcionarios públicos, de lo que es y ha de ser el buen gobierno y la administración apropiada.
- Los valores políticos de una sociedad contribuyen en el moldeamiento de sus organizaciones públicas.
- Los valores políticos de una sociedad contribuyen en la definición de los límites de la acción administrativa de las organizaciones públicas.
- Permite establecer criterios y reglas de acción para un mejor desempeño de las organizaciones en el ámbito social.
- Enfrentar problemas de adaptación externa e integración interna en las organizaciones.
- Moldear a sus miembros y establecer los parámetros de conducta en la organización o al entrar en relación con esta.
- Definir límites, estableciendo distinciones entre una organización y otra.
- Transmitir un sentido de identidad a los miembros de la organización.
- Facilitar la traducción, articulación, identificación e interiorización de los objetivos generales, respecto a los objetivos comportamentales e individuales en la organización.

Actividades y procesos que fomentan la cultura organizacional

- **Selección del personal:** consiste en encontrar y contratar a todos aquellos individuos que posean los conocimientos, destrezas y habilidades para de la mejor manera realizar sus tareas.
- **Alta Gerencia:** Las decisiones que toma la alta gerencia, en cuanto a políticas, reglas y normas que influyen en el cambio de la cultura organizacional.
- **Socialización:** proceso mediante el cual la organización integra al nuevo trabajador mediante la adopción de normas y valores propios de la institución.

Dimensiones de la cultura de una organización.

(Robbins & Coulter, 2005: 52)



Fuente: Robbins/Coulter, Administración
Elaborado por: Robbins/ Coulter

Atención a los detalles: grado en el que se espera que los empleados den muestras de exactitud, análisis y atención a los detalles.

Orientación a los resultados: grado en el que los gerentes se centran en los resultados más que en la manera de alcanzarlos.

Orientación a las personas: grado en que las decisiones gerenciales toman en cuenta los efectos en la gente de la organización.

Orientación a los equipos: grado en que el trabajo se organiza en equipos más que en individuos.

Innovación y riesgos: grado en que se aliente a los empleados a innovar y a correr riesgos.

Estabilidad: grado en que las decisiones y actividades de la organización tienden al mantenimiento del status quo.

Energía: grado en que los empleados son enérgicos y competidores en lugar de cooperadores.

La cultura de una organización es la identidad, es decir, tanto el público interno como externo se debe sentir identificado con el logo de la institución y reconocer cuál es la función de la empresa, más aún el público interno no podemos trabajar en una empresa cuando no conocemos o sabemos la razón de ser de la misma, es por eso la importancia de que toda organización cuente con una cultura organizacional donde se determinen políticas,

lineamientos, procedimientos u objetivos que deben ser fomentadas en cada uno de sus miembros y que los hagan parte de su identidad.

Es comprobado que un empleado es más productivo cuando se siente parte importante de su organización y para eso debe estar identificado y tener identidad de su la misma ya que la cultura organización está orientada o basada en los objetivos organizacionales, por tanto, los trabajadores al tener la identidad bien fomentada buscarán realizar su trabajando bajo los parámetros de la cultura y a su vez estará contribuyendo al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

2.1.3 El enfoque sistémico y los modelos de relaciones públicas.

La palabra sistema ha sido conocida dentro del ámbito informático como el conjunto de programas encargados de la administración y gestión de los recursos del ordenador, supervisión del almacenamiento de los programas, otras informaciones y coordinación de las diversas tareas (1985: 3414).

Sin embargo, tomando en cuenta la contribución del enfoque de sistemas a la gestión de las empresas para alcanzar sus objetivos, la base fundamental de la Teoría General de Sistemas es el concepto de sistemas que puede definirse a partir de las siguientes notas conceptuales: (Laborda Castillo & de Zuani, 2009: 43-51)

- Un sistema es un conjunto de elementos.
- Estos elementos están dotados de una estructura u orden interno.
- Un sistema posee una finalidad u objetivo.
- En un sistema hay una transformación o procesamiento.
- Un sistema utiliza inputs o insumos y outputs o productos.
- Un sistema está dotado de una regulación o control interno.
- Un sistema es dinámico, pues presenta estados o situaciones en el tiempo.

Desde este punto de vista se puede definir la empresa como un sistema abierto, caracterizado por ser:

Complejo: los elementos que la constituyen son muchos y variados compuesto por subsistemas.

Abierto: se ve incluido e influye en el entorno.

Cumple con la funciones de sinergia (asociación o cooperación de movimientos o actos para el cumplimiento de una función) (Diccionario enciclopédico Salvat) y homeóstasis o búsqueda del equilibrio).

Dinámico: porque cambia y se adapta al entorno en base a la propiedad de la homeóstasis

A partir de esta concepción se define a la empresa como un sistema global o metasistema que estaría formado por dos niveles jerárquicos:

- 1) Nivel operativo o sistema de operación, en el que actúan los factores elementales, de carácter físico (tierra), humano (trabajo) y financiero (capital). Este sistema puede descomponerse en tres sub-sistemas:
 - a) Sub-sistema físico: Está integrado por las funciones de aprovisionamiento, producción y comercialización.
 - b) Sub-sistema financiero: Está integrado por las funciones de financiación e inversión.
 - c) Sub-sistema humano: Está integrado por las funciones de selección, formación, aplicación y mantenimiento de recursos humanos.
- 2) Nivel rector o sistema de decisión, envolvente en el sistema de operación, y en el cual opera el cuarto factor de producción, el factor dispositivo o decisonal cuya materia prima es la información, decisiones que se derivan de los anteriores subsistemas potencialmente conducentes a unos objetivos.

La interacción de la empresa con el ambiente permite destacar una de las perspectivas más importante bajo la que se ha estudiado la empresa como organización y que es conocida bajo el enfoque de sistemas, a partir del cual la empresa es considerada como un sistema abierto que presenta unas características que la configuran como un sistema complejo.

Con todo lo antes mencionado, se puede definir a la empresa como un conjunto organizado que representada un todo armónico, en donde cada una de sus entidades o partes componentes está unidas y ordenadas de un modo lógico que encadena su acción hacia un objetivo determinado. De esta definición se advierte que el concepto de empresa expresa también la idea de plan, método, orden, concierto y globalidad, reafirmando la idea de que la empresa debió constituirse en un todo armónico, donde cada elemento componente está relacionado directa o indirectamente con todos los demás.

El mantener una organización sistemática permite mantener el enfoque de la misma aún cuando existan cambios en el medio o internos que afecten a la organización y muchas veces pueden desviarnos de nuestros objetivos, es por eso la importancia de que al mantener un sistema de procesos todas las partes que lo conforman podrán hacer frente a dichos cambios manteniéndose en el enfoque o visión que tienen la organización.

La importancia de que la empresa actúe como un sistema para la obtención de sus objetivos permite que la misma se encuentre centralizada y organizada para que los objetivos sean alcanzados no solo a nivel departamental sino a nivel organizacional, además que hace una organización adaptable al medio lo cual permite que la organización esté acorde a las necesidades de la sociedad.

Relaciones Públicas:

Según lo mencionado por Avilla 1999: 168 indica que el nivel directivo más aconsejable más allá de la categoría del sector deberá tener una dependiente directa de la máxima autoridad de la institución.

A partir de 1983, la definición de Relaciones Públicas fue evolucionando: se dijo en primera instancia que Relaciones Públicas era la administración de la comunicación. Luego se estableció que no se trataba de administrar la comunicación solamente, sino de administrar los procesos de comunicación que se generan alrededor de las organizaciones. Hoy se define como la administración de procesos comunicacionales para lograr la identificación de los públicos con las organizaciones. (GESTIOPOLIS,: s/p)

Las Relaciones Públicas no son parte del marketing, sino que, permiten a las empresas presentar a los públicos deseados los valores de las mismas para ser reconocidas y para alcanzar el prestigio necesario. Es importante que tanto los mensajes dirigidos al público objetivo, como los canales a través de los cuales se comunican sean los adecuados.

Debido a que estamos ante una disciplina que trata con personas, necesita comprenderlas basándose en todas las áreas de las ciencias sociales (sociología, psicología, antropología, historia, derecho, opinión pública, economía). Interviene activamente en el desarrollo de la comunidad a través de la cultura, educación y favoreciendo políticas de bienestar social. Para que las Relaciones Públicas tengan éxito es necesario que los intereses de la empresa y los de sus públicos estén en equilibrio, de esta manera se consigue crear la confianza y la credibilidad.

Se pueden determinar tres tipos de públicos:

a. Interno: es aquel en el que existe una relación y una afinidad muy directa con el fin común de la organización. Ej.: los empleados, directivos, los accionistas mayoritarios.

b. Externo: es aquel que no tiene relación directa con la organización. Ej.: las autoridades gubernamentales, entidades económicas, financieras, los competidores.

c. Mixto: este tipo de público ocupa una posición intermedia respecto de las posiciones extremas entre el público Interno y el público Externo. Hay dos tipos de públicos mixtos:

1. Mixto Semi-interno: en este grupo están los clientes reales, los familiares de los empleados, los proveedores y distribuidores exclusivos.

2. Mixto Semi-externo: en este grupo se pueden incluir a los clientes ocasionales, sindicatos, bancos en donde operan los accionistas.

El objetivo final de las relaciones públicas es lograr que esa imagen sea positiva y se acreciente como tal, a fin de que influya en los diversos públicos para que sus actitudes hacia la organización sean favorables a ella, ayudando así a que esta alcance sus objetivos.

Para toda institución, es importante que las relaciones que mantiene con sus trabajadores, clientes, proveedores, accionistas, etc sean óptimas es por eso que aún cuando la organización no cuente con un Departamento específico para el manejo de las Relaciones Públicas busca la manera de que otras áreas como la de Marketing o Publicidad se encargue de manejar las mismas, sin embargo, debido a que las relaciones con los públicos sean internos o externos representan un grupo importante al cual se da a conocer la institución en los últimos días ha tomado gran importancia establecer procesos de comunicación que lo deberá manejar el Departamento de Comunicación y Relaciones Públicas que permitan dar a conocer a la empresa para que sea reconocida y tenga un prestigio en sus públicos.

El manejar unas buenas relaciones no solo conlleva a la organización a ganarse un prestigio sino que también mejora sus ingresos, ya que tendrá un personal motivado cuyo rendimiento cumplirá con las metas planteadas elaborando productos u ofreciendo servicios de calidad así como también al tener productos o servicios de calidad serán cotizados para la sociedad.

Modelos de Relaciones de Públicas:

(Cuchillo, 2010: s/p)

A lo largo de la historia las RRPP han evolucionado considerando obstrucciones a los 4 modelos que describen ese proceso evolutivo, sus objetivos son diferentes ya que se encuentran en diferentes organizaciones y existen diferentes medios para evaluar su éxito.

a) El modelo de agente de prensa/publicity

Realiza una función de propagación de información en el cual están consideradas la propaganda, la desinformación y la manipulación a través de las cuales se emiten informaciones incompletas, distorsionadas o verdaderas a medias, este modelo busca en la persuasión y la propaganda a toda costa. La comunicación unidireccional en donde el público prefiere antes que la verdad algo que llame la atención. Ejemplo: venta de entradas a un partido.

b) El modelo de información pública:

Aparece en los primeros 30 años del siglo XX cuando muchos periodistas comienzan a trabajar en gabinetes de prensa de organismos o entidades privadas.

La finalidad de las RRPP en este modelo es la difusión de la información, no necesariamente con ánimo persuasivo, teniendo al relacionista público como un periodista que transmite al público información de la organización en forma objetiva, aquí se detalla la importancia de la imagen de la organización desde el conocimiento de los pormenores de las mismas, en este modelo lo que hace el Relacionador público es comunicar todos los aspectos de la organización sean estos positivos o negativos.

c) El modelo asimétrico bidireccional:

Surgió ante el paradigma de las investigaciones de la I Guerra Mundial y se desarrolla por el Comité Creel, con el que el gobierno de los EEUU preparó una campaña de comunicación para conseguir que los jóvenes estadounidenses se alistaran en el ejército.

Este modelo tiene similitud con el modelo de agente de prensa, pero su finalidad es la persuasión científica y además utiliza la investigación para conocer los intereses, comportamientos y las motivaciones del público, con el objetivo de que estos acepten el punto de vista de la organización y lo apoyen, este se servirá de los sondeos de la opinión pública para justamente establecer los aspectos que la organización considerará en la construcción de su imagen.

La comunicación es bidireccional: fluye hacia al público y desde el público en forma de *feedback*, pero es asimétrica porque la organización (el emisor) tiene todo el control del proceso comunicativo, y el público (el receptor) solo puede dejarse influenciar o rechazarlo.

d) El modelo Simétrico Bidireccional:

Propugnado por los autores Gruning y Hunt, constituye más un modelo ideal y un pensamiento que una realidad ya que los relacionistas públicos pertenecientes a este modelo pretender servir de mediadores entre la organización y sus públicos. La finalidad es la comprensión mutua, se busca el equilibrio entre el sistema de la organización y el resto de sistemas o subsistemas de su entorno.

De igual manera al modelo anterior este modelo utiliza la investigación para conocer cómo el público percibe a la organización y determina qué consecuencias tiene esta sobre aquellos, lo cual permite asesorar a la organización sobre como servir mejor al interés de los públicos. El responsable de RRPP sirve tanto a la organización (para hacerles llegar la opinión de los públicos) como al público (para defenderlo de los intereses de la organización). Se estima que alrededor del 15% de todas las organizaciones de hoy en día utilizan el modelo simétrico bidireccional.

De los modelos antes mencionados el ideal sería el modelo Simétrico Bidireccional el mismo que busca la comprensión mutua basándose en el bienestar social común ya que el Relacionador Público trabaja como un mediador entre la organización y el público, obviamente este modelo tiene una mayor aceptación debido a que se toma en cuenta la opción del público y se los defiende de los intereses de la organización, sin embargo, los cuatro modelos son de aplicación al mundo moderno la elección del modelo adecuado responderá a las necesidades de la organización, así como también puede una misma organización utilizar los cuatro modelos dependiendo la situación que necesiten enfrentar.

2.1.4 La planificación estratégica en comunicación: el modelo RACE

La planificación estratégica puede conceptualizarse como un proceso a través del cual la empresa analiza tanto su entorno competitivo, para descubrir sus amenazas y oportunidades, como su ambiente interno, es decir, sus recursos y capacidades internas,

para determinar sus fortalezas y debilidades competitivas, y luego procede a integrar ambos análisis de modo de llegar a identificar y definir ventajas competitivas que le permita generar una posición sostenible en el tiempo. El enfoque estratégico de la planificación se centra en el estudio de las razones determinantes del éxito de la empresa y el desarrollo de un camino para lograrlo, tratando de vincularla e insertarla en el medio exterior de manera competitiva y exitosa. (Laborda Castillo & de Zuani, 2009: 43-51)

La planificación en la comunicación se convierte así en un escenario teórico-descriptivo que relata todo aquello que hay que hacer y con qué se cuenta para ello. Incluye metas y objetivos, modos o estrategias para conseguir lo que se pretende, tácticas, acciones y herramientas que soporten intenciones y mensajes, etc. Es un escenario que pretende proponer objetivamente un guión y un directorio de pautas a seguir. Planificar estratégicamente es pensar y destinar el sentido común a un propósito, a una meta, a un reto. (Álvarez Nobel, 2011: 42)

La actividad típica del RRPP tiene 4 partes fundamentales independientes pero relacionadas entre sí:

- a) Análisis, investigación y definición de los problemas.
- b) Trazado de un programa de acción y presupuesto.
- c) Comunicación y desarrollo del programa.
- d) Anotación de los resultados, evaluación y posible modificación.

John Marston estableció en 1963 el proceso de toma de decisiones estratégicas en el ámbito de las Relaciones Públicas, el cual estructuró en cuatro etapas a las cuales denominó con un acrónimo en base a la regla nemotécnica de RACE (IACE en español)

Investigación / Research

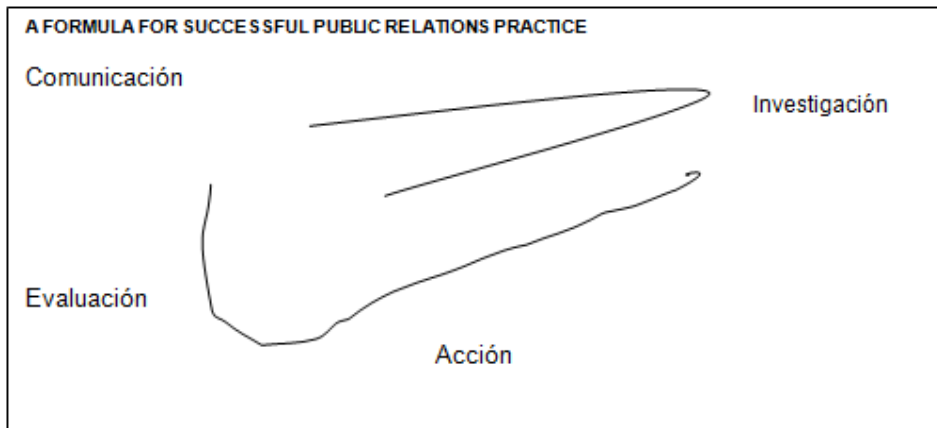
Acción / Action

Comunicación / Communication

Evaluación / Evaluation

El modelo Race de Marston también es conocido como método de Espiral porque al ser concebido gráficamente se dibuja como una línea ascendente que, partiendo en su nacimiento de la investigación, avanza hacia la acción se desplaza por la comunicación y, finalmente, desemboca y termina en la evaluación (Xifra, 2008)

GRÁFICO 20 MODELO RACE



Fuente Marston 1979,169
Elaboración: Marston

Aunque la idea del espiral no es del todo determinante, lo fundamental en Marston es que cada etapa conduce indefectiblemente a la siguiente de modo tal que la última (evaluación), una vez superada obligará a recurrir nuevamente a la primera (investigación).

A continuación se detalla las características de sus componentes:

a) Investigación:

De acuerdo a lo manifestado por Álvarez, 2011

“Las relaciones públicas eficaces son un proceso, y el primer paso esencial que describe Marston en su modelo, es el de realizar el análisis de la situación de esta práctica en la empresa o institución en cuestión que nos permita detectar a fondo el problema o los problemas que debemos afrontar. La planificación de la actividad de relaciones públicas de cualquier compañía, se ha de elaborar con información proveniente de estudios anteriores, pieza imprescindible del plan de actuación posterior. Sin esta descripción de campo, siempre estaremos a expensas de la casualidad, la intuición y el optimismo subjetivo y desmesurado” (Álvarez Nobel, 2011: 44)

Xifra (2005) sostiene que la orientación en el proceso de las relaciones públicas es vital, así pues, la necesidad de la investigación es de suma importancia. Comprender a los públicos, ahorrar tiempo y dinero, tomar decisiones ajustadas, evitar errores, justificar esfuerzos y conectar con el entorno, son algunas de las justificaciones del porqué es esencial investigar antes de diseñar el nuevo plan de relaciones públicas.

El proceso inicia su engranaje con esta primera fase de investigación que se concentra en analizar y evaluar la política, gestión y planificación de las relaciones públicas de una organización en un momento preciso. Esta primera fase se denomina profesionalmente: auditoría de relaciones públicas.

b) Acción:

La segunda etapa del proceso de planificación estratégica, que en Marston (1963) recibe el nombre de "Acción" y que es denominada "Planificación" en Cutlip y Center (1952), consistiría en poner en relación las actitudes, opiniones, ideas y reacciones de los públicos derivadas de la fase de investigación, con las políticas y los planes o programas de la organización.

El concepto de planificación, que en realidad es el eje básico de toda estrategia, y por ende también lo es en el terreno de las Relaciones Públicas, debe dar respuesta, según los autores norteamericanos, a una serie de interrogantes (Fita, 1999, p.20):

- ¿Cuáles deben ser los objetivos para influenciar a la opinión pública?
- ¿Cuáles serían las vías alternativas para alcanzarlos?
- ¿Qué riesgos supone cada una de las alternativas anteriores?
- ¿Cuáles son los potenciales beneficios de cada una de las vías o alternativas?
- ¿Qué consecuencias potenciales se anticipan para cada alternativa o vía?
- ¿Qué vía se perfila como óptima?
- ¿Qué estructura conformará la propuesta seleccionada en relación al plan o programa que vaya a desarrollarse?
- ¿Cuál será el formato más ventajoso con el que se elaborará dicha propuesta? ¿A quién?
- ¿Qué límites tendrá el apoyo de la alta dirección si se alcanza el logro de los objetivos?

Toda organización deberá delimitar sus objetivos de comunicación, basados en los objetivos empresariales (corporativos), para lo cual se desarrollarán los siguientes procesos comunicativos: 1º) una Política de Comunicación (Objetivos) y, 2º) un Plan Estratégico de Comunicación (Método-Forma).

c) Comunicación:

Cutlip y Center (1952) a la tercera etapa del método RACE, la denominan igualmente "Comunicación" (Fita, 1999, p. 21) y responde plenamente a la fase del diseño de la elaboración de la estrategia propiamente dicha, entendida como: El conjunto de decisiones y acciones relativas a la elección de los medios y a la articulación de los recursos, con miras a lograr un objetivo.

La estrategia deberá adaptarse a un método, es decir, tanto su diseño como su aplicación deberán seguir unos pasos rigurosamente establecidos, como la planificación de la estrategia y su posterior programación, fase que considero de suma importancia, ya que de una buena programación de las acciones que cumplen los objetivos de la investigación realizada anteriormente, dependerá en gran medida que la estrategia pueda realizarse en los plazos previstos. Posteriormente, deberá controlarse la adaptación de las propuestas estratégicas a su ejecución y evaluarse los resultados a corto y largo plazo (1999, p.33).

Por otra parte, en esta tercera etapa deberán cuantificarse los costos derivados de la mecánica operativa bajo la forma de un presupuesto, que no es más que el resultado cuantitativo o coste económico al que se llega después de realizar determinadas acciones (Plan Estratégico de Comunicación) para cumplir los objetivos (Política Comunicativa) establecidos a priori. (Martin Martin, 1998, p. 87). Un presupuesto se configurará en función de la estructura siguiente (1998, pp. 87- 88):

- Construcción: Análisis y detalle pormenorizado de todas y cada una de las partidas que intervienen en el plan de acción del plan estratégico.
- Realización: Comparación cuantitativa con los costes del ejercicio anterior. Estudio de control presupuestario para segmentar y detallar cuantitativamente los costes reales de cada una de las partidas presupuestadas, como paso previo a la contabilidad analítica.
- Control de eficacia: Verificación de la eficacia obtenida de las acciones informativas.
- Determinación de los posibles costos imprevistos.

Será asimismo en esta etapa que deberá confeccionarse el calendario del plan de acción. No debe confundirse el plan de comunicación (estratégico) con el plan de acción (táctico), como ocurre en más ocasiones de las debidas. El plan de acción no es más que el mero plan de ejecución del plan de comunicación y puede elaborarse bajo dos formatos: el plan anual (normalmente a un año vista, ligado a las asignaciones presupuestarias de carácter

anual), o el plan temático, ligado a herramientas concretas (eventos, patrocinios, relaciones con los medios de comunicación, etc.

d) Evaluación:

Última etapa del método RACE en la cual se realiza la contrastación de los resultados obtenidos, para lo cual Marston plantearía la necesidad de obtener una respuesta a los cuatro interrogantes siguientes:

¿Quién nos ha escuchado?

¿Hasta cuándo nos ha escuchado?

¿Qué va a significar el mensaje para el receptor?

¿Qué efecto causaría en el receptor?

Para Cutlip y Center (1952) consistirá en un proceso continuado que permitirá a la función en línea la introducción de los ajustes necesarios, destacando la particularidad de que las técnicas de evaluación deberán emplearse exclusivamente para descubrir los posibles desajustes producidos y no para demostrar el buen fin del programa ejecutado (Fita, 1999, p. 21).

Este modelo permitirá a la organización a que las relaciones públicas sean manejadas sistemáticamente, es decir, que deberá existir un proceso previo antes de la comunicación que se va a remitir a los públicos se debe tener una planificación identificando cómo y el motivo por el cual voy a realizar dicha comunicación, para la planificación estratégica en comunicación es importante establecer prioridades, que la misma se desarrolle sobre una base continua y que mejor que la utilidad del método RACE que permite planificar el trabajo a realizar dentro de la comunicación.

Como se menciona anteriormente cada una de las fases son consecutivas, es decir, son producto de la fase que le antecede por lo que si existe algún error en una de las bases el mismo se verá reflejado en la siguiente, por ello la importancia que tiene cada fase en los resultados finales siendo la más importante y con la cual se inicia las acciones es la investigación.

Una vez definidas las acciones a tomar inicio la comunicación y finalmente procedo con la evaluación, esta fase final nos permitirá obtener los resultados obtenidos de nuestra comunicación y sobretodo tomar correctivos en caso de haber encontrado falencias en el mismo para nuestro mejorar el proyecto y de igual manera tener en cuentas las observaciones encontrados para un futuro proyecto que iniciará nuevamente la investigación como plantea este modelo.

2.1.5 La función de evaluación en planificación estratégica en comunicación

Álvarez, 2011

La función de evaluación se dirige a verificar las consecuencias de la implementación de un programa y éstas suelen manifestarse de formas tan ambiguas e imprecisas que, en ocasiones, parece que no permiten su medición. Esta forma de evaluación recibe la denominación de sumativa (Scriven, 1967, pp.39-83) y describe si un programa o plan posee unos objetivos concretos, articulados y mensurables, antes de que éste sea implementado, por lo que resulta de gran ayuda en el proceso de toma de decisiones relativos a si continuar, o no, con el desarrollo del plan. Asimismo, para llevar a cabo una medición evaluativa es evidente que debe realizarse, también, una investigación previa, de modo que se disponga de un elemento en relación al cual comparar los posibles logros alcanzados en la evaluación posterior (Álvarez Nobel, 2011: 51)

La forma en que se alcanzan los objetivos no forma parte de la evaluación sumativa, y hay que recurrir a la evaluación formativa, que es aquella que proporciona información de diagnóstico acerca de la mejor estrategia a implementar en el plan o programa de Relaciones Públicas (Pavlic, 1999, pp. 84-85).

Años después Dozier (1984, pp. 113-121) se planteó comprobar si la predicción de Robinson se había cumplido y realizó una investigación al respecto, que produjo unos resultados que evidenciaron tres grandes estilos de evaluación:

- La evaluación científica del impacto. Evaluación del impacto del programa por medio de recogida de datos cuantitativos y de ciencia social.
- La evaluación intuitiva. Constituía el sistema tradicional que históricamente se venía practicando en el sector profesional, tipificado por una evaluación subjetiva y personal que estimaba la eficacia de un programa o plan mediante la observación

casual y anecdótica, sumado al juicio profesional basado en la experiencia acumulada.

- La evaluación científica de la difusión. Constituía otro método de uso tradicional, basado en la emisión del mensaje y en su publicación en los mass media. En general consistía en un análisis del press clipping, de tipo numérico (registro de los centímetros de las columnas recortadas en prensa escrita, o tiempo en antena, la audiencia de los medios y soportes que han publicado el tema) y de un análisis de contenido de los recortes.

Gracias a la etapa de evaluación se conoce que tanto fueron aceptadas o rechazadas las estrategias planeadas, aprobadas e implementadas y cuán efectivas o no resultaron. El plan estratégico de comunicación es un elemento imprescindible en toda organización o proyecto.

La evaluación en la planificación estratégica de comunicación como se indica en los párrafos que anteceden tiene la función de verificar si el plan propuesto alcanzará los resultados esperados para que tanto el directivo de comunicación como los de la organización decidan si continúan o no con lo planificado, función tan importante que no debe pasarse por alto ya que puede prevenir los resultados y por ende evitaría no solo que el público no tenga claro el comunicado proyectado sino también el gasto al invertir en los recursos económicos, tecnológicos y humanos que se hubiera utilizado.

2.2 Medición y evaluación en comunicación estratégica

2.2.1 La función de evaluación

(Capriotti, 2013) «Por medio de la evaluación podemos establecer el éxito alcanzado de lo planteado, para hacer una valoración de los resultados del mismo, podemos dividir el análisis de los resultados en 3 tipos de evaluación»

Cumplimiento o progreso hacia los objetivos previstos: se puede medir si los objetivos fueron cumplidos en parte, totalmente o se obtuvo más de lo esperado.

Análisis de las actividades y medios: se deberá analizar la efectividad de cada medio o actividad utilizada que nos ayudó en la obtención de los objetivos para así también poder establecer las más útiles.

Influencias en los públicos: en este proceso se analiza el efecto que tuvo lo realizada en el público, es decir, se analiza el feedback por parte de los públicos.

Esta evaluación dentro de la comunicación estratégica permitirá que la entidad o institución esté en constante adaptación al cambio que se requiera según los cambios organizacionales o el entorno, lo cual se puede dar en 3 niveles:

- Adaptando los objetivos a las estrategias globales de la organización,
- Adecuando los mensajes a la estrategia de comunicación
- Actualizando los instrumentos o soportes a los cambios de la organización.

Con esto se logra un proceso de planificación continuo pero sobretodo eficiente ya que estará atado a los cambios organizacionales y del entorno, lo cual contribuye al logro de los objetivos organizacionales así como también a la formación de la imagen corporativa.

2.2.2 Medición y evaluación

De acuerdo a lo manifestado por el Dr. Álvarez Nobell dentro del tema de evaluación se debe tratar los términos "Control" y "Medición" mismos que en varias ocasiones se han utilizado como sinónimos de evaluación, a continuación se detalla el concepto de cada uno de estos términos.

Evaluar, en términos de la planificación estratégica de la comunicación se refiere a la comparación de la actividad realizada con los planes o normas; para lo que será imprescindible disponer de un patrón o medida de cantidad, calidad o resultado para realizar dicha comparación, denominado genéricamente objetivo. (Alejandro Álvarez Nobell (2011) pág. 74)

Control de la gestión:

El planteamiento y el control están estrechamente vinculados, el control no es posible sin haber tenido planteados objetivos y procesos de gestión, no se puede controlar algo sino existe un plan definido al cual debo vigilar y de ser el caso realizar las debidas correcciones.

La gran labor de controlar la gestión se puede concebir como un proceso que se centra en la realización sistemática de los siguientes pasos:

- Conocer y evaluar los resultados de la gestión realizada.
- Comparar los resultados obtenidos con lo planificado.
- Analizar y evaluar las desviaciones y las causas que ocasionar las mismas.
- Tomar correctivos que permita la mejora de la planificación y por ende de los resultados finales.

Toda actividad de una organización debe ser controlada ya que existen errores que pueden causar graves inconvenientes sino son controlados o identificados a tiempo, más aún en un tema tan crítico como la comunicación cuyo fin es que lo que está comunicando la organización debe ser captado con la mayor claridad por los públicos tanto interno como externo, es por eso que durante todo el proceso de la planificación la misma debe estar debidamente controlada.

Medición de resultado:

Según nos indica Álvarez, 2011

Al hablar de una cultura de la medición en el plano de la comunicación, Irazu hace referencia no sólo al conocimiento de las técnicas y métodos de medición existentes y a su aplicación sino, principalmente, al desarrollo de una actitud tendiente a que las decisiones estén basadas primero en hechos y en datos antes que en la intuición y la experiencia. Para Irazu (2002, p.6) "medir ayuda a demostrar con mayor o menor exactitud que lo que se invierte en comunicación se traduce en beneficios para la empresa"

La medición de la gestión de comunicación es justamente eso: la medición de la eficacia y la eficiencia de esa gestión; siendo eficacia la capacidad de alcanzar objetivos y eficiencia, la relación entre el resultado alcanzado y los recursos empleados. El comunicador es un manager, por lo tanto debe, al igual que sus colegas de las demás áreas (financieras, de recursos humanos, de producción, ventas, etc.), medir su gestión para saber si está haciendo bien su trabajo; si está optimizando los recursos; si la relación costo-beneficio es favorable; si está logrando sus objetivos y si está mejorando o no respecto a su gestión anterior.

La gestión no mide sólo el output de la comunicación en términos de índices de repercusión mediática o estándares similares. Mide además el uso de los recursos

(financieros, de personal, de tiempo) y la satisfacción de los públicos (internos y externos), a continuación se detalla una breve descripción de la tipología de resultados:

Output: es el nivel de resultados más bajo, la información obtenida es superficial y es utilizada para llevar a cabo una campaña de comunicación.

Outtake: resultado intermedio de importancia para los responsables de la comunicación estratégica, ya que con estos resultados se puede establecer los hitos que indican la posible eficacia de una campaña de comunicación a más largo plazo.

Outcomes: nivel más elevado buscan determinar el cambio de actitud u opinión que se obtuvo luego de la aplicación de la campaña de comunicación y como esta contribuyó a los objetivos de otros departamentos.

Outflow: son los resultados más importantes ya que demuestran la contribución de la campaña de comunicación en la gestión estratégica de la comunicación e incluyendo en curso las decisiones sobre la fijación de los objetivos corporativos.

(Álvarez Nobel, 2011: 75-76)

Por lo antes expuesto, se pudo determinar que tanto el control como la medición son partes fundamentales dentro de la planificación de comunicación ya que su finalidad es mantener bajo control las actividades a realizarse y de ser el caso tomar inmediatamente los correctivos así como también medir que los resultados obtenidos sean de costo-beneficio para la organización, de nada sirve tener una planificación estratégica de comunicación de la cual se espera tener grandes resultados y aún cuando sean cumplidos sino no generó ningún beneficio para la organización e invirtió más de lo que obtuvo es una planificación que no estuvo adaptada a la realidad y necesidad tanto de la organización como de sus públicos, es por eso que es importante controlar y medir la gestión y los procesos que se realizan durante toda la planificación estratégica.

Investigación y evaluación:

Diversos autores utilizan indistintamente los conceptos *investigación* y *evaluación* para referirse a la aplicación sistemática de procedimientos de investigación de las ciencias sociales para evaluar la conceptualización, diseño, implantación y utilidad de los programas de intervención social (Cuttlip & Center, 2001).

El proceso de evaluación comienza con una clara y precisa definición de un conjunto de objetivos medibles, además de evaluar los objetivos de impacto, el profesional de las relaciones públicas debe analizar la efectividad de los objetivos de producción, que incluye la distribución de medios no controlados y controlados (Álvarez Nobel, 2011: 79).

La evaluación de los dos tipos de objetivos (de impacto y de producción) constituye la dimensión permanente del proceso de las relaciones públicas. Sin embargo, el proceso no se completará con la evaluación de los objetivos. Los datos de la evaluación se reciclan como parte de un procedimiento continuo.

Son de utilidad para ajustar las relaciones permanentes con diversos públicos, y pueden ayudarnos a la hora de planificar un nuevo proyecto de relaciones públicas a corto plazo con los mismos públicos o similares.

Wilcox y otros (1999) proponen una clasificación para los objetivos:

A) Objetivos de impacto:

1. Informativos (o cognitivos): Brindan información al público sobre un bien o suceso. (medidos a través de cobertura mediática, encuestas)
2. Afectivos: su finalidad es que el público adopte una actitud u opinión sobre un tema. (medidos a través de encuestas de actitudes.)
3. Conativos (o afectivos) su propósito es que el público actúe o se comporte en un sentido determinado (Medidos a través de encuestas y observación de comportamientos)

B) Objetivos de producción: Enfocados en la distribución o ejecución de medios no controlados y controlados.

También se habla de objetivos estratégicos y operativos, los primeros son objetivos a largo plazo son objetivos generales pero especificando el resultado que se desea alcanzar y los operativos se enfocan en la funcionalidad de la empresa y se plantean a corto plazo, a través de estos objetivos logramos cumplir los objetivos estratégicos.

Es importante mencionar que esta evaluación puede ser realizada por diversas personas

Externa: es realizada por personas externas a la organización y que no han sido parte del staff que implementó el proyecto.

Interna: conformada por las personas que pertenecen a la institución y que forman parte del grupo que maneja el proyecto pero que no son directamente quienes lo están ejecutando.

Mixta: grupo de trabajo formado por evaluadores externos e internos

Autoevaluación: esta evaluación la realizan las mismas personas que están implicadas directamente en el proyecto, tanto los coordinadores y responsables como los beneficiarios de sus actividades.

Cada uno de los objetivos antes detallados son parte y deben estar acordes a los objetivos organizacionales de ahí su importancia de evaluar los mismos ya que responden a las metas que deben ser alcanzadas, desde mi punto de vista considero que la evaluación de los objetivos debe ser mixta para que el mismo staff evalúe los resultados así como también sean evaluadores externos con la finalidad de obtener resultados neutrales ya que muchas veces dentro del staff con la finalidad de presentar buenos resultados a los directivos suelen omitir cierta información y es por eso que es importante que evaluadores externos que tendrán un punto de vista parcial también realice la evaluación.

2.2.3 Métodos de medición y evaluación

Los métodos de medición responden a diversos niveles de complejidad en función de los objetivos que se pretenden evaluar, generando en consecuencia una proliferación de estándares, métricas y dispositivos posibles de emplear que enriquecen la propia función (Actas V Congreso Internacional Latina de Comunicación Social- Universidad de la Laguna, diciembre 2013, pág. 8)

Dozier (1984 p.p 113-121) años después de los estudios realizados por Robinson realizó una investigación dando como resultado tres estilos de evaluación:

Evaluación científica de impacto: evaluación del impacto del programa por medio de recogida de datos cuantitativos y de ciencia social.

Evaluación intuitiva: evaluación subjetiva que evalúa la eficacia del programa mediante la observación casual y anécdota, el juicio o experiencia profesional.

Evaluación científica de la difusión: basado en el mensaje y en su publicación en los medios masivos.

A continuación se detalla los diversos métodos en función de cada programa específico y que Wilcox los organizaría en tres niveles de complejidad:

Básico: mide el número de difusión de mensajes y de aparición en los medios.

Intermedio: mide el grado de comprensión, retención de un mensaje por parte del público.

Avanzado: mide los cambios de actitudes u opiniones.

Dentro del estudio realizado de la medición y evaluación en comunicación el Dr. Álvarez Nobell sugiere aplicar los siguientes métodos de evaluación:

Medición de la Producción: esta medición se centra en medir la productividad del personal del área específica, es decir, cuantos comunicados produjeron en determinado período de tiempo, esto más que evaluar la calidad evalúa la cantidad.

Medición de la Exposición: contabilización de la aparición en la prensa, esto permite medir la aceptación de los medios de una comunicación, en esta medición se presentan ciertos indicadores:

- Impactos en los medios de comunicación: cuántas personas expuestas al mensaje.
- Visitas en Internet: número de visitas del público a la página web de una organización.
- Equivalencia publicitaria: calcular el valor de la exposición de los mensajes.
- Seguimiento sistemático: mantener una base de datos que nos permite tener información sistematizada un seguimiento a las apariciones en los medios de comunicación.
- Solicitudes de información y números de teléfonos gratuitos: se basa en el conteo de las solicitudes que realiza el público sobre información de la campaña y también las solicitudes de material.
- Coste por persona: determina el costo de llegar a cada público, en Relaciones Públicas se calcula tomando el total de impactos en los medios de comunicación de masas y dividiéndolo al coste del programa de Publicity.
- Asistencia del público: se contabiliza la audiencia que ha asistido a los eventos, con esto se puede determinar un indicador de que la Publicity o promoción ha sido adecuada.

Medición de Impacto: evaluación más sofisticada que consiste en determinar si el impacto que se ha producido en el público, es decir, si el mensaje fue comprendido, esta medición por lo general se realiza a través de una encuesta.

Medición de Participación: Mediciones de la actitud y la participación de un público, se trata de medir las opiniones y actitudes antes, durante y después de la campaña de las relaciones públicas.

Auditorias

- De Comunicación es un proceso de diagnóstico con la finalidad de mejorar la comunicación interna y externa.
- De Relaciones Públicas investigación que define a los públicos y determinan la manera en la que el público percibe a la organización, es decir, la imagen corporativa.

Modelos Integrales:

a) **Modelo Yardstick**, o regla de la efectividad: modelo de Walter Lindenmann son directrices que el comunicador puede seguir para medir la efectividad de la comunicación, se divide en tres niveles

Básico: es evaluado el producto o servicio que ofrece la empresa.

Intermedio: se evalúa que los mensajes que se transmitieron fueron recibidos, comprendidos y retenidos por el destinatario.

Avanzado: es la medición final de los resultados cuando provoca cambios de opinión, comportamiento o actitudes por parte del público.

b) **Balance Scorecard:** modelo de Michael Ritter se detallan los elementos básicos y fundamentales para poder alcanzar los objetivos de comunicación que deben coincidir con la organización. En el centro del modelo se encuentra la visión y las estrategias sobre las cuales se definen los objetivos estratégicos, se definen los criterios de medición y con los cuales se tendrá una visión equilibrada del desempeño de la organización.

Medición en acciones comerciales: estudio del medio como institución y sus contextos de producción y el estudio del análisis del mensaje en sí

Cada uno de los métodos antes indicados permiten tener una variedad de resultados a través de la utilización de varios medios (encuestas, observación, estadísticas, etc.) y realizando varias gestiones para obtener los mismos, motivo por el cual en la evaluación se

utilice dos o tres métodos para evaluar según la información que esté necesitando la empresa para la información de gestión así como también los resultados de la planificación estratégica, lo cual nos permitirá tomar los correctivos respectivos.

2.3 El modelo Communication Management Bridge

2.3.1 Supuestos teóricos y metodológicos

Es importante tomar en cuenta que la planificación estratégica no solo va enfocada a alcanzar los objetivos de la comunicación sino también a contribuir en el logro de los objetivos organizacionales, motivo por el cual es importante definir el rol estratégico del responsable de comunicación estratégica.

Actualmente ha tomado gran importancia dentro de la planificación estratégica de la comunicación, la gestión que realiza el DirCom, este es una asociación profesional que agrupa a los directivos y a los profesionales de la comunicación, instituciones y consultoras inicio en España pero se ha ido propagando a nivel mundial, su objetivo es dar a conocer la importancia del director de comunicación como un directivo estratégico.

En este marco conceptual del DirCom, la primera palabra que lo define es, pues, la de estrategia, solo actúa como transmisor cuando habla en nombre o representación de la empresa, el segundo objetivo es generalista, es decir, el DirCom se preocupa de sus funciones y también de estas en sus interacciones formando un todo y finalmente es polivalente en cuanto a la diversidad de funciones y responsabilidades del DirCom un 80% se dedica a las funciones netas de su áreas y el otro 20% en trabajo conjuntamente con Talento Humano y Marketing como corresponsable de la cultura organización y la comunicación interna y gestor de la identidad e imagen corporativa, respectivamente.

Por lo antes mencionado, es importante lograr esta vinculación entre los resultados de la gestión de comunicación como de la organización, para lo cual se deberá utilizar el modelo integral de gestión de la medición y evaluación en comunicación estratégica **Communication Management Bridge** es generar un puente (bridge) que debe asumir la función de evaluación en la planificación estratégica de comunicación para con el resto de los niveles de la organización (tanto operativos como directivos).

2.3.2 Fases y actividades del modelo

El Communication Management Bridge propone una evaluación a la planificación estratégica basada en tres fases detalladas en el siguiente cuadro:

Tabla 2 FASES MODELO CMB

FASE	DEFINICIÓN	ACTIVIDADES
Estratégica	Función de planificación de la evaluación conjuntamente con las demás áreas y el director de la organización	Alineación al modelo de gestión organizacional
		Selección de objetivos organizacionales (outflow)
		Definición de los objetivos de comunicación en sus distintos niveles (output, outtake, outcome)
Táctica	Diseño de la medición que hace operativo las definiciones de las fase estratégica	Conceptualizar las variables de interés a evaluar los objetivos de resultado
		Determinar las dimensiones e indicadores a medir
Operativa	Medición que comprende actividades y acciones de medición en función de los objetivos definidos y las variables determinadas a ser gestionadas y evaluadas	Establecer para cada nivel de evaluación los dispositivos y protocolos de medición
		Cuadro de control con el análisis y la interpretación de los resultados para la evaluación
		Reportes y presentación en función de cada uno de los públicos y niveles de objetivos.

Fuente: Dr. Alejandro Álvarez Nobell
Elaborado por: Autoría propia

2.3.3 Fase estratégica: planificación de la evaluación

Esta fase tiene lugar cuando la organización define sus políticas, la planificación estratégica, los planes de acción y el presupuesto que asignará a cada área para la ejecución de los proyectos planteados, esto dependerá del modelo de gestión que adopte la institución según su misión, visión, valores y tipo de organización.

En esta base se define y se espera alcanzar el cumplimiento y contribución a los objetivos organizacionales.

El responsable de comunicación estratégica es el responsable de esta base quien deberá tener el respectivo conocimiento exhaustivo de la organización, sus políticas, su cultura organizacional, los públicos tanto internos como externos a los cuales va a realizar la comunicación, etc.

Actividades:

1. Alineación con el modelo de gestión organizacional: El responsable de comunicación debe alinear la planeación estratégica acorde con el perfil organización, es decir, en base al tipo de empresa, la misión visión, objetivos, su actividad comercial, etc. Además se deberá establecer los procedimientos de control.
2. Selección de objetivos organizacionales: en esta actividad se define los objetivos organizacionales (**Outflow**) a los cuales se va a contribuir en base al periodo de tiempo e inversión establecidos para lo cual se establecerán los indicadores de resultados establecidos para esos objetivos.
3. Definición de los objetivos de comunicación: En esta actividad se procede a definir los objetivos específicos del área de comunicación y su relación con los objetivos organizacionales a los cuales va a contribuir tanto los orientados a resultados (**outcomes** determinar el cambio de actitud u opinión) y de producción (**outtake** nivel de recepción y comprensión y **outputs** medición de los elementos que se generan para llevar a cabo el programa)

Esta fase es la etapa principal del modelo CMB ya que a partir de la misma se inicia las actividades y más aún cuando todo el proceso debe estar acorde y contribuir a los objetivos organizacionales ya que se trata de toda la parte estratégica, es decir, cómo lo voy hacer.

2.3.4 Fase táctica: diseño de la medición.

Diseño de la medición en la cual se hace operativo lo definido en la planificación estratégica:

Actividades:

1. Conceptualizar las variables de interés a evaluar de los objetivos de resultados: las variables son los atributos señalados en los objetivos susceptibles de modificación por acción directa o indirecta de comunicación, es por eso que en esta actividad se busca establecer el concepto que se va evaluar para ellos se deberá formular un catálogo de definiciones de las variables previstas.

2. Determinar las dimensiones e indicadores a medir en los objetivos de resultados: en esta actividad se especifica los términos que conforman cada una de las variables que se va a evaluar.

En esta fase se identifica las variables que se van a evaluar y según los resultados continuar con la implementación de la misma.

2.3.5 Fase operativa: medición

En esta fase es donde tienen lugar las actividades y acciones de medición en función de los objetivos definidos y las variables determinadas a ser gestionadas y evaluadas, es decir, en esta fase se busca una integración entre la acción de comunicación que contempla los indicadores de cumplimiento de objetivos y los dispositivos que se utilizarán para medir.

Actividades:

1. Establecer los niveles y dispositivos de medición: en esta actividades se desarrollan:
 - Determinar el estado actual del cumplimiento de los objetivos propuestos.
 - Delimitación de los alcances establecidos
 - Definición y elaboración de los dispositivos de medición en función de cada objetivo propuesto.
 - Determinación de los protocolos y procedimientos de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición.
2. Cuadro de mando y elaboración de índices: el cuadro de mando es una simplificación e integración de indicadores que se configura a partir de los objetivos definidos, permite el control y aporta información para la toma de decisiones, para lo cual se debe:
 - Análisis de datos (tabulación y sistematización de los resultados obtenidos para cada una de las variables).
 - Interpretación de resultados en base a las metas y objetivos propuestos.
3. Diseñar los reportes y presentaciones: La confección de reportes y presentaciones permite tener los resultados de manera sistematizada lo cual facilita el manejo y acceso a la información.

Esta fase es la última a realizar pues en la misma se analiza los resultados de la planificación estratégica de comunicación, por tanto.

Las fases del modelo CMB del Dr. Álvarez proponen la implementación y ejecución del plan estratégico definiendo el mismo en cada una de las fases, etapas que permiten desarrollar la planificación, ejecución y evaluación.

En varias ocasiones se ha mencionado que la planificación estratégica debe estar acorde a los objetivos de la organización, es por eso la importancia de la primera fase ya que de ella se identifica toda la planificación.

CAPITULO III
MARCO METODOLÓGICO

Hidalgo, 1996 indica

El término investigación tiene varias acepciones: etimológicamente viene del vocablo latino Invetigatio, que significa búsqueda de alguna huella; Inquisito equivale a inquirir, averiguar algo. En los idiomas más conocidos, investigación se expresa así, en inglés Inquirir o Research, en Francés Recherche; en alemán Untersuchung; y en italiano Ricerca. En el sentido más general investigar es buscar algo, cualquier acción desarrollada a encontrar alguna causa, se conceptúa como investigación (Hidalgo, 1996:7)

Por lo tanto, puede entenderse a la metodología como el conjunto de procedimientos que determinan una investigación, la cual para que sea eficiente debe ser disciplinada y sistemática y tener un enfoque que permita analizar el problema a totalidad.

El análisis cualitativo surge de aplicar una metodología específica orientada a captar el origen, el proceso y la naturaleza del caso estudiado a través de la recolección de datos sobre variables, llegando a determinadas conclusiones comparando las estadísticas o respuestas obtenidas.

La investigación cualitativa no intenta medir la extensión de los fenómenos sino que busca describir que existe, cómo varía en diferentes circunstancias y cuáles son las causas más profundas (Vázquez Navarrete, Ferreira Da Silva, Mogollón Pérez, Fernández de Sanmamed Santos, Delgado Gallego, & Vargas Lorezo, 2006: 11)

El caso de estudio al ser un tema social, pues trata de la evaluación de la planificación estratégica de una organización, cuáles fueron los resultados que obtuvo la misma y si estaba acorde a los objetivos organizacionales, es importante, definir una metodología de investigación que nos permita identificar los efectos de la planificación y si logró sus objetivos, que mejor que dicha obtención de resultados se los realice a través del método cualitativo ya que con la información que se obtenga de la recopilación de datos a través de la observación, entrevistas y análisis de campo podremos comparar y determinar los resultados encontrados, con la seguridad que la información obtenida no es subjetiva sino que se basa en fuentes reales.

3.1 Diseño de investigación

El diseño de una investigación permite al investigador responder a las preguntas que se ha planteado y cumplir con sus objetivos. Esto implica seleccionar uno o más diseños de

investigación para aplicarlos durante la investigación. El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desee, es decir el plan de acción a seguir en el trabajo de campo. Si el diseño está bien concebido, y es coherente con las preguntas, el enfoque y el objetivo del estudio, el producto final (resultados) tendrán mayores posibilidades de éxito para generar conocimiento científicamente válido.

En el caso de los estudios cualitativos, a veces el diseño puede concebirse cuando ya se planteó el problema de investigación y se definió el alcance de la inmersión inicial en el campo o de una primera recolección de datos (Gómez, 2006: 86)

En el presente trabajo se realizará un estudio de caso con un diseño descriptivo correlativo donde se analizarán las variables determinadas a partir de la implementación de un modelo de evaluación denominado Communication Managment Bridge con la finalidad de evaluar cómo la planificación estratégica de las acciones de comunicación impactan en los objetivos generales de Correos del Ecuador CDE EP.

3.2 Variables de estudio

La variable es determinada característica o propiedad de objeto de estudio a la cual se observa y/o cuantifica en la investigación y que puede variar de un elemento a otro o el mismo elemento si este es comparado consigo mismo al transcurrir un tiempo determinado.

Para el presente trabajo las variables que se van a evaluar son: comunicación, planificación estratégica, evaluación y objetivos organizacionales, las cuales relacionamos y operacionalizaremos del siguiente modo:

1. Objetivos organizacionales

1.1. Modelo de gestión

1.1.1. Perfil de la organización

1.1.2. Misión, Visión y Valores

1.1.3. Cultura Corporativa y estilo de liderazgo

1.2. Objetivos de negocio

1.2.1. Indicadores de resultado

1.2.2. Procedimientos de control de gestión y modelos de medición

2. Gestión de comunicación

2.1. Acciones de comunicación

2.2. Planificación estratégica

2.2.1. Diagnóstico

2.2.2. Acción

2.2.2.1. Estrategia de comunicación

2.2.2.2. Objetivos de resultado

2.2.2.3. Objetivos de producción

2.2.3. Comunicación

2.2.3.1. Políticas de comunicación

2.2.3.2. Programas y acciones

2.2.3.3. Medios de comunicación

2.2.4. Evaluación

2.2.4.1. Planificación de la evaluación

2.2.4.2. Diseño de la medición

2.2.4.3. Medición

Dentro del caso de estudio es importante definir las variables que se van a analizar y de las cuales se busca obtener datos que nos permitan remitir los resultados finales al estudio, dentro del presente trabajo se detallará el estudio y los resultados obtenidos con cada variable para de esta manera confirmar que tan efectivo es el plan de comunicación y si cumplió tanto los objetivos planteados como la contribución a los objetivos organizacionales.

3.3 Unidades de análisis y temporalidad

Este estudio analizará, en su fase de investigación descriptiva, el programa de comunicación estratégica que desarrollo la Empresa Pública Correos del Ecuador CDE EP durante el año 2013.

Para lo cual se realizará un acercamiento con la Dirección Nacional de Comunicación, con la finalidad de conocer las acciones de comunicación que utilizó durante ese tiempo en función de las variables de la fase estratégica, táctica y operativa.

Tabla 3 FASES MODELO CMB

FASE	DEFINICIÓN	ACTIVIDADES
Estratégica	Función de planificación de la evaluación conjuntamente con las demás áreas y el director de la organización	Alineación al modelo de gestión organizacional
		Selección de objetivos organizacionales (outflow)
		Definición de los objetivos de comunicación en sus distintos niveles (output, outtake, outcome)
Táctica	Diseño de la medición que hace operativo las definiciones de las fase estratégica	Conceptualizar las variables de interés a evaluar los objetivos de resultado
		Determinar las dimensiones e indicadores a medir
Operativa	Medición que comprende actividades y acciones de medición en función de los objetivos definidos y las variables determinadas a ser gestionadas y evaluadas	Establecer para cada nivel de evaluación los dispositivos y protocolos de medición
		Cuadro de control con el análisis y la interpretación de los resultados para la evaluación
		Reportes y presentación en función de cada uno de los públicos y niveles de objetivos.

Fuente: Dr. Alejandro Álvarez Nobell
Elaborado por: Autoría propia

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Según lo indicado por Vásquez y otros, 2006

A pesar de diversas clasificaciones, términos y enfoque teóricos lo cierto es que un mismo fenómeno puede ser explorado utilizando una gran variedad de estrategias o perspectivas, diseños, técnicas de recolección de datos y procedimientos de análisis, que en cada caso tendrán sus propios límites y posibilidades y que deberán ser tenidas en cuenta para su elección. Las técnicas de recogida de información son los procedimientos de producción de información que el investigador utiliza para obtener los datos del estudio (Vásquez Navarrete, Ferreira Da Silva, Mogollón Pérez, Fernández de Sanmamed Santos, Delgado Gallego, & Vargas Lorezo, 2009: 22)

En el presente estudio de caso se utilizarán las técnicas cualitativas por excelencia: entrevista, observación y análisis documental.

a) Análisis documental.

Consiste en analizar la información registrada en materiales duraderos que se denominan documentos. Se consideran dos tipos de documentos escritos y visuales. A continuación se detalla las ventajas y desventajas de este análisis (Vázquez Navarrete, Ferreira Da Silva, Mogollón Pérez, Fernández de Sanmamed Santos, Delgado Gallego, & Vargas Lorezo, 2006: 74)

Tabla 4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS ANÁLISIS DOCUMENTAL

Ventajas	Desventajas
Técnica no intrusiva.	Disposición de documentos limitada o parcial
Los datos tienen forma permanente	Escritos con propósito
Información longitudinal de bajo costo	

Fuente: Introducción a las técnicas cualitativas de investigación aplicadas en salud.
Elaborado por: Autoría propia

Con la finalidad de recabar información e identificar el grado de planificación estratégica del programa de comunicación se deberá recurrir a información documental como puede ser web corporativa, memorias de la organización, presentaciones institucionales, planificaciones estratégicas, etc.

Es importante mencionar que Correos del Ecuador al ser una institución pública por temas de rendición de cuentas y siendo uno de nuestros pilares la transparencia en la información, todo proceso, cambio, comunicación está sustentada de manera formal, por tanto, la obtención de esta información nos servirá en el estudio del caso.

b) Entrevista Semi-estructurada.

La entrevista Semi-estructurada es directiva (con cuestionario predefinido) y posee en valor relativo y complementario de los resultados de la entrevista libre (García Jiménez, 1998:133), es decir, deja abierto la gama de posiciones y respuestas que pueda dar el entrevistado. Esta técnica permite obtener la respuesta de las preguntas según la perspectiva del entrevistado, las motivaciones y actitudes de los miembros.

Dentro de nuestro caso de estudio la entrevista nos permite obtener información de importancia para nuestro caso de estudio ya que está enfocada a recopilar información del cómo, por qué y para qué se realizó dicho plan de comunicación. La entrevista Semi - estructurada es la que más se adapta a las necesidades del caso de estudio ya que el entrevistado no tiene limitada la respuesta, es decir, son preguntas abiertas donde puede exponer no solo el proceso que maneja la institución sino también su opinión, lo cual ampliará la información que se puede obtener a través de documentos u observación.

Debido al tipo de información y su relevancia no solo para la institución sino también para el usuario, es importante que la entrevista sea realizada a la Dirección de la empresa. A continuación se señala el banco de preguntas basadas en la estructura el Método Communication Management Bridge.

Tabla 5 FASE ESTRATÉGICA CMB

Fase	Actividades	Descriptor	Aplicación
Estratégica	Determinación de Gestión del modelo organizacional	Perfil de gestión organizacional (sector, actividad, misión, visión, valores, perfiles gerenciales)	¿Qué características tiene la organización en cuanto a su actividad, sector, misión, visión, valores, etc?
			¿Qué modelo o perfil gerencial tiene?
			¿La gestión de comunicación ocupa un espacio en los ejes estratégicos de la comunicación?
			El responsable de comunicación tiene una posición directiva o gerencial?
		Procedimientos organizacionales de control de gestión existentes: herramientas, dispositivos, etc.	¿Existen procedimientos organizacionales de control de gestión en la organización?
			¿Se emplean? ¿Con qué rigurosidad, periodicidad? La gestión de comunicación está sometida a dichos procedimientos?
	Selección de objetivos organizacionales	Objetivos organizacionales a los cuales se pretende contribuir (Business Results)	¿Los objetivos estratégicos de la organización se tienen en cuenta para llevar adelante la gestión de comunicación?
			¿La gestión de comunicación está relacionada con el modelo de gestión, de liderazgo y la cultura de la organización?
			¿Existe un plan estratégico de comunicación que tenga relación directa con el plan estratégico de la organización?
			¿Existen planes operativos de comunicación que estén en relación directa con los planes operativos de la organización?
		Indicadores de resultados establecidos para esos objetivos (Metas de logro: Financiero, reputacionales, expectativas de los stakeholders)	¿La organización ha determinado indicadores claros y precisos para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos?
	Definición de los objetivos de comunicación	Objetivos de resultados previstos para la acción de comunicación (outcomes)	¿Cuáles son los objetivos de comunicación?
			¿Realizaron algún estudio previo para definir que los objetivos de comunicación responden a las necesidades de la organización?
			¿Existe correlación directa entre los objetivos de comunicación (resultado) y los objetivos de la organización?
		Objetivos de producción previstos para la acción de comunicación (OUTPUTS)	Las estrategias, campañas y/o programas para cumplir con los objetivos de comunicación, ¿se han definido con objetivos (de producción) que verifican de manera continua su cumplimiento?
			El área de comunicación ha participado en el diseño y propuesta de los objetivos de producción?

Fuente: Alejandro Álvarez Nobell i Medición y evaluación en Comunicación
Elaborado por: Alejandro Álvarez Nobell

Tabla 6 FASE TÁCTICA CMB

Fase	Actividades	Descriptor	Aplicación
Táctica	Conceptualizar las variables de interés a evaluar de los objetivos de resultado	Catálogo de definiciones de las variables previstas en los objetivos que se van a evaluar (características, aspectos, atributos susceptibles de ser modificados)	¿Las acciones de comunicación han sido determinadas a través de las variables propuestas en los objetivos?
			¿Existe claridad conceptual sobre las variables de comunicación sobre las cuales se pretende gestionar?
	Determinar las dimensiones a indicadores a medir. Objetivos de resultados	Operacionalización de las variables a medir en dimensiones, indicadores e items observables	¿Se han determinado indicadores observables en la realidad que permitan verificar el cambio en la variable de comunicación sobre la cual se gestiona?
			¿Los indicadores permiten medir resultados una vez complementada la acción de comunicación propuesta para cada objetivos de comunicación?

Fuente: Alejandro Álvarez Nobell i Medición y evaluación en Comunicación
Elaborado por: Alejandro Álvarez Nobell

Tabla 7 FASE OPERATIVA CMB

Fase	Actividades	Descriptor	Aplicación
Operativa	Establecer los niveles y dispositivos de medición	Determinar estado actual de cumplimiento de los objetivos propuestos	¿Existía un diagnóstico inicial sobre el estado actual de cumplimientos de los objetivos propuestos?
		Delimitaciones de los alcances GAPS establecidos (públicos, tiempos, espacios, etc)	¿Se plantearon escalas para graduar la variación y agrupar las mediciones?
			¿Se tiene claridad respecto de las diferencias que existen entre el diagnóstico inicial y la metas que se pretenden alcanzar?
			¿Se han especificado los GAPS existentes entre la situación inicial y el indicador de cumplimiento propuesto para el objetivo?
		Definición y elaboración de los dispositivos de medición en función de cada objetivo propuesto (exposición, impacto, participación, auditoría, acciones comerciales, integrales, etc.	¿Cómo se midieron los cambios en las variables gestionadas?
			¿Qué instrumentos se emplearon para medira la variación y los resultados alcanzados para cada objetivo de comunicación?
		Determinación de los protocolos y procedimientos de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición	¿Existe un procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición?
			¿Se han tenido en cuenta, al momento de ejecutar el plan de comunicación,, instancias y procedimientos para medir los resultados durante y finalizada la acción?
	Análisis e interpretación de resultados. Elaboración de índices	Análisis de datos (tabulación y sistematización de los resultados obtenidos para cada una de las variables)	¿Se han procesado los datos objetivos de las mediciones?
			¿Se han analizado los datos en función de los objetivos de comunicación, indicadores y metas a lograr?
		Interpretación de resultados (en función de los objetivos propuestos y las metas establecidas)	¿De qué manera se han implementado los datos y analizado los resultados obtenidos con la gestión de comunicación?
			¿Se han evaluado los resultados obtenidos en relación con los objetivos organizacionales e indicadores seleccionados?
	Diseñar los reportes de informes	Redacción de informes finales (con los logros obtenidos y las recomendaciones a implementar)	¿Se han elaborado informes con los logros obtenidos en relación a los objetivos propuestos, empleando para ello los indicadores y metas establecidas?
			Se han propuesto recomendaciones de mejora de modo tal que puedan ser tomados como objetivos de comunicación para futuras planificación?
		Presentación de resultados finales (Alta dirección, públicos implicados, públicos internos)	¿Realizaron reportes sobre los resultados?
			¿A quién se los presentarán?

Fuente: Alejandro Álvarez Nobell i Medición y evaluación en Comunicación
Elaborado por: Alejandro Álvarez Nobell

c) Observación.

Según Ariza y otros, 2007

La observación es una de las actividades comunes de la vida diaria. Esta observación común y generalizada puede transformarse en una poderosa herramienta de investigación social y en técnica científica de recogida de información. La observación realizada en la investigación cualitativa es fundamentalmente naturalista, por cuanto se presenta en el contexto originario en que interactúan y participan los actores en el curso de la vida cotidiana (Pulido Rodríguez, Ballén Ariza, & Zúñiga López, 2007 69)

A continuación detallo las características de la técnica de observación:

- Percepción de los sentidos, a diferencia de la captura de información contada, hablada o escrita.
- Captación de fenómenos naturales espontáneos
- Apreciación de la realidad del presente y no del pasado, en el momento en que ocurre, en vivo y en directo.
- No hay intermediarios por lo cual se evita las distorsiones.
- Abarca todos los ambientes donde las personas desarrollan su vida (cultural, político, religioso)
- Se puede obtener información independientemente del deseo de proporcionarla.
- Permite estudiar los hechos o fenómenos, dentro de una situación contextual.
- Sus resultados, son en apariencia, menos rigurosos puesto que la mayoría escapan a la cuantificación.

Esta técnica nos permite estudiar el comportamiento de las personas frente a una actividad o proceso, es por eso que esta técnica me permite obtener información que no podría tenerlo de otra forma, así como también será de aporte antes de mantener una reunión o entrevista con el Director a cargo.

En conclusión la recolección de datos es de gran importancia dentro de la investigación ya que a través de este proceso podemos cumplir con el objetivo de nuestra investigación y obtener los resultados útiles para el caso en estudio, en toda investigación este paso es uno de los fundamentales, ya que al momento de realizar la recolección de datos el investigador debe haber realizado un bosquejo de lo que espera obtener con su investigación y la manera de cómo realizará la recolección de datos.

CAPÍTULO IV
TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para desarrollar el presente capítulo y obtener la información sobre la planificación de comunicación referente a "Elaboración y producción de Revista Institucional" se aplicó el modelo del Communication Management Bridge para lo cual se realizó la aplicación de la entrevista realizada a la Directora Nacional de Comunicación de la Empresa Pública Correos del Ecuador (anexo 3), así como también se ha tomado datos de la información documental con la que cuenta la institución y la información obtenida de la observación realizada.

La Dirección de Comunicación hace un año se maneja con indicadores de medición, con objetivos reales y metas alcanzables, dentro de los planes de comunicación que la Empresa Pública Correos del Ecuador ha realizado durante el 2013 ha buscado estar acorde a los indicadores planteados,

A continuación se detalla los programas de comunicación realizados en el año 2013:

- Colaboración con Fundación Operación Sonrisa.
- Elaboración y producción de Revista Institucional
- Campaña radial para promocionar productos y servicios.
- Capacitación Ecoconducción a choferes de la empresa
- Participación Campus Party
- Participación ferias ciudadanas y gabinetes sectoriales
- Realizar agenda de medios para máxima autoridad

Es importante también hacer mención a los objetivos y las metas planteadas para el año 2013 y de las cuales se realizará el análisis de acuerdo al modelo CMB.

- Fomentar la cultura del servicio en la empresa para lograr este objetivo se buscó el desarrollo del Talento Humano en áreas de especialidad de la Empresa para mejorar los servicios orientados a la calidad y la creación de una cultura organizacional orientada al servicio. El resultado alcanzado fue del 90%.
- Optimizar, homologar, estandarizar y automatizar los procesos de la empresa, dentro de este objetivo se realizaron varias actividades enfocadas a la creación de procesos asertivos de comunicación que fortalezcan a la empresa y su imagen cumpliendo el 100% de efectividad.

Fase	Actividades	Descriptor	Aplicación	Respuesta
Estratégica	Determinación de Gestión del modelo organizacional	Perfil de gestión organizacional (sector, actividad, misión, visión, valores, perfiles gerenciales)	¿Qué características tiene la organización en cuenta a su actividad, sector, misión, visión, valores, etc.?	La misión, visión y valores son la base de nuestra Empresa, representan el mercado en el cual nos desenvolvemos. A través de ellos se representan nuestras ideologías, valores y propósitos con los que se articula todo el desarrollo de la Empresa Postal. M
			¿Qué modelo o perfil gerencial tiene?	Jerárquico basado en el organigrama empresarial, con su cadena de valor.
			¿La gestión de comunicación ocupa un espacio en los ejes estratégicos de la comunicación?	La comunicación es la base de toda organización, por ello en Correos del Ecuador se da una atención prioritaria para comunicar e informar a nuestros diferentes públicos objetivos sobre acciones que ejecutamos.
			El responsable de comunicación tiene una posición directiva o gerencial?	La Gerencia General de Correos del Ecuador cuenta con un Director en el área de Comunicación quien guía y aconseja al gerente general en temas inherentes a su especialidad.
		Procedimientos organizacionales de control de gestión existentes: herramientas, dispositivos, etc.	¿Existen procedimientos organizacionales de control de gestión en la organización?	No se han implementado procedimientos organizacionales de control de gestión.
			¿Se emplean? ¿Con qué rigurosidad, periodicidad?	No se han implementado procedimientos organizacionales de control de gestión.
			La gestión de comunicación está sometida a dichos procedimientos?	No se han implementado procedimientos organizacionales de control de gestión.
Fase	Actividades	Descriptor	Aplicación	Respuesta
Estratégica	Selección de objetivos organizacionales	Objetivos organizaciones a los cuales se pretende contribuir (Business Results)	¿Los objetivos estratégicos de la organización se tienen en cuenta para llevar adelante la gestión de comunicación?	Si, debido a que los objetivos organizacionales son los que amparan a los objetivos comunicacionales.
			¿La gestión de comunicación está relacionada con el modelo de gestión, de liderazgo y la cultura de la organización?	Si, porque gran parte de los colaboradores internos conocen la cultura corporativa, además que para ingresar como nuevos colaboradores se realiza una inducción detallada por parte de la Dirección de Comunicación para dar a conocer nuestra cultura.
			¿Existe un plan estratégico de comunicación que tenga relación directa con el plan estratégico de la organización?	Obviamente, nuestro plan de Comunicación está relacionado y apoyado con los planes estratégicos de la Empresa.
			¿Existen planes operativos de comunicación que estén en relación directa con los planes operativos de la organización?	No, si bien es cierto que nosotros necesitamos de la información sobre los planes operativos de la organización, nuestra relación es indirecta ya que simplemente nos limitamos a ser los portadores de los cambios o novedades que generen los planes operativo
		Indicadores de resultados establecidos para esos objetivos (Metas de logro: Financiero, reputacionales, expectativas de los stakeholders)	¿La organización ha determinado indicadores claros y precisos para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos?	Si, a través de planes operativos anuales y de indicadores internos de trabajo que tienen los colaboradores que se desempeñan en esta dependencia.

Fase	Actividades	Descriptor	Aplicación	Respuesta
Estratégica	Definición de los objetivos de comunicación	Objetivos de resultados previstos para la acción de comunicación (outcomes)	¿Cuáles son los objetivos de comunicación?	Gestionar la aplicación de adecuados sistemas de comunicación entre la Empresa y sus públicos objetivos para construir, administrar y mantener su imagen positiva dentro del concepto de comunicación integral corporativa, como apoyar la gestión administrativa de la Empresa.
			¿Realizaron algún estudio previo para definir que los objetivos de comunicación responden a las necesidades de la organización?	Si, se realizó un diagnóstico previo a través de entrevistas dirigidas a colaboradores internos.
			¿Existe correlación directa entre los objetivos de comunicación (resultado) y los objetivos de la organización?	Claro, los objetivos de la dirección de Comunicación están amparados y delineados en base a los objetivos organizacionales.
		Objetivos de producción previstos para la acción de comunicación (OUTPUTS)	Las estratégicas, campañas y/o programas para cumplir con los objetivos de comunicación, ¿se han definido con objetivos (de producción) que verifican de manera continua su cumplimiento?	Si, como Dirección de Comunicación nos hemos planteado objetivos y proyectos anuales, los cuales se han logrado cumplir en su mayoría.
			El área de comunicación ha participado en el diseño y propuesta de los objetivos de producción?	Si ya que somos los ejecutores de los objetivos de producción, de la gestión de nuestra dirección depende el cumplimiento o no de los mismos, obviamente que el no cumplimiento de la meta también depende de la reacción de los públicos y es en el análisis de resultados donde se identifica en que aspectos se debe poner más énfasis.

Fase	Actividades	Descriptor	Aplicación	Respuesta
Táctica	Conceptualizar las variables de interés a evaluar de los objetivos de resultado	Catálogo de definiciones de las variables previstas en los objetivos que se van a evaluar (características, aspectos, atributos susceptibles de ser modificados)	¿Las acciones de comunicación han sido determinadas a través de las variables propuestas en los objetivos?	Si, cada una de las actividades que realiza la Dirección tiene una finalidad.
			¿Existe claridad conceptual sobre las variables de comunicación sobre las cuales se pretende gestionar?	Si
	Determinar las dimensiones a indicadores a medir. Objetivos de resultados	Operacionalización de las variables a medir en dimensiones, indicadores e ítems observables	¿Se han determinado indicadores observables en la realidad que permitan verificar el cambio en la variable de comunicación sobre la cual se gestiona?	Si
			¿Los indicadores permiten medir resultados una vez complementada la acción de comunicación propuesta para cada objetivos de comunicación?	Si del resultado de indicadores podemos verificar si la gestión realizada fue efectiva y si se alcanzó el objetivo planteado.

Fase	Actividades	Descriptor	Aplicación	Respuesta
Operativa	Establecer los niveles y dispositivos de medición	Determinar estado actual de cumplimiento de los objetivos propuestos	¿Existía un diagnóstico inicial sobre el estado actual de cumplimientos de los objetivos propuestos?	Si, esta Dirección planteó y realizó una auditoría interna de Comunicación para evidenciar el estado de la comunicación interna.
		Delimitaciones de los alcances GAPs establecidos (públicos, tiempos, espacios, etc)	¿Se plantearon escalas para graduar la variación y agrupar las mediciones?	No
			¿Se tiene claridad respecto de las diferencias que existen entre el diagnóstico inicial y la metas que se pretenden alcanzar?	Si, gracias a esta acción nos replanteamos nuestras metas y objetivos, así como las acciones a ejecutar de forma anual.
			¿Se han especificado los GAPs existentes entre la situación inicial y el indicador de cumplimiento propuesto para el objetivo?	Si, actualmente los GAPs se pueden especificar al momento de levantar el indicador al realizar el POA de cada Dirección, este trabajo la Dirección de Comunicación lo ha venido realizando desde el año anterior, ya que antes la Dirección se enfocaba a la com
		Definición y elaboración de los dispositivos de medición en función de cada objetivo propuesto (exposición, impacto, participación, auditoría, acciones comerciales, integrales, etc.	¿Cómo se midieron los cambios en las variables gestionadas?	A través de un informe sobre la Auditoría Interna, la cual demostraba el interés y la eficacia de la comunicación interna.
			¿Qué instrumentos se emplearon para medir la variación y los resultados alcanzados para cada objetivo de comunicación?	Se realizaron encuestas a los colaboradores internos de la Empresa.
		Determinación de los protocolos y procedimientos de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición	¿Existe un procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición?	No
			¿Se han tenido en cuenta, al momento de ejecutar el plan de comunicación, instancias y procedimientos para medir los resultados durante y finalizada la acción?	No
	Análisis e interpretación de resultados. Elaboración de índices	Análisis de datos (tabulación y sistematización de los resultados obtenidos para cada una de las variables)	¿Se han procesado los datos objetivos de las mediciones?	Si
			¿Se han analizado los datos en función de los objetivos de comunicación, indicadores y metas a lograr?	Si, porque por medio de esta acción se permitió evidenciar las falencias y fortalezas de esta Dirección.
		Interpretación de resultados (en función de los objetivos propuestos y las metas establecidas)	¿De qué manera se han implementado los datos y analizado los resultados obtenidos con la gestión de comunicación?	Hemos logrado incentivar al personal interno para que se empodere de mejor forma con las noticias y actividades que la Empresa ha llevado a cabo para que también transmita al público externo
			¿Se han evaluado los resultados obtenidos en relación con los objetivos organizacionales e indicadores seleccionados?	No
	Diseñar los reportes de informes	Redacción de informes finales (con los logros obtenidos y las recomendaciones a implementar)	¿Se han elaborado informes con los logros obtenidos en relación a los objetivos propuestos, empleando para ello los indicadores y metas establecidas?	No
			¿Se han propuesto recomendaciones de mejora de modo tal que puedan ser tomados como objetivos de comunicación para futuras planificación?	No
		Presentación de resultados finales (Alta dirección, públicos implicados, públicos internos)	¿Realizaron reportes sobre los resultados?	Si, se realizó un informe detallado de la tabulación de datos que se recolectó.
			¿A quién se los presentarán?	Son de potestad de esta Dirección para implementar mejoras y realizar un nuevo diagnóstico de la situación actual de comunicación.

Fase	Actividades	Descriptor	Aplicación	Respuesta
Operativa	Establecer los niveles y dispositivos de medición	Determinar estado actual de cumplimiento de los objetivos propuestos	¿Existía un diagnóstico inicial sobre el estado actual de cumplimientos de los objetivos propuestos?	Si, esta Dirección planteó y realizó una auditoría interna de Comunicación para evidenciar el estado de la comunicación interna.
		Delimitaciones de los alcances GAPs establecidos (públicos, tiempos, espacios, etc)	¿Se plantearon escalas para graduar la variación y agrupar las mediciones?	No
			¿Se tiene claridad respecto de las diferencias que existen entre el diagnóstico inicial y la metas que se pretenden alcanzar?	Si, gracias a esta acción nos replanteamos nuestras metas y objetivos, así como las acciones a ejecutar de forma anual.
			¿Se han especificado los GAPs existentes entre la situación inicial y el indicador de cumplimiento propuesto para el objetivo?	Si, actualmente los GAPs se pueden especificar al momento de levantar el indicador al realizar el POA de cada Dirección, este trabajo la Dirección de Comunicación lo ha venido realizando desde el año anterior, ya que antes la Dirección se enfocaba a la com
		Definición y elaboración de los dispositivos de medición en función de cada objetivo propuesto (exposición, impacto, participación, auditoría, acciones comerciales, integrales, etc.	¿Cómo se midieron los cambios en las variables gestionadas?	A través de un informe sobre la Auditoría Interna, la cual demostraba el interés y la eficacia de la comunicación interna.
			¿Qué instrumentos se emplearon para medir la variación y los resultados alcanzados para cada objetivo de comunicación?	Se realizaron encuestas a los colaboradores internos de la Empresa.
	Análisis e interpretación de resultados. Elaboración de índices	Determinación de los protocolos y procedimientos de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición	¿Existe un procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición?	No
			¿Se han tenido en cuenta, al momento de ejecutar el plan de comunicación, instancias y procedimientos para medir los resultados durante y finalizada la acción?	No
		Análisis de datos (tabulación y sistematización de los resultados obtenidos para cada una de las variables)	¿Se han procesado los datos objetivos de las mediciones?	Si
			¿Se han analizado los datos en función de los objetivos de comunicación, indicadores y metas a lograr?	Si, porque por medio de esta acción se permitió evidenciar las falencias y fortalezas de esta Dirección.
		Interpretación de resultados (en función de los objetivos propuestos y las metas establecidas)	¿De qué manera se han implementado los datos y analizado los resultados obtenidos con la gestión de comunicación?	Hemos logrado incentivar al personal interno para que se empodere de mejor forma con las noticias y actividades que la Empresa ha llevado a cabo para que también transmita al público externo
			¿Se han evaluado los resultados obtenidos en relación con los objetivos organizacionales e indicadores seleccionados?	No
	Diseñar los reportes de informes	Redacción de informes finales (con los logros obtenidos y las recomendaciones a implementar)	¿Se han elaborado informes con los logros obtenidos en relación a los objetivos propuestos, empleando para ello los indicadores y metas establecidas?	No
			¿Se han propuesto recomendaciones de mejora de modo tal que puedan ser tomados como objetivos de comunicación para futuras planificación?	No
		Presentación de resultados finales (Alta dirección, públicos implicados, públicos internos)	¿Realizaron reportes sobre los resultados?	Si, se realizó un informe detallado de la tabulación de datos que se recolectó.
			¿A quién se los presentarán?	Son de potestad de esta Dirección para implementar mejoras y realizar un nuevo diagnóstico de la situación actual de comunicación.

CAPÍTULO V
ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1 Caracterización del Programa de Comunicación ñElaboración y producción de Revista Institucionalò

Bajo el liderazgo del Licenciado Roberto Cavanna la empresa tomo un nuevo rumbo y entre ello cumplir con la innovación de la Empresa Pública de Correos del Ecuador, misma que se ha caracterizado por el cambio tanto en los servicios que proporciona como en su planificación, dentro de los cuales se resalta la gestión en la comunicación.

Con la finalidad de fortalecer a la empresa y su imagen ante el cliente interno y externo se implementó como herramienta de comunicación la Elaboración y producción de Revista Institucional, denominada URAKUINDA en la cual se publica las noticias, eventos, estadísticas, nuevos servicios de la institución.

El motivo de su nombre URAKUINDA se debe a las raíces que conforman la misma:

Ura = buena

Kuinda = noticia.

Esta palabra se encuentra en la lengua Cha'palaa de la comunidad Chachi en Esmeraldas, al ser una revista cuya finalidad es mostrar la gestión de cambio de la institución siendo portadora de buenas noticias para la sociedad y el funcionario público se decidió utilizar dicho nombre.

Su primera edición se llevó a cabo en el año 2007 con un máximo de 20 páginas, sin tener mayor relevancia, sin embargo, a partir del año 2013 se empezó a dar mayor relevancia a la revista institucional como uno de los medios utilizados para la creación de procesos asertivos de comunicación que fortalecieran a la empresa y su imagen.

Durante el año 2013, el tiraje es de 1500 ejemplares. 66 páginas en papel de 150 gr. con altísima calidad de impresión.

Especificaciones técnicas

Tamaño:

Interior: 21,0 x 25,0 cm. vertical

Portada: 25,0 x 42,6 cm. Abierto

Interior: Papel couché mate de 150 g/m² (60 páginas).

Portada: Papel couché mate de 300 g/m²

Impresión Interior: Impresión cuatricromía, tiro y retiro

Portada: Impresión cuatricromía, tiro y retiro más barniz mate.

Hendido y pegado al lomo con Hot Melt.

A través de esta revista institucional se pudo lograr:

- Mantener informada a la ciudadanía de acuerdo a lo establecido en la Ley de transparencia.
- A través de la misma se logra el objetivo institucional de proyectar una imagen renovada.
- Es la carta de presentación a nivel nacional e internacional enfocada a los sectores gubernamentales, diplomáticos, miembros de la UPAEP (Unión Postal de Países Americanos, España y Portugal) y la sociedad.

Dentro del Plan Operativo Anual 2013 de la institución debía ser difundida trimestralmente por la Dirección Nacional de Comunicación, el presupuesto asignado para cumplir el proyecto planteado fue de \$32.000 cantidad que fue distribuida en las 4 publicaciones que se realizaron de la revista institucional, meta que fue completada al 100%.

La Revista Institucional es entregada de manera gratuita y está enfocada a varios grupos objetivos: ciudadanos, entidades gubernamentales, Unión Postal Universal, Unión de Países Americanos, España y Portugal, Consultados y Embajadas. De igual manera cualquier ciudadano puede descargar la revista en la página web institucional.

5.2 Informe de las variables proporcionadas por el modelo ñCommunication Management Bridgeò

A pesar de que este proyecto se lo viene realizando desde el año 2009, resulta importante realizar el análisis de la gestión realizada durante el 2013 ya que en dicho año se dio realce a la elaboración de la revista institucional no solo para fortalecer nuestra imagen sino para la rendición de cuentas a la ciudadanía.

Es importante también indicar que a través de la publicación de esta revista se creó una campaña denominada URAKUINDA ECUADOR, constituyéndose un proyecto de reuniones por todo el país cuya finalidad era presentar los nuevos productos y servicios que ofrece Correos del Ecuador.

En función de los datos obtenidos a través de la información documentada y la entrevista realizada sobre el plan de comunicación *Elaboración y producción de Revista Institucional* a continuación se detalla un breve análisis de la planificación ejecutada para este proyecto.

I. Fase estratégica

- ***El modelo de gestión organizacional.***

Tanto la misión, visión y valores de la Empresa Pública Correos del Ecuador están comprometidos en brindar un servicio de calidad a la ciudadanía, aportando al desarrollo del país y buscando posicionarse como un referente como operador postal en la región.

Es por esta razón que buscando seguir un mismo camino, el modelo o perfil gerencial que maneja esta institución, es jerárquico, en cadena de valor; es decir, cada una de las direcciones que conforman la institución tienen asignadas atribuciones y actividades específicas cuyos resultados son presentados a los niveles superiores, lo que significa que el canal de comunicación ya esté definido al igual que las responsabilidades que cada una debe cumplir para cumplir los objetivos organizacionales planteados.

Dentro de este modelo de gestión el área de comunicación ha fomentado la eliminación de las barreras de comunicación ya que para que los objetivos planteados sean alcanzados la comunicación interna debe ser de calidad sino cada dirección buscará el beneficio propio.

La Dirección Nacional de Comunicación en base al organigrama institucional forma parte del nivel de asesor como proceso habilitantes de asesoría a la Gerencia General, cuyo objetivo principal es contribuir, administrar y mantener una imagen positiva así como apoyar a la gestión administración de la institución.

Tomando en consideración lo antes indicado este perfil enfoca de manera clara las actividades que el área de comunicación debe realizar y a quién acudir para la aprobación de las mismas, sin embargo, en ciertas ocasiones este tipo de gestión organizacional es vista como un proceso burocrático ya que simplemente para la toma de una decisión se debe pasar por varios niveles jerárquicos, lo cual puede generar retrasos en el actuar del Departamento de Comunicación.

Es importante indicar que la Empresa Pública no cuenta con un control de los procedimientos organizacionales, si bien es cierto que cada dirección cuenta con las actividades y atribuciones definidas los procesos no han sido en su mayoría levantados y por ende la gestión de comunicación tampoco está sometida a dichos procedimientos, únicamente se rige a la ejecución de actividades de acuerdo al nivel jerárquico que ocupa.

- ***Los objetivos organizacionales.***

Al ser una institución pública los objetivos organizaciones van acorde al Plan del Buen Vivir 2013-2017, el cual representa una postura política y constituye la guía para la gestión del gobierno y por ende de las instituciones públicas quienes deben seguir el mismo lineamiento.

Dentro de este plan se estipula claramente para el servicio postal ampliar y mejorar la provisión, acceso, calidad y eficiencia de los servicios públicos del servicio postal impulsando las condiciones de competitividad y productividad para transformar la matriz productiva generando mayor riqueza y rentabilidad al país.

En base a este objetivo general como institución Correos del Ecuador ha definido sus objetivos organizacionales a los cuales debe contribuir cada una de las direcciones y en especial la Dirección de Comunicación.

- ***Los objetivos del área de comunicación.***

La Empresa Pública Correos del Ecuador desde el año 2011 ha implementado dentro del área de planificación la elaboración del Plan Operativo Anual POA, en el cual se detallan objetivos y proyectos que debe cumplir cada área, esta plan es validado y aprobado por la dirección que debe ejecutar los mismos así como la Gerencia General. La Dirección de Comunicación durante el año 2013 planteó objetivos y proyectos anuales, los cuales se lograron cumplir en su mayoría.

La Dirección de Comunicación de la Empresa Pública Correos del Ecuador no tiene relación directa con los planes operativos de la organización pues la función que ha desempeñado durante el año 2013 únicamente ha sido de portador de los cambios que se han presentado en los procesos operativos de la organización. Durante el año 2013 la Dirección de Comunicación se enfocó a contribuir a dos objetivos institucionales:

OEI 5: Fomentar la cultura del servicio en la empresa

OEI 2: Optimizar, homologar, estandarizar y automatizar los procesos de la empresa

Dentro del Objetivo Estratégico Institucional 2 se encuentra el plan de comunicación de la Elaboración y producción de Revista Institucional teniendo como proyecto principal la Comunicación externa buscando fortalecer la empresa y su imagen.

Es importante mencionar que durante el año 2013 la Dirección de Comunicación también contribuyó a la creación de una cultura organizacional orientada al servicio, contribuyendo así al modelo de gestión, liderazgo y la cultura de la organización a través de capacitaciones e inducciones enfocadas al personal de la institución.

II. Fase táctica

- ***Variables de Interés a evaluar de los objetivos de resultados.***

La planificación de comunicación "Elaboración y producción de Revista Institucional" está enfocada a una sola variable y objetivo evaluar que es el posicionamiento en el mercado del servicio postal a través del fortalecimiento de la imagen de la institución.

IMAGEN: A través de la revista URAKUINDA se busca guardar en la mente de las personas la imagen de Correos del Ecuador informando al ciudadano los aspectos más relevantes de la institución y a través de la cual también se da a conocer dentro del mercado ya que en cada una de las ediciones a parte de publicar las buenas noticias también es utilizada para promocionar los productos y servicios que ofrece esta institución mejorando la rentabilidad de la empresa.

Obviamente la variable que está por default es el Público ya que depende de la aceptación del público la acogida a esta revista, es por esta razón que esta revista aparte de que se encuentran en ejemplares físicos también se encuentra publicada en la página web así como también se informa a la ciudadanía el lanzamiento de la misma a través de las redes sociales.

- **Indicadores a medir de los objetivos de resultado.**

Para el plan de comunicación en estudio solo existe un indicador de medición en cuanto a la producción y publicación de las revistas, sin embargo, esta planificación va anclada también a la opinión pública para lo cual se debe analizar también los informes de las campañas, de los boletines difundidos, el puntaje en los medios ya que el objetivo principal de esta planificación de comunicación fue posicionar la imagen y empresa Correos del Ecuador en el mercado.

Tabla 8 INDICADORES DE MEDICIÓN

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	META
IMAGEN	Procesos / Comunicación Externa	Numero De Revistas Producidas Y Publicadas	4 Revistas Publicadas (Una Trimestralmente)
OPINIÓN PÚBLICA	Procesos / Comunicación Externa	Informe Final De Puntaje De Los Medios	1 Informe Mensual
		Número De Informes De Campañas	2 Informes De Campaña Anual
		Número De Boletines Difundidos	85% De Boletines Difundidos Durante El Año
		Porcentaje De Agenda De Medios	85% De Agendas De Medios Son Cubiertas Durante El Año

Fuente: POA 2013 y Dirección Nacional de Planificación Correos del Ecuador.

El éxito de la elaboración y producción de Revista Institucional ò URAKUINDA se basa en un resultado de la publicidad que tuvo en el mercado, para eso se tomó en cuenta la variable de la Opinión Pública, ya que para dar a conocer el lanzamiento y de la revista, la misma se difunde a través de las redes sociales, campañas y boletines.

Las metas planteadas para cada uno de los indicadores son definidas por la Dirección de Comunicación, de Planificación para la aprobación respectiva del Gerente General, motivo por el cual las mismas deben ser reales y alcanzables ya el puntaje alcanzado debe ser reportado en el GPR (Gobierno por resultados) para la rendición de cuentas respectivas al Gobierno.

III. Fase operativa

- ***Niveles y dispositivos de medición.***

Dentro de la ejecución de la Dirección de Comunicación de Correos del Ecuador se realiza una auditoría interna en la cual antes de iniciar con un plan de comunicación, a través de dicha auditoría se detectó la falta de conocimiento de la institución y el giro que empezó a dar desde el liderazgo del Lcdo. Roberto Cavanna tanto a nivel del público interno como externo, es por este motivo por el cual se publicó la revista URAKUINDA, teniendo dos antecedentes fundamentales que debía cumplir:

- Transparencia de la información: Correos del Ecuador al ser una institución pública debe rendir cuentas de la gestión al estado y a la ciudadanía,
- Posicionamiento de la imagen de Correos del Ecuador en el mercado con la finalidad de que las actividades de innovación y las noticias más relevantes sean dadas a conocer se realizó el lanzamiento de la revista URAKUINDA.

Aprovechando el apoyo político Correos del Ecuador genera una campaña de URAKUINDA ECUADOR con la finalidad de promocionar los servicios y productos que ofrece la institución.

Es necesario indicar que la Dirección de comunicación desde el año 2013 ha incrementado sus funciones y atribuciones ya que anteriormente estaba enfocada únicamente como una comunicación de medios sin estar alineada a los objetivos institucionales, lo cual se pudo identificar en la auditoría realizada y que ha promovido dar un enfoque direccionando al fortalecimiento de la empresa y la imagen y es por eso que la revista institucional es de fácil acceso.

Las delimitaciones de los alcances (Gaps) establecidos a través del Plan de Operacional Anual y tomando en cuenta que la revista llega a uno total de 2000 clientes son:

- Que el 50% del público objetivo haya recibido el mensaje de las campañas de lanzamiento de la revista.
- Alcanzar al menos del 50% de los lectores demuestren falta de interés
- El conocimiento de los productos y servicios que ofrece Correos del Ecuador sea mayor al 50% del público objetivo.

La Empresa Pública Correos del Ecuador utiliza como medio de medición:

- Encuestas a los funcionarios sobre la Urakuinda como medio para fortalecer la comunicación interna y los funcionarios se empoderen de las noticias y actividades de la institución.
- Estadísticas número de seguidores a las redes sociales e identificar el porcentaje de acogida.
- Número de visitas a la página web www.correosdelecuador.gob.ec

- ***Tratamiento de los resultados.***

Para la presentación de resultados la Dirección Nacional de Comunicación lo realiza a través de dos filtros:

- Gerencia General: Informe emitido por Auditoría interna con los resultados obtenidos, este informe va sustentado con el porcentaje obtenido en cada indicador.
- Gobierno por resultados: Se debe ingresar a la herramienta los porcentajes obtenidos en las metas planteadas por cada indicador.

Es importante indicar que el informe que emite Auditoría Interna es respaldado por la notificación a través de Memorando de la Dirección de Planificación con los resultados obtenidos en cada indicador, la evaluación que realiza dicha dirección es semestral y es en base a la cual Auditoría Interna realiza su informe anual.

CONCLUSIONES

El presente trabajo ha permitido evaluar la planificación de comunicación como aporte a los objetivos organizacionales, aún cuando el análisis se realizó a uno de los planes efectuados este modelo podrá ser utilizado con los demás programas y obtener un análisis previo a la aplicación del proyecto.

A través del estudio realizado se puede confirmar que la planificación de comunicación dentro de la Empresa Pública Correos del Ecuador pese a que no cuenta con un procedimiento fijo que le permita tener una mejor control de la gestión que realiza, la misma ha ido evolucionando y posicionándose en los últimos dos años dentro de los procesos de asesoramiento gerencial.

La planificación en comunicación de la ~~re~~Elaboración y producción de Revista Institucional ha contribuido a dos objetivos estratégicos institucionales fundamentales para el posicionamiento de la empresa y de la imagen dentro del mercado del servicio postal.

El apoyo por parte del Gobierno y la Gerencia para el desarrollo de proyectos de innovación es un beneficio con el cual cuenta la institución para la implementación y desarrollo de actividades de comunicación encaminadas al posicionamiento del mercado logrando la rentabilidad de la empresa.

Sé aplicó el método de evaluación Communication Management Bridge identificando que Correos del Ecuador tampoco tiene un procedimiento formal que permita realizar la medición de resultados de una manera más real simplemente se base en el cumplimiento de la meta estipulada en el Plan Operativo Anual.

Dentro del análisis efectuado se confirmó que el informe de gestión que se realiza a través de la Revista Institucional ha buscado mostrar el giro de Correos del Ecuador tanto al cliente externo como interno, siendo este proyecto el único enfocado a fortalecer la imagen de la institución en el mercado postal ecuatoriano.

RECOMENDACIONES

Correos del Ecuador debe analizar el perfil gerencial que tiene actualmente manteniendo el nivel jerárquico pero aplicando una comunicación ascendente, descendente, horizontal y vertical enfocando a la descentralización de funciones y evitando la burocracia en ciertos procesos operativos sobretodo que debe desarrollar la Dirección de Comunicación.

La planificación en comunicación tendría mejores resultados si al misma es aplicada en una base, es decir, que exista procedimientos organizacionales de control de la gestión que permita iniciar planes de comunicación enfocados a las necesidades de los públicos tanto internos como externos.

El planteamiento de los objetivos del área de comunicación de Correos del Ecuador contribuyen a la obtención de los objetivos organizacionales sería mayor su aporte si se aplicará un procedimiento de evaluación estipulando dispositivos y medios de medición que permite tener una panorama más amplio de los resultados obtenidos y así tomar los correctivos y mejoras respectivas.

El que no cuente con dispositivos o medios de medición para el caso en estudio no es posible determinar con el nivel de aceptación de la revista institucional ya que únicamente se cuenta con indicadores de que la revista fue publicada y el tema de la opinión pública que solo es la presencia en los medios, más no si la misma contiene información de calidad.

Mejorar las estrategias para la entrega de la Revista Institucional, la institución debe aprovechar la presencia que tiene en las redes sociales y anunciar la publicación de la web y redirección al link donde puede realizar la descarga de la misma.

La evaluación de los resultados de una planificación de comunicación aparte de ser analizada por un departamento de control como lo es Auditoría Interna también sería importante contar con el análisis externo, dando la posibilidad de tener resultados más objetivos y neutrales, al igual se sugiere que los resultados sean remitidos a todos los altos mandos (Gerencia General y Gerentes Estratégicos) pues son quienes deben estar enterados de las planificaciones de comunicación que realiza la institución.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez Nobel, A. (2011). *Medición y Evaluación en Comunicación Colección: Estudios en Relaciones Públicas y Comunicación N°2*. España: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP).
- Andrade, H. (1996). *Hacia una definición de la comunicación organizacional*. Trillas, México.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Málaga España 4ta Edición.: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- CDE-EP, ñ O. (2014). CDE-EP, Empresa Pública Correos del Ecuador CDE-EP, ñEstatuto Orgánicoò Quito.
- Cuchillo, P. V. (01 de 2010). *Cuatro Modelos de Relaciones Públicas. Comunicaciones Comunicación y medios*. Obtenido de <http://comuniaciones.blogspot.com/2010/01/cuatro-modelos-de-relaciones-publicas.html>
- Diccionario enciclopédico Salvat Volumen 24*. (1985). Barcelona: Salvat Editores SA.
- Empresa Pública Correos del Ecuador. (s.f.). Recuperado el Agosto de 2014, de sitio Web de Correos del Ecuador: <http://correosdelecuador.gob.ec>
- EP, C. (2013). Manual de imagen 2013.
- García Jiménez, J. (1998). *La Comunicación Interna*. Díaz de Santos.
- GESTIOPOLIS. (s.f.). *GESTIOPOLIS*. Recuperado el Agosto de 2014, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/atsexp/pagans/mar/no%209/relacionespublicas.htm>.
- Gómez, M. M. (2006). *Introducción a la metodología de investigación científica*. Brujas.
- Hidalgo, H. H. (1996). *Introducción a la investigación social*. Ecuador: Ryndex Ediciones.
- Hunger, & Wheelen. (1996). *Strategic Management*.
- Jurado, L. J. (28 de Agosto de 2014). Descripción de la planifiación de comunicación. (L. Aguas, Entrevistador)
- Laborda Castillo, L., & de Zuani, E. R. (2009). *Fundamentos de Gestión Empresarial*. Valleta Ediciones S.R.L.
- Martínez ñ Ros, E. (2010). *Comportamiento Organizativo OpenCourseWare*. Madrid: Universidad Carlos III.
- Pulido Rodríguez, R., Ballén Ariza, M., & Zúñiga López, F. S. (2007). *Abordaje Hermenéutico de la investigación cualitativa. Teorías, procesos técnicas*. U. Cooperativa de Colombia.
- Robbins, & Coulter. (2005). *Administración*. 8va Edición.

Rodríguez M, D. (2008). *Gestión Organización y Elementos para su estudio*. Alfaomega Colombiana S.A. Alfaomega Colombiana S.A .

Vázquez Navarrete, M. L., Ferreira Da Silva, M. R., Mogollón Pérez, A. S., Fernández de Sanmamed Santos, M. J., Delgado Gallego, M. E., & Vargas Lorezo, I. (2006). *Investigación a las técnicas cualitativas de investigación*. Barcelona: Univ, Autónoma de Barcelona.

Xifra, J. (2008). *Reseña Del Libro: Los Modelos De Planificación Estratégica En La Teoría De Las Relaciones Públicas* De Kathy Mantilla. Hologramática - Facultad De Ciencias Sociales Unlz, Número 9.

ANEXOS

ANEXO 1: PUNTOS DE VENTA DE CORREOS DEL ECUADOR A NIVEL NACIONAL.

ANEXO 2: LISTA DE PROVEEDORES CORREOS DEL ECUADOR

ANEXO 3: ENTREVISTA CORREOS DEL ECUADOR

Entrevistador: Buenos Días, nos encontramos con la Lcda. Lorena Morales, Directora de Comunicación de la Empresa Pública Correos del Ecuador, a quien de antemano agradezco la disponibilidad dada para realizar dicha entrevista, ya que con la finalidad de realizar las preguntas a continuación detalladas correspondientes a cada una de las fases propuestas por el Modelo Communication Management Bridge y de esta manera poder analizar si la Planificación Estratégica en cuanto al "Proyecto de elaboración y producción de Revista Institucional, denominada URAKUINDA"

Entrevistado: Buenos días, Laura de igual manera expreso mi agradecimiento por realizar su trabajo de titulación sobre nuestra institución, esperando la información que pueda obtener de mi persona sea de mucha utilidad.

Entrevistador: Iniciamos con las preguntas de la fase estratégica, para conocer el perfil de gestión de la Empresa Pública Correos del Ecuador necesitamos nos confirme:

Entrevistador: ¿Qué características tiene la organización en cuanto a su actividad, sector, misión, visión, valores, etc.?

Entrevistado: Es importante mencionar el crecimiento que apartir del 2010 ha presentado la Empresa Pública Correos del Ecuador, no solo en los productos y servicios que ofrece sino también en la calidad del servicio pues nos encontramos trabajando para que los usuarios tanto internos como externos puedan ver en Correos del Ecuador la mejor alternativa del servicio postal, es por esta razón que su misión, visión y valores están enfocados en la calidad del servicio y son la base de nuestra Empresa, representan el mercado en el cual nos desenvolvemos. A través de ellos se representan nuestras ideologías, valores y propósitos con los que se articula todo el desarrollo de la Empresa Postal.

MISIÓN: Correos del Ecuador CDE E.P. es una empresa pública de servicios postales y logísticos con tecnología de punta y cobertura a nivel nacional e internacional comprometida

con la calidad, calidez y excelencia solicitada por la ciudadanía y empresas en general sin discriminación alguna, aportando al desarrollo del país.

VISIÓN: Para el 2017 ser la empresa líder en el mercado de servicios postales y logísticos así como un referente de los operadores postales de la región, reconocida por su cobertura a nivel nacional e internacional, óptimos tiempos de respuesta, seguridad y cumplimiento de los compromisos adquiridos con nuestros clientes.

VALORES: Respeto, excelencia, transparencia y honestidad.

Entrevistador: ¿Qué modelo o perfil gerencial tiene?

Entrevistado: El modelo que utiliza Correos del Ecuador y el cual maneja la Gerencia General y el cual ha buscado mantener tomando en cuenta la estructura y políticas de una empresa pública, es el modelo jerárquico basado en el organigrama empresarial, con su cadena de valor, obviamente manteniendo una comunicación tanto ascendente como descendente.

Entrevistador: ¿La gestión de comunicación ocupa un espacio en los ejes estratégicos de la comunicación?

Entrevistado: La comunicación es la base de toda organización, por ello en Correos del Ecuador se da una atención prioritaria a la gestión que realiza la Dirección de Comunicación ya que son los encargados de comunicar e informar a nuestros diferentes públicos objetivos sobre acciones que ejecutamos teniendo un papel y espacio importante dentro de los ejes estratégicos.

El mapa estratégico de la empresa permite alinear a todos los miembros de la organización hacia la consecución de los objetivos descritos en el Plan Estratégico con el fin de facilitar el entendimiento y compromiso de sus miembros y por ende, el desarrollo de las estrategias de una forma precisa, clara y medible hacia el logro de dichos objetivos.

Entrevistador: El responsable de comunicación tiene una posición directiva o gerencial?

Entrevistado: Dentro del estatuto orgánico de Correos del Ecuador la Dirección de Comunicación se encuentra ubicada en los procesos habilitantes de asesoría, por tanto, la Gerencia General cuenta con un Director en el área de Comunicación quien guía y aconseja al Gerente General en temas inherentes a su especialidad.

Entrevistador: Otro de los puntos que se tratan en la fase estratégica es conocer los procedimientos organizacionales de control que maneja Correos del Ecuador, para lo cual debemos realizar las siguientes preguntas:

Entrevistador: ¿Existen procedimientos organizacionales de control de gestión en la organización?

Entrevistado: Si bien es cierto las actividades que realiza la Dirección de Comunicación sigue un proceso interno para la ejecución de sus proyectos, no se han implementado procedimientos organizacionales de control de gestión.

Entrevistador: ¿Se emplean? ¿Con qué rigurosidad, periodicidad?

Entrevistado: No se han implementado procedimientos organizacionales de control de gestión.

Entrevistador: La gestión de comunicación está sometida a dichos procedimientos?

Entrevistado: No se han implementado procedimientos organizacionales de control de gestión.

Entrevistador: Además también en esta fase se tratan de identificar los objetivos organizacionales con los cuales pretende contribuir la Dirección de Comunicación a la institución, por favor nos podría confirmar:

Entrevistador: ¿Los objetivos estratégicos de la organización se tienen en cuenta para llevar adelante la gestión de comunicación?

Entrevistado: Todas las direcciones que conforman Correos del Ecuador deben de contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, actualmente Correos del Ecuador, está manejando su gestión a través del cumplimiento de objetivos, por tanto, los objetivos organizacionales son los que amparan a los objetivos comunicacionales.

Entrevistador: ¿La gestión de comunicación está relacionada con el modelo de gestión, de liderazgo y la cultura de la organización?

Entrevistado: Si, en estos momentos la Dirección de Comunicación basa su modelo de gestión más que en liderazgo en la cultura de la organización, para lo cual se asegura que gran parte de los colaboradores internos conozcan la cultura corporativa, además que para ingresar como nuevos colaboradores se realiza una inducción detallada por parte de la Dirección de Comunicación para dar a conocer nuestra cultura.

Entrevistador: ¿Existe un plan estratégico de comunicación que tenga relación directa con el plan estratégico de la organización?

Entrevistado: Correos del Ecuador maneja un plan operativo anual planteado por el Director y sus colaboradores siendo aprobados y validados por la Dirección de Planificación y la Gerencia General. Obviamente, nuestro plan de Comunicación está relacionado y apoyado con los planes estratégicos de la Empresa.

Entrevistador: ¿Existen planes operativos de comunicación que estén en relación directa con los planes operativos de la organización?

Entrevistado: Los planes operativos de la organización están enfocadas principalmente en dos áreas, la de marketing y ventas, así como también al área operativa encargada del procesamiento de los envíos, es por esta razón que, si bien es cierto, nosotros necesitamos de la información sobre los planes operativos de la organización, nuestra relación es indirecta ya que simplemente nos limitamos a ser los portadores de los cambios o novedades que generen los planes operativos y que los mismos sean de impacto para el público interno o externo.

Entrevistador: ¿La organización ha determinado indicadores claros y precisos para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos?

Entrevistado: Como manifesté anteriormente Correos del Ecuador maneja Plan Operativo Anual (POA), a través de estos planes operativos anuales y de indicadores internos de trabajo que tienen los colaboradores que se desempeñan en esta dependencia.

Entrevistador: Ahora analizaremos los objetivos de resultados previstos para la acción de comunicación, ¿Cuáles son los objetivos de comunicación?

Entrevistado: Lo que la Dirección de Comunicación tiene que realizar es comunicar, por tanto, se ha establecido como objetivo principal: Gestionar la aplicación de adecuados sistemas de comunicación entre la Empresa y sus públicos, objetivos para construir, administrar y mantener su imagen positiva dentro del concepto de comunicación integral corporativa, como apoyar la gestión administrativa de la Empresa.

Entrevistador: ¿Realizaron algún estudio previo para definir que los objetivos de comunicación responden a las necesidades de la organización?

Entrevistado: Únicamente se ha realizado un diagnóstico previo a través de entrevistas dirigidas a colaboradores internos, esto enfocado en identificar la imagen que tienen los funcionarios sobre la institución.

Entrevistador: ¿Existe correlación directa entre los objetivos de comunicación (resultado) y los objetivos de la organización?

Entrevistado: Claro, los objetivos de la dirección de Comunicación están amparados y delineados en base a los objetivos organizacionales.

Entrevistador: En referencia a los objetivos de producción previstos para el actuar del área, nos podrías indicar si las estrategias, campañas y/o programas para cumplir con los objetivos de comunicación, ¿se han definido con objetivos (de producción) que verifican de manera continua su cumplimiento?

Entrevistado: Si, como Dirección de Comunicación nos hemos planteado objetivos y proyectos anuales, los cuales se han logrado cumplir en su mayoría, estos objetivos son planteados en el POA y revisados de manera semestral.

Entrevistador: El área de comunicación ha participado en el diseño y propuesta de los objetivos de producción?

Entrevistado: Si ya que somos los ejecutores de los objetivos de producción, de la gestión de nuestra dirección depende el cumplimiento o no de los mismos, obviamente que el no

cumplimiento de la meta también depende de la reacción de los públicos y es en el análisis de resultados donde se identifica en que aspectos se debe poner más énfasis.

Entrevistador: Ahora iniciaremos con la base táctica del modelo de la cual necesitamos conocer las variables que se analizarán para verificar los logros obtenidos, para eso necesitamos nos responda las siguientes preguntas:

Entrevistador: ¿Las acciones de comunicación han sido determinadas a través de las variables propuestas en los objetivos?

Entrevistado: Si, cada una de las acciones que realiza la Dirección de Comunicación son para cumplir sus objetivos, cada actividad tiene una finalidad.

Entrevistador: ¿Existe claridad conceptual sobre las variables de comunicación sobre las cuales se pretende gestionar?

Entrevistado: Si

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

Entrevistado: Si

Entrevistador: ¿Los indicadores permiten medir resultados una vez complementada la acción de comunicación propuesta para cada objetivos de comunicación?

Entrevistado: De los resultados obtenidos en cada una de las evaluaciones que realizan al cumplimiento de los objetivos, en base a los indicadores de medición podemos verificar si la gestión realizada fue efectiva y si se alcanzó el objetivo planteado.

Entrevistador: Finalmente nos enfocaremos en la fase operativa, en la cual se busca identificar cómo se plantearon los objetivos, cómo se midieron los resultados obtenidos y cómo la institución presenta los informes de gestión en cuanto a la Dirección de Comunicación, las preguntas detalladas a continuación nos permitirán obtener esta información.

Entrevistador: ¿Existía un diagnóstico inicial sobre el estado actual de cumplimientos de los objetivos propuestos?

Entrevistado: Como se mencionó anteriormente existe un Plan Operativo Anual que es semestralmente evaluado y que nos permite identificar el cumplimiento de los objetivos planteados. Es importante indicar que Correos del Ecuador cuenta con un Departamento de Auditoría Interna, esta Dirección planteó y realizó una auditoría interna de Comunicación para evidenciar el estado de la comunicación interna.

Entrevistador: ¿Se plantearon escalas para graduar la variación y agrupar las mediciones?

Entrevistado: No, han sido planteados.

Entrevistador: ¿ Se tiene claridad respecto de las diferencias que existen entre el diagnóstico inicial y la metas que se pretenden alcanzar?

Entrevistado: Aún cuando no realizamos un diagnóstico para todos los proyectos de comunicación, gracias a esta acción nos replanteamos nuestras metas y objetivos, así como las acciones a ejecutar de forma anual.

Entrevistador: ¿Se han especificado los GAPs existentes entre la situación inicial y el indicador de cumplimiento propuesto para el objetivo?

Entrevistado: Si, actualmente los GAPs se pueden especificar al momento de levantar el indicador al realizar el POA de cada Dirección, este trabajo la Dirección de Comunicación lo ha venido realizado desde el año anterior, ya que antes la Dirección se enfocaba a la comunicación en los medios, siendo está mas subjetiva y por ende no estaba tan alineada a los objetivos institucionales.

Hoy por hoy las actividades que realizan están enfocadas a la atención del público interno y externo utilizando los medios y técnicas de comunicación como boletines de prensa. banners, etc

Entrevistador: ¿Cómo se midieron los cambios en las variables gestionadas?

Entrevistado: A través de un informe sobre la Auditoría Interna, la cual demostraba el interés y la eficacia de la comunicación interna.

Entrevistador: ¿Qué instrumentos se emplearon para medir la variación y los resultados alcanzados para cada objetivo de comunicación?

Entrevistado: En realidad para nosotros un filtro que puede evidenciar los resultados obtenidos es el mismo personal de la institución, es por eso que para medir la variación y los resultados alcanzados se realizaron encuestas a los colaboradores internos de la Empresa.

Entrevistador: ¿Existe un procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición?

Entrevistado: No.

Entrevistador: ¿Se han tenido en cuenta, al momento de ejecutar el plan de comunicación, instancias y procedimientos para medir los resultados durante y finalizada la acción?

Entrevistado: No.

Entrevistador: ¿Se han procesado los datos objetivos de las mediciones?

Entrevistado: Si, justamente los resultados obtenidos tanto en el POA como en lo realizado por Auditoria Interna es entregado a través de un memorando dirigido a la Directora de Comunicación como al Gerente General.

Entrevistador: ¿Se han analizado los datos en función de los objetivos de comunicación, indicadores y metas a lograr?

Entrevistado: Si, la medición realizada semestralmente se nos facilita tomar los correctivos del caso para de esta manera talvez no cumplir en un 100% la meta pero llegar a más del 80%, este analisis se realizó porque por medio de esta acción se permitió evidenciar las falencias y fortalezas de esta Dirección.

Entrevistador: ¿De qué manera se han implementado los datos y analizado los resultados obtenidos con la gestión de comunicación?

Entrevistado: Hemos logrado incentivar al personal interno para que se empodere de mejor forma con las noticias y actividades que la Empresa ha llevado a cabo.

Entrevistador: ¿Se han evaluado los resultados obtenidos en relación con los objetivos organizacionales e indicadores seleccionados?

Entrevistado: No, únicamente evaluamos el cumplimiento del objetivo.

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

Entrevistado: No, quien elabora un informe de los resultados son la Dirección de Planificación y Auditoría interna pero la Dirección de Comunicación no ha elaborado informes.

Entrevistador: Se han propuesto recomendaciones de mejora de modo tal que puedan ser tomados como objetivos de comunicación para futuras planificación?

Entrevistado: No.

Entrevistador: ¿Realizaron reportes sobre los resultados?

Entrevistado: En base al informe de Planificación y Auditoría Interna se mantiene un cuadro estadístico de los resultados objetivos en base a los objetivos planteados.

Entrevistador: ¿A quién se los presentarán?

Entrevistado: Son de potestad de esta Dirección para implementar mejoras y realizar un nuevo diagnóstico de la situación actual de comunicación, en ciertas ocasiones se remite a Gerencia General pero únicamente el resultado anual.

ANEXO 4: PLANIFICACIÓN OPERATIVA ANUAL DE LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN 2013

Perspectiva	Objetivo Estratégico Institucional - OEI	Estratégica de la Entidad	Dirección Responsable del Proyecto o Actividad	Proyecto o Actividad	Indicador del Proyecto o Actividad	Meta del Proyecto o Actividad	Programación de Metas - 2013											
							Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y RELACIONES PÚBLICAS																		
CLIENTES	OEI 5. Fomentar la cultura del servicio en la empresa	Desarrollo del talento humano en áreas de especialidad de la Empresa para mejorar los servicios orientados a la calidad.	Comunicación y Relaciones Públicas	Capacitación, formación y evaluación: (Inducción / Reuniones de Capacitación / Capacitaciones y Evaluación)	* Número de cursos de Inducción. * Número de capacitaciones en línea. * Nivel de aplicación en el área.	El 90% de las capacitaciones de Inducción y digitales solicitadas son impartidas desde febrero hasta diciembre.			X	X	X	X	X	X	X	X	X	90%
		Creación de una cultura organizacional orientada al servicio.	Comunicación y Relaciones Públicas	Desarrollo de cuatro programas de Responsabilidad Social (Concurso epistolar / PPLs / Reciclaje / Buzón Esperanza)	* Porcentaje de avance en cada uno de los programas	Trimestralmente se generará un informe individual de los cuatro programas de RSE				X		X		X		X	4	
PROCESOS	OEI 2. Optimizar, homologar, estandarizar y automatizar los procesos de la empresa.	Creación de procesos asertivos de comunicación que fortalezcan a la empresa y su imagen.	Comunicación y Relaciones Públicas	Difusión y EVALUACIÓN de los procesos internos a través de eventos y publicaciones	* Número de carteleros * Número de boletines internos * Número de procesos difundidos * Número de manuales, textos y artes aprobados * Número de diseños y graficación de artes	Mensualmente las carteleros cuentan con información actualizada. * 85% de boletines internos son difundidos durante cada trimestre. * 85% de los procesos solicitados por las Direcciones son difundidos. * 100% de manuales, textos y artes son ejecutados trimestralmente. * 100% de diseños y graficación de artes son realizados durante cada trimestre.				X		X		X		X	4	
			Comunicación y Relaciones Públicas	Comunicación externa	* Número de revistas * Informe final del Pautaje de medios * Número de Informes de campañas * Número de boletines difundidos * Porcentaje de agendas de medios	* Trimestralmente se publicará una revista Urakuinda * 1 informe mensual generado respecto al pautaje de medios. * 2 informes de campaña generados anualmente. * El 85% de los boletines son difundidos durante el año. * 85% de agendas de medios son cubiertas durante el año.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	100%		
			Comunicación y Relaciones Públicas	Gestión de las Relaciones con la UPU y UPAEP y sus países miembros a través del congreso internacional del sector postal.	* Bases de datos segmentadas y actualizadas. * Información difundida entre Correos del Ecuador, la UPU y la UPAEP.	* Creación de una base de datos actualizada hasta el Primer Trimestre para manejo interno de la empresa. * Informe trimestral de información difundida entre Correos del Ecuador, la UPU y la UPAEP.				X		X		X		X	4	