



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE LICENCIADA EN ASISTENCIA GERENCIAL Y
RELACIONES PÚBLICAS

TEMA:

“Planificación Estratégica y Evaluación de la Comunicación en Ecuador”

Caso de estudio: Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT EP.

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

AUTOR: Méndez Pesantes, Paulina Alexandra

DIRECTOR: Puertas Hidalgo, Rosario Johanna, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO SAN RAFAEL

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Licenciada

María Fernanda Zumba

COORDINADORA DE TITULACIÓN

ASISTENCIA GERENCIAL Y RELACIONES PÚBLICAS

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

Loja.-

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: ***“Planificación Estratégica y Evaluación de la Comunicación en Ecuador”***, ***Caso de estudio: Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT EP***; realizado por **MÉNDEZ PESANTES PAULINA ALEXANDRA**, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja,

Máster Rosario Johanna Puertas Hidalgo

DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

C.C.: 1102853783

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, **Paulina Alexandra Méndez Pesantes**, declaro ser autora del presente trabajo de fin de titulación: ***“Planificación Estratégica y Evaluación de la Comunicación en Ecuador”***, **Caso de estudio: Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT EP**, de la **Titulación de Licenciada en Asistencia Gerencial y Relaciones Públicas** siendo aprobado la presentación por la Directora del Trabajo de Fin de Titulación la máster **Rosario Johanna Puertas Hidalgo** 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”*.

Paulina Alexandra Méndez Pesantes

C.C.: 1714245832

DEDICATORIA

A mi familia, una de las joyas más preciadas que uno puede tener, sin la familia uno no puede conseguir la fuerza necesaria para lograr las metas. Es por eso que esta tesis la dedico a mi esposo Leonardo, a mis hijos Sebastián y Daniela; y, a mis padres Hugo y Nora, todos ellos son el motor que me motiva a seguir adelante.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a todas las personas cercanas a mí, quienes contribuyeron de alguna manera a cumplir con esta meta a lo largo de mis estudios, y principalmente a la prestigiosa Universidad Técnica Particular de Loja, que a través de la guía de sus docentes logré culminar esta etapa profesional .

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	13
ABSTRACT	14
INTRODUCCIÓN.....	15
CAPÍTULO I.....	17
1.MARCO INSTITUCIONAL	17
1.1. DATOS INSTITUCIONALES	18
1.1.1. Corporación Nacional de Telecomunicaciones	18
1.1.2. Historia de la Institución	18
1.1.3. Productos y servicios	22
1.2. LINEAMIENTOS DE ACCIÓN	28
1.2.1. Misión empresarial	28
1.2.2. Visión empresarial	28
1.2.3. Valores empresariales	29
1.2.5. Eslogan	29
1.3. LOCALIZACIÓN Y DIMENSIONES.....	30
1.3.1. Estructura Organizativa	31
1.3.2. Gerencia de Comunicación Social.....	31
1.3.3. Gerencia de Publicidad y Marca	35
1.3.4. Direccionamiento Estratégico.....	38
1.3.5. Plan Merchandising Institucional	39
1.3.6. Política de Comunicación Social Corporativa	42
1.3.7. Eficiencia de la Comunicación	42
1.3.8. Responsabilidad Social con Enfoque en Proyectos Sociales	43
1.3.9. Medios y procedimientos para la Comunicación Interna	45
1.3.10. Desarrollo del Procedimiento	46
1.3.10.1. <i>Diseño de Medios y Productos de Comunicación Interna.....</i>	46
1.3.10.2. <i>Ejecución del Medio o Producto de Comunicación Interna.....</i>	47
1.3.11. Mapa de Públicos.....	47
1.3.11.1. <i>Públicos externos.....</i>	47
1.3.11.2. <i>Públicos Internos</i>	48

1.4. CAMPAÑA PARA PÚBLICOS INTERNOS	48
1.4.1. Nombre de la Campaña	48
1.4.2. Antecedentes	48
1.4.3. Objetivo de Campaña	49
1.4.4. Ejes del Proyecto.....	49
1.4.5. Campañas dentro de "Contigo Más y Mejor Comunicados"	50
1.4.6. Cronograma de la Campaña " <i>Contigo Más y Mejor Comunicados</i> "	50
1.4.7. Premios para la Campaña " <i>Contigo Más y Mejor Comunicados</i> "	50
2.1. LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.....	53
2.1.1. Las organizaciones como sistemas orientados a los objetivos.....	53
2.2. LOS COMPORTAMIENTOS ORGANIZATIVOS Y LA COMUNICACIÓN	54
2.2.1. Comunicación estratégica.....	56
2.3. EL ENFOQUE SISTEMÁTICO Y LOS MODELOS DE RELACIONES PÚBLICAS (FUNCIÓN DIRECTIVA).....	63
2.4. La Planificación Estratégica en Comunicación; el Modelo RACE	67
2.5. La Función de Evaluación en Planificación Estratégica en Comunicación	71
2.5.1. Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica	72
2.5.2. La Función de Evaluación.....	73
2.5.3. Medición y Evaluación	75
2.6. MÉTODOS DE EVALUACIÓN Y MEDICIÓN.....	78
2.6.1. Medición de la Producción.....	79
2.6.2. Medición de la Exposición.....	79
2.6.3. Medición de Impacto	81
2.6.4. Medición de la Participación	81
2.6.5. Las auditoras.....	82
2.6.6. Modelos Integrales.....	84
2.6.7. Medición en acciones comerciales	85
2.7 EL MODELO COMUNICACIÓN (<i>COMMUNICATION MANAGEMENT BRIDGE</i>).....	86
2.7.1 Supuestos técnicos y metodológicos	87
2.7.2 Fases y actividades del modelo	90
2.7.3 Fase estratégica: Planificación de la Evaluación	90
2.7.4 Fase Táctica: Diseño de la Medición.....	92

2.7.5	Fase Operativa: Medición	93
2.8.	GESTIÓN ESTRATÉGICA.....	93
2.8.1.	Formas de gestión estratégica	94
2.8.2.	Elementos primarios en la gestión de comunicación.....	95
2.8.3.	Un estratega: El DIRCOM.....	96
2.8.4.	La transversalidad de la comunicación.....	98
2.8.5.	La Dirección de Comunicación.....	99
CAPÍTULO III		101
3.	MARCO METODOLÓGICO	101
3.1.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	102
3.2.	VARIABLES DE ESTUDIO	102
3.2.1.	Objetivos Organizacionales	103
3.2.1.1.	<i>Modelo de Gestión</i>	103
3.2.1.1.1.	<i>Perfil de la organización</i>	103
3.2.1.1.2.	<i>Misión, Visión y Valores</i>	103
3.2.1.1.3.	<i>Cultura corporativa y estilo de liderazgo</i>	104
3.2.1.2.	<i>Objetivos de negocio</i>	105
3.2.1.2.1.	<i>Indicadores de resultados</i>	105
3.2.1.2.2.	<i>Procedimiento de control de gestión y modelos de medición</i>	105
3.2.2.	Gestión de comunicación.....	106
3.2.2.1.	<i>Acciones de comunicación</i>	106
3.2.2.2.	<i>Planificación estratégica</i>	106
3.2.2.2.1.	<i>Diagnóstico</i>	106
3.2.2.2.2.	<i>Acción</i>	106
3.2.2.2.2.1.	<i>Estrategia de comunicación</i>	106
3.2.2.2.2.2.	<i>Objetivos de resultados</i>	107
3.2.2.2.2.3.	<i>Objetivos de producción</i>	107
3.2.2.2.3.	<i>Comunicación</i>	107
3.2.2.2.3.1.	<i>Política de comunicación</i>	107
3.2.2.2.3.3.	<i>Medios de comunicación</i>	108
3.2.2.2.4.	<i>Evaluación</i>	108
3.2.2.2.4.3.	<i>Medición</i>	108

3.3. UNIDADES DE ANÁLISIS Y TEMPORALIDAD	108
3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	109
3.4.1. Análisis Documental.....	109
3.4.2. Entrevista semi estructurada	109
3.4.3. Observación	110
3.5. FASE ESTRATÉGICA.....	110
3.5.1. Alineación con el modelo de gestión organizacional	110
3.5.2. Selección de objetivos Organizacionales	112
3.5.3. Definición de los Objetivos de comunicación.....	113
3.6. FASE TÁCTICA	114
3.7. FASE OPERATIVA.....	114
3.7.1. Tratamiento de resultados	115
CAPÍTULO IV.....	117
4. TRABAJO DE INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	117
4.1. FASE ESTRATÉGICA DE LA MEDICIÓN Y EVALUACIÓN EN PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN	118
4.1.1. Determinación del Modelo de Gestión Organizacional	118
4.1.1.1. <i>Perfil de la Gestión Organizacional</i>	119
4.1.1.2. <i>Procedimientos organizacionales de Control de Gestión existente</i>	120
4.1.2. Selección de Objetivos Organizacionales	120
4.1.2.1. <i>Objetivos Organizacionales (Business results)</i>	120
4.1.2.2. <i>Indicadores de resultado</i>	122
4.1.3. Definición de los Objetivos de Comunicación.....	127
4.1.3.2. <i>Objetivos de Producción</i>	131
4.2. FASE TÁCTICA DE LA MEDICIÓN Y EVALUACIÓN	133
4.2.1. Conceptualización de las Variables de interés a evaluar de los objetivos de resultado	133
4.2.2. Dimensiones e indicadores a medir objetivos de resultado	134
4.2.2.1. <i>Operacionalización de las variables a medir en dimensiones, indicadores e ítems observables</i>	135
4.3. FASE OPERATIVA DE LA MEDICIÓN Y EVALUACIÓN EN PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN	136
4.3.1. Niveles y dispositivos de mediación	136

4.3.1.1. Estado actual de cumplimiento de los objetivos propuestos.....	140
4.3.1.2. Delimitación de los alcances (gaps) establecidos	140
4.3.1.3. Definición y Elaboración de los dispositivos de medición en función de cada objetivo propuesto	140
4.3.1.4. Determinación de los protocolos y procedimientos de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición.....	140
4.3.2. Análisis e interpretación de resultados, elaboración de índices.....	141
4.3.2.1. Análisis datos.....	141
4.3.2.2. Interpretación de Resultados, elaboración de índices	141
4.3.3. Reportes e informes.....	143
4.3.3.1. Informes finales	146
4.3.3.2. Presentación de Resultados finales.....	146
CAPÍTULO V	154
5. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE MEJORAS	154
5.1. CONCLUSIONES	155
5.2. PROPUESTAS DE MEJORA	158
BIBLIOGRAFÍA.....	160
ANEXOS	167

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. IMAGEN DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES.....	18
TABLA 2. LA REVOLUCIÓN EN TECNOLOGÍA DE LA CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES	22
TABLA 3. TELEFONÍA FIJA.....	23
TABLA 4. SERVICIO DE CENTREX	24
TABLA 5. TELEFONÍA MÓVIL	24
TABLA 6. MODELOS DE EQUIPOS	25
TABLA 7. PRODUCTO CNT KIT EQUIPADO	25
TABLA 8. TELEFONÍA PÚBLICA	25
TABLA 9. CABINAS Y LOCUTORIOS	26
TABLA 10. TARJETAS CONTIGO.....	26
TABLA 11. INTERNET FIJO FAST BOY	27
TABLA 12. INTERNET FIJO FIBRA HOGAR.....	27
TABLA 13. TELEVISIÓN SATELITAL.....	28
TABLA 14. LOGOTIPO CNT	29
TABLA 15. ESLOGAN.....	29
TABLA 16. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA CNT	31
TABLA 17. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES (CNT) GERENCIAS NACIONALES NIVEL 2	32
TABLA 18. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CNT NIVEL 2.....	36
TABLA 19. ESTRATEGIA EMPRESARIAL.....	39
TABLA 20. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL.....	40
TABLA 21. PRESUPUESTO GASTO OPERATIVO CNT	40
TABLA 22. PLAN MERCHANDISING INSTITUCIONAL CNT	41
TABLA 23. ACTIVACIÓN DE LA CAMPAÑA.....	48
TABLA 24. OBJETIVOS CAMPAÑA CONTIGO MÁS Y MEJOR COMUNICADOS	49
TABLA 25. CANJE DE PUNTOS POR PREMIOS.....	50
TABLA 26. ARTÍCULOS PROMOCIONALES DE LA CAMPAÑA.....	51
TABLA 27. PREGUNTA SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN	118
TABLA 28. PREGUNTA SOBRE EL MODELO O PERFIL DE LA EMPRESA	119
TABLA 29. PREGUNTA SOBRE LA GESTIÓN DE COMUNICACIÓN EN LOS EJES ESTRATÉGICOS .	121
TABLA 30. PREGUNTA SOBRE LA POSICIÓN DEL ÁREA.....	122
TABLA 31. PREGUNTA SOBRE LOS PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIONALES.....	122
TABLA 32. PREGUNTA SOBRE LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTROL	123
TABLA 33. PREGUNTA SOBRE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	124
TABLA 34. PREGUNTA SOBRE LA RELACIÓN CON EL MODELO DE GESTIÓN.....	125
TABLA 35. PREGUNTA SOBRE EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA CNT.....	126
TABLA 36. PREGUNTA SOBRE LOS PLANES OPERATIVOS DE LA CNT	126
TABLA 37. PREGUNTA SOBRE LOS INDICADORES DE GESTIÓN.....	127
TABLA 38. PREGUNTA SOBRE LOS OBJETIVOS DE LA CAMPAÑA	128
TABLA 39. PREGUNTA RELACIONADA CON EL PÚBLICO EXTERNO	129

TABLA 40. PREGUNTA SOBRE EL ESTUDIO DE LOS OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN	129
TABLA 41. PREGUNTA SOBRE LA CORRELACIÓN ENTRE LOS OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN Y LOS ORGANIZACIONALES	130
TABLA 42. PREGUNTA SOBRE LOS OBJETIVO DE PRODUCCIÓN	131
TABLA 43. PREGUNTA SOBRE LA PARTICIPACIÓN EN LOS OBJETIVOS DE PRODUCCIÓN.....	132
TABLA 44. PREGUNTA SOBRE LAS VARIABLES DE LA CAMPAÑA.....	133
TABLA 45. PREGUNTA SOBRE LAS VARIABLES DE COMUNICACIÓN	134
TABLA 46. PREGUNTA SOBRE LOS INDICADORES OBSERVABLES	134
TABLA 47. PREGUNTA SOBRE LA MEDICIÓN DE RESULTADOS	135
TABLA 48. PREGUNTA SOBRE EL DIAGNÓSTICO INICIAL.....	136
TABLA 49. PREGUNTA SOBRE LAS ESCALAS DE VARIACIÓN Y MEDICIÓN	136
TABLA 50. PREGUNTA SOBRE LAS DIFERENCIAS DEL DIAGNÓSTICO INICIAL Y METAS.....	137
TABLA 51. PREGUNTA SOBRE LA MEDICIÓN DE RESULTADOS	138
TABLA 52. PREGUNTA SOBRE LOS INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN DE LOS OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN	138
TABLA 53. PREGUNTA SOBRE EL PROCEDIMIENTO DE MEDICIÓN	139
TABLA 54. PREGUNTA SOBRE LAS INSTANCIAS Y PROCEDIMIENTOS DE MEDICIÓN DE RESULTADOS.....	139
TABLA 55. PREGUNTA SOBRE PROCESAMIENTO DE DATOS	141
TABLA 56. PREGUNTA SOBRE LOS ANÁLISIS DE DATOS	142
TABLA 57. PREGUNTA SOBRE LA INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	142
TABLA 58. PREGUNTA SOBRE LA EVALUACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS	143
TABLA 59. PREGUNTA SOBRE LA ELABORACIÓN DE INFORMES	144
TABLA 60. PREGUNTA SOBRE RECOMENDACIONES FUTURAS	144
TABLA 61. PREGUNTA SOBRE ENTREGA DE REPORTES.....	145
TABLA 62. PREGUNTA FINAL SOBRE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	145
TABLA 63. MATRIZ DE RESULTADOS FASE ESTRATÉGICA – MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL	146
TABLA 64. MATRIZ DE RESULTADOS FASE ESTRATÉGICA – SELECCIÓN DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.....	148
TABLA 65. MATRIZ DE RESULTADOS – FASE ESTRATÉGICA – DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN	149
TABLA 66. MATRIZ DE RESULTADOS – FASE TÁCTICA – VARIABLES – DIMENSIONES – OBJETIVOS DE RESULTADOS	150
TABLA 67. MATRIZ DE RESULTADOS – FASE OPERATIVA – NIVELES Y DISPOSITIVOS DE MEDICIÓN.....	151
TABLA 68. MATRIZ DE RESULTADOS – FASE OPERATIVA – ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	152
TABLA 69. MATRIZ DE RESULTADOS – FASE OPERATIVA – REPORTE E INFORMES	153
TABLA 70. CORRELACIÓN DE LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES CON LOS OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN	156

RESUMEN

La Investigación del tema: “**Planificación Estratégica y Evaluación de la Comunicación en el Ecuador**”, tiene como caso de estudio la Empresa Pública Corporación Nacional de Telecomunicaciones, y se considera como modelo para el análisis del proceso de Planificación Estratégica en Comunicación para la Medición y Evaluación, la Campaña: “**CONTIGO MÁS Y MEJOR COMUNICADOS**” lanzada en el año 2013 por la Gerencia de Comunicación Social, con el fin de aportar soluciones profesionales acordes a los objetivos organizacionales.

Se ha estructurado cinco capítulos para el desarrollo de esta investigación, cuyos contenidos se enmarcan en lo Institucional, Teórico, Metodológico, Investigación y Análisis de Resultados; y, Propuestas de Mejora.

Mediante la investigación exploratoria descriptiva se diagnosticó la gestión de comunicación, se evaluó que los resultados estén alineados a los objetivos institucionales, y se propuso mejoras a la planificación estratégica, toda vez que la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT EP, debe reforzar los métodos de evaluación y medición vinculados a la consecución de los objetivos específicos de las áreas requirentes de comunicación estratégica con los objetivos generales de la organización.

PALABRAS CLAVES: Planificación estratégica, objetivos organizacionales, comunicación, investigación exploratoria descriptiva, evaluación, medición, resultados.

ABSTRACT

Research topic: "Strategic Planning and Evaluation of Communication in Ecuador", is a case study of Public Enterprise National Telecommunications Corporation, and is considered as a model for analyzing the process of Strategic Communication Planning for Measurement and evaluation Campaign: "YOU MORE AND BETTER PRESS" launched in 2013 by the Office of Social Communication, in order to provide professional solutions in line with organizational objectives.

Five chapters has been structured for the development of this research, the contents are part of the Institutional, Theoretical, Methodological, Research and Analysis; and Proposals for Improvement.

By descriptive exploratory research communication management was diagnosed, it was assessed that the results are aligned with corporate objectives, and improvements to strategic planning is proposed, since the National Telecommunications Corporation, CNT EP, reinforce methods assessment and measurement related to the achievement of the specific objectives of the requesting areas of strategic communication with the general objectives of the organization.

KEYWORDS: *Strategic planning, organizational objectives, communication, descriptive exploratory research, evaluation, measurement results.*

INTRODUCCIÓN

El trabajo de fin de titulación de grado tiene como tema la “**Planificación Estratégica y Evaluación de la Comunicación en el Ecuador**”, y como caso de estudio se ha seleccionado a la Empresa Pública: Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT EP.

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT EP; a través de la Gerencia de Comunicación Social ha lanzado en el año 2013 la Campaña: “**CONTIGO MÁS Y MEJOR COMUNICADOS**”, por lo cual se ha considerado este modelo para el análisis del proceso de Planificación Estratégica en Comunicación para la Medición y Evaluación, con el fin de aportar soluciones profesionales acordes a los objetivos propuestos en la organización.

Se ha estructurado cinco capítulos para el desarrollo de esta investigación, cuyos contenidos se enmarcan en lo Institucional, Teórico, Metodológico, Investigación y Análisis de Resultados; y, Propuestas de Mejora.

En el Marco Institucional, se detallan los datos institucionales de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT EP; la actividad, la historia de la Institución, sus productos, los lineamientos de acción, la estructura organizacional, el direccionamiento estratégico, entre otros aspectos.

En el Marco Teórico se presenta un conjunto de supuestos empíricos, teóricos y metodológicos que permiten comprender la visión integral de la medición y evaluación en comunicación estratégica, a través de una exhaustiva revisión bibliográfica y documental.

En el Marco Metodológico, se incluye un diseño global de la investigación que sirve para relacionar los métodos integrantes de la recogida y análisis de datos; y, para la aplicación de los marcos teóricos se ha combinado la metodología de tipo cuantitativo y cualitativo.

En el capítulo de Investigación y Análisis de Datos, se incluye la descripción del trabajo de campo realizado, el análisis e interpretación de resultados; y, las conclusiones preliminares han sido sistematizadas a través de las variables de estudio.

Finalmente, el capítulo cinco que contiene las conclusiones y las propuestas de mejora, luego de haber obtenido los resultados del diagnóstico a la problemática definida en la etapa de investigación.

Es importante esta investigación para la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT EP; porque mediante la investigación exploratoria descriptiva se puede diagnosticar la gestión de comunicación y evaluar si se alinean los resultados a los objetivos institucionales.

Como resultado de la investigación se propone mejoras a la planificación estratégica, toda vez que la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT EP, debe reforzar los métodos de evaluación y medición que vinculen la consecución de los objetivos específicos del área de comunicación estratégica con los objetivos generales de la organización. Los objetivos de comunicación de la Campaña “*Contigo Más y Mejor Comunicados*”, sí se cumplieron, ya que el 95.87% del personal encuestado de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT EP, conoció el objetivo principal de la campaña; el 66.6% del personal encuestado, participó de manera activa, mediante el sistema de acumulación de puntos con aplicación de *merchandising*; y, el Programa 5 minutos Contigo contó con más de 1000 visualizaciones semanales; sin embargo los objetivos de comunicación no están totalmente alineados a los objetivos organizacionales.

Para el desarrollo de esta investigación se contó con las facilidades y oportunidades brindadas por la Gerencia de Comunicación Social de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT EP; lo cual facilitó la recogida de información y el análisis documental, para la presentación de los resultados finales.

La metodología que se utilizó para la Campaña “*Contigo Más y Mejor Comunicados*” promovida por la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT EP; fue a través de herramientas de comunicación. Y para la investigación se consideró un diseño de tipo cualitativo a través de técnicas de análisis de documentos, entrevistas y observación directa. También de tipo cuantitativo que tuvo como objetivo la descripción de las cualidades en base a los objetivos y variables de estudio (Comunicación, planificación estratégica, evaluación y objetivos organizacionales).

CAPÍTULO I

1.MARCO INSTITUCIONAL

1.1. Datos Institucionales

1.1.1. Corporación Nacional de Telecomunicaciones

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP fundada el 30 de octubre de 2008 en Quito, es una empresa pública de Telecomunicaciones que ofrece los servicios de telefonía fija y móvil, conexión por línea conmutada, banda ancha, Internet fijo y móvil, wifi (wimax) y televisión satelital.

La Sede de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, es Quito, Ecuador; su ámbito de acción es el territorio ecuatoriano, la Empresa Alegro fue absorbida por esta institución, y la fusión de las extintas Andinatel S.A. y Pacifictel S.A.; y, el sitio web es: www.cnt.gob.ec

Tabla 1. Imagen de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones



Fuente: (Corporación Nacional de Telecomunicaciones, 2014). Imagen Corporativa. Disponible en: http://corporativo.cnt.gob.ec/wp-content/uploads/2014/07/sobre.cnt_.mision.jpg [consultado el 12/11/2014]

1.1.2. Historia de la Institución

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones -CNT. S.A, con la finalidad de brindar un mejor servicio a todos los ecuatorianos, y conectar a todo el país con redes de

telecomunicaciones, nace el 30 de octubre del 2008, resultado de la fusión de las extintas Andinatel S.A. y Pacifictel S.A., luego de un año, aproximadamente, el 14 de enero del 2010 CNT S.A. se convierte en empresa pública, y pasa a ser, desde ese momento, la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, empresa líder en el mercado de las telecomunicaciones del Ecuador. (Corporacion Nacional de Telecomunicaciones, 2014)

El 15 de diciembre del 2008, la Corporación Nacional de Telecomunicaciones ingresa a Guayaquil con el servicio de Internet Banda Ancha, denominado FAST BOY, sin costo de inscripción y con conexión de 24 horas al día. En Diciembre del 2008, la Corporación Nacional de Telecomunicaciones inició la ejecución de los trabajos de ampliación del Cable Panamericano, misma que provee a la CNT de 160 STM1s = 155mv-s, lo que significa un incremento de más de 11 veces la capacidad de conectividad internacional actual de CNT, y la posibilidad de tener precios mucho más competitivos y a nivel regional, reflejándose en una importante reducción de tarifas de Internet para los ecuatorianos y en la masificación del servicio. (Corporacion Nacional de Telecomunicaciones, 2014)

En marzo del 2009 la Corporación Nacional de Telecomunicaciones inició la implementación de la primera fase del proyecto CDMA 450, en las Provincias de Azuay, Cañar, Loja, Morona Santiago y Zamora Chinchipe, una red de 20.000 líneas telefónicas inalámbricas para sectores rurales de alta demanda que no han sido atendidos por falta de planta externa. (Corporacion Nacional de Telecomunicaciones, 2014)

El 9 de septiembre del 2009 la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, dio a conocer la ampliación de la Red Nacional de Transmisión, en todas las regiones del territorio nacional, por lo que la CNT estará en la capacidad de incrementar significativamente el acceso a las redes de telecomunicaciones y brindar nuevos servicios de voz, datos y video, con altos anchos de banda (capacidades mínimas de 10 Gbps) en beneficio de todos los ecuatorianos. La Red Nacional de Transmisión incluye la construcción de alrededor de 1.850 Km. de Fibra Óptica en todo el país, de esta manera la cantidad de fibra óptica aumenta en un 198%. (Corporacion Nacional de Telecomunicaciones, 2014)

El 30 de octubre del 2009 la Corporación Nacional de Telecomunicaciones a fin de disponer de un único sistema transaccional y de facturación, la empresa unificó su plataforma informática, optimizando, de esta manera, la prestación de servicios y ofreciendo mayores facilidades y comodidades a la ciudadanía. (Corporacion Nacional de Telecomunicaciones, 2014)

El 18 de noviembre del 2009 la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, ofreció en una primera etapa, a las ciudades de Quito y Guayaquil, el producto “Internet Equipado”. Desde entonces, la ciudadanía puede adquirir planes de Internet Banda Ancha (*Fast Boy*), incluyendo el equipo de computación: desktops y laptops, con cuotas mensuales que van desde 47.83 dólares, valor que se cancela en la factura telefónica, con un financiamiento de hasta 24 meses, sin intereses. (Corporacion Nacional de Telecomunicaciones, 2014)

El 14 de enero del 2010, el Sr. Presidente de la República, Ec. Rafael Correa Delgado, mediante Decreto Ejecutivo No. 218, creó la Empresa Pública Corporación Nacional de Telecomunicaciones – CNT EP-, cuyo principal objetivo es la explotación de los servicios de telecomunicaciones: finales, portadores de voz, imagen, datos, servicios de valor agregado, convergentes y multimedia, entre otros. (Corporacion Nacional de Telecomunicaciones, 2014)

El 3 de febrero del 2010, concluyeron los trabajos de ampliación del Cable Panamericano, *PanAm*, y la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT EP, ejecuta de manera gradual un Plan de Ampliación del ancho de banda para todos los ciudadanos que ya cuentan con el servicio de Internet Banda Ancha de *Fast Boy*. (Corporacion Nacional de Telecomunicaciones, 2014)

En marzo del 2010, la Corporación Nacional de Telecomunicaciones inició la implementación de la segunda Fase del proyecto CDMA 450 para la dotación de 50 mil líneas telefónicas en 14 provincias del país, con una inversión de 9 millones de dólares, para beneficiar a más de 1.000 poblaciones rurales en las provincias de: Azuay, Cañar, Loja, Morona Santiago, Zamora Chinchipe, Manabí, Galápagos, Bolívar, Imbabura, Carchi, Chimborazo, Napo, Pastaza y Sucumbíos. (Corporacion Nacional de Telecomunicaciones, 2014)

El 30 de julio del 2010, la Corporación Nacional de Telecomunicaciones oficializó la fusión con la empresa de telefonía móvil ALEGRO, lo que permite potenciar la cartera de productos, enfocando los esfuerzos empresariales en el empaquetamiento de servicios y en convergencia de tecnologías, en beneficio de la comunidad.

En agosto del 2010, la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP inició la entrega de los Centros Integrados de Servicios, CIS, en distintas provincias del país. El 21 de octubre del 2010, la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP suscribió con la Superintendencia de Telecomunicaciones el Contrato de Concesión de la Banda 11.45 – 12.2 Ghz (down link), para la instalación, operación y explotación de un sistema de audio y video por suscripción, bajo la modalidad de televisión codificada por satélite, DIRECT TO HOME. Este contrato, tiene una duración de diez años, y faculta a la CNT EP, para la prestación del servicio de televisión codificada por satélite en el territorio continental del Ecuador. (Corporacion Nacional de Telecomunicaciones, 2014)

El 2 de diciembre del 2010, la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP informó sobre la construcción de la red IP/MLS, conformada por una columna “*backbone*”, que permite conectar todo el equipamiento de redes de acceso de la empresa (MSAN, DSLAM, WIMAX, CDMA 450) proporcionando servicios de telefonía fija alámbrica e inalámbrica, transmisión de datos, internet y video con calidad. (Corporacion Nacional de Telecomunicaciones, 2014)

El 26 de julio del 2011, la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP informó que, con una inversión que supera los USD 72 millones, adjudicó la provisión e implementación de su nueva plataforma de última generación HSPA+, que le permitirá contar con una Red de Telefonía Móvil, escalable a LTE (CUARTA GENERACIÓN), a nivel nacional, para brindar a sus clientes servicios diferenciados, de voz, valor agregado e Internet Banda Ancha Móvil. Adicionalmente, ofrecerá servicios convergentes entre la red fija y red móvil de CNT, con lo cual sus usuarios podrán optar por una amplia gama de productos. (Corporacion Nacional de Telecomunicaciones, 2014)

El 22 de noviembre del 2011, la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP puso a disposición de los ecuatorianos, el nuevo servicio de televisión satelital DTH (por suscripción): CNT TV. (Corporacion Nacional de Telecomunicaciones, 2014)

El 1 de marzo del 2012, la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP ofreció a sus clientes, empresariales y/o corporativos, el servicio de facturación electrónica, y se registran consumos de telefonía fija, internet fijo y televisión satelital (DTH). (Corporación Nacional de Telecomunicaciones, 2014)

Tabla 2. La revolución en tecnología de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones



Fuente: (Corporación Nacional de Telecomunicaciones, 2014). Reseña histórica. Disponible en: Intranet Institucional [consultado el 31/10/2014]

1.1.3. Productos y servicios

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones ofrece a sus clientes los siguientes productos: telefonía, internet, televisión y paquetes.

1.1.3.1 Telefonía Fija

Tabla 3. Telefonía Fija



Fuente: (Corporacion Nacional de Telecomunicaciones, 2014). Productos. Disponible en: <https://www.cnt.gob.ec/internet/planes-corporativos/>[consultado el 15/10/2014]

El servicio de telefonía fija va desde \$6.20 dólares.

El servicio de Línea Telefónica Comercial, ofrece la mayor cobertura a nivel nacional, precios de llamadas sin competencia, cuenta con la mayor cantidad de abonados suscritos, y la mejor tarifa para llamada a celulares, el precio va desde \$ 12.00 dólares. (Corporacion Nacional de Telecomunicaciones, 2014)

El servicio de Telefonía Fija Residencial Fibra Óptica, ofrece la mejor tecnología, con una bolsa de minutos incluidos de 200 minutos *Onnet* (Red fija) y 50 minutos *Offnet* (otras redes), con la tarifa más baja del mercado para llamadas a celulares \$0.04 centavos el minuto, y una línea adicional con pensión básica de \$2.00. (Corporacion Nacional de Telecomunicaciones, 2014)

Ofrece línea telefónica adicional en la misma residencia con más del 80% de descuento en el precio mensual del plan, tiene 150 minutos incluidos, con precio desde \$0.93

Ofrece el Servicio de telefonía fija básica por cierto periodo de tiempo, considerada como línea temporal, precio desde \$1.44.

Tabla 4. Servicio de Centrex



Fuente: (Corporacion Nacional de Telecomunicaciones, 2014). Productos. Disponible en: <https://www.cnt.gob.ec/internet/planes-corporativos/>[consultado el 15/10/2014]

Ofrece Comunicación ilimitada entre los integrantes del grupo Centrex, y el usuario no tiene que realizar inversión en PBX u otro sistema central.

1.1.3.2 Telefonía Móvil

Tabla 5. Telefonía Móvil



Fuente: (Corporacion Nacional de Telecomunicaciones, 2014). Productos. Disponible en: <https://www.cnt.gob.ec/internet/planes-corporativos/>[consultado el 15/10/2014]

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT EP, ofrece planes promocionales en modalidad prepago, que incluyen chip, recarga mensual de \$2.50, para los beneficiarios del Bono de Desarrollo Humano, se puede hablar con 3 números preferidos CNT (fijo o móvil) a \$0.01 + impuestos el minuto; Tarifa de \$0.04 + impuestos a cualquier teléfono fijo o móvil de CNT; Tarifa de \$0.08 + impuestos a otros fijos y móviles; con 50 MB mensuales, y Tarifa de \$0.09 + impuestos a Estados Unidos, Canadá y Colombia. (Corporacion Nacional de Telecomunicaciones, 2014)

Tabla 6. Modelos de equipos



Fuente: (Corporacion Nacional de Telecomunicaciones, 2014). Productos. Disponible en: <https://www.cnt.gob.ec/internet/planes-corporativos/>[consultado el 15/10/2014]

Ofrece el producto CNT KIT, que contiene 180 Megas, 540 SMS incluye 54 dólares para hablar, 90 minutos mensuales para hablar con números preferidos, y se puede diferir hasta 18 meses. El precio de este producto es desde \$0.16

Tabla 7. Producto CNT Kit equipado



Fuente: (Corporacion Nacional de Telecomunicaciones, 2014). Productos. Disponible en: <https://www.cnt.gob.ec/internet/planes-corporativos/>[consultado el 15/10/2014]

Ofrece el servicio Multiplan Prepago, para que los clientes nuevos y actuales accedan automáticamente a la promoción, excepto clientes que poseen activo el servicio “Plan Duplica tus recargas” por 5 meses y Tarifa Única de \$0.10, que aplica sobre Multiplan Prepago GSM y 3.5G.

1.1.3.3 Telefonía Pública

Tabla 8. Telefonía Pública



Fuente: (Corporacion Nacional de Telecomunicaciones, 2014). Productos. Disponible en: <https://www.cnt.gob.ec/internet/planes-corporativos/>[consultado el 15/10/2014]

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones, tiene opciones para iniciar un negocio propio, por lo que ofrece Cabinas y Locutorios, con un margen de rentabilidad elevado y la oportunidad de ampliación del negocio con planes de internet.

Tabla 9. Cabinas y Locutorios



Fuente: (Corporacion Nacional de Telecomunicaciones, 2014). Productos. Disponible en: <https://www.cnt.gob.ec/internet/planes-corporativos/>[consultado el 15/10/2014]

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones, ofrece Teléfonos Públicos, de fácil acceso y fácil uso; no tiene restricción alguna para efectuar las llamadas a cualquier destino. La tarifa de este servicio va desde \$0.10.

Tabla 10. Tarjetas Contigo



Fuente: (Corporacion Nacional de Telecomunicaciones, 2014). Productos. Disponible en: <https://www.cnt.gob.ec/internet/planes-corporativos/>[consultado el 15/10/2014]

Ofrece Tarjetas Prepago, con acceso a cualquier destino desde cualquier teléfono, acceso desde teléfonos suspendidos por falta de pago, y pueden ser utilizadas para los servicios pre-pagados de la CNT.

1.1.3.4 Internet fijo

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones, ofrece el servicio de Internet, y su producto más reconocido es Fast Boy Internet Fijo, para conectarse al mundo sin interrupciones, entretenimiento sin límites, para descargar fotos, videos música, redes sociales. El precio del servicio va desde los \$ 18.00.

Tabla 11. Internet fijo Fast Boy



Fuente: (Corporacion Nacional de Telecomunicaciones, 2014). Productos. Disponible en: <https://www.cnt.gob.ec/internet/planes-corporativos/>[consultado el 15/10/2014]

Ofrece el servicio Internet Fijo Fibra Hogar, que es la mejor tecnología en Fibra óptica hasta los hogares, con entretenimiento de otro nivel, con internet de máxima velocidad, que es una nueva forma de conexión con en el mundo sin límites. El precio de este servicio va desde \$24.90.

Tabla 12. Internet Fijo Fibra Hogar



Fuente: (Corporacion Nacional de Telecomunicaciones, 2014). Productos. Disponible en: <https://www.cnt.gob.ec/internet/planes-corporativos/>[consultado el 15/10/2014]

1.1.3.5 Televisión Satelital

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones ofrece el servicio de TV por suscripción de CNT TV, con la mayor variedad de canales internacionales, nacionales, regionales y señales selectas de audio, y con conexión a la mejor señal satelital con cobertura

nacional. El precio de este servicio va desde los \$ 15.00. (Corporacion Nacional de Telecomunicaciones, 2014)

Los beneficios de este servicio son: Alta calidad de la señal, la mejor cobertura, tarifas competitivas, programación variada, tecnología de punta, experiencia, factura única, garantía de equipos, control parental, control remoto universal, guía de programación.

Tabla 13. Televisión satelital



Fuente: (Corporacion Nacional de Telecomunicaciones, 2014). Productos. Disponible en: <https://www.cnt.gob.ec/tv/> [consultado el 25/10/2014]

1.2. Lineamientos de acción

1.2.1. Misión empresarial

La misión empresarial de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones es: “Unimos a todos los ecuatorianos integrando nuestro país al mundo, mediante la provisión de soluciones de telecomunicaciones innovadoras, con talento humano comprometido y calidad de servicio de clase mundial.”

1.2.2. Visión empresarial

La visión empresarial de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones es: “Ser la empresa líder de telecomunicaciones del país, por la excelencia en su gestión, el valor agregado que ofrece a sus clientes y el servicio a la sociedad, que sea orgullo de los ecuatorianos.”

1.2.3. Valores empresariales

Los valores empresariales de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT EP, son: el trabajo en equipo, el actuar con integridad, el estar comprometidos con el servicio, y el cumplir con los objetivos empresariales.

1.2.4. Identidad Visual

El Logotipo de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP es:

Tabla 14. Logotipo CNT



Fuente: (Corporación Nacional de Telecomunicaciones, 2014). Logotipo. Disponible en: <https://www.cnt.gob.ec> [consultado el 10/10/2014]

1.2.5. Eslogan

El eslogan utilizado por la Corporación Nacional de Telecomunicaciones es el siguiente:

Tabla 15. Eslogan

“CNT nos une”

Fuente: (Corporacion Nacional de Telecomunicaciones, 2014). Eslogan. Disponible en: <https://www.cnt.gob.ec> [consultado el 25/10/2014]

1.3. Localización y dimensiones

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP tiene 7.200 colaboradores en Nómina, distribuidos a nivel nacional. En Quito Metropolitano se ubica la matriz principal y funciona la Gerencia General, las Gerencias de Staff: Inclusión Social, Comunicación Social, Riesgos y Aseguramiento de Ingresos; y, las Gerencias Nacionales de: Planificación Empresarial, Asuntos Regulatorios e Interconexión, Comercial, Técnica, Tecnologías de la Información, Finanzas y Administración, Desarrollo Organizacional, y Jurídica; y existen aproximadamente 2.000 empleados en la capital. (Corporacion Nacional de Telecomunicaciones, 2014)

En la Región 1, se ubica la Agencia Regional de Imbabura; y, sus agencias provinciales de: Carchi, Esmeraldas y Sucumbíos.

En la Región 2, se ubica la Agencia Regional de Pichincha; y, sus agencias provinciales de: Napo y Orellana.

En la Región 3, se ubica la Agencia Regional de Tungurahua; y, sus agencias provinciales de: Cotopaxi, Pastaza y Chimborazo.

En la Región 4, se ubica la Agencia Regional de Manabí; y, sus agencias provinciales de: Santo Domingo de los Tsáchilas y Galápagos.

En la Región 5, se ubica la Agencia Regional del Guayas; y, sus agencias provinciales de: Santa Elena, Los Ríos y Bolívar.

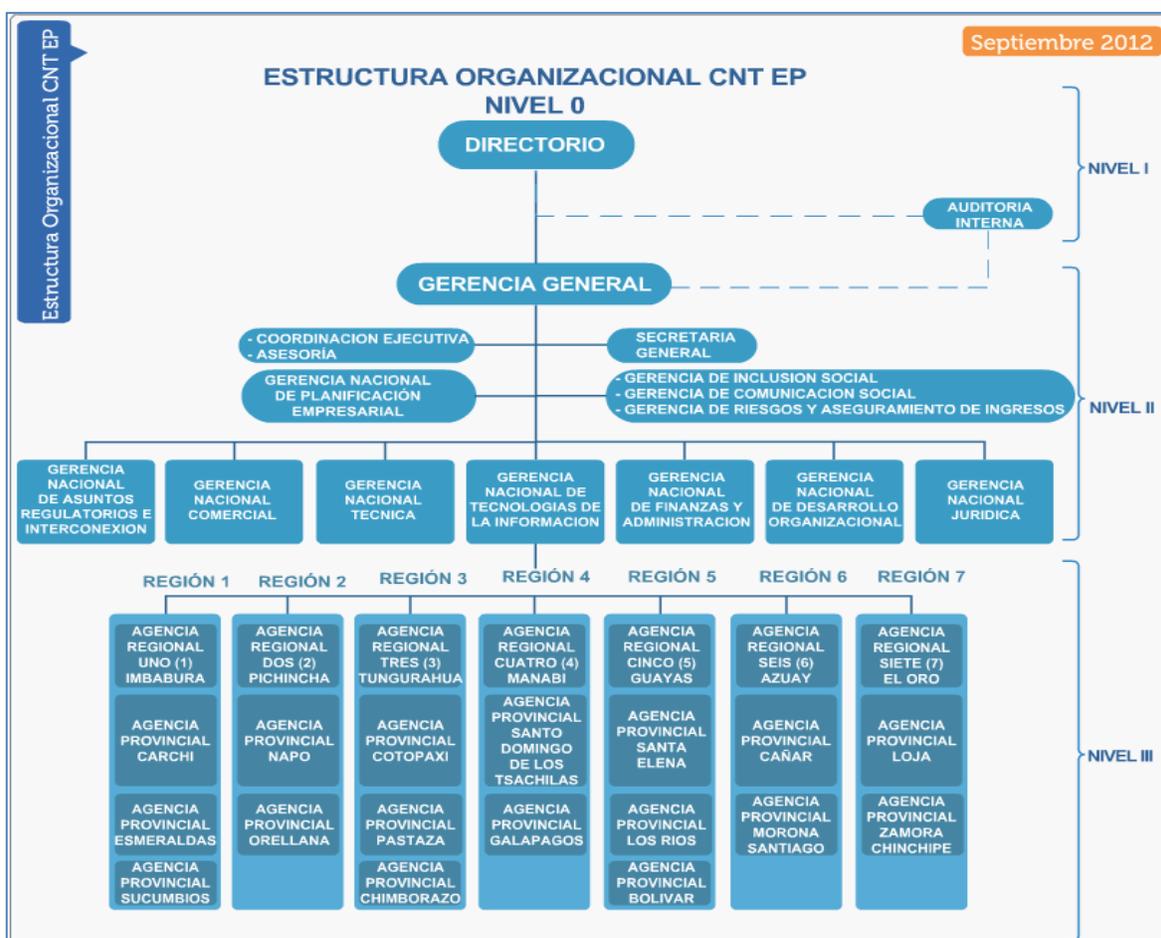
En la Región 6, se ubica la Agencia Regional del Azuay; y, sus agencias provinciales de: Cañar y Morona Santiago.

En la Región 7, se ubica la Agencia Regional de El Oro; y, sus agencias provinciales de: Loja y Zamora Chinchípe.

1.3.1. Estructura Organizativa

El organigrama de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP contiene todas las áreas funcionales de la Organización detalladas en el anterior numeral, y se visualizan a continuación:

Tabla 16. Estructura Organizativa CNT



Fuente: (Corporación Nacional de Telecomunicaciones, 2014). Estructura Organizativa. Disponible en: <https://www.cnt.gov.ec> [consultado el 15/10/2014]

1.3.2. Gerencia de Comunicación Social

La Gerencia de Comunicación Social está liderada por un Gerente de Área, el mismo que reporta al Gerente General, su responsabilidad es gestionar una adecuada comunicación interna y externa de la empresa que apoya la consecución de los objetivos estratégicos de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT) para proyectar una óptima imagen corporativa.

La Gerencia de Comunicación Social se ubica en el Nivel II de la Estructura Organizacional, es decir a nivel directivo y gerencial, y contiene dos Jefaturas: Relaciones Públicas y de Comunicación e Imagen Corporativa. En total esta gerencia cuenta con 20 colaboradores y un analista comunicacional de apoyo en cada provincia a nivel nacional.

En la Gerencia de Comunicación Social laboran: 1 Gerente, 1 Mensajero, 1 Asistente y 1 Chofer. En la Jefatura de Relaciones Públicas laboran: 1 Jefe y 5 Analistas. En la Jefatura de Comunicación e Imagen Corporativa laboran: 1 Jefe, 3 Analistas de Comunicación, 3 Diseñadores Gráficos, 2 Analistas Audiovisuales, y 1 Analista de Imagen Corporativa. (Corporacion Nacional de Telecomunicaciones, 2014)

Tabla 17. Estructura Organizacional Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT) Gerencias Nacionales Nivel 2



Fuente: (Corporacion Nacional de Telecomunicaciones, 2014). Estructura Organizacional. Disponible en: <https://www.cnt.gob.ec> [consultado el 10/10/2014]

Las funciones que corresponden a la Gerencia de Comunicación Social son:

- Dirige la gestión de las actividades de la empresa en relación con entidades de la industria en general, instituciones del gobierno y regulatorias.
- Controla la gestión de la comunicación organizacional.
- Genera normas para difundir comunicados empresariales.
- Aprueba procedimientos para comunicar los mensajes necesarios y apropiados sobre la empresa a sus colaboradores, la comunidad y los ciudadanos.
- Lidera la gestión de las consultas y otras interacciones con los medios de comunicación.
- Gestiona el desarrollo de mensajes específicos sobre asuntos de interés para la empresa.
- Aprueba la difusión de mensajes y gestiona la interacción con los medios.
- Monitorea la información que se genera y evalúa la reacción de los empleados, la comunidad y los ciudadanos a los mensajes realizados.
- Gestiona estrategias comunicacionales relacionadas con las buenas prácticas de responsabilidad social corporativa.
- Desarrolla proyectos vinculados con las nuevas tecnologías aplicadas a la comunicación organizacional.
- Gestiona las publicaciones institucionales en medios de difusión masiva.
- Aprueba los procesos de contratación de acuerdo en lo establecido en el Reglamento interno de Contrataciones.
- Cumple con todos los requisitos legales precontractuales y contractuales, de conformidad con el Reglamento de la materia (Reglamento de Contrataciones de Obras, Bienes y Servicios, incluidos los de Consultoría de la CNT EP) y demás disposiciones legales.
- Administra los contratos asignados de acuerdo a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
- Coordina, valida y ejecuta el Plan Operativo Anual y el Plan Anual de Compras de su área.
- Define, implementa y controla la normativa a nivel nacional, de acuerdo a su ámbito de competencia.
- Cumple las demás funciones que le asigna la Gerencia General, de acuerdo a su competencia.
- Aprueba y justifica el presupuesto del área.

- Cumple y da seguimiento a los indicadores de gestión del área.
- Brinda asesoría a las áreas de la CNT EP sobre temas de su competencia.

1.3.2.1 Jefatura de Relaciones Públicas

El área de Relaciones Públicas está liderada por un Jefe de Área, y reporta a la Gerencia de Comunicación Social, su responsabilidad es gestionar las actividades comunicacionales de la empresa con entidades del sector de las telecomunicaciones, órganos de control e instituciones del gobierno y regulatorias, además de los medios de comunicación y la ciudadanía.

Las funciones que realiza la Jefatura de Relaciones Públicas son:

- Supervisa y apoya la gestión de relaciones públicas en las agencias provinciales y regionales.
- Mantiene una base actualizada e histórica, con estadísticas de los datos empresariales utilizados para la difusión en general y coordina el desarrollo de resúmenes de prensa, informes de prensa y memoria institucional.
- Controla y mantiene actualizados la información en los distintos canales internos y externos, administra dichos canales y propone nuevos medios de difusión.
- Coordina actividades, agendas e interactúa con medios de comunicación, entidades gubernamentales y regulatorias velando por el cumplimiento de las políticas públicas relacionadas con la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT EP).
- Desarrolla estrategias comunicacionales vinculadas a la práctica de la responsabilidad social corporativa, mejora de atención al ciudadano y optimización del servicio.
- Cumple las demás funciones que le asigna la Gerencia General, de acuerdo a su competencia.

1.3.2.2 Jefatura de Comunicación e Imagen Corporativa

El área de Comunicación e Imagen Corporativa está liderada por un Jefe de Área, y reporta a la Gerencia de Comunicación Social, su responsabilidad es manejar la comunicación interna de la empresa y de la correcta aplicación de los estándares de imagen en todos los ámbitos de la comunicación institucional.

Las funciones que la Jefatura de Comunicación e Imagen Corporativa desempeña son:

- Diseña y ejecuta medios y productos de comunicación interna, propendiendo a la aplicación de nuevos medios.
- Diseña y ejecuta normas de imagen corporativa, asegurando su control y aplicación.
- Diseña campañas comunicacionales, ligadas a proyectos o requerimientos empresariales.
- Cumple las demás funciones que le asigna la Gerencia General, de acuerdo a su competencia.

1.3.3. Gerencia de Publicidad y Marca

El área de Publicidad y Marca está liderada por un Gerente de Área, el mismo que reporta a la Gerencia de Mercadeo, su responsabilidad es desarrollar y gestionar la comunicación con el cliente a través de la publicidad, campañas promocionales, de retención y captación de nuevos clientes.

No obstante, la Gerencia de Publicidad y Marca no reporta a la Gerencia de Comunicación Social al estar ubicada bajo la Gerencia de Mercadeo que pertenece a la Gerencia Nacional Comercial de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, es decir 2 niveles jerárquicos por debajo de la Gerencia General visualizados en el Organigrama Funcional, y sin embargo se menciona en este estudio por la vinculación en temas comunicacionales para público externo como estrategia comercial.

Tabla 18. Estructura Organizacional CNT Nivel 2



Fuente: (Corporación Nacional de Telecomunicaciones, 2014). Estructura Organizacional. Disponible en: <https://www.cnt.gob.ec> [consultado el 10/10/2014]

Las actividades de la Gerencia de Publicidad y Marca son las siguientes:

- En coordinación con la Gerencia de Productos y Segmentos, diseña y ejecuta las campañas de promoción y publicidad a los productos y promociones propuestas para los segmentos de cliente.
- En coordinación con la Gerencia de Terminales, diseña y ejecuta las campañas de promoción y publicidad de terminales, en base a su disponibilidad y precio.
- En coordinación con la Jefatura de Servicio de Valor Agregado, diseña y ejecuta las campañas de promoción y publicidad de los servicios de valor agregado a implementarse.
- Elabora el Plan Anual de Promoción y Publicidad.
- Da seguimiento a las campañas de Promoción y Publicidad de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT).
- Organiza y coordina los eventos promocionales de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT).

- Diseña, administra y distribuye los materiales promocionales y publicitarios de los productos y promociones de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT) a nivel nacional.
- Realizar la planeación de las comunicaciones y promociones de mercadotecnia de productos.
- Controla la imagen de la CNT y presencia de sus productos en los canales directos e indirectos de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT).
- Administra la página web de la institución.
- Gestiona la ejecución de comunicaciones promocionales para los clientes de la institución.
- Selecciona y evalúa a las Agencias de Publicidad, para la ejecución de campañas de promoción y publicidad de la institución.
- Aprueba los procesos de contratación de acuerdo en lo establecido en el Reglamento interno de Contrataciones.
- Cumple con todos los requisitos legales precontractuales y contractuales, de conformidad con el Reglamento de la materia (Reglamento de Contrataciones de Obras, Bienes y Servicios, incluidos los de Consultoría de la institución y demás disposiciones legales).
- Administra los contratos asignados de acuerdo a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública.
- Coordina, valida y ejecuta el Plan Operativo Anual y el Plan Anual de Compras de su área.
- Define, implementa y controla la normativa a nivel nacional, de acuerdo a su ámbito de competencia.
- Cumple las demás funciones que le asigna la Gerencia General, de acuerdo a su competencia.
- Aprueba y justifica el presupuesto del área.
- Cumple y da seguimiento a los indicadores de gestión del área.
- Brinda asesoría a las áreas de la institución sobre temas de su competencia.

1.3.4. Direccionamiento Estratégico

La cultura organizacional de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP se construye en base a la Estrategia de Innovación y Transformación Empresarial, la cual tiene como ejes de acción el: Crecimiento, la Productividad y la Sostenibilidad.

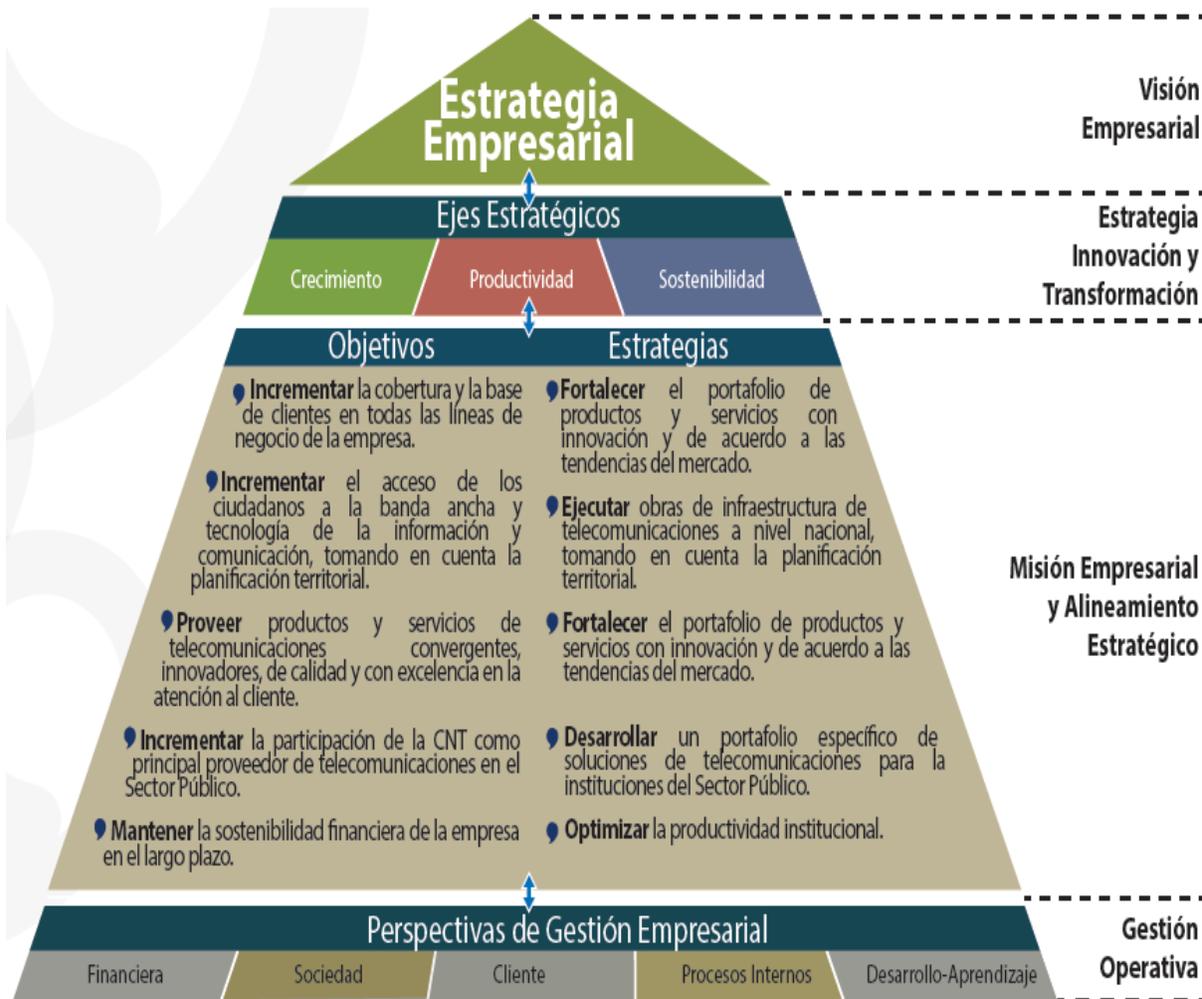
La estrategia, sus ejes, objetivos, acciones y metas se constituyen en las directrices de la cultura organizacional, que mencionan sus directivos que se consolidará con el trabajo conjunto en los distintos programas, proyectos y actividades.

Los principales objetivos organizacionales de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones son: a) incrementar la cobertura y la base de clientes, b) incrementar el acceso de los ciudadanos a la banda ancha, c) proveer de productos y servicios de telecomunicaciones innovadores y de calidad, d) incrementar la participación de la institución como principal proveedor de telecomunicaciones en el sector público e) Mantener la sostenibilidad financiera.

En cuanto a las estrategias que sigue la institución son: a) Fortalecer el portafolio de productos; b) ejecutar obras de infraestructura, c) Desarrollar un portafolio específico y soluciones de telecomunicaciones, e) optimizar la productividad institucional.

Finalmente en la base de la pirámide se encuentra la Perspectiva de Gestión Empresarial que conforma la gestión operativa.

Tabla 19. Estrategia Empresarial



Fuente: (Corporación Nacional de Telecomunicaciones, 2014). Estrategia empresarial. Disponible en: <https://www.cnt.gov.ec> [consultado el 12/10/2014]

1.3.5. Plan Merchandising Institucional

En el Plan General de Negocios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, se establecen como premisas de Publicidad la: Planificación por objetivos y estadísticas; y, el Seguimiento de la efectividad de campañas; para lograr un mejor posicionamiento en la comercialización de sus productos y servicios, para la presencia en medios publicitarios, para la estandarización de la imagen corporativa y la redefinición de la Estrategia Digital promovida por la misma institución.

Tabla 20. Estrategia de Comunicación Institucional



Fuente: (Corporación Nacional de Telecomunicaciones, 2014). Estrategia de Comunicación. Disponible en: Plan de expansión anual. [Consultado el 10/10/2014]

El presupuesto de gastos operativos del año 2013 asignado en por la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT EP para la difusión de información y publicidad, ascendió a USD 22.243 MM y fue asignado para la Gerencia de Comunicación Social y la Gerencia de Publicidad y Marca, y se incluye en este presupuesto el Plan Merchandising utilizado en la promoción de la Campaña “Contigo Más y Mejor Comunicados”

Tabla 21. Presupuesto Gasto Operativo CNT

PRESUPUESTO DE GASTO OPERATIVO	2013
Difusión información y publicidad	USD 22.243 MM*

Fuente: (Corporación Nacional de Telecomunicaciones, 2014). Presupuesto de gasto. Disponible en: Informe de Gestión Anual 2013. [Consultado el 20/10/2014]

Tabla 22. Plan Merchandising Institucional CNT

PLAN MERCHANDASING INSTITUCIONAL		IMAGINATION				FOTO
CANTIDAD	DESCRIPCION	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	COMISION AGENCIA	TOTAL	
500	Paraguas de cartera celeste	\$ 4,47	\$ 2.235,35	\$ 257,07	\$ 2.492,42	
500	Paraguas de madera redondo azul oscuro	\$ 7,65	\$ 3.825,00	\$ 439,88	\$ 4.264,88	
500	Resaltador pie	\$ 3,06	\$ 1.530,00	\$ 175,95	\$ 1.705,95	
500	Resaltador ying yang blanco negro	\$ 1,27	\$ 635,00	\$ 73,03	\$ 708,03	
500	Resaltador foco blanco azul	\$ 1,24	\$ 620,00	\$ 71,30	\$ 691,30	
500	Cooler en lona con bolsillo	\$ 6,47	\$ 3.235,00	\$ 372,03	\$ 3.607,03	
500	Tomatodos silueta azul	\$ 1,24	\$ 620,00	\$ 71,30	\$ 691,30	
500	Chompas tela rompevientos sin caupa ni forro logo impreso a 1 color	\$ 12,65	\$ 6.325,00	\$ 727,38	\$ 7.052,38	
500	Chalecos en tala polar sin fotto con logo bordado a 1 color	\$ 15,59	\$ 7.795,00	\$ 896,43	\$ 8.691,43	
500	Chaleco en tela rompeviento con forro de plumón logo bordado	\$ 19,71	\$ 9.855,00	\$ 1.133,33	\$ 10.988,33	
500	Boligrafo pique blanco azul	\$ 0,04706	\$ 23,53	\$ 2,71	\$ 26,24	
500	Camiseta cuello redondo turqueza o blanca logo a 1 color	\$ 5,12	\$ 2.560,00	\$ 294,40	\$ 2.854,40	
	SUMAN				\$ 43.773,65	

Fuente: (Corporacion Nacional de Telecomunicaciones, 2014). Plan Merchandising. Disponible en: Plan de Comunicación Social 2013. [Consultado el 15/09/2014]

1.3.6. Política de Comunicación Social Corporativa

Para garantizar una adecuada comunicación interna y externa de la empresa, que apoya a los objetivos estratégicos de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, la Gerencia de Comunicación Social tiene establecido como Política de Comunicación Social Corporativa para el soporte estratégico de la gestión empresarial, los siguientes compromisos:

- Cumplir con la legislación vigente, las políticas públicas, los lineamientos de la alta gerencia y los convenios suscritos, que se relacionan con esta materia.
- Proyectar la identidad de la empresa con una imagen de: Trabajo en Equipo, Integridad, Compromiso con el Servicio y Responsabilidad Social, con el fin de generar confianza en el entorno tanto interno como externo.
- Fomentar una comunicación de puertas abiertas, inclusiva, interactiva, veraz, oportuna, eficaz y alternativa, según los grupos de interés empresarial.

1.3.7. Eficiencia de la Comunicación

Para analizar los resultados obtenidos sobre la gestión de la Gerencia de Comunicación Social y para dar a conocer los resultados de los indicadores de gestión, se establecen los siguientes parámetros:

- **Eficiencia de la comunicación en medios masivos:** Egresos para generar noticias sobre valor estimado de noticias generadas por evento, *free press*. Y, valor *free press* generado por nota publicada con gestión del comunicador social.
- **Impacto en Comunicación Interna:** Encuesta, porcentaje de impacto positivo, estimado 50% por trimestre final.
- **Mejoramiento de imagen corporativa:** Encuesta de percepción positiva, estimado 50% para el trimestre final.

1.3.8. Responsabilidad Social con Enfoque en Proyectos Sociales

Infocentros

Este proyecto de inversión social involucra la entrega de equipos de cómputo, red y soporte, entrega de mobiliario y conectividad (Internet y telefonía) para beneficio de las comunidades rurales y urbanas marginales, los recursos son provenientes del Fondo de Desarrollo de Telecomunicaciones, FODETEL; y, hasta el 2013 se instalaron 373 infocentros comunitarios; existe una ampliación del proyecto a 1000 infocentros a implementarse hasta el 2015.

Equipamiento de laboratorios digitales

La ejecución de este proyecto empezó con la suscripción del Convenio para el Programa PAUTIC el 21 de septiembre de 2010. El convenio estipula la implementación de 296 laboratorios digitales de computación en entidades educativas e involucra la entrega de equipamiento de computación, mobiliario y adecuaciones. Adicionalmente, parte del Programa PAUTIC, se implementaron los Proyectos ADSL, que consiste en la instalación de internet en 817 establecimientos educativos. El Proyecto VSAT, que consiste en la instalación de 1500 antenas satelitales para la conectividad a entidades sociales ubicadas en áreas rurales del Estado Ecuatoriano.

Capacitación a los servidores públicos de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP

En el año 2013, el monto de inversión certificado en la capacitación fue de USD 1.3 MM, esta inversión permitió brindar en promedio 53.76 horas-hombre de capacitación, distribuidas en las diferentes áreas de gestión.

Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo

La institución cumple con su Política de Seguridad y Salud en el Trabajo, con responsabilidad y con sentido humano, convirtiéndola en uno de los pilares que apalanca el giro de la organización.

En el Día Mundial de la Seguridad y Salud en el Trabajo, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS, entregó a la CNT EP un reconocimiento por su desarrollo de gestión preventiva, lo que refleja su interés y compromiso en prevención de riesgos laborales que podría afectar a sus empleados.

Matriz de indicadores de infancia UNICEF

Con el objeto de desarrollar una alianza por la niñez, la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP y UNICEF firmaron un Convenio Interinstitucional a través del cual se aplicó en la institución una matriz especializada en indicadores de infancia, la misma que evidenció las prácticas que la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP tiene en materia de respeto, cumplimiento y difusión de los derechos de la niñez y adolescencia, las brechas existentes, a fin de orientar a futuro los planes de acción institucional.

Convenios de Cooperación Interinstitucional

La CNT EP como Empresa Pública responsable ha firmado varios convenios importantes para contribuir al trabajo en equipo entre instituciones públicas en pro del bienestar social, como por ejemplo (Corporación Nacional de Telecomunicaciones, 2014):

- Convenio suscrito entre la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP y el Ministerio de Relaciones Laborales, para inclusión de proveedores de la base de la pirámide, en prestación de servicios misceláneos.
- Convenio suscrito entre la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP y EMASEO EP, para la implementación de un sistema alternativo de manejo de residuos sólidos urbanos, con inclusión económica y social, mediante el manejo de buenas prácticas ambientales y el mejoramiento de los ingresos y calidad de vida de las personas de bajos recursos, que trabajan en la recuperación informal de residuos.
- Convenio con Sectores Estratégicos, para brindar la conectividad a más de 150 infocentros, 200 escuelas, 60 centros de salud, con recursos provenientes de los excedentes petroleros e industrias mineras para el desarrollo local.
- Convenio con la Unión Europea para la dotación de conectividad a los infocentros del Programa Euro-Solar que es un compromiso adquirido por el Estado Ecuatoriano para contribuir a la mejora de las condiciones de vida de las poblaciones rurales, apoyándoles en su lucha contra la pobreza, el aislamiento y a la marginalización de

sus condiciones socio-económicas, mediante la promoción de las energías renovables.

Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP aportando al crecimiento de la sociedad ecuatoriana

En el año 2011 Corporación Nacional de Telecomunicaciones, destaca una estrategia social, enfocada en el apoyo a niños con capacidades especiales y apoyo a los deportes y a la cultura. Estos vínculos aportan cercanía hacia los clientes y generan conciencia social en estos temas. A continuación se resume algunas de las acciones realizadas:

- Olimpiadas Especiales – Participación de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP en todos los eventos que realiza Olimpiadas Especiales.
- Conefrent – Participación de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP en diferentes conciertos en todo el Distrito Metropolitano en apoyo a la cultura.
- Fundación Municipal Teatro Nacional Sucre – Participación de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP en el proyecto "Escenario Joven", como parte del apoyo a la cultura.
- Fundación el Triángulo – Participación de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP en diferentes eventos y obras de esta fundación.

1.3.9. Medios y procedimientos para la Comunicación Interna

1.3.9.1. Medios y productos de Comunicación Interna

Se comprende en este campo a todos los medios y productos establecidos como parte de la comunicación formal de la empresa y se contemplan las regulaciones de la comunicación y aplicación de imagen corporativa: impresos, audiovisuales, multimedia u otros que se desarrollen a futuro, ejemplos son: videos internos, animaciones 2d y 3d, productos multimedia, presentaciones corporativas, fondos de pantalla, audios corporativos, diseños institucionales de afiches, invitaciones impresas o virtuales, banners, revistas, Memoria empresarial, dípticos, trípticos flyers, etc. En general todo

producto que comunique proyectos y novedades empresariales que se considere sea diseñado y producido con lineamiento de comunicación e imagen corporativa.

1.3.10. Desarrollo del Procedimiento

1.3.10.1. Diseño de Medios y Productos de Comunicación Interna

Los medios y productos de Comunicación Interna de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones son generadas por disposición directa de la Gerencia General o de la Gerencia de Comunicación Social.

En el caso de que la Jefatura de Comunicación Interna e Imagen Corporativa considere necesario el desarrollo de medios o productos de Comunicación Interna, elabora una propuesta.

El Área requirente de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones que necesite de un medio o producto de Comunicación Interna solicita a la Jefatura de Comunicación Interna e Imagen Corporativa, el diseño/producción de los mismos vía correo electrónico u oficio.

La Jefatura de Comunicación Interna e Imagen Corporativa, elabora y entrega la propuesta del medio o producto de Comunicación Interna a la Gerencia de Comunicación Social, Gerencia General o el área requirente, según sea el caso.

La Gerencia de Comunicación Social, la Gerencia General de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones o el área solicitante revisa la propuesta del medio o producto de Comunicación Interna.

- En el caso de que la Gerencia de Comunicación Social o la Gerencia General no haya aprobado el medio o producto, la Jefatura de Comunicación e Imagen Corporativa informa la negación al área solicitante.
- En el caso de que el área solicitante no haya aprobado el medio o producto, la Jefatura de Comunicación e Imagen Corporativa procede a efectuar los ajustes que sean necesarios, solicitados por el área.

1.3.10.2 Ejecución del Medio o Producto de Comunicación Interna

La Jefatura de Comunicación Interna e Imagen Corporativa de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones procesa el material de preproducción, en el cual se incluye la preparación de artes finales como: escaneo, digitalización, correcciones de estilo, ajustes de diseño y diagramación.

El diseño gráfico, diseño multimedia, grabaciones o locuciones así como el trabajo editorial de todo producto de comunicación interna en el cual se aplique la imagen empresarial, ya sea a nivel de banners, logotipos, submarcas o similares es competencia de la Jefatura de Comunicación Interna e Imagen Corporativa, como administradora del Manual de Imagen Corporativa de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT EP.

La Jefatura de Comunicación Interna e Imagen Corporativa realiza la implementación y difusión del medio o producto de comunicación interna, en coordinación con el área requirente.

Estos procedimientos están normalizados con flujogramas de procesos internos, y son los siguientes:

- Diseño y ejercicio de medios y productos de comunicación interna.
- Diseño y Ejecución de Campañas y Cultura Organizacional.

1.3.11. Mapa de Públicos

1.3.11.1. Públicos externos

Los públicos externos de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT EP, son:

- Clientes
- Usuarios
- Órganos de Control
- Entidades Gubernamentales
- Organizaciones No Gubernamentales ONGs
- Líderes de Opinión
- Medios de Comunicación

1.3.11.2. Públicos Internos

Los públicos internos de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT EP, son:

- Autoridades
- Colaboradores Administrativos
- Colaboradores del Área Técnica
- Colaboradores del Contact Center
- Colaboradores del Front Office

1.4. Campaña para públicos internos

1.4.1. Nombre de la Campaña

La campaña que se ha seleccionado como estudio de caso en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, para la Investigación Nacional del Programa *"Planificación Estratégica y Evaluación de la Comunicación en Ecuador"*, se denomina:

"Contigo Más y Mejor Comunicados"

1.4.2. Antecedentes

La Campaña *"Contigo Más y Mejor Comunicados"* fue lanzada en el año 2013 por la Gerencia de Comunicación Social para motivar a los colaboradores de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, a tener buenas prácticas de comunicación revisando siempre los medios de comunicación empresariales, para cumplir con los objetivos y estrategias organizacionales.

Tabla 23. Activación de la Campaña



Fuente: (Corporación Nacional de Telecomunicaciones, 2014). Logo campaña. Disponible en: Informe de activación de campaña. [Consultado el 05/09/2014]

1.4.3. Objetivo de Campaña

El objetivo principal de la campaña fue: Mejorar la Comunicación Interna de la Compañía, para la integración de proyectos y procesos aplicables en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, fomentando el cambio de Cultura y fortalecimiento de la Filosofía Empresarial.

Tabla 24. Objetivos Campaña Contigo Más y Mejor Comunicados



Fuente: (Corporación Nacional de Telecomunicaciones, 2014). Activación campaña. Disponible en: Informe de activación de campaña. [Consultado el 05/09/2014]

1.4.4. Ejes del Proyecto

Los ejes de la campaña fueron los siguientes:

- Comunicación Virtual
- Comunicación Impresa
- Comunicación Personal
- Conocimiento de Proyectos
- Conocimiento de Filosofía Corporativa y Plan Estratégico

1.4.5. Campañas dentro de "Contigo Más y Mejor Comunicados"

Las campañas institucionales que se incluyeron en "**Contigo Más y Mejor Comunicados**"

- Filosofía corporativa
- Programa Cóndor: BSS / OSS
- CNT Verde
- Seguridad de la Información
- Seguridad Industrial y Salud Ocupacional
- CNT Comercial (Móvil, Fijo, Internet, TV)

1.4.6. Cronograma de la Campaña "Contigo Más y Mejor Comunicados"

Para el lanzamiento de la Campaña "**Contigo Más y Mejor Comunicados**" se establecieron las siguientes actividades en el cronograma:

- Producción de material gráfico impreso, audiovisual y electrónico.
- Preparación de Trivias de campañas.
- Implementación y promoción del sistema de puntuación para entrega de premios, presentación de resultados, incentivos, premiaciones, etc.
- Elaboración de videos institucionales donde participaron las 3 provincias con mayor puntaje.
- Activaciones a nivel nacional.

1.4.7. Premios para la Campaña "Contigo Más y Mejor Comunicados"

Para la Campaña "**Contigo Más y Mejor Comunicados**" se utilizó el siguiente cuadro de Canje de Puntos por Premios:

Tabla 25. Canje de Puntos por Premios

Canje de Puntos por Premios		
PREMIO	Cantidad de Puntos	Stock
Chompas corporativas	500	150
Porta Block Corporativo	300	100

Reloj Corporativo	150	10
Esfero Corporativo	25	200

Fuente: (Corporacion Nacional de Telecomunicaciones, 2014). Activación campaña. Disponible en: Plan de Activación de campaña. [Consultado el 05/09/2014]

Y los artículos promocionales que se otorgaron en la campaña fueron:

Tabla 26. Artículos Promocionales de la Campaña

ARTÍCULO	CANTIDAD
Chompas Corporativas	450
Chalecos Corporativos	500
Chalecos de Periodista Corporativos	50
Cuadernos Ecológicos Corporativos	450
Mouse pads Corporativos	500
Brocha limpia teclado Corporativo	1000
Vasos Térmicos	500
Kit de Accesorios de Computadoras Corporativas	200
Kit de Herramientas Corporativas	200
Esferográficos Corporativos	100
Paraguas de madera Corporativo	500
Bolso Deportivo Corporativo	300
Memory Flash 4GB Corporativo	500

Fuente: (Corporacion Nacional de Telecomunicaciones, 2014). Activación campaña. Disponible en: Plan de Activación de campaña. [Consultado el 05/09/2014]

CAPÍTULO II
2. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. La comunicación en las organizaciones

Según Bertalanffy en 1976, la función de la comunicación en las organizaciones consiste en planificar, gestionar y evaluar las relaciones con los públicos internos y externos, en relación directa a los objetivos de la organización y el entorno económico, político, cultural, social y medioambiental al que pertenece. La planificación estratégica de la Comunicación forma parte de los procesos de dirección en las organizaciones, transformándose en un vector que aporta un valor fundamental en escenarios ceñidos por la digitalización tecnológica, que modifican los procesos comunicativos en torno a un mundo virtual cada vez más sistémico. (Chiavenato, 2003)

La planificación estratégica de la comunicación es parte fundamental en la dirección y gestión de la organización en relación con su entorno, los públicos y los objetivos de la organización, mediante la cual se puede conocer los resultados y a través de ellos determinar las prioridades y necesidades que se tiene para posicionar los objetivos, todo este proceso se desarrolla en un ambiente tecnológico.

2.1.1. Las organizaciones como sistemas orientados a los objetivos

Se debe partir de dos conceptos centrales y sus relaciones dentro de nuestra teoría del objeto, como es la *organización* y el *sistema*.

Se define a las organizaciones como:

Agrupación de personas relacionadas con la realización de funciones básicas de la sociedad. Los fines que propone la organización están determinados con precisión y definen el tipo de relación dominante entre las personas que la componen. Para el autor, existen distintos tipo de acuerdo a la naturaleza de los objetivos que persiga. (Álvarez, 2011: 29)

Uno de estos tipos de organización en las sociedades modernas son las empresas cuyos objetivos son meramente económicos.

Cuando se habla de sistemas tenemos una visión total, cuyas propiedades no son atribuibles a la suma de sus partes o componentes.

Como resultado de los comportamientos de dichas propiedades, un conjunto de elementos que constituyen un sistema siempre, exponen alguna característica o puede exhibir cierto comportamiento que ninguno de sus elementos o subgrupos tiene o puede mostrar. Además, la pertenencia al conjunto aumenta o disminuye las capacidades de cada elemento pero no deja de afectarlo. El sistema es algo más que la suma de sus partes; es un todo indivisible. Las propiedades esenciales de un sistema derivan de las interacciones de sus partes y no de sus acciones por separado, por eso un sistema desmembrado pierde sus propiedades esenciales.

Por lo tanto, siendo el sistema un todo integrado por elementos que están en una relación recíproca, la disposición de sus respectivos elementos; los atributos particulares de cada uno; su modelo de ordenamiento y las relaciones entre ellos condicionan el tipo de sistema. (Álvarez, 2011: 29)

Las organizaciones como agrupación de personas tienen una función básica conforme a los fines que persigue en la sociedad. Y hablar de sistema es hablar de un conjunto de elementos unidos en función a un objetivo específico.

2.2. Los comportamientos organizativos y la comunicación

Alicia Kaufmann (1993) propone:

Un análisis sistemático del rol de la comunicación en las teorías de las organizaciones. Partiendo del hecho de que es “la comunicación lo que otorga vida a la estructura organizativa”, la autora reflexiona sobre las tres Escuelas que han estudiado el comportamiento organizativo: el *Management Científico*, las *Relaciones Humanas* y la *Escuela de los Sistemas*. (p.158)

Entre los supuestos básicos que nos permiten comprender la estructura y el funcionamiento de las organizaciones y el rol que le asigna a la comunicación, encontramos:

En la Escuela del Management Científico, sus representantes más destacados son F.W. Taylor (1911), H. Fayol (1929) y M. Weber (1947). Taylor consideraba

a los trabajadores como una mera extensión de las máquinas, que solamente respondían a incentivos económicos. En aquella época la comunicación en la empresa sólo era concebida como información operativa y formal; de esta forma, este paradigma se sostiene en base a los supuestos de "eficiencia" de la comunicación vertical. (Álvarez, 2011: 34)

En esta escuela se considera que la comunicación se direcciona hacia los trabajadores que responden a incentivos económicos, a nivel operativo y de forma vertical, se transmiten órdenes e información sobre tareas laborales.

La Escuela de la Relaciones Humanas nace a mediados de la década del '30 y se destacan las contribuciones de Chester Barnard, Elton Mayo, Kurt Lewin, Maslow y Rensis Likert. A diferencia de la anterior, esta corriente enfatizaba la comunicación, particularmente la que se producía entre pares, como una clave del comportamiento organizativo. Redescubre la importancia de los grupos informales dentro de la estructura formal (estudios de Hawthorne) y ve a la comunicación organizativa como el medio para relacionarse con las clases trabajadoras, pero desde una perspectiva de escucha; dándoles a los obreros un rol fundamental. (Álvarez, 2011: 34)

En la Escuela de la Relaciones Humanas se enfatiza la comunicación como relación importante en el comportamiento organizativo de los trabajadores. Se toma interés a lo afectivo, sus necesidades y la participación de esta clase en la toma de decisiones.

La Escuela de los Sistemas, surge en 1930 y sustenta una teoría de totalidad. La revolución científica creada por el paradigma de los sistemas determinó una reorientación en la investigación acerca de las organizaciones. Se concebía al sistema como un conjunto de partes con una cierta estructura, interconectadas e interdependientes con un permanente flujo comunicativo. Un sistema abierto se halla permanentemente intercambiando información con su entorno. Katz y Kahn son investigadores destacados de esta corriente (Álvarez, 2011: 35)

En la escuela de los sistemas se estudia el comportamiento de la organización en base a los sistemas, como conjunto de elementos estructurados que se interrelacionan para que de manera comunicativa manejen el flujo de la información.

Las tres escuelas se diferencian en cuanto a su percepción de la comunicación, mientras que la Escuela del Management Científico enfatiza la comunicación hacia el trabajador en un sentido vertical y descendente, la escuela de las Relaciones Humanas lo hace en función al papel que juega la comunicación entre los trabajadores y su intervención en las

decisiones de la organización, a su vez la Escuela Sistémica considera importante el flujo de la comunicación con el entorno y los subsistemas de la organización.

2.2.1. Comunicación estratégica

Para entender el concepto de la Comunicación Estratégica en las organizaciones es necesario realizar un análisis de sus principales contenidos.

En primer lugar, el término Estrategia, proviene del idioma griego y su uso inicial estaba ceñido a las operaciones militares. Es la forma o el 'cómo' se logra una meta, concisamente se puede concluir que lo 'estratégico' sirve para lograr objetivos. En segundo lugar, el término Comunicación, desde la perspectiva de sus funciones, la comunicación sirve para cohesionar, educar, informar y persuadir. Funciones que pueden ser usadas todas a la vez, por separado o agrupadas; funciones que también pueden ser usadas para lo contrario. Como se puede ver, la comunicación sirve para persuadir, es decir, ejercer poder sobre los demás. En último lugar, veamos el término Organizaciones. Se emplea la palabra organización como sinónimo de empresa, institución, corporación, asociación, federación o todo tipo de grupo que integra individuos haciendo sinergias para lograr un objetivo, cumplir una misión y hacer realidad una visión en un entramado social del cual forma parte.

De los conceptos básicos se puede establecer que la Comunicación Estratégica en las Organizaciones influye e induce a las personas internas o externas a la organización para crear un entorno que facilite obtener los objetivos de la organización y de ellos, a más de fortalecer la imagen corporativa.

Conceptos y Tendencias

Según Quinn (cit. en Garrido, 2004: 82) estrategia se define como un plan o pauta que integra los objetivos, las políticas y las secuencias de acciones principales de una organización en un todo coherente, para el autor la estratégica será una guía teórica que incide en la apuesta en práctica de acciones, entorno a un objetivo determinado por la compañía. Mintzberg por su parte definió estratégica sustantivamente al señalarla como una pauta o patrón en el flujo de decisiones, es decir, un modelo que surge del análisis y comprensión de las conductas pasadas de la empresa (programadas o no) para, a partir de ellas, implementar la toma de decisiones futuras.

La estrategia en términos generales es un patrón que permite tomar decisiones en cuanto a la selección de los negocios en la organización ya sea hacia mercados actuales o futuros que le den rentabilidad.

Majluf (cit. en Garrido, 2004: 83) piensa que se puede considerar la estrategia, como un concepto multidimensional que abarca a la totalidad de las actividades críticas de la firma y les da un sentido de unidad, dirección y propósito, a la vez que facilita los cambios necesarios que su medio ambiente induce.

En resumen, la comunicación estratégica es la forma de concebir la comunicación en función a fortalecer la imagen de la organización, contribuir a posicionarla de manera que genere una ventaja competitiva. Este proceso está pensado para un tiempo prolongado por ser parte de la naturaleza de la empresa.

Definiendo estrategia de comunicación

Si definimos una estrategia de comunicación ayudará a mantener un marco regulatorio de prácticas recomendadas en las que la organización pueda moverse libremente.

La estrategia de comunicación es el conjunto de decisiones y prioridades basadas en el análisis y el diagnóstico que definen tanto la tarea como el modo de cumplirla por parte de las herramientas de comunicación disponibles. La estrategia de comunicación es a la vez una decisión, una intención y una estratagema. Prioriza objetivos y valora la información disponible tanto sobre el contenido o entidad objeto de comunicación, como sobre los sujetos receptores de esa comunicación, así como establece decisiones tanto en materia de contenidos como en la utilización de canales o herramientas de comunicación. La estrategia es un análisis, una ambición o intención y una decisión.

Se puede definir a la estrategia de comunicación como el marco que regula el conjunto de decisiones y prioridades para alcanzar los objetivos globales de la organización, permitiendo la participación efectiva de las partes. La estrategia es un análisis, una ambición o intención y una decisión.

Se han definido tres perspectivas para efectos del análisis de la estrategia comunicativa, estas son:

1. Perspectiva general

Fernández & Dahnke (cit. en Garrido, 2004: 90) señalan que la estrategia comunicativa consiste en reforzar e intensificar las actitudes y conductas ya presentes en los objetivos, lo cual adopta la forma de una intensificación de actitudes favorables por medio de sencillas técnicas de refuerzo.

En términos generales la perspectiva general, consiste en reforzar los objetivos para obtener una estrategia comunicativa en la organización.

2. Perspectiva clásica

La visión clásica de la comunicación organizacional ofrece una perspectiva que permite entrever algunos elementos atomizados a nivel de la conceptualización estratégica, o a veces una definición apegada a las características funcionales y estructurales de la compañía.

Hay quienes ven la estrategia de comunicación como un plan de acción global que opera en el campo especulativo, con decisiones no estructuradas, mediante el método de prueba y error, donde se toma la posición de que la comunicación estratégica sería una integración de elementos sistematizados (en un plan), pero que estarían soportados y serían gestionados fundamentalmente sobre el azar y la especulación. (Garrido, 2004: 91)

La perspectiva clásica entrevé algunos elementos en base a las características funcionales y estructurales de la organización.

3. Perspectiva integrada

En una perspectiva integrada de las visiones de la estrategia de comunicación para la empresa desde la escuela americana, podemos citar a Hallet quien señala que la estrategia de comunicación para la empresa cobra sentido a largo plazo, cuando integra a todos los componentes y recursos disponibles,

discurso plenamente concordante con los estudios de frontera que se desarrollan desde la perspectiva corporativista. (Garrido, 2004: 93)

Según Garrido (2004)

Existen dos elementos principales que atienden las necesidades y problemas de la empresa desde la perspectiva de la comunicación como vía de solución integral al proyecto, estos son:

- En primer término, la comunicación se entiende como un todo integral en la empresa, desde donde nos adscribimos al eje corporativista de la misma.
- En segundo término, vale la pena señalar que aunque sabemos que hay tendencias tales como las centradas en los objetivos pro sociales de la comunicación en la empresa, o de la comunicación por la convivencia social, la primacía de la búsqueda de rentabilidad de toda especie es la que guíe en la práctica las definiciones estratégicas y sus bajadas tácticas en el mundo empresarial (p.94)

La estrategia de comunicación es un ordenamiento que integra los recursos de la comunicación corporativa en un esquema a largo plazo, conforme a objetivos flexibles y productivos para la empresa.

Garrido (2004) explica que para que:

Una estrategia de comunicación corporativa sea el motor de cambios en los modos de gestión de las comunicaciones de la empresa, los que se expresan en cuestiones muy concretas:

1. Estará centrada en el receptor.
2. Hará coherentes e integradas las decisiones de la empresa, en búsqueda de soluciones de comunicación.
3. Definir objetivos, responsabilidades y plazos.
4. Normativizará acciones, tácticas y campañas de abordar, en búsqueda de logro de los objetivos de largo plazo.
5. Buscará optimizar recursos y tenderá hacia el logro de utilidades.
6. Tenderá a la creatividad e innovación. (p.95)

La implementación estratégica en el ámbito de la gestión se traduce en acciones, tácticas y campañas, que ponen en acción los propósitos planteados en el nivel de diseño, por parte de los encargados de la administración y gestión de la comunicación en la empresa.

La comunicación debidamente planificada se convierte en un instrumento de gestión, de negociación y de control. En ese sentido, el plan de comunicación permite orientar la toma de decisiones, por cuanto contiene una serie de decisiones programadas a ejecutar en el futuro. Al plantearse los objetivos y la trayectoria a seguir, producto de la búsqueda de

consenso entre quienes participan en la comunicación para definir las expectativas y aspiraciones de los grupos e individuos que intervienen en ese proceso.

Un plan de comunicación debe en primer lugar ser consensuado es decir que los interesados o involucrados participen de forma activa para definir los objetivos, alcance de esta manera se cumpla con sus expectativas y aspiraciones que tengan: “La estrategia de comunicación se convierte en un marco dinámico de planificación a largo plazo de las acciones y mensajes, que será eficaz en la medida en que se integre al plan de acción de la compañía” (Garrido.2004:80).

La planificación estratégica de la comunicación y de la acción en la empresa requiere una sistematización y programa integrado de ambos para los resultados eficientes que la compañía espera. Los elementos siguientes son una orientación para la planificación estratégica, probados en compañías que operan en Latinoamérica y el viejo Continente.

La metodología de planificación estratégica para la comunicación corporativa, se resuelve en dos líneas principales:

I. Línea de análisis

- Determinación del Stakeholder mix: determinar e identificar de modo exhaustivo a los stakeholders que constituyen el grupo real, potencial y aspiracional; es necesario comprender cómo y cuáles son los clientes que se relacionan con la empresa, en función de sus vínculos y relaciones de modo interdependiente.
- Segmentación y jerarquización: luego de la determinación del grupo global de stakeholders, se les deberá:
 - o Jerarquizar conforme a los intereses de la compañía.
 - o Efectuar reconocimiento de líderes e influyentes.
 - o Identificar modos de búsqueda de información.
 - o Realizar análisis de códigos y creencias.
 - o Realizar análisis de procesos de toma de decisiones.
 - o Identificar escalas de fidelización.
- Descripción de hábitos de consumo comunicacional: se da respuesta a los tres hábitos relacionados con la acción empresarial, los de información, compra y uso del servicio o producto.
- Discurso comprobado: con relación a los stakeholders se determinará el grupo principal de competencia directa e indirecta de la empresa, con relación a las fortalezas y debilidades comparativas, análisis de la estrategia de las competencias, así como el grado de intersección de los discursos comparados.

- Diferenciación conceptual: los ejes conceptuales deben ser analizados y definidos con relación a sus similares de mercado y competencia, buscando conceptos que sólo la empresa intervenida pueda sostener en el tiempo.
- Análisis de notoriedad: se requiere la implementación de un estudio de notoriedad para medir el grado de conocimiento que los auditorios tienen de la compañía.
- Análisis del *top of mind*: uno de los aspectos en la recogida de datos que resulta de especial interés para la construcción de la estrategia de comunicación, se refiere al lugar que ocupa el nombre de la empresa en la mente de los clientes.
- Análisis por preferencia: se pide a los sujetos reubicar o reafirmar su posición respecto de las compañías nombradas.
- Análisis transversal: es necesario consultar a los clientes respecto a los productos o servicios de la empresa, para evaluar el valor relativo que ellos tienen para una evaluación transversal de la comunicación comercial o de producción.
- Análisis de acceso: reconocer las formas principales en que se produce el conocimiento de la empresa o la decisión de afiliación por parte de los stakeholders.
- Análisis notabilidad: esta medición es de tipo evaluativa y busca reconocer cualidades relevantes asociadas a los servicios, productos y la empresa, para establecer de qué modo el cliente evalúa atributos diferenciadores que han sido reconocidos en la campaña. (Garrido, 2004, pág. 98)

La línea de análisis permite determinar los Stakeholder, la jerarquización de estos grupos, medir el nivel de conocimiento de los auditorios respecto a la compañía, análisis del posicionamiento de la empresa en los clientes, análisis de la relación entre el cliente, el producto y el servicio de la empresa, así como evaluar sus cualidades.

II. Línea de diseño estratégico

La selección de las orientaciones estratégicas en la etapa de definición de la finalidad permitirá centrar los programas específicos desarrollados por la compañía sobre un eje conceptual que les confiera la participación en la nueva estrategia de comunicación.

El eje conceptual principal o concepto integral de desarrollo, debe conseguir que la estrategia logre diferenciar y hacer perdurar la campaña de la empresa:

- Diferenciación: el concepto central de la empresa debe ser único y reunir características identificadoras que no estén presentes en el mercado, o por lo menos en nuestras competencias directas e indirectas.

- Relevancia: el concepto real debe poseer características valoradas por los stakeholders, para lograr mayores preferencias, memorización y evaluación positiva.
- Perdurabilidad: las campañas de comunicación en la empresa tienden al largo plazo, por lo que un concepto central que no se sostenga en el medio plazo, no será una herramienta de gestión rentable para la campaña.
- Intangibilidad: de la propuesta aporta dificultad a que la competencia copie o clone la campaña, cuando se suma a la realidad de la empresa.
- Credibilidad: de la sustentabilidad y fundamentación de la estrategia de comunicación en la realidad de la empresa depende del grado de credibilidad que la campaña pueda generar en los clientes.
- Sustentabilidad: la credibilidad de la estrategia de comunicación depende de la sustentabilidad en la empresa intervenida.
- Viabilidad: la estrategia propuesta debe ser rentable y económicamente viable para la compañía.
- Responsabilidades: las plataformas tácticas que componen la implementación estratégica de la campaña, deben ser orientadas por el concepto estratégico integral escogido para el desarrollo de los objetivos de la comunicación.
- Plataforma de Recursos Humanos: transforma la cultura corporativa e implementa una campaña con base en la identidad.
- Plataforma de Relaciones Públicas: es primordial para la gestión y administración de las acciones de comunicación y de reforzamiento de la imagen de empresa.
- Plataforma de Publicidad: la participación de los encargados internos o externos de la comunicación comercial o de productos, es fundamental para integrar los mensajes emanados por la compañía.
- Plataforma Marketing: el concurso de las plataformas de comercialización que tienen vínculo con el área de publicidad, influye en la selección y éxito de los mensajes asociados al producto.
- Objetivos económicos: pueden expresarse de acuerdo a la naturaleza de la toma de decisiones de las cuotas de inversión y retorno de la empresa.

Para Garrido (2004) los Objetivos de comunicación: “deben ser redactados de manera clara y que llamen a la acción. Además deben ser coherentes con los objetivos económicos de la empresa”. (p.104)

Se puede decir que la línea de diseño estratégico se basa en la campaña de la empresa, la cual debe ser diferenciada y mantenerse, de forma única y relevante, evitando la copia o clonación de dicha campaña, la credibilidad a la empresa depende de la credibilidad de la campaña. La estrategia de comunicación sustenta la empresa en rentabilidad y viabilidad económica. Es importante que cuente con una plataforma de Recursos Humanos que implemente una campaña con base en la identidad, una plataforma de Relaciones Públicas importante para el reforzamiento de la imagen de la empresa y una plataforma de Publicidad y Marketing.

2.3. El enfoque sistemático y los modelos de Relaciones Públicas (Función Directiva)

Hemos visto que las conceptualizaciones históricas de la teoría organizativa contemplan con frecuencia a las organizaciones como sistemas (Escuela de los Sistemas para Kaufmann o Teoría Sistémica para Lucas Marín) de manera indistinta. En este sentido, las relaciones públicas son parte de un sistema complejo y su posición se sitúa en un papel límite, ya que son el canal de relación entre una organización y los públicos y actúan interna y externamente (Castillo, 2010). Así visto, para Gruning y Hunt (2000) los relacionistas públicos desarrollan diferentes funciones (cit. en Álvarez, 2011: 36)

- Dirigen, planifican y ejecutan la comunicación para la organización como un todo.
- Gestionan el discurrir de los mensajes dentro de la organización a través de los diversos métodos de investigación para, a partir de ahí, elaborar las estrategias comunicativas más adecuadas.
- Gestionan la circulación de un mensaje fuera de la organización cuando ayudan a la dirección a decidir la forma de explicar una política o una acción al público y luego intentan acceder a los medios de comunicación para explicar la actividad.

Y su participación y relación con el resto de subsistemas organizativos se concreta con las siguientes aportaciones:

- Funcionan en el límite de la organización, sirviendo de enlace entre la organización y los grupos e individuos externos.
- Tienen un pie en la organización y otro fuera.
- A veces apoyan al subsistema de disposición ayudándole a promocionar productos o servicios.
- Apoyan al subsistema de mantenimiento por medio de la comunicación con los empleados.
- Apoyan al subsistema de adaptación aportando nuevas ideas procedentes del entorno y comunicando las ideas de la organización a grupos externos. (Álvarez, 2011: 37)

La teoría organizativa observa a las organizaciones como sistemas y toma las relaciones públicas como parte de un sistema complejo y el canal de relación entre la organización y los públicos que actúan interna y externamente.

Los encargados de las relaciones públicas se enfocan en la comunicación como un todo, dirigen, gestionan y planifican los mensajes que se generan dentro y fuera de la organización, para luego acceder al medio de comunicación y mostrar su accionar.

Gruning y Hunt (cit. en Álvarez, 2011: 37) definen cuatro modelos de Relaciones públicas basados en la investigación empírica, en la historia de su práctica y su posterior extrapolación a la actualidad, tanto desde la dimensión teórica y metodológica, como desde la pragmática.

Estos modelos son:

a) Agentes de prensa / *Publicity*

En este modelo, las relaciones públicas realizan una función de propagación de la información hacia los públicos y principalmente, hacia los medios de comunicación. Para ello, se recurre a todo tipo de acciones sin importar el componente ético de la acción como la desinformación o la manipulación, por ejemplo. La relación con los periodistas es de engaño con el único objetivo de que aquello que aparezca sobre la organización sea siempre positivo y, como elemento esencial, conseguido a cualquier precio, ya sea comprando periodistas, dando información distorsionada o con verdades a medias. (Álvarez, 2011: 38)

Los Agentes de prensa/*Publicity* son los encargados de las relaciones públicas, difunden positivamente la información hacia los medios de comunicación. Existe una relación directa entre la organización y el periodista. Los profesionales que se dedican a esta actividad requieren de la investigación o recopilan los datos de los medios de

comunicación para comprobar el número de personas que han asistido a un acontecimiento.

b) Información pública

La información pública debería tener como objetivo simplemente informar y que esta no se divulgue con algún matiz o bien sesgada favoreciendo a determinado involucrado, es decir debe ser real y fidedigna.

La intención de la organización es la de difundir información sin ningún atisbo de persuasión, ya que lo único que pretende es realizar una función periodística al suministrar datos de la organización. Y esa información no es engañosa ni tergiversada sino plenamente informativa. (Álvarez, 2011: 39).

Para Álvarez (2011). Las relaciones públicas no realizan una investigación exhaustiva, más bien limitada por cuanto va dirigida a un público generalmente desconocido. *“Así, recurren al análisis de contenido para verificar lo publicado o al test de legibilidad para comprobar si la información tiene el nivel apropiado de dificultad para la audiencia que se pretende alcanzar.”* (p.39)

Como su nombre lo indica, información pública es información meramente informativa, que se transmite mediante una función periodística plenamente informativa, sin artificios ni falsedades.

c) Asimétrico Bidireccional

En el proceso de desarrollo científico de la disciplina se comienza a estudiar cómo persuadir de la mejor manera posible. Los practicantes de este modelo recurren a la teoría de las ciencias sociales e investigan las pautas de comportamiento, valores y actitudes de los públicos con la pretensión de persuadirlos para que hagan suyos los postulados organizativos y los asuman como propios. (Álvarez, 2011: 40)

El profesional en el modelo asimétrico bidireccional se proyecta a conocer las reacciones o conductas del público para que la organización pueda cambiar y mejorar esta actitud, lo que da la pauta a la organización de verificar el grado de éxito o fracaso. El profesional a través de la investigación determinara lo que admitirán y soportaran los públicos.

d) Simétrico bidireccional

Las relaciones públicas tienen como función servir de mediadores entre las organizaciones y los públicos, buscando una comprensión mutua entre ambos. Los profesionales utilizan para su función teorías de la comunicación, conjuntamente con teorías y métodos de las ciencias sociales, dejando de lado instrumentos de comunicación persuasiva.

Esta actividad dialógica implica la existencia de influencias recíprocas en las que tanto la organización como los públicos tienen la posibilidad y también la competencia de señalar modificaciones en el comportamiento y en la actitud del otro. En este modelo, el emisor y el receptor no están establecidos apriorísticamente sino que es una función ejercida por la organización y los públicos y en la que la iniciativa puede partir de ambos, al tiempo que ambos son susceptibles de asumir esas indicaciones. (Álvarez, 2011: 41).

Los profesionales en este modelo usan la teoría de la comunicación y de las ciencias sociales, donde la organización como los públicos son al mismo tiempo emisor y receptor. En épocas de crisis, los clientes pueden ayudar en la forma de pensar cómo corregir los problemas considerando los factores relevantes, sin que antes hayan sido parte de los asuntos de la dirección.

e) Modelo bidireccional simétrico persuasivo

Se trata de una mezcla del tercer y cuarto modelos de Grunig y Hunt, de la que resulta un modelo de actuación bidireccional simétrico, como el cuarto, sin renunciar por ello a la persuasión como objetivo último y explícito del tercero. Lo que este quinto modelo hace es destacar ese mutuo entendimiento y por ello el posible cambio en ambas partes, emisor y público receptor, como una fase anterior necesaria para lograr una mayor eficacia, esto es, para alcanzar una mayor persuasión. Porque el cuarto modelo es difícil de aplicar desde la mentalidad de la comunicación persuasiva profesionalizada, es decir, desde la comunicación preparada por un emisor que, finalmente, lo que quiere es persuadir a sus públicos (aun corrigiendo eventualmente para ello la postura propia) y no sólo relacionarse bien con ellos. (Álvarez, 2011: 41)

Los relacionistas públicos pertenecientes a este modelo procuran servir de mediadores entre las organizaciones y sus públicos, buscando el entendimiento entre ambas partes, para ello, los relacionistas públicos usan las teorías de la comunicación instando a ambas a un posible cambio que suscite la comprensión mutua entre ambos.

2.4. La Planificación Estratégica en Comunicación; el Modelo RACE

Albrecht (1996 pág. 74) define a la planificación como:

El conjunto de acciones orientadas al logro de un resultado claramente definido, siempre y cuando se posea un alto nivel de certidumbre sobre la situación en que éstas van a llevarse a cabo y un elevado control de los factores que permitirán que se alcance el resultado perseguido.

La planificación en la comunicación se muestra como un escenario teórico-descriptivo que representa lo que se debe hacer y con lo que se cuenta para ello. Contiene las metas, objetivos, estrategias, tácticas, acciones y herramientas que soporten intenciones y mensajes, etc.

Marston (1963) (Citado en Álvarez, 2011:42), estableció un proceso de toma de decisiones estratégicas en el ámbito de las relaciones públicas en cuatro fases, a las cuales denominó con el acrónimo RACE (en español, IACE): Investigación, Acción, Comunicación y Evaluación. Para establecer el Modelo RACE, Marston se inspiró de forma literal en el proceso clásico del “*management*” de la Dirección por Objetivos (*Management by Objectives – MBO*); y que consiste en una recopilación de información previa que debe ser analizada detalladamente para poder diseñar un plan de acción, y tras su ejecución, alcanzar unos determinados objetivos previamente definidos. (...) el método RACE es uno de los más utilizados en el desarrollo de la gestión profesional de la función de comunicación en las organizaciones y es, asimismo, uno de los más citados en el ámbito académico, puesto que constituye un punto de referencia esencial.

El modelo RACE se orienta a la definición de tácticas en el proceso de toma de decisiones estratégicas en Relaciones Públicas, una vez definidas las estrategias del plan. Para poder definir estas tácticas, el modelo RACE se debe desarrollar por fases: la Investigación o alcance, la Acción o el actuar, la Comunicación y la Evaluación, “(...) también conocido como Método de la Espiral -porque cada etapa conduce indefectiblemente a la siguiente, de tal modo que una vez superada la última etapa (“*Evaluation*”) deberá acudir nuevamente a la primera para seguir avanzando”

A continuación las características de sus componentes:

a) Investigación

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.

Bernays (1923) ya anunciaba que la investigación es básica para cualquier acción que se tome al tratar con cualquier público. Antes de actuar, el público ha de ser estudiado. Se ha de tener una base que nos indique como podemos ajustarnos al público, educarlo e informarlo.

Esta primera fase se concentra en analizar, interpretar y evaluar la información para entender lo que está sucediendo en el preciso momento en la gestión y planificación de las relaciones públicas de la organización. Esta primera fase se denomina auditoría de relaciones públicas, la que utiliza varios de métodos y técnicas como sondeos, entrevistas, grupos de discusión, paneles de expertos, etc.

b) Acción

Es por medio de la acción que el sujeto establece un diálogo permanente con su entorno y transforma su realidad ambiental. 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. (Álvarez, 2011: 40).

Los objetivos de comunicación que deben contemplarse en una política de comunicación, deben ser los que se detallan a continuación (Martin Martin, 1995, pp. 38-39):

- Crear, unificar, potenciar, desarrollar y difundir la actividad de Comunicación e Imagen Pública entre los públicos internos y externos.
- Coordinar y canalizar el plan/estrategia de comunicación.

- Trasladar a los máximos órganos de gobierno las opiniones recabadas de la opinión pública, en relación a los temas generales de interés y cualquier otro tema específico que encaje con las actividades de la organización.
- Alcanzar la integración, unión, motivación y colaboración del capital humano a través de la información y la promoción de actividades educativas, culturales, sociales, recreativas y deportivas.
- Lograr una relación estrecha con los representantes de los medios de comunicación, en tanto que líderes de opinión configuradores de estados de opinión.
- Gestionar, en íntima colaboración con la alta dirección, todo tipo de actividades corporativas en aras de su difusión mediática (sic) y con la finalidad de generar una opinión pública favorable.
- Verificar y controlar la calidad e incidencia informativa de las acciones de comunicación llevadas a cabo, seguidas de una evaluación posterior.
(Álvarez, 2011: 46)

En la Acción, se intenta dar una orientación a los datos que se obtienen en la investigación para posteriormente desarrollar una planificación de las acciones que permitan encontrar una solución al problema de relaciones públicas.

Para delimitar los componentes de una campaña de relaciones públicas de acuerdo a los objetivos identificados, se debe crear previamente una estrategia de relaciones públicas de acuerdo con las oportunidades y riesgos previstos. “Por consiguiente, 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) (Álvarez, 2011: 47)

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. También puede entenderse como un proceso organizado, ya que respeta un determinado proyecto y recurre a ciertos métodos que permiten sintetizar los procedimientos utilizados en cada etapa. (Álvarez N, 2011: 47)

Wilcox y otros (2000, p.9) define una serie de elementos claves en Relaciones Públicas que orientan al conjunto de acciones de comunicación que pueden llevarse adelante:

- Asesoría en las comunicaciones del presidente/directores/consejo de administración.
- Relaciones con los medios de comunicación/*Publicity*.
- Relaciones con los trabajadores/miembros.
- Relaciones con la comunidad.
- Asuntos públicos.
- Asuntos gubernamentales/*lobbying*.
- Resolución y gestión de conflictos potenciales/*Issues management*.
- Relaciones Financieras, con inversores/accionistas.
- Relaciones Industriales.
- Desarrollo y obtención de fondos.
- Relaciones multiculturales/diversidad del lugar del trabajo.
- Acontecimientos especiales/eventos.
- Comunicaciones de Marketing/comerciales.

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.

La comunicación responde a la fase del diseño en la elaboración de la estrategia, se establecen las formas para comunicar el mensaje en función del nivel sociocultural de los públicos objetivo conforme a sus requerimientos. Se cuantifican los costos mediante un presupuesto y se realiza un calendario del plan de acción sea este anual (asignaciones presupuestarias) o temático (eventos, patrocinios, relaciones con los medios de comunicación, etc.)

d) Evaluación

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). (Álvarez, 2011: 47)

La evaluación de la campaña en las Relaciones Públicas se realiza desde su ejecución hasta su finalización, el efecto de los objetivos o incluso modificar la estrategia de ser necesario. También es parte de la evaluación el presupuesto de la campaña, el cual puede ser cambiado en función a la rectificación de las estrategias.

2.5. La Función de Evaluación en Planificación Estratégica en Comunicación

La investigación 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. 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) (Citado en Álvarez, 2011: 51)

Robinson (1969, p.30) manifestó que: “(...) los profesionales de las Relaciones Públicas dejarían de guiarse por procedimientos intuitivos y subjetivos para evaluar la eficacia de sus planes estratégicos y que, para ello, adoptarían métodos de investigación más sistemáticos, de carácter científico.”

Dozier (1984, pp. 113-121) realizó una investigación a la predicción de Robinson lo cual produjo tres 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 instintiva*. 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 *massmedia*. En general consistía en un análisis del *pressclipping*, 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.

Se puede decir que las predicciones de Robinson produjeron 3 estilos de evaluación: la evaluación del impacto a través de un programa que cuantifica los datos, la evaluación instintiva que evalúa el programa mediante la observación y la experiencia del profesional y la evaluación de difusión que se basa en la emisión y publicación del mensaje.

Según Martín Martín, (1998, pág. 90) las fases que componen la evaluación con respecto a la función de la comunicación a cargo de un profesional del periodismo, son las siguientes:

- Control y análisis (cualitativo)
- De la aplicación de los canales más adecuados
- De las tendencias de la opinión pública y de los medios de comunicación
- De la desaparición de los problemas de comunicación
- Evaluación (Cuantitativa)
- Del espacio y tiempo obtenido en los medios de comunicación
- De la audiencia obtenida en cada medio y soporte
- Del número de veces que ha aparecido el nombre de la organización
- Del balance final (evaluación del coste global y porcentual en relación al presupuesto Inicial).

2.5.1. Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica

El diccionario de la Real Academia Española define la palabra “*Control*”, como “*comprobación, inspección, fiscalización, intervención*”. Respecto de la palabra “*Medir*”, nos dice: “*comparar una cantidad con su respectiva unidad, con el fin de averiguar cuántas veces la segunda está contenida en la primera*”. Por último, sobre el término “*Evaluar*”, la REA dice: “*señalar el valor de algo*”.

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. Debe básicamente asegurarse de que los comportamientos reales concuerden con el óptimo resultado predefinido; con lo cual, la evaluación se facilita mucho cuando todo el personal de la organización conoce las principales metas que se pretenden y los objetivos inmediatos de su unidad de trabajo.

El término “Controlar” sería aplicable a la acción de guiar los hechos para alcanzarlo; combinando entre ambas, no simplemente una operación de comprobación sino también un resultado: que una actividad no se desvíe del camino que se le ha asignado. Por ello, una actividad está “bajo control” cuando su desarrollo está orientado y constantemente ajustado para llegar a una meta prevista con un margen de error predeterminado (Álvarez, 2011: 74)

La medición y evaluación le ofrece al director de la comunicación (DirCom) un rol estratégico ya que agrega un valor concreto a su labor en los fines organizativos. Para ello los académicos y corporativos asumen supuestos empíricos, teóricos y metodológicos que permitan dar una visión integral y una actividad continua durante el proceso de la medición y evaluación en comunicación estratégica.

2.5.2. La Función de Evaluación

Tomando como base el modelo RACE, Wilcox (2001, pág. 203) define a la Evaluación: *“como el paso dentro del proceso de relaciones públicas que consiste en la medición de los resultados respecto de los objetivos definidos durante el proceso de planificación”*.

Wilcox (2001, pág. 204), es contundente: *“el cliente y/o empresario quiere saber si el dinero, el tiempo y el esfuerzo en relaciones públicas han sido bien invertidos y si han contribuido a lograr el objetivo de la organización”*.

Por ellos, el proceso de evaluación comienza con una clara y precisa definición de un conjunto de objetivos medibles, en función de los acuerdos entre el personal y la Dirección de Relaciones públicas de los criterios que se van a utilizar para medir el éxito

de la consecución de los objetivos. No se debe esperar que el programa de comunicación haya concluido completamente para evaluarlo. La evaluación de resultados o impactos se inicia con la etapa de planificación.

Los objetivos, a diferencia de las metas (*goals*) que son más amplias, abstractas y no pueden ser directamente evaluadas, deben ser específicos, medibles y perceptibles; de tal manera que su consecución contribuya a alcanzar su finalidad (Xifra, 2005). Esta definición que pertenece a la doctrina norteamericana, se la conoce como función de la dirección participativa por objetivos. (Citado en Álvarez.2011.p.79)

La dirección por objetivos es una forma de *management* que asocia a cada responsable de unidad, sea cual sea su nivel, a la definición y realización de los objetivos de la organización.

Wilcox y otros proponen una clasificación para los objetivos:

- 1) Informativos (o cognitivos): pretenden concienciar a los públicos, llevarlos a pensar sobre algo. Buscan suministrar información sobre determinado acontecimiento, producto o servicio.
- 2) Afectivos: su propósito es que el público tenga una actitud concreta o se forme una opinión sobre un tema.
- 3) Conativos (o afectivos): su fin es que los públicos actúen en un sentido determinado. Estos son los más factibles de evaluación, aunque más difíciles de lograr, ya que se basan en resultados cuantificables.

Para Arboleda, (Citado en Álvarez.2011, p.80), se aluden dos tipos diferenciados de objetivos:

-Objetivos estratégicos. Pueden, asimismo, ser denominados objetivos generales. Son aquellos que se pretenden lograr a largo plazo. Pueden ser específicos con respecto al resultado a alcanzar y no requieren recurrir al detalle. Basta y sobra con especificar el resultado perseguido y la fecha límite destinada a ello. En su gestión intervienen varias personas y áreas funcionales y dependen directamente de la alta dirección.

- Objetivos operativos. También conocidos como objetivos funcionales, operacionales, de desempeño o de eficiencia, son la base de la Dirección por Objetivos (DPO) y se diferencian de los objetivos estratégicos en su composición.

Aluden más al detalle y en ellos debe analizarse el coste máximo que permitirá que los resultados a alcanzar sean rentables y se planteen a corto plazo, siendo responsabilidad de un director funcional. La suma de los objetivos operativos permitirá el logro de los objetivos estratégicos, ligados a las políticas generales.

La función de evaluación que asumen los responsables de la comunicación en las organizaciones acompaña los procesos de comunicación durante la planificación estratégica, de manera dinámica en el acontecer de la actividad. El proceso de evaluación define precisa y claramente los objetivos, en función de los acuerdos entre el personal y la Dirección de Relaciones Públicas.

2.5.3. Medición y Evaluación

Por su parte, Irazu (2002), (Citado en Álvarez, 2011.p.75), entiende que la medición es una herramienta para el posicionamiento y un componente crítico en cualquier proceso de gestión, porque depende de la existencia de una “cultura de medición” en la organización para ser eficaz. Para este autor, la acepción más alta de la palabra medir, en el caso de las ciencias sociales es: “proporcionar y comparar una cosa con otra”. A lo que hay que agregar el uso de la estadística a fin de agrupar y estudiar metodológicamente datos y hechos que son posibles de valuación numérica.

Al hablar de una cultura de la medición en el plano de la comunicación, Irazu hace referenciando 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, pág. 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 mide la eficacia para alcanzar los objetivos y la eficiencia entre el resultado alcanzado y los recursos empleados. El comunicador es un manager que mide su gestión en función a su trabajo bien hecho, el cual se basa en la

optimización de recursos; logro de los objetivos, el favorable costo-beneficio y si se diferencia de la 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). Ritter sostiene que para ello es preciso focalizar las distintas acciones que se desarrollan en la organización en relación al objetivo estratégico de la misma. (Álvarez N, 2011: 76)

El autor realiza las siguientes interrogantes, con el fin de llegar a la medición del valor de la gestión comunicacional:

- ¿Se puede medir la Comunicación?
- ¿Qué son los Intangibles?
- ¿Dónde agrega valor la Comunicación a las organizaciones?
- ¿Cómo se mide la gestión de la Comunicación?

Respecto al primer interrogante, Ritter parte del hecho de que los resultados de la gestión de la comunicación no pueden medirse de manera lineal. Por ejemplo, si se aplica un plan específico para mejorar la comunicación interna y ello favorece al clima laboral habrá un incremento en la productividad; no obstante, será difícil demostrar que la motivación y otros factores externos han contribuido al presentismo y en consecuencia al nivel de productividad. (Álvarez N, 2011: 76)

En todo proceso se puede observar que existen elementos que se encuentran en descontrol y su accionar es en muchas ocasiones desconocido. "(...) La Teoría de la Complejidad enuncia que es imposible determinar la totalidad de efectos de la totalidad de factores intervinientes en un determinado escenario". (Álvarez N, 2011: 76)

En cuanto al referido número a los Intangibles, se designa así al "valor de la organización obtenido de la diferencia entre el capital de mercado de la misma (valor de la acción por el nº de acciones) y su patrimonio neto (diferencia de ingresos y egresos)." (Álvarez N, 2011: 76).

Según Ritter, los intangibles que vale medir de acuerdo a la perspectiva son los siguientes:

- La calidad del Management
- La capacidad para desarrollar nuevos productos
- El fortalecimiento de la posición en el mercado
- El fortalecimiento de la cultura corporativa

- La calidad de la Comunicación / los inversores (nueva modalidad- *investor relation*)
- El grado de satisfacción de los clientes (Álvarez N, 2011: 76)

Se puede decir que la reputación de la organización es el conjunto de los intangibles, que pueden convertirse en virtud o vicio, de acuerdo a la gestión que se realice.

Para agregar valor, se resuelve a través de la gestión de procesos que tienen como resultados:

- Atributos bien comunicados
- Información creíble brindada a miembros
- Transmisión de imágenes a la opinión pública
- Transmisión de imagen a inversores (Álvarez, 2011: 77)

En la evaluación de la gestión, Ritter sostiene que “no se puede medir en términos de ventas pero sí en términos de aumento de ciertos intangibles (clima laboral, motivación, etc.). La clave está entonces en no medir sólo eficacia y eficiencia sino toda la gestión”

Eso significa que los resultados deben ser expresados en los mismos términos o por lo menos en términos similares a los que manejan los directivos de la organización. Obtener datos “duros” es una ardua tarea y requiere una importante investigación. No obstante, es aconsejable tener en cuenta los siguientes principios:

- No cualquier acción de comunicación amerita ser medida.
- Una investigación es central entre las acciones de comunicación que pueden ejecutarse.
- Los objetivos comunicacionales deben ser formulados en términos de un *output* “duro”.

Una evaluación informal es mucho mejor que ningún tipo de medición en absoluto. En la mayoría de los casos, una buena información informal no sólo es aceptable sino que será mejor vista por el top-management que aquellas propuestas que no incluyan ninguna. El preconcepto de que si los datos no están estadísticamente validados por una fuente formal de investigación, no son dignos de ser reportados, es errónea. (Álvarez, 2011: 77)

Investigación y Evaluación

Por otra parte, (Otero, 2002, pág. 3), había publicado un artículo en la Revista Comunicación titulado “*Relaciones públicas e Investigación*” en el que dejó planteado, al citar a Pavlik (1999) y describir los tipos de investigación existentes en relaciones públicas (aplicadas, básica e introspectiva), el solapamiento existente entre los términos “Investigación” y “Evaluación” fundamentalmente al referirse a cumplimiento eficaz de un programa de Comunicación.

Margarida María Krohling Kunsch, (2003, pág. 53), manifiesta que la evaluación tiene una función de carácter permanente, iniciándose en el planeamiento y desenvolviéndose en el acompañamiento de las acciones en ejecución, con propuestas para las correcciones necesarias y procedimientos para verificar los resultados deseados.

2.6. Métodos de evaluación y medición

Carretón Ballester (2010, pp. 86 - 100): en una investigación sobre el “Análisis y estudio de las herramientas de comunicación empresarial y de su eficacia” llevada adelante durante el 2005 obtuvo una muestra significativa sobre la realidad Española (en Pymes de la comunidad de Valencia, específicamente) en materia de medición y evaluación en comunicación, tanto a nivel de comunicación interna, como externa. Estas son algunas de las conclusiones arribadas: “**Evaluación-Eficacia de la Comunicación Interna:** Tratándose de la comunicación interna, se cuestiona al entrevistado si evalúan de alguna forma las actividades que utilizan o dirigen con y hacia sus empleados” (Álvarez, 2011: 84)

El propósito de evaluar la comunicación interna se profundiza de acuerdo a la finalidad que persiguen las empresas. Muy pocas son las empresas que planifican de manera estratégica su política de comunicación interna, coincidiendo con las que miden su eficacia.

- **Evaluación- Eficacia de la Comunicación Externa:** la finalidad de evaluar la comunicación externa hace que las empresas marquen como objetivos de sus acciones comunicativas externas los siguientes: el fidelizar clientes; comprobar si se han logrado los objetivos; saber si los públicos externos han recibido la información; comprobar la eficacia de los soportes; averiguar si se satisfacen las necesidades del público y detectar carencias y proponer mejoras; descubrir si los mensajes influyen en la conducta de los públicos externos; conocer el grado de comprensión de los mensajes y conocer la tipología de los públicos externos.

Wilcox y otros (2001, pág. 205) explican el papel esencial de la evaluación en Relaciones públicas y se describen las ventajas e inconvenientes de los diversos métodos en función de cada programa específico. Los va a organizar en tres niveles de complejidad:

- Básico: contabilidad de la difusión de mensajes y de la aparición en los medios. Medición de públicos objetivo, impactos y exposiciones mediáticas.
- Intermedio: mide el grado de concienciación, comprensión y retención de un mensaje por parte de un público.
- Avanzado: mide los cambios de actitudes, opiniones y comportamientos. (Álvarez, 2011: 85)

2.6.1. Medición de la Producción

Los directivos tienen una idea de la productividad y producción del personal y/o área mediante el número de comunicados de prensa, artículos, fotos, cartas, etc. Se producen en determinado período de tiempo.

Sin embargo, este tipo de evaluaciones no es muy útil porque resalta la cantidad por encima de la calidad. Es sin duda una medición de tipo básica. Otro planteamiento para medir la producción consiste en especificar qué es lo que tiene que conseguir el personal de relaciones públicas en cuanto a cobertura en los medios. Estos criterios de evaluación no son irrealistas, pero es casi imposible garantizar que se conseguirán los objetivos. Sin embargo, muchos sostienen que aporta criterios tangibles para evaluar el trabajo. (Álvarez, 2011: 86)

2.6.2. Medición de la Exposición

La contabilización de las apariciones en la prensa (*pressclipping*), radio y televisión, miden la aceptación en los medios de comunicación de una historia y la cobertura que ha tenido.

Entre los indicadores tenemos:

- Impactos en los medios de comunicación.- de acuerdo al número de apariciones en los medios de comunicación, se analiza cuántas personas han sido expuestas a los mensajes, aunque esto no refleje quienes han leído o escuchado la noticia y, lo que es más importante, cuántas han asimilado el mensaje o cambiado su actitud a causa de la recepción de la información.

- Visitas en Internet.- el impacto en los medios de acuerdo al número de personas a la que se ha llegado a través de la página web de una organización. Todo acceso a la página, se considera una visita.
- Equivalencia publicitaria.- en función del coste de los artículos en las columnas de los periódicos, o en antena, en su equivalente en anuncios. Algunos profesionales adoptan el planteamiento de calcular el coste de los anuncios para la misma cantidad de espacio; y después lo multiplican por tres o por seis, reflejando así que, según diversos estudios, un artículo tiene más credibilidad que un anuncio.

Sin embargo, esta es una técnica muy discutida. Una de las razones reside en la diferencia absoluta que hay entre la publicidad y la *Publicity*. Los anuncios están directamente controlados por la organización, y se pueden orientar a objetivos específicos. La organización también controla el tamaño y el lugar en el que se sitúa el mensaje. Por otra parte, la *Publicity* que se consigue cuando se aparece en las noticias está determinada por los medios, y puede ser negativa, neutral o positiva. En este caso, la organización no controla ni el tamaño, ni el lugar, ni el contenido. Indefectiblemente entran en juego un conjunto de variables (tipo de medio, ubicación, adjetivación, protagonismo, público del medio, etc.) que deben ser tenidos en cuenta.

- Seguimiento sistemático. Las bases de datos informáticas pueden utilizarse para analizar los contenidos de las apariciones en los medios de comunicación con variables de penetración del mercado, el tipo de publicación, el tomo del artículo, las fuentes citadas, y la mención de los puntos clave.

En otras ocasiones, una organización puede querer realizar un análisis sistemático para comparar la cobertura que obtiene de los medios en relación con la competencia. Se trata de saber si algún competidor recibe un tratamiento más favorable, o si se está describiendo a la empresa como un líder innovador, o si sólo se menciona su tamaño. Este tipo de evaluación permite que una organización afine sus esfuerzos de relaciones públicas para concentrarse en las áreas problemáticas.

Otra forma de análisis consiste en comparar el número de comunicados de prensa que se han enviado con el número de comunicados que han llegado a publicarse, y en qué tipo de prensa. Este análisis suele ayudar al departamento de relaciones

públicas a determinar qué clase de *Publicity* es más efectiva y cual puede ofrecer un mayor rendimiento del ROI (Álvarez, 2011: 87)

- Solicitudes de información y números de teléfonos gratuitos. Otra medida de la exposición a los medios consiste en contar el número de solicitudes de información adicional; incluso en muchas ocasiones se ofrece un número de teléfono gratuito. Las solicitudes de materiales también puede revelar la efectividad de un programa de relaciones públicas.
- Coste por persona. En este caso, se ha de determinar el costo de llegar a cada miembro del público. La técnica se suele utilizar en publicidad para poder tener una perspectiva de los costos. La efectividad en costes, cómo se conoce a esta técnica, también se utiliza en Relaciones Públicas. Se calcula el coste por mil (CPM), tomando el total de impactos en los medios de comunicación de masas (analizados anteriormente) y dividiéndolo por el coste del programa de *Publicity*.
- Asistencia del público. La contabilización de la audiencia que ha asistido a los eventos es una forma relativamente sencilla de valorar la efectividad de la *Publicity* anterior al evento. Un público escaso en un acontecimiento o en una simple reunión puede ser un indicador de una *Publicity* y una promoción inadecuada. Puede que no exista interés por parte del público, incluso cuando la gente sabe que se va a producir una reunión o un acontecimiento. De todos modos, se debería evaluar también de forma objetiva las causas de la baja concurrencia.

2.6.3. Medición de Impacto

Una evaluación más sofisticada consiste en determinar si el impacto que se ha producido en el público, es decir si es consciente del mensaje, y si lo ha comprendido. Según los niveles de complejidad antes mencionados, corresponde este análisis a un nivel intermedio de evaluación. Por lo general se emplean encuestas ya que la medición consistirá en saber si el público han recibido los mensajes: les ha llamado la atención, si los han comprendido, si los han retenido de alguna manera. (Álvarez, 2011: 88)

2.6.4. Medición de la Participación

Se incluyen las mediciones de la actitud y participación del público. Los cambios de las percepciones y actitudes del público están estrechamente relacionados con la comprensión y la concienciación que tiene un público de los mensajes.

Una de las principales técnicas para valorar estos cambios consiste en el estudio de las líneas básicas. Se trata de medir las actitudes y opiniones del público antes, durante y después de la campaña de relaciones públicas. Estos estudios, también denominados de *benchmark*, muestran gráficamente la diferencia porcentual de las actitudes y opiniones debido a la mayor información y *Publicity*. Desde luego que son diversas las variables que influyen en el cambio de actitud, pero el análisis estadístico de la varianza puede ayudar a resaltar qué parte del cambio es atribuible al esfuerzo en relaciones públicas (Álvarez, 2011: 89)

2.6.5. Las auditoras

- a) De comunicación, Varona Madrid (1994) definió el proceso de auditorías de comunicación desde una perspectiva estadounidense.

La auditoría de la comunicación organizacional se ha definido como un proceso de diagnóstico que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles (Downs, 1988; Hamilton, 1987).

La primera dimensión de una auditoría es la evaluación del sistema y de las prácticas de comunicación de una organización tanto a nivel macro como micro. Al nivel macro la auditoría evalúa la estructura formal e informal de la comunicación, la comunicación interdepartamental, y la comunicación con los sistemas externos que impactan a la organización. Al nivel micro evalúa las prácticas de comunicación interpersonal y grupal en sus diferentes niveles. Una auditoría de la comunicación examina también las producciones comunicacionales de una organización tales como historietas, metáforas, símbolos, artefactos, y los comentarios que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias. Finalmente, una auditoría de la comunicación puede evaluar también las formas de distorsión sistemática de la comunicación que generan las estructuras de poder de una organización. (Álvarez, 2011: 89)

El desarrollo de las auditorías de la comunicación organizacional se dio a principios de los años 70 con la aparición de los tres primeros procedimientos e instrumentos de auditoría de la comunicación.

- El primer procedimiento conocido como “ICA *Communication Audit*” se inició en 1971, patrocinado por ICA (*International Communication Association*). Este procedimiento de auditoría incluye las siguientes técnicas de evaluación: un cuestionario con 122 preguntas, entrevistas análisis de redes de comunicación, experiencias críticas de comunicación, y un diario de comunicación (Goldhaber, 1986).
- El segundo procedimiento fue desarrollado por Osmo A. Wiio y MarttiHelsila en Finlandia en el año 1974 y se conoce como (*The LTT Audit System*), nombre de Instituto de Investigación de Finlandia que patrocina la investigación. Una versión corregida del LTT Audit System, el OCL (*Organizational Communication Development*) fue realizada por Osmo A. Wiio en 1978. Este procedimiento consiste únicamente de un cuestionario que contiene una serie de preguntas cerradas y dos preguntas abiertas (Green-Baum, Hellweg and Falcione 1983).
- El tercer procedimiento consta de un cuestionario llamado “*Communication Audit Questionnaire*”. Este instrumento fue revisado y ampliado en 1990 por Cal W. Down. La versión en español fue realizada por Varona (1991) llamado “Cuestionario de la Auditoría de la Comunicación”. Los factores de la satisfacción con le comunicación que evalúa esta nueva versión son los siguientes: (Álvarez, 2011: 90)

c) De Relaciones Públicas (identidad/Imagen)

Cuenca Fontbona afirma que la Auditoría de Relaciones públicas es una investigación que define a los públicos y determina la manera en que estos públicos perciben y evalúan a la organización. La auditoría de relaciones públicas tiene la responsabilidad, única y exclusiva, de diagnosticar el diferencial entre la identidad proyectada y la imagen percibida, y el porqué de esta diferencia, es una investigación formativa.

La investigación de evaluación se realiza fundamentalmente para saber si un programa de relaciones públicas ha logrado sus metas y objetivos. Seitel (2002) define a la investigación para monitorizar o seguir un programa, como una variante de la investigación de evaluación que, durante la ejecución del plan de acción en el tiempo, controla los progresos del mismo y proporciona indicadores para saber si es necesario introducir modificaciones.

Fundamentalmente no diferencian las investigaciones de naturaleza formativa de las evaluativas. Una auditoría de relaciones públicas es un análisis formativo, en cambio una auditoría de comunicación o una auditoría social son ejemplos de análisis evaluativos. (Álvarez, 2011: 91)

2.6.6. Modelos Integrales

Algunos autores han ensayado algunos modelos de evaluación integrales. Solo a modo de ejemplo de estas metodologías, citamos la propuesta de Lindenmann (1993) y una adaptación que Michael Ritter (2002) hace del clásico modelo de Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1992) denominado *Balanced Score Card*.

a) Modelo *Yardstick*, o regla de la efectividad. Fue definido como una regla, un conjunto de directrices o patrones que el profesional puede seguir si quiere medir efectividad en Comunicación. Se constituye de dos etapas: primero, establece los objetivos de los programas de Comunicación y, segundo, determina los niveles que se desea de efectividad. Esos niveles se dividen en:

- Básico: es evaluado el producto, o mejor dicho, lo que el profesional o la empresa produce. Es la oportunidad para evaluar la cantidad y calidad de folletos, entrevistas colectivas, noticias en la prensa, tiempo en los medios, cartas para el empleado, eventos, entre otros.
- Intermedio: es usado por profesionales que están interesados en saber que los mensajes que transmiten fueron recibidos, comprendidos y retenidos por el público destinatario. En este nivel, importa saber si los públicos estratégicos comprenden, retienen y pueden recordar los mensajes que conocieron en eventos, folletos, diarios, página de Internet, discursos, entre otros.
- Avanzado: se examinan las evaluaciones más sofisticadas en Comunicación. Lindenmann explica que “cuando se llega a este punto en la regla de la efectividad, lo que está siendo medido son realmente resultados”. Para el autor, el trabajo en comunicación demuestra sus resultados cuando provoca cambios de opinión, comportamientos o actitudes por parte del público. (Álvarez N, 2011: 92)

b) *Balanced Score Card* o Tablero Comando

Michael Ritter (2002, p.9) sostiene “que la clave del éxito es poder conducir la nave con algunos pocos, pero esenciales indicadores”. Es preciso dejar de lado los factores irrelevantes. Hay que centrarse en las claves del éxito. Serán aquellos elementos básicos y fundamentales para poder alcanzar los objetivos de comunicación que deben coincidir con los de la organización en base a cuatro perspectivas:

- Financiera
- De los Clientes
- Procesos Internos
- Recursos Humanos, Innovación y Aprendizaje.

En el centro del modelo se encuentran la Visión y las Estrategias de la organización. Desde estas perspectivas se deducen los objetivos estratégicos, se definen los criterios de medición y se vuelcan los cambios vistos a través de ellos en objetivos operativos. A partir de aquí se tiene una visión equilibrada del desempeño del negocio.

Definido así el tablero de mando, se deben establecer los siguientes parámetros para aplicar a cada una de las perspectivas:

- Indicadores de factor clave de éxito.
- Estándares de medición
- Métodos de medición
- Frecuencia de actualización
- Meta

“Llegar a un equilibrio “balanceado” en el tablero de comando nos permite construir el proceso y medir resultados desde cuatro perspectivas clave: financiera, con orientación al cliente, de procesos internos y de aprendizaje organizacional.” (Álvarez, 2011: 94)

2.6.7. Medición en acciones comerciales

Es el caso del Sponsoreo Publicitario.

Según Losada Díaz (2005) el estudio del fenómeno de la Imagen Publicada puede ser abordado desde perspectivas diferentes en función del momento del proceso productivo de la construcción de textos periodísticos en el que nos situemos. Existen dos fases: el estudio del medio como institución y sus contextos de producción; y el estudio del análisis del mensaje en sí, es decir, el estudio de la forma definitiva adoptada por la noticia, el contenido concreto publicado. Las posibilidades de estudio en esta segunda fase pasan por el análisis de la dimensión puramente formal de la noticia (espacio destinado, ubicación concreta, etc.) y por el análisis de los contenidos transmitidos (temáticas, prioridades, enfoques, presencia de actores y acciones, asociaciones, etc.). En definitiva, los medios operan en la actualidad como los agentes que proporcionan a amplias capas sociales las informaciones y valoraciones que conforman las opiniones sobre las cuales rigen después sus comportamientos y toman sus decisiones.

Es imposible una evaluación total de la imagen a través de las publicaciones de los textos si no son escuchados por los lectores de la información.

A partir de la premisa de que los lectores son los responsables principales de la imagen final que deciden utilizar en el futuro y de que, paralelamente, los medios tienen capacidad para influir en estos lectores en la asignación de los atributos que acaban perfilando esta imagen, la propuesta del estudio de la Imagen Publicada quedará en la línea de evaluar objetivamente el material

publicado por los medios al margen de su probable influencia en uno u otro sentido. (Lozada Díaz, 2005:46)

En cuanto al objeto de estudio, se puede llevar adelante sobre la selección de una marca en particular, sobre una selección competitiva de las mismas (muestra de marcas y formatos representativa) o el estudio completo del evento (totalidad de marcas expuestas durante la transmisión y el contexto inmediato). Siempre la unidad de análisis será “la marca” expuesta, reconocible a simple vista por un usuario medio, la cual será medida en cantidad de apariciones con continuidad y en su dimensión. (Álvarez, 2011: 96)

Medición de la Exposición, se contabilizan las apariciones en la prensa (*pressclipping*), radio y televisión. Los indicadores que miden la aceptación y cobertura son los impactos en medios de comunicación, visitas en Internet, equivalencia publicitaria (valor de la exposición a los mensajes, de acuerdo al coste, ubicación, espacio), seguimiento sistemático (mediante la retroalimentación continua y regular de las bases de datos y programas informáticos la rentabilidad en cuanto a las apariciones en los medios de comunicación). Otra forma de análisis es comparar el número de comunicados de prensa que se han enviado con los que han llegado a publicarse, y en qué tipo de prensa. Solicitudes de información y números de teléfonos gratuitos, Coste por persona (costo de llegar a cada miembro del público), Asistencia del público (contabilización de la audiencia que asiste a los eventos).

Medición de Impacto, que ha producido el mensaje en el público, si lo comprendió, le llamo la atención o lo retuvo, para lo cual se emplean la técnica de las encuestas.

Medición de la Participación, se mide la actitud, opinión, comprensión y concienciación de los mensajes ante el público, antes, durante y después de la campaña. La técnica que valora estos cambios denominado *benchmark*, muestra gráficamente la diferencia porcentual de las actitudes y opiniones debido a la mayor información y *Publicity*.

2.7 El modelo comunicación (*Communication Management Bridge*)

La función de evaluación como etapa de la planificación estratégica de la comunicación, ha sido la menos estudiada y desarrollada en Iberoamérica, en relación a los trayectos realizados en Estados Unidos, Inglaterra y Alemania, con más de 60 años de tradición y experiencia. Sin embargo, es un tema que por su actualidad y trascendencia, acucia y preocupa; pero también despierta expectativas en quienes apuestan e invierten en las organizaciones, por las posibilidades y potencialidades que la gestión de comunicación ofrece. Esto se

debe en parte a que la digitalización tecnológica ha modificado e integrado los procesos comunicativos en torno a un mundo virtual, intensificando el valor e impacto de la significación de las acciones y mensajes bajo flujos y características fundamentalmente relacionales. (Álvarez, 2011: 97)

En efecto, si se analizan las organizaciones con un prisma modélico de tipo sistémico, quien ejerce la función de comunicación debe diagnosticar, accionar y evaluar las relaciones con los públicos de forma vinculada a la misión y los objetivos de la organización; observando e interactuando, en todo momento, con los distintos entornos existentes: económico, político, cultural, social y medioambiental. Cuando esto sucede, la comunicación se vuelve estratégica, forma parte de los procesos de dirección y se transforma en un vector de competitividad que aporta un valor fundamental a la organización, siempre que se midan y evalúen dichos resultados.

Por ello, producto de un proceso de investigación doctoral, se presenta en esta comunicación un conjunto supuesto empíricos, teóricos y metodológicos que permita comprender esta visión integral (e integrada) de la medición y evaluación en comunicación estratégica, nuestro objeto de estudio.

La función de evaluación despierta expectativas en los que apuestan e invierten en las organizaciones, por las posibilidades y potencialidades que la gestión de comunicación ofrece. La digitalización tecnológica ha modificado e integrado los procesos comunicativos en torno a un mundo virtual, intensificando el valor e impacto de las acciones y mensajes bajo flujos y características fundamentalmente relacionales. Quien ejerce la función de comunicación debe diagnosticar, accionar y evaluar las relaciones con los públicos de relación a la misión y los objetivos; observando e interactuando, con el entorno económico, político, cultural, social y medioambiental. Cuando esto sucede, la comunicación se vuelve estratégica, forma parte de los procesos de dirección y se transforma en un vector de competitividad que aporta un valor fundamental a la organización, siempre que se midan y evalúen dichos resultados.

2.7.1 Supuestos técnicos y metodológicos

Los que se desempeñan en el ámbito de la comunicación estratégica (profesional pero fundamentalmente académico) tienen, de la mano de los procesos y metodologías de investigación científica propios de las ciencias sociales (Parés y Maicas, 2006), la oportunidad de crear y proponer modelos

que se pueden aplicar a las prácticas y necesidades empíricas actuales.
(Citado en Álvarez, 2011.p.99)

Dicen Watson y Noble (2007) que los responsables de la comunicación estratégica han sido muy activos, en una industria que ha evolucionado rápidamente, para tomar prestados conceptos de una amplia gama de otras disciplinas; siendo que hay una oportunidad creciente para desarrollar la teoría necesaria para práctica profesional.

Esto se evidencia también en el recurrente diagnóstico que los más diversos estudios y encuestas han realizados sobre la temática respecto de que los profesionales necesitan contar con métodos más sencillos para la evaluación, para así poder derribar las barreras que dificultan el estudio generalizado de impacto de la comunicación estratégica.

Los modelos existentes de medición y evaluación en comunicación estratégica, no han sido acogidos considerablemente por la industria por la falta de conocimiento que los mismos profesionales tienen sobre estos modelos y la insuficiente o poca estandarización de los mismos.

Los modelos de medición y evaluación en comunicación estratégica deben pregonar una actividad continua y *formativa* durante el proceso y, desde luego, *sumativa* en términos de resultados u objetivos superiores a los propios objetivos de producción. Las más diversas prácticas y herramientas deben confluir de forma continua, complementaria y no competitiva en un sistema ordenado en fases, unificado en niveles de actuación y bajo estándares claros y sencillos de aplicar y que, aun ofreciendo diferentes puntos de vista sobre una misma realidad, sean capaces de evaluar las contribuciones definidas en la planificación estratégica en comunicación. Pero para ello, es necesario asumir - y aplicar-, tanto académicos como corporativos (empresas, ONG's, proveedores de investigación y agencias de comunicación) un conjunto de supuesto, si se quiere, empíricos, teóricos y hasta metodológicos que permita comprender esta visión integral (e integrada) de la medición y evaluación en comunicación estratégica. (Álvarez, 2011: 6)

Estos supuestos, deben legitimar la función de evaluación en relación integral con los procesos de planificación en comunicación que se supone crearán los efectos; al tiempo que carecen de una dinámica clara de retroalimentación.

Los supuestos que nos permiten sustentar la función de medición y evaluación en Comunicación Estratégica que representa la realidad profesional, son los siguientes:

1. La comunicación, desde una perspectiva integradora y holística, es un fenómeno determinante en las organizaciones que responden a un genoma sistémico de dirección por objetivos.
2. Los objetivos de comunicación deben estar vinculados directamente a los objetivos generales de la organización por la misma razón por la que deben coincidir los modelos de *management* adoptados por la organización y el DIRCOM.
3. La planificación estratégica en comunicación bajo el fundante modelo RACE (*Research, Action, Communication y Evaluation*) propuesto por Marston (1963)- es de naturaleza dinámica e integrada; y debe aunar las fases de investigación diagnóstica para la determinación de públicos y objetivos; selección de técnicas y diseño de las acciones; implementación del programa de comunicación; y evaluación formativa y sumativa de los distintos niveles y objetivos propuestos.
4. La evaluación es una etapa fundamental y de necesaria aplicación en aquellas organizaciones que empleen para su gestión de comunicación procesos de planificación estratégica, debiéndose dotar de los presupuestos, recursos y talentos necesarios que la legitimen y promuevan su empleo generalizado.
5. La función de evaluación es de carácter directivo y estratégico; en tanto que las tareas de medición corresponden al proceso táctico y procedimientos operativos a ejecutar por los propios departamentos o equipos gestores de la comunicación en las organizaciones.
6. Las fases que integran la función de evaluación: estratégica, táctica y operativa deben funcionar de forma articulada y retroalimentada.
7. 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.
8. La complejidad en los niveles y objetivos de medición debe ser incremental e integrada, no sustitutiva.
9. Los objetivos, que se identifican siempre como *output, outtake, outcome y business results*, son el fin que justifica las técnicas, acciones y herramientas a emplear en comunicación estratégica.

No existe un único método simple que posibilite llevar adelante todas las mediciones necesarias. La herramienta, técnica o metodología que puede ser invocada para medir en comunicación estratégica, debe combinarse. (Álvarez, 2011: 7)

2.7.2 Fases y actividades del modelo

Corresponde entonces enunciar una propuesta inicial de modelo integral de gestión de la medición y evaluación en comunicación estratégica, partiendo del entendimiento de que la función de evaluación en la planificación estratégica de comunicación debe ser vincular para con el resto de los niveles de la organización (tanto operativos, como directivos). (Álvarez, 2011: 9)

En consecuencia, una primera propuesta de modelo integral de medición y evaluación en comunicación estratégica debería al menos reconocer y estructurarse en tres fases para la medición y evaluación: estratégica, táctica y operativa

2.7.3 Fase estratégica: Planificación de la Evaluación

La planificación estratégica gira entorno a las directrices, objetivos y estrategias de carácter general, ubicados en el nivel de planificación (representados por la visión, misión, objetivos más amplios y estrategias globales de la organización).

Lo “estratégico” está estrechamente vinculado con la concepción ya analizada de la organización como un sistema en permanente contacto e intercambio con el entorno, sobre el que trata de influir y del que recibe influencia en una interacción mutua. Por ello, la planificación estratégica pone un énfasis especial, aunque no único, en el análisis del contexto y su evolución pasada y futura, así como en las estrategias generales que permitan a la organización diferenciarse del resto de organizaciones y posicionarse con éxito en ese entorno, adaptándose permanentemente a sus cambios y exigencias. (Cámara López, 2005, pág. 65)

La dirección o planificación estratégica tiene un mayor alcance, ya que suele abarcar a la organización en su conjunto. Suele fijar como escenario temporal de referencia un periodo de largo plazo (dependiendo de la importancia y rapidez de los cambios a que está sometido el sector correspondiente, los planes estratégicos pueden tener una vigencia aproximada de entre 3 y 10 años, periodo que puede reducirse en entornos altamente cambiantes).

La fase estratégica es llevada adelante conjuntamente con el equipo directivo de la organización. Se compone de tres dimensiones:

1. Modelo de gestión organizacional. Precisión de los indicadores de resultado y las herramientas o los dispositivos que el *management* emplea habitualmente.
2. Objetivos organizacionales. Determinación clara y precisa de los objetivos y procedimientos organizacionales sobre los cuales se intenta realizar un aporte desde la gestión de comunicación estratégica.
3. Objetivos de comunicación. Definición de los objetivos específicos del área de comunicación (los cuales se pueden señalar a modo de hipótesis o proposiciones tentativas) y su relación con las metas organizacionales a las cuales se intenta contribuir. (Alvarez N, 2013, pág. 9)

La fase estratégica se compone de tres dimensiones: El modelo de gestión organizacional (precisión de los indicadores de resultado y las herramientas que el *management* emplea), los Objetivos organizacionales (determinan de manera clara y precisa los objetivos y procedimientos organizacionales) y los Objetivos de comunicación (definición y relación con las metas organizacionales).

A continuación se definen las particularidades de los niveles de evaluación:

- El *OUTPUT* es el nivel de resultados más bajo (inmediatos y aparentes) y corresponde a los elementos que se generan para llevar a cabo un programa o una campaña de comunicación. Todo lo que se publica o es producido directamente por el equipo de relaciones públicas.
- Los *OUTTAKE* es un tipo de resultado intermedio y se relaciona con la determinación del nivel de recepción, comprensión, grado de retención y capacidad de reproducción. Son importantes para los responsables de comunicación estratégica, ya que nadie más en la organización se preocupa por estas medidas. Se trata de toda la producción de la comunicación y la eficacia de las medidas de distribución. También son importantes porque son los hitos que indican la posible eficacia de una campaña de comunicación a más largo plazo y porque pueden conducir a la rentabilidad, la eficiencia y, en última instancia, las medidas de productividad.
- Los *OUTCOMES* se sitúan en un nivel más elevado y buscan determinar un cambio cuantificable en el conocimiento, opinión, actitud o comportamiento. Son importantes para el responsable de comunicación estratégica para poder mostrar su contribución a los objetivos de otro departamento. Estas son las contribuciones a los objetivos de la línea de negocio, no

necesariamente a los objetivos corporativos. El logro de un resultado medible de un programa de comunicación prevista en apoyo de la estrategia y los objetivos de otro departamento es importante para poder demostrar el valor de ejecución de la estrategia.

- Los *OUTFLOW O BUSINESS RESULTS*: son los resultados más importantes para que el responsable de comunicación estratégico pueda demostrar su contribución a la gestión estratégica de la misma organización. Estas son las contribuciones al proceso de gestión estratégico, incluyendo en curso las decisiones sobre la fijación de objetivos corporativos. (Álvarez, 2011: 4)

En resumen, la evaluación se compone de varios niveles de evaluación, como el *Output* que es el nivel de resultado más bajo y lo que se publica es producido por el equipo de relaciones públicas. Los *Outtake* es el nivel de resultado intermedio y trata de la producción de la comunicación y la eficiencia en las medidas de distribución. Los *Outcomes* son el nivel más elevado y el responsable de la comunicación estratégica. Los *Outflow o Business Results* son los resultados que contribuyen en la gestión estratégica, incluyendo las decisiones sobre los objetivos corporativos

2.7.4 Fase Táctica: Diseño de la Medición

La fase táctica permitirá determinar los componentes de la fase estratégica y delinear y ejecutar los planes de comunicación correspondientes:

Conceptualizar las variables de interés. Implica comprender y precisar los conceptos que se van a evaluar en todos sus aspectos, condiciones y atributos. Es importante manejar un lenguaje común que permita observar elementos que luego serán puestos en común entre públicos heterogéneos (directivos, comunicadores).

Dimensiones e indicadores. Se deben especificar aquellos términos que conforman cada una de las variables de gestión y evaluación, a fin de reducir los niveles de abstracción y poder determinar con claridad el aporte que se está evaluando. Esta instancia permite confeccionar los dispositivos, las escalas y las herramientas que se van a emplear en el proceso de medición. (Álvarez, 2011: 7)

La fase táctica determina los componentes de la fase estratégica, mediante la conceptualización de las variables de interés (comprende y precisa los conceptos) y las dimensiones e indicadores (especifican las variables de gestión y evaluación, reduciendo la abstracción y determinando el aporte que se evalúa).

2.7.5 Fase Operativa: Medición

La planificación operativa se concentra más en los detalles concretos de cómo avanzar día a día hacia la consecución de esos objetivos más amplios.

La planificación operativa se ocupa de los niveles inferiores (resultados, actividades, responsables, recursos, plazos, costes y cualquier otro elemento que “operativice” los planteamientos de largo alcance).

La planificación operativa, tendería a fijar su atención prioritariamente en asuntos internos de la organización, detalla más las intervenciones en un departamento, área funcional o sector.

La planificación operativa, se realiza a corto plazo, siendo habitual la elaboración de planes operativos con una periodicidad anual. (Cámara López, 2005, pág. 65)

En la fase operativa tienen lugar las actividades y acciones de medición en función de los objetivos definidos y las variables determinadas a ser gestionadas y evaluadas. En esta fase se deben:

1. Establecer los **niveles de medición**: de modo tal que, al ser una actividad sostenida en el tiempo, sea posible emplear referencias de estados anteriores de las variables y señalar progresos o desvíos. De este modo, las variables se asimilan rápidamente y son más efectivas.
2. **Elaboración de índices**: los índices son indicadores complejos que se obtienen a través de la integración de información diversa. Buscan sintetizar en una medida común un conjunto de datos. Son importantes para simplificar los resultados obtenidos de la medición a fin de determinar el aporte.
3. **Reportes e informes**: son un elemento clave del proceso de evaluación, ya que permiten la sistematización de los resultados, hacerlos tangibles y obtener un registro de los mismos. El lenguaje, los formatos y los modos de presentación deben guardar coherencia con el modelo de gestión organizacional en el que se enmarcan las acciones de comunicación y, desde luego, los procesos de edición. (Álvarez, 2011: 12)

La fase operativa establece los niveles de medición que emplean referencias de estados anteriores de las variables y señalan progresos o desvíos. La elaboración de índices, que sintetizan en una medida común un conjunto de datos y los Reportes e informes que sistematizan los resultados, haciéndolos tangibles y se obtiene un registro de los mismos.

2.8. Gestión Estratégica

A diferencia de la planificación estratégica, cuyo eje central está en el ejercicio intelectual, individual o colectivo, de definir lo que se va a hacer para cumplir los objetivos, para la Gestión Estratégica, el eje central de su concepción está ubicado en la acción. Basa su forma de hacer y de entender las organizaciones, en el supuesto de que, como nos plantea la dialéctica, lo único permanente es el cambio y por lo tanto, no vale la pena hacer definiciones de lo que es, puesto que en el mismo minuto en que estamos haciendo la definición esta, seguramente, ya se ha dejado de representar a la realidad y se ha convertido en pasado.

La gestión estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones de diferentes funcionalidades que permitirán a las organizaciones alcanzar sus objetivos. Es el proceso de especificar los objetivos de las organizaciones, desarrollando políticas y planes para alcanzar esos objetivos, y asignando recursos para implementar esas políticas y planes. La gestión estratégica, por tanto, combina las actividades de varias áreas funcionales de una organización para lograr objetivos organizacionales. Es el nivel más alto de actividad gerencial.

Se puede decir que, la Gestión Estratégica es el proceso de especificar los objetivos de las organizaciones, desarrollando políticas para poder alcanzarlos, además de asignar los recursos para su implementación, combinando las actividades de varias áreas funcionales de una organización.

2.8.1. Formas de gestión estratégica

La empresa es un ser comunicacional y económico por naturaleza, pero eso no asegura que sus recursos comunicables sean en general gestionados de modo eficiente o que sus costos de comunicación con sus clientes se traduzcan en inversiones.

La inadecuada administración de recursos financieros de la organización puede generar un alto nivel de desorden y costos, los sistemas de comunicación de las mismas son potenciales generadores de entropías cuando no son gestionados y administrados adecuadamente. La combinación de variables, como las que se indican en el cuadro adjunto, ha demostrado ser indicadores de estados en trópicos en la comunicación corporativa: (Garrido, 2004, pág. 108)

Factores de entropía en la comunicación corporativa.

- Faltan estructuras de comunicación
- Insuficiencias operacionales
- Carencia de orientaciones estratégicas
- Responsabilidades diluidas
- Resoluciones inapropiadas

2.8.2. Elementos primarios en la gestión de comunicación

Existen elementos básicos que el profesional encargado de comunicación de la empresa deberá desarrollar en una sistematización elemental de la gestión de comunicaciones:

Elementos primarios en la gestión de comunicación:

- Investigación
- Interpretación y análisis
- Diseño estratégico
- Dirección y gestión
- Integración
- Evaluación

La investigación, desde su perspectiva cualitativa o cuantitativa, intensiva o extensiva, no debe estar ausente en una apropiada y pertinente gestión comunicacional. Muchas veces la realidad del día a día en la empresa impide la posibilidad y disposición para efectuar trabajos de profundización investigativa, para ello se suele encargar la labor a asesores externos. La capacidad de análisis de los profesionales a cargo le asigna utilidad a los datos obtenidos. El análisis de los antecedentes tiene su finalidad y utilidad en el diseño estratégico y planes, tienen orientadores de la gestión a largo plazo de la comunicación de la compañía, que cumplirá su objetivo al ser capaz de integrar los diversos instrumentos, soportes, canales, mensajes y actuaciones, en torno a un objetivo sinérgico en común.

En la gestión de las comunicaciones de la empresa para esta nueva realidad empresarial, el problema de qué producir y cuánto ya ha sido solucionado largamente, el problema de la transmisión tecnológica para la igualación de las

calidades de objetos se ha estrechado, y la sociedad de la escasez ha dado paso a la sociedad de la abundancia en materia de producción; por ende, el problema de la comunicación estratégica traslada su énfasis al ser y hacer de quien produce por sobre lo que produce. La empresa que trabaja sus comunicaciones de modo integrado, considerando primero su ser como sujeto productor o servidor, generará (o no) una confianza y disposición para que la sociedad acepte sus actuaciones y productos, y lo más importante: genera su posibilidad de creación de relaciones a largo plazo, fundada en la interpretación que los stakeholders hacen de sus actuaciones y mensajes. (Garrido.2004.p111).

La gestión de las comunicaciones da solución al problema de qué producir y cuánto de la empresa, se estrecha el problema de transmisión tecnológica para la igualación de las calidades de objetos y surge la sociedad de la abundancia en materia de producción; por ende, el problema de la comunicación estratégica traslada su énfasis al ser y hacer de quien produce por sobre lo que produce.

2.8.3. Un estratega: El DirCom

En la gran mayoría de las empresas no hay una conciencia clara sobre el papel que juega el director de comunicación (DirCom) en la estructura corporativa y, peor aún, en la función que ha superado con creces su antigua función de relacionista público. Las autoridades corporativas deberían confiar en este profesional, que, además de gestionar comunicación interna y externa, puede convertirse en un consultor con más atribuciones y con una mirada de conjunto para todos los procesos que se desarrollan en la organización que representa.

Aun para la mayoría de los ejecutivos de gestión humana, que ven con las nuevas tendencias talentos más que recursos humanos, es muy complicado definir dónde debería figurar el DirCom en el organigrama de la empresa, porque muchos no tienen claro que la gestión de los intangibles es una tarea que requiere un enfoque multidisciplinario y generalista, si se quiere aprovechar al máximo las capacidades de gestión del estratega de comunicación.

Joan Costa, en su libro El ADN del DirCom, perfila su personalidad, su formación específica, visión holística y habilidades que se conjugan en la práctica con sus funciones y responsabilidades más generales: la planificación estratégica y táctica, la gestión de los valores intangibles, los nexos emocionales de la imagen pública de la empresa y la

reputación institucional. Costa manifiesta, el DirCom es un estratega constante no agresivo, su cometido se extiende a la estrategia global del negocio, abarca la definición de la identidad institucional. La empresa del siglo XXI no podrá ver más a su responsable de comunicación como un 'relacionador' con algunos de sus grupos de interés. De él dependen los objetivos en la gestión de los intangibles, al ser el celoso guardián de la marca y la imagen de la empresa.

En resumen, el DirCom es un estratega que ayuda a la empresa en la búsqueda de eficiencia y profesionalización de la gestión de las comunicaciones a nivel gerencial y la comunicación de la empresa en el nivel estratégico.

El perfil directivo que el DirCom debe cumplir es:

1. Lugar en la alta dirección: el DirCom debe formar parte de la alta dirección en la firma.
2. Transversalidad en la supervisión comunicacional: el perfil implica su introducción en áreas pasivas y proactivas de la estructura organizacional que están al servicio de la estrategia de comunicación.
3. Traspaso del sentido hacia su equipo de trabajo: el DirCom debe tener características de liderazgo, habilidades directivas y de gestión que integre equipos humanos multidisciplinares.
4. Sentido normalizador de la imagen: deberá actuar en resguardo y control de la imagen de la empresa, ya que distintas áreas tácticas podrían afectar los programas y planes estratégicos.
5. Planificación estratégica de las comunicaciones: el DirCom es un estratega que busca la integración de actos y mensajes de la empresa para lograr una imagen rentable e integral.
6. Análisis de la imagen: el DirCom es el encargado de producir estudios transversales de variables comunicacionales de la compañía que puedan afectar a la imagen de la misma. Igualmente deberá encargarse e interpretar estudios de imagen, notoriedad y notabilidad entre otros. (Garrido.2004.p111).

El DirCom tiene características de liderazgo con habilidades en la dirección y la gestión que una los equipos humanos, formar parte de la alta dirección en la firma, introducirse en áreas pasivas y proactivas de la estructura organizacional que están al servicio de la estrategia de comunicación, actuar en resguardo y control de la imagen de la empresa, lograr una imagen rentable e integral de la empresa, entre las principales.

2.8.3.1.1. Tres ejes para la formación del DirCom

Estas aptitudes y actitudes personales del DirCom deben ser apoyadas por él mismo orientando su formación profesional en tres direcciones generales:

- La formación académica específica, se basa en la Ciencia de la Comunicación o de la Información. Comunicología. Praxeología. Sistémica. Estrategia.
- La formación empresarial adaptada a sus responsabilidades relativas al *management*. Economía. Investigación creativa y medición de la gestión comunicativa. Conocimientos básicos de los medios y el marketing. Habilidades en el manejo de las Tics.
- La actitud autodidáctica y abierta, que debe estar presente constantemente. El DirCom aprende de los demás y del entorno. Sabe relacionar bien lo que conoce y lo convierte en herramientas para la eficacia y la satisfacción personal de “descubrir” nuevos saberes. Su “olfato” y su intuición son esenciales.

Los conocimientos instrumentales y técnicos, como idiomas, informática, etc., son complementos indispensables de la tarea del DirCom. Su personalidad, su concepción estratégica, su mente organizada y creativa, su habilidad comunicativa y relacional, y su sensibilidad y responsabilidad para la eficacia del negocio es la textura sobre la cual se sustentará la actividad del DirCom. (Costa, 2012.p.86)

El DirCom debe tener aptitudes y actitudes personales apoyadas en su formación académica específica, la formación empresarial adaptada a sus responsabilidades relativas al *management* y la actitud autodidáctica y abierta, para aprender de los demás y del entorno. Además contar con conocimientos instrumentales y técnicos, como idiomas, informática, etc.

2.8.4. La transversalidad de la comunicación

El DirCom, estrategia generalista y polivalente, se diferencia del técnico y del especialista, quienes poseen un conocimiento profundo y unas habilidades centradas exclusivamente en su parcela. El DirCom es un generalista (ve el todo y las partes) con espíritu sistémico (ve los mecanismos ocultos). Es polivalente porque es el único que recubre varias y diferentes funciones globales, dentro y fuera de la organización. (Costa, 2012.p.88)

El DirCom como estrategia generalista y polivalente asume roles diversos, entre los cuales están:

- Estratega, ya que concibe la política de comunicación, la innovación, las oportunidades de negocios, la planificación y la gestión estratégicas de la Imagen y la Reputación corporativas, de acuerdo con la estrategia general del negocio.
- Asesor directo de la Presidencia, del Consejo de Administración y Vicepresidentes o Directores, en materia de estrategia, toma de decisiones y gestión de las actuaciones corporativas.
- Político en la medida de su dependencia de Presidencia y por su condición de portavoz institucional que se relaciona con instituciones, medios y líderes de opinión.
- Planificador de la política y cambio cultural, de las acciones y los modelos de gestión.
- Defensor de la conducta ética y socialmente responsable; gestor de los activos intangibles, tanto como del negocio, para la buena Imagen y Reputación de la organización.
- Animador de grupos de trabajo entre los que introducirá la didáctica de la comunicación y la cultural de cooperación transdisciplinar.
- Abogado de los públicos ante la empresa, a la que trasladará las voces, las expectativas de los públicos estratégicos y las oportunidades.
- Ingeniero en emociones en tanto que gestor de los vínculos y guardián permanente de la imagen pública de la empresa. (Costa, 2012.p.88).

2.8.5. La Dirección de Comunicación

La Dirección de Comunicación está a cargo del DirCom y es una dirección central única, que contribuye en la ejecución y desarrollo de las responsabilidades del DirCom realizadas por medio de funciones puntuales y de procesos específicos. Lleva a cabo una visión y una responsabilidad de conjunto sobre las comunicaciones y la imagen de la empresa.

La Dirección de Comunicación, cuenta con un jefe de Prensa y otros colaboradores, quienes realizan una misión ejecutiva en el plano comunicacional/relacional. Este departamento orienta y desarrolla las acciones institucionales y de comunicación de las diferentes Direcciones. Y tiene una responsabilidad directa sobre la Identidad Corporativa y sus aplicaciones. (Costa, 2012:89)

Para la transversalidad de la comunicación, el DirCom es un generalista (ve el todo y las partes) con espíritu sistémico (ve los mecanismos ocultos) y polivalente porque es el único que recubre varias y diferentes funciones globales, dentro y fuera de la

organización. El DirCom tiene diversos roles, como Asesor directo de la Presidencia, del Consejo de Administración y Vicepresidentes o Directores, toma las decisiones y gestiona las actuaciones corporativas, político en la medida de su dependencia de Presidencia, planificador de la política y los modelos de gestión, defensor de la conducta ética, gestor de los activos intangibles, animador del grupo de trabajo y abogado de los públicos ante la empresa.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Diseño de la investigación

En palabras de García Galera & Berganza Conde la presente investigación se puede enmarcar en un diseño de tipo correlacional descriptivo sobre un estudio de caso: “al hablar de investigación o tipo de estudio correlacional lo que el investigador pretenderá establecer serán las relaciones entre diversos fenómenos a estudiar” Dicho diseño, analiza las relaciones entre variables dependientes e independientes, es decir, la correlación entre ambas. (Citado en Álvarez.2014.p.32)

Se realizará el estudio de la Campaña “Contigo Más y Mejor Comunicados”, con diseño descriptivo correlativo, y se analizará las variables para evaluar cómo la planificación estratégica de las acciones de comunicación impactan en los objetivos generales de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones.

3.2. Variables de estudio

Una variable es una “cualquier característica o propiedad que contenga dos o más categorías posibles en las que un objeto o acontecimiento pueda ser clasificado potencialmente”. En ese sentido, las variables principales del estudio que se dependen del objetivo general son la planificación estratégica en comunicación y su impacto a los objetivos organizacionales. (Citado en Álvarez.2014.p.33)

Las variables de estudio son: comunicación, planificación estratégica, evaluación y objetivos, organizacionales, las cuales se relacionan y se operacionalizan del siguiente modo:

1. Objetivos organizacionales

1.1. Modelo de gestión

1.1.1. Perfil de la organización

1.1.2. Misión, Visión, 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

2.2 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 Política 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

3.2.1. Objetivos Organizacionales

Son situaciones deseadas que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización quiere para el futuro pero cuando lo hace realidad o es actual siempre se busca un nuevo logro u objetivo para alcanzar.

3.2.1.1. Modelo de Gestión

Un **modelo de gestión** es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública. Esto quiere decir que los **gobiernos** tienen un modelo de gestión en el que se basan para desarrollar sus políticas y acciones, y con el cual pretenden alcanzar sus objetivos

3.2.1.1.1. Perfil de la organización

Un perfil es una caracterización genérica de un tipo de actividad ligado a las necesidades de una organización.

3.2.1.1.2. Misión, Visión y Valores

Misión

Término que hace referencia a la razón de ser de la empresa, su esencia misma, el motivo de para qué existe en el mundo. Los valores corporativos son el reflejo de la idiosincrasia de la empresa, los términos que montan las bases del día a día en el trabajo.

Visión

La situación futura que desea alcanzar la organización; tiene que ser una situación realmente alcanzable con el paso del tiempo y hay que luchar por conseguirla.

Valores

Los valores corporativos son el reflejo de la idiosincrasia de la empresa, los términos que montan las bases del día a día en el trabajo.

3.2.1.1.3. Cultura corporativa y estilo de liderazgo

La cultura corporativa se define como el conjunto de creencias, valores, costumbres y prácticas de un grupo de personas que forman una organización; cabe destacar la gran influencia que sobre la cultura corporativa tiene el fundador, es decir, la empresa verá reflejada en ella la personalidad de su creador, aunque con el tiempo puede quedar oculta a causa de los cambios llevados a cabo por los grupos o subgrupos de personas que componen la organización.

El liderazgo se suele aplicar de una persona perteneciente a un determinado nivel jerárquico hacia otras de un nivel jerárquico inferior.

Básicamente existen tres tipos o estilos de liderazgo:

- *Liderazgo autoritario*

El líder autoritario se caracteriza por ser dominante, restrictivo, exigir obediencia y supervisar constantemente a sus trabajadores.

- *Liderazgo democrático*

El líder democrático se caracteriza por escuchar a los miembros de su grupo, ser amistoso, ser accesible, ayudar a sus trabajadores en sus problemas personales, mostrar consideración e interés por los demás, promover la participación de todos y ser permisivo.

- *Liderazgo liberal*

Este tipo de liderazgo se basa en una participación mínima del líder, éste otorga total libertad en las decisiones grupales o individuales, o, en todo caso, su participación en las decisiones es limitada, por ejemplo, presenta algunos esbozos de lo que hay que hacer, y aclara que suministrará más información sólo si la solicitan.

3.2.1.2. Objetivos de negocio

Los objetivos de negocios son una manera para que una organización defina sus objetivos y dirección. Una empresa utiliza una estrategia combinada en todos los niveles de su funcionamiento para lograr su objetivo. Estos determinan cómo una compañía destinará sus recursos y cuáles son las fortalezas, las debilidades y las oportunidades que pueda tener. Un objetivo de negocios normalmente no se modifica, una vez implementado, a menos que surjan cambios en las circunstancias; fijar un rumbo claro para la organización es clave para su éxito.

3.2.1.2.1. Indicadores de resultados

Los indicadores son útiles para poder medir con claridad los resultados obtenidos con la aplicación de programas, procesos o acciones específicos, con el fin de obtener el diagnóstico de una situación, comparar las características de una población o para evaluar las variaciones de un evento.

Permite identificar las diferencias existentes entre los resultados planeados y obtenidos como base para la toma de decisiones, fijar el rumbo y alinear los esfuerzos hacia la consecución de las metas establecidas con el fin de lograr el mejoramiento continuo de los servicios.

3.2.1.2.2. Procedimiento de control de gestión y modelos de medición

Se entiende por control de gestión, el conjunto de procesos que la empresa aplica para asegurarse de que las tareas que en la misma se realizan están encaminadas a la consecución de sus objetivos.

3.2.2. Gestión de comunicación

La Gestión de las Comunicaciones aparece por la necesidad que tienen empresas y organismos de entregar y recibir información atractiva, oportuna y relevante desde y hacia sus audiencias. Mediante una adecuada gestión, es posible identificarlas, conocer sus necesidades y generar mensajes y acciones que logren minimizar la resistencia, aumentar la recepción y movilizarlas hacia objetivos específicos.

3.2.2.1. Acciones de comunicación

La acción comunicativa se refiere a una interacción en la que los sujetos capaces de lenguaje y acción, entablan una relación interpersonal con medios verbales y no verbales.

3.2.2.2. Planificación estratégica

La planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas.

3.2.2.2.1. Diagnóstico

En el Diagnóstico Estratégico se alimentan de todas las reflexiones que se hacen en torno a las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que surgen dentro y fuera de la unidad empresarial. Lograr identificar estos factores y prepararse para enfrentar y minimizar los efectos negativos o utilizarlos para maximizar sus efectos, es la finalidad.

3.2.2.2.2. Acción

La planificación de acciones es un paso dentro de los procesos de planificación a largo y a mediano plazo (por ejemplo: la planificación estratégica, la planificación de negocios) que prepara el proceso de implementación.

También puede ser un proceso independiente cuyo propósito es elaborar en qué manera se puede implementar una meta o un objetivo específico.

3.2.2.2.2.1. Estrategia de comunicación

La estrategia de comunicación es el conjunto de decisiones y prioridades basadas en el análisis y el diagnóstico que definen tanto la tarea como el modo de cumplirla por parte de

las herramientas de comunicación disponibles. La estrategia de comunicación es a la vez una decisión, una intención y una estratagema. Prioriza objetivos y valora la información disponible tanto sobre el contenido o entidad objeto de comunicación, como sobre los sujetos receptores de esa comunicación, así como establece decisiones tanto en materia de contenidos como en la utilización de canales o herramientas de comunicación.

3.2.2.2.2. Objetivos de resultados

Los objetivos de resultado son aquellos que indican una meta clara y medible, como por ejemplo: “perder cinco kilos” u “obtener un ascenso en la oficina”. Estos objetivos tienen la ventaja de que conducen a un resultado concreto, casi siempre puedes saber en qué punto del camino estás y, como consecuencia, suelen ser muy motivantes.

3.2.2.2.3. Objetivos de producción

Son aquellos objetivos que permiten:

- Conseguir que se entreguen los productos o se presten los servicios pedidos, tanto en las cantidades como en las fechas acordadas de cara al cliente.
- Conseguir que estos productos o servicios se fabriquen o presten dentro de los costes previstos y que estos costes sean mínimos, para mayor beneficio empresarial.

3.2.2.3. Comunicación

La comunicación organizacional es una herramienta de trabajo que permite el movimiento de la información en las organizaciones para relacionar las necesidades e intereses de ésta, con los de su personal y con la sociedad.

3.2.2.3.1. Política de comunicación

Son un conjunto deliberado de principios y normas que deben regir el funcionamiento y la utilización de los medios de comunicación y de información al servicio de los objetivos democráticamente elegido por las comunicaciones nacionales y por las normas de un país.

3.2.2.2.3.3. Medios de comunicación

Los medios de comunicación son instrumentos utilizados en la sociedad contemporánea para informar y comunicar mensajes en versión textual, sonora, visual o audiovisual.

3.2.2.2.4. Evaluación

La evaluación es una actividad programada de reflexión sobre la acción, basada en procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información, con la finalidad de emitir juicios valorativos fundamentados y comunicables sobre las actividades, resultados e impactos de la gestión de comunicación y formular recomendaciones para tomar decisiones que permitan ajustar la acción presente y mejorar la acción futura.

3.2.2.2.4.3. Medición

Los resultados de la medición arrojan luz sobre el estado actual de la comunicación interna en las organizaciones. Captan, como si fuera a través de la lente de una cámara, y configuran un cuadro preciso de situación, una base sobre la cual empezar a trabajar.

3.3. Unidades de análisis y temporalidad

En los estudios de investigación las unidades de análisis corresponden a las personas, departamentos, organizaciones que van a ser estudiadas, y por tanto es la unidad básica de estudio.

Para esta fase de investigación descriptiva, el programa de comunicación estratégica que se desarrolló en Ecuador durante el año 2013, por parte de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT EP; es la Campaña “Contigo Más y Mejor Comunicados”.

Y se realizará los acercamientos con los directores y responsables de la comunicación de la Gerencia de Comunicación Social de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT EP; para conocer las acciones de comunicación que desarrolló durante el 2013, en función de las variables de la estrategia, la táctica y la operatividad.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En relación a las técnicas cualitativas, éstas pretenden recoger el significado de la acción de los sujetos. Se trata de captar los motivos, los significados, las emociones, y otros aspectos subjetivos de las acciones e interacciones de los individuos y los grupos. A partir del tipo, diseño y en función de los objetivos de investigación propuestos, será necesario implementar las siguientes técnicas e instrumentos de investigación. (Citado en Álvarez.2014.p.34)

Las técnicas de investigación que se utilizarán son:

- a. Análisis documental.
- b. Entrevista semi estructurada.
- c. Observación.

3.4.1. Análisis Documental

El análisis documental implica el soporte material de hechos, fenómenos y manifestaciones de la realidad social, que existe con independencia de la acción del investigador. Durante la investigación será necesario llevar adelante un relevamiento y lectura de documentación vinculada a la gestión de la organización como: web corporativa, memorias de la organización, presentaciones institucionales, planificaciones estratégicas, informe de Responsabilidad Social Empresaria, Documentos descriptivos de acciones de comunicación, Revistas Institucionales. Este instrumento posibilita el recabar información para identificar el grado de planificación estratégica del programa en Comunicación elegido. (Citado en Álvarez.2014.p.35)

3.4.2. Entrevista semi estructurada

Denominamos entrevista a “cualquier conversación cuyo propósito es captar información de carácter personal para indagar en los fenómenos sociales e individuales”. Con el fin de alcanzar parte de los objetivos propuestos será necesario también emplear la técnica de la entrevista semiestructurada. En efecto se procurará analizar en el caso seleccionado, mediante la aplicación de un modelo de medición y evaluación; la contribución de las acciones de comunicación desarrolladas por la organización a los objetivos de la organización; y en consecuencia aportar datos para establecer la posibilidad de correlación existente entre la planificación estratégica de la comunicación y la determinación de aportes sobre los objetivos de la organización. (Citado en Álvarez.2014.p.35)

Con base en la estructura del *Communication Management Bridge*, se señala un banco de preguntas, que serán contrastadas con las respuestas de los encargados de la

comunicación en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, las preguntas son abiertas y el principal objetivo es conseguir la mayor cantidad de información posible.

3.4.3. Observación

La Observación Científica consiste en examinar directamente algún hecho o fenómeno según se presenta espontáneamente y naturalmente, teniendo un propósito expreso conforme a un plan determinado y recopilando los datos en una forma sistemática. Consiste en apreciar, ver, analizar un objeto, un sujeto o una situación determinada, con la orientación de un guía o cuestionario, para orientar la observación.

Se aplicará también la observación, que será de tipo directa no participante, para entrar en contacto con los hechos de estudio sin intervenir en el mismo, y se recabarán datos de la estructura de los Programas de Comunicación en relación con las variables y los objetivos propuestos.

3.5. Fase estratégica

Corresponde a la función de planificación de la evaluación que lleva adelante el departamento de Comunicación Estratégica de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones en interacción con los demás departamentos y el *manegement* de la organización.

Comprenderá las actividades de alineación al modelo de gestión organizacional, selección de objetivos organizacionales (Business Results) y la definición de los objetivos de comunicación en sus distintos niveles (*output, outake y outcome*).

Para analizar esta fase, se realizarán tres actividades determinantes para la evaluación:

- a. Alineación con el modelo de gestión organizacional
- b. Selección de los objetivos organizacionales
- c. Definición de los objetivos de comunicación

3.5.1. Alineación con el modelo de gestión organizacional

En esta fase se determinará la alineación de los objetivos de comunicación con los objetivos organizacionales, bajo una tipología de gestión organizacional del modelo *management* que precisa procedimientos de control de gestión, herramientas y dispositivos.

Entre los aspectos que se analizarán se consideran los siguientes:

La misión de una empresa define su razón de existir; responde la pregunta “¿Por qué estamos en el negocio? (Evans & Lindsay, 2005)

Para Fred David, define la misión así: “*Es una declaración duradera de objetivos que distinguen a una organización de otras similares*”.

Para Certo Samuel es: “Es la finalidad que explica la existencia de una empresa”.

Se puede concluir que la misión, es el punto de partida del sistema de planeación estratégica.

Para Corona Funes, en su libro “Estrategia” (2001,p.206), sostiene que la visión es la más significativa ambición empresarial, que se va construyendo día a día, a través del esfuerzo planeado y coordinado de todas las personas que colaboran en la empresa.

Los valores, o principios guía, marcan el camino hacia una visión al definir las actitudes y políticas para todos los empleados, que se refuerzan a través de un comportamiento y subconsciente en todos los niveles de la organización. (Evans & Lindsay, 2005).

Se entiende por control de gestión el conjunto de procesos que le empresa aplica para asegurarse que las tareas que en la misma se realizan estén encaminadas a consecución de sus objetivos.

Para efectuar este control de manera eficiente se lo hace a través de indicadores. En general un indicador se define como una relación entre variables cuantitativas, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio a partir de un fenómeno acaecido, es decir es una medición de valores cuantitativos, que se nutre de la

información que proporcione el sistema administrativo, los cuales pueden ser medidos en periodos diarios, semanales, mensuales, trimestrales, anuales.

El Cuadro de Mando Integral (CMI), también conocido como *Balanced Score Card* (BSC) o *dashboard*, es una herramienta de control empresarial que permite establecer y monitorizar los objetivos de una empresa y de sus diferentes áreas o unidades. También se puede considerar como una aplicación que ayuda a una compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con su estrategia, mostrando de forma continuada cuándo la empresa y los empleados alcanzan los resultados definidos en su plan estratégico.

3.5.2. Selección de objetivos Organizacionales

En esta actividad se determinarán los objetivos organizacionales a los cuales pretende contribuir (*Business Results o outflow*) con el programa de comunicación seleccionado en función de la inversión asignada para la campaña de estudio.

También cabe determinar un conjunto de indicadores de resultado para cada uno de los objetivos. Pueden ser variaciones en ventas, el número de proyectos, reducción de costos, reputación corporativa, valor de la marca, rendimiento de los empleados, etc.

Los objetivos estratégicos, son “globales y amplios de la organización definidos a largo plazo, es decir entre dos a cinco años”. (Chiavenato, 2003, pág. 267)

“Cultura organizacional representa a las normas informales no escritas que orientan el comportamiento de los miembros de la organización diariamente y dirigen sus acciones hacia la construcción de objetivos organizacionales”. (Chiavenato, 2003: 174)

Por lo general, un plan operativo tiene una duración de un año. Por eso, suele ser mencionado como **plan operativo anual (POA)**. El POA pone por escrito las estrategias que han ideado los directivos para cumplir con los objetivos y que suponen las directrices a seguir por los empleados y subordinados en el trabajo cotidiano. Cabe mencionar, que al igual que los otros, el plan operativo permite el seguimiento de las **acciones** para juzgar su eficacia; en caso de que los objetivos estén lejos de ser satisfechos, el directivo

tiene la posibilidad de proponer nuevas medidas. El POA también presenta los detalles sobre cómo conseguir lo planeado en el **plan estratégico**.

El plan de comunicación es un documento que recoge las políticas, estrategias, recursos, objetivos y acciones de comunicación, tanto interna como externa, que se propone realizar una organización.

Bajo este enfoque el Plan Estratégico se vinculan y relacionan con el Plan Anual de Comunicación Social, que es un plan táctico por su duración pero que cumple con los objetivos estratégicos que recoge el plan estratégico.

3.5.3. Definición de los Objetivos de comunicación

Con esta actividad se pretende definir los objetivos específicos del área de comunicación y su relación con los objetivos organizacionales a los cuales se intenta contribuir, diferenciando los objetivos orientados a resultados que impactarán en las actitudes, comportamientos y opiniones; y, aquellos objetivos de producción previstos por el cumplimiento de las acciones de comunicación.

Para identificar los objetivos de comunicación se puede realizar encuestas. La encuesta es una técnica de investigación, con el fin de obtener determinada información. Cuando la encuesta es verbal se suele hacer uso del método de la *entrevista*; y cuando la encuesta es escrita se suele hacer uso del instrumento del *cuestionario*, el cual consiste en un documento con un listado de preguntas, las cuales se les hacen a la personas a encuestar. Una encuesta puede ser *estructurada*, cuando está compuesta de listas formales de preguntas que se le formulan a todos por igual; o *no estructurada*, cuando permiten al encuestador ir modificando las preguntas en base a las respuestas que vaya dando el encuestado.

El objetivo más importante de un sistema de producción es lograr la máxima contribución a la continuamente creciente satisfacción del cliente. Otras áreas de la organización contribuyen con su parte, pero el sistema de producción es el pivote de este esfuerzo.

3.6. Fase táctica

Las actividades que se contemplan en esta fase táctica, son la de conceptualizar las variables de interés a evaluar de los objetivos de resultado; y, determinar las dimensiones e indicadores a medir, en función de los objetivos de resultado, de modo que permita hacer operativas las definiciones de la fase estratégica.

Las variables en la investigación, representan un concepto de vital importancia dentro de un proyecto. Las variables, son los conceptos que forman enunciados de un tipo particular denominado hipótesis.

a. Variables de interés a evaluar de los objetivos de resultado: en esta actividad se precisa el concepto que se va a evaluar en todos los aspectos, condiciones y atributos y se formulará un catálogo de definiciones de las variables previstas en los objetivos que se van a evaluar.

b. Dimensiones e indicadores a medir en los objetivos de resultados: en esta etapa se desagregan en dimensiones e indicadores que permitirán confeccionar la fase operativa.

3.7. Fase operativa

La fase operativa es donde tiene lugar las actividades y acciones de medición en función de los objetivos definidos y las variables determinadas a ser gestionadas y evaluadas.

Se establecen para cada nivel de evaluación los dispositivos de medición, se desarrolla el cuadro de mando con el análisis y la interpretación de los resultados para la evaluación tanto correctiva o formativa como sumativa o final; se calculan los posibles índices existentes; y se diseñan los reportes y las presentaciones necesarias en función de cada uno de los públicos y niveles de objetivos. En esta fase se integrarán la acción de comunicación que contempla indicadores de cumplimiento de objetivos y los dispositivos que se utilizarán para medir.

Es esta fase se procederá a:

- a. Establecer los niveles y dispositivos de medición
- b. Elaborar los cuadros de mando y cálculo de índices
- c. Diseñar los reportes y presentaciones

3.7.1. Tratamiento de resultados

Niveles y dispositivos de medición

En esta etapa se determinará el estado actual de cumplimiento de los objetivos propuestos respecto a variables e indicadores.

Se delimitará los alcances establecidos en dimensiones cuantificables o variaciones descriptivas, y se determinará la magnitud de impacto.

Se definirá y elaborará los dispositivos de medición en función de cada objetivo propuesto, empleando métodos existentes clasificados como: ventajas, desventajas, y aportaciones.

Y, se determinará los protocolos y procedimientos de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición,

Diagnosticar, significa recabar datos para analizarlos e interpretarlos, lo que permite evaluar una cierta condición.

Análisis Cuantitativo es un término que tiene antecedentes en la lengua latina (quantitas). Se trata de un adjetivo que está vinculado a la cantidad. Este concepto, por su parte, hace referencia a una cuantía, una magnitud, una porción o un número de cosas. Lo cuantitativo, por lo tanto, presenta información sobre una cierta cantidad.

Análisis Cualitativo es un adjetivo que tiene su origen en el latín qualitativus. El término se emplea para nombrar a aquello vinculado a la cualidad (el modo de ser o las propiedades de algo). Un análisis cualitativo, por lo tanto, está orientado a revelar cuáles son las características de alguna cosa.

Cuadros de mando y cálculo de los índices

El cuadro de mando es una simplificación e integración de indicadores que se configura a partir de los objetivos e indicadores definidos, los estados iniciales, los alcances y las escalas.

Los índices son indicadores complejos que se obtienen a través de la integración de información diversa, son importantes para simplificar los resultados obtenidos de la medición para determinar el aporte.

Se realizará el análisis de los datos obtenidos mediante tabulación y sistematización, organizados por variables y objetivos. Se interpretará los resultados en función de los objetivos propuestos.

Reportes y presentaciones

Informe, como derivado del verbo informar, consiste en un texto o una declaración que describe las cualidades de un hecho y de los eventos que lo rodean.

En esta etapa se incluirán los logros obtenidos, la cuantificación y variación cualitativa, las recomendaciones para futuras planificaciones.

Los formatos y modos de presentación guardarán coherencia con el Modelo de Gestión Organizacional en el que se enmarcan las acciones de comunicación y los procesos de medición.

CAPÍTULO IV

4. TRABAJO DE INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS



4.1. Fase estratégica de la medición y evaluación en planificación de la comunicación

El Gerente Comunicacional Social como la Jefa de Comunicación e Imagen Corporativa consideran que la actividad de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT) es proveer y comercializar servicios en telecomunicaciones, cuya misión es brindar el servicio a nivel nacional y con gran cobertura. Su visión, ser la mejor y líder en las telecomunicaciones y en cuanto a sus valores, ser productivos, resaltar el trabajo en equipo y mejorar la calidad del servicio.

Con base en la metodología, se aplican las variables de estudio, para ser recogidos a través de la entrevista semiestructurada, mediante un conversatorio mantenido con el Gerente de Comunicación Social, el ingeniero Diego Carrera; y, la Jefa de Comunicación e Imagen Corporativa, ingeniera Diana González; funcionarios de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT EP, cuyo propósito será captar información para aplicar el modelo de medición y evaluación a la Campaña Contigo Más y Mejor Comunicados.

4.1.1. Determinación del Modelo de Gestión Organizacional

El tipo de gerencia que se aplica es del tipo técnico, porque está muy vinculado para la prestación de un servicio eficiente en comunicaciones.

En el modelo de gestión organizacional de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT), los entrevistados señalan que la misión de la empresa es proveer telecomunicaciones al país con gran cobertura, la visión es constituirse en la mejor empresa en telecomunicaciones, y los valores empresariales son: desempeño empresarial, trabajo en equipo, productividad, calidad de servicio.

Tabla 27. Pregunta sobre las características de la organización

¿Qué características tiene la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT) en cuanto a su actividad, sector, misión, visión y valores?		
CARGO	ACTIVIDAD	MISIÓN, VISIÓN Y VALORES
Gerente de Comunicación Social de la Corporación	Proveer servicios en telecomunicaciones, TV	Misión - proveer telecomunicaciones al país con

<p>Nacional de Telecomunicaciones, Ing. Diego Carrera.</p>	<p>pagada y servicios móviles.</p>	<p>gran cobertura. Visión - la mejor empresa en telecomunicaciones. Valores - desempeño empresarial, trabajo en equipo, productividad, calidad de servicio.</p>
<p>Jefe de Comunicación e Imagen Corporativa de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Ing. Diana González.</p>	<p>Comercialización de los servicios de telecomunicaciones.</p>	<p>Visión - líder en las telecomunicaciones, servicios de clase mundial, y orgullecer a los ecuatorianos Valores - trabajo en equipo, cumplir objetivos organizacionales, socialmente responsable, atención al cliente.</p>

Fuente: Elaboración propia (2014). Entrevistas. Disponible en: Anexo 1 y 2. [Entrevistado en julio y septiembre 2014]

4.1.1.1. Perfil de la Gestión Organizacional

Se tiene una posición gerencial, aunque también directiva porque la gerencia delega niveles de gestión.

El Gerente Comunicacional manifiesta que el perfil gerencial que predomina en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT) es técnico en telecomunicaciones, tecnología, redes y conectividad, mientras que la Jefa de Comunicación e Imagen Corporativa manifiesta que debe tener título de cuarto nivel o maestría para el cargo desempeñado.

La Gerencia Técnica, trata de administrar, dirigir y controlar todas las actividades técnicas agregadores de valor, a fin de cumplir con los objetivos y misión institucional. Sin embargo este enfoque no es completo y no se enfoca en todos los aspectos organizacionales y estratégicos que debería tener esta institución.

Tabla 28. Pregunta sobre el modelo o perfil de la empresa

¿Qué modelo o perfil gerencial predomina en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT)?	
Cargo	Perfil Gerencial
Gerente de Comunicación Social de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Ing. Diego Carrera.	Técnico con conocimiento en telecomunicaciones, nuevas tecnologías, redes, conectividad, etc.
Jefe de Comunicación e Imagen Corporativa de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Ing. Diana González.	Acreditar título de cuarto nivel, una maestría relacionada al puesto que desempeña.

Fuente: Elaboración propia (2014). Entrevistas. Disponible en: Anexo 1 y 2. [Entrevistado en julio y septiembre 2014]

4.1.1.2. Procedimientos organizacionales de Control de Gestión existente

Cuentan con un sistema de indicadores para el control de gestión en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT), además cuentan con un manual que determinan las funciones de los colaboradores por área. Se emplea mecanismos de control en la gestión con periodos mensuales, trimestrales y semestrales. Para el control de la Gestión de Comunicación emplea un mapa de indicadores y un cuadro de mando con respecto a las estrategias, se complementa con una planificación anual con reportes trimestrales.

4.1.2. Selección de Objetivos Organizacionales

4.1.2.1. Objetivos Organizacionales (Business results)

Para llevar adelante la gestión de comunicación se toma en cuenta los objetivos estratégicos de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT) ligados al personal, comercial y ventas.

El Gerente Comunicacional Social y la Jefa de Comunicación e Imagen Corporativa consideran que la gestión de comunicación se vincula transversalmente con los objetivos y estrategias de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT).

Se define como estrategia a un “plan amplio y general desarrollado para alcanzar los objetivos a largo plazo” (Certo, 2001:167), necesariamente ambos están integrados en la Planeación Estratégica con la que cuenta la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT), en conclusión se puede decir que efectivamente la gestión de comunicación está vinculada e integrada con la Planeación Estratégica de la institución.

Tabla 29. Pregunta sobre la gestión de comunicación en los ejes estratégicos

¿La gestión de comunicación ocupa un espacio en los ejes estratégicos de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT)?	
Cargo	Gestión de Comunicación en el eje estratégico de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones
Gerente de Comunicación Social de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Ing. Diego Carrera.	Es una gerencia de staff, vinculada transversalmente a los objetivos organizacionales y estratégicos de la empresa.
Jefa de Comunicación e Imagen Corporativa de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Ing. Diana González.	Se considera estratégica y es transversal a los objetivos de la organización.

Fuente: Elaboración propia (2014). Entrevistas. Disponible en: Anexo 1 y 2. [Entrevistado en julio y septiembre 2014]

Tanto el Gerente Comunicacional Social como la Jefa de Comunicación e Imagen Corporativa manifiestan que la Gerencia de Comunicación tiene una posición gerencial, aunque también directiva porque la gerencia delega niveles de gestión.

La delegación es un principio básico de la administración y “consiste en encomendar a un colaborador autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones y la ejecución del trabajo.

Es necesaria para un funcionamiento ágil y eficaz de una empresa, al tiempo que es factor de motivación para los trabajadores, que se sienten parte de la empresa, implicándose más activamente en la consecución de los objetivos marcados”.

Por lo que se puede concluir que a través de la delegación que se está llevando a cabo en la institución se está cumpliendo con los objetivos señalados a través de una dirección del tipo directiva, que es la que con mayor frecuencia se utiliza.

Tabla 30. Pregunta sobre la posición del área

¿La Gerencia de Comunicación Social de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT) tiene una posición directiva o gerencial?	
Cargo	Posición de la Gerencia de Comunicación
Gerente de Comunicación Social de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Ing. Diego Carrera.	Más gerencial, aunque también es directiva porque el Gerente General delega niveles de gestión.
Jefe de Comunicación e Imagen Corporativa de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Ing. Diana González.	Las dos posiciones, está a nivel gerencial y gerencia de staff.

Fuente: Elaboración propia (2014). Entrevistas. Disponible en: Anexo 1 y 2. [Entrevistado en julio y septiembre 2014]

4.1.2.2. *Indicadores de resultado*

Actualmente la institución emplea un cuadro de mando de indicadores de gestión los cuales pueden establecer el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El Gerente Comunicacional Social manifiesta que se usa un sistema de indicadores para el control de gestión en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT), mientras que la Jefa de Comunicación e Imagen Corporativa manifiesta que se cuenta con un manual que determinan las funciones de los colaboradores por área. Se emplea mecanismos de control en la gestión con periodos mensuales, trimestrales y semestrales.

Tabla 31. Pregunta sobre los procedimientos organizacionales

¿Existen procedimientos organizacionales de control de gestión en la Corporación

Nacional de Telecomunicaciones (CNT)? ¿Se emplean? ¿Con qué rigurosidad, periodicidad?			
Cargo	Procedimientos Organizacionales	Empleo	Rigurosidad, Periodicidad
Gerente de Comunicación Social de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Ing. Diego Carrera.	Sistema de indicadores de control de área y organizacionales.	Controlar la gestión y para los reportes al Gerente General.	Indicadores mensuales, trimestrales, semestrales.
Jefe de Comunicación e Imagen Corporativa de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Ing. Diana González.	Tiene un manual de funciones para cada colaborador, área y gerencia.	Definen mecanismos de control.	No detalla.

Fuente: Elaboración propia (2014). Entrevistas. Disponible en: Anexo 1 y 2. [Entrevistado en julio y septiembre 2014]

El Gerente Comunicacional Social manifiesta que para el control de la Gestión de Comunicación emplea un mapa de indicadores y un cuadro de mando con respecto a las estrategias, y la Jefa de Comunicación e Imagen Corporativa manifiesta que se realiza una planificación anual con reportes trimestrales.

Los indicadores están estructurados en base a cuatro perspectivas, el financiero, cliente, interno; de aprendizaje y crecimiento, las mismas que conforman la matriz de cuadro de mando integral, de esta manera la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT), controla su gestión de comunicación.

Tabla 32. Pregunta sobre los procedimientos de control

¿La gestión de comunicación está sometida a dichos procedimientos de control organizacional?	
Cargo	Procedimientos de control a la Gestión de Comunicación
Gerente de Comunicación Social	Un mapa de indicadores de la Gerencia de

de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Ing. Diego Carrera.	Comunicación Social, y un cuadro de mando con uno o dos objetivos estratégicos visualizados por el Gerente General y el Directorio.
Jefe de Comunicación e Imagen Corporativa de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Ing. Diana González.	Una planificación anual y se entregan reportes trimestrales.

Fuente: Elaboración propia (2014). Entrevistas. Disponible en: Anexo 1 y 2. [Entrevistado en julio y septiembre 2014]

El Gerente Comunicacional Social manifiesta que para llevar adelante la gestión de comunicación se toma en cuenta los objetivos estratégicos de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT) ligados al personal, comercial y ventas, por el contrario, la Jefa de Comunicación e Imagen Corporativa considera que la Gestión de Comunicación esta para apoyar a los objetivos estratégicos de la organización.

Por lo tanto los objetivos estratégicos de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT) apoyan a los objetivos estratégicos y está orientado actuar en un período de más de dos años.

Tabla 33. Pregunta sobre los objetivos estratégicos

¿Los objetivos estratégicos de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT) se tienen en cuenta para llevar adelante la gestión de comunicación?	
Cargo	Objetivos estratégicos para la Gestión de Comunicación
Gerente de Comunicación Social de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Ing. Diego Carrera.	Se tienen en cuenta los objetivos estratégicos ligados al personal y comercial y ventas.
Jefe de Comunicación e Imagen Corporativa de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Ing. Diana González.	No lo considera, la gestión de la comunicación está para apoyar los objetivos estratégicos de la organización.

Fuente: Elaboración propia (2014). Entrevistas. Disponible en: Anexo 1 y 2. [Entrevistado en julio y septiembre 2014]

El Gerente Comunicacional Social manifiesta que a través del área de Desarrollo Organizacional, la gestión de comunicación se relaciona con el modelo de gestión, de liderazgo y de cultura de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT). La Jefa de Comunicación e Imagen Corporativa considera que existe la relación por cuanto los objetivos, actividades y planificación están alineados con los objetivos organizacionales.

Cada organización cuenta con su propia cultura organizacional y la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT), busca a través de su Plan de Comunicación, fomentarla, reforzarla e impulsarla dentro de sus miembros, para tener una misma identidad que les enorgullezca y afianzar sus valores que están orientados a servicio y satisfacción del cliente.

Tabla 34. Pregunta sobre la relación con el modelo de gestión

¿La gestión de comunicación está relacionada con el modelo de gestión, de liderazgo y de cultura de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT)?	
Cargo	Gestión de Comunicación y su relación con el modelo de gestión, liderazgo y cultura de CNT EP
Gerente de Comunicación Social de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Ing. Diego Carrera.	Relacionada con el área de Desarrollo Organizacional donde se maneja el modelo de gestión de cambio, liderazgo y de cultura organizacional.
Jefe de Comunicación e Imagen Corporativa de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Ing. Diana González.	Sí, los objetivos, actividades y planificación están alineados con los objetivos organizacionales.

Fuente: Elaboración propia (2014). Entrevistas. Disponible en: Anexo 1 y 2. [Entrevistado en julio y septiembre 2014]

Tanto el Gerente Comunicacional Social como la Jefa de Comunicación e Imagen Corporativa manifiestan que el plan estratégico de comunicación denominado Plan Anual de Comunicación Social tiene relación directa con el plan estratégico de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT).

Tabla 35. Pregunta sobre el Plan Estratégico de la CNT

¿Existe un plan estratégico de comunicación que tenga relación directa con el plan estratégico de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT)?	
Cargo	Plan estratégico de la CNT EP
Gerente de Comunicación Social de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Ing. Diego Carrera.	El Plan de Comunicación Social Anual fortalece los objetivos estratégicos de la empresa vinculada con los recursos humanos, ventas, entre otros.
Jefe de Comunicación e Imagen Corporativa de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Ing. Diana González.	El Plan Anual de Comunicación.

Fuente: Elaboración propia (2014). Entrevistas. Disponible en: Anexo 1 y 2. [Entrevistado en julio y septiembre 2014]

El Gerente Comunicacional Social manifiesta que se cuenta con el Plan Operativo Anual de cada jefatura y provincia que se relaciona con el plan estratégico de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT), a diferencia de lo que manifiesta la Jefa de Comunicación e Imagen Corporativa que se realizan reuniones con las áreas de Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT) para conocer el plan operativo.

Tabla 36. Pregunta sobre los planes operativos de la CNT

¿Existen planes operativos de comunicación que estén en relación directa con los planes operativos de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT)?	
Cargo	Planes operativos de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT)
Gerente de Comunicación Social de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Ing. Diego Carrera.	El Plan Operativo Anual (POA) de cada jefatura y provincia.
Jefe de Comunicación e Imagen Corporativa de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Ing. Diana González.	Se mantiene reuniones con las áreas de Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT), para conocer las actividades operativas y alinearlos a los objetivos de comunicación.

Fuente: Elaboración propia (2014). Entrevistas. Disponible en: Anexo 1 y 2. [Entrevistado en julio y septiembre 2014]

El Gerente Comunicacional Social y la Jefa de Comunicación e Imagen Corporativa manifiestan que a través de la Gerencia de Planificación Empresarial que emplea un cuadro de mando de indicadores de gestión los cuales pueden establecer el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Tabla 37. Pregunta sobre los indicadores de gestión

¿La Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT) ha determinado indicadores claros y precisos para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos?	
Cargo	Indicadores de Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT)
Gerente de Comunicación Social de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Ing. Diego Carrera.	La Gerencia de Planificación Empresarial trabaja con el modelo PMO que dirige proyectos mediante un cuadro de mando de objetivos e indicadores de venta, instalación, reparación, recursos humanos, revisados periódicamente en <i>staff</i> nacionales.
Jefe de Comunicación e Imagen Corporativa de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Ing. Diana González.	La CNT tiene un tablero de control y mando gestionado por la Gerencia de Planificación Empresarial, con indicadores de gestión de la empresa ligados a los objetivos organizacionales.

Fuente: Elaboración propia (2014). Entrevistas. Disponible en: Anexo 1 y 2. [Entrevistado en julio y septiembre 2014]

4.1.3. Definición de los Objetivos de Comunicación

Para el Gerente Comunicacional Social el objetivo general del plan “Contigo Más y Mejor Comunicados”, es posicionar la marca, los valores, misión, visión y objetivos estratégicos de la organización. Para la Jefa de Comunicación e Imagen Corporativa el objetivo principal es fortalecer la comunicación empresarial.

En cuanto a los objetivos específicos del plan “Contigo Más y Mejor Comunicados” para ambos Gerentes es la aplicación de buenas prácticas de comunicación.

Tabla 38. Pregunta sobre los objetivos de la campaña

¿Cuáles son los objetivos de comunicación definidos para el plan “CONTIGO MÁS Y MEJOR COMUNICADOS”?	
Cargo	Objetivos del Plan “CONTIGO MÁS Y MEJOR COMUNICADOS”
Gerente de Comunicación Social de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Ing. Diego Carrera.	Objetivo general: el posicionamiento de marca y de valores, misión, visión y objetivos estratégicos de la organización. Objetivo específico: el posicionamiento de buenas prácticas de comunicación internas para todo el personal.
Jefe de Comunicación e Imagen Corporativa de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Ing. Diana González.	Objetivo general: fortalecer la comunicación empresarial. Objetivos específicos: la aplicación de buenas prácticas, mayor conocimiento de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT) para sus colaboradores, participación en trivias, concursos, actividades interactivas, apoyo a los embajadores que colaboran con la Gerencia de Comunicación Social.

Fuente: Elaboración propia (2014). Entrevistas. Disponible en: Anexo 1 y 2. [Entrevistado en julio y septiembre 2014]

El Gerente Comunicacional Social y la Jefa de Comunicación e Imagen Corporativa consideran que la campaña “Contigo Más y Mejor Comunicados” se vincula con las buenas prácticas internas de los empleados en el mejor conocimiento de la empresa, productos y servicios, lo cual permite una mejor atención al cliente externo.

Se denomina público interno a los grupos sociales afines que integran el organigrama de la empresa o la institución, así por ejemplo: los accionistas, directivos, funcionarios, empleados.

El público interno para la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT), son todos los empleados que trabajan en la institución indistintamente de su jerarquía.

Tabla 39. Pregunta relacionada con el público externo

¿Cómo se relaciona con el público externo la campaña “Contigo más y mejor comunicados”?	
Cargo	Relación con el público
Gerente de Comunicación Social de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Ing. Diego Carrera.	Las buenas prácticas en la organización permiten que los colaboradores tengan conocimiento amplio de la empresa y pueda proyectarse al público.
Jefe de Comunicación e Imagen Corporativa de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Ing. Diana González.	Se vincula al clima laboral y buenas prácticas de la organización, una cultura de comunicación interna para atender al cliente externo y mayor conocimiento de los empleados sobre la empresa, sus productos y servicios.

Fuente: Elaboración propia (2014). Entrevistas. Disponible en: Anexo 1 y 2. [Entrevistado en julio y septiembre 2014]

El Gerente Comunicacional Social manifiesta que se hicieron encuestas periódicas, mediciones de la campaña y medios de comunicación para definir los objetivos de comunicación y se ajusten a las necesidades de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT), a diferencia de la Jefa de Comunicación e Imagen Corporativa que manifiesta no haberse realizado ningún estudio previo.

Tabla 40. Pregunta sobre el estudio de los objetivos de comunicación

¿Realizaron algún estudio previo para definir que los objetivos de comunicación se ajusten a las necesidades de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT)?	
Cargo	Estudio de objetivos de comunicación en relación con la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT)
Gerente de Comunicación Social de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Ing. Diego Carrera.	Encuestas periódicas, mediciones de las campañas, de los medios de comunicación.
Jefe de Comunicación e Imagen Corporativa de la Corporación Nacional	No se realizó ningún estudio previo.

de Telecomunicaciones, Ing. Diana González.	
---	--

Fuente: Elaboración propia (2014). Entrevistas. Disponible en: Anexo 1 y 2. [Entrevistado en julio y septiembre 2014]

Para el Gerente Comunicacional Social y la Jefa de Comunicación e Imagen Corporativa existe una correlación entre los objetivos de comunicación y los objetivos de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT) de manera transversal que permite generar un plan de comunicación.

Tabla 41. Pregunta sobre la correlación entre los objetivos de comunicación y los organizacionales

¿Existe correlación directa entre los objetivos de comunicación definidos y los objetivos de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT)?	
Cargo	Correlación entre los objetivos de comunicación y de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT)
Gerente de Comunicación Social de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Ing. Diego Carrera.	Si existe correlación, las mediciones de clima y cultura se usan como insumo para mejorar aspectos de liderazgo y generar planes de comunicación.
Jefa de Comunicación e Imagen Corporativa de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Ing. Diana González.	Los objetivos de comunicación son transversales y fortalecen la comunicación interna y externa.

Fuente: Elaboración propia (2014). Entrevistas. Disponible en: Anexo 1 y 2. [Entrevistado en julio y septiembre 2014]

Concluyendo sobre el objetivo general del plan “Contigo Más y Mejor Comunicados”, es posicionar la marca, los valores, misión, visión y objetivos estratégicos de la organización y además de fortalecer la comunicación empresarial.

En cuanto a los objetivos específicos del plan “Contigo Más y Mejor Comunicados” para ambos Gerentes es la aplicación de buenas prácticas de comunicación.

El Gerente Comunicacional Social y la Jefa de Comunicación e Imagen Corporativa consideran que la campaña “Contigo Más y Mejor Comunicados” se vincula con las buenas prácticas internas de los empleados en el mejor conocimiento de la empresa, productos y servicios, lo cual permite una mejor atención al cliente externo.

Además se hicieron encuestas periódicas, mediciones de la campaña y medios de comunicación para definir los objetivos de comunicación y se ajusten a las necesidades de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones

Para el Gerente Comunicacional Social y la Jefa de Comunicación e Imagen Corporativa existe una correlación entre los objetivos de comunicación y los objetivos de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT) de manera transversal que permite generar un plan de comunicación.

4.1.3.2. *Objetivos de Producción*

El Gerente Comunicacional Social y la Jefa de Comunicación e Imagen Corporativa manifiestan que en el programa “Contigo Más y Mejor Comunicados” se realiza un control de la campaña, tomando como objetivos de producción los tiempos de publicación, difusión y realización de los productos.

Tabla 42. Pregunta sobre los objetivo de producción

El programa “Contigo más y mejor comunicados”, ¿Se ha definido con objetivos (de producción) que verifican de manera continua su cumplimiento?	
Cargo	Objetivos de producción del programa “Contigo más y mejor comunicados”
Gerente de Comunicación Social de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Ing. Diego Carrera.	Se tiene una matriz general a nivel estratégico y operativo que controla tiempos de publicación, difusión y realización de los productos.
Jefe de Comunicación e Imagen Corporativa de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Ing. Diana González.	Se definen los objetivos específicos, se controla y mide la campaña.

Fuente: Elaboración propia (2014). Entrevistas. Disponible en: Anexo 1 y 2. [Entrevistado en julio y septiembre 2014]

El Gerente Comunicacional Social y la Jefa de Comunicación e Imagen Corporativa manifiestan que el área de comunicación ha participado en el diseño y propuesta de los objetivos de producción a través de la Jefatura de Imagen Corporativa que realiza la campaña de comunicación.

Tabla 43. Pregunta sobre la participación en los objetivos de producción

¿El área de comunicación ha participado en el diseño y propuesta de los objetivos de producción?	
Cargo	Participación del área de comunicación
Gerente de Comunicación Social de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Ing. Diego Carrera.	La Gerencia de Comunicación Social a través de la Jefatura de Imagen Corporativa elabora el plan que vincula el desarrollo de los objetivos.
Jefe de Comunicación e Imagen Corporativa de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Ing. Diana González.	La Gerencia de Comunicación Social realiza la campaña de comunicación.

Fuente: Elaboración propia (2014). Entrevistas. Disponible en: Anexo 1 y 2. [Entrevistado en julio y septiembre 2014]

El programa “Contigo Más y Mejor Comunicados” se realiza un control de la campaña, tomando como objetivos de producción los tiempos de publicación, difusión y realización de los productos.

El Gerente Comunicacional Social y la Jefa de Comunicación e Imagen Corporativa manifiestan que el área de comunicación ha participado en el diseño y propuesta de los objetivos de producción a través de la Jefatura de Imagen Corporativa que realiza la campaña de comunicación.

4.2. Fase táctica de la medición y evaluación

4.2.1. Conceptualización de las Variables de interés a evaluar de los objetivos de resultado

El Gerente Comunicacional Social y la Jefa de Comunicación e Imagen Corporativa manifiestan que las variables de la campaña “Contigo Más y Mejor Comunicados” se determinaron en base a los objetivos de la organización y de las distintas áreas de la comunicación. Además coincidieron que existió claridad conceptual sobre las variables de comunicación.

El Gerente Comunicacional Social y la Jefa de Comunicación e Imagen Corporativa manifiestan que las variables de la campaña “Contigo más y mejor comunicados” se determinaron en base a los objetivos de la organización y de las distintas áreas de la comunicación.

Tabla 44. Pregunta sobre las variables de la campaña

¿La campaña “CONTIGO MÁS Y MEJOR COMUNICADOS” ha sido determinada a partir de las variables propuestas en los objetivos organizacionales?	
Cargo	Variables de la campaña “CONTIGO MÁS Y MEJOR COMUNICADOS”
Gerente de Comunicación Social de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Ing. Diego Carrera.	Variables de distintas áreas que apuntan la comunicación a la efectividad.
Jefe de Comunicación e Imagen Corporativa de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Ing. Diana González.	Variables propuestas en los objetivos de la organización.

Fuente: Elaboración propia (2014). Entrevistas. Disponible en: Anexo 1 y 2. [Entrevistado en julio y septiembre 2014]

Para el Gerente Comunicacional Social y la Jefa de Comunicación e Imagen Corporativa existe claridad conceptual sobre las variables de comunicación, los colaboradores se vinculan con la campaña, entienden sus objetivos y metas.

Tabla 45. Pregunta sobre las variables de comunicación

¿Existe claridad conceptual (todo los actores involucrados comprenden el alcance) sobre las variables de comunicación sobre las cuales se pretende gestionar?	
Cargo	Variables de comunicación
Gerente de Comunicación Social de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Ing. Diego Carrera.	Son claras, la mayoría de los colaboradores han participado y se han vinculado con la campaña, entienden sus objetivos.
Jefe de Comunicación e Imagen Corporativa de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Ing. Diana González.	Las personas involucradas en la comunicación conocen los objetivos y metas de las campañas, se dispone de comunicadores para socializar nuevas campañas.

Fuente: Elaboración propia (2014). Entrevistas. Disponible en: Anexo 1 y 2. [Entrevistado en julio y septiembre 2014]

4.2.2. Dimensiones e indicadores a medir objetivos de resultado

Los entrevistados manifiestan que los indicadores observables son variables cualitativas que generan encuestas, mientras que la Jefa de Comunicación e Imagen Corporativa manifiesta que se puede tomar como indicador observable al “conocimiento”.

El Gerente Comunicacional Social manifiesta que los indicadores observables son variables cualitativas que generan encuestas, mientras que la Jefa de Comunicación e Imagen Corporativa manifiesta que se puede tomar como indicador observable al “conocimiento”.

Tabla 46. Pregunta sobre los indicadores observables

¿Se han determinado indicadores observables en la realidad que permitan verificar el cambio en la variable de comunicación sobre la cual se gestiona?	
Cargo	Indicadores observables
Gerente de Comunicación Social de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Ing. Diego Carrera.	Los indicadores cualitativos que generan encuestas permiten conocer los cambios positivos y medir variaciones.
Jefe de Comunicación e Imagen Corporativa de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Ing. Diana González.	Se considera como un indicador el “conocimiento”, el mensaje que se quiere difundir.

Fuente: Elaboración propia (2014). Entrevistas. Disponible en: Anexo 1 y 2. [Entrevistado en julio y septiembre 2014]

4.2.2.1. Operacionalización de las variables a medir en dimensiones, indicadores e ítems observables.

Los entrevistados manifiestan que se puede realizar la medición de resultados a través de la medición de los indicadores y por tanto la operatividad de las variables de comunicación.

El Gerente Comunicacional Social como la Jefa de Comunicación e Imagen Corporativa manifiestan que se puede realizar la medición de resultados a través de la medición de los indicadores en base a encuestas y la medición de impacto de la percepción y participación de la gente.

Tabla 47. Pregunta sobre la medición de resultados

¿Los indicadores permiten medir resultados una vez cumplimentada la acción de comunicación propuesta para cada objetivo de comunicación?	
Cargo	Medición de resultados
Gerente de Comunicación Social de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Ing. Diego Carrera.	En base a encuestas, medición de impacto ligado a percepción y a nivel de participación de la gente.
Jefe de Comunicación e Imagen Corporativa de la Corporación Nacional de	A través de los indicadores.

Telecomunicaciones, Ing. Diana González.	
--	--

Fuente: Elaboración propia (2014). Entrevistas. Disponible en: Anexo 1 y 2. [Entrevistado en julio y septiembre 2014]

4.3. Fase operativa de la medición y evaluación en planificación de la comunicación

4.3.1. Niveles y dispositivos de mediación

Tanto el Gerente Comunicacional Social como la Jefa de Comunicación e Imagen Corporativa manifiestan que no existía un diagnóstico inicial, no existía un objetivo puntual, se basaba en la observación del comportamiento interno en relación a la comunicación externa.

Tabla 48. Pregunta sobre el diagnóstico inicial

¿Existía un diagnóstico inicial sobre el estado actual del cumplimiento de los objetivos propuestos para el programa?	
Cargo	Diagnóstico Inicial
Gerente de Comunicación Social de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Ing. Diego Carrera.	No existía, no existe un objetivo puntual que cumplir como son las buenas prácticas, los estudios de clima y cultura.
Jefe de Comunicación e Imagen Corporativa de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Ing. Diana González.	No se hizo un diagnóstico formal, solo en base a la observación de comportamientos internos en relación a la comunicación externa.

Fuente: Elaboración propia (2014). Entrevistas. Disponible en: Anexo 1 y 2. [Entrevistado en julio y septiembre 2014]

El Gerente Comunicacional Social manifiesta que al momento de plantear una escala para graduar la variación y agrupar las mediciones se utilizó una encuesta virtual que permite ver la tendencia de la gente. Por el contrario, la Jefa de Comunicación e Imagen Corporativa manifiestan que no se emplea ninguna escala, que es una simple medición.

Tabla 49. Pregunta sobre las escalas de variación y medición

¿Al momento de medir resultados, se plantearon escalas para graduar la variación y agrupar las mediciones?	
Cargo	Escalas de variación y medición
Gerente de Comunicación Social de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Ing. Diego Carrera.	En la metodología, se realiza una encuesta virtual que permite ver tendencias en la gente.
Jefe de Comunicación e Imagen Corporativa de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Ing. Diana González.	No hay escalas, es una medición simple.

Fuente: Elaboración propia (2014). Entrevistas. Disponible en: Anexo 1 y 2. [Entrevistado en julio y septiembre 2014]

Tanto el Gerente Comunicacional Social como la Jefa de Comunicación e Imagen Corporativa manifiestan que al no existir un diagnóstico previo no se tiene claridad de las diferencias entre el diagnóstico inicial y las metas que se quiere alcanzar.

Tabla 50. Pregunta sobre las diferencias del diagnóstico inicial y metas

¿Se tienen claridad respecto de las diferencias que existen entre el diagnóstico inicial (6.1) y las metas que se pretenden alcanzar?	
Cargo	Claridad en las diferencias del diagnóstico inicial y las metas
Gerente de Comunicación Social de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Ing. Diego Carrera.	Al no haber un diagnóstico inicial, se plantea la campaña en base a las variables del área de recursos humanos, pues no existe un diagnóstico inicial.
Jefe de Comunicación e Imagen Corporativa de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Ing. Diana González.	No hay claridad, no existe un diagnóstico previo.

Fuente: Elaboración propia (2014). Entrevistas. Disponible en: Anexo 1 y 2. [Entrevistado en julio y septiembre 2014]

El Gerente Comunicacional Social manifiesta que los cambios de las variables de comunicación se miden con encuestas en temas cualitativos y cuantitativos, mientras que la Jefa de Comunicación e Imagen Corporativa considera que al no existir un diagnóstico

previo solo se puede constatar el cumplimiento de los objetivos, más no el cambio de las variables.

Tabla 51. Pregunta sobre la medición de resultados

¿Cómo se midieron los cambios en las variables de comunicación gestionadas?	
Cargo	Medición de variables de comunicación
Gerente de Comunicación Social de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Ing. Diego Carrera.	Con encuestas en temas cualitativos y cuantitativos
Jefe de Comunicación e Imagen Corporativa de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Ing. Diana González.	No se puede medir, porque no existe un diagnóstico previo, solo se constata el cumplimiento de los objetivos más no el cambio en las variables.

Fuente: Elaboración propia (2014). Entrevistas. Disponible en: Anexo 1 y 2. [Entrevistado en julio y septiembre 2014]

El Gerente Comunicacional Social manifiesta que se emplearon encuestas para medir la variación y resultados de los objetivos de comunicación, a diferencia de lo que dice la Jefa de Comunicación e Imagen Corporativa que manifiesta que no hay medición de las variables de comunicación.

Tabla 52. Pregunta sobre los instrumentos de medición de los objetivos de comunicación

¿Qué instrumentos se emplearon para medir la variación y los resultados alcanzados para cada objetivo de comunicación?	
Cargo	Instrumentos de medición de los objetivos de comunicación
Gerente de Comunicación Social de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Ing. Diego Carrera.	Se emplearon encuestas
Jefe de Comunicación e Imagen Corporativa de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Ing. Diana González.	No se midieron las variables de comunicación.

Fuente: Elaboración propia (2014). Entrevistas. Disponible en: Anexo 1 y 2. [Entrevistado en julio y septiembre 2014]

Tanto el Gerente Comunicacional Social y la Jefa de Comunicación e Imagen Corporativa manifiestan que para la ejecución del programa de comunicación se utiliza como procedimiento de medición la encuesta, que permite medir la participación de los colaboradores en la campaña.

Tabla 53. Pregunta sobre el procedimiento de medición

¿Existió un procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición durante y posterior a la ejecución del programa de comunicación?	
Cargo	Procedimiento formal de medición
Gerente de Comunicación Social de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Ing. Diego Carrera.	Se comunica la campaña y se invita a participar a los colaboradores y se usa la encuesta para la tabulación de resultados.
Jefe de Comunicación e Imagen Corporativa de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Ing. Diana González.	Se realizan encuestas y se mide la participación de los colaboradores en las actividades de la organización.

Fuente: Elaboración propia (2014). Entrevistas. Disponible en: Anexo 1 y 2. [Entrevistado en julio y septiembre 2014]

Para ambos Gerentes si se han tomado en cuenta las instancias y procedimientos para medir los resultados durante y finalizada el programa de comunicación. El Gerente Comunicacional Social manifiesta que se cuenta con un mapa de procesos propios el cual gestiona las mediciones.

Tabla 54. Pregunta sobre las instancias y procedimientos de medición de resultados

¿Se han tomado en cuenta, al momento de ejecutar el programa de comunicación, instancias y procedimientos para medir los resultados durante y finalizada la acción?	
Cargo	Instancias y procedimientos para medir los resultados de la acción

Gerente de Comunicación Social de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Ing. Diego Carrera.	Se toma en cuenta el mapa de procesos propio y se gestiona las mediciones, las realizaciones de campaña.
Jefe de Comunicación e Imagen Corporativa de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Ing. Diana González.	Se toma en cuenta instancias y procedimientos para medir los resultados.

Fuente: Elaboración propia (2014). Entrevistas. Disponible en: Anexo 1 y 2. [Entrevistado en julio y septiembre 2014]

4.3.1.1. Estado actual de cumplimiento de los objetivos propuestos

Tanto el Gerente Comunicacional Social como la Jefa de Comunicación e Imagen Corporativa manifiestan que no existía un diagnóstico inicial, no existía un objetivo puntual, se basaba en la observación del comportamiento interno en relación a la comunicación externa.

4.3.1.2. Delimitación de los alcances (gaps) establecidos

Los encuestados manifiestan que al momento de plantear una escala para graduar la variación y agrupar las mediciones se utilizó una encuesta virtual que permite ver la tendencia de la gente. Por el contrario, la Jefa de Comunicación e Imagen Corporativa manifiestan que no se emplea ninguna escala, que es una simple medición.

4.3.1.3. Definición y Elaboración de los dispositivos de medición en función de cada objetivo propuesto

El Gerente Comunicacional Social manifiesta que los cambios de las variables de comunicación se miden con encuestas en temas cualitativos y cuantitativos, mientras que la Jefa de Comunicación e Imagen Corporativa considera que al no existir un diagnóstico previo solo se puede constatar el cumplimiento de los objetivos, más no el cambio de las variables.

4.3.1.4. Determinación de los protocolos y procedimientos de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición

Para ambos Gerentes si se han tomado en cuenta las instancias y procedimientos, por tanto los protocolos para medir los resultados durante y finalizada el programa de comunicación. El Gerente Comunicacional Social manifiesta que se cuenta con un mapa de procesos propios el cual gestiona las mediciones.

4.3.2. Análisis e interpretación de resultados, elaboración de índices.

4.3.2.1. Análisis datos

El Gerente Comunicacional Social y la Jefa de Comunicación e Imagen Corporativa manifiestan que si se han procesado los datos obtenidos de las mediciones realizadas. El Gerente Comunicacional Social dice que se utiliza un software que muestra los datos demográficos de la población que participa en la campaña. Además consideran que si se han analizado los datos en función de los objetivos de comunicación, indicadores y metas a lograr en base a la encuesta realizada y al final se presenta un informe a la Gerencia General de la Comunicación Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT).

4.3.2.2. Interpretación de Resultados, elaboración de índices

Los encuestados manifiestan que la interpretación de los datos se lo realiza en base a los resultados, la aceptación positiva de la campaña y al final plantear los cambios o estrategias. Además ambos Gerentes consideran que si se han evaluado los resultados obtenidos en relación con los objetivos organizacionales y sobre indicadores puntuales.

El Gerente Comunicacional Social y la Jefa de Comunicación e Imagen Corporativa manifiestan que si se han procesado los datos obtenidos de las mediciones realizadas. El Gerente Comunicacional Social dice que se utiliza un software que muestra los datos demográficos de la población que participa en la campaña.

Tabla 55. Pregunta sobre procesamiento de datos

¿Se han procesado los datos obtenidos de las mediciones realizadas?	
Cargo	Proceso de los datos en las mediciones
Gerente de Comunicación Social de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Ing. Diego Carrera.	Se usa un software que despliega datos demográficos de la población encuestada que participa en la campaña.

Jefe de Comunicación e Imagen Corporativa de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Ing. Diana González.	Se procesan los datos de las mediciones.
--	--

Fuente: Elaboración propia (2014). Entrevistas. Disponible en: Anexo 1 y 2. [Entrevistado en julio y septiembre 2014]

Tanto el Gerente Comunicacional Social como la Jefa de Comunicación e Imagen Corporativa consideran que si se han analizado los datos en función de los objetivos de comunicación, indicadores y metas a lograr en base a la encuesta realizada y al final se presenta un informe a la Gerencia General de la Comunicación Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT).

Tabla 56. Pregunta sobre los análisis de datos

¿Se han analizado los datos en función de los objetivos de comunicación, indicadores y metas a lograr?	
Cargo	Análisis de datos en función a los objetivos de comunicación, indicadores y metas
Gerente de Comunicación Social de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Ing. Diego Carrera.	Se analiza los datos de la encuesta y se presenta un informe a la Gerencia General de la CNT EP.
Jefe de Comunicación e Imagen Corporativa de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Ing. Diana González.	Se analiza y verifica el alcance del cumplimiento de los objetivos comunicacionales.

Fuente: Elaboración propia (2014). Entrevistas. Disponible en: Anexo 1 y 2. [Entrevistado en julio y septiembre 2014]

El Gerente Comunicacional Social y la Jefa de Comunicación e Imagen Corporativa manifiestan que la interpretación de los datos se lo realiza en base a los resultados, la aceptación positiva de la campaña y al final plantear los cambios o estrategias.

Tabla 57. Pregunta sobre la interpretación de datos

¿De qué manera se han interpretado los datos y analizado los resultados
--

obtenidos con la gestión de comunicación?	
Cargo	Interpretación de datos de la Gestión de Comunicación
Gerente de Comunicación Social de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Ing. Diego Carrera.	Se interpreta los resultados positivos del personal en la encuesta de la campaña y se analiza quienes han recibido la campaña positivamente.
Jefe de Comunicación e Imagen Corporativa de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Ing. Diana González.	La interpretación se realiza en base a los resultados y al final se plantean cambios o estrategias.

Fuente: Elaboración propia (2014). Entrevistas. Disponible en: Anexo 1 y 2. [Entrevistado en julio y septiembre 2014]

Ambos Gerentes consideran que si se han evaluado los resultados obtenidos en relación con los objetivos organizacionales y sobre indicadores puntuales.

Tabla 58. Pregunta sobre la evaluación de resultados obtenidos

¿Se han evaluado los resultados obtenidos en relación con los objetivos organizacionales e indicadores seleccionados?	
Cargo	Evaluación de resultados en relación a los objetivos organizacionales e indicadores
Gerente de Comunicación Social de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Ing. Diego Carrera.	Se informa a las áreas involucradas y se realiza un trabajo sobre indicadores puntuales.
Jefe de Comunicación e Imagen Corporativa de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Ing. Diana González.	Se evalúan en relación a los objetivos e indicadores.

Fuente: Elaboración propia (2014). Entrevistas. Disponible en: Anexo 1 y 2. [Entrevistado en julio y septiembre 2014]

4.3.3. Reportes e informes

Tanto el Gerente Comunicacional Social y la Jefa de Comunicación e Imagen Corporativa manifiestan que si se elaboran informes con los logros obtenidos en relación al proceso

de lanzamiento, sostenimiento y cierre de programas y campañas. Estos informes se entregan a las áreas para su conocimiento.

Tabla 59. Pregunta sobre la elaboración de informes

¿Se han elaborado informes con los logros obtenidos en relación a los objetivos propuestos, empleando para ello los indicadores y metas establecidas?	
Cargo	Elaboración de Informes
Gerente de Comunicación Social de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Ing. Diego Carrera.	Se presenta informes del proceso de lanzamiento, sostenimiento y cierre de programas y campañas, y se entregan a las áreas para su conocimiento.
Jefe de Comunicación e Imagen Corporativa de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Ing. Diana González.	La Gerencia de Comunicación Social entrega informes de gestión a la Gerencia General.

Fuente: Elaboración propia (2014). Entrevistas. Disponible en: Anexo 1 y 2. [Entrevistado en julio y septiembre 2014]

Ambos Gerentes manifiestan que si se han propuesto recomendaciones que pueden ser tomadas como objetivos de comunicación para futuras planificaciones, estas recomendaciones se dan en cuanto a la asignación de nuevos recursos de personal y campañas más efectivas.

Tabla 60. Pregunta sobre recomendaciones futuras

¿Se han propuesto recomendaciones de mejora de modo tal que puedan ser tomados como objetivos de comunicación para futuras planificación?	
Cargo	Recomendaciones para futuras planificaciones
Gerente de Comunicación Social de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Ing. Diego Carrera.	Asignación de nuevos recursos de personal, mayor información para realizar campañas efectivas.
Jefe de Comunicación e Imagen Corporativa de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Ing. Diana González.	Recomendaciones en nuevos procesos de comunicación y campañas.

Fuente: Elaboración propia (2014). Entrevistas. Disponible en: Anexo 1 y 2. [Entrevistado en julio y septiembre 2014]

Tanto el Gerente Comunicacional Social y la Jefa de Comunicación e Imagen Corporativa manifiestan que los reportes son elaborados por la Gerencia de Comunicación Social y son entregados al Gerente general de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT).

Tabla 61. Pregunta sobre entrega de reportes

¿Realizaron reportes sobre los resultados? ¿A quién se los presentaron?		
Cargo	Elaboración de reportes	Entrega de reportes
Gerente de Comunicación Social de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Ing. Diego Carrera.	La Gerencia de Comunicación Social	Se entrega a la Gerencia General y las demás campañas se reportan a las áreas requirentes.
Jefe de Comunicación e Imagen Corporativa de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Ing. Diana González.	La Gerencia de Comunicación Social.	Se presenta al Gerente General de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT)

Fuente: Elaboración propia (2014). Entrevistas. Disponible en: Anexo 1 y 2. [Entrevistado en julio y septiembre 2014]

Ambos Gerentes manifiestan que la Campaña “*Contigo Más y mejor Comunicados*” si cumplen con los objetivos de comunicación de la organización.

Tabla 62. Pregunta final sobre cumplimiento de objetivos

En conclusión, ¿La campaña “Contigo más y mejor comunicados” cumplió con los objetivos de comunicación de la organización?	
Cargo	Objetivos cumplidos “Contigo más y mejor comunicados”
Gerente de Comunicación Social de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Ing. Diego Carrera.	Si cumple

Jefe de Comunicación e Imagen Corporativa de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, Ing. Diana González.	Se cumplió
--	------------

Fuente: Elaboración propia (2014). Entrevistas. Disponible en: Anexo 1 y 2. [Entrevistado en julio y septiembre 2014]

4.3.3.1. Informes finales

Tanto el Gerente Comunicacional Social y la Jefa de Comunicación e Imagen Corporativa manifiestan que si se elaboran informes con los logros obtenidos en relación al proceso de lanzamiento, sostenimiento y cierre de programas y campañas. Estos informes se entregan a las áreas para su conocimiento. Ambos Gerentes manifiestan que si se han propuesto recomendaciones que pueden ser tomadas como objetivos de comunicación para futuras planificaciones, estas recomendaciones se dan en cuanto a la asignación de nuevos recursos de personal y campañas más efectivas.

4.3.3.2. Presentación de Resultados finales

Tanto el Gerente Comunicacional Social y la Jefa de Comunicación e Imagen Corporativa manifiestan que los reportes son elaborados por la Gerencia de Comunicación Social y son entregados al Gerente general de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT) y finalmente señalan que si cumplen con los objetivos de comunicación de la organización.

Tabla 63. Matriz de resultados Fase Estratégica – Modelo de Gestión Organizacional

Tabla 64. Matriz de resultados Fase Estratégica – Selección de objetivos organizacionales

FASE	ACTIVIDAD	PREGUNTA	FUENTE	DISPOSITIVOS DE MEDICIÓN	PROTOCOLOS Y PROCEDIMIENTOS DE APLICACIÓN	
ESTRATÉGICA	SELECCIÓN DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	¿Los objetivos estratégicos de la CNT EP se tienen en cuenta para llevar adelante la gestión de comunicación?	GERENTE COMUNICACIONAL SOCIAL JEFE DE COMUNICACIÓN E IMAGEN CORPORATIVA	Objetivos estratégicos para la Gestión de Comunicación	Se tienen en cuenta los objetivos estratégicos ligados al personal y comercial y ventas. No lo considera, la gestión de la comunicación está para apoyar los objetivos estratégicos de la organización.	
		INTERPRETACIÓN				
		El Gerente Comunicacional Social manifiesta que para llevar adelante la gestión de comunicación se toma en cuenta los objetivos estratégicos de la CNT EP ligados al personal, comercial y ventas, por el contrario, la Jefa de Comunicación e Imagen Corporativa considera que la Gestión de Comunicación esta para apoyar a los objetivos estratégicos de la CNT EP.				
		¿La gestión de comunicación está relacionada con el modelo de gestión, de liderazgo y de cultura de la CNT EP?	GERENTE COMUNICACIONAL SOCIAL JEFE DE COMUNICACIÓN E IMAGEN CORPORATIVA	Gestión de Comunicación y su relación con el modelo de gestión, liderazgo y cultura de CNT EP	Relacionada con el área de Desarrollo Organizacional donde se maneja el modelo de gestión de cambio, liderazgo y de cultura organizacional. Sí, los objetivos, actividades y planificación están alineados con los objetivos organizacionales.	
		INTERPRETACIÓN				
		El Gerente Comunicacional Social manifiesta que a través del área de Desarrollo Organizacional, la gestión de comunicación se relaciona con el modelo de gestión, de liderazgo y de cultura de la CNT EP. La Jefa de Comunicación e Imagen Corporativa considera que existe la relación por cuanto los objetivos, actividades y planificación están alineados con los objetivos organizacionales.				
		¿Existe un plan estratégico de comunicación que tenga relación directa con el plan estratégico de la CNT EP?	GERENTE COMUNICACIONAL SOCIAL JEFE DE COMUNICACIÓN E IMAGEN CORPORATIVA	Plan estratégico de la CNT EP	El Plan de Comunicación Social Anual fortalece los objetivos estratégicos de la empresa vinculada con los recursos humanos, ventas, entre otros. El Plan Anual de Comunicación.	
		INTERPRETACIÓN				
		Tanto el Gerente Comunicacional Social como la Jefa de Comunicación e Imagen Corporativa manifiestan que el plan estratégico de comunicación denominado Plan Anual de Comunicación Social tiene relación directa con el plan estratégico de la CNT EP.				
		¿Existen planes operativos de comunicación que estén en relación directa con los planes operativos de la CNT EP?	GERENTE COMUNICACIONAL SOCIAL JEFE DE COMUNICACIÓN E IMAGEN CORPORATIVA	Planes operativos de la CNT EP	El Plan Operativo Anual (POA) de cada jefatura y provincia. Se mantiene reuniones con las áreas de CNT, para conocer las actividades operativas y alinearlos a los objetivos de comunicación.	
		INTERPRETACIÓN				
		El Gerente Comunicacional Social manifiesta que se cuenta con el Plan Operativo Anual de cada jefatura y provincia que se relaciona con el plan estratégico de la CNT EP, a diferencia de lo que manifiesta la Jefa de Comunicación e Imagen Corporativa que se realizan reuniones con las áreas de CNT EP para conocer el plan operativo.				
		¿La CNT EP ha determinado indicadores claros y precisos para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos?	GERENTE COMUNICACIONAL SOCIAL JEFE DE COMUNICACIÓN E IMAGEN CORPORATIVA	Indicadores de CNT EP	La Gerencia de Planificación Empresarial trabaja con el modelo PMO que dirige proyectos mediante un cuadro de mando de objetivos e indicadores de venta, instalación, reparación, recursos humanos, revisados periódicamente en staffs nacionales. La CNT tiene un tablero de control y mando gestionado por la Gerencia de Planificación Empresarial, con indicadores de gestión de la empresa ligados a los objetivos organizacionales.	
		INTERPRETACIÓN				
		El Gerente Comunicacional Social y la Jefa de Comunicación e Imagen Corporativa manifiestan que a través de la Gerencia de Planificación Empresarial que emplea un cuadro de mando de indicadores de gestión los cuales pueden establecer el cumplimiento de los objetivos organizacionales.				

Fuente: Elaboración propia (2014). Entrevistas. Disponible en: Anexo 1 y 2. [Entrevistado en julio y septiembre 2014]

Tabla 66. Matriz de resultados – Fase Táctica – Variables – Dimensiones – Objetivos de Resultados

FASE	ACTIVIDAD	PREGUNTA	FUENTE	DISPOSITIVOS DE MEDICIÓN	PROTOCOLOS Y PROCEDIMIENTOS DE APLICACIÓN	
TÁCTICA	CONCEPTUALIZAR LAS VARIABLES DE INTERÉS A EVALUAR DE LOS OBJETIVOS DE RESULTADOS	¿La campaña "CONTIGO MÁS Y MEJOR COMUNICADOS" ha sido determinado a partir de las variables propuestas en los objetivos	GERENTE COMUNICACIONAL SOCIAL / CNT EP	Variables de la campaña "CONTIGO MÁS Y MEJOR COMUNICADOS"	Variables de distintas áreas que apuntan la comunicación a la efectividad.	
			JEFE DE COMUNICACIÓN E IMAGEN CORPORATIVA / CNT EP		Variables propuestas en los objetivos de la organización.	
	INTERPRETACIÓN					
	El Gerente Comunicacional Social y la Jefa de Comunicación e Imagen Corporativa manifiestan que las variables de la campaña "CONTIGO MÁS Y MEJOR COMUNICADOS" se determinaron en base a los objetivos de la organización y de las distintas áreas de la comunicación.					
			PREGUNTA	FUENTE	DISPOSITIVOS DE MEDICIÓN	PROTOCOLOS Y PROCEDIMIENTOS DE APLICACIÓN
			¿Existe claridad conceptual (todo los actores involucrados comprenden el alcance) sobre las variables de comunicación sobre las cuales se pretende gestionar?	GERENTE COMUNICACIONAL SOCIAL	Variables de comunicación	Son claras, la mayoría de los colaboradores han participado y se han vinculado con la campaña, entienden sus objetivos.
				JEFE DE COMUNICACIÓN E IMAGEN CORPORATIVA		Las personas involucradas en la comunicación conocen los objetivos y metas de las campañas, se dispone de comunicadores para socializar nuevas campañas.
	INTERPRETACIÓN					
	Para el Gerente Comunicacional Social y la Jefa de Comunicación e Imagen Corporativa existe claridad conceptual sobre las variables de comunicación, los colaboradores se vinculan con la campaña, entienden sus objetivos y metas.					
			PREGUNTA	FUENTE	DISPOSITIVOS DE MEDICIÓN	PROTOCOLOS Y PROCEDIMIENTOS DE APLICACIÓN
		¿Se han determinado indicadores observables en la realidad que permitan verificar el cambio en la variable de comunicación sobre la cual se gestiona?	GERENTE COMUNICACIONAL SOCIAL	Indicadores observables	Los indicadores cualitativos que generan encuestas permiten conocer los cambios positivos y medir variaciones.	
			JEFE DE COMUNICACIÓN E IMAGEN CORPORATIVA		Se considera como un indicador el "conocimiento", el mensaje que se quiere difundir.	
INTERPRETACIÓN						
El Gerente Comunicacional Social manifiesta que los indicadores observables son variables cualitativas que generan encuestas, mientras que la Jefa de Comunicación e Imagen Corporativa manifiesta que se puede tomar como indicador observable al "conocimiento".						
		PREGUNTA	FUENTE	DISPOSITIVOS DE MEDICIÓN	PROTOCOLOS Y PROCEDIMIENTOS DE APLICACIÓN	
		¿Los indicadores permiten medir resultados una vez cumplimentada la acción de comunicación propuesta para cada objetivo de comunicación?	GERENTE COMUNICACIONAL SOCIAL	Medición de resultados	En base a encuestas, medición de impacto ligado a percepción y a nivel de participación de la gente.	
			JEFE DE COMUNICACIÓN E IMAGEN CORPORATIVA		A través de los indicadores.	
INTERPRETACIÓN						
El Gerente Comunicacional Social como la Jefa de Comunicación e Imagen Corporativa manifiestan que se puede realizar la medición de resultados a través de la medición de los indicadores en base a encuestas y la medición de impacto de la percepción y participación de la gente.						

Fuente: Elaboración propia (2014). Entrevistas. Disponible en: Anexo 1 y 2. [Entrevistado en julio y septiembre 2014]

Tabla 67. Matriz de resultados – Fase Operativa – Niveles y dispositivos de medición

FASE	ACTIVIDAD	PREGUNTA	FUENTE	DISPOSITIVOS DE MEDICIÓN	PROTOSCOLOS Y PROCEDIMIENTOS DE APLICACIÓN	
OPERATIVA	ESTABLECER LOS NIVELES Y DISPOSITIVOS DE MEDICIÓN	¿Existía un diagnóstico inicial sobre el estado actual del cumplimiento de los objetivos propuestos para el programa?	GERENTE COMUNICACIONAL SOCIAL / CNT EP JEFE DE COMUNICACIÓN E IMAGEN CORPORATIVA / CNT EP	Diagnóstico Inicial	No existía, no existe un objetivo puntual que cumplir como son las buenas prácticas, los estudios de clima y cultura. No se hizo un diagnóstico formal, solo en base a la observación de comportamientos internos en relación a la comunicación externa.	
		INTERPRETACIÓN				
		Tanto el Gerente Comunicacional Social como la Jefa de Comunicación e Imagen Corporativa manifiestan que no existía un diagnóstico inicial, no existía un objetivo puntual, se basaba en la observación del comportamiento interno en relación a la comunicación externa.				
		¿Al momento de medir resultados, se plantearon escalas para graduar la variación y agrupar las mediciones?	GERENTE COMUNICACIONAL SOCIAL JEFE DE COMUNICACIÓN E IMAGEN CORPORATIVA	Escalas de variación y medición	En la metodología, se realiza una encuesta virtual que permite ver tendencias en la gente. No hay escalas, es una medición simple.	
		INTERPRETACIÓN				
		El Gerente Comunicacional Social manifiesta que al momento de plantear una escala para graduar la variación y agrupar las mediciones se utilizó una encuesta virtual que permite ver la tendencia de la gente. Por el contrario, la Jefa de Comunicación e Imagen Corporativa manifiestan que no se emplea ninguna escala, que es una simple medición.				
		¿Se tiene claridad respecto de las diferencias que existen entre el diagnóstico inicial y las metas que se pretenden alcanzar?	GERENTE COMUNICACIONAL SOCIAL JEFE DE COMUNICACIÓN E IMAGEN CORPORATIVA	Claridad en las diferencias del diagnóstico inicial y las metas	Al no haber un diagnóstico inicial, se plantea la campaña en base a las variables del área de recursos humanos, pues no existe un diagnóstico inicial. No hay claridad, no existe un diagnóstico previo.	
		INTERPRETACIÓN				
		Tanto el Gerente Comunicacional Social como la Jefa de Comunicación e Imagen Corporativa manifiestan que al no existir un diagnóstico previo no se tiene claridad de las diferencias entre el diagnóstico inicial y las metas que se quiere alcanzar.				
		¿Cómo se midieron los cambios en las variables de comunicación gestionadas?	GERENTE COMUNICACIONAL SOCIAL JEFE DE COMUNICACIÓN E IMAGEN CORPORATIVA	Medición de variables de comunicación	Con encuestas en temas cualitativos y cuantitativos No se puede medir, porque no existe un diagnóstico previo, solo se constata el cumplimiento de los objetivos más no el cambio en las variables.	
		INTERPRETACIÓN				
		El Gerente Comunicacional Social manifiesta que los cambios de las variables de comunicación se miden con encuestas en temas cualitativos y cuantitativos, mientras que la Jefa de Comunicación e Imagen Corporativa considera que al no existir un diagnóstico previo solo se puede constatar el cumplimiento de los objetivos, más no el cambio de las variables.				
		¿Qué instrumentos se emplearon para medir la variación y los resultados alcanzados para cada objetivo de comunicación?	GERENTE COMUNICACIONAL SOCIAL JEFE DE COMUNICACIÓN E IMAGEN CORPORATIVA	Instrumentos de medición de los objetivos de comunicación	Se emplearon encuestas No se midieron las variables de comunicación.	
		INTERPRETACIÓN				
El Gerente Comunicacional Social manifiesta que se emplearon encuestas para medir la variación y resultados de los objetivos de comunicación, a diferencia de lo que dice la Jefa de Comunicación e Imagen Corporativa que manifiesta que no hay medición de las variables de comunicación.						
¿Existió un procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición durante y posterior a la ejecución del programa de comunicación?	GERENTE COMUNICACIONAL SOCIAL JEFE DE COMUNICACIÓN E IMAGEN CORPORATIVA	Procedimiento formal de medición	Se comunica la campaña y se invita a participar a los colaboradores y se usa la encuesta para la tabulación de resultados. Se realizan encuestas y se mide la participación de los colaboradores en las actividades de la organización.			
INTERPRETACIÓN						
Tanto el Gerente Comunicacional Social y la Jefa de Comunicación e Imagen Corporativa manifiestan que para la ejecución del programa de comunicación se utiliza como procedimiento de medición la encuesta, que permite medir la participación de los colaboradores en la campaña.						
¿Se han tomado en cuenta, al momento de ejecutar el programa de comunicación, instancias y procedimientos para medir los resultados durante y finalizada la	GERENTE COMUNICACIONAL SOCIAL JEFE DE COMUNICACIÓN E IMAGEN CORPORATIVA	Instancias y procedimientos para medir los resultados de la acción	Se toma en cuenta el mapa de procesos propio y se gestiona las mediciones, las realizaciones de campaña. Se toma en cuenta instancias y procedimientos para medir los resultados.			
INTERPRETACIÓN						
Para ambos Gerentes si se han tomado en cuenta las instancias y procedimientos para medir los resultados durante y finalizada el programa de comunicación. El Gerente Comunicacional Social manifiesta que se cuenta con un mapa de procesos propios el cual gestiona las mediciones.						

Fuente: Elaboración propia (2014). Entrevistas. Disponible en: Anexo 1 y 2. [Entrevistado en julio y septiembre 2014]

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE MEJORAS



5.1. Conclusiones

La Corporación Nacional de Telecomunicaciones Empresa Pública (CNT EP), a través de la Gerencia de Comunicación Social implementó en el año 2013 la Campaña “Contigo Más y Mejor Comunicados”, con el objetivo de dar a conocer a los empleados las herramientas y canales de comunicación interna, implementar buenas prácticas de comunicación empresarial y relaciones interpersonales, para que conozcan más sobre la empresa y sus proyectos; con el fin de brindar mejor atención al cliente, por tanto se concluye que;

- La campaña fue cerrada, y con base en una encuesta virtual que contó con un tamaño de muestra de 461 empleados encuestados, en base a una fórmula estadística finita, y se obtuvieron los siguientes resultados:
 - La campaña tuvo un alcance del 89 %, es decir nueve de cada diez empleados de la institución, conoció acerca de la campaña “Contigo Más y Mejor Comunicados”.
 - El espacio de la Intranet institucional que fue destinado a esta campaña tuvo buena acogida, ya que 75% de los encuestados accedieron a la intranet.
 - Los objetivos de la campaña conocieron el 52% de los encuestados, y el 96% sabe que “Aplicar buenas prácticas de comunicación empresarial y relaciones interpersonales” fue uno de los objetivos de la campaña “Contigo Más y Mejor Comunicados”.
 - El material promocional no ha llegado al público ya que el 96% indica no haber recibido dicho material, el sistema de acumulación de puntos conoció el 67 % de los encuestados y únicamente el 28 % ha canjeado puntos.
 - Los afiches colocados en los edificios han visto 77 % de los encuestados y el Programa “5 minutos Contigo” ha visualizado el 71 % de los encuestados.

- En relación al tema de la Investigación que consiste en analizar el nivel de Planificación Estratégica en Comunicación para la Medición y Evaluación, se identificó que el grado de impacto de la Campaña “Contigo Más y Mejor Comunicados” comparado con los objetivos organizacionales de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones EP es bajo, toda vez que no se identifica claramente una

correlación de los indicadores de la campaña con los objetivos estratégicos para evaluar su impacto.

- En el contraste de los Objetivos Estratégicos de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones EP, se correlacionan dos de cinco Objetivos institucionales, comparado con los de la Campaña “Contigo Más y Mejor Comunicados”, en los temas que se involucraron en la campaña.

Tabla 70. Correlación de los objetivos empresariales con los objetivos de comunicación

Fuente: Elaboración propia (2014). Análisis comparativo.

Objetivos Empresariales de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones	Objetivos de la Campaña "Contigo Más y Mejor Comunicados"	Temas dentro de la Campaña "Contigo Más y Mejor Comunicados"
<p>Proveer productos y servicios de telecomunicaciones convergentes, innovadores, de calidad y con excelencia en la atención al cliente.</p> <p>Asegurar la sostenibilidad financiera de la empresa, como resultado de la eficiencia productiva, incremento de clientes y su gestión socialmente responsable.</p>	<p>Aplicar buenas prácticas de comunicación empresarial y relaciones interpersonales.</p> <p>Conocer más sobre la CNT y sus proyectos, en campañas internas.</p> <p>Participar en trivias, concursos y activaciones con todo el entusiasmo.</p> <p>Apoyar al embajador como vocero de cada gerencia.</p> <p>Revisar todos los medios de comunicación internos, buzón de e-mail, Programa 5 Minutos Contigo, Pin de BlackBerry, y carteleras.</p>	<p>a.- Filosofía Corporativa;</p> <p>b.- Programa Cóndor BSS/OSS;</p> <p>c.- CNT Verde;</p> <p>d.- Seguridad de la Información;</p> <p>e.- Seguridad Industrial y Salud Ocupacional;</p> <p>f.- CNT Comercial (Servicios móvil, fijo, internet, TV)</p>

- En los resultados de la investigación se observó que no se definen claramente las variables de planificación estratégica en comunicación que correlacionen con los

objetivos estratégicos, a pesar que estén claros los objetivos para la campaña pero es insuficiente para la gestión de comunicación.

- No existió un diagnóstico inicial sobre el estado del cumplimiento de los objetivos organizacionales para establecer la Campaña “Contigo Más y Mejor Comunicados” que ajuste a las necesidades de la empresa.
- No se identifican claramente los indicadores y variables para evaluar los objetivos de resultado, sino que se utilizaron métodos básicos para evaluar la eficacia de la comunicación, por lo que no se puede decir que existe calidad respecto de las diferencias de un diagnóstico inicial comparado con las metas que se pretenden alcanzar.
- No se definen escalas para graduar la variación y agrupar las mediciones al momento de medir los resultados, utilizaron métodos simples.
- No se puede comparar el cumplimiento de los objetivos organizacionales al no identificarse en la campaña las respectivas variables de medición y evaluación de comunicación, solo aplican un procedimiento formal de aplicación de dispositivos y herramientas de medición de resultados que se incluye en el informe de la campaña.
- En el análisis de los resultados de la Campaña “Contigo Más y Mejor Comunicados” no se contrastan los resultados con el cumplimiento de los objetivos organizacionales, aunque su cumplimiento es parcial; y, los informes de retroalimentación enviados a las áreas requirentes de campañas promocionales, no contienen recomendaciones que se alineen con los objetivos y estrategias empresariales.
- La muestra recogida para el análisis de datos es mínima, tomando en cuenta que existen 7.200 empleados a nivel nacional en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, y solo 461 colaboradores accedieron a la encuesta virtual motivada a través de esta campaña, que corresponde a un 6.4% del total de empleados contra los encuestados.

- La ubicación estructural de la Gerencia de Comunicación Social de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, misma que se encuentra a nivel directivo siendo una gerencia de staff que responde directamente a la Gerencia General de la Corporación. Sin embargo, se ha identificado a un área denominada la Gerencia de Publicidad y Marca, que se encuentra bajo otros niveles jerárquicos dentro del orgánico funcional de la empresa, pero que tiene vinculación con los objetivos de la Gerencia de Comunicación Social de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, con una participación significativa en el presupuesto económico; por lo cual no debería estar muy desarticulada de la gerencia de staff para la planificación estratégica en la comunicación.

5.2. Propuestas de mejora

Una vez realizada la aproximación a la realidad de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT EP), en la cual se aplicó el modelo de medición y evaluación al programa de comunicación lanzado en el 2013, cuya Campaña se denominó: “Contigo Más y Mejor Comunicados”, con el fin de verificar la contribución de la comunicación a los objetivos organizacionales, se consideran las siguientes propuestas de mejora:

- En relación a las Campañas de Promoción; que anualmente se elabore una nueva campaña de difusión interna que promueva las buenas prácticas de comunicación interna en la organización y se logre acercar los objetivos organizacionales; para lo cual se debe potenciar la utilización del intranet como medio eficaz de comunicación, la cual se debe seguir incentivando para que los empleados comprendan bien el mecanismo de canje de puntos, y se podría canalizar a través de un taller que se de en cada área de la institución con una demostración práctica del sistema de acreditación, de modo que el alcance sea del 50% mínimo del personal a nivel nacional.
- Se propone volver a promocionar la campaña “Contigo Más y Mejor Comunicados”, a través de material (POP), como son afiches, pancartas, dípticos, trípticos, hojas volantes; como también por medios audiovisuales a través del canal de tv interno, reforzando la imagen de la campaña no solo con el logo sino con los beneficios que

presenta a todos los colaboradores de la institución; y se propone duplicar todos los artículos promocionales como son chompas, camisetas, vasos, esferos, gorras, etc., para generar más interés y mayor alcance de la campaña.

- Se recomienda reforzar los métodos de evaluación y medición vinculados a la consecución de los objetivos específicos de las áreas requirentes de comunicación estratégica, con énfasis en la función de evaluación. Es decir, que la evaluación de la eficacia de la comunicación sea a un nivel avanzado, que considere los cambios de actitud, de opinión y comportamientos de los empleados de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT EP.
- Se recomienda alinear claramente los objetivos de las futuras campañas a los objetivos estratégicos, en la cual se consideren las variables de estudio e indicadores de impacto para la medición y evaluación de la comunicación estratégica, que aporten datos para mostrar el éxito o no en la consecución de los objetivos organizacionales, y que permitan evidenciar las fortalezas para elaborar nuevas acciones y proponer nuevas metas.
- Se recomienda para futuros estudios, que se definan los procesos de Evaluación y Medición de la Comunicación Estratégica en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT EP); y además, que se analice la posibilidad de ubicar a nivel directivo a la Gerencia de Publicidad y Marca en el orgánico estructural de la institución, de modo que no se vea desarticulada de las actividades compartidas con la Gerencia de la Comunicación Social.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez N, A. (2011). *revistacomunicar.com*. Recuperado el 17 de 05 de 2014, de <http://www.revistacomunicar.com/pdf/2011-10-medicion.pdf>
- Alvarez N, A. (2011). *revistacomunicar.com*. Recuperado el 18 de 05 de 2014, de <http://www.revistacomunicar.com/pdf/2011-10-medicion.pdf>
- Alvarez N, A. (2011). *revistacomunicar.com*. Recuperado el 19 de 05 de 2014, de <http://www.revistacomunicar.com/pdf/2011-10-medicion.pdf>
- Alvarez N, A. (12 de 2013). *revistalatinacs.org*. Recuperado el 22 de 05 de 2014, de http://www.revistalatinacs.org/13SLCS/2013_actas/131_Nobell.pdf
- Alvarez N, A. (2013). *revistalatinacs.org*. Recuperado el 20 de 05 de 2014, de http://www.revistalatinacs.org/13SLCS/2013_actas/131_Nobell.pdf
- Alvarez Nobell, A. (2011). *Medición y Evaluación en Comunicación* . Obtenido de <http://www.revistacomunicar.com/pdf/2011-10-medicion.pdf>. Recuperado el 15 de mayo de 2014
- Alvarez Nobell, A. (2014). *Manual del estudiante para la elaboración del trabajo de fin de titulación de grado*. Loja, Loja, Ecuador: Departamento de Ciencias de la Comunicación UTPL.
- Alvarez, A. (2011). *revistacomunicar.com*. Recuperado el 16 de 05 de 2014, de <http://www.revistacomunicar.com/pdf/2011-10-medicion.pdf>
- APC. (2011). *apc.org*. Obtenido de <http://www.apc.org/es/glossary/term/201>
- Banco de la República Colombia. (S.f.). *banrepcultural.org*. Obtenido de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/periodismo/losmediosdecomunicacion.htm>
- Behar Rivero, D. (2008). *Metodología de la Investigación*. España: Shalom.
- Beltrán, J. (agosto de 2004). *Ibiscom*. Obtenido de Recuperado el 13 de Mayo de 2014, de http://www.ibiscom.net/index.php?option=com_content&view=article&id=46:las-organizaciones-orientadas-por-procesos&catid=25:a&Itemid=20

- Bernays, E. L. (S.f.). *Los últimos: radiografía de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias.
- Bilella, M. (20 de octubre de 2014). *culturacomunicativa.wordpress.com*. Obtenido de <http://culturacomunicativa.files.wordpress.com>
- Boas, L. (10 de julio de 2012). *ongsostenible.org*. Obtenido de <http://ongsostenible.org/procesos-de-planificacion/planificacion-de-acciones>
- Cámara López, L. (2005). *kalidadea.org*. Recuperado el 20 de 05 de 2014, de http://www.kalidadea.org/kompartiendo/kompartedocumentos/calidad/3.planificacion_estrategica%20CIDEAL.pdf
- Cámara López, L. (2005). *kalidadea.org*. Obtenido de http://www.kalidadea.org/kompartiendo/kompartedocumentos/calidad/3.planificacion_estrategica%20CIDEAL.pdf
- Carrera, I. D. (28 de julio de 2014). *Campaña Contigo Más y Mejor Comunicados para la Planificaciòn Estratégica y Evaluaciòn de la Comunicaciòn:P. Mèndez, Entrevistador*. CNT.
- Carretón Ballester, M. (2010). *Las Relaciones Públicas en la sociedad del conocimiento*. : Alicante - España: Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas.
- Castillo, M. (16 de marzo de 2011). *scribd.com*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/50917397/Planificacion-Estrategica>
- Catenaria. (S.f.). *catenaria.cl*. Obtenido de http://www.catenaria.cl/A_gcom.php
- Chavis, J. (S.f.). *ehowenespanol.com*. Obtenido de http://www.ehowenespanol.com/objetivo-negocios-sobre_168420/
- Chiavenato, I. (2003). *Administración en los tiempos modernos*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Cibercultura. (27 de octubre de 2010). *es.slideshare.net*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/seminariociber/evaluacin-de-gestin-de-la-comunicacin>
- clubensayos. (9 de agosto de 2011). *clubensayos.com*. Obtenido de <http://clubensayos.com/Temas-Variados/Publicos-De-La-Empresa/39844.html>

CNT. (2014). *cnt.gob.ec*. Obtenido de <http://www.cnt.gob.ec/index.php/antecedentes-historicos>

CNT EP. (octubre de 2014). *cnt.gob.ec*. Obtenido de <http://corporativo.cnt.gob.ec/aplicaciones-internas-cnt/>

CNT EP. (octubre de 2014). *cnt.gob.ec*. Obtenido de <http://corporativo.cnt.gob.ec/estrategia-empresarial-alineamiento/>

CNT EP. (octubre de 2014). *cnt.gob.ec*. Obtenido de <http://corporativo.cnt.gob.ec/tecnologia/>

Comunicación Interna. (2014). *bwcomunicacion.com*. Obtenido de <http://www.bwcomunicacion.com/servicios/medicion-de-comunicacion-interna/>

COMUNICACIÓN U.UTPL. (2012). *POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE COMUNICACIONES - UTPL*. Loja, Loja, Ecuador: Ediloja.

Comunicaciones. (2014). *apc.org*. Obtenido de <http://www.apc.org/es/glossary/term/201>

comunicacionestrategica. (febrero de 2010). *comunicacionestrategica.pe*. Obtenido de <http://www.comunicacionestrategica.pe/2010/02/que-es-comunicacion-estrategica.html>

Conceptos estrategicos clave. (2006). *conceptosestrategicosclave.blogspot.com*. Obtenido de <http://conceptos-estrategicos-clave.blogspot.com/2006/11/estrategia-de-comunicacin.html>

Corporación Nacional de Telecomunicaciones. (2010). *Procedimiento de diseño y ejecución de campañas de comunicación y cultura organizacional*. Gerencia de Comunicación Social.: Quito.

Corporación Nacional de Telecomunicaciones. (septiembre de 2012). Reglamento Orgánico Funcional CNT. *Reglamento interno*. Quito, Pichincha, Ecuador: s.e.

Corporación Nacional de Telecomunicaciones. (2014). *Catálogo de Productos y Servicios de la CNT EP*. . Quito, Pichincha, Ecuador: CNT EP.

Corporacion Nacional de Telecomunicaciones. (31 de octubre de 2014). *cnt.gob.ec*.
Obtenido de <https://www.cnt.gob.ec/movil/planes/>

Corporacion Nacional de Telecomunicaciones. (31 de 10 de 2014). *cnt.gob.ec*. Obtenido
de <https://www.cnt.gob.ec/movil/planes/>

Costa, J. (2012). *El DirCom hoy. Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. . Barcelona: iGráfico.

Cruz, F. N. (2006). *www.gestiopolis.com*. Obtenido de
<http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/comunicacion-estrategica.htm>

Cutura comunicativa. (2012). *Culturacomunicativa.files.wordpress.com*. Obtenido de
<http://culturacomunicativa.files.wordpress.com/2012/05/capitulo31.pdf>

Dávila Z., S. (2001). *Teoría de las Organizaciones, Organización Diseño y Gestión por Procesos*. . Quito - Ecuador: Ediciones Consultoría Empresarial.

Definición de. (s.f). Recuperado el septiembre de 2013, de <http://definicion.de>

Definición.org. (2014). Obtenido de <http://www.definicion.org/corretaje>

Definición.org. (S.f.). Obtenido de <http://www.definicion.org/corretaje>

Delgado, J. (9 de agosto de 2013). *rinconpsicologia.com*. Obtenido de
<http://www.rinconpsicologia.com/2013/08/los-objetivos-de-resultado-y-de-proceso.html>

Dircomsocial. (26 de Abril de 2012). *Dircomsocial.com*. Obtenido de
<http://www.dircomsocial.com/profiles/blogs/comunicacion-estrategica>

Dussan, K. (2013). *kdussanplaneacion.blogspot.com*. Obtenido de
<http://kdussanplaneacion.blogspot.com/2012/01/que-es-el-diagnostico-estrategico.html>

Duval, I. (7 de mayo de 2013). *marketingdirecto.com*. Obtenido de
<http://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/mision-vision-y-valores-conceptos-fundamentales-para-el-buen-desarrollo-de-una-empresa/>

- EcuRed. (2014). *ecured.cu*. Obtenido de http://www.ecured.cu/index.php/Observaci%C3%B3n_cient%C3%ADfica
- El Deber. (1 de julio de 2014). *eldeber.com.bo*. Obtenido de <http://www.eldeber.com.bo/vernotacolumnistas.php?id=120227212653>
- Empresa Pública Metropolitana de Hábitat y Vivienda. (2014). *epmhv.quito.gob.ec*. Obtenido de <http://www.epmhv.quito.gob.ec/index.php/direccion-tecnica>
- España, P. d. (S.f.). *solucionesong.org*. Obtenido de http://www.solucionesong.org/img/foros/4c8ddf9bb43a2/Elaboracion_plan_de_comunicacion_PPVE.pdf
- F. M. Pinilla, J. I. (19 de septiembre de 2008). *mailxmail.com*. Obtenido de <http://www.mailxmail.com/curso-marketing-produccion-costes/marketing-definicion-objetivos-produccion>
- Garrido, J. F. (2004). *Comunicación Estratégica*. Gestion 200.
- Gaviria, O. E. (2009). *intellectum.unisabana.edu.co*. Obtenido de <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/2660/1/122005.pdf>
- gestiopolis. (agosto de 2006). *gestiopolis.com*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/comunicacion-estrategica.htm>
- González, D. (2014). *Campaña Contigo Más y Mejor Comunicados para la Planificación Estratégica y Evaluación de la Comunicación*. (P. Méndez, Entrevistador).
- Gruning, & Hunt, J. (2000). *Dirección de Relaciones Públicas*. Madrid: Gestión.
- Hernández, T. d. (2012). *es.slideshare.net*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/TessieAlejo/qu-es-la-comunicacin-organizacional>
- Hugo, I. (22 de octubre de 2008). *adminoperaciones.blogspot.com*. Obtenido de <http://adminoperaciones.blogspot.com/2008/10/objetivo-de-los-sistemas-de-produccion.html>

- Ibarra, W. (2010). *comunicacionestrategica.pe*. Obtenido de <http://www.comunicacionestrategica.pe/2010/02/que-es-comunicacion-estrategica.html>
- Intellectum. (S.f.). *Intellectum.unisabana.edu.co*. Obtenido de <http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/2660/1/122005.pdf>
- J.D.J. (19 de marzo de 2006). *Planificacionygestionestrategica.blogspot.mx*. Obtenido de <http://planificacion-y-gestion-estrategica.blogspot.mx>
- Kume, A. (2012). *crecenegocios.com*. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/concepto-de-encuesta/>
- López F., L. (2004). *Comunicación y Medios de Información*. Bogotá, Colombia: El Búho.
- Lucas Marín, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. . Bosch: Coleccion Bosch Comunicación.
- Mendoza, C. (28 de marzo de 2013). *es.slideshare.net*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/CynthiaMendoza10/teoria-de-la-accion-comunicativa-habermas-17780306>
- Monerri, A. (15 de noviembre de 2006). *conceptos-estrategicos-clave.blogspot.com*. Obtenido de <http://conceptos-estrategicos-clave.blogspot.com/2006/11/estrategia-de-comunicacin.html>
- Mora Vanegas, C. (11 de noviembre de 2011). *El portal del administrador*. Obtenido de <http://el-portal-del-administrador.lacoctelera.net/post/2011/11/20/comunicacion-organizacional-el-comportamiento-organizacional>
- Planificacion y gestion estrategica. (Agosto de 2006). *planificacionygestionestrategica.blogspot.mx*. Obtenido de <http://planificacion-y-gestion-estrategica.blogspot.mx/>
- Planificacion y gestion estrategica. (2012). *Planificacion y gestion estrategica.blogspot.mx*. Obtenido de <http://planificacion-y-gestion-estrategica.blogspot.mx/>
- Revista Vistazo. (2014). *500 mayores empresas del Ecuador 2013*. 8. Guayaquil: Vistazo.

Ruiz, A. (30 de noviembre de 2011). *es.slideshare.net*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/angelarui24/objetivos-organizacionales-15430529>

Sánchez, D. A. (29 de marzo de 2011). *es.scribd.com*. Obtenido de <http://es.scribd.com/doc/51837467/Definicion-de-Cultura-Corporativa>

Secretaría de Salud México. (1994). *dgplades.salud.gob.mx*. Obtenido de http://www.dgplades.salud.gob.mx/descargas/dhg/DEFINICION_INDICADORES.pdf

Servicios Profesionales. (2010). *spw.cl*. Obtenido de http://www.spw.cl/proyectos/apuntes2/cap_14.htm

Sinnexus. (2014). *sinnexus.com*. Obtenido de http://www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx

Solano, M. D. (26 de abril de 2012). *dircomsocial.com*. Obtenido de <http://www.dircomsocial.com/profiles/blogs/comunicacion-estrategica>

tiemposmodernos. (3 de marzo de 2010). *tiemposmodernos.eu*. Obtenido de <http://www.tiemposmodernos.eu/la-delegacion-de-funciones-ret/>

Universidad de las Palmas de Gran Canaria. (S.f.). *ulpgc.es*. Obtenido de https://www.ulpgc.es/hege/almacen/download/11/11278/4_control_de_gestio.pdf

Wigodski, J. (10 de julio de 2010). *metodologiaeninvestigacion.blogspot.com*. Obtenido de <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/variables.html>



ANEXOS



ANEXO 1

ENTREVISTA:	ING. DIEGO CARRERA
CARGO:	GERENTE DE COMUNICACIÓN SOCIAL
EMPRESA:	CORPORACIÓN NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES, CNT EP
CAMPAÑA:	“CONTIGO MÁS Y MEJOR COMUNICADOS”
FECHA:	LUNES 28 DE JULIO DE 2014 A LAS 11:00
REALIZADO POR:	PAULINA MÉNDEZ PESANTES
CARRERA:	EGRESADA DE LA CARRERA DE ASISTENCIA GERENCIAL Y RELACIONES PÚBLICAS
UNIVERSIDAD:	UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
PROGRAMA:	“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN ECUADOR”

FASE ESTRATÉGICA

MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

¿Qué características tiene la CNT EP en cuanto a su actividad, sector, misión, visión y valores?

La CNT es una empresa dedicada a la provisión de servicios de telecomunicaciones convergentes, no solamente de fijos, sino de servicios de TV pagada y servicios móviles, y nuestra misión es proveer de estos servicios a todo el país con una amplia cobertura; y, nuestra visión es ser la mejor empresa en el ámbito de las telecomunicaciones, entre los valores están ligados al desempeño empresarial, trabajo en equipo, productividad, calidad de servicio.

¿Qué modelo o perfil gerencial predomina en la CNT EP?

Por las características de la empresa obviamente el perfil técnico al ser una empresa muy vinculada al tema de las telecomunicaciones, la gente debe estar preparada en nuevas tecnologías, nuevas tendencias en cuanto a redes, conectividad, etc., entonces el perfil predominante es técnico.

¿La gestión de comunicación ocupa un espacio en los ejes estratégicos de la CNT EP?

Si, por eso existe la Gerencia de Comunicación Social que es una gerencia de staff dependiente de la Gerencia General, estamos vinculados de manera transversal a los objetivos organizacionales y estratégicos de la empresa.

¿La Gerencia de Comunicación Social de la CNT EP tiene una posición directiva o gerencial?

Mas gerencial, sin embargo también es directiva por ciertos niveles de gestión que el Gerente General delega, quien da directrices y políticas, pero eminentemente la posición del área es gerencial.

¿Existen procedimientos organizacionales de control de gestión en la CNT EP? ¿Se emplean? ¿Con qué rigurosidad, periodicidad?

Si, existen indicadores de control propio del área y organizacionales que permiten controlar de mejor manera nuestra gestión, y como Gerencia de Comunicación empleamos un sistema de indicadores mensuales, trimestrales, semestrales, que sirven para los reportes al Gerente General.

¿La gestión de comunicación está sometida a dichos procedimientos de control organizacional?

Sí, hay un mapa de indicadores propios de la Gerencia de Comunicación Social, y desde este año se está levantando un cuadro de mando atado a la estrategia de la organización y habrá uno o dos objetivos estratégicos que son visualizados por el Gerente General y el Directorio.

OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

¿Los objetivos estratégicos de la CNT EP se tienen en cuenta para llevar adelante la gestión de comunicación?

Si, especialmente los que están ligados al tema de personal y comercial, hay objetivos estratégicos vinculados a ventas, que si bien hay un área de Marketing que esta a cargo de la publicidad y promoción también lleva la comunicación institucional a través de

convenios atada al cumplimiento de los objetivos estratégicos en cuanto a posicionamiento de marca y ventas; y, a personal como desarrollo organizacional y gestión del cambio también está muy vinculado a la comunicación.

¿La gestión de comunicación está relacionada con el modelo de gestión, de liderazgo y de cultura de la CNT EP?

Está muy relacionada, somos un área transversal y se soporta más en esta gerencia, el área de Desarrollo Organizacional donde se maneja el modelo de gestión de cambio, el tema de liderazgo y de cultura organizacional.

¿Existe un plan estratégico de comunicación que tenga relación directa con el plan estratégico de la CNT EP?

Sí, todos los años se elabora el Plan de Comunicación Social Anual que apunta a fortalecer los objetivos estratégicos de la empresa en los que tenemos ingerencia directa o vinculada como son los recursos humanos, ventas, entre otros.

¿Existen planes operativos de comunicación que estén en relación directa con los planes operativos de la CNT EP?

Sí, al contar con el Plan Estratégico se elabora un Plan Operativo Anual (POA) de cada jefatura que pertenece a esa gerencia, además de las provincias que están vinculadas con los planes operativos anuales.

¿La CNT EP ha determinado indicadores claros y precisos para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos?

Sí, hay una Gerencia de Planificación Empresarial que trabaja con un modelo PMO para la dirección de proyectos, hay un cuadro de mando, hay objetivos e indicadores de venta, instalación, reparación, recursos humanos, que son revisados periódicamente en staffs nacionales.

OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN

¿Cuáles son los objetivos de comunicación definidos para el plan “CONTIGO MÁS Y MEJOR COMUNICADOS”?

Hay algunos, y uno es el de posicionamiento de marca y de valores, misión, visión y objetivos estratégicos dentro de la organización; y, el específico de la campaña que fue definido porque la campaña esta cerrándose, fue el posicionamiento de buenas prácticas de comunicación internas para todo el personal.

¿Realizaron algún estudio previo para definir que los objetivos de comunicación se ajusten a las necesidades de la CNT EP?

Tenemos encuestas periódicas, mediciones de nuestras campañas, de nuestros medios de comunicación y podemos detectar tendencias respecto a las necesidades de la organización que se plantean en base a los resultados.

¿Existe correlación directa entre los objetivos de comunicación definidos y los objetivos de la CNT EP?

Si, usamos como insumo las mediciones de clima y cultura, para mejorar aspectos de liderazgo por ejemplo, la falta de comunicación de ciertas áreas con los técnicos también, esas mediciones de clima y cultura son un insumo muy valioso para generar planes de comunicación.

El programa “CONTIGO MÁS Y MEJOR COMUNICADOS”, ¿Se ha definido con objetivos (de producción) que verifican de manera continua su cumplimiento?

Sí, hay una matriz general tanto a nivel estratégico como a nivel operativo, donde se contralan tiempos de publicación, de difusión, de realización de los productos, para ir verificando el cumplimiento de los objetivos de la campaña.

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

Si, al ser un tema in house es la Gerencia de Comunicación Social a través de la Jefatura de Imagen Corporativa que elaboró el plan, por lo tanto estamos muy vinculados al desarrollo de los objetivos.

FASE TÁCTICA

VARIABLES DE INTERÉS A EVALUAR DE LOS OBJETIVOS DE RESULTADO

¿La campaña “CONTIGO MÁS Y MEJOR COMUNICADOS” ha sido determinada a partir de las variables propuestas en los objetivos organizacionales?

Si, utilizamos variables de distintas áreas que nos dan la tendencia hacia donde debemos apuntar la comunicación para que tenga efectividad, hay variables como el tema de falta de viabilidad, falta de comunicación interna que han sido tomados en cuenta para elaborar los objetivos de esta campaña.

¿Existe claridad conceptual (todo los actores involucrados comprenden el alcance) sobre las variables de comunicación sobre las cuales se pretende gestionar?

Si, en las mediciones realizadas tenemos un alto nivel de gente que ha participado y que se ha vinculado, que entiende hacia donde se apuntaba la campaña, no en el 100% pero si la mayoría de los colaboradores están claros en los objetivos de la campaña.

DIMENSIONES E INDICADORES A MEDIR DE LOS OBJETIVOS DE RESULTADO

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

Si hay indicadores cualitativos, que se utilizan para generar encuestas que indican que hay cambios positivos por ejemplo y que permiten medir variaciones.

¿Los indicadores permiten medir resultados una vez cumplimentada la acción de comunicación propuesta para cada objetivo de comunicación?

Son en base a encuestas, medición de impacto ligado a percepción y a nivel de participación de la gente, que permiten medir de alguna manera esos resultados.

FASE OPERATIVA

NIVELES Y DISPOSITIVOS DE MEDICIÓN

¿Existía un diagnóstico inicial sobre el estado actual del cumplimiento de los objetivos propuestos para el programa?

No, no había un objetivo puntual que cumplir como son las buenas prácticas, los estudios de clima y cultura, es decir al no existir estos objetivos no existía un diagnóstico inicial.

¿Al momento de medir resultados, se plantearon escalas para graduar la variación y agrupar las mediciones?

En la metodología si, está planteado tener ciertas escalas, no es un estudio profundo al ser una encuesta virtual pero hay ciertos niveles que nos permiten ver tendencias en la gente.

¿Se tienen claridad respecto de las diferencias que existen entre el diagnóstico inicial (6.1) y las metas que se pretenden alcanzar?

Existe claridad pero al no haber un diagnóstico inicial como Comunicación, sino que se tomaron variables del área de recursos humanos para plantear la campaña.

¿Cómo se midieron los cambios en las variables de comunicación gestionadas?

A nivel de encuestas en temas cualitativos y cuantitativos.

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

Se emplearon encuestas.

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

Si hay un procedimiento formal, se comunica a los colaboradores el lanzamiento de una campaña y se invita a participar; hay formalidad en la implementación de la herramienta, la encuesta es un software que genera la tabulación automática de resultados, de esa manera existe formalidad y una estructura en cuanto al levantamiento.

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

Sí, hay un mapa de procesos propio y se gestiona en base a eso, las mediciones, las realizaciones de campaña, que son actividades y funciones propias de la Gerencia de Comunicación.

TRATAMIENTO DE RESULTADOS

¿Se han procesado los datos obtenidos de las mediciones realizadas?

Si, están tabulados a través de un software que despliega datos demográficos de la población que participó en la campaña, como la dependencia a la que pertenece, el edificio donde se ubica el personal encuestado, etc. Están procesados esos datos.

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

Se están analizando los datos de la encuesta para presentar un informe a la Gerencia General de la CNT EP.

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

Estamos en etapa de análisis y de lo que interpretamos son resultados positivos del personal que participó en la encuesta de la campaña, tenemos una muestra de más de 500 colaboradores, que metodológicamente es muy bueno para el universo de personas que trabajan en la CNT EP, quienes han recibido de manera positiva la campaña.

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

Si, se informará a las áreas involucradas, ya que en esta campaña se consideraron insumos de clima y de cultura organizacional, y hay un trabajo sobre indicadores puntuales.

REPORTES e INFORMES

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

Si, presentamos informes del proceso de lanzamiento, sostenimiento y cierre de programas y campañas, y entregamos a las áreas requirentes de las campañas para que conozcan los resultados, con el fin de reforzar, hacer un re lanzamiento de la campaña, o cerrar con los resultados obtenidos.

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

Si, en todos los informes se incluyen conclusiones y recomendaciones, como por ejemplo asignación de nuevos recursos de personal, mayor información para realizar campañas efectivas.

¿Realizaron reportes sobre los resultados? ¿A quién se los presentaron?

La Campaña **“CONTIGO MÁS Y MEJOR COMUNICADOS”** fue creada por la Gerencia de Comunicación Social, por tanto los reportes son entregados a la Gerencia General; y respecto a las demás campañas se reportan los resultados de las mediciones a las áreas requirentes.

ANEXO 2

ENTREVISTA:	ING. DIANA GONZÁLEZ
CARGO:	Jefe de Comunicación e Imagen Corporativa / Gerencia de Comunicación Social
EMPRESA:	Corporación Nacional de Telecomunicaciones, CNT EP
CAMPAÑA:	“CONTIGO MÁS Y MEJOR COMUNICADOS”
FECHA:	Viernes 12 de septiembre de 2014 a las 11:00
REALIZADO POR:	Paulina Méndez Pesantes
CARRERA:	Egresada de la Carrera de Asistencia Gerencial y Relaciones Públicas
UNIVERSIDAD:	Universidad Técnica Particular de Loja
PROGRAMA:	“Planificación Estratégica y Evaluación de la Comunicación en Ecuador”

FASE ESTRATÉGICA

MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

¿Qué características tiene la CNT EP en cuanto a su actividad, sector, misión, visión y valores?

La CNT EP tiene como actividad la comercialización de los servicios de telecomunicaciones, visión empresa líder en el mercado de las telecomunicaciones, con calidad de servicios de clase mundial, y ser el orgullo de los ecuatorianos, en cuanto a sus valores está el trabajo de equipo, cumplir objetivos organizacionales, ser socialmente responsable, atención al cliente.

¿Qué modelo o perfil gerencial predomina en la CNT EP?

El perfil gerencial es alto, todos los gerentes de la CNT EP deben acreditar un título de cuarto nivel, es decir una maestría relacionada con las actividades que realiza en el puesto, en este caso el Gerente de Comunicación Social tiene conocimientos de Dirección de Comunicación y Planificación Empresarial.

¿La gestión de comunicación ocupa un espacio en los ejes estratégicos de la CNT EP?

Por supuesto, la Comunicación dentro de la CNT EP es considerada estratégica, existe una política de comunicación y es transversal a los ejes de los objetivos de la organización.

¿La Gerencia de Comunicación Social de la CNT EP tiene una posición directiva o gerencial?

Las dos posiciones, la Gerencia de Comunicación Social está ubicada a nivel gerencial, y es una gerencia de staff perteneciente a la Gerencia General a nivel directivo, por eso esta área se puede decir que tiene las dos posiciones dentro de la organización de la CNT EP.

¿Existen procedimientos organizacionales de control de gestión en la CNT EP? ¿Se emplean? ¿Con qué rigurosidad, periodicidad?

La CNT en toda su estructura tiene un orgánico funcional, es decir tiene un manual de funciones para cada colaborador, área y gerencia; dentro de las cuales se definen mecanismos de control, que definen los entregables para esta gerencia.

¿La gestión de comunicación está sometida a dichos procedimientos de control organizacional?

Efectivamente, se realiza la planificación anual de la comunicación y se entregan reportes trimestrales de la gestión realizada.

OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

¿Los objetivos estratégicos de la CNT EP se tienen en cuenta para llevar adelante la gestión de comunicación?

Considero lo contrario, la gestión de la comunicación está para cumplir los objetivos estratégicos de la organización, apoyando como Gerencia de Comunicación Social a las demás áreas de la empresa, sin comunicación es imposible cumplir con los objetivos de las organizaciones, por eso tiene que ser efectiva.

¿La gestión de comunicación está relacionada con el modelo de gestión, de liderazgo y la cultura de la CNT EP?

Sí, todos los objetivos, actividades, y planificación están alineadas con los objetivos organizacionales.

¿Existe un plan estratégico de comunicación que tenga relación directa con el plan estratégico de la CNT EP?

Sí, tenemos un Plan Anual de Comunicación relacionada con el Plan Estratégico de la CNT EP.

¿Existen planes operativos de comunicación que estén en relación directa con los planes operativos de la CNT EP?

Sí, desde este año (2014); y, se han mantenido reuniones con las diferentes áreas de la CNT, para conocer las actividades operativas y necesidades y alinear a nuestros objetivos de comunicación.

¿La CNT EP ha determinado indicadores claros y precisos para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos?

Si, la CNT tiene un tablero de control y mando gestionado por la Gerencia de Planificación Empresarial, en la cual constan los indicadores de gestión de la empresa ligados a los objetivos organizacionales; y, se ha incluido a la Gerencia de Comunicación Social a partir de este año.

OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN

¿Cuáles son los objetivos de comunicación definidos para el plan “CONTIGO MÁS Y MEJOR COMUNICADOS” ?

El objetivo general de comunicación de la campaña “*Contigo Más y Mejor Comunicados*”, era fortalecer la comunicación empresarial; y, entre los objetivos específicos está la aplicación de buenas prácticas, por ejemplo que los colaboradores no utilicen el celular

mientras mantienen reuniones, mayor conocimiento de la CNT por parte de sus colaboradores, participación en trivias, concursos, actividades interactivas, apoyo a los embajadores de cada área que colaboran con la Gerencia de Comunicación Social como líderes informales, pero que forman parte del ejercicio comunicativo de la CNT.

¿Cómo se relaciona con el público externo la campaña “CONTIGO MÁS Y MEJOR COMUNICADOS”

La campaña está vinculada al clima laboral y buenas prácticas dentro de la organización, logrando una cultura de comunicación interna para atender de mejor manera al cliente externo, y esto se lo hace al impartir a los empleados mayor conocimiento de la empresa, de sus productos y servicios para proyectar una mejor imagen de la institución hacia el público.

¿Realizaron algún estudio previo para definir que los objetivos de comunicación se ajusten a las necesidades de la CNT EP?

No se realizó ningún estudio previo.

¿Existe correlación directa entre los objetivos de comunicación definidos y los objetivos de la CNT EP?

Los objetivos de comunicación son un eje transversal a los objetivos de la comunicación, respecto a la campaña se la definió para fortalecer la comunicación interna que tiene fuerte incidencia en la comunicación externa.

El programa “CONTIGO MÁS Y MEJOR COMUNICADOS”, ¿Se ha definido con objetivos (de producción) que verifican de manera continua su cumplimiento?

Si, respecto a la campaña se definieron objetivos específicos, se realizó el control, y finalmente la medición de la campaña para analizar los resultados.

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

Si, la campaña pertenece al área de comunicación y fue realizada por la Gerencia de Comunicación Social.

FASE TÁCTICA

VARIABLES DE INTERÉS A EVALUAR DE LOS OBJETIVOS DE RESULTADO

¿La campaña “CONTIGO MÁS Y MEJOR COMUNICADOS” ha sido determinada a partir de las variables propuestas en los objetivos organizaciones?

Si.

¿Existe claridad conceptual (todos los actores involucrados comprenden el alcance) sobre las variables de comunicación sobre las cuales se pretende gestionar?

Si, las personas involucradas en la comunicación conocen los objetivos y metas que se plantean con las campañas, disponemos de comunicadores en las diferentes regionales con quienes socializamos el lanzamiento de nuevas campañas.

DIMENSIONES E INDICADORES A MEDIR DE LOS OBJETIVOS DE RESULTADO

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

Es muy complejo determinar indicadores en la comunicación, y verificar que estos se estén cumpliendo, sin embargo consideramos como un indicador el “*conocimiento*”, es decir que la gente conozca el mensaje que se les quiere difundir, por ejemplo uno de los indicadores de la campaña son las buenas prácticas

¿Los indicadores permiten medir resultados una vez cumplimentada la acción de comunicación propuesta para cada objetivo de comunicación?

Si.

FASE OPERATIVA

NIVELES Y DISPOSITIVOS DE MEDICIÓN

¿Existía un diagnóstico inicial sobre el estado actual del cumplimiento de los objetivos propuestos para el programa?

No se hizo un diagnóstico formal, solo en base a la observación de comportamientos internos en relación a la comunicación externa.

¿Al momento de medir resultados, se plantearon escalas para graduar la variación y agrupar las mediciones?

No había escalas, era una medición simple.

¿Se tienen claridad respecto de las diferencias que existen entre el diagnóstico inicial (6.1) y las metas que se pretendían alcanzar?

No, al no contar con un diagnóstico previo, no se puede analizar las diferencias entre el diagnóstico inicial y las metas.

¿Cómo se midieron los cambios en las variables de comunicación gestionadas?

Al no contar con un diagnóstico previo, no se pueden analizar los cambios en las variables de comunicación, solo podemos ver que se cumplieron los objetivos pero no constatar un cambio en las variables.

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

No se emplearon instrumentos, no se midieron las variables de comunicación.

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

Si, para la medición de resultados se realizaron encuestas, y mediciones de otro tipo como la participación de los colaboradores en las actividades propuestas por la organización, por ejemplo si se hace una activación, un envío de un correo, con el fin de analizar cuántas personas respondieron el correo; aunque no es una medición formal se consideró este procedimiento al momento de medir los resultados de la campaña.

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

Si.

TRATAMIENTO DE RESULTADOS.

¿Se han procesado los datos obtenidos de las mediciones realizadas?

Si.

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

Si, al final se elabora un análisis para verificar el alcance del cumplimiento de los objetivos comunicacionales.

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

La interpretación se realizó en base a los resultados, por ejemplo la pregunta (1) respondieron tantas personas y cuáles fueron los resultados de esa respuesta; de esa manera se interpretan los datos y al final se plantean cambios o estrategias posteriores a la medición, dependiendo de los resultados.

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

Si, como resultado de la campaña “*CONTIGO MÁS Y MEJOR COMUNICADOS*”, ahora estamos en un proceso de aplicación de una nueva campaña relacionada con el cambio de actitud de los colaboradores, una vez que conocen más sobre la empresa, sus productos y servicios.

REPORTES e INFORMES

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

La Gerencia de Comunicación Social entrega informes de gestión a la Gerencia General, mismos que enfatizan los logros obtenidos en materia de comunicación.

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

Si, en los informes se incluyen recomendaciones y se aplican en nuevos procesos de comunicación y campañas.

¿Realizaron reportes sobre los resultados? ¿A quién se los presentaron?

El reporte final se elaboró desde la Gerencia de Comunicación Social, y se envió a la máxima autoridad de la organización que es el Gerente General de la CNT EP, quien revisa los resultados y emite lineamientos para continuar con nuevas campañas.

En conclusión, ¿La campaña “*CONTIGO MÁS Y MEJOR COMUNICADOS*” cumplió con los objetivos de comunicación de la organización?

Se cumplió con los objetivos comunicacionales de la campaña.

ANEXO 3

ESTUDIO RESULTADOS DE LA CAMPAÑA

Población de estudio

Colaboradores de la empresa en la ciudad de Quito, que son 2.000 empleados. A continuación se calcula la muestra para la aplicación de encuestas:

Donde:

$$n = \frac{Z^2 * P*Q*N}{E^2 * (N-1) + Z^2 * P*Q}$$

Z = Valor estadístico

N = tamaño de la población

P = Probabilidad de ocurrencia (Si, le interesó la campaña)

Q = Probabilidad de fracaso (No, interesó la campaña)

E = Error máximo: 5%

Aplicando la fórmula:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 2.000}{(0.05)^2 * (2.000 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = \frac{1920,28}{4,99+0.9604}$$

$$n = \frac{1.920,28}{5.95} = 322,74$$

Muestra: 323

Total de empleados encuestados: 323

ANEXO 4

MODELO DE ENCUESTA

La presente encuesta tiene como objetivo determinar la percepción y conocimiento de los colaboradores sobre las actividades realizadas en el transcurso de la campaña **Más y Mejor Comunicados**

1. ¿Conoces sobre la campaña Contigo + y Mejor Comunicados?

SI

NO

2. ¿Has participado en las activaciones de la campaña realizadas en los dos últimos años?

SI

NO

3. ¿Has visitado el espacio de la campaña Contigo + y Mejor Comunicados en la Intranet?

SI

NO

4. ¿Cuántos objetivos tiene la campaña Contigo + y Mejor Comunicados?

2

5

no tiene objetivos

5. “Aplicar buenas prácticas de comunicación empresarial y relaciones interpersonales”, es uno de los objetivos de esta campaña:

SI

NO

6. ¿Has recibido material promocional de la campaña Contigo Más y Mejor Comunicados (chompas, chalecos, paraguas, loncheras, toma-todos, cuadernos, etc)?

Chompa

Chaleco

Tomatodo

- on Resaltadores
- on Desinfectantes
- on Lonchera
- on Camiseta
- on Paraguas
- on No he recibido

7. **¿Conoces sobre el sistema de acumulación de puntos?**

- on SI
- on NO

8. **¿Has canjeado puntos en el sistema de acumulación de puntos?**

- on SI
- on NO

9. **¿Has visto en algún edificio afiches de la campaña Contigo + y Mejor Comunicados?**

- on SI
- on NO

10. **¿Has visto alguno de los programas de TV de la campaña Contigo + y Mejor Comunicado?**

- on SI
- on NO

ANEXO 5

TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Pregunta 1: ¿Conoces sobre la campaña Contigo + y Mejor Comunicados?

CUADRO No.4.2.

DETALLE	FRECUENCIA	%
SI	287	89
NO	36	11,00
SUMAN	323	100

FUENTE: ENCUESTAS

GRÁFICO No.4.1.



FUENTE: ENCUESTAS

El 89% de los encuestados conoce sobre la Campaña Contigo + y Mejor Comunicados, mientras el restante 11% no lo conocía.

Pregunta 2: **¿Has participado en las activaciones de la campaña realizadas en los dos últimos años?**

CUADRO No.4.3.

DETALLE	FRECUENCIA	%
SI	181	56
NO	142	44
SUMAN	323	100

FUENTE: ENCUESTAS

GRÁFICO No.4.2.



FUENTE: ENCUESTAS

El 56% de los encuestados confirma haber participado en las participaciones de la campaña realizada, mientras que el restante 44% no lo ha participado en dichas activaciones.

Pregunta 3: **¿Has visitado el espacio de la campaña Contigo + y Mejor Comunicados en la Intranet?**

CUADRO No.4.4.

DETALLE	FRECUENCIA	%
SI	242	75
NO	81	25

SUMAN	323	100
-------	-----	-----

GRÁFICO No.4.3.



FUENTE: ENCUESTAS

El 75% de los encuestados ha visitado la página de la Intranet. Y visto el espacio de la campaña Más y mejor comunicados

Pregunta 4: ¿Cuántos objetivos tiene la campaña Contigo + y Mejor Comunicados?

CUADRO No.4.5.

DETALLE	FRECUENCIA	%
SI	168	52
NO	155	48
SUMAN	323	100

FUENTE: ENCUESTAS

GRÁFICO No.4.4.



FUENTE: ENCUESTAS

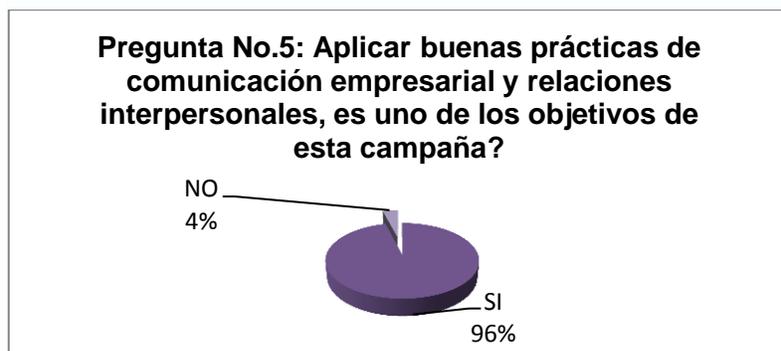
El 52% sabe cuántos son los objetivos de la campaña, mientras que el restante 48% no lo sabe.

Pregunta 5: “**Aplicar buenas prácticas de comunicación empresarial y relaciones interpersonales**”, es uno de los objetivos de esta campaña:

CUADRO No.4.6.

DETALLE	FRECUENCIA	%
SI	310	96
NO	13	4
SUMAN	323	100

GRÁFICO No.4.5.



FUENTE: ENCUESTAS

El 96 % de los encuestados sabe que este objetivo pertenece a la campaña, mientras que el restante 4% no lo sabía.

Pregunta 6: **¿Has recibido material promocional de la campaña Contigo Más y Mejor Comunicados (chompas, chalecos, paraguas, loncheras, toma-todos, cuadernos, etc)?**

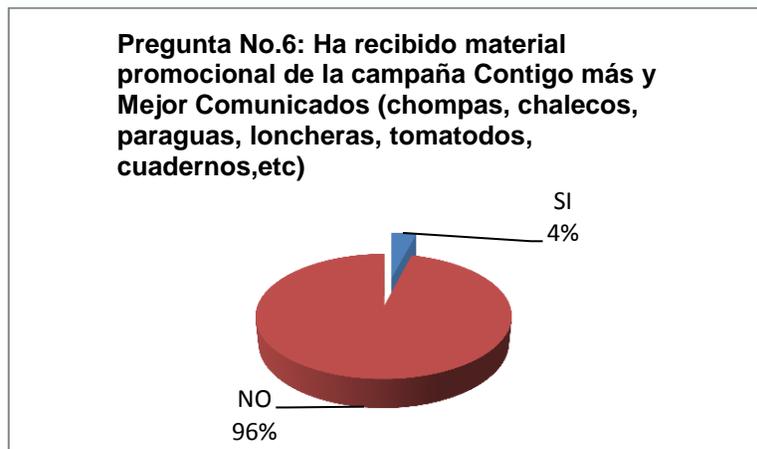
CUADRO No.4.7.

DETALLE	FRECUENCIA	%
---------	------------	---

SI	13	4
NO	310	96
SUMAN	323	100

FUENTE: ENCUESTAS

GRÁFICO No.4.6.



FUENTE: ENCUESTAS

El 96% de los encuestados indican que no han recibido los materiales de la campaña y apenas el 4% si lo ha recibido, razón que se debe investigar los motivos de la demora y quienes son los responsables del mismo.

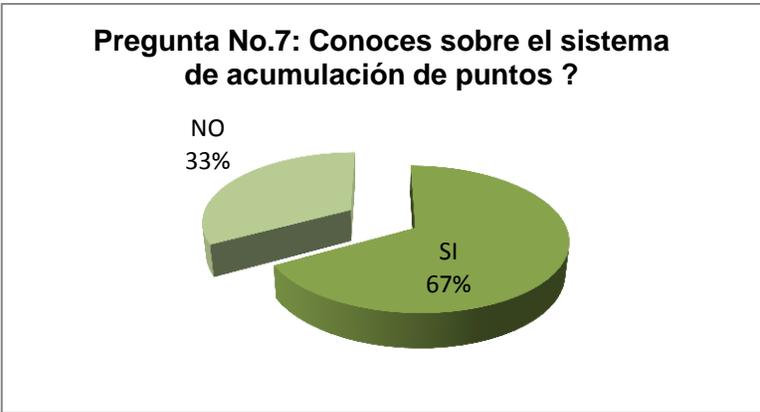
Pregunta 7: **¿Conoces sobre el sistema de acumulación de puntos?**

CUADRO No.4.8.

DETALLE	FRECUENCIA	%
SI	216	67
NO	107	33
SUMAN	323	100

FUENTE: ENCUESTAS

GRÁFICO No.4.7.



FUENTE: ENCUESTAS

El 67% de los encuestados conocen a cerca de la acumulación de puntos, mientras que el restante 33% no lo conoce.

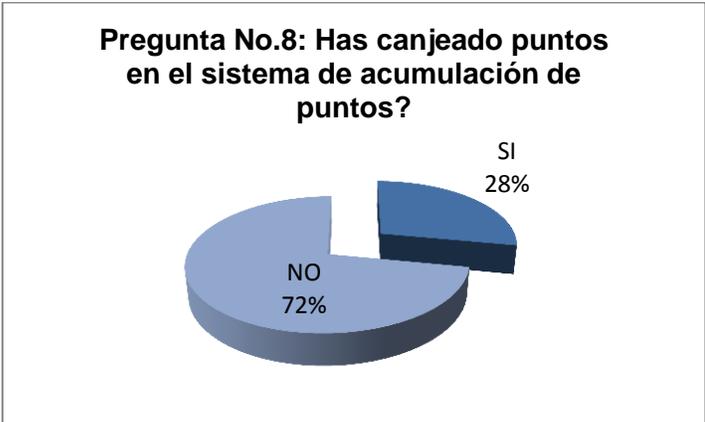
Pregunta 8: ¿Has canjeado puntos en el sistema de acumulación de puntos?

CUADRO No.4.9.

DETALLE	FRECUENCIA	%
SI	90	28
NO	233	72
SUMAN	323	100

FUENTE: ENCUESTAS

GRÁFICO No.4.8.



FUENTE: ENCUESTAS

El 72% de los encuestados no ha canjeado en el sistema de acumulación de puntos y únicamente 28% si lo ha hecho.

Pregunta 9: **¿Has visto en algún edificio afiches de la campaña Contigo + y Mejor Comunicados?**

CUADRO No.4.10.

DETALLE	FRECUENCIA	%
SI	249	77
NO	74	23
SUMAN	323	100

FUENTE: ENCUESTAS

GRÁFICO No.4.9.



El 77% de los encuestados han visto los afiches de la campaña, Contigo + Mejor Comunicados y el 23 % no se ha fijado.

Pregunta 10: **¿Has visto alguno de los programas de TV de la campaña Contigo + y Mejor Comunicado?**

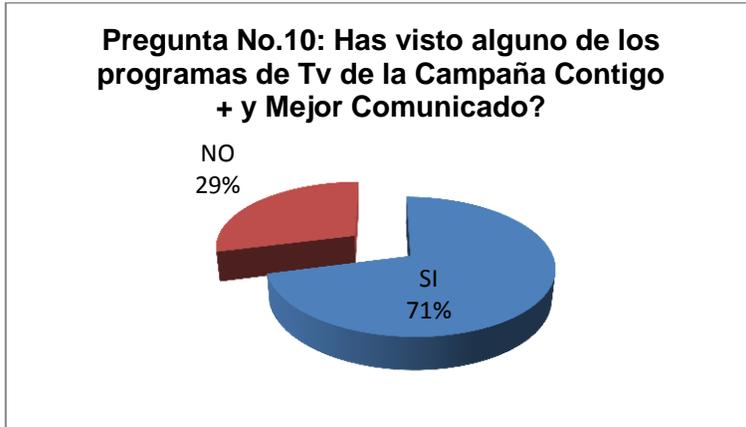
CUADRO No.4.11.

DETALLE	FRECUENCIA	%
SI	229	71

NO	94	29
SUMAN	323	100

FUENTE: ENCUESTAS

GRÁFICO No.4.10.



FUENTE: ENCUESTAS

El 71 % de los encuestados han visto alguno de los programas de la campaña, mientras el restante el 29% no lo ha hecho.