



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

TITULACIÓN DE LICENCIADO EN ASISTENCIA GERENCIAL Y  
RELACIONES PÚBLICAS

**Medición y evaluación en comunicación estratégica. Caso de estudio:  
Arcor**

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

AUTOR: Castro Santana, Silvia de Lourdes

DIRECTOR: Yaguache Quichimbo, Jenny Jovita, Lcda.

CENTRO UNIVERSITARIO VILLAFLORA

2015

## APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Licenciada.

Jenny Jovita Yaguache Quichimbo.

**DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: "Medición y evaluación en comunicación estratégica. Caso de estudio: Arcor" realizado por Silvia de Lourdes Castro Santana, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, febrero de 2015

f) Menny Yaguache

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Silvia de Lourdes Castro Santana declaro ser autora del presente trabajo de fin de titulación: Medición y evaluación en comunicación estratégica. Caso de Estudio: Arcor, de la Titulación de Licenciado en Asistencia Gerencial y Relaciones Públicas siendo Lcda. Jenny Jovita Yaguache Quichimbo directora del presente trabajo; 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.

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

f).....

Autor: Silvia de Lourdes Castro Santana

Cédula: 171228316-5

## DEDICATORIA

Dedico este Trabajo a Dios por sobre todas las cosas, porque sin El no sería posible el cumplimiento de esta etapa de mi vida.

A mis padres, pilar fundamental en mi vida porque con su apoyo incondicional me ayudaron a seguir con fuerza y coraje aun cuando los obstáculos estuvieron presente, por eso este sueño de ser una Profesional es por ustedes y para ustedes.

A mi esposo quien fue el promotor principal para la culminación de este trabajo, a mi hermano y sobrina por el apoyo incondicional en toda mi carrera universitaria

De manera especial a mi tío Carlitos (+) quien no alcanzó a compartir conmigo esta felicidad, sin embargo tengo la seguridad que desde el lugar que se encuentre se sentirá orgullo de este logro.

A ustedes con amor infinito desde el centro de mi corazón.

*SILVIA*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco infinitamente a Dios, a los seres de Luz, y a los ángeles que me guiaron e iluminaron en el desarrollo de esta tesis, y también por su ayuda para cumplir esta meta, permitiéndome disfrutar este logro con todos mis seres queridos.

A mi Papá y Mamá por estar siempre junto a mí, apoyándome a lo largo de mi vida, por la confianza depositada en mí, son ustedes quienes me inspiran día a día a ser lo que soy.

A ti Lenin por incentivar me todos los días para la culminación de este proyecto; a mi hermano y sobrina por estar a mi lado y brindarme una mano amiga; y a mi familia en general de manera especial a mis tías Matico, Bachita y tío Carlitos (+) por toda la preocupación y las palabras de aliento.

Finalmente un agradecimiento especial a mí Directora de Tesis Lcda. Jenny Yaguache, y a la Coordinadora de este proyecto Mgs. Mónica Abendaño por su dirección y ayuda invaluable en el desarrollo de esta Tesis.

***A TODOS USTEDES MIL GRACIAS***

## INDICE DE CONTENIDO

|   |     |
|---|-----|
| APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN .....      | I   |
| DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....                    | II  |
| DEDICATORIA .....   | III |
| AGRADECIMIENTO .....  | IV  |
| INDICE DE CONTENIDO .....   | V   |
| RESUMEN.....  | 1   |
| ABSTRACT .....  | 2   |
| INTRODUCCIÓN.....   | 3   |
| CAPÍTULO I MARCO INSTITUCIONAL.....                                 | 5   |
| 1.1. Antecedentes.....  | 6   |
| 1.1.1. Reseña histórica.....  | 6   |
| 1.1.2. Sector institucional al que pertenece .....                  | 9   |
| 1.1.3. Identidad corporativa. ....                                  | 9   |
| 1.1.4. Valores institucionales. ....                                | 10  |
| 1.1.5. Información corporativa. ....                                | 11  |
| 1.1.6. Razón y objetivo social .....                                | 12  |
| 1.1.7. Tipo de empresa.....   | 12  |
| 1.2. Objetivos institucionales de la empresa .....                  | 13  |
| 1.3. Localización y dimensiones .....                               | 13  |
| 1.4. Estructura organizativa .....                                  | 13  |
| 1.5. Instituciones con las que se relaciona.....                    | 15  |
| 1.6. Imagen visual .....  | 17  |
| 1.7. Comunicación interna .....                                     | 19  |
| 1.8. Comunicación externa .....                                     | 20  |
| CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL .....                          | 22  |
| 2.1. La comunicación en las organizaciones.....                     | 23  |
| 2.1.1. Las organizaciones como sistemas orientados a objetivos..... | 32  |
| 2.1.2. Los comportamientos organizativos y la comunicación.....     | 32  |

|  |  |    |
|--|--|----|
| 2.1.3.   | El enfoque sistémico y los modelos de relaciones públicas (Función Directiva). | 34 |
| 2.1.4.   | La planificación estratégica en comunicación: El Modelo RACE.....              | 36 |
| 2.2.   | Medición y evaluación en comunicación estratégica.....                         | 43 |
| 2.2.1.   | Métodos de medición y evaluación.....  | 45 |
| 2.3.   | El modelo de comunicación “Management Bridge”.....                             | 48 |
| 2.3.1.   | Supuestos teóricos y metodológicos.....  | 49 |
| 2.3.2.   | Fases y actividades del modelo.....  | 49 |
| 2.3.3.   | Fase estratégica: planificación de la evaluación.....                          | 50 |
| 2.3.4.   | Fase táctica: diseño de la medición.....                                       | 51 |
| 2.3.5.   | Fase operativa: medición.....  | 51 |
| CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO .....            |  | 53 |
| 3.1  | Diseño de la investigación .....   | 54 |
| 3.2  | Variables de estudio .....   | 55 |
| 3.3  | Unidades de análisis y temporalidad .....                                      | 57 |
| 3.4  | Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....                           | 57 |
| CAPÍTULO IV INVESTIGACIÓN.....                   |  | 62 |
| 4.1.   | Fase estratégica.....  | 63 |
| 4.1.1.   | Modelo de gestión organizacional.....  | 63 |
| 4.1.2.   | Objetivos organizacionales.....  | 64 |
| 4.1.3.   | Objetivos de comunicación.....   | 65 |
| 4.2.   | Fase táctica.....  | 67 |
| 4.2.1.   | Variables de interés a evaluar de los objetivos de resultado.....              | 67 |
| 4.2.2.   | Indicadores a medir de los objetivos de resultados.....                        | 68 |
| 4.3.   | Fase Operativa.....  | 69 |
| 4.3.1.   | Niveles y dispositivos de medición.....  | 69 |
| CAPÍTULO V ANÁLISIS DE RESULTADOS.....           |  | 74 |
| CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ..... |  | 80 |
| BIBLIOGRAFÍA.....                                |  | 85 |
| ANEXOS.....                                      |  | 88 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1. Valores Institucionales .....        | 11 |
| Figura 2. Organigrama Unidal Ecuador S.A. .... | 13 |
| Figura 3. Organigrama Empresarial .....        | 15 |
| Figura 4. Mapa de Públicos .....               | 15 |
| Figura 5. Mapa de Públicos Unidal S.A.....     | 16 |
| Figura 6. Imagen Visual Arcor.....             | 17 |
| Figura 7. Logotipo Arcor .....                 | 18 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1. Banco de preguntas para entrevista..... | 59 |
|--|----|



## RESUMEN

Esta investigación sintetiza el análisis del proceso de planificación estratégica en comunicación a partir del modelo “Communication Management Bridge”, de la empresa Arcor S.A., para ello se analizó el programa de comunicación denominado “Plan integral de Comunicación Sustentable” lanzado en el 2013.

El modelo de medición y evaluación conocido como *CMB basado* en tres fases: estrategia, táctica y operativa. Estas fases permiten al gestor de la comunicación obtener los resultados necesarios para saber si la estrategia y/o plan de comunicación aplicado contribuye a los objetivos organizacionales y por ende podremos hablar de una gestión de comunicación efectiva y eficiente.

La investigación se desarrolló a través del diseño de tipo exploratorio y descriptivo, mediante la aplicación de una metodología de estudio de caso. Para ello se combinó la metodológica de tipo cualitativa, que incluye distribución de técnicas de análisis documental; entrevistas semiestructuradas y observación directa sobre el caso. El diseño de investigación se estructura en base a objetivos propuestos y variables de estudio que en este caso son: comunicación, planificación estratégica, evaluación y objetivos organizacionales.

### **PALABRAS CLAVES:**

Comunicación, Planificación Estratégica, Evaluación

## **ABSTRACT**

This research summarizes the analysis of the strategic planning process in communication from the model "Bridge Communication Management" company Arcor SA, for which the communication program called "Comprehensive Plan for Sustainable Communication" released in 2013 was analyzed.

The measurement and evaluation model known as Communication Management Bridge is based on three phases: evaluation planning (strategy), the design of measurement (tactical) and the actual measurement (operational). These phases allow the communication manager to get the results needed to know if the strategy and / or communications plan implemented contributes to organizational objectives and therefore can talk about effective management and efficient communication.

The research was conducted through a design exploratory and descriptive, by applying a methodology of case study. For this qualitative methodological type, which includes the distribution of document analysis techniques combined; semi-structured interviews and direct observation in the case. In this sense, the research design is structured on the basis of proposed objectives and study variables in this case are: communication, strategic planning, evaluation and organizational objectives.

### **KEYWORDS:**

Communication, Strategic Planning, Evaluation

## INTRODUCCIÓN

En los campos disciplinares de la teoría administrativa y de las organizaciones y de la comunicación y las relaciones públicas, se cuenta con un sustrato sólido y amplio de modelos, perspectivas y conceptualizaciones en torno a las variables de estudio seleccionadas (organización, sistema, comunicación, planificación estratégica y evaluación) que posibilitan su trasposición, aplicación y/o integración con el corpus teórico en construcción. En este sentido, no cabe duda que el modelo sistémico, la dirección por objetivos y la propuesta de planificación estratégica basada en Investigación, Acción, Comunicación y Evaluación (RACE) (Marston, 1963) son la base de una posible teoría sobre la Evaluación en Comunicación.

La evaluación y medición son etapas fundamentales y de necesaria aplicación en aquellas organizaciones que emplean para su gestión de comunicación procesos de planificación estratégica, de ahí que el presente proyecto, surge de la necesidad de analizar el proceso de planificación estratégica en comunicación a partir del modelo "Communication Management Bridge", de la empresa Arcor S.A., para ello se analizó el programa denominado "Plan integral de Comunicación Sustentable" lanzado por la empresa Arcor S.A. durante el 2013.

La literatura nos indica que en medición y evaluación, es necesario que los profesionales previamente se desempeñen estableciendo con claridad programas, actividades, objetivos estratégicos y tácticos y los resultados buscados, para proporcionar una base a la función de evaluación. Los objetivos de comunicación deben estar vinculados directamente a los objetivos generales de la organización. Sólo podrá llevarse adelante la función de evaluación si los mensajes claves, los grupos de público objetivo y los canales deseados de comunicación están claramente identificados y gestionados.

El trabajo consta de tres partes bien definidas. La primera se refiere a la investigación preliminar, que permitió tomar contacto con la realidad del Grupo Arcor y así poder elaborar el Marco Institucional constituyéndose en el primer capítulo, que contiene temas como: antecedentes, reseña histórica y demás información institucional con la cual se logró conocer la filosofía del Grupo Arcor y tener una visión sistémica de la organización.

La segunda parte trata sobre el Marco Teórico Conceptual, donde se explica acerca de las comunicaciones y sus tipos, objetivos comunicacionales comportamientos organizacionales, así como de las funciones de medición, evaluación, y planificación estratégica en el que se

incluye el desarrollo del modelo de medición “Communication Management Bridge” y sus fases: estratégica, táctica, y operativa, iniciando así el segundo capítulo de este trabajo.

La tercera parte corresponde al capítulo tres que presenta información relacionada con el Marco Metodológico para el diagnóstico descriptivo donde se define el conjunto de técnicas y procedimientos que se emplearon para formular y resolver la hipótesis planteada, el diseño de la investigación, los métodos integrantes de la recogida y análisis de datos, y la selección e interpretación de los datos con referencia a los marcos teóricos empleados. Incluido en esta parte se encuentran los capítulos 4, 5 y 6 relacionados con el desarrollo mismo de la investigación aplicando el método de comunicación aquí propuesto, el análisis de resultados, y conclusiones y propuestas de mejora respectivamente.

La importancia de este estudio radica en que el proceso de comunicación de la empresa Arcor fue entendido como un proceso participativo que permitió trazar una línea de propósitos que determinó cómo lograr los objetivos propuestos entendiendo, que la comunicación estratégica requiere de una adecuada planificación, para lograr esos objetivos. El proyecto propuesto analiza la existencia de una correlación directa entre las acciones de comunicación desarrolladas y los objetivos organizacionales, utilizando variables definidas como son Imagen Institucional y Estrategias de Comunicación Sustentable, que permitan determinar el efecto de la planificación estratégica de comunicación en los objetivos generales del grupo Arcor.

El alcance de los objetivos institucionales se enmarcaron en un plan de comunicación por lo que todos los procesos estuvieron muy bien definidos al asegurarse que todos y cada uno de los colaboradores de la compañía comprendan el significado de la Política comunicacional y contribuya a la tarea de construir un futuro sustentable.

La metodología utilizada en este caso de estudio fue de tipo exploratorio y descriptivo, mediante la aplicación de una metodología de estudio de caso, y la combinación metodológica de tipo cualitativa, que incluye la distribución de técnicas de análisis documental; entrevistas semiestructuradas y observación directa sobre el tema.

## **CAPÍTULO I MARCO INSTITUCIONAL**

## **1.1. Antecedentes**

Según la información institucional de la empresa objeto de estudio, que reposa en los documentos constitutivos de la misma, Arcor fue fundada en 1951 por un grupo de pioneros en la ciudad de Arroyito, Córdoba (Argentina), con el objetivo de elaborar alimentos de calidad accesibles para consumidores de todo el mundo. En 1951 se comenzaron a desarrollar las obras de construcción de la primera fábrica y el 5 de Julio, se inauguró la flamante planta con el inicio de la producción.

Con un crecimiento sostenido, la compañía se consolidó en un grupo industrial que se especializa en la elaboración de alimentos, golosinas, galletas, chocolates y helados. Gestionando sus negocios de manera sustentable, Arcor desarrolla marcas líderes que son preferidas por consumidores de los cinco continentes. Su amplia gama de productos es de alta calidad y diferencial. Además, elabora productos que contienen ingredientes funcionales y promueven un estilo de vida saludable.

En la actualidad, Grupo Arcor es la principal empresa de alimentos de Argentina, el primer productor mundial de caramelos y el principal exportador de golosinas a Argentina, Brasil, Chile, Perú y Ecuador a través de Bagley Latinoamérica S.A., que es una sociedad conformada por el Grupo Danone para los negocios de galletas, alfajores y cereales en Latinoamérica, constituyendo una de las empresas líderes de la región.

### **1.1.1. Reseña histórica**

Su historia se remonta al año 1924, cuando un joven inmigrante italiano llamado Amos Pagani decidió radicarse en Arroyito, un pueblo ubicado en la provincia de Córdoba, Argentina; allí instaló una panadería, oficio que ya ejercía en su Italia natal. Cuatro años más tarde, nació Fulvio Salvador, el segundo de sus cinco hijos. Él fue quien más adelante propondría, a un grupo de jóvenes emprendedores, la idea de montar una fábrica de caramelos que tuviera un volumen importante de producción con el fin de reducir costos e incrementar la competitividad.

La creación de Arcor es el resultado del esfuerzo de este grupo de jóvenes que estaba unido por lazos de amistad y que además tenía una trayectoria previa en la actividad industrial. Entre ellos se encontraron los hermanos Fulvio, Renzo y Ello Pagani; los hermanos Modesto, Pablo y Vicente Maranzana; Mario Sevesso y Enrique Brizio.

Pocos años después, en 1958, Arcor alcanzó los 60.000 kilos diarios de producción de golosinas. A su vez, dejó de ser exclusivamente una fábrica de caramelos a partir de la incursión en distintas actividades industriales con un objetivo claro: “Autoabastecer a la empresa de sus insumos estratégicos para poder ofrecer la mejor calidad al mejor precio”

En la década de los años 60, Grupo Arcor ya vislumbraba el valor de la integración latinoamericana y el potencial de un gran mercado común, fue por eso que al adoptar una temprana política de exportación, logró situarse en una posición de vanguardia. Fulvio S. Pagani siempre expresó la importancia de llegar a mercados internacionales, subrayando la necesidad de “apuntar al mundo” y de “salir a buscar oportunidades”.

En 1964, el grupo realizó sus primeras ventas al exterior y empezó a participar en ferias internacionales. En 1970, cuando se realizó la primera Feria Internacional de la golosina en Alemania, el grupo ya contaba, orgullosamente, con un stand propio. Las primeras exportaciones consistieron en la venta de subproductos de glucosa a países europeos en 1964 y de golosinas a Estados Unidos en 1968.

Para 1967 Arcor ya había establecido su sistema de distribuidores oficiales, que en la actualidad continua siendo tan innovador y distintivo como en su comienzo. En los años posteriores, la venta a través de distribuidores oficiales llevó al grupo a ampliar la gama de sus productos y a agilizar las entregas.

Durante todos estos años, la producción de la empresa se destinó casi exclusivamente al mercado interno, sobre todo al interior del país. La expansión fuerte hacia la ciudad autónoma de Buenos Aires comenzó a principios de la década de los años 70.

También en la década de los años 70, Arcor consolidó su integración vertical a través de la construcción de plantas industriales, con el fin de satisfacer las diversas necesidades de la compañía, desde las materias primas hasta los envases, pasando incluso por la energía. Para 1980 con la creación de Cartocor empresa fabricante de cartón corrugado, Arcor ya se había transformado en un vasto complejo industrial que marcaba el camino entre las empresas de su país.

A su vez, la compañía continuaría creciendo tanto en la Argentina como en los distintos países de la región. En 1976 se radicó en Paraguay, en 1979 en Uruguay, en 1981 en Brasil y en 1989 en Chile. Arcor había comprendido tempranamente el valor de la

integración latinoamericana y el potencial de un gran mercado común en la región, creando su propio MERCOSUR mucho antes de que la palabra mismo existiera.

Grupo Arcor decidió consolidar su posición en los mercados donde ya poseía una base sólida y desarrollar aquellos otros en los que tenía una baja presencia pero que le podría garantizar un crecimiento sostenido. La estrategia definida implicaba atender prioritariamente los mercados de productos con mayor potencial de crecimiento para la firma. El prestigio de la marca Bon o Bon, el éxito alcanzado con el lanzamiento de los chocolates Cofler y su penetración en el mercado de chocolates finos en 1991, constituyeron los pilares iniciales de esta nueva estrategia.

En 1993 el grupo adquirió Águila Saint una de las empresa más tradicionales y prestigiosas argentinas, fortaleciendo de esta manera su liderazgo en la categoría de chocolates. Un año más tarde, levantó la planta modelo de chocolates de Colonia Caroya, la más grande y moderna de Latinoamérica en ese entonces.

Desde sus inicios Arcor asumió un modelo de desarrollo basado en la generación de valor económico, social y ambiental. Por ello mantiene una gestión sustentable con el fin de lograr un equilibrio entre su propia actividad de negocios y los intereses de los diversos públicos con los que se relaciona. Como expresión de este compromiso social, heredado de sus fundadores, en 1991 nació la fundación Arcor, cuya misión es contribuir para que la educación se convierta en un instrumento de igualdad de oportunidades para todos los niños.

Continuando con su sólida expansión en América del Sur, en 1995 Arcor se instaló en Perú con la construcción de una importante planta productora de caramelos. En 1998, se concretó una de las operaciones más importantes de su trayectoria empresarial, adquiriendo la empresa chilena Dos en Uno, líder en golosinas y chocolates, y con una extensa presencia en la región. Así se consolida como el primer productor mundial de caramelos. Al mismo tiempo que abre oficinas comerciarles en Ecuador.

A lo largo de los últimos 10 años, Arcor ya establecida como una empresa líder y de alta trayectoria, sigue creciendo y apostando a nuevos desafíos es así que sigue formando alianzas estratégicas con empresas de elite como Coca cola, Bimbo etc., así como expandiéndose por el mundo con oficinas comerciales en los mercados más lejanos como Venezuela, Ecuador, México, Sudáfrica y con un reconocimiento y valoración cada vez más fuerte.



Con más de 60 años de vida, Arcor continúa generando nuevos proyectos y apuntando siempre al mismo objetivo: ofrecer productos de calidad, accesibles para consumidores de todo el mundo. Todos estos hitos convirtieron a Arcor en una de las compañías más importantes de la región y en un ejemplo exitoso de expansión internacional. Actualmente llega con sus productos a más de 120 países de los cinco continentes que disfrutan millones de consumidores de mercados tan diversos como exigentes.

### **1.1.2. Sector institucional al que pertenece**

Unidal Ecuador S.A. se constituyó mediante escritura pública el 21 de Mayo de 1996 e inscrita en el Registro Mercantil en la ciudad de Guayaquil el 17 Julio de 1996, inició sus actividades a partir de abril de 1998. Según la información que reposa en la página Web de la Superintendencia de Compañías del Ecuador (Superintendencia de Compañías, 2015), su objeto social es la comercialización, importación exportación y distribución de alimentos, dulces, golosinas, bocaditos, galletas, galletitas y afines. Su domicilio principal está ubicado en la ciudad de Guayaquil.

Su ubicación social está en la parroquia Tarqui, calle de las Américas. Su descripción es la venta al por mayor de azúcar, chocolate y productos de confitería. Unidal ha mantenido una fuerte presencia en Ecuador desde su creación representando una historia de grandes éxitos en los ecuatorianos. La empresa comercializa productos tan reconocidos por los consumidores en el país como Bon o Bon, Mogul, Rocklets, Sapito, Nikolo, Privilegio y Golpe. Durante estos años, Unidal ha crecido a un ritmo acelerado, estando cada vez más presente en la vida de los ecuatorianos.

### **1.1.3. Identidad corporativa.**

Desde sus inicios, el grupo de pioneros que fundó Arcor tenía una ideología central con una visión socialmente responsable desarrollando un modelo de negocios basado en la generación de valor económico, social y ambiental. Una premisa que nutre el accionar de la empresa conforme a los valores que guían su conducta, desarrollando así una verdadera “Cultura Arcor” este compromiso está plasmado en la Misión, Visión, Valores y Principios Éticos, que guían el accionar de la empresa en todo el mundo, sin ser la excepción en Arcor Ecuador.

## **Misión**

“Dar a las personas de todo el mundo la oportunidad de gratificarse con productos de calidad a un precio justo, creando valor para los accionistas, colaboradores, clientes, comunidad, proveedores y medio ambiente, a través de una gestión basada en procesos sostenibles”. La misión de Unidal Ecuador S.A. es *“Comercializar y distribuir confites que ofrezcan al consumidor la máxima satisfacción en su boca para grabar en ellos marcas que admiren”*

## **Visión**

“Ser la empresa número uno de golosinas y galletas de Latinoamérica y consolidar la participación del grupo en el mercado internacional”. La visión de Unidal Ecuador S.A. es *“Ser la mayor y mejor empresa distribuidora de golosinas del Ecuador”*

### **1.1.4. Valores institucionales.**

Arcor Ecuador bajo la denominación de UNIDAL ECUADOR S.A. se plantea los siguientes valores institucionales:

- **Integridad:** asumir una conducta honesta, transparente, coherente, austera y responsable.
- **Compromiso:** concebir una gestión basada en el progreso continuo, estimulando la interacción, el esfuerzo y la contribución de toda su gente hacia el logro de resultados.
- **Respeto:** mantener una actitud prudente orientada al crecimiento con espíritu de autocrítica y conciencia de las virtudes y debilidades.
- **Confianza:** construir relaciones basadas en la consideración personal y profesional brindando respaldo y seguridad a todos aquellos con quienes hay vínculos.
- **Liderazgo:** sostener una visión de largo plazo para buscar formas innovadoras de competitividad, optimizando con creatividad e ingenio los recursos disponibles.



Figura 1. Valores Institucionales

Fuente: Manual corporativo del Grupo Arcor. Recuperado de [www.arcor.com.ar](http://www.arcor.com.ar)

Adicionalmente Arcor Ecuador bajo la denominación de UNIDAL ECUADOR S.A., al ser una empresa importadora y comercializadora mantiene como valor corporativo fundamental el compromiso con el cliente tanto mayorista como minorista, manteniendo una estrecha relación con los canales de venta y consumidores manifestando en todas las acciones comerciales la satisfacción y la consecuente fidelización de la marca.

#### **1.1.5. Información corporativa.**

Según la información que reposa en la página Web del Arcor, esta empresa es un grupo multinacional que se especializa en la elaboración de alimentos, golosinas, chocolates, galletas, mermeladas, enlatados y más. Sus productos se elaboran bajo los más altos estándares de calidad en 39 plantas industriales ubicadas en Latinoamérica desarrollando marcas líderes que disfrutan consumidores de todo el mundo.

En la actualidad Arcor es la principal empresa de alimentos de Argentina, el primer productor mundial de caramelos, el principal exportador de golosinas para, Brasil, Chile, Perú, Ecuador; y constituye una de las empresas de galletas más grandes de América del Sur, en sociedad con el Grupo Danone.

En agosto de 1999 Arcor se instaló en el sector norte de Guayaquil, bajo la razón social de Unidal Ecuador S.A. Unidal es importadora y comercializadora de los productos fabricados en Argentina, Perú, Chile y Brasil, la atención al comercio minorista se realiza a través de una red de 33 distribuidores independientes.

### **1.1.6. Razón y objetivo social**

El nombre de Arcor, nació de designar el emprendimiento de su negocio por la unión de las dos primeras letras de “Arroyito” y las tres primeras letras de “Córdoba”, localidades donde se inició la empresa.

En la actualidad la compañía mantiene su estrategia de expansión de los mercados internacionales, posicionando a Arcor como el Grupo Argentino con la mayor cantidad de mercados abiertos en todo el mundo, globalizando negocios y desarrollando alianzas estratégicas con empresas líderes.

Arcor Ecuador tiene un objetivo claro: posicionar las marcas Bon o Bon, Mogul, Rocklets, Sapito, Nikolo, ButterToffees, Menthoplus, Poosh!, Privilegio y Golpe en los diferentes puntos de venta tradicional y no tradicional, generando experiencias de consumo gratificantes a sus consumidores.

### **1.1.7. Tipo de empresa**

Arcor es una Sociedad Anónima su gestión se lleva a cabo a través de un Directorio, que es elegido por la Asamblea de Accionistas, el capital está dividido en acciones.

Está clasificada como industria de tipo Privada en el sector Alimenticio, la Dirección Ejecutiva del Grupo Arcor está integrada por un Directorio y un Presidente.

Es una empresa que pertenece al sector secundario de la economía, porque transforma la materia prima, también, pertenece al sector terciario puesto que se dedican a la compra y venta de bienes y/o servicios.

Arcor Ecuador bajo la razón social de Unidal Ecuador S.A. se encuentra bajo la categoría comercial en el sector de alimentos siendo su actividad principal la venta al por mayor de azúcar, chocolate y productos de confitería; así como la comercialización, importación, exportación y distribución de alimentos, dulces y golosinas.

## 1.2. Objetivos institucionales de la empresa

“Elaborar alimentos de calidad a un precio justo, accesibles para consumidores de todo el mundo”.

Unidal Ecuador S.A. mantiene como objetivo principal extender el posicionamiento muy competitivo que le abrió el camino al éxito y que hoy mantiene la marca Arcor entre las mejores marcas de chocolates, galletas y golosinas de los consumidores ecuatorianos.

## 1.3. Localización y dimensiones

Arcor cuenta con oficinas comerciales ubicadas en América, Europa, Asia y África, es el grupo argentino con la mayor cantidad de mercados abiertos en el mundo, llegando con sus productos a más de 120 países de los cinco continentes; cuenta con 39 plantas industriales en Latinoamérica y 13 oficinas comerciales alrededor del mundo, 19 centros de distribución en Latinoamérica, la expansión internacional de los negocios sigue siendo la columna central de su crecimiento.

Unidal Ecuador S.A es el nombre bajo el cual, desde 1999, opera la multinacional Arcor en el Ecuador, está ubicada en Guayaquil en la Av. de las Américas y Eugenio Almazán, Barrio Kennedy, Edificio de Las Américas 1° piso of. 101-104, teléfonos:(00593) 422 90014.

## 1.4. Estructura organizativa

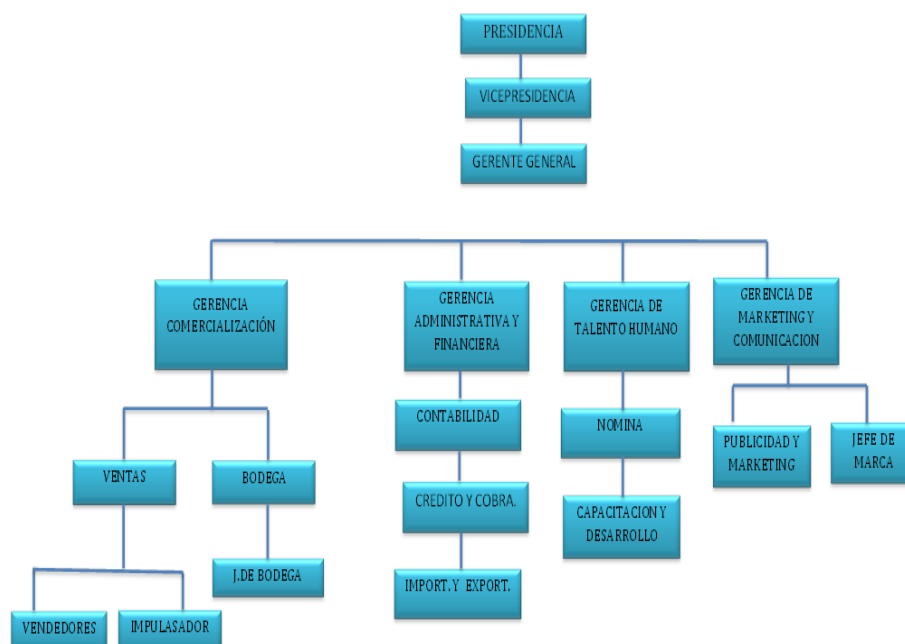


Figura 2. Organigrama Unidal Ecuador S.A.

Fuente: Elaboración propia con datos de Unidal S.A. Recuperado de [www.arcor.com.ar](http://www.arcor.com.ar)

La estructura organizativa de la empresa Unidal Ecuador S.A. está representada mediante un organigrama con presentación vertical, el cual muestra en rectángulos los representantes de cada cargo de la empresa, desde el cargo más alto al más bajo, unidos entre sí por líneas que demuestran las relaciones de comunicación entre ellos, en este organigrama los cargos que ocupan el mismo nivel jerárquico se encuentran ubicados paralelamente.

En el organigrama se muestra las relaciones de autoridad formales, es decir, las relaciones que se dan en forma descendente desde los altos ejecutivos hasta el subordinado. La autoridad máxima recae en el Presidente y Vicepresidente, para las labores diarias será el Gerente General de la empresa quien asumirá la mayor responsabilidad.

Gerencia de Comercialización: Encargado de conocer el mercado donde se distribuirán los productos, conseguir nuevos mercados, tener conocimiento claro de la competencia, incrementar las ventas y así cumplir con la proyección de ventas. Está conformado por el Departamento de Ventas con su personal; y la Bodega.

Gerencia Administrativa y Finanzas: Tiene a su cargo la dirección del área administrativa así como la supervisión de las tareas contables y financieras, determina la capacidad de liquidez que tiene la empresa para realizar negociaciones de diferente índole. Bajo su control están tres departamentos: Contabilidad con tres personas incluido el contador, Crédito y Cobranzas dos personas; y el departamento de Importaciones y Exportaciones con 4 personas.

Gerencia de Talento Humano.- Encargada de seleccionar y dotar de personal a la empresa así como de aprovechar los talentos creativos y reconocer las preferencias y capacidades individuales. Consta de 4 personas 2 para nómina; y 2 para capacitación, desarrollo e Inducción al personal.

Gerencia de Marketing y Comunicación: esta Gerencia se encarga de mantener informado sobre las preferencias de los consumidores ecuatorianos en cuanto a marcas, productos, edades, estrato social etc. Bajo su supervisión se encuentran tres personas.

Unidal Ecuador S.A. cuenta con un total de 75 empleados en nómina, 250 vendedores como canales de distribución, y 33 distribuidores directos. A continuación el organigrama del grupo Arcor en el mundo.

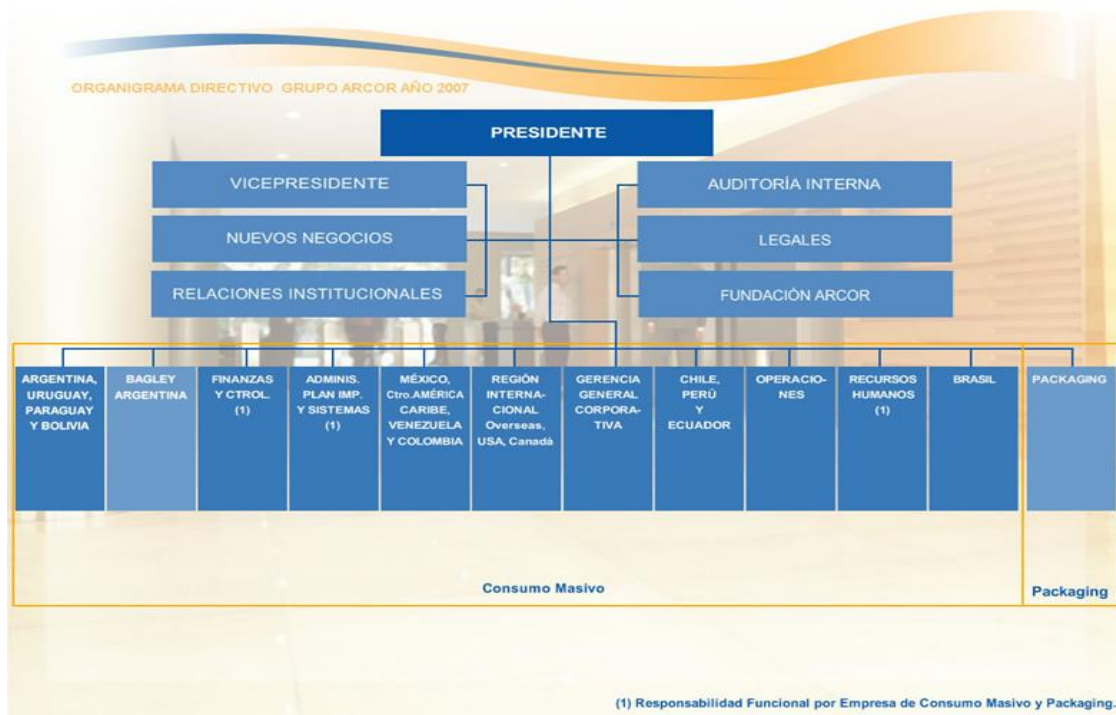


Figura 3. Organigrama Empresarial

Fuente: Elaboración propia con datos de Arcor. Recuperado de [www.arcor.com.ar](http://www.arcor.com.ar)

### 1.5. Instituciones con las que se relaciona

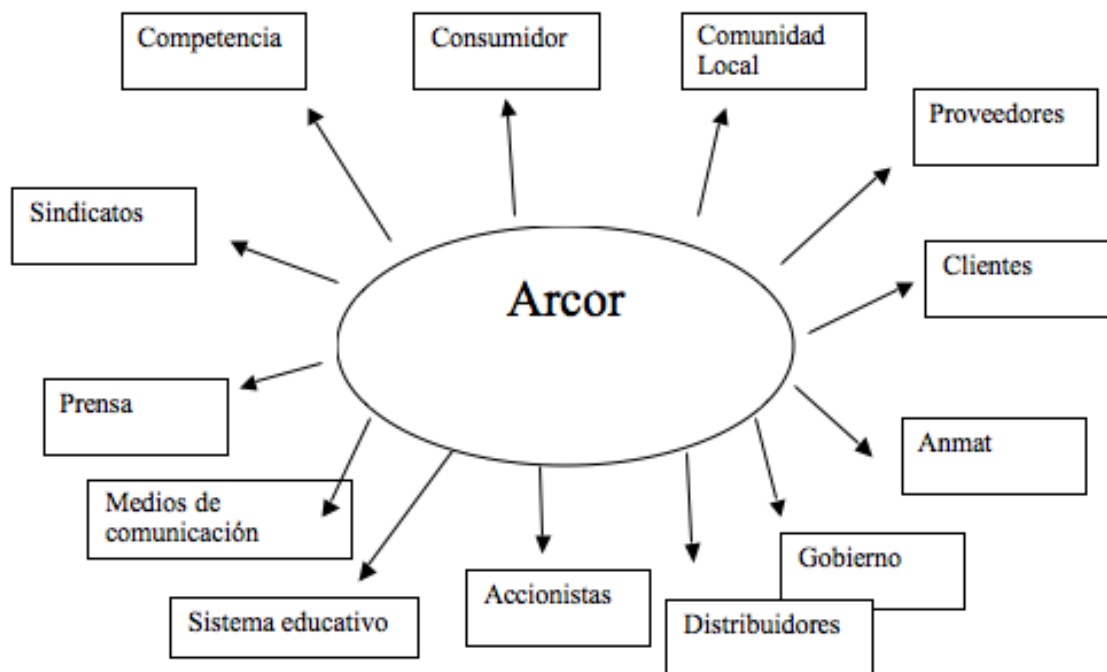


Figura 4. Mapa de Públicos

Fuente: Elaboración propia con datos de Arcor. Recuperado de [www.arcor.com.ar](http://www.arcor.com.ar)

Unidal Ecuador S.A. se relaciona con los públicos detallados en la Figura 5.



Figura 5. Mapa de Públicos Unidal S.A.

Fuente: Elaboración propia con datos de Unidal Ecuador. Recuperado de [www.arcor.com.ar](http://www.arcor.com.ar)

Grupo Arcor: Es el principal accionista de la empresa Unidal Ecuador S.A. con la participación de la Empresa Dos en Uno de Chile.

Proveedores: Los principales proveedores de Unidal son la empresa Dos en uno de Chile, y las plantas industriales de Brasil y Perú en sociedad con la empresa Danone pertenecientes al grupo de Arcor.

Distribuidores: cuenta con un equipo de vendedores oficiales mayoristas así como con distribuidores minoristas para la distribución de las marcas Arcor a nivel nacional.

Medios de Comunicación: Tiene una estrecha relación con todos los medios, tanto gráficos como audiovisuales para dar a conocer los productos de la marca Arcor enviando información sobre lanzamiento de productos, promociones, lanzamiento de campañas publicitarias con periodicidad.

Público Actual: Las marcas de Arcor se encuentran en todas las provincias del Ecuador, con un porcentaje de participación en el mercado del 25%.

Competencia: Las principales empresas que representan una competencia para la marca Arcor son: Colombina, Nestlé, Confiteca, KraftFoods.



Público Potencial: Las ciudades grandes del Ecuador como Quito, Guayaquil y Cuenca son las principales mercados potenciales que Unidal Ecuador S.A. tiene como objetivo para llegar a los consumidores estimando un 50% en la participación de la marca en el mercado.

Público Interno: El público interno directo de Unidal es el personal que conforma la empresa entre ellos empleados, directivos, jefes departamentales, personal de ventas; El público interno indirecto constituye los proveedores, distribuidores de la marca.

## 1.6. Imagen visual

En la Figura 6 se muestra el cambio de la imagen visual de Arcor a través de los años:



Figura 6. Imagen Visual Arcor

Fuente: Elaboración propia con datos de Unidal Ecuador. Recuperado de [www.arcor.com.ar](http://www.arcor.com.ar)

**1950 / 1951 Una fábrica de caramelos** Este logo nace como expresión del sueño de un grupo de jóvenes emprendedores.

**1970 una Empresa Multiproducto** Arcor empezó a desarrollar nuevos mercados de producto con el objetivo de ampliar y diversificar su oferta pasando a ser un grupo económico con vocación internacional.

**1980 Su temprana proyección regional:** Desde su creación, Arcor fue concebida con el sueño de que sus productos lleguen a consumidores de distintos mercados del mundo. Esa temprana proyección internacional, permitió que Grupo Arcor ya vislumbrara el valor de la integración latinoamericana y el potencial desarrollo de un mercado común, así como una fuerte política de exportación.

**1990 La consolidación de su carácter multinacional** Bajo una nueva conducción, Arcor logró una importante evolución en las diversas áreas de la compañía, consolidando su carácter multinacional a través de la instalación de oficinas comerciales en diversos países de América: Estados Unidos (1993), Perú (1996), Colombia (1998), Ecuador (1998) y México (2000).

**2000 Una empresa cercana al consumidor** En esta etapa, Arcor renueva su identidad visual con el objetivo de seguir reforzando el reconocimiento de su marca en Latinoamérica y en el exterior. A partir de su nuevo slogan “Momentos Mágicos” y la creación de “Arcorito”, un personaje institucional, la compañía establece un vínculo más cercano y emocional con los consumidores de todo el mundo.

El slogan “Le damos sabor al mundo” expresa: Compromiso con el consumidor, la esencia del mensaje que siempre fue el mismo es sinónimo de sabor con la finalidad de que clientes lo puedan percibir y de esta manera conseguir posicionarse como la marca preferida en la mente del consumidor con respecto a los competidores.



Figura 7. Logotipo Arcor

Fuente: Manual Corporativo. Recuperado de [www.arcor.com.ar](http://www.arcor.com.ar)

**Símbolo:** Es una representación abstracta

**Logotipo:** El nombre de la empresa está integrado al símbolo.

**Colores:** Predomina el frío, el azul que connota confianza, comunicación, seguridad, y tiene un color cálido, el color amarillo en el borde oval y en el arco del óvalo que denotan sabiduría, discernimiento, buen criterio.

Las letras del logo son de color blancas, la tipografía es decorativa gruesa, la inclinación es todo en mayúscula y su ancho es condensado. Arcor tiene isologotipo por estar indisociados el logotipo con el isotipo y el nombre es simbólico.

La identidad visual es de respaldo, ARCOR es un grupo que posee otras Compañías que se integran bajo el nombre principal.

### **1.7. Comunicación interna**

Dentro del ámbito interno, las acciones institucionales del Grupo Arcor son comunicadas mediante distintas estrategias, con el fin de construir una visión integral y transversal de la gestión sustentable. Dentro de las más reconocidas, se encuentra el Código de Ética y Conducta de la empresa, que se logró transmitir a través del sistema “en cascada” para fomentar el diálogo dentro del clima organizacional. A su vez, la compañía suele lanzar numerosas campañas de comunicación interna en donde se informa a los colaboradores las novedades de Arcor, como la implementación de la Línea Ética (herramienta destinada para abrir un espacio de diálogo y sugerencias en torno al código ético empresarial).

La comunicación interna permite estar cerca, a pesar de la distancia y contribuir a fortalecer la cultura global y los valores organizacionales. Los cerca de 20 mil colaboradores en distintas partes del mundo impulsan el crecimiento de Arcor constituyéndose uno de los principales empleadores industriales de América Latina, el grupo promueve el desarrollo y bienestar de su equipo de trabajo, que constituye una de las ventajas competitivas clave de la compañía.

Los canales de comunicación interna son fundamentales para estar cerca de los colaboradores, manteniéndolos conectados e informados, independientemente de la región geográfica o el puesto de trabajo que ocupan, afianzando los canales de diálogo como espacios clave para la construcción de un mejor clima de trabajo. A su vez, con el fin de promover el tema y compartir con todos los colaboradores las iniciativas desarrolladas en las distintas áreas y negocios del grupo, se tiene un plan de comunicación anual de sustentabilidad, utilizando herramientas de comunicación existentes como: Intranet, carteleras, revistas internas, redes sociales, medios masivos de comunicación, entre otras. Todo esto extensivo hacia todas las plantas y subsidiarias del Grupo Arcor.

En cuanto a la comunicación interna de Unidal Ecuador, el Grupo Arcor tiene injerencia directa sobre la compañía de tal manera que el Código de Ética y Conducta de Grupo Arcor establece los Valores, Principios Éticos y Normas de Conducta que orientan la actuación de todos los colaboradores de Unidal.

Unidal al ser una empresa comercializadora e importadora, canaliza las acciones de comunicación interna basada 100% en el posicionamiento de la marca Arcor con sus productos especialmente de golosinas, conservas y alimentos. Llevando a cabo programas de capacitación interna al departamento de ventas para atender eficazmente a las 110 cuentas directas que atiende, y así llegar eficientemente a los 48.000 puntos de venta que tiene Unidal Ecuador logrando los índices de ventas deseadas.

### **1.8. Comunicación externa**

En cuanto al ámbito externo, la empresa tiene bien claro desde un comienzo que el éxito de su negocio sólo se podía dar a la par del desarrollo económico, social y ambiental de las comunidades en donde opera. Es por ello que Arcor ha intentado involucrarse en acciones para mejorar las condiciones de vida de los más necesitados. Según un informe generado por la revista Eikon, que premia anualmente a las empresas de Argentina, sobre actividades de Comunicación Institucional, Arcor cuenta con un modelo de desarrollo basado en la generación de valor económico, social y ambiental, por lo cual mantiene una gestión sustentable para lograr un equilibrio entre su propia actividad de negocios y los intereses de los diversos públicos con los que se relaciona.

Esta empresa cuenta con la Fundación Arcor desde el año 1991, su campo de acción abarca la salud, la educación, la cultura, y la investigación económica; en la expansión regional con el Instituto Arcor Brasil en 2004 y la creación de una Política de Inversión Social en el año 2007.

Según se muestra en la página Web de la Fundación Arcor, en su informe denominado ComunicaRSE, Arcor le otorga prioridad a los grupos de interés que se relacionan, en primera medida con los 5 temas detectados en la matriz de sustentabilidad: Agua, Energía y Cambio Climático, Nutrición, Derechos Humanos & Derechos Laborales y Packaging. En segunda medida, se privilegiaron a los actores de la cadena de valor: proveedores, logística, operaciones propias, distribuidores, consumidores, post venta y a los potenciales grupos de interés que pueden influenciar el accionar de los miembros de la cadena, como medios de comunicación locales, sindicatos, etc.

La dinámica es realizada a través de un contacto fluido con los medios masivos y revistas especializadas como también mediante folletos específicos, herramienta que también contribuye positivamente a enriquecer la imagen global del Grupo Arcor. Otro canal de comunicación y de ventas lo constituye Arcor Sales, que permite consolidar su presencia internacional, fortaleciendo la imagen de sus marcas, incrementando la posibilidad de captación de los clientes y alcanzando una gran penetración en el mercado global.

Unidal Ecuador se encuentra organizada en base a diferentes áreas geográficas, cada una de las cuales enfoca sus acciones de comunicación a nivel local, así tenemos cadenas globales de ventas, estrategia comercial con impulsadoras del producto, publicidad a través de merchandising utilizando los diferentes mecanismos publicitarios y promocionales, mejor adaptados a cada región (Costa, Sierra y Oriente).

Desde sus inicios Unidal ha luchado por posicionar entre sus grupos de interés, (consumidores, clientes, proveedores entre otros) la idea de que la calidad de sus productos está respaldada por una marca de clase mundial como es Arcor que caracteriza y diferencia a sus competidores, para ello realiza publicidad brindando promociones a sus clientes tanto actuales como potenciales

Un efectivo medio de comunicación externa son los canales de distribución puesto que al consolidar la operación de la fuerza de ventas con la adquisición de vehículos y creación de zonas de ventas, se obtiene una mejor posición para controlar el mercado e incrementar la base de los contactos en los diferentes mercados, lo cual permitirá tener un mejor control de la actividad comercial y de los 48.000 puntos de venta de la Marca Arcor. En base a ello, la empresa está logrando posicionarse más firmemente en los diferentes nichos de mercado y estandarizando herramientas y procesos de penetración en los mismos, facilitando al mismo tiempo los procesos de segmentación de los mercados, de acuerdo a las diferentes características de la demanda existente en cada uno de ellos.

## **CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

## **2.1. La comunicación en las organizaciones.**

Diversos son los enfoques que la función de comunicación adquiere en las organizaciones, dependiendo de la teoría o escuela administrativa desde la cual se parta. En este sentido, Marín (1997: 100) habla de un nuevo campo de estudio: el de la “*comunicación en las organizaciones*”. Desde el punto de vista histórico, puede decirse que el interés por el estudio de la comunicación en las organizaciones tiene origen en necesidades prácticas y teóricas de las mismas y que ingresan en lo académico por una doble vía: “en los intentos de mejorar las habilidades comunicativas de los que intervienen en los procesos económicos y en la evolución vista de las teorías de la organización, cada vez más centradas en la cultura de las organizaciones” (Marín, 1997: 101).

La investigación sobre comunicación en las organizaciones empezó centrándose en cinco áreas tradicionales:

- 1) La comunicación como medio
- 2) El estudio de los canales de comunicación
- 3) El clima comunicativo
- 4) El análisis de las redes de trabajo y
- 5) El estudio de la comunicación entre superiores y subordinados.

### **La Comunicación Externa**

Para Andrade (2005: 32) la comunicación externa es el “conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios”. Por lo tanto constituye uno de los principales ámbitos de actuación, con una especial incidencia en las relaciones con los medios de comunicación. La creciente interdependencia de las organizaciones ha dado lugar a un mundo donde existe una necesidad de coordinación y cooperación efectiva entre las organizaciones y su entorno. Cada vez es más importante establecer relaciones de comunicación entre organizaciones, incluso a nivel internacional, desarrollando canales claros, reduciendo diferencias interculturales y promoviendo prácticas comunes.

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

determinados bienes dependerá de otras empresas que le suministran materias primas, servicios o información, o le comercializan sus productos. Según afirma Kreps (1990: 21)

Estas organizaciones o individuos con los cuales tienen contacto directo los representantes de la organización, se conocen como *entorno relevante* de la organización. La comunicación externa permite a los miembros de la organización coordinar sus actividades con los de su entorno relevante.

La característica de la comunicación externa es que tiene que ser una de las relaciones más importantes dentro de las acciones de las relaciones públicas, aunque no todas las relaciones externas deben ser exclusivamente con los medios de comunicación. Los medios comunicativos se dirigen tanto a un público general como a uno especializado, de ahí la necesidad de adecuar nuestro lenguaje (y mensaje) a cada uno de los diferentes medios.

Para poder comunicarse con los medios hay que tener en cuenta que la condición básica es saber establecer un canal fluido y constante de comunicación. Para ello el trabajo debe ser profesional y coherente; esa coherencia tiene que establecer una perfecta similitud entre lo que se expresa y lo que se realiza en la organización. La confianza será el resultado de ese trabajo profesional y coherente.

Así, en el estudio de la comunicación externa se puede distinguir a la organización como receptora o emisora de información con su entorno. Esto da lugar a la consideración de dos actividades interrelacionadas que constituyen la comunicación externa: a) El envío de información y; b) La búsqueda de la información.

La organización, en cuanto receptora, debe tener en cuenta que la información externa puede afectar a su cultura, por lo cual se debe procurar mantener una actitud adaptadora dentro de las posibilidades limitadas de la participación de la organización en la dialéctica social general. Por todo, es conveniente tener en cuenta el conjunto de actores externos como pueden ser la comunidad local, el gobierno central, las instituciones educativas, los proveedores de bienes o servicios, grupos financieros, medios de comunicación, otras organizaciones del entorno ya sean rivales o amigas.

Las relaciones públicas externas mejoran las actitudes frente a los públicos externos con los que se relaciona la organización, tratando de transmitir aquella imagen respecto a la cual esperamos y deseamos que nuestro público obtenga de nosotros.



Respecto a los públicos externos encontramos:

- a) Los clientes, con las cuales se tiene una obligación de información sobre las características de los productos nuestros que van a consumir.
- b) Los proveedores, para realizar una adecuada coordinación entre nuestras necesidades de materias primas y la salida de productos de la organización.
- c) Los bancos y entidades de crédito para poder conseguir una financiación lo mejor posible para la organización.
- d) Con las universidades y escuelas superiores para explicar las necesidades de personal a esos centros educativos y con la intención de sensibilizarlos o educarlos en determinadas temáticas.
- e) Con los medios de comunicación para informar acerca de la organización sobre sus actividades y programas de actuación.
- f) Con las instituciones públicas para participar en la dinamización de acontecimientos públicos o en la información que podamos recibir u ofrecer acerca de la organización o de su entorno social.

A su vez, la comunicación externa tiene algunos parámetros que permite afirmar que influye en gran parte de otros tipos de comunicación externa. Así, existen estrategias de comunicación que permiten potenciar las acciones que se realizan hacia los poderes públicos y cabe señalar el papel de los medios comunicativos en las campañas de relaciones públicas internacionales. Sin embargo, las relaciones con los medios de comunicación siempre han sido una cuestión compleja entre la comunicación de las organizaciones y periodismo.

Uno de los principales instrumentos a los que recurren las organizaciones es el acceso a los medios de comunicación, las relaciones con los medios son una de las facetas más importantes en la comunicación externa constituyéndose casi como la actividad fundamental.

Generalmente las relaciones con los medios de comunicación suelen estar basadas en el contacto personal y en la profesionalidad de la relación. A través de los medios de comunicación conseguimos llegar a muchas personas, pero al mismo tiempo, también los medios puede reflejar determinadas imágenes negativas para las organizaciones.

Las relaciones con los medios de comunicación se pueden ver mejoradas ostensiblemente con el uso de las tecnologías de comunicación, ya que aportan inmediatez, versatilidad y ser un instrumento multimedia. En ese sentido, la generalización del correo electrónico supone

la posibilidad de poder establecer contactos con los diferentes tipos de clientes de manera directa, aunque el gran uso de esa tecnología es la facilidad para enviar comunicados de manera instantánea. Las ventajas son significativas:

- Ahorro en el tiempo de envío a todos los medios,
- Se facilita la redacción de los comunicados con la elaboración de textos proformas que no es necesario imprimirlos, con el consiguiente ahorro en papel y tinta.
- La potencialidad de combinar el texto, con el sonido o la imagen fija o en movimiento.
- La especialización en los comunicados, al ser posible enviar un comunicado específico para cada tipo de medio –prensa, radio y televisión

### **Las Tecnologías de la Comunicación**

La aplicación de las tecnologías de la comunicación va a ayudar a que las actividades se realicen de manera más segmentada. Para Vera (1996: 81) esa generalización va a significar una mejora de la estrategia de las relaciones públicas “Internet es, para los profesionales de las relaciones públicas, el mejor canal que ha existido nunca para desarrollar una profesión basada en la dirección estratégica de la comunicación entre una organización y sus públicos”.

Esa mejora se concreta en diversas ventajas como es la rapidez en la comunicación lo que implica una solución lo más rápida posible. Así también una mejor segmentación de los diferentes públicos que posee la organización, puesto que permite una relación más personalizada y un mayor control del resultado. Esa relación implica interactuar permanentemente con los públicos, teniendo la posibilidad de resolver situaciones en tiempo real.

La aplicación de las tecnologías ha supuesto una mejora en la actividad de las relaciones públicas. La principal utilización son las páginas web que permiten dar a conocer la organización a públicos que pueden estar en sitios muy lejanos.

Según un estudio internacional presentado por *Global Financial Communications Network* realizado entre 75 compañías de 10 países, las empresas consideran que las relaciones públicas son una herramienta importante para mejorar la credibilidad de la compañías que operan en Internet; y de hecho, un 57% de las empresas entrevistadas, creen que las relaciones públicas son aún más importantes para las “punto.com” que para las empresas tradicionales. (Castillo, 2010: 34)

Sin embargo, la utilización de tecnologías de la comunicación no debe ser una decisión que se tome sin tener presente las características de la organización, la voluntad de realizarlo y lo más importante, la exigencia de hacerlo desde postulados profesionales y serios. No hay que potenciar el uso de las tecnologías porque socialmente sea lo correcto sino porque sea la consecuencia de una decisión meditada.

### **La Comunicación Interna**

La comunicación interna es esencial para las organizaciones y debe ser realizada desde una perspectiva humanista que ponga énfasis en las personas y no en las organizaciones. A pesar de que la importancia de la comunicación interna se viene remarcando desde variados puntos de vista (económico, recursos humanos, management, organizativo etc.) es necesario señalar que no cuenta con la suficiente cobertura material y psicológica de las organizaciones; materialmente porque no cuenta con un presupuesto consolidado que se mantenga año a año y con el personal cualificado que requiere este tipo de comunicación, y psicológicamente, porque no se apoya con la suficiente fortaleza moral desde las direcciones de las organizaciones.

Como apuntan algunos autores (Hernández, 1991: 268; Piñuel, 1997: 103 & Villafañe, 1998: 301) comunicación interna es uno de los elementos más olvidados en la comunicación de las organizaciones. Rodríguez de San Miguel (1991: 32) define la comunicación interna como:

Conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

La comunicación interna sirve como canal de comunicación entre los miembros de la organización. A través de ella se genera un flujo de comunicación que fluye en todos los sentidos para informar y ser informado. Sin embargo esa necesidad de informarse y de conocer se puede dar de dos maneras:

**Comunicación Formal:** Se refiere a las líneas de comunicación, de autoridad y control reconocidas y estipuladas como canales reglamentados internamente frecuentemente se representa mediante la carta oficial de organización (o pirámide de organización).

**Comunicación Informal:** Se puede dirigirse de manera autónoma realizada a partir de las relaciones informales consiste en todos los patrones de relaciones interpersonales y entre grupos que se separan del esquema idealizado de la estructura del sistema formal.

Todo ello para satisfacer la inherente capacidad de los seres humanos de conocer y comprender su entorno más inmediato. Sin embargo, no siempre se produce esa comunicación en los diferentes niveles, pero esa necesidad de conocimiento se sigue manteniendo. La consecuencia es que los miembros de la organización buscan sus propias fuentes de información y así recurren a su entorno más inmediato y es cuando pueden comenzar a surgir los rumores en aras a satisfacer esa carencia comunicativa.

De ahí que el surgimiento y propagación de un rumor es un fallo en la comunicación interna porque es imprescindible que la información cuente con todos los datos y esa no es una de las características de los rumores.

Diversas investigaciones han constatado un incremento de las actividades comunicativas entre empleados y la organización. Lo que implica una profundización del modelo del doble flujo simétrico de Grunig (2001: 102) como elemento que permite conocer las inquietudes y requerimientos de los empleados o entablar el diálogo necesario para emprender actuaciones de manera adecuada. En este sentido, esa comunicación bidireccional permite aliviar tensiones internas y coadyuva a localizar y resolver el malestar organizativo.

Uno de los elementos esenciales en la comunicación interna es la necesidad de que todos los participantes independientemente de su posición jerárquica estén plenamente convencidos de que es necesario establecer canales de comunicación y respetar su uso, ya que de ello se deriva una mejora organizativa.

### **Funciones y Objetivos**

La comunicación interna en las organizaciones ha sufrido diversas conceptualizaciones acerca de lo que son sus funciones y los objetivos que pretende. Para la Asociación Francesa de Comunicación Interna en base a lo que señala Pozo (1997: 118-122) las funciones de la comunicación interna son:

- Investigar el clima social de la organización para anticiparse a cualquier disfunción y para crear un intercambio de opiniones que mejoren el clima social.
- Orientar los cometidos organizativos a través de la comunicación interna.
- Informar a los públicos internos para dar respuesta a las necesidades de información.

- Animar a la participación y coordinar a las personas que van a participar.
- Organizar campañas de comunicación interna y medir el efecto causado.
- Formar a los responsables de la comunicación interna.

Los objetivos de la comunicación interna según Villafañe (1998: 303-304) son:

1. Involucrar a la organización en la consecución de los objetivos comunes, interiorizando el sentimiento de pertenencia y compartiendo valores y cultura.
2. Que los miembros internos proyecten una imagen positiva de la organización.
3. Equilibrar la información descendente, ascendente y transversal a través del *feedback*.
4. Implicar al personal en el proyecto personalizando su contribución al logro de los bienes colectivos.
5. Consolidar un estilo de dirección basado en la participación de todos los miembros.
6. Favorecer la adecuación a los cambios del entorno.

Uno de los problemas organizativos que se encuentra la comunicación interna es su ubicación en el organigrama y la dependencia o independencia de su funcionamiento. Usualmente las relaciones con los empleados han sido llevadas desde el departamento de recursos humanos, pero la potenciación de la comunicación interna ha hecho que se revise esa situación. Tanto un aspecto como otro tienen sus ventajas y sus inconvenientes

La discusión acerca de cómo estructurar la comunicación parte de planteamientos excesivamente estáticos en la que este tipo de comunicación tiene una posición determinada. No hay que pensar en un departamento de comunicación interna que irradia actos comunicativos independientes de a quien se dirigen, en dónde se producen, cómo se vehicula, cuáles son los participantes. La comunicación interna es como un manto que abarca a todos los ámbitos de la organización, a todas las estructuras jerárquicas, a todos los sectores y que a partir de ella se pueden planificar las políticas y las estrategias de la comunicación.

No existe lucha por asunción de competencias ajenas sino más bien colaboración entre los miembros de la organización en la consecución de los objetivos comunes y en los que deben participar todos los miembros de la organización. Por eso se debe tener en cuenta los siguientes elementos en el momento de planificar una política de comunicación interna:

La comunicación interna está al servicio de todos los ámbitos, instancias, personal y estructuras de la organización.

La comunicación interna tiene como función la mejora del clima social interno de una organización, y ese clima afecta a todas las estructuras jerárquicas y de organigramas. Cualquier acto realizado en el interior de la organización puede tener una connotación comunicativa. Desde la confección de las nóminas hasta las intervenciones del máximo dirigente realizadas hacia el público interno.

La comunicación interna cumple la finalidad de estructurar comunicativamente de manera correcta a cualquier acto realizado en otros departamentos de la organización. El responsable de comunicación interna debe ser la persona que pueda aportar sus conocimientos profesionales en la materia de comunicación como experto en la cuestión. La comunicación interna es una actividad que abarca a la globalidad de la organización, tiene una función asesora y debe participar en la estructuración, seguimiento y aplicación comunicativa de otras acciones elaboradas desde y para la organización.

### **Tipos de Comunicación Interna**

La comunicación que se produce en el interior de una organización puede presentarse bajo diversos sentidos.

Según la estructura y organigrama interno la comunicación puede ser:

De arriba hacia abajo comunicación descendente

De abajo hacia arriba comunicación ascendente

En un sentido horizontal comunicación entre iguales

En todos los ámbitos comunicación transversal

### **Comunicación Descendente**

Es aquel tipo de comunicación que se dirige hacia los subordinados en la jerarquía organizativa. En el ámbito histórico, es la primera tipología de comunicación ya que en el proceso industrial los trabajadores limitan su actividad a la repetición de las mismas actividades, por lo que se hace necesario dar las oportunas órdenes para realizar su trabajo.

En toda actividad de comunicación descendente es necesario suprimir ciertas disfunciones que pueden afectar al sentido y la finalidad de la comunicación. Los principales problemas que se pueden encontrar en el ámbito de la comunicación descendente son:

Una reiteración duplicada e innecesaria de mensajes organizativos.

Informaciones excesivamente complejas o con lenguaje que no se entienda.

Poca coherencia entre lo que se transmite y lo que se realiza.

Todos estos problemas serían evitables si se centraliza la comunicación interna en un único equipo, que será el responsable de elaborar, planificar, coordinar y difundir los mensajes así mismo que esté formado por especialistas que, sepan utilizar las herramientas más idóneas a cada situación y recurran a un lenguaje adecuado a los interlocutores.

### **Comunicación Ascendente**

La posibilidad de que los propios empleados puedan establecer comunicación con los superiores jerárquicos es uno de los principales avances en la comunicación interna. En este sentido, la comunicación ascendente debe contar con la premisa de que tenga el adecuado retorno a su emisor, puesto que de lo contrario no se fomentará la continuación de esa actividad.

Este tipo de comunicación no cuenta con la aceptación en gran parte de las organizaciones, por lo que es uno de los canales menos desarrollados. Las razones son diversas entre las que se podría citar:

La desconfianza de los participantes en que realmente será efectiva esa comunicación

El miedo a represalias por ser excesivamente sinceros

La escasa receptividad de los directivos a las quejas y sugerencias de otros niveles.

### **Comunicación Horizontal**

Se refiere a las comunicaciones que se establecen entre diversos departamentos para implicar a todos los miembros de la organización. Las diferentes funciones permiten incrementar los flujos de comunicación entre las diferentes partes de una organización, ya que si se entiende como sistemas complejos cualquier disfunción en uno de los elementos repercute en el resto.

### **Comunicación transversal**

Tiene la finalidad de estructurar, difundir e insertar en el ámbito interno de la organización un lenguaje común entre los diferentes miembros que conforman la organización, este lenguaje debe estar acorde con lo que son los objetivos, principios y características institucionales y debe ser una decisión, que provenga del máximo nivel organizativo y aplicándose a todas las estructuras de la organización, sin ningún tipo de excepción.

### **Herramientas de Comunicación Interna**

Para poder facilitar una mejora de la comunicación interna, se han creado todo un elenco de herramientas de comunicación. Esos instrumentos se deberán aplicar según el tipo de

comunicación que se desee aplicar y con relación a lo que son las características de las propias organizaciones. En este sentido, no van a ser idénticos instrumentos en una entidad que está totalmente informatizada, que en una cuyo trabajo sea manual o los empleados no tengan destrezas informáticas.

### **2.1.1. Las organizaciones como sistemas orientados a objetivos.**

“Siempre que se habla de sistemas se tiene en cuenta la totalidad cuyas propiedades no son atribuibles a la simple adición de las propiedades de sus partes o componentes” (Arnold & Osorio, 1998: 123). 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.

En las definiciones más corrientes se identifican los sistemas como conjuntos de elementos que guardan estrechas relaciones entre sí; que mantienen al sistema directo o indirectamente unido de modo más o menos estable y cuyo comportamiento global persigue, normalmente, algún tipo de objetivo (teleología). Por ello, si existe una orientación de los procesos del sistema hacia determinados objetivos, se habla entonces de *sistemas encaminados a objetivos*. Con lo cual podemos definir las organizaciones como sistemas sociales tendientes a objetivos en donde las partes interrelacionadas son personas o grupos que funcionan como organización a partir de los principios sistémicos. Se debe partir de dos conceptos centrales y sus relaciones dentro de la teoría del objeto, como son el de “*organización*” y el de “*sistema*”.

### **2.1.2. Los comportamientos organizativos y la comunicación.**

Kaufmann (1993: 158) partiendo del hecho de que “la comunicación es lo que otorga vida a la estructura organizativa” la autora reflexiona sobre las tres Escuelas que han estudiado el comportamiento organizativo:

***Management Científico***: Sus representantes más destacados son F.W. Taylor, H. Fayol y M. Weber. 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.

**Relaciones Humanas:** Nace a mediados de la década de los años 30 y se destacan las contribuciones de Chester Barnard, Elton Mayo, Kurt Lewin, Maslow y Rensis Likert, 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.

**Escuela de los Sistemas:** Katz y Kahn son investigadores destacados de esta corriente surge en 1930 y sustenta la 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.

Las tres escuelas descritas por Kaufmann (1993) se diferencian en su percepción de la comunicación. En tanto la escuela del Management Científico enfatizaba la comunicación vertical y descendente, la escuela de las Relaciones Humanas lo hacía en el papel fundamental que jugaba la comunicación entre las partes. La Escuela Sistémica va a considerar a todos los flujos comunicativos como importantes, en especial las relaciones con el entorno y entre los subsistemas de la organización.

Esta evolución de las teorías del comportamiento organizacional y el rol que la comunicación adquiere, se muestra de manera similar tanto en los planteos de Kaufmann como de Antonio Lucas Marín. En la actualidad hay un creciente interés en la evolución de las ciencias sociales por los temas comunicativos y su relación con las organizaciones. Marín (1997: 63) sostiene: "La preocupación teórica –estudios universitarios y centros de investigación- acompaña al crecimiento de las prácticas profesionales comunicativas –gabinetes de prensa, relaciones públicas, lobbying o publicidad".

En consecuencia la comunicación en las organizaciones tiene un amplio campo de actuación y que el grado de éxito de fracaso va a concretarse en su capacidad de satisfacer

las necesidades de comunicación de las organizaciones, tanto en su aspecto interno como externo de ahí la importancia de hablar sobre:

- La comunicación externa
- La comunicación Interna

### **2.1.3. El enfoque sistémico y los modelos de relaciones públicas (Función Directiva).**

El docente Castillo (2010: 135) indica 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 actúan interna y externamente.

Hacia finales de 1970 surge con mucho auge fundamentalmente en Estados Unidos la base teórico-científico más fuerte de lo que se conocerá como Relaciones Públicas. Es así que en 1976, James Grunig inició un programa de investigación para explicar cuál era el comportamiento de las organizaciones en términos de Relaciones públicas. En la obra "Dirección de Relaciones públicas", Grunig & Hunt (2000) 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. Los resultados no fueron muy convincentes, con lo cual, como sostiene (Xifra, 2000: 30) "estos modelos van a significar una verdadera revolución científica en el campo de la Relaciones públicas."

- 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). Los profesionales que practican este modelo no suelen recurrir a la investigación salvo que recopilen las salidas en los medios de comunicación o realicen un recuento para comprobar cuántas personas han asistido a un acontecimiento.

**Información pública.-** La intención de la organización es la de difundir información sin ningún conjetura 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. Su origen tiene lugar en un contexto en el que los empresarios están más interesados en conseguir beneficios económicos permanentes que en las condiciones socio-laborales de sus trabajadores. Este modelo sigue basado en una información unidireccional, que va de la organización a sus públicos y no pretende hacer un seguimiento o una comprobación de la respuesta del receptor.

**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. Esa bidireccionalidad implica la necesidad de investigar, conocer qué se ha conseguido. Para (Grunig & Hunt, 2000: 77), en el modelo asimétrico, el profesional de relaciones públicas utiliza la investigación formativa para descubrir qué es lo que el público aceptará y tolerará.

**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, describen las relaciones públicas como una estrategia comunicativa conducente a crear buenas relaciones con el público, así mismo cuando existe controversia, las Relaciones Públicas pueden convertirse en abogado ante el tribunal de la opinión pública, buscando ganarse su apoyo por medio de la interpretación de los hechos y el poder de la persuasión.

**Modelo bidireccional simétrico persuasivo.-** Se trata de una mezcla del tercer y cuarto modelos de Grunig & Hunt (2000). Lo que este 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.

#### **2.1.4. La planificación estratégica en comunicación: El Modelo RACE.**

La planificación en la comunicación se convierte en un escenario teórico-descriptivo que relata todo aquello que hay que hacer y con qué se cuenta para ello. Incluye metas y objetivos, modos o estrategias para conseguir lo que se pretende, tácticas, acciones y herramientas que soporten intenciones y mensajes, etc. Es un escenario que pretende proponer objetivamente un guion y un directorio de pautas a seguir. Planificar estratégicamente es pensar y destinar el sentido común a un propósito, a una meta, a un reto. Sin embargo, (Xifra, 2005) sostiene que si bien la investigación y su posterior evaluación constituyen las etapas más esenciales de todo el proceso de planificación, sorprendentemente, en el campo de la comunicación y las relaciones públicas son las más menospreciadas. Y es que un problema de comunicación sólo será correctamente tratado y eficazmente resuelto si previamente se han investigado las razones de su emergencia para diseñar una acción que lo solucione. Al adquirir la comunicación una función directiva, las acciones de planificación estratégica se vuelven fundamentales. Tradicionalmente, en los procesos de *Management* se suelen distinguir cuatro funciones esenciales para la organización: Planear, Organizar, Dirigir y Controlar, cada una de las cuales se corresponde con una serie de actividades y tareas como:

- Planear: supone prever y decidir, así como definir objetivos y modos de acción.
- Organizar: implica definir la estructura que comprende relaciones, responsabilidades (funciones y tareas) y decisiones (autoridad).
- Dirigir: integra las actividades de selección y capacitación, comunicación, motivación (creación de incentivos), liderazgo y conformación de equipos y también resolución de conflictos.

Las habilidades a desplegar giran en torno a la motivación, la comunicación, el estilo de dirección y liderazgo, la formación de equipos, la toma de decisiones, la observación y la resolución de conflictos. Pero el aspecto fundamental de este modelo de organización radica en el trabajo con una serie de nociones del *management* que priman las funciones de *Planear* y *Evaluar*.

#### **El modelo RACE para la toma de decisiones estratégicas**

Marston (1963: 298) 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. De las siglas en inglés:

### **SIGLAS EN INGLÉS**

“Research” (R)

“Action” (A)

“Communication” (C)

“Evaluation” (E)

### **SIGLAS EN ESPAÑOL**

(I) Investigación: ¿Cuál es el problema?

(A) Acción: Planificación de un programa

(C) Comunicación: ¿Cómo se informará al público?

(E) Evaluación: ¿Se lograron los objetivos establecidos?

El modelo marstoniano es también conocido como “*Método de la Espiral*” porque, al ser concebido gráficamente, se dibuja como una línea ascendente que, partiendo en su nacimiento de la investigación, avanza hacia la acción, se desplaza por la comunicación y, finalmente, desemboca y termina en la evaluación. Su aportación se centra en la descripción cíclica de sus cuatro etapas o fases y en su ordenamiento cerrado. Aunque la idea de la espiral no es del todo determinante, lo fundamental en Marston es que cada etapa conduce indefectiblemente a la siguiente, de modo tal que la última (“*Evaluation*”), una vez superada, obligará a recurrir nuevamente a la primera (“*Investigation*”). A continuación una breve explicación de las características de sus componentes:

#### **a) Investigación**

Según Seitel (2002: 117), la investigación es la recopilación e interpretación sistemática de información para mejorar la comprensión. En esencia, la investigación es una forma de escuchar. Se presenta como una compilación controlada, objetiva y metódica de información, con el objetivo de describir, interpretar y comprender lo que está pasando.

Bernays (1990) menciona 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 deberá tener una base que indique como poder ajustarse al público, educarlo e informarlo.

El primer paso esencial que describe Marston en su modelo, es realizar el análisis de la situación en la empresa o institución de tal manera que permita detectar a fondo el problema o los problemas que se debe 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, se está expuesto a la casualidad, la intuición y el optimismo subjetivo y desmesurado.

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

El proceso inicia su engranaje con esta primera fase de investigación que se concentra en analizar y evaluar la política, gestión y planificación de las relaciones públicas de una organización en un momento preciso. Esta primera fase se denomina profesionalmente: auditoría de relaciones públicas. El único propósito de esta primera etapa es definir claramente un objetivo el cual, a su vez, dará origen al diseño de las etapas posteriores.

### ***b) Acción***

En esta etapa se pretende dar sentido a los datos recogidos en la investigación, para luego planificar acciones que permitan encontrar una solución al problema de relaciones públicas. Se elabora una estrategia de relaciones públicas de acuerdo con las oportunidades y riesgos previstos. Seguidamente deben definirse los elementos de una campaña de relaciones públicas en función de los públicos objetivo identificados. Es entonces cuando deben identificarse unos objetivos cuantificables y ponderables y proceder a la segmentación de los públicos. A partir de este momento se determina un eje de comunicación traducido en un mensaje clave en función de cada uno de los públicos identificados y segmentados.

Establecer objetivos realistas es absolutamente vital si el programa que se está planificando pretende ser demostrable. En la planificación estratégica, el objetivo, entendido como “una promesa para hacer algo, definido por un logro medible, alcanzado en un periodo de tiempo determinado” (Salgueiro, 1997: 15), será la clave del plan de comunicación. Situado, pues, en el núcleo mismo del proceso de planificación, el objetivo permitirá establecer una estrategia para el conjunto de las acciones de comunicación, es decir, la meta a lograr. Los objetivos de la comunicación sólo pueden definirse una vez que se haya establecido el objetivo de la empresa. (...) De no ser así, la comunicación, desconectada de la realidad de

la empresa, se reducirá a la utilización de algunas técnicas en función de objetivos aleatorios (Libaert, 2005: 133-134).

En efecto los objetivos de comunicación deberán encontrarse siempre estrechamente vinculados a los objetivos corporativos, de forma que se adapten los procesos comunicativos como:

- *Política de Comunicación (Objetivos)*
- *Estrategia de Comunicación (Método)*
- *Plan de Comunicación (Forma)*

### **c) Comunicación**

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.

La estrategia deberá adaptarse a un método, es decir, tanto su diseño como su aplicación deberán seguir pasos rigurosamente establecidos, como la planificación de la estrategia y su posterior programación; de una buena programación de las acciones que cumplen los objetivos de la investigación realizada anteriormente, dependerá en gran medida que la estrategia pueda realizarse en los plazos previstos. Posteriormente, deberá controlarse la adaptación de las propuestas estratégicas a su ejecución y evaluarse los resultados a corto y largo plazo. Las políticas configuran las respuestas a situaciones previamente diagnosticadas, bajo el formato de planes de acción. El hecho de que deba darse un diagnóstico previo obliga a un análisis exhaustivo de la realidad comunicacional y permite, posteriormente, diseñar las grandes líneas orientadoras de la acción futura y de sus prioridades (García Jiménez, 1998: 119).

Por otra parte, en esta tercera etapa se deberá cuantificar 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 prioritariamente.

En esta etapa se confeccionará el calendario del plan de acción. No debe confundirse el plan de comunicación (estratégico) con el plan de acción (táctico), pues el plan de acción no

es más que el plan de ejecución del plan de comunicación y puede elaborarse bajo dos formatos: el plan anual (normalmente a un año vista, ligado a las asignaciones presupuestarias de carácter anual), o el plan temático, ligado a herramientas concretas (eventos, patrocinios, relaciones con los medios de comunicación, etc.) aunque, en cualquier caso, el plan de acción se planteará esquemáticamente, como un *check-list*, usualmente bajo el formato de gráfico del P.E.R.T., lo que permitirá una fácil supervisión y control.

#### **d) Evaluación**

La campaña de relaciones públicas debe ser evaluada durante su ejecución y una vez finalizada. Se trata de medir lo más científicamente posible la consecución de los objetivos y, luego, rectificar o incluso replantear la estrategia, 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. De entrada es necesario recoger todo el feedback de los públicos objetivo. La recolección y análisis de datos puede hacerse a través de diversas técnicas: pre-test, test y post-test de los mensajes, sondeos, grupos de discusión, análisis de los recortes de prensa, resultados de las ventas, logro cuantitativo o cualitativo de los objetivos etc. La evaluación ha de ser sectorial, según los diferentes públicos a los que va destinada la campaña de relaciones públicas y en función de todos los fines y objetivos en ella fijados. Igualmente, esta evaluación debe considerar aspectos presupuestarios de la campaña, que pueden ser modificados de acuerdo con las rectificaciones tácticas o estratégicas que se deriven.

#### ***La función de evaluación en planificación estratégica en comunicación.***

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.

Y 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.

En efecto, si se analizan las organizaciones con un modelo 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.

Y es que los aportes de la gestión estratégica de comunicación pueden y necesitan ser evaluados como las actividades realizadas por otras áreas de conducción en las organizaciones. La medición y evaluación dota de un rol estratégico y esencial a quien ejerce la función de Director de comunicación, ya que es capaz de probar constantemente que su tarea le agrega un valor concreto a los fines organizativos

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* según Scriven (1967: 39-83) y describe si un programa o plan posee objetivos concretos, articulados y mensurables, antes de que estos sean implementados, 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.

De igual manera, para llevar a cabo una medición evaluativa se tiene que realizar 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 Pública (Scriven, 1967: 84-85).

En los últimos años de la década de los años 60, Robinson (1969: 30) se atrevió a aventurar que en un futuro próximo 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. Años después Dozier (1984: 113-114) se planteó comprobar si la predicción de Robinson se había cumplido y realizó una investigación al respecto, que produjo resultados que evidenciaron tres grandes estilos de evaluación:

**-Evaluación científica del impacto.** Evaluación del impacto del programa por medio de recogida de datos cuantitativos y de ciencia social.

- **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.

- **Evaluación Científica de la Difusión.** Constituía otro método de uso tradicional, basado en la emisión del mensaje y en su publicación en los *mass media*. En general consistía en un análisis del *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.

Otro factor que no favorece la inversión en investigación parece ser su elevado coste. Se aduce que, en ocasiones, el coste supera el presupuesto disponible para la implementación del programa de Relaciones Públicas en sí mismo. Hoy la inversión en investigación parece que ha pasado a ser aceptada como un ratio básico de los costes de cualquier programa planteado con verdadero criterio estratégico.

- *Criterios de evaluación.* El logro de los resultados en Relaciones Públicas suele obtenerse a largo plazo y su medición se hace posible por medio de indicadores que servirán de base para conocer la reacción de los públicos frente a las acciones llevadas a cabo y establecer su nivel de eficacia. En este sentido y en cita de Kunsch (1994 citado en Frank Corrado (1994: 218-219) propondría dos tipologías de evaluación:

- Evaluación Informal, y;
- Evaluación Formal

En la Evaluación Informal los medios a utilizar serían las entrevistas informales, la investigación en base a los archivos documentales de la organización, las entrevistas

con grupos específicos, los materiales de lectura y audiovisuales, los relatos sobre casos, los canales de “*feedback*” (ejemplo buzones de sugerencias), etc.

En cuanto a la Evaluación Formal se hace referencia a los sistemas clásicos de medición de la comunicación, como los índices de lectura, el análisis de contenidos, los índices de legibilidad, los índices de audiencia, el “*pressclipping*”, etc.

En relación al uso de los instrumentos, el principal será el denominado *investigación de evaluación*, si bien podrá, asimismo, hacerse uso de innumerables técnicas de investigación disponible con ese fin, tales como auditorías de opinión o auditorías de actitudes, observación directa de las reacciones de los públicos, cuestionarios y formularios de evaluación aplicables a las personas que hayan participado en los programas de acción, eventos, etc., auditorías de opinión, tanto internas como externas, plantillas para comparar la relación coste/beneficio, etc.

- *Documento final*. La evaluación deberá constituirse en una constante en la planificación y en la implementación de las acciones de Relaciones Públicas y, asimismo, deberá ser convenientemente documentada para futuras fuentes de consulta y para demostrar el valor y la importancia del área en el conjunto de la organización.

Al respecto, no cabe duda que el modelo sistémico, la dirección por objetivos y la propuesta de planificación estratégica basada en Investigación, Acción, Comunicación y Evaluación (RACE) son la base de una posible teoría sobre la Evaluación en Comunicación. (Álvarez Nobell A. , 2011:34)

## 2.2. Medición y evaluación en comunicación estratégica.

Watson (2001:189) para el término “Evaluación, y Medición” propone la siguiente distinción conceptual:

**Evaluación:** Proceso o etapa de planificación de comprobar el rendimiento de un plan previamente establecido y se produce a través de su implementación en buscar ajustes posibles. Equivale a lo que Watson llamó evaluación sencilla.

**Medición:** Proceso conducido con el fin de demostrar los resultados obtenido por un programa, es decir, para demostrar que los objetivos inicialmente propuestos se lograron en realidad.

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.

El control es un componente de la gestión que tiende a asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos y como tal se relaciona directamente con el futuro de la organización. De este concepto Anthony (1965: 67) define al *Control de Gestión*, como el proceso mediante el cual la dirección de la organización asegura los recursos y el empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos prefijados. Ello implica, por un lado, un conjunto de indicadores que señalan oportunamente la necesidad de ajustar la acción a través de decisiones o arreglos a planes vigentes; y por otro lado, involucra un conjunto de técnicas de comunicación sobre la eficiencia.

En síntesis, el control de gestión es activo ya que influye sobre la dirección para diseñar las metas a alcanzar y crear progresivamente las condiciones para su logro. Por lo tanto, el control de gestión debe estar estrechamente relacionado con el planeamiento estratégico, tanto en la formulación de alternativas estratégicas como en la evaluación de la implementación de las mismas. Este proceso activo, dinámico y continuo consiste en un conjunto de actuaciones preventivas que a través de procedimientos encausa la gestión organizacional hacia ese futuro deseado preestablecido.

### ***La medición de resultado***

La esencia de la medición es la captura de datos precisos antes de convertirlos en valor añadido y, al mismo tiempo, el análisis automatizado que identifica más rápido la información fiable. Para la mejora de estos dos aspectos (calidad y velocidad) es indispensable una buena inversión para que todo el proceso sea efectivo. La medición debe estar dirigida al contexto de las necesidades y objetivos de una organización. De esta manera, cada empresa debe establecer su propio proceso para medir el éxito de sus actividades de comunicación.

Irazu (2000: 5) deduce 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 pasibles de valuación numérica.

Al hablar de una cultura de la medición en el plano de la comunicación, Irazu hace referencia no sólo al conocimiento de las técnicas y métodos de medición existentes y a su aplicación sino, principalmente, al desarrollo de una actitud tendiente a que las decisiones estén basadas primero en hechos y en datos antes que en la intuición y la experiencia. Para Irazu (2000:6) indica que “medir ayuda a demostrar con mayor o menor exactitud que lo que se invierte en comunicación se traduce en beneficios para la empresa”.

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

### **2.2.1. Métodos de medición y evaluación.**

Los métodos de medición responden a diversos niveles de complejidad en función de los objetivos que se pretenden evaluar; generando en consecuencia una proliferación de estándares, métricas y dispositivos posibles de emplear que enriquecen la propia función. En tanto que los métodos y las técnicas de evaluación son medidas para poder ayudar a realizar un proceso de manera menos subjetiva y más específica. Estas técnicas pueden incluir medidas relacionadas con la productividad, la calidad, el servicio y otros factores específicos, así como para obtener las metas y los objetivos de la organización.

#### **Medición de la Producción**

Ofrece a los directivos una idea de la productividad y producción del personal y/o área en cuestión. Consiste en contar cuántos 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.

La productividad es una medida muy cuantitativa de rendimiento. 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.

### **Medición de la Exposición**

Uno de los métodos más utilizados y controvertidos es la contabilización de las apariciones en la prensa (*pressclipping*), radio y televisión. Estos recuentos miden la aceptación en los medios de comunicación de una historia y la cobertura que ha tenido. He aquí algunos indicadores:

- *Impactos en los medios de comunicación.*
- *Visitas en Internet.*
- *Equivalencia publicitaria.*
- *Seguimiento sistemático.*
- *Solicitudes de información y números de teléfonos gratuitos.*
- *Coste por persona.*
- *Asistencia del público.*

### **Medición de Impacto**

Hasta ahora hemos señalado algunas técnicas para medir la exposición del público y la difusión precisa de la información. Una evaluación más sofisticada consiste en determinar si el impacto que se ha producido en el público, o sea 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.

### **Medición de la Participación**

Aquí se incluyen aquellas mediciones de la actitud y la participación de un 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.

### **Las auditorias**

- a) De comunicación.- 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)
- b) De Relaciones Públicas (identidad/Imagen).- 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. La auditoría de relaciones públicas es, además, investigación formativa. Esta tipología de investigación tiene lugar antes de que empiece un programa, en oposición a la investigación evaluativa que se despliega después de cualquier plan de acción.

### **Modelos Integrales**

- 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.

**b) *Balanced Scorecards o Tablero de Comandos.***- Porter (2002: 9) sostiene “que la clave del éxito es poder conducir la nave con algunos pocos, pero esenciales indicadores”. 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.

### **2.3. El modelo de comunicación “Management Bridge”.**

De acuerdo a Álvarez Nobell (2013: 9) se debe explicar el 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).”

Vincular la consecución de los objetivos específicos del área de comunicación estratégica con los objetivos generales de la organización constituye un desafío inmediato en el contexto vigente y responde a la necesidad de definir el rol estratégico del responsable de comunicación estratégica. En los escenarios actuales es preciso proponer una función de comunicación estratégica que sea un vínculo entre la misión y los propósitos de la organización (sostenida por los niveles gerenciales) y la gestión de comunicación (la aplicación de técnicas, acciones y herramientas), en muchos casos delegada en manos de consultoras o agencias incluso externas. El comunicador se convierte así en un actor fundamental de la dinámica organizacional y de los procesos de integración técnica y disciplinar.



Para lograr dicho estatus es preciso que el gestor de las comunicaciones conozca, comprenda y alcance el dominio de las lógicas de gestión adoptadas por la organización y su concepción de resultado/valor; por otro lado, el rol del comunicador implica un total conocimiento del trabajo de comunicación: un modelo de gestión propio, sus variables, técnicas, acciones, herramientas, transformándose así en “vínculo” (puente).

Por ello es muy importante haber definido el proceder tanto técnico como estratégico del comunicador dentro de la organización; técnico en referencia a la aplicación de acciones concretas y estratégico en cuanto a su intervención en los niveles de decisión directiva. Es así como el “puente” se construye a partir de la integración de los resultados de la gestión de comunicación con métodos de medición propios del *management*, con el propósito fundamental de medir la contribución de dichos resultados a los objetivos organizacionales en sentido amplio, trascendiendo el nivel de la medición departamental en pos de una gestión articulada y articuladora.

### **2.3.1. Supuestos teóricos y metodológicos.**

Corresponde presentar el modelo integral de gestión de la medición y evaluación en comunicación estratégica. El modelo se denomina “**Communication Management Bridge**” en alusión a la naturaleza vincular (*bridge – puente*) que debe asumir la función de evaluación en la planificación estratégica de comunicación para con el resto de los niveles de la organización (tanto operativos como directivos). 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.

### **2.3.2. Fases y actividades del modelo.**

En consecuencia el *Communication Management Bridge* propone, para la función de evaluación en la planificación estratégica de la comunicación, una matriz construida a partir de un conjunto de criterios organizados en tres fases integradas para la medición y evaluación: estratégica, táctica y operativa.

La *fase estratégica* corresponde a la función de planificación de la evaluación que lleva adelante el responsable de comunicación estratégica en interacción con los demás

departamentos y el management de la organización. Comprende 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, outtake, outcome).

En el caso de la fase táctica, las actividades que se contemplan son la de conceptualizar las variables de interés a evaluar de los objetivos de resultado; y determinar las dimensiones e indicadores a medir (reducir el nivel de abstracción para posibilitar su observación, cuantificación y cualificación), también en función de los objetivos de resultado.

Finalmente, la fase operativa, muchas veces implícita en las propias técnicas o acciones de comunicación que se llevan adelante, incluye actividades mediante las cuales 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.

### **2.3.3. Fase estratégica: planificación de la evaluación.**

Esta fase tiene lugar cuando la organización define las políticas, su planificación estratégica, los planes de acción y los presupuestos que asignará a cada una de las áreas, funciones o proyectos que decida emprender. La dinámica dependerá exclusivamente del modelo de gestión (y de control de gestión) que adopte la organización en función de su tipología institucional, visión, misión, valores y estilos de liderazgos.

Evidentemente, esta fase se nutre de los resultados de investigación y auditorías que para la planificación estratégica de comunicación se apliquen; pero son actividades en las que es importante el trabajo en conjunto con el equipo directivo de la organización. El responsable de comunicación estratégica es el verdadero protagonista de esta fase que implica de su parte un acabado conocimiento y dominio de: la organización.

En esta fase se comprometen y se generan expectativas en la dirección de la organización, además de inversiones, el cumplimiento o la aportación al cumplimiento de objetivos de negocio u organizacionales. 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.

#### **2.3.4. 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:

- 1. 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).
- 2. 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.

#### **2.3.5. Fase operativa: medición.**

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

- 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.

- 3. 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.
- 4. 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 cuadro gestión organizacional en el que se enmarcan las acciones de comunicación y, desde luego, los procesos de medición.

### **CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO**

El marco metodológico se define como el “Conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas”, según el criterio de (Arias, 2006: 16). Este método se basa en la formulación de hipótesis las cuales pueden ser confirmadas o descartadas por medios de investigaciones relacionadas al problema.

La metodología es “el diseño global de la investigación que sirve para relacionar los métodos integrantes de la recogida y análisis de datos, además de justificar la selección e interpretación de los datos con referencia a los marcos teóricos empleados” (Jensen & Jan, 1993: 14).

En nuestro caso la investigación prevé un diseño de tipo exploratorio y descriptivo, mediante la aplicación de una metodología de estudio de caso. Para ello será necesaria la combinación metodológica de tipo cualitativa, que incluirá la distribución de técnicas de análisis documental; entrevistas semiestructuradas y observación directa sobre el caso de estudio.

La metodología cualitativa tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno. Se refiere a la investigación que produce datos exploratorios y descriptivos: las palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable. En este sentido, el diseño de investigación se estructura en base a los objetivos propuestos y las variables de estudio que en este caso son: comunicación, planificación estratégica, evaluación y objetivos organizacionales. (Abendaño & Álvarez, Nobell, 2014).

En definitiva, lo que se pretende analizar es la existencia de una correlación directa entre las acciones de comunicación desarrolladas y los objetivos organizacionales que el Plan Integral de Comunicación Sustentable de la empresa Arcor aportó.

### **3.1 Diseño de la investigación**

El diseño de la Investigación se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea, es una proyección resumida de lo que se debe hacer para lograr los objetivos del estudio.

Con el propósito de responder a las preguntas de investigación planteadas y cumplir con los objetivos del estudio, la presente investigación está enmarcada en un diseño de tipo correlacional descriptivo sobre un estudio de caso “Plan Integral de Comunicación Sustentable”. Dicho diseño, analiza las relaciones entre variables dependientes e

independientes, es decir, la correlación entre ambas. Así también se hará un estudio de tipo exploratorio descriptivo, el mismo que nos indicará como la gestión de comunicación en Arcor tiene incidencia en su modelo de Gestión y su relación con los objetivos de la organización.

La investigación descriptiva indicará el análisis e interpretación de las situaciones, prácticas y actitudes predominantes dentro de Arcor a través de la descripción exacta de las actividades, procesos y personas en un tiempo determinado; junto con la investigación exploratoria permitirá obtener información verídica y una visión más clara de la realidad de la empresa a través de pláticas y entrevistas al personal involucrado en el área de comunicaciones.

En conclusión, lo que se pretende, es evaluar cómo la planificación estratégica de las acciones de comunicación impactan en los objetivos generales del grupo Arcor y consecuentemente en Unidal Ecuador a través de un diseño descriptivo correlativo, aplicando el método de evaluación denominado “Communication Management Bridge” utilizando las tres fases de investigación: estratégica, táctica y operativa.

### **3.2 Variables de estudio**

Una variable es “cualquier característica o propiedad que contenga dos o más categorías posibles en las que un objeto o acontecimiento pueda ser clasificado potencialmente” (Berganza Conde & García Galera, 2005: 117), en este sentido, las variables principales del estudio que se desprenden del objetivo general son la planificación estratégica en comunicación y su impacto en los objetivos del Grupo Arcor.

En función de los objetivos propuestos, las variables de estudio que se utilizará para realizar el trabajo de campo son:

- Comunicación
- Planificación estratégica
- Evaluación, y
- Objetivos organizacionales

Las cuales se relacionará de la siguiente manera:

**Comunicación.** En cuanto a la parte comunicacional, Arcor cuenta con una Gerencia de Comunicación Institucional e Investigación de Mercados quien trabaja desde la casa matriz (Buenos Aires) dirigiendo el plan estratégico a nivel mundial; y una Gerencia de Comunicación Interna dentro del Área de Relaciones Laborales responsable del lanzamiento e implementación del Proceso de Planeamiento de Recursos Estratégicos. Conjuntamente dichas gerencias brindan las directrices globales y asesoría directa para la Gerencia General Corporativa, quien controla las acciones comunicacionales destinadas a los diferentes públicos, ocupando un lugar trascendental en los ejes estratégicos de la organización. Tanto la gestión de comunicación a través de su Plan integral de Comunicación Institucional como la política comunicacional está basada en el Código de Ética puesto que a través de este Código se establecen un conjunto de valores, principios y normas que orientan la actuación de la empresa.

**Planificación estratégica y evaluación.** Arcor cuenta con una planificación sistematizada que permite monitorear avances y detectar oportunidades de mejora, se realizan reuniones de feedback en las cuales se brindan recomendaciones y se **evalúa** la consistencia entre los planes, la matriz de riesgos y oportunidades de la sustentabilidad para el negocio, y el sistema de gestión del desempeño de la compañía. Por último, se desarrollan dos ciclos de seguimiento con el fin de analizar el cumplimiento de los planes y medir resultados.

**Objetivos Organizacionales.** El gran objetivo fijado por Arcor desde su sector de comunicaciones es el de posicionar a la empresa, como la de mejor imagen y prestigio, de ahí que los objetivos estratégicos de la organización son el referente principal para llevar a cabo la gestión de comunicación que bajo la forma de "**grandes líneas**" de comunicación le permiten ampliar los efectos de todas las acciones relevantes que desarrolla la compañía de cara a los distintos targets vinculados con su gestión de Comunicar su condición de empresa líder comprometida con todos los actores sociales sean estos internos o externos.

**La gestión de comunicación.** está relacionada con los objetivos estratégicos de la empresa para fortalecer la integración, la cultura organizacional, los valores y el sentido de pertenencia de los colaboradores puesto que el modelo de gestión se fundamenta en procesos llevaderos y sustentables, además de que la Estrategia de Sustentabilidad Arcor se orienta en políticas y prácticas ambientales y sociales a través de toda su cadena de empresas dando continuidad al plan definido en la Estrategia de Sustentabilidad 2013 – 2015.



Arcor siempre desde el año 2013 comienza a reportar dos nuevos indicadores de manera alineada a los requisitos de la Iniciativa de Reporte Global GRI – G3, que le permiten conocer la evolución de los distintos aspectos en el tema de gestión de comunicación, desempeño, ambiental, social, seguridad económica y de salud , desarrollando proyectos para implementar mejoras en éstas áreas.

### **3.3 Unidades de análisis y temporalidad**

El análisis del proyecto se desarrolló en el departamento de Comunicación y Marketing a través de una entrevista semiestructurada, con el fin de analizar descriptivamente el Plan Integral de Comunicación Sustentable para el fortalecimiento de la marca Arcor a nivel global, así como el impacto de la política de sustentabilidad, estrategias de distribución directa o exclusiva, logística, distribuidores, y consumidores que pueden influenciar en los diferentes segmentos de mercado o grupos específicos de consumidores, en proyectos desarrollados en el 2013.

La entrevista se realizó al Gerente de Comunicación y Marketing Ing. Jesús Bueno quién facilitó la información necesaria de los planes estratégicos y proyectos de la Institución tanto a nivel local como internacional así como las acciones que se llevó a cabo en el año 2013 de acuerdo a los objetivos del plan de comunicación planteados desde la matriz. El proyecto seleccionado contiene extensa información para aplicar las técnicas de análisis y así aplicar las fases estratégica, táctica y operativa, requeridas para la evaluación.

### **3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Las técnicas cualitativas pretenden recoger el significado de la acción de los sujetos, se trata de captar los motivos, significados, emociones, y demás aspectos subjetivos de las acciones e interacciones de los individuos y los grupos. (Berganza Conde & García Galera, 2005: 117).

Por lo tanto las técnicas cualitativas son las más acertadas para este análisis puesto que permite observar y evaluar las respuestas y reacciones de las personas frente a un plan de comunicación lanzado con varias expectativas, además permite comprender al cliente y a través de este conocimiento llegar a soluciones fiables para los problemas planteados a través de la obtención, análisis e interpretación de los datos.

La recolección de información se realizó mediante la técnica de análisis documental y entrevista semiestructurada a través de un banco de preguntas, basadas en la estructura del Communication Management Bridge, las cuales se complementarán a partir de las respuestas de los principales involucrados en gestión de Comunicación.

Las preguntas son abiertas y el objetivo principal es que los entrevistados brinden la mayor cantidad de información posible sobre las variables e indicadores objetos de este estudio es decir Comunicación, Planificación Estratégica, Evaluación y Objetivos Organizacionales.

**a) Análisis Documental:** Es “la operación por la cual se extrae de un documento un conjunto de palabras que constituyen su representación condensada” (Vicker Y, 1962: 15). Esta representación puede servir para informar de su contenido o incluso para facilitar su consulta.

El grupo Arcor desde sus inicios ha mantenido como fuente de información una gran base de datos reflejada en canales de comunicación tanto interna como externa a través de medios como: la Revista Institucional “Tiempo de Encuentro”, Newsletter, Houseorgan, Chat interno, Intranet, y por su puesto su página web donde se da a conocer detalladamente la historia de la empresa, su organigrama, historia, líneas de productos, información corporativa, y financiera, desde sus inicios hasta la actualidad.

Es importante recalcar que las memorias y brochure institucional que año a año se emiten y dan a conocer mediante la publicación en el sitio web institucional y sitio web global son los pilares básicos de comunicación constituyéndose en la gestión participativa que promueve la interacción entre todos los colaboradores del Grupo Arcor; a través de diversos canales de comunicación esenciales en los planes estratégicos de la institución.

**b) Entrevista Semiestructurada:** Para el desarrollo de este proyecto se recopiló información a través de la entrevista semiestructurada la misma que está dirigida al personal del departamento de Marketing y Comunicación quienes son los gestores del plan general de comunicación en Ecuador, la información obtenida ayudará a determinar y analizar la correlación entre la planificación estratégica de la comunicación y los aportes sobre los objetivos de la organización (hipótesis planteada).

Además se utilizará información de diferentes fuentes como libros e internet, página web, y principalmente las memorias de la institución donde se da a conocer los diferentes

proyectos referentes a planificación de la comunicación y su relación con los planes estratégicos de la empresa.

La entrevista fue guiada por un banco de preguntas, basadas en la estructura del modelo de medición “Communication Management Bridge” (CMB), la cuales deberán ser contestadas por los principales involucrados en la implementación de la gestión de Comunicación. Las preguntas son abiertas y pueden flexibilizarse en el desarrollo de la entrevista el objetivo principal es que los interlocutores brinden la mayor cantidad de información posible para el posterior análisis e interpretación de las variables e indicadores del estudio en cuestión que permita aplicar el modelo de medición y evaluación (CMB).

En la Tabla 1 se detalla las preguntas a aplicar según las fases de medición y evaluación: estratégica, táctica y operativa).

Tabla 1. Banco de preguntas para entrevista

|   |  |
|---|--|
| <b>MODELO DE GESTION ORGANIZACIONAL</b> | <p>¿Qué características tiene la organización en cuanto a su actividad, sector, misión, visión y valores?</p> <p>¿Qué modelo o perfil gerencial predomina en la organización?</p> <p>¿La gestión de comunicación ocupa un espacio en los ejes estratégicos de la organización?</p> <p>¿El responsable de comunicación tiene una posición directiva o gerencial?</p> <p>¿Existen procedimientos organizacionales de control de gestión en la organización? ¿Se emplean? ¿Con qué rigurosidad, periodicidad?</p> <p>¿La gestión de comunicación está sometida a dichos procedimientos de control organizacionales?</p> |
|---|--|

|   |   |
|---|---|
| <p style="text-align: center;"><b>OBJETIVOS ORGANIZACIONALES</b></p>                            | <p>¿Los objetivos estratégicos de la organización se tienen en cuenta para llevar adelante la gestión de comunicación?</p> <p>¿La gestión de comunicación está relacionada con el modelo de gestión, de liderazgo y la cultura de la organización?</p> <p>¿Existe un plan estratégico de comunicación que tenga relación directa con el plan estratégico de la organización?</p> <p>¿La organización ha determinado indicadores claros y precisos para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos?</p>   |
| <p style="text-align: center;"><b>NIVELES Y DISPOSITIVOS DE MEDICIÓN</b></p>                    | <p>¿Existía un diagnóstico inicial sobre el estado actual del cumplimiento de los objetivos propuestos?</p> <p>¿Se plantearon escalas para graduar la variación y agrupar las mediciones?</p> <p>¿Se tienen claridad respecto de las diferencias que existen entre el diagnóstico inicial y las metas que se pretenden alcanzar?</p> <p>¿Cómo se midieron los cambios en las variables gestionadas?</p> <p>¿Qué instrumentos se emplearon para medir la variación y los resultados alcanzados para cada objetivo de comunicación?</p> <p>¿Existe un procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición?</p> <p>¿Se han tenido en cuenta, al momento de ejecutar el plan de comunicación, instancias y procedimientos para medir los resultados durante y finalizada la acción?</p> |
| <p style="text-align: center;"><b>OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN</b></p>                             | <p>¿Cuáles son los objetivos de comunicación definidos para el programa 2013?</p> <p>¿Realizaron algún estudio previo para definir que los objetivos de comunicación responden a las necesidades de la organización?</p> <p>¿Existe correlación directa entre los objetivos de comunicación definidos y los objetivos de la organización?</p>   |
| <p style="text-align: center;"><b>VARIABLES DE INTERÉS A EVALUAR OBJETIVOS DE RESULTADO</b></p> | <p>¿Las acciones de comunicación han sido determinadas a partir de las variables propuestas en los objetivos?</p> <p>¿Existe claridad conceptual sobre las variables de comunicación sobre las cuales se pretende gestionar?</p>  |

|  |  |
|--|--|
| <b>INDICADORES A<br/>MEDIR DE<br/>OBJETIVOS DE<br/>RESULTADO</b> | Se han determinado indicadores observables en la realidad que permitan verificar el cambio en la variable de comunicación sobre la cual se gestiona?<br><br>¿Los indicadores permiten medir resultados una vez complementada la acción de comunicación propuesta para cada objetivo de comunicación?   |
| <b>INTERPRETACIÓN<br/>DE RESULTADOS</b>                          | ¿Se han procesado los datos obtenidos de las mediciones?<br>¿Se han analizado los datos en función de los objetivos de comunicación, indicadores y metas a lograr?<br>¿De qué manera se han interpretado los datos y analizado los resultados obtenidos con la gestión de comunicación?<br>¿Se han evaluado los resultados obtenidos en relación con los objetivos organizacionales e indicadores seleccionados? |
| <b>REPORTES E<br/>INFORMES</b>                                   | ¿Se han elaborado informes con los logros obtenidos en relación a los objetivos propuestos, empleando para ello los indicadores y metas establecidas?<br><br>¿Se han propuesto recomendaciones de mejora de modo tal que puedan ser tomados como objetivos de comunicación para futuras planificación?   |

Fuente: Manual de Graduación 2014

Elaborado por: La Autora

c) Todos los pasos anteriores provienen de la observación a la aplicación de teoría y hechos que en si son de índole empírico. El resultado de esta observación consta en toda la información escrita y grafica obtenida de la Institución y los resultados mismos del proyecto a las áreas a las cuales se aplicó la gestión de comunicación sustentable. Algunos de ellos se adjuntaran en los Anexos.

En el siguiente capítulo se procederá al análisis de la información obtenida y la aplicación del método CMB.

## **CAPÍTULO IV INVESTIGACIÓN**

Para el desarrollo de esta investigación se aplicó el método Communication Management Bridge, utilizando la entrevista semiestructurada basada en cada una de las fases de este método: estratégica, táctica y operativa.

#### **4.1. Fase estratégica**

##### **4.1.1. Modelo de gestión organizacional.**

###### **a) Características del Grupo Arcor.**

Por su ámbito de acción es una empresa que pertenece al sector privado de la economía, cuyo propósito es crear en la organización una cultura de calidad basada en un alto nivel de educación, incorporando continuamente las mejores prácticas a nivel mundial y trabajando en forma integrada con todas las áreas. De ahí que la planificación estratégica y el modo de ser y hacer de Arcor se encuentran expresados en la misión, visión y valores de la empresa considerando que la Visión “Ser la empresa número uno de golosinas y galletas de Latinoamérica y consolidar la participación del grupo en el mercado internacional”. Y la misión “Dar a las personas de todo el mundo la oportunidad de gratificarse con productos de calidad a un precio justo, creando valor para los accionistas, colaboradores, clientes, comunidad, proveedores y medio ambiente, a través de una gestión basada en procesos sostenibles”. Ajustándose a este concepto Arcor practica valores que están orientados a asegurar la eficiencia, integridad y logro de los objetivos corporativos, a través de sus proyectos con una gestión sustentable, basada en la generación de valor económico, social y ambiental.

###### **b) Ejes Estratégicos de la organización.**

Arcor cuenta con una Oficina Comercial en Ecuador que sigue los mismos ejes orientados del plan estratégico de la empresa para la definición de mecanismos, parámetros, procesos e indicadores que permitan la ejecución de las políticas y estrategias globales de comunicación en toda la empresa buscando garantizar, apoyar y dar seguimiento al desarrollo de planes de comunicación estratégicos de la organización sobre todo el de sustentabilidad para cada área y negocio, a partir de la planificación estratégica corporativa.

###### **c) Posición de comunicación en relación con los ejes estratégicos.**

En cuanto a la parte comunicacional, Arcor cuenta con una Gerencia de Comunicación Institucional e Investigación de Mercados quien trabaja desde la casa

matriz (Buenos Aires) gerenciando el plan estratégico a nivel mundial; y una Gerencia de Comunicación Interna dentro del Área de Relaciones Laborales responsable del lanzamiento e implementación del Proceso de Planeamiento de Recursos Estratégicos, conjuntamente las dos gerencias brindan las directrices globales y asesoría directa para la Gerencia General Corporativa, quien controla las acciones comunicacionales destinadas a los diferentes públicos, por lo tanto ocupa un lugar importante en los ejes estratégicos de la organización.

**d) Posición del responsable de comunicación en la estructura empresarial.**

Tanto la responsable de Comunicación Institucional e Investigación de Mercado Valeria Abadi como de Comunicación Interna María Soledad López mantienen una posición gerencial.

**e) Procedimientos organizacionales de control de gestión en la organización.**

Arcor cuenta con un área de gestión organizacional, la misma que dirige y controla todo procedimiento comunicacional, procedimientos, documentación y acciones que se realizan. El control de estos procedimientos permite monitorear avances y detectar oportunidades de mejora. Tanto la gestión de comunicación a través de su Plan integral de Comunicación Institucional como la política comunicacional está basada en el Código de Ética puesto que a través de éste se establece formalmente un conjunto de valores, principios y normas que orientan la actuación de la empresa, apoyando a las distintas áreas a través de la implementación y optimización de controles y procedimientos que le ayuden a garantizar la sustentabilidad tanto del Grupo como de sus grupos de interés.

**f) Relación de comunicación con los procedimientos organizacionales.**

La Gestión de comunicación al igual que las otras áreas cumple con las disposiciones de la empresa, tienen procedimientos que siguen rigurosamente, se manejan por planes estructurados para cada.

**4.1.2. Objetivos organizacionales.**

**a) Relación de los objetivos estratégicos con la gestión de comunicación.**

El gran objetivo fijado por Arcor desde su área de comunicaciones es el de posicionar a la empresa, con la de mejor imagen y prestigio de ahí que los objetivos estratégicos de la organización son el referente principal para llevar a cabo la gestión de comunicación que bajo la forma de "grandes líneas" de comunicación le permiten potenciar los efectos de todas las acciones relevantes que desarrolla la compañía de cara a los distintos targets vinculados con su gestión de Comunicar su condición de empresa líder comprometida con todos los actores sociales, internos y externos.



- b)** Relación de los planes operativos de comunicación con los planes operativos de la organización.

Todos los planes operativos y acciones que realiza la gestión de comunicación son a través de un plan de comunicación bien estructurado; estos planes son siempre avalados y aprobados por la gerencia corporativa. Operativamente no se ejecuta nada sin que esté descrito en los objetivos y planes operativos de ARCOR. La gestión de comunicación está relacionada en los objetivos estratégicos de la empresa para fortalecer la integración, la cultura organizacional, los valores y el sentido de pertenencia de los colaboradores puesto que el modelo de gestión se fundamenta en procesos sostenibles, como la Estrategia de Sustentabilidad Arcor que orienta las políticas y prácticas ambientales y sociales de la institución a través de toda su cadena de valor dando continuidad al plan definido en la Estrategia de Sustentabilidad 2013 – 2015.

- c)** Relación directa con el plan estratégico de la organización.

Tanto los planes estratégicos como los planes operativos de la organización están en relación directa con los planes operativos y estratégicos de comunicación puesto que la estrategia de comunicación institucional le permite potenciar los efectos de todas las acciones relevantes que desarrollaba la compañía vinculadas a la gestión de negocios.

- d)** Determinación de indicadores claros y precisos para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos.

Arcor siempre ha manejado indicadores de resultados sin embargo desde el año 2013 comienza a reportar dos nuevos indicadores de manera alineada a los requisitos de la Iniciativa de Reporte Global GRI – G3. Grupo Arcor cuenta con un conjunto de indicadores que le permiten conocer la evolución de los distintos aspectos en el tema de gestión de comunicación, desempeño, ambiental, social, responsabilidad de producto, seguridad y salud ocupacional, y económico; desarrollando proyectos para implementar mejoras en éstas áreas.

#### **4.1.3. Objetivos de comunicación.**

- a)** Objetivos de comunicación definidos para el Plan Integral de Comunicación Sustentable que se efectuó en el 2013.

Los objetivos estratégicos de comunicación e imagen son:

- ✓ Consolidar el posicionamiento de Arcor como una empresa elaboradora de productos de la mejor calidad al mejor precio (atributo histórico de la marca).
- ✓ Ser considerada una empresa muy eficiente y competitiva, capaz de hacer frente y triunfar ante las corporaciones más importantes del mundo.
- ✓ Cristalizar el carácter multinacional de su identidad empresaria y su imagen de empresa argentina global.
- ✓ Poner de relieve la capacidad de Arcor de adaptarse a los cambios y a las veloces dinámicas del mercado globalizado actual.
- ✓ Generar para Arcor una imagen de empresa de vanguardia, innovadora y creativa en todos los niveles de gestión.
- ✓ Cristalizar la imagen de empresa preocupada por el medio ambiente y comprometida con las comunidades en las que actúa.
- ✓ Ser considerada una empresa preocupada por el mantenimiento de las fuentes de trabajo y comprometida con sus colaboradores.
- ✓ Posicionarse como una empresa ética y transparente hacia todos los actores sociales, internos y externos.
- ✓ Dotar al management al más alto nivel directivo de la compañía de una sólida imagen pública, basada no sólo en su idoneidad profesional sino también en un comportamiento de fuerte corte humanitario.

**b)** Estudios previos para definir si los objetivos de comunicación responden a las necesidades de la organización.

En un inicio Arcor decidió contratar a asesores externos para que colaboraran con el área de Comunicaciones en el diseño e implementación de un Plan de Comunicaciones Institucionales de corto y largo plazo. Poco a poco la empresa fue "poniéndose de pie" y capitalizando las reales ventajas competitivas que había desarrollado pero no comunicado. Así, a través de un giro hacia la comunicación y el marketing, comenzó a cristalizar una imagen de liderazgo y solidez que luego sería manejada por su propia Gerencia de Imagen Corporativa que le haría revertir con éxito, y en tiempos récord, la situación del punto de partida.

**c)** Existe correlación entre los objetivos de comunicación (resultado) y los objetivos de la organización.

Si, existe una estrecha relación sobre todo en la fijación de directrices generales de acción para que cada área y negocio actúe en forma coordinada y con un mismo sentido en la difusión de los valores, principios éticos y de conducta que orientan la conducta del Grupo Arcor.

- d) Objetivos de producción del Plan Integral de Comunicación Sustentable y la verificación de cumplimientos.

Los objetivos de producción del Plan Integral de Comunicación Sustentable son variadas y numerosas y son dadas a conocer con una serie de acciones como: encuestas de clima organizacional, canales de comunicación ascendente (e-mail, carteleras, buzón de consultas, atención telefónica, intranet, revista y otras publicaciones institucionales), encuentros de comunicación interna en las bases, comunicación en el marco del sistema de gestión de desempeño, charlas de interés realizadas dentro del proceso del planeamiento de recursos estratégicos, encuestas internas de satisfacción, servicio de atención al consumidor, presencia en las redes sociales (Facebook, YouTube y Twitter) a nivel regional, sitio web institucional global, y web locales, ferias nacionales e internacionales de la industria, diálogos con los grupos de interés como colaboradores, consumidores, comunidad prensa, proveedores y clientes.

- e) Participación del área de comunicación en el diseño y propuesta de los objetivos de producción.

La comunicación es fundamental para desarrollar una gestión participativa que promueva la interacción entre todos los colaboradores del Grupo Arcor; para ello la comunicación es muy bien planificada, las órdenes son emitidas desde la presidencia hacia la Gerencia Corporativa y desde allí al departamento de Comunicación Institucional e Investigación de Mercado como al de Comunicación Interna para luego dirigir a los diferentes departamentos y las consecuentes aplicaciones al resto de los empleados generando una comunicación descendente.

## **4.2. Fase táctica**

### **4.2.1. Variables de interés a evaluar de los objetivos de resultado.**

- a) Las variables propuestas en los objetivos organizacionales y su relación con el Plan Integral de Comunicación Sustentable pusieron de relieve la eficacia de las

estrategias implementadas, cumpliendo sobradamente con los objetivos fijados en el Plan de Comunicaciones y que señalaron a Arcor como un caso ejemplar en materia de comunicación institucional e imagen. De ahí que todas estas acciones determinaron las variables que incidieron en la potente estrategia de comunicación institucional dirigida a todos los objetivos relevantes de la empresa, sobre todo en la construcción de una imagen corporativa, activando múltiples canales internos y externos que se ve reflejada en reconocimientos y distinciones como el reconocimiento, que obtuvo el tercer lugar en el ranking de empresas que mejor gestionan la Comunicación Interna.

**b) Visión conceptual de las variables de comunicación a gestionar.**

A nivel de comunicación Interna, el Grupo Arcor utilizó un sin fin de herramientas como carteleras, sistema de e-mail, correo interno, reuniones informativas, houseorgans(órgano de difusión que utilizan las empresas para bajar de forma directa la información institucional a sus empleados) y manuales de uso del plan de comunicación, a fin de incorporar en toda la compañía el espíritu de la nueva estrategia de sustentabilidad. En las distintas plantas y en los centros de distribución, el rediseño obligó a una adecuación de todas las comunicaciones, renovándose totalmente sus señalética: carteles de entrada, recepciones, identificación de los centros de distribución y de los vehículos de transporte. En términos de públicos externos se implementó una campaña a nivel de población general, a través de dialogo-publicidad, de vía pública, campañas gráficas, que lograron una sinergia comunicacional muy importante. En función de las potencialidades de cada medio, se buscó explotar al máximo su capacidad de comunicación. También en función de los distintos canales de comunicación se definieron mensajes diferenciales puesto que para el Grupo Arcor, la apuesta a la sustentabilidad, es sin duda un elemento clave que contribuye al posicionamiento de la marca, y favorece de manera directa la construcción de la Imagen Corporativa.

#### **4.2.2. Indicadores a medir de los objetivos de resultados.**

**a) Indicadores observables que permitieron verificar el cambio en las variables de comunicación.**

Grupo Arcor cuenta con un tablero de control *Scorecard* que le permite al Grupo medir e informar de manera sistemática y a nivel corporativo, el progreso en el cumplimiento de sus estrategias comunicacionales, estableciendo a su vez metas

para la mejora continua. En este marco, se conformó un equipo de trabajo, se desarrollaron protocolos para cada uno de los indicadores, se definió un plan de implementación progresiva y se realizó una prueba piloto con los indicadores disponibles en el año 2013.

Concretamente, para definir los lineamientos de la Estrategia, la empresa nuevamente volvió a desarrollar un benchmark de empresas de la industria y análisis de tendencias en materia de sustentabilidad; un diagnóstico de los principales avances y pendientes de la sustentabilidad en Arcor; instancias de diálogo con públicos clave; y talleres de planificación estratégica con el Comité de Sustentabilidad Arcor y con el Presidente del grupo para validar la orientación estratégica.

- b)** Los indicadores como medios para medir resultados una vez complementada la acción de cada objetivo de comunicación.

Además de los indicadores utilizados Arcor cuenta con un proceso sistematizado que permite monitorear avances, medir resultados y detectar oportunidades de mejora para la continuación de las acciones garantizando el cumplimiento de los objetivos de comunicación y la medición de resultados por lo tanto mediante los indicadores que se manejaron en esta campaña se buscó brindar una información constante sobre sustentabilidad, entre ellos el consumo de agua, el consumo de energía eléctrica y combustible, y el consumo de packaging (embalaje) son indicadores clave de desempeño (KPI) de la compañía. La forma de analizar los indicadores ambientales a nivel grupo incluye el concepto de cadena de valor, buscando favorecer la evaluación y el seguimiento comparado, diferenciando producción primaria, transformación primaria, transformación en consumo masivo y almacenamiento.

### **4.3. Fase Operativa**

#### **4.3.1. Niveles y dispositivos de medición.**

- a)** Diagnóstico inicial sobre el estado actual de los cumplimientos de los objetivos propuestos.

Arcor realiza un diagnostico permanente en relación al cumplimiento de los objetivos descritos en los Objetivos comunicacionales para ello el área responsable es la de Comunicación Institucional e Investigación de Mercados, quien a partir del

diagnóstico inicial realiza un análisis y evalúa las debilidades y fortalezas del sistema de comunicación de la organización, que a partir de la conformación de equipos de trabajo, desarrolla acciones para cada uno de los áreas de la empresa permitiendo la implementación de cada actividad que en materia de comunicación permite evaluar el nivel de efectividad con el que circulan los mensajes, así como de las estrategias de comunicación para la correcta aplicación del Plan Integral de Comunicación Institucional.

**b)** No se plantearon escalas.

**c)** Claridad respecto de las diferencias existentes entre el diagnóstico inicial y las metas propuestas.

Como el departamento de Comunicación Institucional junto con el de Investigación de Mercados son los actores principales de las acciones de comunicación de la empresa, desde un inicio se tuvieron claro las metas a conseguir puesto que cada una de éstas pusieron de relieve la eficacia de las estrategias implementadas, cumpliendo sobradamente con los objetivos fijados en el Plan de Comunicaciones

**d)** Medición de cambios en las variables gestionadas.

La Evaluación y monitoreo se realizó a través del área responsable de Comunicación Institucional e Investigación de Mercados dado que son inseparables en la construcción y la comunicación de la imagen e Identidad Corporativa, la medición fue realizada por los propios especialistas del campo de la comunicación institucional, esta vez coordinada por el ICOMI (Instituto de Estudios de la Comunicación Institucional), institución dependiente de la UCES (Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales). La publicación de los resultados menciona a Arcor como un caso paradigmático en materia de comunicación. Textualmente, en sus páginas se dice que Arcor es una de las empresas "modelo" en comunicación institucional que conjuntamente con una consultora especializada da a conocer el éxito de este plan que coincidieron en señalar a Arcor como un caso ejemplar en materia de comunicación institucional e imagen.

**e)** Instrumentos de medición para la variación y los resultados alcanzados para cada objetivo de comunicación.

La estrategia general del Plan de Comunicaciones, utilizó un sinnúmero de instrumentos tanto internos como externos para el cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados entre ellos tenemos: cartelera, Intranet sistema de e-mail, correo

interno, reuniones informativas, houseorgans, newsletter, medios masivos de información y revistas especializadas y otras publicaciones institucionales; también se utilizó la red de medios, red de referentes, campañas de Comunicación interna y externa, comunicación presencial cara a cara mediante charlas de interés. Todas estas herramientas contribuyen positivamente a enriquecer la imagen global del grupo Arcor; además los instrumentos fueron ajustados a su lugar de radicación definiéndose campañas independientes para cada país para comunicar y comercializar sus productos en lenguaje local.

- f) Procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición. Como ya se había mencionado anteriormente Grupo Arcor cuenta con un tablero de control *Scorecard* que le permite medir e informar de manera sistemática y a nivel corporativo, el progreso en el cumplimiento de sus diferentes estrategias, para lo cual se desarrollaron protocolos para cada uno de los indicadores, se definió un plan de implementación progresiva y se realizó una prueba piloto con los indicadores disponibles en el 2013.
- g) Instancias y procedimientos para medir resultados al momento de ejecutar el plan de comunicación. Si , se tomaron en cuenta concretamente, para definir los lineamientos de la Estrategia 2013 - 2015, la empresa nuevamente volvió a desarrollar un bechmark de empresas de la industria y análisis de tendencias en materia de sustentabilidad; un diagnóstico de los principales avances y pendientes de la sustentabilidad en Arcor; instancias de diálogo con públicos clave; y talleres de planificación en comunicación con el Comité de Sustentabilidad Arcor y con el Presidente del grupo para validar la orientación estratégica en el Plan Integral de Comunicación Institucional.

#### **4.3.2. Tratamiento de resultados.**

- a) Procesado de datos obtenidos de las mediciones. La medición es una herramienta para el posicionamiento de Arcor de ahí que la medición de resultados es evaluada desde tres ejes importantes: económico, prensa y público, a través de Auditorias de comunicación que son herramientas que permite evaluar el nivel de efectividad con el que circulan los mensajes, así como de las estrategias de comunicación; también permite conocer las debilidades y fortalezas del sistema de comunicación de la organización.

- b)** Análisis de datos en función de los objetivos de comunicación, indicadores y metas a lograr.

Todos los resultados son analizados en función de los objetivos, indicadores y metas propuestas por Arcor de ahí que teniendo en cuenta la dispersión geográfica y la magnitud de Arcor, los indicadores de comunicación son fundamentales para desarrollar una gestión participativa que promueva el gran objetivo que se había fijado Arcor desde su área de comunicaciones “Posicionar a la empresa con la de mejor imagen y prestigio”.

- c)** Interpretación de los datos y análisis de resultados obtenidos con la gestión de comunicación.

La interpretación de los datos y análisis de resultados son explicados en función de que para cumplir con la estrategia de sustentabilidad, la gestión de comunicación en Arcor se convirtió en una herramienta básica de una empresa comprometida con el mundo la gestión de comunicación a nivel internacional es crucial en la formación del "capital de imagen" de la empresa. Por eso, es comunicado permanentemente en todos los ámbitos. Además, que obliga a los responsables de comunicación a una permanente actualización de la información para que la identidad de la empresa sea conocida por la opinión pública.

#### **4.3.3. Reportes e informes.**

- a)** Elaboración de informes con los logros obtenidos.

Grupo Arcor publica cada año el Reporte de Sustentabilidad, documento que elabora según estándares internacionales, con el objetivo de brindar a los grupos de interés de la compañía información sobre su desempeño económico, social y ambiental. De esta manera, la empresa abre un canal de diálogo efectivo para dar a conocer cómo viene trabajando, además de continuar mejorando su gestión. Durante 2013, Arcor dio continuidad al plan definido como Plan Integral de Comunicación Sustentable, avanzando con las metas propuestas para fortalecer la ventaja de la sustentabilidad para el negocio y consolidar su gestión transversal para lo cual el departamento de comunicación emite informes y envía a las Gerencias Generales para su conocimiento, se inicia el proceso de comunicación de resultados a través de la estrategia en cascada hacia todos los colaboradores de la organización, luego se pasa a definir y validar los nuevos planes de acción para dar respuesta a las inquietudes surgidas a través de los indicadores y metas propuestas en el Plan de Comunicación.



**b) Propuestas y recomendaciones.**

Las recomendaciones emite el departamento de Imagen Corporativa a los departamentos de Comunicación e Investigación de Mercados con la emisión de los informes y son los que realizan el análisis respectivo para plantear los objetivos que se desea alcanzar, así como la formulación de nuevos planes, objetivos y acciones futuras que sin dudas son fijados en base a resultados, recomendaciones y/o experiencias vividas.

En la consolidación de las principales iniciativas establecidas en el Plan de Comunicación, emitió recomendaciones que tendrá como foco consolidar el proceso en marcha, impulsar el desarrollo de proyectos innovadores en la cadena de abastecimiento y distribución, y fortalecer el sistema de gestión de la sustentabilidad en la empresa. Para ello, se conformó un equipo de trabajo en Cada unidad de negocio que desarrolló los protocolos con la metodología para calcular cada indicador, y se estableció el proceso y procedimiento para la implementación progresiva, definiendo aquellos indicadores disponibles para la prueba piloto y que estarán listos en el 2014 y 2015; Además se insistió en el desarrollo del plan de implementación del Scorecard de sustentabilidad, un tablero de control que le permitirá al grupo medir e informar, de manera sistemática y a nivel corporativo, el progreso en el cumplimiento de su estrategia de sustentabilidad, estableciendo a su vez metas para la mejora continua.

## **CAPÍTULO V ANÁLISIS DE RESULTADOS**

El Proyecto analizado se refiere al Plan Integral de Comunicación Sustentable de la empresa Arcor.

Arcor es un ente privado, un grupo industrial considerado el primer productor de caramelos del mundo, se especializa en la elaboración de golosinas, chocolates, galletas y helados, ofreciendo a sus consumidores una gran variedad de productos con una constante innovación y un amplio portafolio de marcas; para llegar a sus objetivos institucionales y de expansión Arcor, orienta las políticas y prácticas ambientales y sociales del grupo a través de toda su cadena de valor. Durante el 2013, Arcor dio continuidad al plan definido en la Estrategia de Sustentabilidad 2013 - 2015, avanzando en los desafíos y metas propuestas para cada uno de los pilares que la conforman. El desarrollo está fundamentado en prácticas innovadoras y sustentables, que buscan influenciar a distintos actores de los mercados y sociedades donde actúa, para generar valor a todos los grupos de interés.

El programa que contribuiría para cumplir con la estrategia de sustentabilidad, se ejecutó a nivel interno y externo enfocando el análisis principalmente en los Planes Operativos de los negocios del grupo impulsados desde el Comité de Sustentabilidad. El análisis se realizó en las oficinas de la sede comercial Guayaquil, utilizando como fuente de información las memorias y material bibliográfico de la web, además de entrevistas al personal del área de comunicación.

Para el análisis, medición y evaluación del programa en mención se aplicó el método Communication Management Bridge de Álvarez Novell basado en las diferentes fases de comunicación, sus variables e indicadores.

- **Fase Estratégica.**

El grupo de pioneros que fundó Arcor desde sus inicios, tenía una ideología central, una premisa de negocio con un crecimiento sostenido en el tiempo y que además está basado en los valores, visión y misión que guían su conducta, desarrollando así una verdadera "Cultura Arcor"; cultura que define su dinámica organizacional en la consolidación de un proyecto empresario orientado a asegurar la eficiencia, integridad y logro de los objetivos corporativos.

El programa se inició con el desafío de informar la estrategia de Responsabilidad Social Arcor "RSA" a todos los colaboradores y a formalizar los proyectos con todos sus stakeholders. Así que el área de gestión de comunicación fortaleció la estrategia de negocio sustentable, mostrando resultados concretos en cada uno de los compromisos específicos

asumidos en la Política de Sustentabilidad: uso racional del agua, eficiencia energética y minimización de los impactos que contribuyen al cambio climático global, uso racional del packaging, vida activa y nutrición saludable, y respeto y protección de los derechos humanos y laborales potenciando la imagen institucional en cuanto a acciones de responsabilidad social planteadas por la empresa como también privilegiando la difusión de las iniciativas de Arcor en su modelo de Gestión que propone un nuevo desafío: instalar una visión de sustentabilidad en todos los negocios del grupo y promover este compromiso en todos los públicos con los que se relaciona, por eso la generación de los planes estratégicos sigue los lineamientos establecidos internamente de ahí que la distribución operativa se realiza en base a áreas de gestión como: ambiental, social, de desempeño, responsabilidad de producto, comunicación, seguridad y salud ocupacional, y económico.

Por ello todo lo relacionado a control organizacional es llevada a cabo por la gerencia de cada área de responsabilidad, el presidente es quien toma las decisiones, pero en conjunto con los departamentos involucrados. En el tema de gestión de comunicación el rango de acción es diferente porque cuenta con un área responsable de comunicación quien es la que garantiza, apoya y da seguimiento al desarrollo de planes de comunicación estratégicos de la organización sobre todo el de sustentabilidad para cada área y negocio, a partir de la planificación estratégica.

Los indicadores definidos en este programa fueron campañas de información que se llevaron a cabo mediante canales de comunicación interna con la finalidad de mantener a los trabajadores conectados e informados independientemente de la región geográfica o el puesto de trabajo que ocupan. Por eso el área de Comunicaciones sumó la temática de sustentabilidad como parte de sus ejes de gestión, afianzando los canales de diálogo como espacios clave para la construcción de un mejor clima de trabajo. A su vez, con el fin de promover el tema y compartir con todos los colaboradores las iniciativas desarrolladas en el Plan Integral de Comunicación Institucional utilizó herramientas de comunicación existentes como intranet, carteleras, revistas internas, redes sociales, medios masivos de comunicación, entre otras.

Los objetivos de comunicación para el Plan Integral de Comunicación Sustentable fueron completos, claros y útiles facilitando la comprensión de los empleados y participantes, resultando un marco importante de enfoque de sustentabilidad que enmarca los objetivos y las acciones estratégicas institucionales de Arcor, ayudando a consolidar una gestión socialmente responsable puesto que Arcor lleva adelante acciones preocupada por el medio ambiente y comprometida con las comunidades en las que actúa al alcance y

compromiso para todas las áreas y negocios de la empresa. Los objetivos de comunicación también ayudaron a que los valores, principios éticos y normas de conducta de la empresa llegasen a cada uno de los colaboradores, con la finalidad de que la construcción de un futuro sustentable sea un desafío colectivo y que para ello se requiere del compromiso y la participación de todos.

La decisión de la Gerencia Corporativa de manejar el área de Comunicaciones en el diseño e implementación de un Plan Integral de Comunicaciones Institucionales a través de los departamentos de Comunicación Institucional, e Investigación de Mercados fue acertada puesto que con la ventajas competitivas que había desarrollado, la empresa dio un giro hacia la comunicación y el marketing, comenzando a cristalizar una imagen de liderazgo y solidez que permitieron conocer la opinión y valoración de los colaboradores en relación a la estrategia de Sustentabilidad.

- **Fase Táctica.**

Las variables afectadas una vez ejecutado el plan fueron IMAGEN CORPORATIVA Y ESTRATEGIAS DE SUSTENTABILIDAD.

En cuanto a IMAGEN CORPORATIVA uno de los objetivos fue cristalizar la imagen de la empresa preocupada por el medio ambiente y comprometida con las comunidades en las que actúa por eso Arcor gestiona sus negocios de manera sostenible, fundamentado en prácticas innovadoras y sustentables, que buscan contribuir a la sociedad generando valor para los diferentes actores sociales y que se reflejan en la campaña que profundiza su compromiso con la Sustentabilidad. En términos de públicos externos la campaña a nivel de población general logró una sinergia comunicacional muy importante puesto que para el Grupo Arcor, la apuesta a la sustentabilidad, es sin duda un elemento clave que contribuye al posicionamiento de la marca, y favorece de manera directa la construcción de la Imagen Corporativa.

En cuanto a la variable ESTRATEGIAS DE SUSTENTABILIDAD, fue definida porque es una variable íntimamente vinculada a la función de la institución puesto que desde sus inicios Grupo Arcor manejó el concepto de que el progreso económico estaba necesariamente asociado al desarrollo social y a la conservación de los recursos naturales. Desde entonces esta filosofía guía el accionar de la empresa, sin embargo la implementación del Plan de Comunicación Integral permitió conocer los principales riesgos y oportunidades de la sustentabilidad para la empresa, identificar y sistematizar las prácticas existentes,

desarrollar nuevas estrategias y generar un contexto favorable para el desarrollo de los negocios en general.

Los INDICADORES utilizados ayudaron a definir concretamente los lineamientos de la Estrategia, la utilización de un benchmark de empresas de la industria, el análisis de tendencias en materia de sustentabilidad; los diagnósticos de los principales avances y pendientes de la sustentabilidad en Arcor; encuesta de Clima Organizacional y demás instancias de diálogo con públicos clave permitieron monitorear avances, medir resultados y detectar oportunidades de mejora para la continuación de las acciones garantizando el cumplimiento de los objetivos de comunicación y la medición de resultados, por lo tanto mediante los indicadores que se manejaron en esta campaña se buscó brindar una información constante sobre sustentabilidad, entre ellos el consumo de agua, de energía eléctrica y combustible, y el consumo de packaging (embalaje) que incluye el concepto de cadena de valor, en consumo masivo y almacenamiento.

- **Fase Operativa.**

Los objetivos institucionales se enmarcaron en un plan de comunicación integral para difundir la Política RSA (Política de Responsabilidad Social Arcor) por lo que todos los procesos estuvieron muy bien definidos al asegurarse que todos y cada uno de los colaboradores de la compañía comprendan el significado de la Política comunicacional y contribuya a la tarea de construir un futuro sustentable

El Kit de Comunicación Institucional de Grupo Arcor tuvo integrado por acciones que permitieron llegar a sus empleados en cada uno de los países y localidades donde Arcor opera, diseñando la mejor estrategia capaz de ser leída e interpretada por todos los públicos logrando involucrar a cada empleado en el proceso que la empresa lleva adelante, hacia la consolidación de la responsabilidad social como eje orientador de sus negocios, puesto que al contar con una Gerencia de Comunicación Institucional e Investigación de Mercados responsable del lanzamiento e implementación del Plan de comunicación Integral así como de la estrategia de sustentabilidad emitió un diagnóstico inicial a través de un análisis y evaluación de las debilidades y fortalezas del sistema de comunicación de la organización, que a partir de la conformación de equipos de trabajo, desarrolló acciones para cada uno de los áreas de la empresa permitiendo la implementación de cada actividad que en materia de comunicación permitió evaluar el nivel de efectividad con el que circulan los mensajes, así como de las estrategias de comunicación para la correcta aplicación del Plan Integral de Comunicación Sustentable.

La medición fue realizada con criterio técnico por los propios especialistas del campo de la comunicación institucional, que conjuntamente con una consultora especializada dieron a conocer el diagnóstico inicial para luego realizar un análisis y evaluación de las debilidades y fortalezas del sistema de comunicación de la organización, y a partir de la conformación de equipos de trabajo, se desarrolló acciones para cada uno de los áreas de la empresa permitiendo la implementación de cada actividad para evaluar el nivel de efectividad con el que circularon los mensajes, así como de las estrategias de comunicación para la correcta aplicación del Plan Integral de Comunicación Institucional. Los datos obtenidos al final del programa fueron comunicados mediante informes remitidos a las Gerencias Generales a través de reuniones para su análisis y evaluación constituyéndose en una Política de Control de Gestión Comunicacional que permite al Grupo medir e informar de manera sistemática y a nivel corporativo, el progreso en el cumplimiento de sus estrategias, estableciendo a su vez metas para la mejora continua en todos los países donde Arcor está presente y que año a año es dada a conocer de forma detallada en los reportes de sustentabilidad.

La evaluación del sistema de comunicación de la organización en cuanto a Imagen Corporativa y Responsabilidad Social dio un resultado positivo posicionando a Arcor como una de las empresas "modelo" y como un caso ejemplar en materia de comunicación institucional e imagen.

## **CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**



## 6.1. Conclusiones

La comunicación permite estar cerca a pesar de la distancia y contribuir a fortalecer la cultura organizacional y principios de una empresa por eso la práctica de ésta, constituye una de las más eficaces para generar motivación y fidelidad de cada miembro de una organización y así lograr su alineación con la Visión, Misión, Valores y objetivos de las empresas.

- ✦ En este sentido Arcor hizo de la gestión comunicacional un aliado estratégico para posicionarse en el mercado, impulsando su desarrollo y consolidación, a través del diseño y producción de estrategias de comunicación, investigación y capacitación a la medida de sus necesidades.
- ✦ En el Plan de comunicación integral sustentable se observó que los objetivos estratégicos estuvieron 100% relacionados con los objetivos comunicacionales y por ende con la gestión de comunicación puesto que al centralizar la estrategia comunicacional desde la casa Matriz de Arcor en Buenos Aires Argentina y simultáneamente adaptar a la realidad cultural y específica de cada país, se logró consolidar la imagen de empresa preocupada por el medio ambiente y comprometida con las comunidades en las que actúa; así como también generar una imagen de empresa de vanguardia, innovadora y creativa en todos los niveles de gestión.
- ✦ El establecimiento de un sistema completo de indicadores de gestión y evaluación en todas las áreas de desempeño permitió conocer la evolución del plan de comunicación, a través de un agresivo proceso basado en: benchmarking internacional, mediciones, índices, Scorecard (Cuadro de Mando), análisis, diagnósticos y tendencias de sustentabilidad que en el 2013 se comenzó a reportar de manera alineada de acuerdo a los requisitos de la Iniciativa de Reporte Global (Global Reporting Initiative GRI G3).
- ✦ Mediante las acciones de comunicación se logró comunicar de manera clara, transparente y atractiva, los resultados de la gestión de Grupo Arcor en materia de Sustentabilidad asimismo, se consiguió fusionar el concepto de la Imagen como una empresa líder vinculada con la sustentabilidad del negocio.
- ✦ Las variables del plan Integral de comunicación fueron propuestas de acuerdo a los objetivos organizacionales las mismas que pusieron de relieve la eficacia de las estrategias implementadas, sobre todo en la construcción de una imagen corporativa, evidenciando el resultado de una gestión transversal que lleva dos años de trabajo y que se estima concluirá en este año.
- ✦ Como la Gerencia Corporativa de Comunicación Institucional, Gerencia de Sustentabilidad, y Gerencia de Administración son los actores principales de las

acciones de comunicación de la empresa desde un principio se tuvo clara la idea de evaluar el nivel de efectividad con el que circulan los mensajes, así como de las estrategias de comunicación para la correcta aplicación del Plan Integral de Comunicación Institucional ayudando de esta manera a consolidar una gestión socialmente responsable, evidenciando el resultado de una gestión transversal que lleva dos años de trabajo y que se estima concluirá en este año.

- ✦ El plan implementado busca que los valores, principios éticos y normas de conducta de la empresa lleguen a cada uno de los colaboradores, con la finalidad de que la construcción de futuro un sustentable sea un desafío colectivo.
- ✦ El lanzamiento de este proyecto solidificó aún más la imagen de liderazgo y solidez de la empresa, y su continuidad determinará que el plan definido en la Estrategia de Sustentabilidad avance en los desafíos y metas propuestas para fortalecer la ventaja de la sustentabilidad en el negocio y consolidar aún más el sistema de gestión transversal en todas las áreas de la empresa.
- ✦ En este sentido, el plan incluyó secciones específicas dedicadas al diálogo permanente y la construcción de relaciones duraderas con todos los grupos de interés, con herramientas de comunicación existentes a través de programas que generen vínculos de confianza y canales de diálogo que alimenten las relaciones con prácticas de comunicación innovadoras y sustentables.

## **6.2. Propuesta de mejoras**

(Costa, 2011:123) señala que las acciones que debe emprender el DIRCOM deben ser bajo la idea de integrar las comunicaciones de la empresa, con un doble objetivo: hacer las mismas más coherentes y eficaces coordinando sus contenidos, medios y soportes; y generar así una imagen global de la empresa, distintiva y sólida.

Así también señala que el DIRCOM no tiene poder si no mucha responsabilidad porque maneja el mensaje, la información, la imagen y la reputación corporativa, por lo que después del presidente es el empleado que más responsabilidad tiene. Es así que el Grupo Arcor llevo a cabo su gestión comunicacional dentro de los parámetros señalados por Costa.

La hipótesis planteada para este estudio fue analizar la “Correlación entre la planificación estratégica de la comunicación, y los aportes sobre los objetivos de la organización que el Plan Integral de Comunicación Sustentable brindó”, del análisis realizado y de las conclusiones emitidas podemos decir que la misma se cumple en un 100% puesto que la Estrategia de Sustentabilidad Arcor fue dada a conocer en todos los negocios y áreas de la

empresa a través de una muy bien planificada gestión de comunicación para el fortalecimiento de la imagen corporativa y de negocio sustentable. Cuyo objetivo se relaciona directamente con los objetivos estratégicos de la empresa el cual es Comunicar su condición de empresa líder comprometida con todos los actores sociales, internos y externos.

Más que una recomendación podría mencionar que el desafío de Arcor está basado en su rápida adaptación a los cambios. En este caso se habla de cambios internos en donde se pueden ver afectados los recursos humanos de la empresa. Arcor, según éste análisis es una empresa que se preocupa por sus empleados y que tiene una reputación corporativa muy buena. La cultura de la empresa no es necesario modificarla sino reforzarla en cuanto al tema de Sustentabilidad de ahí que el proceso de Comunicación Interna de la Política RSA fue posible gracias a la gestión participativa inherente al proceso que la empresa está llevando adelante, basada en el compromiso de todos los que integran Arcor. Porque para Arcor, la gestión sustentable es una construcción colectiva, que depende esencialmente de la participación de todos los públicos con los que la empresa se relaciona por eso lo relevante era comunicar la estrategia de sustentabilidad lo cual lo hizo a través de una muy bien definida estructura organizacional que Arcor mantiene con las directrices de la Gerencia de sustentabilidad como la de comunicación que tienen planes operativos claros y específicos desplegando una eficiente red de comunicaciones a nivel global constituyéndose en la meta que se propuso el Grupo Arcor cuando consolidó y actualizó su tecnología comunicacional.

Los resultados de este sinfín de acciones pusieron de relieve la eficacia de las estrategias implementadas, cumpliendo con los objetivos fijados en el Plan de Comunicaciones. Las pruebas más contundentes del éxito de este plan están dadas por tres hechos independientes que coincidieron en señalar a Arcor como un caso ejemplar en materia de comunicación institucional e imagen. El primero de ellos representó un antecedente inmediato de la definitiva consagración de Arcor como la compañía de mayor prestigio; posteriormente, el segundo hito lo representó la ranking de evaluación de empresas que da a conocer a las "empresas más admiradas" en cuanto a calidad de productos y servicios, honestidad y ética empresarial, adaptación a los cambios, creatividad en la gestión comercial y de marketing, calidad del management y relación con la comunidad y el medio ambiente este logro gracias al plan de comunicación implementado.

La tercera y definitiva prueba remite nuevamente a una evaluación realizada por los propios especialistas del campo de la comunicación institucional, coordinada por el ICOMI (Instituto de Estudios de la Comunicación Institucional), que menciona a Arcor como un caso paradigmático en materia de comunicación; textualmente, en sus páginas se dice que Arcor es una de las empresas "modelo" en comunicación institucional

Finalmente la Gerencia de Auditoria que mantiene Arcor es un área estratégica que permite evaluar la calidad de los contenidos de los canales de comunicación y su eficacia así como de las estrategias de comunicación que permite conocer las debilidades y fortalezas del sistema de comunicación de la organización, constituyendo un paso indispensable para el diseño de un plan estratégico consistente puesto que cuanto más información y comunicación clara y concisa circule mayor es el interés de participación e involucramiento.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abendaño, M., & Álvarez, Nobell, A. (2014). Manual del Estudiante para la elaboración del trabajo de fin de titulación de grado. *Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica*. Loja, Loja, Ecuador: UTPL.
- Álvarez Nobell, A. (2011). *Medición y Evaluación en Comunicación*. Málaga: IIRP.
- Álvarez Nobell, A. (2013). Actas - V Congreso Internacional Latina de Comunicación. *Hacia un modelo integral de medición y evaluación en Comunicación Estratégica: supuestos, teóricos, empíricos y metodológicos*. Córdoba.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblo.
- Anthony, R. N. (1965). *Planning and Control Systems: a Framework for Analysis*. Bostom: Harvard Graduate School of Business Administration.
- Arias, F. (2006). *Introducción a la metodología científica*. Caracas-Venezuela: Epistene.
- Arnold, M., & Osorio, F. (1998). *Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de sistemas*. Chile: Universitaria.
- Berganza Conde, M. R., & García Galera, M. C. (2005). *Investigar en Comunicación*. España: McGraw-Hill.
- Bernays, E. L. (1990). *Los años últimos: radiografía de las Relaciones Públicas*. Barcelona: ESRP-PPU.
- Castillo, A. (2010). *Introducción a las relaciones públicas*. España: Isabel Ruiz.
- Costa, J. (2011). *EL ADN DEL DIRCOM. ORIGEN, NECESIDAD, EXPANSIÓN, Y FUTURO DE LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN*. Costa punto.
- Downs, C. W. (1988). *Communication Audits*. Illinois: Glenview.
- Dozier, D. M. (1984). *Program evaluation and the roles of practitioners, en Public Relations Review*. Lawrence Erlbaum.
- García Jiménez, F. (1998). *La comunicación interna*. Madrid: Díaz de Santos.
- Grunig, J. E. (2001). *Dirección de Relaciones Públicas*. España: Gestión 2000.
- Grunig, J., & Hunt, T. (2000). *Dirección de relaciones públicas*. Madrid: Gestión 2000.
- Hamilton, S. (1987). *A Communication Audit Handbook. Helping Organizations Communicate*. London: Longman Inc.
- Hernández, S. R. (1991). *Medios de comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Irazu, J. (2000). *Medición del aporte de la comunicación institucional al valor de la empresa y sus marcas*. Argentina: UCES.
- Jensen, K., & Jan, K. N. (1993). *Metodologías cualitativas de investigación en comunicación de masas*. Barcelona-España: Busch Editorial.
- Kaufmann, A. (1993). *El poder de las organizaciones*. Madrid: ESIC.

- Kreps, G. L. (1990). *Organizational Communication*. Nueva York: Longman.
- Libaert, T. (2005). *El plan de comunicación organizacional: cómo definir y organizar la estrategia de comunicación*. México: Limusa.
- Marín, A. L. (1997). *Comunicación en la empresa y las organizaciones*. Barcelona: Bosch.
- Marston, J. (1963). *The Nature of Public Relations*. New York: McGraw Hill.
- Piñuel, R. J. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Síntesis.
- Porter, M. (2002). *Ventaja Competitiva*. México: Alay Ediciones, S.L.
- Pozo, L. M. (1997). *Cultura empresarial y comunicación interna*. Madrid: Fragua.
- Robinson, E. (1969). *Public relations and survey research: achieving organizational goals in a communication context*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Rodríguez de San Miguel, H. A. (1991). *Hacia una definición de la comunicación organizacional*. México: Trillas.
- Salgueiro, A. (1997). *Planificación*. Quito: Gráficas Luz.
- Scriven, M. (1967). *The Methodology of Evaluation*. Chicago: Rand McNally.
- Seitel, F. P. (2002). *Teoría y práctica de las relaciones públicas*. Madrid: Prentice Hall.
- Vera, A. (1996). Nuevas tecnologías. *Proyecto Fénix: los medios de comunicación como recurso lingüístico*.
- Vicker Y, B. C. (1962). *Techniques modernes de Documentation*. París: Dunod.
- Villafañe, J. (1998). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.
- Watson, T. (2001). *Integrated planning and evaluation*. Thousand Oaks: Sage Publication.
- Xifra, J. (2000). *Teorías i models de les relacions públiques*. Barcelona: Edición 3 i 4.
- Xifra, J. (2005). *Planificación estratégica de las relaciones públicas*. España: Paidós.

## **SITIOS WEB INSTITUCIONALES**

- Arcor S.A. (31 de 12 de 2013). *Reporte de Sustentabilidad 2013*. Retrieved 14 de 02 de 2015 from [http://www.arcor.com/downloads/es/Reporte\\_Sustentabilidad\\_2013.pdf](http://www.arcor.com/downloads/es/Reporte_Sustentabilidad_2013.pdf)
- Grupo Arcor. (31 de 12 de 2013). *Reporte de Sustentabilidad 2013*. Retrieved 14 de 02 de 2015 from [http://www.arcor.com/downloads/es/Reporte\\_Sustentabilidad\\_2013.pdf](http://www.arcor.com/downloads/es/Reporte_Sustentabilidad_2013.pdf)
- ComunicaRSE. (S/F). *Cómo avanzar hacia modelos integrales de gestión de la sustentabilidad*. Retrieved 14 de 02 de 2014 from <http://comunicarseweb.com.ar/?page=ampliada&id=12529>

Dircom. (30 de 11 de 2011). *Joan Costa: "El dircom nace de la necesidad de la empresa"*. Retrieved 15 de 02 de 2015 from <http://www.dircom.org/delegaciones/dircom-castilla-y-leon/actualidad/item/3307-joan-costa>

Grupo Arcor S.A. (n.d.). *Nuestra Compañía/Nuestra Filosofía/ Visión Misión Valores*. Retrieved 14 de 02 de 2015 from [http://www.arcor.com.ar/es\\_nuestraCompania\\_todoSobreArcor-filosofia\\_23.aspx](http://www.arcor.com.ar/es_nuestraCompania_todoSobreArcor-filosofia_23.aspx)

Grupo Arcor. (n.d.). *Todo Sobre Arcor*. Retrieved 14 de 02 de 2014 from [http://www.arcor.com.ar/es\\_nuestraCompania\\_todoSobreArcor\\_1.aspx](http://www.arcor.com.ar/es_nuestraCompania_todoSobreArcor_1.aspx)

Superintendencia. (n.d.). *Consulta de Compañías/Actos Jurídicos/Constitución*. Retrieved 14 de 02 de 2015 from <http://www.supercias.gov.ec/web/publico/archivo/tmp/C1FF471C8B8F5791EF83FDDA.pdf>

Grupo Arcor. (n.d.). *Arcor en el Mundo/América/Ecuador*. Retrieved 14 de 02 de 2015 from [http://www.arcor.com/Arcor\\_es\\_oficinasMundo\\_ecuador\\_37.aspx](http://www.arcor.com/Arcor_es_oficinasMundo_ecuador_37.aspx)

guestcc4338. (09 de 09 de 2008). *Arcor- Slideshare*. Retrieved 14 de 02 de 2015 from <http://es.slideshare.net/guestcc4338/arcor-presentation>

Grupo Arcor. (n.d.). *Arcor en el Mundo/América/Ecuador*. Retrieved 14 de 02 de 2015 from [http://www.arcor.com/Arcor\\_es\\_oficinasMundo\\_ecuador\\_37.aspx](http://www.arcor.com/Arcor_es_oficinasMundo_ecuador_37.aspx)

Premios Eikon. (n.d.). *Campaña general de Comunicación Institucional*. Retrieved 14 de 02 de 2015 from [http://www.premioseikon.com/?plan-integral-de-comunicacion-institucional--20-anos-fundacion-arcor&page=ampliada&id=626&\\_s=&\\_page=tags](http://www.premioseikon.com/?plan-integral-de-comunicacion-institucional--20-anos-fundacion-arcor&page=ampliada&id=626&_s=&_page=tags)

Superintendencia de Compañías. (n.d.). *Portal de Información/Sector Societario/Busqueda de Compañías*. Retrieved 12 de 02 de 2015 from <http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/portal/index.php>

## ANEXOS

### ANEXO 1



Planta productora de Arcor.

Fuente: [www.arcor.com.ar](http://www.arcor.com.ar)

### ANEXO 2



Alimentando  
Momentos Mágicos

Productos de Arcor

Fuente: [www.arcor.com.ar](http://www.arcor.com.ar)



### ANEXO 3

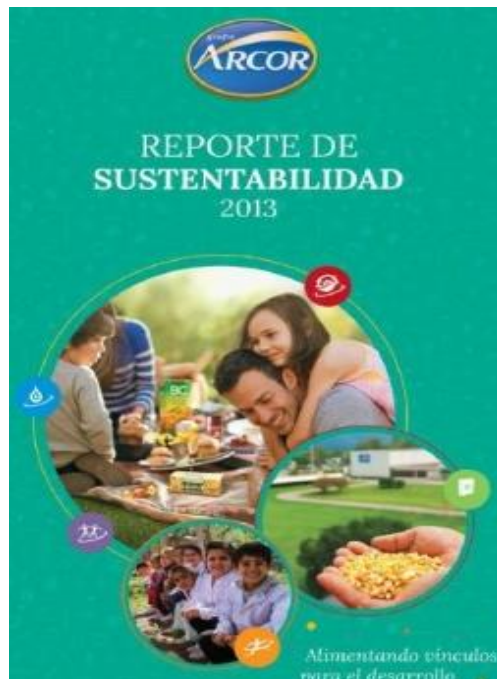


-  Uso racional del agua
-  Eficiencia energética y minimización de los impactos que contribuyen al cambio climático global
-  Uso racional del packaging
-  Vida activa y nutrición saludable
-  Respeto y protección de los derechos humanos y laborales

Información sobre proyecto de Sustentabilidad de Arcor.

Fuente: [www.arcor.com.ar](http://www.arcor.com.ar)

### ANEXO 4



Reporte de Sustentabilidad de Arcor.

Fuente: [www.arcor.com.ar](http://www.arcor.com.ar)

## ANEXO 5



Premio de Sustentabilidad

Fuente: [www.arcor.com.ar](http://www.arcor.com.ar)

## ANEXO 6



Taller Modelos Integrales de gestión de sustentabilidad

Fuente: [www.arcor.com.ar](http://www.arcor.com.ar)

## ANEXO 7



### *Destacados 2013*

Se certificaron nuevamente las normas ISO 14001 e ISO 9001 en las plantas de Luján, Arroyito y Paraná y OHSAS 18001 en la planta de Paraná.

Como otro hecho relevante, se instalaron 2 nuevos extrusores para la fabricación de films de polietileno y bioplásticos.

Empresa integrante de Arcor Cartocor/Converflex

Fuente: [www.arcor.com.ar](http://www.arcor.com.ar)

## ANEXO 8

### TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTA: ASESOR DE COMUNICACIÓN ARCOR

#### **A. FASE ESTRATÉGICA**

##### **1. MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

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

Tomado del Capítulo 1

**¿Cuáles son los ejes estratégicos de la organización?**

Tomado del Capítulo 1

**¿La gestión de comunicación ocupa un espacio en los ejes estratégicos de la organización?**

Sí, el área de comunicación siempre ha sido un pilar fundamental en los ejes estratégicos de Arcor, puesto que cada acción realizada por la Gerencia de Comunicación e Imagen Institucional lo convierte en un departamento estratégico al momento de tomar decisiones obviamente que todo inicia en la Gerencia Corporativa para luego trabajar desde la casa matriz en las acciones emprendidas.

**¿El responsable de comunicación tiene una posición directiva o gerencial?**

Si gerencial, tenemos una posición gerencial.

**¿Existen procedimientos organizacionales de control de gestión en la organización? ¿Se emplean?**

Sí, todos los procesos organizacionales son dirigidos desde la casa matriz de Arcor desde ahí se encargan de los procedimientos y todo, si nosotros también aportamos información cuando se trata de un tema para facilitar la las información sobre todo en lo referente a Unidal Ecuador en cuanto a información de los empleados, nosotros también damos nuestro punto de vista para que esto sea más fácil más llevaderos y más entendibles.

**¿Con qué rigurosidad, periodicidad?**

Comúnmente existen periodos que se requiere más procesos de gestión organizacional, pero depende, los requerimientos y depende de las necesidades; nosotros creamos manuales, prospectos, procedimientos ya que al ser una multinacional, para cada acción, para cada reporte se necesita un modelo, un modelo a seguir un proceso organizacional, entonces nosotros facilitamos en este caso que sea de fácil entendimiento, nosotros nos encargamos también del modo de dar a conocer esto al personal interno y que sea más fácil y llevadero de revisar la información.

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

Si, para eso se tiene el Código de ética Arcor, así como procedimientos propios que se sigue rigurosamente por el área pertinente; en este caso, comunicación nos manejamos por planes, de igual manera acciones estratégicas y tácticas.

##### **2. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES**

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

Por supuesto, nosotros nos basamos en los objetivos estratégicos de la empresa, en este caso nuestros objetivos son Elaborar alimentos de calidad accesibles para consumidores de

todo el mundo y autoabastecer a la empresa de sus insumos estratégicos para poder ofrecer la mejor calidad al mejor precio, siempre basados en un nivel de excelencia, nosotros vamos basados en los objetivos estratégicos de nuestra institución , cada actividad, cada acción va a favor de hacerlo realidad esos objetivos de la organización ; de igual manera sea direccionado tanto para el área interna como externa tenemos nuestro ejes y son los objetivos estratégicos de ARCOR.

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

Bueno nosotros, basamos nuestras acciones desde lo que indica la casa matriz de ARCOR, el mismo lo hacemos a través de un plan de comunicación, este plan de comunicación es avalado, aprobado por gerencia, siempre es presentado así lleva esos ciclos ya que operativamente no podemos hacer nada sin lo que indique la casa matriz, y esto es como le decía antes basados en los objetivos estratégicos de ARCOR.

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

Si nosotros tenemos indicadores, tanto a nivel interno como externo bueno como lo indique lo manejamos especialmente a nivel global de imagen nos basamos con indicadores netamente de medios de comunicación, esos son los indicadores principales que nosotros como el área de comunicación damos seguimiento.

### **3. OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN**

**¿Cuáles son los objetivos de comunicación definidos para el plan la Imagen Institucional y concientización del medio ambiente?**

El gran objetivo que se había fijado Arcor desde su área de comunicaciones es el de posicionar a la empresa, con la de mejor imagen y prestigio, el objetivo estuvo marcado por la necesidad de lograr una imagen empresarial que reflejara los cambios reales operados en la imagen corporativa de Arcor, y que permitiera consolidar su identidad de grupo multinacional latinoamericano líder de la región.

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

Nos basamos en una investigación a nivel institucional realizada por la casa Matriz, esta investigación es analizada por cada unidad de negocio, y llevada a cabo por la Gerencia Corporativa de la empresa y dada a conocer a las diferentes filiales del mundo. Esta investigación sirve directamente para posicionar nuestra imagen directa, se hace sondeos de opinión y trabajamos con redes sociales con el equipo de comunicación e cada unidad de negocio para el lanzamiento de una campaña o producto. Realizamos encuestas, si realizamos encuestas, a nivel de los trabajadores; nosotros, tenemos bastante material comunicacional en el cual también continuamente realizamos entrevistas para ver el grado de apertura que tiene la gente,

**¿Existe correlación directa entre los objetivos de comunicación definidos y los objetivos de la organización?**

Si, si existen los objetivos como le digo se basan en cada objetivo que tenga la gerencia nosotros también estamos coordinados a estos objetivos como le comentaba.

Teniendo en cuenta que los objetivos de producción se establecen para llevar adelante el plan/programa de comunicación determinado. El programa XXXX, ha previsto estos objetivos de producción que posibilitan verificar de manera continua su cumplimiento

Nuestros distintos objetivos planteados se los maneja si con indicadores, nosotros cada acción de cumplimiento se las da a conocer a nivel externo a través de boletines como a nivel interno mediante nuestras herramientas de comunicación interna. Nuestros objetivos de producción le entiendo un poco más a nivel de indicadores, si lo manejábamos de esta

manera procurando que sea la revisión diaria, como le había comentado en nuestro medio la comunicación es un poco más complicado las menciones que sean continuas pero obviamente se maneja un sistema de monitoreo de medios lo cual nos permite estar siempre pendiente de todas las menciones y todo lo de la institución a nivel global.

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

Sí, claro se realiza una evaluación general en donde se plantea de cada una de ellos, la manera de cómo vamos a dar seguimiento de estos temas, la manera, dándoles una puntuación a cada uno obviamente dándoles importancia más a uno que a otro para así tener un conteo una realidad de lo que estamos efectuando.

## **B. FASE TÁCTICA**

### **1. VARIABLES DE INTERÉS A EVALUAR DE LOS OBJETIVOS DE RESULTADO**

**¿El plan de la Identidad Corporativa y de Sustentabilidad ha sido determinado a partir de las variables propuestas en los objetivos organizaciones?**

Si, el hecho de ser una multinacional y basándose en información de cada país hacen que indiscutiblemente nosotros debemos trabajar en estos temas a nivel de posición, imagen y sustentabilidad, del medio ambiente nuestro trabajo es estar en cada uno de los proyectos tanto la sustentabilidad como la imagen son dos objetivos que Arcor mantiene para posicionar la imagen, Primero dándonos a conocer a nivel institucional y luego realizando campanas de conservación al medio ambiente, son acciones iniciales que se dieron y funcionaron de la manera correcta.

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

Claro, todos las áreas implicadas se preocupan de que los grupos involucrados todos los state holders tengan la información de lo que nosotros estamos efectuando, a nivel externo nosotros tratamos de enfocarnos bastante con medios de comunicación, es así como nosotros tuvimos el primer premio a la excelencia comunicacional como el que otorga los Premios EIKON todos los años.

### **2. 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, bueno nuestros indicadores lo manejamos bastante en monitoreo, nuestros puntos también a nivel de nuestra campaña de sustentabilidad lo efectuamos con el tema, obviamente con este tema nos surgieron muchos feedback por parte de los involucrados, fue un poco más de acciones que se dieron de manera de concientización, nosotros manejamos bastantes mensajes, bastantes afiches, bastantes temas que se dieron a conocer en los puntos de incidencia , obviamente nuestros indicadores se basaban en la asistencia de las personas que iban a nuestras capacitaciones a nivel regional y local, cada unidad de negocio es muy valiosa, porque cada persona se llevaba el mensaje y ese era nuestro indicador principal.

**¿Los indicadores permiten medir resultados una vez complementada la acción de comunicación propuesta para cada objetivo de comunicación?**

Cada indicador que nosotros nos propusimos a nivel de sustentabilidad en la compañía era un indicador que nos daba la apertura para continuar con el trabajo, los asistentes a cada socialización que se dio, a nivel, para el tema de sustentabilidad si fue alto, para la convocatoria que nosotros realizamos internamente en los proyectos, se dio de la mejor manera, de igual manera, los temas de menciones , y que se dio en los medios de

comunicación fue sus resultados de la mejor manera; sus indicadores los tomamos como importantes para la continuación de la campana, o sea presentamos a gerencia que se está dando , que se está efectuando, que están asistiendo tantas personas etc.

**¿Programa que permita determinar de manera comparativa los niveles de mejora?**

Bueno nosotros inicialmente con las herramientas de investigación efectuadas logramos realizar a nivel de comunicación un diagnostico el cual fue presentado para ejercer nuestro plan : es decir cada acción , cada actividad nos basamos con el diagnóstico inicial, este diagnóstico se efectuó con personas de comunicación y personas que saben del tema es decir involucramos a gerencia a jefes de proyecto involucramos a los actores sociales y ambientales con el aval de la Gerencia Corporativa, nosotros realizamos el diagnostico general para implementar cada actividad, pero no solamente basta la opinión de comunicación, sino también del personal por eso es esencial conseguir información a nivel de cada unidad de negocio, oficina comercial, fábrica y de todos a nivel global porque viven la realidad, eso fue valioso para nosotros dar el diagnóstico inicial, el involucramiento tanto de nosotros como de nuestro personal.

**¿Al momento de medir resultados, se plantearon escalas para graduar la variación y agrupar las mediciones?**

No, ese tema no manejamos.

**¿Se tienen claridad respecto de las diferencias que existen entre el diagnóstico inicial (6.1) y las metas que se pretenden alcanzar?**

Como la acción viene desde la casa matriz del departamento de comunicación Institucional e Imagen, se lo hace de la mejor manera , nosotros cada acción que pretendíamos realizar si venia llegada a varias directrices, no solo de la institución sino del sector, nosotros nos encontramos ahora, ARCOR, dentro de una estructura organizacional que también debemos involucrar a varias empresas del grupo eso también sirvió para iniciar hacer los procesos de mejora porque pasa a través de varias redes de varios canales.

**¿Cómo se midieron los cambios en las variables de comunicación gestionadas?**

Se lo hace a través del benchmarking de empresas y a través de nuestros profesionales a través de una Auditoría de comunicación y de Estudios realizados por instituciones especialistas en medición pero que pertenecen al grupo Arcor

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

Lo hicimos a través de los indicadores al final, únicamente al final de la implementación de los programas, posterior a los programas.

### **3. TRATAMIENTO DE RESULTADOS**

**¿Se han procesado los datos obtenidos de las mediciones realizadas?**

Sí, claro nosotros obtuvimos los resultados de manera total, cada resultado para la presentación final del informe que fue manejado únicamente a nivel gerencia.

**¿Se han analizado los datos en función de los objetivos de comunicación, indicadores y metas a lograr? ¿Cómo se lo hizo?**

Si, de eso depende la claridad en la información que manejamos los datos desde el inicio, que fue los indicadores.

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

Si todo un siempre.

#### **4. 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?**

Todos los años lo realizamos a través del reporte de sustentabilidad que año a año se da a conocer

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

Si, cada una de las acciones realizadas en estos programas tanto de imagen institucional como de sustentabilidad resultaron de la mejor manera para ser implantados en el año 2013 y sigue en vigencia hasta el año 2015