



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

TITULACIÓN DE LICENCIADO EN ASISTENCIA GERENCIAL Y
RELACIONES PÚBLICAS

Tema: Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica.

Caso de estudio: Empresa Eléctrica Riobamba S.A.

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN.

AUTOR: Vinueza Guerra, Carlos Enrique.

DIRECTORA: Jiménez Sánchez, Yesenia Yomara, Dis.

CENTRO UNIVERSITARIO RIOBAMBA

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Diseñadora.

Yesenia Yomara Jiménez Sánchez.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN DE ASISTENCIA GERENCIAL Y RELACIONES PÚBLICAS

De mi consideración:

Que el presente trabajo de fin de titulación **Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica Caso de Estudio: Empresa Eléctrica Riobamba S.A.**, realizado por el estudiante Carlos Enrique Vinuesa Guerra, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, febrero del 2015

.....

Dis. Yesenia Yomara Jiménez Sánchez..

DIRECTORA

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Carlos Enrique Vinueza Guerra declaro ser autor del trabajo de fin de titulación: Medición y Evaluación en comunicación Estratégica. Caso de estudio: Empresa Eléctrica Riobamba S.A. de la titulación de Licenciado en Asistencia Gerencial y Relaciones Públicas, siendo la Ingeniera Yesenia Yomara Jiménez Sánchez 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.

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

f.

Autor: Vinueza Guerra Carlos Enrique

Cédula de Identidad: 060337367-1

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, a mis hijos, Romina y Nicolás, y a mi esposa Lorena, quienes fueron un gran apoyo emocional durante todo el tiempo en que desarrollaba esta Tesis, ustedes son mi fuerza, mi motor, mi razón de vivir.

A mis padres y abuelita, quienes me apoyaron en cada momento y me alentaron para continuar, cuando parecía que me iba a rendir.

A mi tutora, quien gracias a su guía supo enseñarme, orientarme y guiarme en el camino del desarrollo y culminación del presente trabajo.

A los sinodales quienes estudiaron mi trabajo y lo aprobaron.

A todos los que me apoyaron para escribir y concluir esta Tesis.

Para ellos es esta dedicatoria, pues es a ellos a quienes se las debo por su apoyo incondicional.

Carlos.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica Particular de Loja por permitirme realizar mis estudios profesionales, a través de la Educación a Distancia.

Al señor Gerente Ing. Joe Ruales, Gerente General, Lic. Zulma García Jefe del Departamento de Relaciones Públicas y la Dra. Sara Cepeda. del Departamento Jurídico; personal de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A. de la ciudad de Riobamba, por su gentil colaboración al proporcionar toda la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación.

De manera especial, mi sincero agradecimiento a la Ingeniera Yomara Jiménez, por haber guiado y orientado acertadamente mi práctica profesional.

Finalmente agradezco a todas las personas que de una u otra manera colaboraron conmigo hasta la culminación de mi trabajo.

El autor.

INDICE DE CONTENIDOS

CARATULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPITULO 1. MARCO INSTITUCIONAL	5
1.1 Razón Social.....	6
1.2 Sector Institucional al que pertenece.....	6
1.3 Descripción de su Actividad.....	6
1.4 Historia.....	7
1.5 Lineamientos de Acción.....	8
1.5.1. Objetivos Organizacionales.....	8
1.5.1.1 Objetivos Generales.....	8
1.5.2 Visión.....	9
1.5.3 Misión.....	9
1.5.4 Valores.....	10
1.5.5 Perfil de la organización.....	10
1.5.6 Cultura Corporativa y Estilo de Liderazgo.....	11
1.6 Identidad Visual.....	12
1.6.1 Logo.....	12
1.6.2 Slogan.....	12
1.7 Localización.....	12
1.8 Estructura Organizativa.....	14
1.9 Grupos de Interés (skateholders).....	18
1.9.1 Proveedores.....	18

1.9.2 Clientes.....	20
1.9.3 Gobiernos.....	20
1.9.4 Otras Instituciones.....	20
1.9.5 Mapa de Públicos.....	21
1.10 Comunicación Externa.....	22
1.10.1 Medios de comunicación.....	22
1.10.2 Técnicas de Relaciones Públicas.....	22
1.10.3 Objetivos de comunicación.....	23
1.10.4 Política de Comunicación.....	23
CAPITULO 2. MARCO TEORICO CONCEPTUAL	25
2.1 La comunicación en las Organizaciones.....	26
2.1.1 Las organizaciones como sistemas orientados a objetivos.....	26
2.1.2 Los comportamientos organizativos y la comunicación.....	27
2.1.2.1 Comunicación grupal.....	28
2.1.3 El enfoque sistémico y los modelos de Relaciones Públicas (función directiva).....	28
2.1.4 La Planificación Estratégica en Comunicación: el modelo RACE.....	35
2.1.4.1 El modelo RACE para la toma de decisiones estratégicas.....	36
2.1.5 La función de evaluación en planificación estratégica en comunicación....	43
2.2 Medición y evaluación en comunicación estratégica.....	45
2.2.1 La función de evaluación.....	45
2.2.2 Medición y evaluación.....	48
2.2.2.1 La medición de resultado.....	48
2.2.2.2 Investigación y Evaluación.....	51
2.2.2.2.1 El propósito de la Evaluación.....	51
2.2.3 Métodos de medición y evaluación.....	53
2.2.3.1 Medición de la Producción.....	55
2.2.3.2 Medición de la Exposición.....	55
2.2.3.3 Medición de Impacto.....	56
2.2.3.4 Medición de la Participación.....	56
2.2.3.5 Las Auditorías.....	57

2.2.3.6 Modelos Integrales.....	57
2.2.3.7 Medición en acciones comerciales.....	59
2.3 El modelo Communication Management Bridge.....	60
2.3.1 Supuestos teóricos y metodológicos.....	60
2.3.2 Faces y actividades del modelo.....	62
2.3.3 Fase estratégica: planificación de la evaluación.....	66
2.3.4 Fase táctica: diseño de la medición.....	67
2.3.5 Fase operativa: medición.....	68
CAPITULO 3. MARCO METODOLOGICO PARA EL DIAGNOSTICODESCRIPTIVO.....	69
3.1 Diseño de la Medición.....	70
3.2 Variables de Estudio.....	71
3.3 Unidades de Análisis y Temporalidad.....	72
3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	72
CAPITULO 4. TRABAJO DE INVESTIGACION.....	76
4.1 Descripción del caso de estudio.....	77
4.1.1 Objetivos del Plan.....	77
4.1.3 Talento Humano para la Socialización.....	77
4.1.4 Logística Utilizada.....	77
4.1.5 Socializaciones.....	78
4.2 Aplicación del Modelo Communication Management Bridge.....	80
CAPITULO 5.	92
5.1 Análisis General de Resultados.....	93
CAPITULO 6.	101
6.1. Conclusiones.....	102
6.2 Recomendaciones.....	104
BIBLIOGRAFÍA.....	106
ANEXOS.....	108

INDICE DE CUADROS.

Cuadro 1 Macro Objetivo.....	8
Cuadro 2 Visión.....	9
Cuadro 3 Misión.....	9
Cuadro 4 Estructura Organizativa.....	14
Cuadro 5 Proveedores EERSA.....	18
Cuadro 6 Fases y Actividades del Modelo.....	64
Cuadro 7 Fase Estratégica.....	66
Cuadro 8 Fase Táctica.....	67
Cuadro 9 Fase Operativa.....	68
Cuadro 10 Cronograma de Socializaciones.....	78
Cuadro 11 Indicadores de Resultados.....	87
Cuadro 12 Mecanismos de Medición de la Fase Operativa.....	89
Cuadro 13 Indicadores de Resultados.....	95
Cuadro 14 Mecanismos de Medición de la Fase Operativa.....	99

INDICE DE ILUSTRACIONES.

Ilustración 1 Mantenimiento de Redes.....	6
Ilustración 2 Colocación de Redes.....	7
Ilustración 3 Valores.....	10
Ilustración 4 Estructura de la Organización.....	11
Ilustración 5 Logo.....	12
Ilustración 6 Slogan.....	12
Ilustración 7 Mapa de Ubicación.....	13
Ilustración 8 Mapa de Ubicación de Agencias.....	13
Ilustración 9 Mapa de Ubicación de Agencias en la Provincia.....	14
Ilustración 10 Organigrama EERSA.....	16
Ilustración 11 Mapa de Públicos.....	21
Ilustración 12 Modelo RACE.....	37
Ilustración 13 Reporte de Indicadores.....	84
Ilustración 14 Mecanismos de Medición de la Fase Operativa.....	100

RESUMEN

El presente trabajo de Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica está diseñado para determinar de qué manera controlar, medir y evaluar la comunicación dentro y fuera de las organizaciones, en esta ocasión, el trabajo se lo realizó en la Empresa Eléctrica Riobamba S.A., el objetivo del presente trabajo fue el de diagnosticar la comunicación en las organizaciones, encontrando las falencias y proponiendo soluciones a los problemas hallados. Se revisó los principales modelos de comunicación organizacional (Modelo RACE y Communication Management Bridge), sus respectivas fases y actividades, poniendo énfasis en la Fase Estratégica, Táctica y Operativa. El resultado es un relacionamiento directo entre los procesos organizacionales y el departamento de comunicación con sus respectivos proyectos, de manera especial en el proyecto de socialización denominado: “Plan Operativo Preventivo para dar a conocer los Riesgos Eléctricos, y Desbroce de Vegetación cerca de Líneas Eléctricas y Vías”, el diagnóstico de los mismos y las propuestas de mejora por medio de la aplicación de metodología de comunicación, proponiendo así lograr un mejoramiento en los procesos internos por medio de la correcta aplicación de sus fases.

Palabras clave: medición, evaluación, comunicación, organización, diagnóstico, objetivos.

ABSTRACT

The present work of measurement and evaluation in strategic communication is designed to determine how to control, measure and evaluate communication inside and outside organizations, on this occasion, the work carried out in the electric company S.A. Riobamba, the objective of this work was the diagnose communication in organizations, finding the shortcomings and proposing solutions to the problems found. Revised main models of organizational communication (Communication Management Bridge and model RACE), their respective phases and activities, with emphasis on the phase of strategic, tactical and operative. The result is a direct relationship between organizational processes and communication Department with their projects, in particular in the socialization project called: "Operating Plan preventive to present electrical hazards, and clearing of vegetation near power lines and roads", diagnosis of the same and the proposed improvements through the implementation of methodology of communication thus proposing to achieve an improvement in internal processes through the correct application of its phases.

Key words: measurement, evaluation, communication, organization, diagnostic goals.

INTRODUCCIÓN

Para la elaboración de la presente investigación se contó con todo el apoyo de la Gerencia de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A., así como también de los departamentos de Relaciones Públicas, Administrativo y Jurídico; dicho estudio está orientado a evaluar las acciones comunicacionales, diagnosticar las falencias (si las ubiere) y elaborar las propuestas de mejora por medio de un análisis metodológico – descriptivo mismo que en conjunto con las variables de medición y técnicas de evaluación nos permitirá determinar con certeza los aciertos y errores en la comunicación organizacional de la EERSA.

El capítulo 1 del trabajo de investigación hace referencia a lo que es el Marco Institucional, es decir todo lo que engloba la EERSA, el sector institucional al que pertenece, sus actividades, historia, misión, visión, valores, sus objetivos, su cultura y estilo de liderazgo y su estructura organizativa. En este capítulo se pudo conocer a detalle la empresa que se va a investigar y tener una imagen corporativa de la misma.

El capítulo 2, hace referencia al marco teórico conceptual, donde se detalló la comunicación en las organizaciones, las organizaciones como sistemas orientados a objetivos, los comportamientos organizativos y la comunicación, comunicación grupal, el enfoque sistémico y los modelos de Relaciones Públicas (función directiva), la Planificación Estratégica en Comunicación: el modelo RACE, el modelo RACE para la toma de decisiones estratégicas, la función de evaluación en planificación estratégica en comunicación, medición y evaluación en comunicación estratégica, la función de evaluación, medición y evaluación, la medición de resultado, investigación y evaluación, el propósito de la evaluación, métodos de medición y evaluación, medición de la producción, medición de la exposición, medición de Impacto, medición de la participación, las auditorías, modelos Integrales, medición en acciones comerciales, el modelo Communication Management Bridge, supuestos teóricos y metodológicos, fases y actividades del modelo, fase estratégica: planificación de la evaluación, fase táctica: diseño de la medición y fase operativa: medición. Por medio de la teoría que nos brindó este capítulo se llegó a tener el conocimiento necesario para la elaboración del trabajo de investigación y las bases fundamentales para el desarrollo del mismo.

El capítulo 3 nos presenta el Marco Metodológico para el Diagnóstico descriptivo, por medio del cual se aplicó la metodología necesaria para evaluar y diagnosticar el proyecto de socialización de la EERSA, para el efecto éste capítulo se desarrolló de la siguiente manera:

En la fase estratégica, se analizó el modelo de gestión organizacional de la EERSA, objetivos organizacionales, objetivos del departamento de comunicación, dentro de la fase táctica las

variables de interés a evaluar de los objetivos de resultado, los indicadores a medir de los objetivos de resultado, en lo que respecta a la fase operativa, los niveles y dispositivos de medición, el tratamiento de los resultados y los reportes e informes.

En el capítulo 4, trabajo de investigación, se evaluó la planificación de la comunicación, los medios y técnicas que utiliza la EERSA para la comunicación externa, los procedimientos de control de gestión y modelos de medición, el reporte de indicadores, el análisis al modelo de medición y de la estructura para su optimización; dentro de la gestión de comunicación, las acciones de comunicación, la planificación estratégica, el diagnóstico, la acción, la estrategia de comunicación, los objetivos de resultado, los objetivos de producción; dentro de la comunicación como tal, la política de comunicación, programas y acciones, medios de comunicación; en la evaluación, planificación de la evaluación y diseño de la medición.

El capítulo 5 conlleva al análisis de resultados, los cuales, una vez terminada la investigación arrojó como resultado que son un tanto desfavorables para la empresa, ya que se evidenciaron algunas falencias durante el proceso de comunicación desde la creación del proyecto hasta la realización del mismo.

En el capítulo 6 se elaboraron las conclusiones y propuestas de mejora al proyecto de socialización y a todo el proceso de comunicación organizacional de la EERSA, ya que es de suma importancia considerar que los sistemas y prácticas de comunicación de una organización como sucede en todas las actividades humanas, son susceptibles de deterioro cuando no se tiene establecido un sistema permanente de diagnóstico, evaluación y mejoramiento. Es en la búsqueda de una respuesta a ésta necesidad dentro de la Empresa, que se desarrolló el presente trabajo investigativo.

Ya que la comunicación hace posible que la gente se organice, ejecute sus tareas, comparta sus ideas, tome decisiones, resuelva problemas y genere cambios. Al mismo tiempo la comunicación hace posible que se cree un ambiente donde los individuos se sientan valorados como personas y a su vez propende al desarrollo y engrandecimiento de las organizaciones por medio de la publicidad ya que da a conocer a la colectividad en general sobre todos sus planes y proyectos a desarrollar.

CAPÍTULO 1.
MARCO INSTITUCIONAL

1.1 Razón social.

Nombre: Empresa Eléctrica Riobamba S.A.

Dirección: Primera Constituyente y Larrea esq.

Teléfono: 03-962-940.

Página Web: www.eersa.com.ec

Redes Sociales: www.facebook.com/pages/Empresa-Eléctrica-Riobamba-SA

twitter.com/EERSA1?lang=es

1.2 Sector institucional al que pertenece.

En el caso de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A. existe una dualidad en lo que respecta al sector institucional al que pertenece ya que está regida por la Ley Orgánica de Empresas Públicas, la Ley de Compañías, Superintendencia y el Código del Trabajo; así como también pertenece al Sector Privado por disposiciones transitorias de la “Ley Orgánica de las Empresas Públicas”. Su ente rector es la Ley del Sector Eléctrico. (EERSA, 2014).

1.3 Descripción de su actividad.

La Empresa Eléctrica Riobamba S.A. tiene como actividad principal la **Dotación del Servicio Eléctrico** para toda la provincia de Chimborazo; así como también la colocación y expansión de Líneas y Redes Eléctricas, instalación de medidores y el mantenimiento de las líneas. (EERSA, 2014)

En las siguientes ilustraciones se muestran las actividades realizadas por la EERSA:



ILUSTRACION 1: Mantenimiento de Redes.

Fuente: EERSA



ILUSTRACION 2: Colocación de Redes.

Fuente: EERSA

1.4 Historia.

La EMPRESA ELECTRICA RIOBAMBA S.A. nace el 03 de abril de 1963 quien compra todos los derechos a la Empresa de Electrificación Chimborazo S.A. y para el 02 de enero de 1967 realiza la inauguración de los dos primero grupos de la Central Alao con la presencia del Dr. Otto Arosemena Gómez, Presidente de la República. En el año de 1977 se inaugura el tercer grupo y para 1979 el cuarto y último grupo.

Para entonces, en 1972 y 1974 se habrían adquirido grupos térmicos Ruston, y en 1976 la EERSA se habría fusionado con la Empresa Eléctrica Alausí que contaba con una central hidroeléctrica llamada Nízag de 300 kW y en 1979 se pasó a formar parte del Sistema Nacional Interconectado para luego iniciar la construcción de la línea San Juan – Alausí y la subestación San Juan, Guamote, Alausí, cada una con 1 MVA.

Para abril de 1997 la EERSA inaugura la Central Hidroeléctrica Rio Blanco con una potencia de 3 MW, con la cual mejora notablemente el servicio a nuestra ciudad y provincia.

En el 2007 se consolida la interconexión de datos con las agencias de todo el sistema de la EERSA mediante comunicación en línea, lo que permite que cualquier cliente de la empresa pueda acceder al pago de su planilla en la Agencia de su preferencia o de su comodidad.

En el 2008 se inicia la construcción de la línea de sub transmisión Alausí Multitud, la misma que a finales del 2009 entra en operación con la correspondiente Subestación Multitud, con lo que se brinda mejor confiabilidad y calidad del servicio técnico para los cantones de Pallatanga y Cumandá.

En el año 2010 se incrementa la capacidad de transformación de la subestación No. 2 con el cambio del transformador de potencia de 10 MVA a 15 MVA con lo que se mejora la posibilidad de satisfacer el incremento de la demanda a nivel de usuario final. En el mismo año inicia la construcción de la línea de Subtransmisión Alao – Guamote que entrará en operación para mediados del 2011. Paralelamente se realizó la contratación para el equipamiento de las salidas en las Subestaciones de Alao y Guamote para interconectar la línea construida.

Durante los años 2008, 2009 y 2010 por etapas se han equipado y renovado el parque automotor de la EERSA con el cambio de 64 vehículos, con lo que se brinda agilidad en la atención a nuestros clientes y seguridad en el trabajo diario de quienes laboran dentro de la empresa.

Se ha electrificado todos los Cantones de nuestra Provincia, muchas comunidades y lugares inaccesibles por nuestra accidentada geografía mediante la construcción de redes de distribución para dar el servicio al usuario final. En fin, se ha progresado. En el año 2005 teníamos 122.000 abonados, llegando al año 2010 a cubrir una demanda de más de 140.000 abonados en toda la provincia, el 50% de los cuales pertenecen al sector rural.

Las inversiones dentro de los últimos 5 años en su totalidad suman alrededor de veinte y cuatro millones de dólares. (Breve Reseña Histórica EERSA, 2009, pp17, 18)

1.5 Lineamientos de Acción.

1.5.1 Objetivos Organizacionales

Dentro de los objetivos organizacionales de la EERSA encontramos el Macro Objetivo y los objetivos Generales, mismos que se detallan a continuación

“Obtener una rentabilidad que permita la autosostenibilidad y permanencia de la Empresa en el tiempo”

CUADRO 1: Macro Objetivo
Fuente: EERSA 2014

1.5.1.1 Objetivos Generales.

Los objetivos generales planteados son los siguientes:

- Mantener los niveles actuales de generación propia de energía.
- Incrementar en el período 2011 – 2015 en 6.7 Mw.
- Lograr la recaudación de la red en un 4% anual.
- Reducir en el período 2011 – 2015 las pérdidas del sistema a un 12%.
- Mantener un nivel anual de recaudación superior al 98% con respecto a la facturación.
- Reducir la cartera vencida a una emisión.
- Lograr índices de calidad exigidos en las regulaciones de los organismos de control relacionadas con el suministro de energía.
- Lograr un índice de satisfacción del cliente externo superior al promedio de la CIER.
- Incrementar el índice de satisfacción laboral en al menos 1% anual.
- Implantar un programa de fortalecimiento institucional.
- Cubrir en un 100% la demanda futura de energía. (EERSA, 2014)

1.5.2. Visión:

Ser una empresa de excelencia con infraestructura tecnológica innovadora, responsabilidad social, índices de gestión referentes, talento humano capacitado y comprometido en la prestación de servicio y el cuidado del ambiente.

CUADRO 2: Visión
Fuente: EERSA 2014

1.5.3 Misión:

Suministramos el servicio público de energía eléctrica en nuestra área de concesión con efectividad y transparencia preservando el ambiente y contribuyendo al desarrollo socioeconómico.

CUADRO3: Misión.
Fuente: EERSA 2014

1.5.4 Valores:



ILUSTRACIÓN 3: Valores.

Fuente: EERSA (2013)

1.5.5 Perfil de la organización

Dentro de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A. el modelo o perfil de la Organización que predomina es el de una estructura piramidal misma que se encuentra conformada de la siguiente manera:

Los accionistas mayoritarios que son: el Consejo Provincial, Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Provincia, excepto del cantón Cumandá y uno de los accionistas con mayor representación para la empresa es el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, los cuales son parte fundamental y más relevante de la pirámide; luego está la Administración, que es la Gerencia con sus respectivas Direcciones, dónde se encuentran la parte de apoyo que es Planificación, Comunicación y Seguridad Industrial que viene a ser la parte que brinda soporte a la estructura.

Por último está la parte Operativa la cual es la encargada de brindar el servicio, ésta es la parte más robusta de la estructura, bajo estas condiciones la estructura piramidal permite el gestionamiento de los objetivos y planteamientos que se dan a nivel directivo para que se vayan desarrollando y haciendo realidad a través de la estructura operativa de la empresa.



ILUSTRACIÓN 4: Estructura de la Organización

Fuente: EERSA (2013)

Elaboración: Autor

1.5.6 Cultura Corporativa y Estilo de Liderazgo.

La EERSA mantiene un tipo de cultura corporativa “De Poder” ya que es propia de aquellas organizaciones que son una gran potencia en el ámbito empresarial, y éstas, están primordialmente complementadas por individuos clave, los cuales son el centro del poder, ya que actúan con demasiada rapidez y ante diferentes situaciones reaccionan eficazmente. (EERSA, 2014)

En lo que respecta al estilo de liderazgo dentro de la EERSA se maneja como el “Líder Participativo” ya que se utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

1.6 Identidad visual.

1.6.1 Logo.



ILUSTRACION 5: Logo.

Fuente: EERSA (2012)

1.6.2 Slogan.



ILUSTRACION 6: Slogan.

Fuente: EERSA (2012)

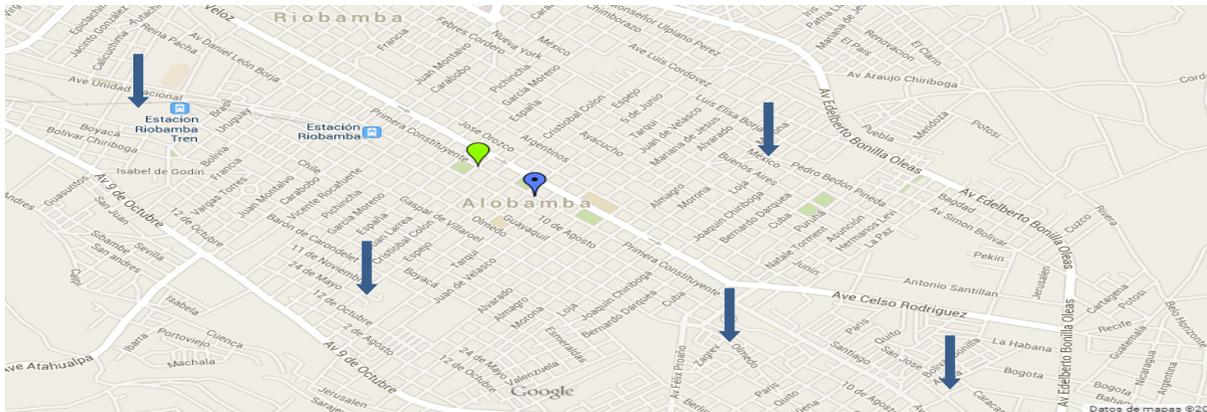
1.7 Localización.

El edificio Matriz de la EERSA, está ubicado en las calles Primera Constituyente y Larrea esquina en el centro de la ciudad, una parte de las oficinas administrativas están ubicadas en el edificio antiguo en las calles García Moreno y Primera Constituyente.



ILUSTRACION 7: Mapa de Ubicación.
Fuente: Google Maps (2014)

Las agencias de cobro están localizadas en el barrio “La Dolorosa”, Mercado Mayorista al Sur de la ciudad, en el Terminal Oriental, mercado La Condamine y en el Terminal Terrestre al Norte.



ILUSTRACION 8: Mapa de ubicación de Agencias.
Fuente: Google Maps (2014)

En los cantones de la provincia en Guano, Cumandá, Pallatanga, Alausí y Chunchi; existen Agentes de Recaudación en Penipe y Chambo. (Fuente: Ing. Joe Ruales Gerente EERSA.)



ILUSTRACION 9: Mapa de ubicación de agencias en la Provincia.
Fuente: Google Maps (2014)

1.8 Estructura Organizativa.

Presidente	Abg. Mariano Curicama
Gerente (e)	Ing. Joe Ruales P.
Director de Operación y Mantenimiento	Ing. Gonzalo Vélez
Director de Ingeniería y Construcción	Ing. Rubén Násput
Director Comercial	Ing. Lino Obando
Director Financiero	Ing. Ángel Guerrero
Director de Planificación (e)	Ing. Renzo Córdova
Directora de Relaciones Industriales	Ing. Silvana Álvarez
Auditor Interno	Lcdo. Gonzalo Endara
Secretaria General	Sra. Margarita Carrera
Asesor Jurídico	Dr. Wilson Rojas
Relacionadora Pública (e)	Lcda. Zulma García

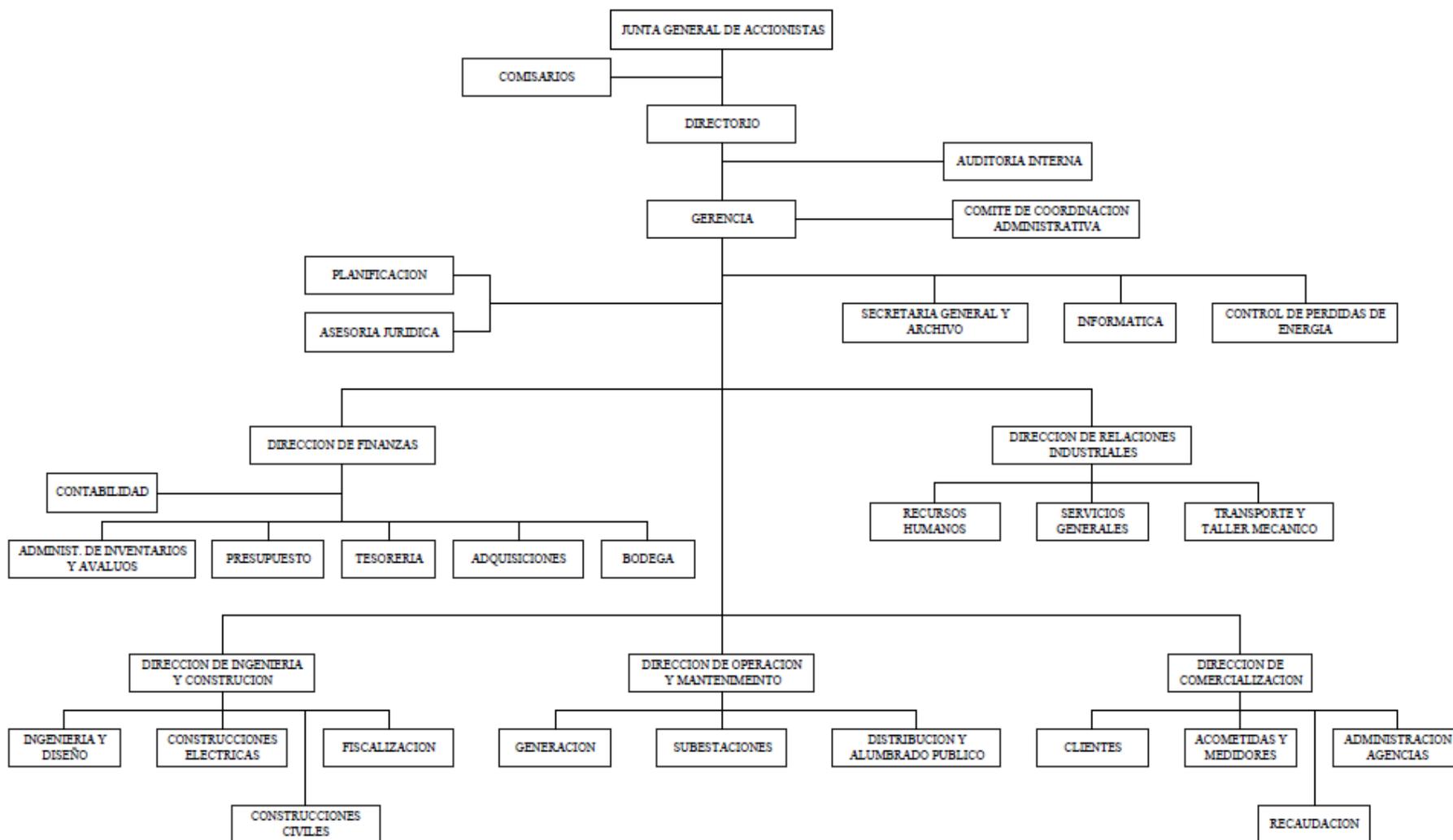
Jefe de Sistemas Geográficos e Información	Ing. Silvio Chimbo
Jefe de Estudios Técnicos (e)	Ing. Víctor Loya
Jefe de Estudios Económicos (e)	Ing. Enma Salazar
Jefe de Distribución y Alumbrado Público	Ing. Fernando Navas
Jefe de Subestaciones (e)	Ing. César Cepeda
Jefe de Generación	Ing. Jhony Vizúete
Jefe de Ingeniería y Diseño	Ing. Ramiro Rosero
Jefe de Construcciones Eléctricas	Ing. Luis Borja
Jefe de Fiscalización	Ing. Fernando Chávez
Jefe de Control de Pérdidas	Ing. Fabián Ríos
Jefe de Acometidas y Medidores	Ing. Fausto Suárez
Jefe de Clientes	Ing. Jaime Ruiz
Jefe de Informática	Ing. Luis Almeida
Contador General	Lcda. Leonor Barreno
Jefe de Presupuesto	Lcda. Teresa Gallegos
Jefe de Adquisiciones	Ing. Marcelo Guerra
Jefe de Bodega	Ing. Marco Carvajal

CUADRO 4: Estructura Organizativa.

Fuente: EERSA (2014)

Elaboración: Autor

ORGANIZACION ADMINISTRATIVA



ILUSTRACION 10: Organigrama de la EERSA.

Fuente: EERSA (2014)

De acuerdo a como esta conformada la estructura organizativa de la EERSA, el área Administrativa la conforman la Junta General de Accionistas quien nombra a los Comisarios, Directorio y Gerencia, departamento de Auditoría Interna y el Comité de Coordinación Administrativa; así como también los siguientes departamentos:

- Planificación (dentro se encuentra el departamento de Relaciones públicas)
- Asesoría Jurídica.
- Secretaría general y archivo.
- Informática.
- Control de pérdidas de energía.
- Dirección de relaciones Industriales.
- Recursos humanos
- Servicios generales.
- Transporte y taller mecánico.

El Área Financiera está conformada de la siguiente manera:

- Dirección de finanzas.
- Contabilidad.
- Administración de inventarios y avalúos.
- Presupuesto.
- Tesorería.
- Adquisiciones.
- Bodega.

El Área Operativa se conforma de los siguientes departamentos:

- Dirección de ingeniería y construcción.
- Ingeniería y diseño.
- Construcciones eléctricas.
- Fiscalización.
- Construcciones civiles.
- Dirección de operación y mantenimiento.
- Generación.
- Sub estaciones.
- Distribución y alumbrado público.
- Dirección de comercialización.

- Clientes.
- Acometidas y medidores.
- Administración de agencias.
- Recaudación.

1.9 Grupos de Interés. (Skateholders)

1.9.1 Proveedores.

La EERSA trabaja con proveedores mismos que se inscriben en el portal de compras públicas ya que por la naturaleza propia de la empresa es un requisito indispensable para la contratación, los cuales se detallan a continuación:

No.	PROVEEDOR
1	ABB ECUADOR S.A.
2	ACERO COMERCIAL ECUATORIANO S.A.
3	ÁGUILA VÍCTOR MANUEL
4	ALEMINSA S.A.
5	ALEX TEMÍSTOCLES COLLANTESHERVAS
6	ALFREDO PAREDES &ASOCIADOS CIA. LTDA
7	ANDEANTRADE S.A.
8	BALDEON BALDEON WILFRIDO EDUARDO
9	BALSECA BASANTES MARÍA DEL PILAR
10	BENALCAZAR INSUASTI MARIA LEONOR
11	CARRILLO GUIARSSI KARINA ELIZABETH
12	CAUCHOSIERRA S.A.
13	COMERCIAL KYWI S.A.
14	COMPAÑÍA CONSTRUCTORA CONSDECALA CÍA. LTDA.
15	COMPAÑÍA DE SUMINISTROS
16	COMPAÑÍA DE SUMINISTROS ELECTROMECAÑICOS SOCIEDAD ANÓNIMA
17	CORNEJO NOBOA FRANCISCO ALEJANDRO
18	ELECSUM S.A.
19	ELECTROCABLES C.A.
20	ELECTROMECAÑICOS SOCIEDAD ANÓNIMA
21	ENERGYLINE COMPANY CIA. LTDA.
22	ENERLUZ S.A.
23	FEPADA SERVICIOS S.A.
24	FESAECUADOR S.A.
25	FESAECUADOR S.A.

26	GENERAL PUBLIC LIGHTING S.A.
27	HYDROCONTROL INGENIERIA DE CONTROL
28	IMPORTADORA VILLALBA GILER CIA.LTDA
29	INDUSTRIA ECUATORIANA DE CABLES INCABLE S.A.
30	INGECABLES S.A.
31	INVETRONICA INGENIERIA Y VENTAS PARA LA ELECTRONICA
32	JR ELECTRIC SUPPLY & CIA
33	KILOS PESAS Y SISTEMAS COMPUKILO
34	LA LLAVE S.A. DE COMERCIO
35	LINEAS Y REDES ELECTRICAS DEL CENTRO
36	LLERENA SERRANO GLORIA MARIA
37	LOPEZ NARANJO ALEXANDRA LORENA
38	LUNA MOSQUERA MARIA PATRICIA
39	MANTENIMIENTO ELECTRICO MECANICO MALEMEC S.A.
40	MARIA CELINDA MACIAS PALMA
41	MARRIOTT S. A.
42	MARTÍNEZ VÁSQUEZ TRANSITO ORFELINA
43	MAYORGA NUÑEZ MARGOTH ESMERALDA
44	MILESTONE TECHNOLOGIES CIA. LTDA
45	MUÑOZ JARAMILLO ANA MARÍA
46	NCH ECUADOR S.A.
47	NOBOA NOBOA CARLOS MARCELO
48	NÚÑEZ TUBON OMAR ROMÁN
49	PLASTILIMPIO S.A.
50	PLATAFORMAS TECNOLOGICAS Y SERVICIOS SYSLUTEC S.A.
51	PORTALANZA PORTALANZA ARMANDO GUALBERTO
52	PORTALANZA PORTALANZA CONSUELO YOLANDA
53	QMATIC ECUADOR CIA LTDA
54	REENCAUCHADORA DE LA SIERRA
55	SERVICIOS FAST ADVISORY CIA.LTDA.
56	SILVATECH S.A.
57	SILVATECH S.A. SERVICIOS FAST ADVISORY CIA.LTDA
58	SOLARTEC CIA LTDA
59	TEDEX S.A.
60	TELCOMEXPERT EXPERTOS EN TELECOMUNICACIONES S.A
61	VERA VÁZQUEZ JESÚS SANTIAGO
62	VILLALVA ALTAMIRANO ANÍBAL
63	WASHINGTON RAFAEL ANDRADE PISCO

64	XAVIER FERNANDO LÓPEZ LEONES
65	ZUÑIGA LOPEZ FELIX OLMEDO

CUADRO 5: Proveedores de la EERSA.

Fuente: EERSA (2014)

Elaboración: Autor

1.9.2 Clientes.

Al tratarse de una empresa de servicio, los clientes de la EERSA son toda la colectividad en general ya que el suministro de energía eléctrica es necesario para cualquier actividad sea ésta en el hogar, industria o en la empresa pública o privada. Los usuarios son todo el público en general de todos los niveles socioeconómicos ya que el servicio llega a todos los rincones de la Provincia.

1.9.3 Gobiernos.

La EERSA mantiene relaciones con todos los gobiernos sean éstos el Gobierno Nacional, Provincial o los Gobiernos Autónomos Descentralizados.

1.9.4 Otras Instituciones.

Las instituciones con las que la EERSA mantiene relaciones son las siguientes:

Municipio, Consejo Provincial, Ministerio de Energía, IESS, CENAE, Ministerio del Ambiente, Ministerio de Relaciones Laborales, CONELEC, Gobernación, Brigada Blindada Galápagos, Gobiernos Parroquiales y Rurales, Policía, Bomberos e Intendencia. (EERSA, 2014)

1.9.5 Mapa de Públicos



ILUSTRACION 11: Mapa de Públicos.

Elaboración: Autor

1.10 Comunicación Externa.

1.10.1 Medios de Comunicación.

Los medios de comunicación que utiliza la EERSA, son los medios locales (radio, prensa y televisión), dentro de los medios televisivos están los canales TVS y Ecuavisión, en prensa los diarios: Diario los Andes y Diario la Prensa; mientras que en lo que respecta a las emisoras tenemos: Radio Bonita, Tricolor, Hola, Stero Mundo y Ternura.

1.10.2 Técnicas de Relaciones Públicas.

Dentro de las técnicas de RRPP, podemos acotar que no son parte del marketing, sino que, permiten a las empresas presentar a los públicos deseados los valores de las mismas para ser reconocidas y para alcanzar el prestigio necesario. Es importante que tanto los mensajes dirigidos al público objetivo, como los canales a través de los cuales se comunican sean los adecuados. Debido a que estamos ante una disciplina que trata con personas, necesita comprenderlas basándose en todas las áreas de las ciencias sociales (sociología, psicología, antropología, historia, derecho, opinión pública, economía). Interviene activamente en el desarrollo de la comunidad a través de la cultura, educación y favoreciendo políticas de bienestar social.

Esta técnica se lleva a cabo siguiendo cuatro fases: investigación, planificación y programación, acción y comunicación y evaluación del programa, sin embargo la parte de evaluación en la EERSA no está siendo aplicada.

Como ejemplos de dichas técnicas tenemos los siguientes:

- La **presentación pública** (conferencia- discurso ante diferentes auditorios).
- La presentación pública mediante **entrevista ante los medios de comunicación**

Dentro de las técnicas que utiliza la EERSA para lo que es información y capacitación al usuario encontramos las siguientes:

- **Casa Abierta.-** Por medio de la cual hacen llegar el mensaje directamente y de manera personalizada a los usuarios, así como también novedades e indicaciones al respecto del uso y aprovechamiento de la energía eléctrica.
- **Socializaciones.-** Son programas de información y capacitación que ayudan a llegar de mejor manera con las novedades de la empresa.

- **Capacitación a sectores específicos.-** Se instruye a los diferentes profesionales en el ramo al respecto del manejo y mantenimiento de los distintos equipos eléctricos.

1.10.3 Objetivos de comunicación.

La EERSA dentro de la función de comunicación estableció los siguientes objetivos:

- Ser incluyentes en la responsabilidad social.
- Mantener informados a los habitantes de los 10 cantones dentro del área de concesión sobre riesgos inherentes a la electricidad y así contribuir a la disminución de accidentes por el desconocimiento de los riesgos desde el 2013 al 2015.
- Informar sobre los riesgos y beneficios de la electricidad al estudiante de nivel básico y medio.
- Lograr una mejor cultura sobre el riesgo de la electricidad.
- Información al público en general.
- Diseñar e implementar el sistema de comunicación integral para la EERSA.
- Para el 2013 el involucramiento de la empresa en actividades de responsabilidad social.
- Difundir a los 10 cantones de la provincia, dentro del área de concesión sobre riesgos y normas de seguridad, así como también sobre el uso y manejo de la electricidad en el período comprendido de enero a diciembre del 2013.
- Disminuir al menos en un siniestro, por causa de desconocimiento del riesgo de la electricidad durante el 2013 y 2015.
- Brindar conocimiento a nivel de educación básica y media.
- Realizar 25 eventos de información durante el año escolar en instituciones de nivel básico.
- Realizar 25 eventos de información durante el año escolar en instituciones de nivel medio.
- Sistema de comunicación integral, 100% implementado a diciembre del 2013.
(Departamento de Relaciones Públicas EERSA, 2014)

1.10.4 Política de comunicación.

Contar con una política de comunicación significa que las personas relacionadas con la empresa encontrarán en ella un sustento ético, lo que repercutirá además en la confianza que esas personas tengan hacia la empresa, su gestión y los servicios que presta.

La política de comunicación que maneja la EERSA, está enmarcada dentro de los siguientes valores:

- Transparencia.
- Participación.
- Respeto.
- Veracidad.
- Diligencia y;
- Colaboración.

El establecer ésta política de comunicación permite además identificar que esta es una empresa fundamentada en objetivos, con altos niveles de “empowerment” en donde las redes de trabajo realizan sus labores dentro de unos mismos parámetros de acción.

CAPÍTULO 2.
MARCO TEORICO CONCEPTUAL.

2.1 La comunicación en las Organizaciones.

En las organizaciones se busca lograr aumentar la eficiencia de las comunicaciones. Hemos visto, al hablar de diseño organizacional, que parte importante de este diseño consiste en delimitar los canales y responsabilidades de la comunicación. Basta con observar el organigrama de una determinada organización para saber cuáles son los cauces por los cuales fluye la comunicación formal. La formalización organizacional implica la restricción de los canales y los contenidos de las comunicaciones posibles. Se trata de favorecer, en esta restricción, los canales y contenidos que estén directamente relacionados con – y, por lo tanto, faciliten – la toma de decisiones y el logro de los objetivos de la organización. Se quiere, con esto, darle un sentido a la comunicación organizacional y eliminar las comunicaciones probabilísticas, haciendo más probables algunas y muy poco probables otras (...).(Rodríguez, 2006, p. 167)

Las organizaciones actúan selectivamente en su relación con el entorno, haciendo relevantes ciertos aspectos y aceptando como información solo lo que el sentido organizacional considera válido. Esto quiere decir que la organización configura su entorno y lo que podrá ser de utilidad como información, para orientarse en él (...). En una misma organización los distintos subsistemas tienen diferentes formas de configurar la información, definiendo sus entornos y la información relevante de manera disímil. Por ésta razón, para que sea posible la coordinación, es necesario que las comunicaciones globales de la organización sean hechas en un lenguaje lo suficientemente general como para que pueda ser traducido sin grandes inconvenientes al lenguaje propio de cada subsistema (...). (Rodríguez, 2006, p. 168)

2.1.1 Las organizaciones como sistemas orientados a objetivos.

La gestión de la empresa puede ser analizada desde las ópticas de un proceso o de un sistema, que reconocen la existencia de tres etapas: planificación (P), dirección (D) y control (C), cada una de ellas implica un conjunto de funciones diferenciadas, todas vinculadas por un proceso que es continuo e ininterrumpido. (Laborda & De Zuani, 2009, p.29)

Quienes gestionan la empresa deben pensar primero qué es lo que se quiere hacer, luego hacerlo, pero controlando lo que lo que se está haciendo vaya coincidiendo con lo que se había pensado hacer. Esto es válido para nuestras propias acciones individuales. Es razonable aceptar este enfoque y reconocer que el sistema de gestión de la empresa debería estar compuesto por los tres subsistemas señalados, en donde el subsistema de dirección,

tiene que ver con la parte de hacer realidad lo planeado, es decir, influir en las personas para que se realicen las acciones necesarias para lograr los objetivos planificados. Puede considerarse válido definir como objetivos de una empresa a los siguientes:

- a) Beneficio económico.
- b) Equilibrio financiero.
- c) Eficiencia ecológica.
- d) Calidad de productos y/o servicios

(Laborda & De Zuani, 2009, p.29)

2.1.2 Los comportamientos organizativos y la comunicación.

Para explicar el comportamiento de los trabajadores dentro de una organización se requiere de un trabajo multidisciplinario, en el que intervendrán administradores, psicólogos pedagogos y comunicólogos. Esto es nuevo pues anteriormente Robbins lo había definido de la siguiente manera: “El comportamiento organizacional es una disciplina”. Ello significa que es un campo de estudio bien definido, con un acervo común de conocimientos que estudia tres determinantes de la conducta de las empresas: individuos, grupos y estructura. De tal suerte que nuestro objeto de estudio se ha delimitado de la siguiente forma:

- ¿Qué estudia? El comportamiento de los trabajadores.
 - ¿Dónde? En las organizaciones laborales.
 - ¿Con qué métodos? Retoma de aquellos que han generado las ciencias que estudian a la organización y genera nuevos productos a partir de un trabajo multidisciplinario.
- (...)

Es evidente que el surgimiento del comportamiento organizacional no implica la desaparición de ninguna de las ciencias que lo integran ya que su objeto de estudio está claramente delimitado, y es distinto al que las otras ciencias han postulado. Además, el surgimiento o no del trabajo multidisciplinario no es decisión de una sola persona sino del trabajo cotidiano de una comunidad científica.

La organización se entiende como una unidad social en donde pueden ubicarse principalmente tres niveles de referencia: individual, grupal e institucional, que se interrelacionan de manera sistemática. La tarea del comportamiento organizacional es

establecer y equilibrar la relación que existe entre estos tres niveles, a fin de comprender la organización misma. (González & Olivares, 2007, p. 8, 9 y 10)

2.1.2.1 Comunicación grupal.

Las habilidades de la comunicación no sólo generan buenos resultados en las relaciones interdependientes (compañeros, amigos, parejas, etc.), también son la base de una comunicación grupal eficiente. Es importante mencionar que estas habilidades son la expresión de una personalidad equilibrada (sana y feliz) dentro de una organización donde han sido cubiertas tanto las necesidades de higiene como las de motivación. (...)

Si la organización ha desarrollado un buen trabajo de reclutamiento y selección de personal, y ha establecido una cultura motivadora, estos principios serán seguidos por los miembros que integran la organización porque son acordes a su personalidad y al clima organizacional. (...).

La comunicación grupal puede presentarse dentro de un círculo de calidad, un grupo de mejora continua, una reunión de trabajo; se presenta tanto en organizaciones inteligentes como burocráticas, en organizaciones pequeñas como en transnacionales. En todos estos casos es un proceso mediante el cual el grupo establece su dinámica interna; ésta puede orientarse para mejorar relaciones interpersonales, guiar la tarea, o bien, en sentido opuesto, obstruyen, la realización de la meta organizacional y desintegran a los equipos de trabajo, de tal suerte que la comunicación organizacional cubre las siguientes funciones:

- **Control.** La comunicación con los integrantes del grupo es la mejor manera de controlar el comportamiento de los mismos.
- **Motivación.** Consiste en aclarar a los empleados sus objetivos y actividades para alcanzarlos, la eficacia con la que están llevando a cabo sus actividades y qué medidas han de tomar para mejorar el desempeño.
- **Expresión emocional.** Esta función es parte del equilibrio organización/persona que debe tener un trabajo, ya que no solo es importante alcanzar las metas organizacionales, sino también la autorrealización del personal, entre otras cosas porque este es a mediano plazo el modelo más productivo y sano.
- **Información.** Consiste en proporcionar las noticias relevantes y necesarias para tomar decisiones. (González & Olivares, 2007, p. 56)

2.1.3 El enfoque sistémico y los modelos de Relaciones Públicas (función directiva)

Hemos visto que las conceptualizaciones históricas de la teoría organizativa contemplan con frecuencia a las organizaciones como sistemas (Escuela de los Sistemas para Kaufmann o

Teoría Sistémica para Lucas Marín) de manera indistinta. En este sentido, las relaciones públicas son parte de un sistema complejo y su posición se sitúa en un papel límite, ya que son el canal de relación entre una organización y los públicos y actúan interna y Medición y Evaluación en Comunicación externamente (Castillo, 2010). Así visto, para Grunig y Hunt (2000) los relacionistas públicos desarrollan diferentes funciones:

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

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

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

Como menciona Lucas Marín (1997, p.102), el desarrollo del campo teórico de la comunicación en las organizaciones también se ha caracterizado por la diversificación de denominaciones que ha ido recibiendo. Puntualmente, hacia finales de 1970 surge con mucho auge (fundamentalmente en Estados Unidos) el basamento teórico-científico más fuerte de lo que se conocerá como Relaciones Públicas. Más precisamente en 1976, James Grunig inició un programa de investigación para explicar cuál era el comportamiento de las organizaciones en término de Relaciones públicas. Los resultados no fueron muy convincentes, con lo cual:

“Fue necesario ir más allá y analizar el fenómeno desde una perspectiva histórica. En la obra ‘Dirección de Relaciones públicas’, Grunig y Hunt definen cuatro modelos de Relaciones públicas basados en la investigación empírica, en la historia de su práctica y su posterior

extrapolación a la actualidad, tanto desde la dimensión teórica y metodológica, como desde la pragmática.”

Estos modelos van a significar una verdadera “revolución científica en el campo de las Relaciones públicas” y son:

a) Agentes de prensa/Publicity

En este modelo, las relaciones públicas realizan una función de propagación de la información hacia los públicos y principalmente, hacia los medios de comunicación. Para ello, se recurre a todo tipo de acciones sin importar el componente ético de la acción -como la desinformación o la manipulación, por ejemplo. La relación con los periodistas es de engaño con el único objetivo de que aquello que aparezca sobre la organización sea siempre positivo y, como elemento esencial, conseguido a cualquier precio, ya sea comprando periodistas, dando información distorsionada o con verdades a medias. Este modelo aparece en el período de 1850 a 1900 y se ha utilizado como ejemplo la figura de Phineas T- Barnum, promotor circense que creó el Circo Barnum & Bailey, quien realizaba esfuerzos permanentes para conseguir espacio gratuito en los medios de comunicación para sus clientes, independientemente de las formas de conseguir esas apariciones, como señala Marston, Barnum no era contrario a comprar espacios; también conocía el interés periodístico de sus atracciones y recogía toda una cosecha de publicity gratuita. Con Barnum y después de él, llegó una hueste de agentes de prensa cuya especialidad era conseguir que se publicaran gratuitamente los nombres de actrices y actores como Lily Langtry o Anna Held y, más tarde, estrellas de la radio y la televisión. Los métodos no eran tan importantes para ellos como los resultados. Se informaba de toda clase de ardores de publicity -robos de joyas falsas, disputas matrimoniales y asuntos amorosos- y se explotaba constantemente una mina de desinformación respecto a matrimonios, divorcios, ropa (o falta de ella), opiniones sobre cualquier tema y viajes.

¡Desgraciadamente, al público, o por lo menos a una gran parte de él, le encantaba!

En consecuencia, el tipo de relación entre organización y públicos es de linealidad directa que va de la organización a los periodistas. 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. (Grunig y Hunt, 2000, p. 83)

b) Información pública

La intención de la organización es la de difundir información sin ningún atisbo de persuasión, ya que lo único que pretende es realizar una función periodística al suministrar datos de la organización. Y esa información no es engañosa ni tergiversada sino plenamente informativa. El de la Información Pública es un modelo que aparece alrededor de 1900 y permanece hasta 1920. Su génesis 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. Ante esos excesos, surge la reacción de trabajadores que se sindicaron y de determinados periodistas que comienzan a criticar el comportamiento de los empresarios - denominados por Theodore Roosevelt, en su etapa de comisionado de policía de Nueva York, como muckrakers, que equivaldría a "aquellos que sacan trapos sucios al sol". Para organizaciones, la respuesta no podía seguir siendo la misma que hasta ese momento (compra de periodistas, engaños, no decir nunca la verdad) y comienza a abrir la idea de que es necesario cambiar su comportamiento hasta que sea positivo. El más claro exponente es Ivy Ledbetter Lee, que consideró al público lo suficientemente racional como para tomar la decisión correcta si se le proporciona una información completa y fidedigna. En un país democrático, toda actividad empresarial empieza con el permiso del público y existe gracias a la aprobación del mismo. Si eso es cierto, lo que se desprende de ello es que el sector empresarial debería estar alegremente deseoso de explicar al público cuáles son sus políticas, lo que está haciendo y lo que espera y confía hacer. Ese parece ser, prácticamente, un deber.

La investigación que se realiza entonces desde las relaciones públicas es escasa y limitada a un modelo periodístico de preparación de materiales informativos para un público básicamente formado por desconocidos. Así, recurren al análisis de contenido para verificar lo publicado o al test de legibilidad para comprobar si la información tiene el nivel apropiado de dificultad para la audiencia que se pretende alcanzar.

Ahora bien, 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.

c) Asimétrico Bidireccional

En el proceso de desarrollo científico de la disciplina se comienza a estudiar cómo persuadir de la mejor manera posible. Los practicantes de este modelo recurren a la teoría de las

ciencias sociales e investigan las pautas de comportamiento, valores y actitudes de los públicos con la pretensión de persuadirlos para que hagan suyos los postulados organizativos y los asuman como propios. Este modelo se desarrolla en los años 20 y es consecuencia del esfuerzo comunicativo realizado en Estados Unidos para conseguir que la población apoyara participar en la I Guerra Mundial. Demostró que la persuasión de masas era una realidad.

Tobin y Bidwell -en el libro *Mobilizing Civilian America*- achacan al trabajo de “un grupo de celosos propagandistas amateurs”, organizado por el Sr. Creel, “el cambio revolucionario en el sentimiento de la nación”. Realizó, dicen, lo que fue “puede que el trabajo más eficaz de propaganda de guerra a gran escala que el mundo hubiera visto nunca”. Un bombardeo intelectual y emocional elevó a los norteamericanos a la cima del entusiasmo. El bombardeo llegó a la ciudadanía desde todos los flancos: anuncios, noticias, oradores, voluntarios, carteles, escuelas, teatros: millones de hogares pusieron banderas de servicio. Los objetivos y los ideales de la guerra eran proyectados continuamente a los ojos y oídos del populacho. Estas técnicas de presión eran nuevas en aquella época, pero desde entonces se han convertido en habituales. (Grunig y Hunt, 2000, p. 95)

El genuino representante de este modelo es Edward Bernays (1990), quien tras su paso por el Comité de Información Pública de George Creel, teorizó la necesidad de que el profesional de relaciones públicas debía conocer las actitudes o valores del público para que las organizaciones realizaran acciones acordes a esas características, a lo que se dio en llamar la “ingeniería del consenso” o “cristalizando la opinión pública”.

Ello conlleva una planificación estudiada de los instrumentos y canales más pertinentes para analizar los impactos conseguidos con éxito. Para realizar esa comprobación es necesario obtener alguna respuesta, por mínima que sea, por lo que no es posible hablar de un modelo unidireccional. Se contempla esa pequeña revisión, ahora bien, no para modificar la conducta organizativa sino más bien al contrario, sino cómo conseguir un mejor y mayor grado de éxito. Esto es, la organización no se adapta a lo que recibe debido a que lo que pretende es mejorar la manera y forma de cambiar las actitudes y la conducta del público.

Si nos atenemos a una representación gráfica de ese modelo, vemos que existe una fuente que emite (organización) y un receptor (públicos), quien a su vez remite una respuesta que ayuda a la fuente a verificar el grado de éxito o de fracaso. Esa bidireccionalidad implica la necesidad de investigar, conocer qué se ha conseguido. En el modelo asimétrico, el profesional de relaciones públicas utiliza la investigación formativa para descubrir qué es lo que el público aceptará y tolerará.

d) Simétrico bidireccional

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

Esta actividad dialógica implica la existencia de influencias recíprocas en las que tanto la organización como los públicos tienen la posibilidad y también la competencia de señalar modificaciones en el comportamiento y en la actitud del otro. Como apunta David:

Una de las mayores contribuciones que podemos hacer al proceso de formación de la opinión en un momento o época de crisis es ayudar a los decisores (que suelen ser nuestros clientes) a encontrar nuevas formas de pensar en cómo solucionar problemas con gente que antes no había tenido un papel en los asuntos directivos... El relaciones públicas que sirve bien a su cliente no intentará convencer a todo el mundo de que la dirección tiene razón (lo que de todos modos es probable que no pudiera conseguir).

En cambio, intentará crear las circunstancias en las que gente responsable con opiniones diferentes (incluyendo a su cliente) realicen juntos un esfuerzo serio para encontrar una solución que tome en consideración todos los factores relevantes.

En este modelo, tanto el emisor como el receptor no están establecidos apriorísticamente sino que es una función ejercida por la organización y los públicos y en la que la iniciativa puede partir de ambos, al tiempo que ambos son susceptibles de asumir esas indicaciones.

Eso conlleva una interacción recíproca en la que tanto uno como otro son al mismo tiempo, emisor y receptor.

Como modelo bidireccional, la investigación es una de sus actividades esenciales a través de una investigación formativa, para conocer la manera en la que el público percibe a la organización y para determinar qué consecuencias tiene la organización para el público. A partir de esos resultados, se planifican y ejecutan las estrategias organizativas que mejor respondan a los requerimientos del público. Asimismo, es pertinente acometer una investigación evaluativa para comprobar el grado de comprensión que tienen los públicos de la organización y el de ésta sobre los públicos. Este modelo comienza a teorizarse en los años 50 cuando las universidades acogen a mayor número de investigadores a tiempo completo que basan gran parte de su tiempo en reflexionar sobre el sector profesional. En esa situación, Scott Cutlip, profesor de la Universidad de Wisconsin, y Allen Center, profesional de

Motorola Corporation, describen las relaciones públicas como una estrategia comunicativa conducente a crear buenas relaciones con el público y definida como una comunicación simétrica bidireccional. (Grunig y Hunt, 2000, p. 103)

Se basa en la difusión de información y de hechos cuando hay involucradas materias no controvertidas. Pero cuando existe la 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.

Arceo Vacas (2005) sostiene que a esta cuatripartición de modelos debe añadirse la existencia de un quinto modelo de entendimiento, práctica y dirección de los programas de relaciones públicas o comunicación en las organizaciones o similares de todo tipo:

e) Modelo bidireccional simétrico persuasivo

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

Pero todo ello no queda así de explícito en los escritos de Grunig, quien describe esa mezcla de los modelos tercero y cuarto sin declarar que en realidad de ese mix resulta específicamente otro modelo más que, por añadidura, es el óptimo. (Arceo, 2004, p. 19)

Otero (2002, p.5) se referirá al quinto modelo de Grunig como el Simétrico de Motivación Mixta. Está basado en el papel fronterizo del profesional de las Relaciones Públicas entre la organización y el público y que necesita encontrar un espacio común de entendimiento entre intereses contrapuestos. Incorpora la naturaleza contractual de esta relación; nos ofrece una dimensión conflictual poco conocida de las relaciones públicas y un horizonte de entendimiento lejos de planteamientos utópicos.

2.1.4 La Planificación Estratégica en Comunicación: el modelo RACE.

Albrecht (1996) define a la planificación como “el conjunto de acciones orientadas al logro de un resultado claramente definido, siempre y cuando se posea un alto nivel de certidumbre sobre la situación en que éstas van a llevarse a cabo y un elevado control de los factores que permitirán que se alcance el resultado perseguido” (p.74).

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

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.

- 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.

En este sentido, Hammer (1998) introdujeron el concepto de la “organización en cambio” para plantear componentes y funciones centrales de la organización y una manera de desarrollar habilidades y roles en su interior. Este concepto implica una organización horizontal que se caracteriza por:

- Estructuración alrededor de procesos (estructuras matriciales y ad hoc).

- Existencia de jerarquías aplanadas (pocos niveles y muchos dependientes de cada jefe).
- Alto nivel de delegación y descentralización.
- Gestión a través de equipos.
- Concepción de los públicos como guía de la organización (trabaja para ellos y no ya para los directivos).
- Reconocimiento del desempeño de los equipos, con incentivos que responden a resultados del conjunto.
- Comunicación fluida con los distintos públicos (se prioriza el proceso más que la jerarquía).
- Información y capacitación de todo el personal.

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.

2.1.4.1 El modelo RACE para la toma de decisiones estratégicas

Marston (1963) 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 RACE⁵⁶ (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) al que antes hacíamos referencia; 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. Hay otros autores que han elaborado sus propios modelos teóricos, elidiendo o completando el modelo de Marston. Aun así, el método RACE es uno de los más utilizados en el desarrollo de la gestión profesional de la función de comunicación en las organizaciones y es, asimismo, uno de los más citados en el ámbito académico, puesto que constituye un punto de referencia esencial.

El modelo 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”) para seguir avanzando.

El Modelo RACE al tratarse gráficamente de una espiral, el mismo se vería de la siguiente manera:



ILUSTRACION 12: modelo RACE.

Fuente: Elaboración Autor.

Veamos a continuación las características de sus componentes:

a) Investigación

Las relaciones públicas eficaces son un proceso, y el primer paso esencial que describe Marston en su modelo, es el de realizar el análisis de la situación de esta práctica en la empresa o institución en cuestión que nos permita detectar a fondo el problema o los problemas que debemos afrontar. La planificación de la actividad de relaciones públicas de cualquier compañía, se ha de elaborar con información proveniente de estudios anteriores,

pieza imprescindible del plan de actuación posterior. Sin esta descripción de campo, siempre estaremos a expensas de la casualidad, la intuición y el optimismo subjetivo y desmesurado. 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 (1923) ya anunciaba que la investigación es básica para cualquier acción que se tome al tratar con cualquier público. Antes de actuar, el público ha de ser estudiado. Se ha de tener una base que nos indique como podemos ajustarnos al público, educarlo e informarla.

Aunque Bernays sólo hacía referencia a una investigación dirigida en una sola dirección, sí acertaba en la necesidad de conocer, para luego plantear y actuar de forma eficaz.

Citado por Cutlip y otros (2001, p.409), es quien definitivamente escribe la necrológica de la aproximación instintiva a las relaciones públicas. Robinson contempla al profesional de las relaciones públicas como un profesional de las ciencias sociales y del comportamiento, que utiliza la investigación como ayuda en el proceso de resolución de problemas. Sus prontas aportaciones pasan página categóricamente a todas las prácticas de relaciones públicas reactivas e irreflexivas. El profesional toma sus decisiones en base al conocimiento obtenido a través de la investigación científica y de acuerdo a un conjunto de reglas o pasos. No hay un consenso claro respecto al número y tipo de las reglas implicadas, pero el profesor Robinson menciona nueve pasos en el proceso de investigación científica: la exposición del problema, reducir el problema a un tamaño manejable, establecer definiciones, revisar la información escrita con la que se cuente, desarrollar la hipótesis, establecer el diseño del estudio, obtener datos, analizar estos datos, interpretar y elaborar una serie de conclusiones sobre los resultados y redactar un informe sobre ellos.

Posteriormente diversos autores como Scott M. Cutlip, Allen H. Center, James E. Grunig, Glen M. Broom, David M. Dozier, P. Ehling, Donald K. Wright yCarolym G. Cline, entre otros, han referido que las relaciones públicas, en su forma más avanzada, son una parte del proceso directivo científicamente dirigidas a la resolución de problemas y procesos de cambio. (Cutlip y otros, 2001, p. 410)

Para este desempeño utilizan un proceso que contiene cuatro pasos o etapas, la primera de las cuales es la investigación, inspirado en el modelo marstoniano RACE. Xifra (2005) sostiene que la orientación en el proceso de las relaciones públicas es vital, así pues, la necesidad de la investigación es de suma importancia. Comprender a los públicos, ahorrar

tiempo y dinero, tomar decisiones ajustadas, evitar errores, justificar esfuerzos y conectar con el entorno, son algunas de las justificaciones del porqué es esencial investigar antes de diseñar el nuevo plan de relaciones públicas.

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

b) Acción

Ya hemos expuesto con anterioridad que la totalidad del proceso estratégico implica una tendencia hacia la acción que, finalmente, cristaliza en una conducta. Es por medio de la acción que el sujeto establece un diálogo permanente con su entorno y transforma su realidad ambiental. La segunda etapa del proceso de planificación estratégica, que en Marston (1963) recibe el nombre de “Acción”, y que es denominada “Planificación” en Cutlip y Center (1952), consistiría en poner en relación las actitudes, opiniones, ideas y reacciones de los públicos derivadas de la fase de investigación, con las políticas y los planes o programas de la organización. El concepto de planificación, que en realidad es el eje básico de toda estrategia, y por ende también lo es en el terreno de las Relaciones Públicas, debe dar respuesta, según los autores norteamericanos, a una serie de interrogantes.

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

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” será la clave del arco del plan de comunicación. El único propósito de la primera etapa –la investigación y el análisis previo de la situación- no será otro que definir claramente un objetivo el cual, a su vez, dará origen al diseño de las etapas posteriores. Situado, pues, en el corazón del proceso de planificación, el objetivo permitirá establecer una estrategia para el conjunto de las acciones de comunicación, es decir, la meta a lograr.

Es un acto político, con una voluntad determinada que pone en juego la eficacia de la comunicación organizacional y que requiere, antes de cualquier presentación de sus modalidades, una clara definición de sus componentes. (...) 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.

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

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

Los objetivos de comunicación que deben contemplarse en una política de comunicación, deben ser los que se detallan a continuación:

- Crear, unificar, potenciar, desarrollar y difundir la actividad de Comunicación e Imagen Pública entre los públicos internos y externos.
- Coordinar y canalizar el plan/estrategia de comunicación.
- Trasladar a los máximos órganos de gobierno las opiniones recabadas de la opinión pública, en relación a los temas generales de interés y cualquier otro tema específico que encaje con las actividades de la organización.
- Alcanzar la integración, unión, motivación y colaboración del capital humano a través de la información y la promoción de actividades educativas, culturales, sociales, recreativas y deportivas.
- Lograr una relación estrecha con los representantes de los medios de comunicación, en tanto que líderes de opinión configuradores de estados de opinión.

- Gestionar, en íntima colaboración con la alta dirección, todo tipo de actividades corporativas en aras de su difusión mediática (sic) y con la finalidad de generar una opinión pública favorable.
- Verificar y controlar la calidad e incidencia informativa de las acciones de comunicación llevadas a cabo, seguidas de una evaluación posterior.

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

c) Comunicación

Cutlip y Center (1952) a la tercera etapa del método RACE, la denominan igualmente “Comunicación” y responde plenamente a la fase del diseño de la elaboración de la estrategia propiamente dicha, entendida como:

El conjunto de decisiones y acciones relativas a la elección de los medios y a la articulación de los recursos, con miras a lograr un objetivo. También puede entenderse como un proceso organizado, ya que respeta un determinado proyecto y recurre a ciertos métodos que permiten sintetizar los procedimientos utilizados en cada etapa.

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

Las políticas de comunicación integran la totalidad de las diversas actividades contingentes emprendidas en el seno de una organización y en tanto que son el resultado de la decisión de su máximo órgano de gobierno, son de obligado cumplimiento. 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. Se define una serie de elementos claves en Relaciones

Públicas a partir de un monográfico de la PRSA que nos sirven como base orientativa del conjunto de acciones de comunicación que pueden llevarse adelante:

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

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

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

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

el plan temático, ligado a herramientas concretas (eventos, patrocinios, relaciones con 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.T¹, lo que permitirá una fácil supervisión y control.

d) Evaluación

La Evaluación es la última etapa del método RACE formulada por Marston en 1963 y nuestro objeto de estudio en particular. Para Cutlip y Center (1952) consistirá en un proceso continuado que permitirá a la función en línea la introducción de los ajustes necesarios, destacando la particularidad de que las técnicas de evaluación deberán emplearse exclusivamente para descubrir los posibles desajustes producidos y no para demostrar el buen fin del programa ejecutado. (Alvarez, 2011, p. 42)

2.1.5 La función de evaluación en planificación estratégica en comunicación.

La planeación estratégica en comunicación es una propuesta de acciones de comunicación basada en datos, objetivos y presupuestos debidamente planificados. Este plan es una rama del plan de mercadeo de la organización, por lo que deben ir de la mano y nunca pueden contradecirse, por el contrario deben obedecer a las políticas institucionales y a la misión y visión de la misma.

Desafortunadamente, hacer comunicación en una empresa u organización se ha visto con un enfoque simplista, y se cree que “cualquiera puede hacerlo”, por lo que no se le ha dado la importancia que la comunicación tiene dentro de la gestión organizacional. Ya se ha comprobado que por sí sola una acción de comunicación no es la panacea para las necesidades de la organización y que por el contrario, muchas veces se convierten un arma de doble filo que en lugar de favorecerla le genera serios problemas.

La comunicadora Gabriela Herrera Martínez recomienda asumir el compromiso de elaborar un trabajo serio y responsable, basado en la investigación de las necesidades reales, las

¹ El diagrama PERT es una representación gráfica de las relaciones entre las tareas del proyecto que permite calcular los tiempos del proyecto de forma sencilla.

posibilidades y en particular el contar con la orientación de un personal con los conocimientos profesionales especializados en el desarrollo de un plan estratégico de comunicación.

Herrera hace énfasis en que la comunicación organizacional, bien llevada a la práctica es un proceso y un esfuerzo permanente que debe ser considerado como parte de su hacer cotidiano. Si no se le va a dar mantenimiento constante, continuidad y seguimiento a las acciones o estrategias de comunicación propuestas, aprobadas e implantadas en una organización, no vale la pena invertir dinero ni esfuerzo en algo esporádico, eventual o circunstancial.

Para implementar un plan estratégico de comunicación efectivo y evitar así “los dobles filos que pueden representar las acciones aisladas y no expertas” que un especialista en la materia aplique los cuatro pasos básicos que sistematizan la comunicación en la organización. (Herrera, 2004, p. 42)

Estos cuatro pasos básicos son los siguientes:

1. Investigación y adición.

Emitir un diagnóstico que sirva de base para el plan de comunicación requerido. Permite conocer el estado de la organización, saber cuáles son sus necesidades en términos reales, científicamente definidos.

2. Planeación y programación.

En esta etapa se decide y propone la forma de solucionar el problema o de satisfacer la necesidad de comunicación encontrada. En esta etapa se planean y calendarizan las estrategias que se llevarán a cabo y se presenta “en blanco y negro”, de la forma más completa posible (incluyendo recursos requeridos, presupuestos y formas de evaluación). Es importante que todo lo que se proponga realizar sea acorde a los recursos (humanos, materiales y económicos) con que cuenta la empresa, a su cultura y filosofía corporativas, y repercuta en el alcance de los objetivos corporativos.

3. Implantación del plan estratégico de comunicación.

Esta fase implica llevar a cabo lo planeado y aprobado, de la forma en que fue pensado y programado.

4. Evaluación.

Gracias a la etapa de evaluación se conoce qué tanto fueron aceptadas o rechazadas las estrategias planeadas, aprobadas e implantadas, y cuán efectivas o no resultaron. Con esta fase, que puede empezar desde el mismo momento en que se implantaron las estrategias, se cierra un ciclo y comienza el otro, en el que, por lógica, la fase 4, se convierte también en fase 1, cuando el proceso se vuelve un continuo. (Nieves, 2006, p. 8)

2.2 Medición y evaluación en comunicación estratégica.

2.2.1 La función de evaluación.

La medición de la eficacia de los programas de Relaciones Públicas no es precisamente abundante, en especial fuera del territorio norteamericano.

El origen de esta carencia parecería centrarse en dos interrogantes no bien resueltos, a los que hemos hecho reiterada mención anteriormente, y que no son tema baladí: el primero sería la definición concreta de qué es lo que se pretende medir, y la segunda con qué metodología hacer frente a la medición. Con respecto a este dilema Pavlic citará a Reeves (1983: 27), quien con respecto a la primera pregunta -la definición del ámbito de medición- afirmaría que:

Una documentación completa de los efectos de los medios (de una campaña de Relaciones Públicas) exige datos procedentes de cuatro fuentes:

- Contenido del mensaje
- Atención de la audiencia al mensaje
- Efectos (resultados de la atención); y
- Procesos condicionales/situaciones en que los efectos pueden producirse o no.

Y citará asimismo a Weiss (1972), quien concluiría de sus investigaciones un asunto de severa gravedad metodológica: los profesionales de las Relaciones Públicas intentaban evaluar sus programas sin tan siquiera especificar cuál era su objetivo. Y ello se producía muy habitualmente, hasta tal punto que si se les facilitaba una declaración de propósitos, con frecuencia “se manifestaba en términos de actividades del programa, en lugar de en resultados del mismo”. (Pavlic, 1999)

A partir del momento en que el profesional de las Relaciones Públicas identifica los públicos estratégicos se hace necesario un programa de comunicación basado en la dirección por objetivos que permita maximizar su éxito, contribuyendo a la mejor efectividad en el largo plazo. Se hace imprescindible marcar objetivos realistas, cuyo alcance deberá ser medido para determinar el éxito de los programas implementados. (Dozier, 1992)

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 sumativa², antes de que éste sea implementado, por lo que resulta de gran ayuda en el proceso de toma de decisiones relativos a si continuar, o no, con el desarrollo del plan. (Scriven, 1967). Asimismo, para llevar a cabo una medición evaluativa es evidente que debe realizarse, también, una investigación previa, de modo que se disponga de un elemento en relación al cual comparar los posibles logros alcanzados en la posterior. La forma en que se alcanzan los objetivos no forma parte de la evaluación sumativa, y hay que recurrir a la evaluación formativa, que es aquella que proporciona información de diagnóstico acerca de la mejor estrategia a implementar en el plan o programa de Relaciones Públicas (Pavlic, 1999, pp. 84-85).

Ya en los últimos años de la década de los años 60, 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. (Robinson, 1969). Años después Dozier (1984, pp. 113-121) se planteó comprobar si la predicción de Robinson se había cumplido y realizó una investigación al respecto, que produjo unos resultados que evidenciaron tres grandes estilos de evaluación:

- La evaluación científica del impacto. Evaluación del impacto del programa por medio de recogida de datos cuantitativos y de ciencia social.
- La evaluación instintiva. Constituía el sistema tradicional que históricamente se venía practicando en el sector profesional, tipificado por una evaluación subjetiva y personal que estimaba la eficacia de un programa o plan mediante la observación casual y anecdótica, sumado al juicio profesional basado en la experiencia acumulada.
- La evaluación científica de la difusión. Constituía otro método de uso tradicional, basado en la emisión del mensaje y en su publicación en los mass media. En general

² Describe si un programa o plan posee unos objetivos concretos, articulados y mensurables

consistía en un análisis del press clipping, de tipo numérico (registro de los centímetros de las columnas recortadas en prensa escrita, o tiempo en antena, la audiencia de los medios y soportes que han publicado el tema) y de un análisis de contenido de los recortes.

Pavlic se muestra pesimista al describir cual era la situación, en la década de los años 80, de la investigación basada en ciencias sociales para la evaluación de la eficacia:

- Petición de tiempo: campaña antes del cambio.
- Correlación: relación entre los objetivos planteados y los cambios producidos.
- Escasez: dispositivo económico que eliminaría las explicaciones alternativas y aseguraría que el plan de Relaciones Públicas produjo el “gap” o brecha diseñado.

No faltaba tampoco quien justificaba la carencia estadounidense de investigación sistemática basándose en el argumento de la inestabilidad del entorno y una gran multiplicidad de factores organizativos, pero precisamente esa ausencia no permitía contrastar suficientemente dicha afirmación (Pavlic, 1999, pp. 84-85).

Otro factor que no contribuía a lubricar la inversión en investigación parecía ser su elevado coste. Se aducía que, en ocasiones, el coste superaba el presupuesto disponible para la implementación del programa de Relaciones Públicas en sí mismo. Esta situación ha ido paulatinamente solucionándose conforme los recursos económicos destinados a planes de Relaciones Públicas se han hecho mayores, como consecuencia directa de su valoración estratégica y al mayor nivel de rigurosidad metodológica exigida por aquellos ejecutivos responsables del área que precisarían medir los resultados de eficacia obtenidos. 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, sobre todo en el contexto de la globalización, que posibilita el diseño de campañas a escala internacional, con enormes presupuestos, de modo tal que la relación coste/beneficio de la investigación se racionaliza desde un criterio financiero. (Morley, 2002, p. 205)

Las fases de que se compone la evaluación, en tanto que última etapa de la planificación estratégica, según las propuestas de la corriente profesional que contempla la función de comunicación fundamentalmente a cargo de un profesional del periodismo, y a la función de comunicación exclusivamente en tanto que gabinete de prensa interno (visión restrictiva que se ocupa exclusivamente de la emisión de mensajes que, como ya ha quedado dicho en

reiteradas ocasiones, corresponde a una parte significativa de la realidad profesional actual, que equipara la función en línea a la de un gabinete de prensa centrado en el desarrollo de la “Publicity” y de la relación con los medios son las siguientes:

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

2.2.2 Medición y evaluación.

2.2.2.1 La medición de resultado.

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. 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, se 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.

La medición de la gestión de comunicación es justamente eso: la medición de la eficacia y la eficiencia de esa gestión; siendo eficacia la capacidad de alcanzar objetivos y eficiencia, la relación entre el resultado alcanzado y los recursos empleados. El comunicador es un manager, por lo tanto debe, al igual que sus colegas de las demás áreas (financieras, de recursos humanos, de producción, ventas, etc.), medir su gestión para saber si está haciendo

bien su trabajo; si está optimizando los recursos; si la relación costo-beneficio es favorable; si está logrando sus objetivos y si está mejorando o no respecto a su gestión anterior.

La gestión no mide sólo el output de la comunicación en términos de índices de repercusión mediática o estándares similares. Mide además el uso de los recursos (financieros, de personal, de tiempo) y la satisfacción de los públicos (internos y externos). Ritter sostiene que para ello es preciso focalizar las distintas acciones que se desarrollan en la organización en relación al objetivo estratégico de la misma.

A fin de llegar a la medición del valor de la gestión comunicacional, el autor se plantea los siguientes interrogantes:

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

Respecto al primer interrogante, Ritter parte del hecho de que los resultados de la gestión de la comunicación no pueden medirse de manera lineal. Por ejemplo, si se aplica un plan específico para mejorar la comunicación interna y ello favorece al clima laboral habrá un incremento en la productividad; no obstante, será difícil demostrar que la motivación y otros factores externos han contribuido al presentismo y en consecuencia al nivel de productividad. En este sentido puede observarse que en todo proceso se hacen presentes elementos que se encuentran fuera de control y cuyo impacto sobre la acción es muchas veces desconocido. Al respecto, la Teoría de la Complejidad enuncia que es imposible determinar la totalidad de efectos de la totalidad de factores intervinientes en un determinado escenario.

De igual manera debe tenerse en cuenta que se dan múltiples efectos más allá del efecto primario, en especial cuando hay feedback y se introducen en los procesos de comunicación, factores independientes con impacto poco predecible sobre los resultados. Confronta aquí la idea de comunicación lineal o información del antiguo modelo de comunicación con esta nueva concepción.

El segundo punto que el autor desarrolla es el referido a los Intangibles. Denomina así al valor de la organización obtenido de la diferencia entre el capital de mercado de la misma (valor de la acción por el nº de acciones) y su patrimonio neto (diferencia de ingresos y egresos). Un claro ejemplo de ello lo constituyen las organizaciones mejor posicionadas en las que la

brecha entre el porcentaje que constituyen los valores de lo tangible y lo intangible ha ido creciendo notablemente en favor de estos últimos con el correr del tiempo. Los intangibles que vale medir según la perspectiva de Ritter son los siguientes:

- La calidad del Management
- La capacidad para desarrollar nuevos productos
- El fortalecimiento de la posición en el mercado
- El fortalecimiento de la cultura corporativa
- La calidad de la Comunicación c/ los inversores (nueva modalidad-investor relation)
- El grado de satisfacción de los clientes

La sumatoria de estos elementos hace a la reputación de la organización, entendida esta como un cúmulo de intangibles, factible de convertirse en círculo virtuoso o vicioso según la gestión que de ella se haga.

Entonces, la respuesta al interrogante: ¿cómo agregar valor? se resuelve a través de la gestión de procesos que tienen como resultados:

- Atributos bien comunicados
- Información creíble brindada a miembros
- Transmisión de imágenes a la opinión pública
- Transmisión de imagen a inversores

Respecto al último punto planteado (¿cómo evaluamos nuestra gestión?) Ritter sostiene que no se puede medir en términos de ventas pero sí en términos de aumento de ciertos intangibles (clima laboral, motivación, etc.). La clave está entonces en no medir sólo eficacia y eficiencia sino toda la gestión; medir el outcome (efecto de lo que se hace) y no sólo el output (lo que se hace). Sin embargo, la regla es clara: si el input es “hard”, el output no debiera ser incierto. Eso significa que los resultados deben ser expresados en los mismos términos o por lo menos en términos similares a los que manejan los directivos de la organización. Obtener datos “duros” es una ardua tarea y requiere una importante investigación. No obstante, es aconsejable tener en cuenta los siguientes principios:

- No cualquier acción de comunicación amerita ser medida.

- Una investigación es central entre las acciones de comunicación que pueden ejecutarse.
- Los objetivos comunicacionales deben ser formulados en términos de un output “duro”.

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

2.2.2.2 Investigación y Evaluación

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

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

Esta visión que integra a la Evaluación a todo el proceso de planificación estratégica de la comunicación, tiene un función de carácter permanente, iniciándose en el planeamiento y desenvolviéndose en el acompañamiento de las acciones en ejecución, con propuestas para las correcciones necesarias y procedimientos para verificar los resultados deseados.

2.2.2.2.1 El propósito de la Evaluación

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

Para James Bissland este proceso consiste en “la valoración sistemática de un programa y sus resultados. Es un medio a disposición de los profesionales para justificar su trabajo ante sus clientes (la dirección de la organización, por caso) y a sí mismos.

Autores como Glen Broom, David Dozier o Frank Wylie enfatizan que el propósito de la evaluación debe ser “el deseo de hacerlo mejor la próxima vez. (...) Aprender de lo que hemos hecho bien, qué hemos hecho mal, cuál es el progreso conseguido y cómo mejorarlo la próxima vez” (2001, p. 204).

Por ellos, el proceso de evaluación comienza con una clara y precisa definición de un conjunto de objetivos medibles, en función de los acuerdos entre el personal y la Dirección de Relaciones públicas de los criterios que se van a utilizar para medir el éxito de la consecución de los objetivos. No se debe esperar que el programa de comunicación haya concluido completamente para evaluarlo. La evaluación de resultados o impactos se inicia con la etapa de planificación.

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

La dirección por objetivos es una forma de management que asocia a cada responsable de unidad, sea cual sea su nivel, a la definición y realización de los objetivos de la organización. (Xifra, 2005, pp. 180-184)

A partir de la lectura de textos sobre objetivos de la campaña en relaciones públicas, estableció ocho características para que sean óptimos:

- Son específicos y claramente definidos.
- Deben escribirse.
- Medibles y alterables.
- Deben ser creíbles.
- Aceptables por parte de la dirección.
- Realistas y alcanzables.
- Sometidos al tiempo.
- Deben ser presupuestables.

Se propone una clasificación para los objetivos:

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

Por otro lado, con respecto a la reflexión sobre el papel que juegan los objetivos en la planificación, Anne Gregory (2000, p.98) realiza un comentario muy interesante: los objetivos pueden operar a dos niveles: a nivel estratégico y a nivel táctico. Esta idea abre la puerta al uso de la planificación estratégica tanto para la función directiva como para un enfoque exclusivamente técnico de la profesión.

Por su parte, Arboleda aunque con una terminología ligeramente diferente y con distinta orientación, también aludirá a dos tipologías diferenciadas de objetivos:

Objetivos estratégicos. Pueden, asimismo, ser denominados objetivos generales.

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

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

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

2.2.3 Métodos de medición y evaluación.

En una investigación sobre el “Análisis y estudio de las herramientas de comunicación empresarial y de su eficacia” llevada adelante durante el 2005 obtuvo una muestra significativa sobre la realidad Española (en Pymes de la comunidad de Valencia,

específicamente) en materia de medición y evaluación en comunicación, tanto a nivel de comunicación interna, como externa. Estos son algunas de las conclusiones arribadas:

- Evaluación-Eficacia de la comunicación interna: Tratándose de la comunicación interna, se cuestiona al entrevistado si evalúan de alguna forma las actividades que utilizan o dirigen con y hacia sus empleados. Las respuestas fueron que: “siempre se evalúa: 10,7%; se evalúa en ocasiones puntuales: 47,1% y nunca se evalúa: 42,1%”. Los resultados evidencian aún más, la falta de planificación de las empresas en comunicación interna.
- Finalidad de evaluar la comunicación interna: Dados los datos obtenidos hasta el momento, nos interesa profundizar en el fin último que persiguen empresas que evalúan su comunicación interna. Hemos visto que son escasas las empresas que planifican estratégicamente su política de comunicación interna, coincidiendo prácticamente con las que miden su eficacia. Así mismo, dentro de éstas, los objetivos que persiguen al evaluar sus acciones resultan un tanto dispersos: El principal objetivo lo encontramos en comprobar que los objetivos de comunicación planteados se han alcanzado (58,7%) y un 54% de las empresas busca conocer si los empleados reciben la información y la retienen. El 39,7% intenta descubrir si los mensajes influyen en la conducta de los empleados, el 38,1% conocer el grado de comprensión de los mensajes y otro 38,1 averiguar si el programa satisface las necesidades de los públicos internos. Un 34,9% tiene como objetivo detectar carencias en las acciones comunicativas internas y proponer las mejoras adecuadas para programas ulteriores, un 31,7% pretende comprobar la eficacia de los canales de comunicación interna y un 23,8%, hallar los imprevistos que pueden afectar a la eficacia de cualquier acción de comunicación interna.
- Evaluación-Eficacia de la comunicación externa: El 45,6% mide las acciones en ocasiones puntuales, un 32,5%, nunca y un 21,9%, siempre. Tras estos porcentajes es posible afirmar que la comprobación de la eficacia de la comunicación externa es bastante defectuosa. Afirmación que es probable consolidar con las respuestas de la pregunta ulterior, ya que la herramienta más utilizada —charla o conversación informal (28,5%) — para evaluar el grado de eficacia es la menos científica, precisa y profesional.
- Finalidad de evaluar la comunicación externa: Las empresas marcan como objetivos de sus acciones comunicativas externas los siguientes: el 17,9%, fidelizar clientes; un

14,3%, comprobar si se han logrado los objetivos; un 12,5% saber si los públicos externos han recibido la información; un 12,1%, comprobar la eficacia de los soportes; un 10,3%, averiguar si se satisfacen las necesidades del público y un 9,5%, detectar carencias y proponer mejoras; un 7,7%, descubrir si los mensajes influyen en la conducta de los públicos externos; un 5,5%, conocer el grado de comprensión de los mensajes y conocer la tipología de los públicos externos.

(Wilcox y otros, 2001, p. 205): en su manual “Relaciones públicas. Tácticas y Estrategias” explica el papel esencial de la evaluación en Relaciones públicas y se describen las ventajas e inconvenientes de los diversos métodos en función de cada programa específico. Los va a organizar en tres niveles de complejidad:

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

2.2.3.1 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 cantidad. Es sin duda una medición de tipo básica.

Otro planteamiento para medir la producción consiste en especificar qué es lo que tiene que conseguir el personal de relaciones públicas en cuanto a cobertura en los medios. Estos criterios de evaluación no son irrealistas, pero es casi imposible garantizar que se conseguirán los objetivos. Sin embargo, muchos sostienen que aporta criterios tangibles para evaluar el trabajo.

2.2.3.2 Medición de la Exposición

Uno de los métodos más utilizados y controvertidos es la contabilización de las apariciones en la prensa (press clipping), 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

2.2.3.3 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.

2.2.3.4 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.

2.2.3.5 Las Auditorías.

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. La primera dimensión de una auditoría es la evaluación del sistema y de las prácticas de comunicación de una organización tanto a nivel macro como micro. Al nivel macro la auditoría evalúa la estructura formal e informal de la comunicación, la comunicación interdepartamental, y la comunicación con los sistemas externos que impactan a la organización. Al nivel micro evalúa las prácticas de comunicación interpersonal y grupal en sus diferentes niveles.

b) De relaciones públicas (identidad/imagen).- Cuenca Fontbona (2010) afirma que la Auditoría de Relaciones públicas es una investigación que define a los públicos y determina la manera en que estos públicos perciben y evalúan a la organización. La auditoría de relaciones públicas tiene la responsabilidad, única y exclusiva, de diagnosticar el diferencial entre la identidad proyectada y la imagen percibida, y el porqué de esta diferencia.

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. La auditoría de relaciones públicas tiene lugar antes de que empiece un programa, aspecto que la diferencia conceptualmente, en el lapso de ejecución, en el uso de la información obtenida y en su diseño, con otros tipos de investigación cercanas: la investigación de evaluación y la de monitorización.

2.2.3.6 Modelos Integrales

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

a) Modelo Yardstick, o regla de la efectividad

Walter Lindenmann elaboró en 1993 este modelo al cual denominó 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

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

Cuatro perspectivas:

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

En el centro del modelo se encuentran la VISIÓN y las ESTRATEGIAS de la organización. Desde estas perspectivas se deducen los objetivos estratégicos, se definen los criterios de medición y se vuelcan los cambios vistos a través de ellos en objetivos operativos. A partir de

aquí se tiene una visión equilibrada del desempeño del negocio. Definido así el tablero de mando, se deben establecer los siguientes parámetros para aplicar a cada una de las perspectivas:

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

2.2.3.7 Medición en acciones comerciales.

Con el fin de poder dimensionar como opera un modelo en la práctica; un apartado especial merecería una propuesta medición y evaluación vinculado a estrategias de comunicación comercial. Es el caso del Sponsoreo Publicitario.

El estudio del fenómeno de la Imagen Publicada puede ser abordado desde perspectivas diferentes en función del momento del proceso productivo de la construcción de textos periodísticos en el que nos situemos. Existen dos fases: el estudio del medio como institución y sus contextos de producción; y el estudio del análisis del mensaje en sí, es decir, el estudio de la forma definitiva adoptada por la noticia, el contenido concreto publicado. Las posibilidades de estudio en esta segunda fase pasan por el análisis de la dimensión puramente formal de la noticia (espacio destinado, ubicación concreta, etc.) y por el análisis de los contenidos transmitidos (temáticas, prioridades, enfoques, presencia de actores y acciones, asociaciones, etc.). En definitiva, los medios operan en la actualidad como los agentes que proporcionan a amplias capas sociales las informaciones y valoraciones que conforman las opiniones sobre las cuales rigen después sus comportamientos y toman sus decisiones. Pero hay que hacer una aclaración, ya que esto no significa, en ningún caso, que podamos hacer, el trasvase de los términos de Imagen y de Imagen Publicada de forma gratuita, de manera que puedan considerarse como realidades sinónimas. Es importante entender que es imposible la evaluación completa de la imagen que los medios generan a través de la publicación de los textos si no son escuchados los propios destinatarios de la información, los lectores (como se ha indicado antes, conforme al esquema por el cual cada receptor recibe, asimila e interpreta la información en función de su propio contexto y situación personal).

A partir de la premisa de que los lectores son los responsables principales de la imagen final que deciden utilizar en el futuro y de que, paralelamente, los medios tienen capacidad para influir en estos lectores en la asignación de los atributos que acaban perfilando esta imagen, la propuesta del estudio de la Imagen Publicada quedará en la línea de evaluar objetivamente el material publicado por los medios –al margen de su probable influencia en uno u otro sentido. (Losada, 2005)

2.3 El modelo Communication Management Bridge.

2.3.1 Supuestos teóricos y metodológicos.

Aunque no parece evidente, quienes se desempeñan en el ámbito de la comunicación estratégica (profesional pero fundamentalmente académico) tienen, de la mano de los procesos y metodologías de investigación científica propios de las ciencias sociales, la oportunidad de crear y proponer modelos que se pueden aplicar a las prácticas y necesidades empíricas actuales.

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

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

No es coherente a esta altura, que más de un centenar de modelos de planificación estratégica de la comunicación que configuran y definen la función de evaluación de las más diversas formas y denominaciones, sólo hayan dado lugar a contados modelos que legitimen, describan, estructuren y protocolicen dicha función.

Además, sobre los principales modelos existentes Watson y Noble (2007) sostienen que son demasiado complejos y que no poseen una relación integral con los procesos de planificación que se supone crearán los efectos; al tiempo que carecen de una dinámica clara de retroalimentación.

Y más contradictorio aún es que los modelos existentes de medición y evaluación en comunicación estratégica, en su gran mayoría no han sido adoptados ampliamente por la industria como métodos apropiados, entre otras razones: por la falta de conocimiento que los

mismos profesionales tienen sobre la medición y evaluación en comunicación estratégica y la escasa difusión o la poca practicidad y estandarización de los mismos.

Está claro entonces que los modelos propuestos no pueden ser sincrónicos ni estáticos, ya que la evaluación debe acompañar a los procesos y actividades de comunicación durante toda la planificación estratégica, en relación dinámica con el acontecer de la propia actividad.

Por ello, los modelos de medición y evaluación en comunicación estratégica deben pregonar una actividad continua y formativa durante el proceso y, desde luego, sumativa en términos de resultados u objetivos superiores a los propios objetivos de producción. Las más diversas prácticas y herramientas deben confluír de forma continua, complementaria y no competitiva en un sistema ordenado en fases, unificado en niveles de actuación y bajo estándares claros y sencillos de aplicar y que, aun ofreciendo diferentes puntos de vista sobre una misma realidad, sean capaces de evaluar las contribuciones definidas en la planificación estratégica en comunicación.

Pero para ello, es necesario asumir -y aplicar-, tanto académicos como corporativos (empresas, ONG's, proveedores de investigación y agencias de comunicación) un conjunto de supuestos, si se quiere, empíricos, teóricos y hasta metodológicos que permita comprender esta visión integral (e integrada) de la medición y evaluación en comunicación estratégica.

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

Las más diversas prácticas y herramientas deben confluír de forma continua, complementaria y no competitiva en un sistema ordenado en fases, unificado en niveles de actuación y bajo estándares claros y sencillos de aplicar y que, aun ofreciendo diferentes puntos de vista sobre una misma realidad, sean capaces de evaluar las contribuciones definidas en la planificación estratégica en comunicación.

Definamos entonces un conjunto de supuestos que nos permitan enmarcar y sustentar la función de medición y evaluación en Comunicación Estratégica, cimientos necesarios para un abordaje, aún más complejo, que presenta la realidad profesional. Debemos entender entonces que:

1. La comunicación, desde una perspectiva integradora y holística, es un fenómeno determinante en las organizaciones que responden a un genoma sistémico de dirección por objetivos.

2. Los objetivos de comunicación deben estar vinculados directamente a los objetivos generales de la organización por la misma razón por la que deben coincidir los modelos de management adoptados por la organización y el DIRCOM.
3. La planificación estratégica en comunicación -bajo el fundante modelo RACE (Reserch, Acción, Communication y Evaluate) propuesto por Marston (1963)- es de naturaleza dinámica e integrada; y debe aunar las fases de investigación diagnóstica para la determinación de públicos y objetivos; selección de técnicas y diseño de las acciones; implementación del programa de comunicación; y evaluación formativa y sumativa de los distintos niveles y objetivos propuestos.
4. La evaluación es una etapa fundamental y de necesaria aplicación en aquellas organizaciones que empleen para su gestión de comunicación procesos de planificación estratégica, debiéndose dotar de los presupuestos, recursos y talentos necesarios que la legitimen y promuevan su empleo generalizado.
5. La función de evaluación es de carácter directivo y estratégico; en tanto que las tareas de medición corresponden al proceso táctico y procedimientos operativos a ejecutar por los propios departamentos o equipos gestores de la comunicación en las organizaciones.
6. Las fases que integran la función de evaluación: estratégica, táctica y operativa deben funcionar de forma articulada y retroalimentada.
7. Los métodos de medición responden a diversos niveles de complejidad en función de los objetivos que se pretenden evaluar; generando en consecuencia una proliferación de estándares, métricas y dispositivos posibles de emplear que enriquecen la propia función.
8. La complejidad en los niveles y objetivos de medición debe ser incremental e integrada, no sustitutiva.
9. Los objetivos, que se identifican siempre como output, outtake, outcome y businessresults, son el fin que justifica las técnicas, acciones y herramientas a emplear en comunicación estratégica.
10. No existe un único método simple que posibilite llevar adelante todas las mediciones necesarias. La herramienta, técnica o metodología que puede ser invocada para medir en comunicación estratégica, debe combinarse.

2.3.2 Faces y actividades del modelo.

Corresponde entonces enunciar una propuesta inicial de modelo integral de gestión de la medición y evaluación en comunicación estratégica (Alvarez Nobell, 2011), 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).

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

La fase estratégica es llevada adelante conjuntamente con el equipo directivo de la organización (Cuadro N° 6). 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.

A continuación y conjuntamente con el equipo que gestiona la comunicación estratégica, se llevan adelante las fases Tácticas y Operativas. 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.

Fase	Actividades	Detalle
ESTRATEGICA	Determinación del modelo de gestión organizacional	Perfil de gestión organizacional (sector, actividad, misión, visión, valores, perfiles gerenciales)
		Procedimientos organizacionales de control de gestión existentes: herramientas, dispositivos, etc.
	Selección de objetivos organizacionales	Objetivos organizacionales a los cuales se pretende contribuir (Business Results)
		Indicadores de resultado establecidos para esos objetivos (Metas de logro: financieros, reputacionales, expectativas de los stakeholder)
	Definición de los objetivos de comunicación	Objetivos de resultado previstos para la acción de comunicación (OUTCOMES)
		Objetivos de producción previstos para la acción de comunicación (OUTPUTS)
TACTICA	Conceptualizar las variables de interés a evaluar de los objetivos de resultado	Catálogo de definiciones de las variables previstas en los objetivos que se van a evaluar (características, aspectos, atributos susceptibles de ser modificados)
	Determinar las dimensiones e indicadores a medir (Objetivos de resultado)	Operacionalización de las variables a medir en dimensiones, indicadores e ítems observables.
OPERATIVA		Determinar estado actual de cumplimiento de los objetivos propuestos.
		Delimitaciones de los alcances (gaps) establecidos (públicos, tiempos, espacio, etc.)

Establecer los niveles y dispositivos de medición	Definición y elaboración de los dispositivos de medición en función de cada objetivo propuesto (exposición, impacto, participación, auditoría, acciones comerciales, integrales, etc.)
	Determinación de los protocolos y procedimientos de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición
Análisis e interpretación de resultados.	Análisis de datos (tabulación y sistematización de los resultados obtenidos para cada una de las variables)
Elaboración de índices	Interpretación de resultados (en función de los objetivos propuestos y las metas establecidas)
Diseñar los reportes e informes	Redacción de INFORMES FINALES (con los logros obtenidos y las recomendaciones a implementar)
	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS FINALES (alta dirección, públicos implicados, públicos internos)

CUADRO 6: Fases y Actividades del Modelo

Fuente: Elaboración: Autor.

2.3.3 Fase estratégica: planificación de la evaluación.

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.

CUADRO 7: Fase Estratégica.

Fuente: Álvarez (2013). Revista Latina.

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

CUADRO 8: Fase Táctica.

Fuente: Álvarez (2013). Revista Latina.

2.3.5 Fase operativa:

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 deben:

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

CUADRO 9: Fase Operativa.

Fuente: Álvarez (2013). Revista Latina.

CAPÍTULO 3:
MARCO METODOLOGICO PARA EL DIAGNOSTICO DESCRIPTIVO.

3.1 Diseño de la Medición.

El objetivo del presente trabajo es la Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A., de manera específica del Plan Operativo Preventivo para dar a conocer los Riesgos Eléctricos, y Desbroce de Vegetación cerca de Líneas Eléctricas y Vías, para lograr establecer los parámetros a evaluar debemos determinar las variables dependientes e independientes y establecer una correlación entre ambas, para lo cual se basa en un diseño investigativo multi posicional que establece lineamientos de acción mediante una investigación documental, bibliográfica y de campo.

La investigación documental nos permitirá conocer en detalle, al respecto de los diferentes procesos organizacionales de la EERSA, su estructura, funcionamiento y manejo de la información; así como también el tratamiento se la misma.

Dentro del análisis bibliográfico podemos encontrar las pautas a seguir del conocimiento previo necesario al respecto de lo que es Comunicación Estratégica, realizando una amplia investigación para establecer en detalle los conceptos inherentes a nuestra investigación, mismos que los encontramos en libros, textos, revistas, publicaciones o sitios web relacionados con la comunicación organizacional.

En lo que respecta al trabajo de campo, nos permite evidenciar de manera tácita la realidad de la empresa, y de manera concreta, del departamento de comunicación y sus respectivos, proyectos que son el objeto de nuestro estudio. Para lo cual se realizará una entrevista que nos permita recoger todos los datos necesarios referentes al plan comunicacional estudiado. Del mismo modo, hablamos de un estudio de tipo exploratorio descriptivo, al punto que intentaremos dar cuenta sobre el estado de la gestión de comunicación en la organización y trataremos de describir su relación con su modalidad gestión y su relación con los objetivos de la organización.

También se trata de un estudio de caso, lo cual permite llevar adelante el estudio profundizado y exhaustivo de un objeto de investigación, lo que permite obtener un conocimiento amplio y detallado del mismo. Este tipo de metodologías centra la atención en las conductas de las personas o fenómenos con la finalidad de entender las particularidades de un individuo, grupo, institución social o comunidad. Como método de investigación, el

estudio de caso examina y analiza con profundidad la interacción de los factores que producen efectos tanto en casos específicos como particulares.

En conclusión, realizaremos un estudio de caso con un diseño descriptivo correlativo donde analizaremos las variables determinadas a partir de la implementación de un modelo de evaluación denominado *Communication Management Bridge*. A través de la implementación de dicho modelo, pretendemos evaluar cómo la planificación estratégica de las acciones de comunicación impactan en los objetivos generales de la organización asignada.

3.2 Variables de Estudio.

Las variables de estudio son: comunicación, planificación estratégica, evaluación y objetivos organizacionales, las cuales relacionamos y operacionalizaremos del siguiente modo:

1. Objetivos organizacionales

1.1. Modelo de gestión

1.1.1. Perfil de la organización

1.1.2. Misión, Visión, Valores

1.1.3. Cultura corporativa y estilo de liderazgo

1.2. Objetivos de negocio

1.2.1. Indicadores de resultado

1.2.2. Procedimientos de control de gestión y modelos de medición

2. Gestión de Comunicación

2.1. Acciones de Comunicación

2.2. Planificación estratégica

2.2.1. Diagnóstico

2.2.2. Acción

2.2.2.1. Estrategia de Comunicación

2.2.2.2. Objetivos de resultado

2.2.2.3. Objetivos de producción

2.2.3. Comunicación

2.2.3.1. Política de Comunicación

2.2.3.2. Programas y acciones

2.2.3.3. Medios de comunicación

2.2.4. Evaluación

2.2.4.1. Planificación de la evaluación

2.2.4.2. Diseño de la medición

2.2.4.3. Medición

3.3 Unidades de Análisis y Temporalidad.

Para el estudio de caso, se tomará en cuenta de manera específica al Departamento de Relaciones Públicas de la EERSA al frente del cual se encuentra la Lic. Zulma García Jefe de Relaciones Públicas, así como también al Ing. Joe Ruales Gerente de la empresa.

El mencionado departamento tuvo a su cargo la elaboración y ejecución del Plan Operativo Preventivo para dar a conocer los Riesgos Eléctricos, y Desbroce de Vegetación cerca de Líneas Eléctricas y Vías, con una duración de 6 meses.

3.4 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.

A partir del tipo, diseño y en función de los objetivos de investigación propuesto, será necesario implementar las siguientes técnicas e instrumentos de investigación:

Análisis Documental: El análisis documental implica el soporte material de hechos, fenómenos y manifestaciones de la realidad social, que existe con independencia de la acción del investigador. Durante la investigación será necesario llevar adelante un relevamiento y lectura de documentación vinculada a la gestión de la EERSA como: web corporativa, memorias de la organización, presentaciones institucionales, planificaciones estratégicas, informe de Responsabilidad Social Empresarial, Documentos descriptivos de acciones de comunicación, Revistas Institucionales.

Este instrumento deberá posibilitar recabar información para identificar el grado de planificación estratégica del Plan Operativo Preventivo para dar a conocer los Riesgos Eléctricos, y Desbroce de Vegetación cerca de Líneas Eléctricas y Vías.

Entrevista semi estructurada: Con el fin de alcanzar parte de los objetivos propuestos será necesario también emplear la técnica de la entrevista semiestructurada. En efecto se procurará analizar en el caso seleccionado, mediante la aplicación de un modelo de medición y evaluación; la contribución de las acciones de comunicación desarrolladas por la EERSA a los objetivos de la organización; y en consecuencia aportar datos para establecer la posibilidad de correlación existente entre la planificación estratégica de la comunicación y la determinación de aportes sobre los objetivos de la organización.

El formato de la entrevista es el siguiente:

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

Tema: **Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica**

Caso de estudio: **Empresa Eléctrica Riobamba S.A.**

Autor: **Carlos Vinueza**

ENTREVISTA BASADA EN EL MODELO DE COMMUNICATION MANAGEMENT BRIDGE

A. FASE ESTRATÉGICA

1. MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

- 1.1. ¿Qué características tiene la organización en cuanto a su actividad, sector, misión, visión y valores?
- 1.2. ¿Cuáles son los ejes estratégicos de la organización?
- 1.3. ¿La gestión de comunicación ocupa un espacio en los ejes estratégicos de la organización?
- 1.4. ¿El responsable de comunicación tiene una posición directiva o gerencial?
- 1.5. ¿Existen procedimientos organizacionales de control de gestión en la organización? ¿Se emplean? ¿Con qué rigurosidad, periodicidad?
- 1.6. ¿La gestión de comunicación está sometida a dichos procedimientos de control organizacionales?

2. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

- 2.1. ¿Los objetivos estratégicos de la organización se tienen en cuenta para llevar adelante la gestión de comunicación?
- 2.2. ¿Existen planes operativos de comunicación que estén en relación directa con los planes operativos de la organización?
- 2.3. ¿La organización ha determinado indicadores claros y precisos para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos?

3. OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN

- 3.1. ¿Cuáles son los objetivos de comunicación definidos para el Plan Operativo Preventivo para dar a conocer los Riesgos Eléctricos, y Desbroce de Vegetación cerca de Líneas Eléctricas y Vías?
- 3.2. ¿Realizaron algún estudio previo para definir que los objetivos de comunicación se ajusten a las necesidades de la organización?
- 3.3. ¿Existe correlación directa entre los objetivos de comunicación definidos y los objetivos de la organización?
- 3.4. Teniendo en cuenta que los objetivos de producción se establecen para llevar adelante el plan de comunicación determinado: ¿el Plan Operativo Preventivo para dar a conocer los Riesgos Eléctricos, y Desbroce de Vegetación cerca de Líneas Eléctricas y Vías, ha previsto estos objetivos de producción que posibilitan verificar de manera continua su cumplimiento?
- 3.5. ¿El área de comunicación ha participado en el diseño y propuesta de los objetivos de producción?

B. FASE TÁCTICA

4. VARIABLES DE INTERÉS A EVALUAR DE LOS OBJETIVOS DE RESULTADO

- 4.1. ¿El Plan Operativo Preventivo para dar a conocer los Riesgos Eléctricos, y Desbroce de Vegetación cerca de Líneas Eléctricas y Vías ha sido determinado a partir de las variables propuestas en los objetivos organizacionales?
- 4.2. ¿Existe claridad conceptual (todo los actores involucrados comprenden el alcance) sobre las variables de comunicación sobre las cuales se pretende gestionar?

5. INDICADORES A MEDIR DE LOS OBJETIVOS DE RESULTADO

- 5.1. ¿Se han determinado indicadores observables en la realidad que permitan verificar el cambio en la variable de comunicación sobre la cual se gestiona?
- 5.2. ¿Los indicadores permiten medir resultados una vez cumplimentada la acción de comunicación propuesta para cada objetivo de comunicación?

C. FASE OPERATIVA

6. NIVELES Y DISPOSITIVOS DE MEDICIÓN

- 6.1. ¿Existía un diagnóstico inicial sobre el estado actual del cumplimiento de los objetivos propuestos para el Programa que permita determinar de manera comparativa los niveles de mejora?
 - 6.2. ¿Al momento de medir resultados, se plantearon escalas para graduar la variación y agrupar las mediciones?
 - 6.3. ¿Se tienen claridad respecto de las diferencias que existen entre el diagnóstico inicial (6.1) y las metas que se pretenden alcanzar?
 - 6.4. ¿Cómo se midieron los cambios en las variables de comunicación gestionadas?
 - 6.5. ¿Qué instrumentos se emplearon para medir la variación y los resultados alcanzados para cada objetivo de comunicación?
 - 6.6. ¿Existió un procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición durante y posterior a la ejecución del programa de comunicación?
 - 6.7. ¿Se han tenido en cuenta, al momento de ejecutar el programa de comunicación, instancias y procedimientos para medir los resultados durante y finalizada la acción?
7. TRATAMIENTO DE RESULTADOS.
- 7.1. ¿Se han procesado los datos obtenidos de las mediciones realizadas?
 - 7.2. ¿Se han analizado los datos en función de los objetivos de comunicación, indicadores y metas a lograr? ¿Cómo se lo hizo?
 - 7.3. ¿Se han evaluado los resultados obtenidos en relación con los objetivos organizacionales e indicadores seleccionados?
8. REPORTE E INFORMES
- 8.1. ¿Se han elaborado informes con los logros obtenidos en relación a los objetivos propuestos, empleando para ello los indicadores y metas establecidas?
 - 8.2. ¿Se han propuesto recomendaciones de mejora de modo tal que puedan ser tomados como objetivos de comunicación para futuras planificación?
 - 8.3. ¿Realizaron reportes sobre los resultados? ¿A quién se los presentaron?

En el Anexo 1 se detalla la entrevista realizada al Ing. Joe Ruales, Gerente de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A.

**CAPÍTULO 4:
TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

4.1 Descripción del caso de estudio

“Plan Operativo Preventivo para dar a conocer los Riesgos Eléctricos, y Desbroce de Vegetación cerca de Líneas Eléctricas y Vías.”

La EERSA al ser una empresa de excelencia con infraestructura tecnológica innovadora y que suministra el servicio público de energía eléctrica en nuestras áreas de concesión con efectividad y transparencia, y que se encuentra incluida dentro del Plan del Buen Vivir; con la finalidad de cumplir lo establecido en la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, está empeñada en buscar el bienestar de los Abonados a quien damos este servicio y por esta razón se ha planificado la realización de “socializaciones y charlas sobre los riesgos eléctricos, desbroce de vegetación, distancias de seguridad de las viviendas hacia las construcciones”. Con este antecedente la EERSA a través de la Jefatura de Relaciones Públicas se encuentra realizando socializaciones sobre los peligros de la energía eléctrica y sus consecuencias. Ante la falta de una Planificación de comunicación en la EERSA se tomó el presente caso para el desarrollo de la presente investigación.

4.1.1 Objetivos del Plan.

El desarrollo del Plan contó con el planteamiento de los siguientes objetivos:

- Concienciar a la ciudadanía sobre los riesgos inherentes de la energía eléctrica.
- Difundir consejos que les sean útiles para evitar posibles riesgos eléctricos.
- Ayudar a la colectividad a entender el buen uso de la energía.
- Crear conciencia de la gravedad de las lesiones producidas por accidentes con electricidad.

4.1.2 Talento Humano para la Socialización:

Para el desarrollo de la socialización la institución contó con los siguientes perfiles:

- Ing. Tony Coronel, Ingeniero Eléctrico del Área de Operación y Mantenimiento.
- Lic. Zulma García, Relacionadora Pública de la Empresa.
- Ing. Alejandra Ricaurte, Asistente Relacionadora Pública de la Empresa.

4.1.3 Logística utilizada.

Las herramientas y material que se utilizó se detalla a continuación:

- Trípticos en español y quichua.
- Banners en español y quichua.
- Personal que realizan mimos y zanqueros.

- Llaveros, esferos y gorras institucionales.
- Diapositivas referentes al tema.
- Infocus.

4.1.4 Socializaciones.

La EERSA realizó durante el período 2013 nueve Socializaciones las cuales se describen a continuación:

Fecha de la socialización:	28 de enero del 2014
Cantón:	Guamote
Comunidad:	Guamote Matriz
Funcionario del MAGAP:	Ing. Alexandra Erazo
Funcionarios que realizan la socialización por parte de la EERSA	Ing. Tony Coronel, Ing. eléctrico del DOM, Lic. Zulma García Relacionadora Pública, Ing. Alejandra Ricaurte, Asist. de Relaciones públicas.
Fecha de la socialización:	11 de febrero del 2014
Comunidad:	Cachatón San Francisco
Funcionario del MAGAP:	Ing. Mercedes Gallardo
Funcionarios que realizan la socialización por parte de la EERSA	Ing. Tony Coronel, Ing. eléctrico del DOM, Lic. Zulma García Relacionadora Pública, Ing. Alejandra Ricaurte, Asist. de Relaciones públicas.
Fecha de la socialización:	11 de marzo del 2014
Comunidad:	San Francisco de Cununguachai
Funcionario del MAGAP:	Ing. Jaime Pilco
Funcionarios que realizan la socialización por parte de la EERSA	Ing. Tony Coronel, Ing. eléctrico del DOM, Lic. Zulma García Relacionadora Pública, Ing. Alejandra Ricaurte, Asist. de Relaciones públicas.
Fecha de la socialización:	21 de marzo del 2014
Lugar:	Mercado San Francisco
Administrador del Mercado:	Ing. Fernando Rivera
Funcionarios que realizan la socialización por parte de la EERSA	Ing. Tony Coronel, Ing. eléctrico del DOM, Lic. Zulma García Relacionadora Pública, Ing. Alejandra Ricaurte, Asist. de Relaciones públicas.
Fecha de la socialización:	2 de abril del 2014
Lugar:	Colegio de Bachillerato "Vicente Anda Aguirre"
Rector del colegio:	Dr. Víctor Terán
Funcionarios que realizan la socialización por parte de la EERSA	Ing. Tony Coronel, Ing. eléctrico del DOM, Lic. Zulma García Relacionadora Pública, Ing. Alejandra Ricaurte, Asist. de Relaciones públicas.
Fecha de la socialización:	3 de abril del 2014
Lugar:	"Unidad Educativa Fiscal Nizag"
Rector del colegio:	Lic. Hitler Guevara

Funcionarios que realizan la socialización por parte de la EERSA	Ing. Gonzalo Vélez, Director de Operación y Mantenimiento, Ing. Maria Herrera, Ing. Eléctrica del DOM, Ing. Ludwing Loza, Jefe de Generación (e), Ing. Tony Coronel, Ing. eléctrico del DOM, Lic. Zulma García Relacionadora Pública, Ing. Alejandra Ricaurte, Asist. de Relaciones públicas.
Fecha de la socialización:	1 de mayo del 2014
Lugar:	Escuela particular Despertar
Funcionarios que realizan la socialización por parte de la EERSA	Ing. Tony Coronel, Ing. eléctrico del DOM, Lic. Zulma García Relacionadora Pública, Ing. Alejandra Ricaurte, Asist. de Relaciones públicas.
Grupo de Artes Escénicas	HMA, Grupo teatral de Clowns
Logística	Banners y trípticos del plan operativo preventivo de la EERSA 2014, video instructivo sobre cómo se genera la energía.
Fecha de la socialización:	20 de mayo del 2014
Lugar:	Colegio de Bachillerato Fiscal Capitán Edmundo Chiriboga
Funcionarios que realizan la socialización por parte de la EERSA	Ing. Mauro Andrade, Asistente de Higiene y Salud Ocupacional – Seguridad Industrial, Lic. Zulma García Relacionadora Pública, Ing. Alejandra Ricaurte, Asist. de Relaciones públicas.
Grupo de Artes Escénicas	HMA, Grupo teatral de Clowns
Logística	Banners y trípticos del plan operativo preventivo de la EERSA 2014, diapositivas sobre distancias de seguridad y cuidados con las líneas de baja y alta tensión, llaveros y gorras para premios.
Fecha de la socialización:	21 de mayo del 2014
Lugar:	Colegio de Bachillerato Fiscal Capitán Edmundo Chiriboga
Funcionarios que realizan la socialización por parte de la EERSA	Ing. Mauro Andrade, Asistente de Higiene y Salud Ocupacional – Seguridad Industrial, Lic. Zulma García Relacionadora Pública, Ing. Alejandra Ricaurte, Asist. de Relaciones públicas.
Grupo de Artes Escénicas	HMA, Grupo teatral de Clowns
Logística	Banners y trípticos del plan operativo preventivo de la EERSA 2014, diapositivas sobre distancias de seguridad y cuidados con las líneas de baja y alta tensión, llaveros y gorras para premios.

CUADRO 10: CRONOGRAMA DE SOCIALIZACIONES

Fuente: Dpto. de Relaciones Públicas EERSA (2013).

Elaboración: Autor

4.2 Aplicación del MODELO DECOMMUNICATION MANAGEMENT BRIDGE

A continuación se detalla la aplicación del modelo propuesto para la presente investigación, la cual se realizó a través del planteamiento de la entrevista semi estructurada. El llegar al personal de la EERSA tuvo mucha complicación, lograr una entrevista por parte de la Jefe de Relaciones Públicas no fue posible debido a la falta de autorización por parte de sus superiores, fue muy poca la información que se logró obtener de este Departamento, únicamente logró realizarse la entrevista al Ing. Joe Ruales Gerente de la EERSA.

A. FASE ESTRATÉGICA

1. MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Descriptor 1: Perfil de Gestión de la EERSA

Característica institucional: Como eje primordial es dar un servicio de energía eléctrica a nivel del área de concesión que es básicamente la Provincia de Chimborazo.

Enfoque de Planificación estratégica: Establecer en función de este trabajo principal cuál es la misión y visión de la EERSA.

Forma de trabajo: Mediante un análisis a nivel de todos quienes integran la Empresa desde los accionistas hasta los trabajadores que son los que hacen la parte operativa.

Misión: es dar una excelencia en el servicio, tener una infraestructura tecnológica actualizada, tener un talento humano capacitado.

Visión: a futuro es que tenemos la obligación de dar un suministro de energía eléctrica en las condiciones de efectividad y operatividad lo más adecuado a los estándares que están establecidos, todo esto también enfocado dentro de lo que es el cuidado del medio ambiente y el desarrollo que constituye el servicio de electricidad en la sociedad.

Valores: Efectividad en el servicio, ser una empresa referente

Ejes estratégicos o su línea de acción: Mantener altos niveles de rentabilidad y eficiencia en el servicio así como su perennidad en el tiempo.

Organización Empresarial: La empresa tiene una estructura piramidal, los accionistas mayoritarios, son el Consejo Provincial, los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Provincia excepto el cantón Cumandá y uno de los accionistas que tiene gran representación acá es el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, ellos son la parte fundamental de la pirámide, la parte más relevante en cuanto se refiere a los accionistas que son los dueños de la Institución y luego pues está el tema de la Administración que es la Gerencia con sus diferentes Direcciones, la parte de apoyo igualmente que es Planificación, el tema de Comunicación, el tema de Seguridad Industrial son elementos, parte de la constitución de la Compañía que dan el soporte, apoyo a la Institución y viene la parte Operativa que es la que hace el trabajo para dar el servicio siendo ésta la parte más robusta de la Empresa; bajo estas condiciones la estructura piramidal permite este gestionamiento de los objetivos y planteamientos que se tiene a nivel directivo para que se vayan desarrollando y haciendo realidad a través de la estructura operativa de la empresa.

Dentro de la Planificación estratégica esta considerara la necesidad de brindar información, sin embargo ésta va siendo incorporada de manera irregular, de una manera muy informal y no planificada. Así mismo la información a lo interno de la EERSA no está regulada habiendo un faltante en comunicación organizacional como tal.

El departamento de Relaciones públicas está supeditado al área de Planificación, y ésta dependencia está limitada en el libre accionar.

Descriptor 2: Procedimientos Organizacionales de Control de Gestión existentes, dispositivos, etc.

Procesos de control de Gestión: Se da a conocer la existencia de procesos de control de gestión, no se identifican cuáles.

Periodicidad: Se los anualmente a través de las presupuestaciones correspondientes.

Rigurosidad: Esto entra dentro de un filtro de análisis a través del ente regulador para que ellos vayan revisando cuáles de los requerimientos financieros se van a ejecutar o se van a aprobar para que sean ejecutados.

Existe un seguimiento no solamente del área de comunicaciones sino de toda la empresa para que de acuerdo a los proyectos se realiza el POA y genere los recursos necesarios.

Evaluación de la Comunicación: El Área de Comunicación está inmersa en procesos de control, no con metodologías apropiadas de evaluación de efectividad en los mensajes que se transmiten a la población, sino a través del gasto de presupuesto.

2. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Descriptor 3: Objetivos Organizacionales a los cuales se pretende contribuir (businessresults u outflow) desde la gestión de comunicación.

Objetivos estratégicos de la Gestión de la comunicación: Se manifiesta una correlación entre lo que se plantea dentro de la gestión estratégica y los objetivos estratégicos. Más no se evidencia tal correspondencia en el manejo del Departamento de Comunicación. Ya que se verificó en la falta de cumplimiento del plan de comunicación no llegando a ejecutarse ni el 20%. El gasto de los recursos para el Área de comunicación fueron de manera aleatoria.

Planes operativos de comunicación y planes operativos de la organización: Los planes operativos de comunicación están en correlación con los planes operativos de la Organización en el tema de las socializaciones pues es un trabajo que se lo desarrolla en equipo e interinstitucionalmente con el apoyo del MAGAP, en la información que se logró obtener no se evidencia claridad en la estructura de la planificación estratégica por departamento.

El ejemplo más claro que se identifica en el Área de comunicación han sido los planes de socializaciones, capacitaciones y proyectos informativos en casas abiertas.

Descriptor 4: Indicadores de resultado establecidos para los objetivos a los cuales se pretende contribuir (metas de logro: financieros, reputacionales, expectativas de los stakeholder)

Indicadores de Resultados: La EERSA cuenta con un modelo para medición de indicadores de resultados, además de la medición por informes de ejecución por ejemplo: “se cumplió, no se cumplió” y gasto de presupuesto anual designado para los departamentos. Se adjunta modelo.



ILUSTRACION 13: Reporte de Indicadores.
Fuente: EERSA (2014).

3. OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN

Descriptor 5: Objetivos de resultados previstos para la acción de comunicación. (outcomes)

Objetivos de comunicación definidos para el “Plan Operativo Preventivo para dar a conocer los Riesgos Eléctricos, y Desbroce de Vegetación cerca de Líneas Eléctricas y Vías:

Dentro de los objetivos para el caso de estudio se encontró los siguientes objetivos los mismos que están en correlación con los objetivos organizacionales:

- Concienciar a la ciudadanía sobre los riesgos inherentes de la energía eléctrica.
- Difundir consejos que les sean útiles para evitar posibles riesgos eléctricos.
- Ayudar a la colectividad a entender el buen uso de la energía.
- Crear conciencia de la gravedad de las lesiones producidas por accidentes con electricidad.

Los objetivos organizacionales y de comunicación han sido desarrollados a través de pre diagnósticos, de estudios a través de la observación, índices de siniestros a causa de manejos de la energía eléctrica, seguridad industrial, orden técnico en cuanto a desbroces de vegetación y así mismo a través de retro alimentaciones en coordinación con otras entidades públicas como es el caso de los Gobiernos autónomos descentralizados, Gobiernos Autónomos parroquiales y su población.

Descriptor 6: objetivos de producción previstos para la acción de comunicación en el Plan Operativo Preventivo para dar a conocer los Riesgos Eléctricos, y Desbroce de Vegetación cerca de Líneas Eléctricas y Vías.

Objetivos de producción para el plan de comunicación denominado: Plan Operativo Preventivo para dar a conocer los Riesgos Eléctricos, y Desbroce de Vegetación cerca de Líneas Eléctricas y Vías:

Los objetivos de producción son:

- a) Logística clara y eficaz.
- b) Coordinación interinstitucional y diversificación de gastos.
- c) Producción de material POP exclusivo para el desarrollo del plan de comunicación.

Los objetivos de producción para la ejecución del plan han sido desarrollados exclusivamente por el departamento de Relaciones Públicas con autorización y

aprobación de su inmediato superior que en este caso es el departamento de Planificación.

B. FASE TÁCTICA

4. CONCEPTUALIZAR LAS VARIABLES DE INTERÉS A EVALUAR DE LOS OBJETIVOS DE RESULTADO

Descriptor 7: Catálogo de definiciones de las variables previstas en los objetivos que se van a evaluar, características, aspectos, atributos susceptibles de ser modificados.

Información: Se tiene dos parámetros en cuanto a brindar la información éstos son: preventivos y correctivos. Siendo así temas que se proponen como son: determinación de franjas de seguridad, los tipos de estructura que maneja la empresa para las redes de 69000 voltios y de 13800 voltios, continuando con las distancias de seguridad que se debe mantener al eje cercano a viviendas y vegetación; indicando a la colectividad que se debe evitar construir junto a las redes eléctricas, que no se debe plantar árboles sobre las franjas de seguridad, si existen árboles que cortar que se encuentren en la franja de seguridad se debe contactar a los técnicos de la EERSA, de los peligros que existen al manipular las redes eléctricas, así como también de que no se debe realizar conexiones clandestinas, de evitar el uso de celulares mientras se encuentran en carga y por último que se evite la utilización de celulares en áreas cercanas a redes de media tensión (balcones o terrazas).

Población rural: El público que prioriza el desarrollo y ejecución del plan de comunicación se encuentra ubicado en el sector rural de la Provincia de Chimborazo sin distinción de edad o género.

Estudiantes de nivel básico y medio: Para el área urbana se ha determinado como público objetivo a estudiantes de nivel básico y medio debido al uso inconsciente de celulares especialmente, a los más pequeños por la imprudencia propia de la edad, así como la facilidad que permite el encontrarlos reunidos en los establecimientos educativos.

Departamento de relaciones públicas y técnicos especializados de la EERSA: Se los considera una variable debido a que éstos son los encargados de planificar y ejecutar el plan de comunicación, siendo responsables directos en

cada socialización de generar el mensaje adecuado y llegar al público de manera eficaz y comprensible.

5. INDICADORES A MEDIR DE LOS OBJETIVOS DE RESULTADO

Descriptor 8: Operacionalización de las variables a medir en dimensiones indicadores e ítems observables.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Información	Medios	Número de personas informadas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Número de socializaciones realizadas ➤ Número de trípticos entregados. ➤ Número de cantones y comunidades visitadas
	Opinión de públicos	Conocimiento sobre socializaciones realizadas en cantones y comunidades	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Porcentaje de población que conoce y asiste a las socializaciones ➤ Involucramiento de líderes comuneros en la participación de las socializaciones
Población	Rural	Porcentaje de siniestralidad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Número de personas siniestradas a causa del mal manejo de la energía eléctrica. ➤ Número de conexiones clandestinas. ➤ Número de solicitudes de instalación de medidores. ➤ Número de solicitudes para desbroce de vegetación en franjas de seguridad.
	Estudiantes de nivel básico y medio del área	Porcentaje de siniestralidad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Número de personas siniestradas a causa del mal manejo de la

	rural.		energía eléctrica. ➤ Número de consultas sobre usos de energía eléctrica.
	Estudiantes de nivel básico y medio del área urbana.	Porcentaje de siniestralidad	➤ Número de personas siniestradas a causa del mal manejo de la energía eléctrica. ➤ Número de consultas sobre usos de energía eléctrica.
EERSA (Departamento de Relaciones públicas y técnicos especializados)	Técnicos socializadores	Involucramiento	➤ Número de socializaciones realizadas ➤ Planteamiento de nuevos temas a tratar
	Personal administrativo	Involucramiento	➤ Número de solicitudes atendidas en relación a colocación de nuevos medidores.

CUADRO 11. INDICADORES DE RESULTADO

FUENTE: Departamento de Relaciones Públicas.

Elaboración: Autor.

Estos indicadores servirán para medir resultados en la acción de comunicación propuesta para el Plan Operativo Preventivo para dar a conocer los Riesgos Eléctricos, y Desbroce de Vegetación cerca de Líneas Eléctricas y Vías.

C. FASE OPERATIVA

6. NIVELES Y DISPOSITIVOS DE MEDICIÓN

Descriptor 9: determinar el estado actual de cumplimiento de los objetivos propuestos.

Diagnóstico inicial: No se conoce de un diagnóstico inicial como tal, sino más bien un pre diagnóstico basado en los índices de casos reportados al respecto del mal uso de la energía eléctrica por desconocimiento, dicho programa se creó con la finalidad de dar a conocer los riesgos de la energía eléctrica y es el primero en ser desarrollado.

Diferencias que existen entre el diagnóstico inicial y resultados obtenidos: La diferencia es bastante grande al respecto del pre diagnóstico inicial y las metas obtenidas. Esta diferencia se evidencia de acuerdo a los indicadores con respecto al número de solicitudes atendidas.

Mecanismos de medición: A través de indicadores y porcentajes en índices de siniestralidad mostrándose cambios considerables en el conocimiento de la comunidad sobre aspectos de riesgos en cuanto al manejo de la energía eléctrica a continuación se detallan:

- Implementación de temas sobre cuidado y prevención e cuanto a uso de energía eléctrica.
- Comunidades con mayores niveles de precaución en cuanto al desbroce de vegetación.
- Índice en menor porcentaje sobre accidentes a causa de electrocución.
- Formalización del uso de energía por parte de las comunidades.
- Mayor solicitud de instalación de redes eléctricas.

Para los dispositivos de medición se consideran los informes de cada una de las socializaciones que se realizaron dentro del plan operativo preventivo, quedando de la siguiente manera:

Cobertura	Implicación	Acción
Número de usuarios a los que llega el mensaje	Número de temas a tratar	Número de respuestas favorables (se entiende el mensaje)
Número de impresiones realizar	Cantidad de contenido	Información gráfica específica
Número de lugares a visitar	Cantidad de tiempo utilizado	Número de visitas eficazmente realizadas

CUADRO 12. Mecanismos de medición fase Operativa

FUENTE: Departamento de Relaciones Públicas.

Elaboración: Autor.

Descriptor 10: Determinación de los protocolos y procedimientos de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición

Instrumentos para medir la variación de resultados:

No existen instrumentos de medición formales, la misma se dio a causa de:

- Índices que se generan en cuanto a disminución de siniestros
- Aumento de solicitudes por parte de la población.
- Número de consultas sobre el uso y manejo de la energía eléctrica.

- Número informes entregados por socializaciones.
- Número de actividades realizadas en coparticipación con otras entidades públicas y privadas.
- Número de registros de participación a socializaciones.

7. TRATAMIENTO DE RESULTADOS.

Descriptor 11: análisis de datos.

Los resultados han sido analizados a través de la emisión de informes de actividades de las socializaciones realizadas por parte del departamento de Relaciones públicas hacia la Gerencia, esto permite conocer las áreas que han sido cubiertas, los temas que se han desarrollado así como las necesidades planteadas por los asistentes a cada evento, lo que permite reforzar y hacer más comprensibles los temas que no fueron entendidos.

De igual manera los datos han sido analizados mediante reuniones post socializaciones entre el departamento de Relaciones Públicas y los Técnicos a cargo, generando debates sobre temas que se deberían fortalecer en relación al objetivo propuesto en dichas socializaciones.

8. REPORTES E INFORMES

Descriptor 12: redacción de informes finales (con los logros obtenidos y las recomendaciones a implementar).

Los informes que se elaboran luego de cada socialización corresponden a un ensayo de actividades realizadas dentro del evento. No se establecen logros de manera formal ya que no han usado una metodología que permita medir indicadores. Sin embargo podemos colocar como logros obtenidos por el plan los siguientes:

- Se logró comunicar el mensaje de manera clara y directa.
- Identificar problemas y oportunidades en cuanto a formas de mejorar la socialización.
- Diagnosticar problemas.
- Mejorar procesos logísticos para llevar a cabo las socializaciones.

- Definir responsabilidades e involucramiento de los técnicos de la EERSA.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias para las socializaciones.
- Medir la participación y compromiso de la población.

Para la entrega de reportes presentados éstos siguen un orden regular, en primer lugar al departamento de planificación y este a su vez a la gerencia. (Ver Anexo No. 2.)

**CAPÍTULO 5:
ANÁLISIS DE RESULTADOS.**

5.1 Análisis General de Resultados.

Una vez realizado el trabajo de investigación se puede determinar que los resultados obtenidos sobre el Plan Operativo Preventivo para dar a conocer los Riesgos Eléctricos, y Desbroce de Vegetación cerca de Líneas Eléctricas y Vías son favorables ya que existe una gran cantidad de usuarios en las áreas rurales que desconocen los riesgos que implica el manejo de la energía eléctrica como tal y éste índice de desconocimiento ha bajado siendo éste un hecho positivo. Los proyectos de socialización preventivos tienen un índice de aceptación elevado dentro y fuera del área urbana, ya que con ellos se trata de beneficiar al usuario y hacer llegar el mensaje de la mejor manera posible.

A continuación detallamos el análisis de resultados diferenciados por fases:

A. Resultados de la Fase Estratégica :

En cuanto al perfil de la Organización: La EERSA tiene una dualidad en cuanto al sector institucional al que pertenece, lo que le genera un limitante al respecto de la toma de decisiones, su estructura organizacional corresponde a la de una empresa privada, pero se encuentra regida por los procesos de contratación pública.

En cuanto a la forma de trabajo tiene como un resultado positivo la manera de planificar el trabajo de forma incluyente involucrando a todos los niveles de la empresa.

Tanto en la visión y en la misión se hace incapié en la eficacia del servicio, efectividad y operatividad con altos estándares en el área técnica, y esto lleva a mantener altos niveles de rentabilidad.

En cuanto a la organización empresarial, la EERSA manejan un modelo piramidal jerárquico, mismo que si bien es cierto establece con orden las parámetros a seguir por la organización, no propicia la independencia departamental que se necesita para el normal desarrollo de cada una de las áreas, pues existe el limitante burocrático que estanca procesos y proyectos; dentro de esto esta involucrado el departamento de Relaciones Públicas siendo su accionar totalmente

En cuanto a procedimientos organizacionales de control de gestión existentes: Dentro de la investigación se pretendió obtener éstos procesos, sin embargo no se logró identificar pues aún la empresa no tiene establecidos claramente dichos procesos. Se hace un análisis anual del desenvolvimiento empresarial solo a través de presupuestaciones, o a través del POA que es un requisito obligatorio al tener una parte relacionada con la empresa pública.

En cuanto al área de comunicación existe una rigurosidad en el ámbito de gastos más no en el área de efectividad de proyectos y obtención de resultados de los mismos.

En cuanto a objetivos organizacionales: Oportunamente existe una buena correlación dentro de la gestión estratégica y los objetivos que se pretende conseguir. En el área de comunicación se encontró varias falencias, pues se presentó un plan de comunicación con un presupuesto el cual nunca fue aplicado en su totalidad, únicamente quedaron tres proyectos como son las socializaciones, capacitaciones y casas abiertas a través de las cuales se llegaron con mensajes a la población.

En el caso de las socializaciones se cumple los objetivos estratégicos de comunicación de manera coordinada, con apoyo interinstitucional como es el caso del MAGAP, lo que se puede evidenciar en las variables de comunicación.

En cuanto a Indicadores de Resultado: Lamentablemente la EERSA no cuenta con indicadores de resultado, sin embargo podemos acotar que dentro de los proyectos de socialización que la EERSA realizó durante el año 2013, el Plan Operativo Preventivo para dar a conocer los Riesgos Eléctricos, y Desbroce de Vegetación cerca de Líneas Eléctricas y Vías como objeto de estudio, constituye el más representativo de todos ellos, al ser un proyecto con alcance provincial y que llegó a una gran cantidad de público en general.

Aún con el modelo que presenta la EERSA para generar indicadores de resultado este no está siendo aprovechado de la manera correcta, se unifica la parte subjetiva con la objetiva como es en el caso financiero y no permite una contribución en el señalamiento de indicadores para la obtención de metas en el área comunicacional. Es así que en el caso que se está desarrollando que es la socialización los indicadores de resultado han sido establecidos mediante la observación directa de los socializadores e integrados en sus informes.

En cuanto a los objetivos de resultados previstos para la acción de comunicación: Estos se encuentran en correlación con los objetivos organizacionales lo que permite una medición y evaluación en los indicadores de resultado de la estrategia de comunicación como es el caso de la socialización.

La Empresa Eléctrica Riobamba S.A. utilizó como estrategia la Socialización, planteándose como objetivo general informar sobre los diferentes proyectos que mantiene la EERSA con la colectividad en general, y como objetivos específicos los siguientes:

- Ser incluyentes en la responsabilidad social.
- Mantener informados a los habitantes de los 10 cantones dentro del área de concesión.

- Informar sobre los riesgos y beneficios de la electricidad al estudiante de nivel básico y medio.
- Lograr una mejor cultura sobre el riesgo de la electricidad.
- Información al público en general.

Se cumple los objetivos lo que nos permite obtener:

- Ciudadanía con mayor grado de conciencia en cuanto a los riesgos que conlleva el uso de la energía eléctrica.
- Mayor cantidad de gente informada sobre posibles riesgos.
- Comunicación directa entre la empresa y la población.

En cuanto a los objetivos de producción previstos para la acción de comunicación: Si bien los objetivos de producción no han sido planificados como tal, lo planteado ha logrado conducir la ejecución del plan de comunicación de manera coordinada y organizada.

B. Resultados de la Fase Táctica.

En la fase táctica se realiza una interpretación de la correlación de los objetivos propuestos en el programa Plan Operativo Preventivo para dar a conocer los Riesgos Eléctricos, y Desbroce de Vegetación cerca de Líneas Eléctricas y Vías, y la gestión de comunicación realizadas. Se tiene como variables previstas la información y la importancia de su contenido en mensajes preventivos y correctivos, identificados los públicos a quienes se desea llegar con la información y la clara identificación de responsables en los eventos de socialización.

Objetivos del Plan Operativo Preventivo para dar a conocer los Riesgos Eléctricos, y Desbroce de Vegetación cerca de Líneas Eléctricas y Vías

- Concienciar a la ciudadanía sobre los riesgos inherentes de la energía eléctrica.
- Difundir consejos que les sean útiles para evitar posibles riesgos eléctricos.
- Ayudar a la colectividad a entender el buen uso de la energía.
- Crear conciencia de la gravedad de las lesiones producidas por accidentes con electricidad.

DATOS				ANALISIS
Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Observaciones
Información	Medios	Número de personas informadas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Número de socializaciones realizadas ➤ Número de trípticos entregados. ➤ Número de cantones y comunidades visitadas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El objetivo del indicador determina llegar a los usuarios creando conciencia y previniendo sobre los riesgos del manejo de la energía eléctrica. ➤ Sus ítems miden la cantidad de personas a quienes llega el mensaje. <p>La valoración califica la disminución de siniestros a causa del mal manejo de la energía y la concienciación de los usuarios.</p>
	Opinión de públicos	Conocimiento sobre socializaciones realizadas en cantones y comunidades	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Porcentaje de población que conoce y asiste a las socializaciones ➤ Involucramiento de líderes comuneros en la participación de las socializaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El objetivo del indicador determina la cantidad de usuarios que conocen sobre las socializaciones y sus temas. ➤ Sus ítems miden la cantidad de asistentes y de presidentes comunales que participan del evento. <p>La valoración</p>

				califica la asistencia de usuarios con criterios de aceptación o rechazo a los temas tratados
Población	Rural	Porcentaje de siniestralidad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Número de personas siniestradas a causa del mal manejo de la energía eléctrica. ➤ Número de conexiones clandestinas. ➤ Número de solicitudes de instalación de medidores. ➤ Número de solicitudes para desbroce de vegetación en franjas de seguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El objetivo del indicador determina la necesidad de la población de recibir información y disminuir el número de personas siniestradas a causa del mal manejo de la energía por desconocimiento. ➤ Sus ítems miden el número de acciones favorables realizadas para el cumplimiento de los objetivos del plan. <p>La valoración califica las acciones realizadas como parte de una táctica de comunicación y los niveles de efectividad para la disminución en el porcentaje de siniestralidad.</p>
	Estudiantes de nivel básico y medio del área rural.	Porcentaje de siniestralidad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Número de personas siniestradas a causa del mal manejo de la energía eléctrica. ➤ Número de consultas sobre usos de energía eléctrica. 	
	Estudiantes de nivel básico y medio del área urbana.	Porcentaje de siniestralidad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Número de personas siniestradas a causa del mal manejo de la energía eléctrica. ➤ Número de consultas sobre usos de energía eléctrica. 	
			➤ Número de	➤ El objetivo del

EERSA (Departamento de Relaciones públicas y técnicos especializados)	Técnicos socializadores	Involucramiento	socializaciones realizadas ➤ Planteamiento de nuevos temas a tratar	<p>indicador se lo entiende como el nivel de empoderamiento que existe en el personal de la EERSA para el cumplimiento de la táctica de comunicación.</p> <p>➤ Los ítems indican la cantidad de veces que se emitió el mensaje y la generación de nuevos temas para reforzar el cumplimiento de los objetivos del plan.</p> <p>La valoración califica el nivel de compromiso de la organización hacia la población con respecto a temas preventivos y correctivos a través del involucramiento de sus colaboradores.</p>
	Personal administrativo	Involucramiento	➤ Número de solicitudes atendidas en relación a colocación de nuevos medidores.	

CUADRO 13. INDICADORES DE RESULTADO

FUENTE: Departamento de Relaciones Públicas.

Elaboración: Autor.

C. Resultados de la Fase Operativa.

Para la fase operativa es necesario contar con un diagnóstico inicial el cual permitiría establecer metas a conseguir a través del plan de comunicación, sin embargo la EERSA no

cuenta con un diagnóstico como tal si no ha sido llevado en base a índices reportados con respecto al mal uso de la energía eléctrica y a pre diagnósticos generados mediante procesos de observación.

Previo a las socializaciones la EERSA generaba comunicación de manera escasa la cual no permitía que la información sobre temas importantes inherentes a la energía eléctrica sean asimiladas de manera más consciente.

Las socializaciones han permitido romper barreras entre la institucionalidad de la EERSA y la población generando espacios de participación entre la comunidad y los técnicos, lo que permite soluciones y aclaraciones a muchas de las consultas generadas sobre riesgos en cuanto al mal uso de la energía eléctrica.

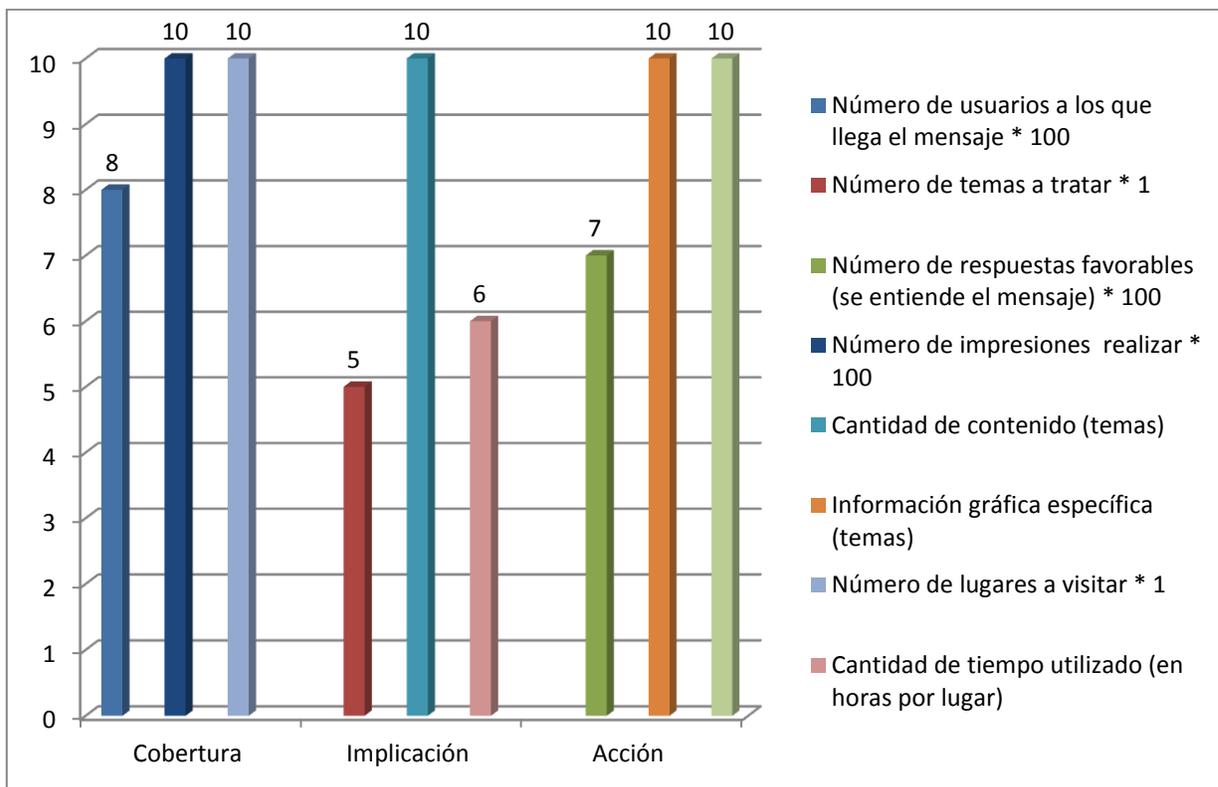
En cuanto a los mecanismos de medición de la fase operativa, se ha considerado los informes de cada una de las socializaciones que se realizaron dentro del plan operativo preventivo, quedando de la siguiente manera:

Cobertura	Implicación	Acción
Número de usuarios a los que llega el mensaje	Número de temas a tratar	Número de respuestas favorables (se entiende el mensaje)
Número de impresiones realizar	Cantidad de contenido	Información gráfica específica
Número de lugares a visitar	Cantidad de tiempo utilizado	Número de visitas eficazmente realizadas

CUADRO 14. Mecanismos de medición fase Operativa

FUENTE: Departamento de Relaciones Públicas.

Elaboración: Autor.



ILUSTRACION 14. Mecanismos de medición fase Operativa
FUENTE: Departamento de Relaciones Públicas.
Elaboración: Autor.

En cuanto a la determinación de los protocolos y procedimientos de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición se pudo identificar que estos son generados únicamente a base de índices ya enumerados anteriormente, la EERSA no presenta protocolos ni procedimientos para evaluación ni medición de la comunicación.

En cuanto al análisis de datos que realiza el Departamento de Relaciones Públicas se somete únicamente al cumplimiento de un cronograma establecido para cada socialización, se mantiene en evidencias a través de un registro de asistentes, no se ha identificado un análisis de resultados pos socialización con la población o una réplica de la información que se brinda ya sea en medios digitales o impresos.

Dentro de la redacción de los informes finales luego de cada socialización corresponde a un ensayo sencillo de actividades realizadas dentro del evento.

CAPÍTULO 6:
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones:

Al finalizar el trabajo de investigación se puede concluir que la EERSA si bien mantiene un modelo de gestión organizacional estructurado, no logra la independencia departamental necesaria para que los procesos que se desarrollan en cada una de las áreas se puedan dar de manera individual, de ésta manera, los proyectos que se generan dentro del área de comunicación están supeditados al plan operativo de otros departamentos que a su vez dependen de una asignación presupuestaria, misma que limita sobremanera los recursos para mejorar la comunicación tanto interna como externa de la empresa.

En la EERSA en lo que a comunicación respecta, presenta falencias significativas, ya que no cuenta con un plan de comunicación estratégica y tampoco aplica de manera adecuada los modelos de medición y evaluación de comunicación.

Si bien es cierto, los objetivos trazados fueron logrados ya que se logró cuantificar y evaluar un número importante de variables relacionadas con los proyectos de Comunicación de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A. en lo que respecta a temas de socializaciones; su importancia dentro del cumplimiento de los diferentes proyectos la EERSA, así como también el beneficio del que es parte un gran porcentaje de la colectividad de nuestra Provincia, si se aplicaran los modelos adecuados se lograría establecer un proyecto comunicacional significativo que logre su cometido y fortalecer socializa las socializaciones que son importantes, pero que no reflejan en todo su potencial la intención de comunicar como tal.

Por medio de la investigación se logró determinar también que existe una gran parte de la población, especialmente en el área rural que tiene un gran desconocimiento de los peligros y beneficios que consigo trae la energía eléctrica; así como también del buen uso y manejo de la misma.

En resumen se concluye que:

1. La EERSA no tiene un control de procesos de gestión adecuado que permita a los departamentos generar desarrollos significativos en la generación y ejecución de proyectos de manera ordenada y planificada.
2. La falta de medición y evaluación de resultados en las diferentes áreas de la EERSA especialmente en el de comunicación no permite una valoración adecuada del desarrollo de las actividades que ejecuta que permita una retroalimentación y mejora de las actividades.

3. En cuanto a los objetivos estratégicos de la gestión de la comunicación si bien existe una correlación entre los objetivos de la organización, estos no se evidencian de manera directa al momento de asignar recursos y de permitir un manejo autónomo a la hora de que el departamento tome decisiones.
4. En cuanto a los objetivos de comunicación del caso de estudio se puede determinar que están en correlación con los objetivos de la organización y estos han sido cumplidos en el desarrollo de las socializaciones.
5. En cuanto a la fase operativa se concluye que los mecanismos de medición no son los suficientes para generar indicadores reales que permitan concluir sobre los procesos del desarrollo de la gestión de la comunicación.
6. La elaboración de informes que presenta la EERSA no permiten una retroalimentación clara sobre las acciones de comunicación usando la socialización como una técnica de comunicación.
7. Los proyectos de socialización que están desarrollados en su mayoría en el área rural de la Provincia de Chimborazo, requieren de una mayor planificación e inversión de recursos logísticos y económicos para lograr el impacto deseado, los mismos que deben ser medidos y cuantificados.
8. Las charlas y socializaciones dentro del área urbana requirieron de una menor cantidad de recursos, por lo que se podría replicar los proyectos de socialización de manera más frecuente.
9. En la entrevista realizada a Gerencia se pudo determinar un claro desconocimiento sobre procesos comunicacionales y la importancia en el manejo de los mismos para un desarrollo eficiente en la relación que se debe establecer entre la institución y la población en general.

6.2 Recomendaciones.

1. Para el desarrollo de futuros proyectos de socialización se recomienda establecer variables de medición e indicadores de objetivos específicos, ya que la empresa no cuenta con un plan de comunicación específicamente estructurado, depende de otros departamentos y de los objetivos de los mismos, ya que la asignación presupuestaria es limitada y está ligada a la disposición de otras áreas. Por éste motivo no existieron proyectos de comunicación como tal, más bien socializaciones que de alguna manera comunicaban indirectamente los objetivos de la empresa.
2. Se debe lograr una independencia interdepartamental para que un área tan importante como la de Comunicación pueda desarrollar proyectos no sólo de socialización; sino de todo lo que conlleva la comunicación de imagen, objetivos, logros, proyectos, avances; así como también contar con la colaboración de personal capacitado en Relaciones Públicas para el normal y efectivo funcionamiento de ésta área.
3. Elaborar un Plan de Comunicación Integral que aplicable a la EERSA, ya que con la carencia de dicho plan, la comunicación dentro y fuera de la empresa mantiene falencias que se pudieran evitar.
4. La EERSA debe implementar los modelos de comunicación y evaluación de comunicación acorde a las exigencias del medio (Modelo RACE y Communication Management Bridge) ya que mantiene una relación codependiente con las áreas administrativas, mismas que si bien es cierto se rigen a un modelo de gestión organizacional, no es específico para un departamento tan importante como lo es el de Comunicación.
5. Se debe establecer las técnicas de retroalimentación FEEDBACK, necesarias para lograr una mejor comunicación organizacional.
6. Realizar una mayor inversión en difusión de los diferentes planes y proyectos de capacitación, información y prevención tanto dentro del área urbana, como de la rural

ya que existe un buen porcentaje de la provincia que desconoce de dichas acciones por parte de la EERSA.

7. Zonificar de mejor manera la población objetivo de las socializaciones ya que es necesario realizarlas en las respectivas cabeceras cantonales para que exista un mayor acceso por parte de los comuneros, así como también que aumente el número de personas a las que llega el mensaje.
8. Organizar capacitaciones constantes a diferentes sectores de la población y en diversos temas en lo que al manejo de recursos y uso de energía eléctrica respecta.
9. Continuar con los proyectos de comunicación permanentemente, ya que es la mejor manera de llegar a conocer las necesidades de los usuarios, solventar todas sus dudas e inquietudes y mantener un acercamiento permanente con la colectividad en general; de ésta manera se logra mejorar la relación y crear lazos de confianza con el público externo.

BIBLIOGRAFÍA.

1. Albrecht, K. (1996). *La misión de la empresa: Definir el espíritu, establecer los propósitos, fijar el rumbo*. Barcelona: Paidós. Iruza 2002, p.6
2. Álvarez A. (2011). *Medición y Evaluación en Comunicación*. Extraído el 14 de septiembre 2014 de: <http://www.revistacomunicar.com/pdf/2011-10-medicion.pdf>
3. Álvarez A. (2013). *Hacia un modelo integral de medición y evaluación en Comunicación Estratégica: supuestos teóricos, empíricos y metodológicos*. Extraído el 14 de septiembre 2014 de : http://www.revistalatinacs.org/13SLCS/2013_actas/131_Nobell.pdf
4. Arceo Vacas, A. (2004) “La responsabilidad social en las relaciones públicas como esencia vanguardista” en *Las Relaciones Públicas en España*, J.L. Arceo, 2004, McGraw Hill. Madrid. pp. 105-112.
5. Breve Reseña Histórica. Boletín Estadístico, 2009. *Empresa Eléctrica Riobamba S.A. Volumen 1* pp 17, 18.
6. Cameron, G., Wilcox, D y Xifra, *Relaciones Públicas Estrategias y Tácticas*, Traduc. del inglés por Yago Moreno López, Octava Edición, Madrid: Pearson Educación S.A., 2006.
7. Castillo Esparcia, A. (2010). *Introducción a las relaciones públicas. Instituto de Investigación en Relaciones públicas*. España. Lucas Marín 1997, p.102
8. Cuenca Fontbona, J. (2010). “La investigación en la planificación estratégica de las relaciones públicas investigación aplicada y formativa: la auditoría de relaciones públicas” en *Las Relaciones públicas en la Sociedad del Conocimiento*. Asociación de Investigadores en Relaciones públicas (AIRP). España
9. Cutlip, S.M.; Center, A.H.; Broom, G.M. (2001). *Relaciones públicas eficaces*. Barcelona: Gestión
10. Dozier, D.M., Ehling, W.P. (1992). “*Evaluation of Public Relations Programs: What the Literature tell Us about their Effects*”, en J.E. GRUNIG (ed.) *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Hillsdale, New (NJ): Lawrence Erlbaum
11. Gonzales, Martín y Olivares, Socorro, *Comportamiento Organizacional*, México: Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V., 2007.

12. Gregory, A., (2000), *Planning and Managing Public Relations Campaigns*, London: Kogan Page, 2nd ed., (1st ed.: 1996) p.98
13. Grunig, J. y Hunt, T. (2000). *Dirección de relaciones públicas*. Edición adaptada por Jordi Xifra. Madrid: Gestión 2000. p. 76, 77, 83, 94, 95, 103
14. Herrera, M., Gabriela, *Vale la pena invertir en comunicación organizacional*. Ed. Mico Panoch, Argentina 2004.
15. Lucas Marin, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch. p 102.
16. Morley, M., (2002). *How to Manage Your Global Reputation. A Guide to the Dynamics of Internacional Public Relations*, London: Palgrave, p. 205
17. Otero, M.T. (2002). “*Relaciones públicas e investigación*”. Revista Comunicación, p.3
18. Página oficial Empresa Eléctrica Riobamba S.A. : www.eersa.com.ec
19. Pavlic, J.V., (1999). *La investigación en Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000
20. Robinson, E.J. (1969). *Public relations and survey research: achieving organizational goals in a communication contex*. New York: Appleton-Century-Crofts.
21. Rodriguez, Darío. *Gestión Organizacional, cuarta edición*, México: Alfaomega Grupo Editor, S.A., 2006.
22. Siliceo, A., Casares D., Gonzales J., *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional, Tercera edición*, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V., 1999.
23. Watson, T., & Noble, P. (2007). *Evaluating public relations: A best practice guide to public relations planning, research and evaluation*. London: Kogan Page Limited.
24. Wilcox y otros (2001) “*Relaciones públicas. Tácticas y Estrategias*” Octava Edición, Madrid: Pearson Educación S.A., 2006. (p. 205)
25. Xifra, J. (2005). *Planificación Estratégica de las Relaciones públicas*. Barcelona, España: Paidós, pp.180-184
26. Zuani, Elio Rafael; Laborda, Leopoldo, “*Fundamentos de Gestión empresarial*”. Editorial Valletta, Argentina – Buenos Aires. 2009, pp.28, 29, 35

ANEXOS.

ANEXO 1.

Entrevista al Sr. Gerente de la Empresa Eléctrica Riobamba S.A. Ing. Joe Ruales Parreño.

Esta entrevista se realizó en función de los diferentes proyectos de comunicación y socialización dentro de los cuales se desarrollaron actividades de información y capacitación que la empresa ha mantenido hasta la presente fecha.

A. FASE ESTRATEGICA

1. Del Modelo de Gestión Organizacional.

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

Bueno, dentro de la característica institucional la primordial es dar un servicio de energía eléctrica a nivel de nuestra área de concesión que es básicamente la Provincia de Chimborazo y realmente esto viene actualizándose o enfocándose dentro de la Planificación estratégica para establecer en función de este trabajo principal cuál es nuestra misión y cuál es nuestra visión que obviamente esto es un análisis que se lo hace a nivel de todos quiénes integramos la Empresa desde los accionistas hasta los trabajadores que son los que hacen la parte operativa pues, en cuanto a la misión es tener una excelencia, dar una excelencia en el servicio, tener una infraestructura tecnológica actualizada, tener un talento humano capacitado, y en cuanto a la visión a futuro es que tenemos la obligación de dar un suministro de energía eléctrica en las condiciones de efectividad y operatividad lo más adecuado a los estándares que están establecidos, todo esto también enfocado dentro de lo que es el cuidado del medio ambiente y el desarrollo que constituye el servicio de electricidad en la sociedad y en cuanto al tema de valores obviamente si elegimos un valor dentro de la planificación estratégica están claramente identificados, uno de ellos es dar una efectividad en el servicio ser efectivos en cuanto al servicio ser una empresa referente los pilares uno de los principales valores que se difunde y que vuelvo a insistir esto se hace en función de un tratamiento íntegro de todos quienes hacemos la Institución.

Análisis: La EERSA es una empresa de Servicio a la colectividad siempre orientada al mejoramiento continuo en todos los aspectos sólidamente constituida en cuanto a su misión visión y valores plenamente identificados por todo el personal que en ella labora.

1.2. ¿Qué modelo o perfil gerencial predomina en la Organización?

La empresa tiene una estructura piramidal, los accionistas mayoritarios, los accionistas son el Consejo Provincial, los Gobiernos Autónomos Descentralizados de la Provincia excepto el cantón Cumandá y uno de los accionistas que tiene gran representación acá es el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable ellos son la parte fundamental de la pirámide, la parte más relevante en cuanto se refiere a los accionistas que son los dueños de la Institución y luego pues está el tema de la Administración que es la Gerencia con sus diferentes Direcciones, la parte de apoyo igualmente que es Planificación, el tema de Comunicación, el tema de Seguridad Industrial son elementos, parte de la constitución de la Compañía que dan el soporte, apoyo a la Institución y viene la parte Operativa que es la que hace el trabajo para dar el servicio es la parte más robusta de la Empresa, bajo estas condiciones la estructura piramidal permite este gestionamiento de los objetivos y planteamientos que se tiene a nivel directivo para que se vayan desarrollando y haciendo realidad a través de la estructura operativa de la empresa.

Análisis: La estructura de la EERSA está plenamente determinada por una estructura Piramidal que va desde sus directivos hasta el personal operativo, donde cada uno de los departamentos de la institución y su personal tiene muy en claro cuál es su rol dentro de la empresa y todos apuntan a cumplir el plan estratégico cumpliendo a cabalidad con todas las funciones que desempeñan.

1.3. ¿La gestión de comunicación ocupa un espacio en los ejes estratégicos de la Organización?

Dentro de la Planificación Estratégica se considera justamente este tratamiento porque es un tema que es fundamental pero obviamente esto va a depender de las necesidades que se vayan generando y de la necesidad de información que se vaya planificando se de pues a conocer a la colectividad al ser un

servicio hay bastante información en cuanto a los términos técnicos o de orden técnico que se debe informar a nuestros clientes que son los que reciben el servicio de energía eléctrica y la otra parte fundamental es la información a lo interno todo esto está contemplado dentro de la planificación estratégica.

Análisis: La Gestión de Comunicación si ocupa un espacio dentro de los ejes de la EERSA, la comunicación externa dependerá de la necesidad que se genera en la colectividad, mientras que la comunicación interna y su gestión está contemplada dentro de la Planificación Estratégica como tal.

1.4. ¿Existen procedimientos organizacionales de control de gestión en la Organización? ¿Se emplean? ¿Con qué rigurosidad y periodicidad?

Los procesos se hacen anualmente, a través de las presupuestaciones correspondientes esto entra dentro de un filtro de análisis a través del ente regulador para que ellos vayan revisando cuáles de los requerimientos financieros se van a ejecutar o se van a aprobar para que sean ejecutados, entonces dentro de todo esto pues hay un seguimiento no solamente del área de comunicaciones sino de toda la empresa para que de acuerdo a los proyectos de acuerdo a la presupuestación que se va haciendo cada año se vayan desarrollando los proyectos que se hayan aprobado para la ejecución del año en el que se prevé se realicen las actividades que se van programando, entonces cada año se tiene que hacer un análisis de todo lo que se va programando y cómo se hace este chequeo es a través de la ejecución esa es una de las variables que han sucedido.

Análisis: Los procedimientos como tal no existen a menos que sean analizados y aprobados dentro del presupuesto, se entiende que si son necesarios se implementarán.

1.5. ¿La gestión de Comunicación está sometida a dichos procedimientos de control Organizacionales?

Al ser parte de una programación y de una planificación dentro de la planificación estratégica los planes operativos cada uno de los proyectos integrales de la empresa los diferentes proyectos que van desarrollándose en

cada una de las áreas tiene que ser medidos y Comunicación no puede quedarse fuera de esto, tiene que estar dentro de esta medición.

Análisis: La gestión de comunicación está sujeta a los procesos de medición y control que la empresa decida implementar o a los ya existentes.

2. De los Objetivos Organizacionales.

2.1. ¿Los objetivos estratégicos de la Organización se tiene en cuenta para llevar adelante la gestión de comunicación?

De hecho si no hay esta correlación entre lo que se plantea en el análisis de la planificación estratégica pues no habría esta conexión, todo tiene que estar conectado bajo los objetivos estratégicos.

Análisis: La gestión de comunicación mantiene una correlación directa con los objetivos estratégicos de la empresa.

2.2. ¿La gestión de comunicación está relacionada con el modelo de gestión, de liderazgo y la cultura de la Organización?

Sí.

2.3. ¿Existe un plan estratégico de comunicación que tenga relación directa con el Plan Estratégico de la Organización?

Existe un plan estratégico general de la empresa donde uno de los planes que integran o que están asociados a los objetivos estratégicos principales tiene relación con su pregunta, pero específico un plan estratégico de comunicación no, ninguna de las áreas maneja una estructura de su planificación estratégica, se lo hace en función del total de la estructura de la planificación estratégica en la que van participando todos, y todos en ese momento van planteando y alineándose a la planificación estratégica de la empresa, la general de la empresa.

Análisis: No existe un plan estratégico de comunicación, todos están ligados al plan general de la empresa, mientras se vaya desarrollando con la participación de todas las áreas se va generando la planificación estratégica general anual.

2.4. ¿Existen planes operativos de comunicación que estén en relación directa con los planes operativos de la Organización?

Se han generado planes estratégicos, pero la ejecución depende fundamentalmente de los recursos.

2.5. ¿La Organización ha determinado indicadores claros y precisos para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos?

La parte fundamental de todo esto de poder ejecutar una planificación o una programación está en la planificación estratégica y ahí se van definiendo los diferentes programas que se van a ir realizando año tras año, ahí se van definiendo las características, por ejemplo si se requiere hacer una promoción de seguridad, definimos en cuantos cantones se van a dar este tipo de programaciones para en función de eso decimos que vamos a poner como meta en este año hacer de 5 cantones pero lo hacemos en cada uno de los cantones ya definidos y en función de eso se van a dar las mediciones de que se cumplan o no se cumplan.

Análisis: Los Indicadores se van dando de acuerdo a los proyectos que se vayan implementando.

3. De los Objetivos de Comunicación.

3.1. ¿Se realizó algún estudio previo para definir que los objetivos de comunicación responden a las necesidades de la organización?

La necesidad de lo más fundamental que siempre se va repitiendo es en cuanto a los requerimientos de los usuarios la primera alimentación para nosotros en función de eso ir desarrollando las actividades porque somos 160000 usuarios los que manejamos como Empresa Eléctrica y vemos que la parte fundamental por ejemplo es el desconocimiento de cómo va una estructura primaria, en el desconocimiento de la seguridad industrial, en el desconocimiento de orden técnico que al ser una actividad netamente técnica no todos están preparados entonces en función de eso se van haciendo las retroalimentaciones a su nivel o al nivel que corresponda a nivel de Gobiernos

Autónomos Descentralizados, a nivel de usuarios y dando la información que a cada uno le compete.

Análisis: Los estudios previos se van dando acorde la necesidad de los diferentes tipos de usuarios que se manejan como empresa y de acuerdo al usuario se establece el tipo de estudio.

3.2. Los programas de socialización y comunicación, ¿se han definido con objetivos de producción, que verifican de manera continua su cumplimiento?

No como objetivo de producción, sino más bien como un objetivo de información ya que en nuestro tema al dar un servicio lo que tenemos que dar es una mayor información sobre el servicio hacia allá es el tema que se maneja para nosotros el tema de comunicación.

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

Parte principal es el tema de que todos deben participar y obviamente tiene que estar el área de Comunicación, tiene que participar para que conozca sobre todos los objetivos y estrategias que tiene la Empresa y cómo se van alineando cada una de las direcciones que forman parte de nuestra Institución, la parte asesora, la parte ya operativa misma y la parte administrativa obviamente dentro de todo lo que es planificación fundamental la estratégica, debe participar también.

Análisis: A medida que se va desarrollando la planificación estratégica de la empresa, el área de comunicación tiene participación directa en los objetivos de producción.

B. FASE TÁCTICA.

4. De las variables de interés a evaluar de los Objetivos de Resultado.

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

En ese tema, si bien no se tiene una definición clara y precisa en cuanto a lo que usted menciona sin embargo la parte fundamental de nuestro servicio nos da ya las pautas fundamentales, principales de lo que tenemos que enfocarnos en cuanto a comunicación y así se lo viene manejando y otro tema muy fundamental como tema de información es los medios en los que se puede dar esta información ya que por varios medios se puede llegar a dar una mejor focalización y llegar a quienes necesitan la información.

Análisis: Para llegar a la claridad conceptual necesaria se utilizan los canales y medios de comunicación necesarios que permiten tener el alcance adecuado y llegar con la información precisa a los interesados.

5. De las dimensiones e indicadores a medir de los Objetivos de Resultado.

5.1. ¿Se han determinado indicadores observables en la realidad que permitan verificar el cambio en la variable de comunicación?

Si, como le comentaba en cada uno de los proyectos que se van generando, están los índices que deben irse cumpliendo en función de las metas que deben ser medibles de lo contrario, si bien quedarían escritas no serían tan aplicables.

5.2. ¿Los indicadores permiten medir resultados una vez cumplimentada la acción de comunicación propuesta para cada objetivo de comunicación?

De hecho, si no hay esa medición no se podría analizar cómo se va avanzando el tema fundamental de esto es el tema de presupuesto para aplicar cualquier plan se debe tener los recursos, se pueden generar muchos proyectos, muchos planes pero si no existen los recursos, esto limita a que se pueda hacer, y en nuestro caso si es un tema limitante el tema de recursos porque nosotros recibimos a través de la tarifa nuestros ingresos que nos permite tener operación y a través de la tarifa el tema de inversiones mejoramiento en calidad del servicio, entonces hay mucho peso en cuanto a nuestros recursos se van destinando y fundamentalmente el tema de dar un buen servicio y la parte de medición se queda relegada porque no se cuentan con recursos

suficientes para poder desplegar mayor información, existen recursos definidos y en función de eso se van realizando las actividades que se han planificado.

Análisis: Existen los indicadores de medición pero están limitados por la asignación presupuestaria, los mismos se desarrollan de acuerdo a los proyectos de comunicación y en la medida que puedan ser verificables y medibles

ANEXO 2. INFORME DE SOCIALIZACIONES PRESENTADO POR EL DEPARTAMENTO DE RELACIONES PÚBLICAS A LA GERENCIA DE LA EERSA.



RESUMEN SOBRE SOCIALIZACION SOBRE LA SEGURIDAD EN EL USO DEL SERVICIO DE ENERGIA ELECTRICA

ANTECEDENTE:

La Empresa Eléctrica Riobamba S.A., al ser una empresa de excelencia con Infraestructura Tecnológica Innovadora, y que suministramos el servicio público de energía eléctrica en nuestra área de concesión con efectividad y transparencia, y que nos encontramos incluidos dentro del Plan del Buen Vivir, la Empresa con la finalidad de cumplir lo establecido en la Ley Orgánica de defensa del Consumidor, está empeñada en buscar el bienestar de los Abonados a quien damos este servicio y por esta razón ha planificado la realización de charlas sobre los riesgos eléctricos, desbroce de vegetación, distancias de seguridad de las viviendas hacia las construcciones.

Con este antecedente la empresa a través de la Jefatura de Relaciones Públicas se encuentra realizando socializaciones sobre los peligros de la energía eléctrica y sus consecuencias.

Objetivo

- Concientizar a la ciudadanía sobre los riesgos inherentes de la energía eléctrica.
- Difundir consejos que les sean útiles para evitar posibles riesgos eléctricos.
- Ayudar a la colectividad a entender el buen uso de la energía.
- Crear conciencia de la gravedad de las lesiones producidas por accidentes con electricidad.

El personal que realiza la Socialización:

- Ing. Tony Coronel, Ingeniero Eléctrico del Área de Operación y Mantenimiento.
- Lcda. Zulma García, Relacionadora Pública de la Empresa
- Ing. Alejandra Ricaurte, Asistente Relacionadora Pública de la Empresa

Infraestructura Utilizada.

- Trípticos en español y quichua.
- Banners en español y quichua.
- Personal que realizan mimos y zanqueros.
- Llaveros, esferos y gorras Institucionales.



ACTIVIDADES DESARROLLADAS DURANTE EL PRIMER CUATRIMESTRE 2014.

Iluminando tu vida

Fecha de Socialización:	28 enero del 2014
Comunidad:	Guamote - Matriz
Funcionarios que realizan la Socialización por parte de la EERSA:	Ing. Tony Coronel, Ingeniero Eléctrico del DOM, Lcda. Zulma García, Relacionadora Pública, Ing. Alejandra Ricaurte, Asistente de Relaciones Publicas.

Fecha de Socialización:	11 de febrero del 2014
Comunidad:	Cachaton San Francisco-Cacha
Funcionario del MAGAP:	Ing. Mercedes Gallardo
Funcionarios que realizan la Socialización por parte de la EERSA:	Ing. Tony Coronel, Ingeniero Eléctrico del DOM, Lcda. Zulma García, Relacionadora Pública, Ing. Alejandra Ricaurte, Asistente de Relaciones Publicas.

Fecha de Socialización:	11 de marzo del 2014
Comunidad:	San Francisco de Cunuguachai
Parroquia:	Calpi
Funcionario del MAGAP:	Ing. Jaime Pilco
Funcionarios que realizan la Socialización por parte de la EERSA:	Ing. Tony Coronel, Ingeniero Eléctrico del DOM, Lcda. Zulma García, Relacionadora Pública, Ing. Alejandra Ricaurte, Asistente de Relaciones Publicas.

Fecha de Socialización:	Viernes 21 de marzo del 2014
Lugar:	Mercado San Francisco
Administrador del Mercado:	Ing. Fernando Rivera
Funcionarios que realización Socialización EERSA:	Ing. Tony Coronel, Ingeniero Eléctrico del DOM, Lcda. Zulma García, Relacionadora Pública, Ing. Alejandra Ricaurte, Asistente de Relaciones Publicas.



Fecha de Socialización:	Miércoles 2 de abril del 2014 <i>50 Años iluminando tu vida</i>
Lugar:	Colegio de Bachillerato "Vicente Anda Aguirre"
Rector de la Institución Educativa:	Dr. Víctor Terán
Funcionarios que realizan Socialización por parte de la EERSA:	Ing. Tony Coronel Ingeniero Eléctrico del DOM, Lcda. Zulma García Relacionadora Pública, Ing. Alejandra Ricaurte Asistente de Relaciones Públicas.

Fecha de Socialización:	Jueves 3 de abril 2014
Lugar:	"Unidad Educativa Fiscal Nizag"
Rector de la Institución Educativa:	Lcdo. Hitler Guevara
Funcionarios que realizan Socialización por parte de la EERSA:	Ing. Gonzalo Vélez, Director de Operación y Mantenimiento, Ing. María Herrera, Ingeniera Eléctrica del DOM, Ing. Ludwing Loza, Jefe de Generación (e), Ing. Tony Coronel Ingeniero Eléctrico del DOM, Lcda. Zulma García Relacionadora Pública, Ing. Alejandra Ricaurte Asistente de Relaciones Públicas.

Cordialmente,


Lcda. Zulma García

RELACIONADORA PÚBLICA EERSA