



# UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

*La Universidad Católica de Loja*

## ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE LICENCIADO EN ASISTENCIA GERENCIAL Y  
RELACIONES PÚBLICAS

**Medición y evaluación en comunicación estratégica.**

**Caso de estudio Andes Petroleum Ecuador Ltd.**

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

**AUTOR:** Pacheco Sandoval Sandra Magdalena

**DIRECTOR:** Ramos Alejandro Yessenia Beatriz

**CENTRO UNIVERSITARIO QUITO**

**2014**

## **APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN**

Licenciada.

Yessenia Beatriz Ramos Alejandro.

**DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN**

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: Medición y evaluación en comunicación estratégica caso de estudio Andes Petroleum Ecuador Ltd. realizado por Pacheco Sandoval Sandra Magdalena, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, noviembre de 2013

Yessenia Beatriz Ramos Alejandro

**DIRECTORA DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS**

“Yo Pacheco Sandoval Sandra Magdalena declaro ser autora del presente trabajo de fin de titulación: Medición y evaluación en comunicación estratégica caso de estudio Andes Petroleum Ecuador Ltd., de la Titulación de Licenciado en Asistencia Gerencial y Relaciones Públicas siendo la Lic. Yessenia Beatriz Ramos Alejandro directora del trabajo de fin de titulación; 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”

Pacheco Sandoval Sandra Magdalena

C.I.: 0502208770

## **DEDICATORIA**

A mi hijo Felipe por quien cada día mi vida tiene sentido, el testigo silencioso de mis luchas cotidianas a quien con su sonrisa ilumina mi vida y me da las fuerzas necesarias para luchar y conseguir mis metas.

A él mi inspiración, mi fortaleza, mi vida y la culminación de este trabajo y lo que representa.

## **AGRADECIMIENTO**

La gratitud es lo más noble y sublime en la vida del ser humano y es por ello que:

Por este medio, quiero en primer lugar agradecer a Dios por ser el motor de mi vida y quien siempre me acompaña en cada paso que doy.

A Jaime, por su apoyo incondicional por su cariño y paciencia.

A mi Familia, en especial a mis hermanas quienes con su apoyo han sido un pilar fundamental para que culmine exitosamente este ciclo universitario.

A la Universidad Técnica Particular de Loja por abrirnos sus puertas y darnos la posibilidad de superarnos en una modalidad abierta, preparándonos para un presente y futuro competitivo.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACION .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORIA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	vi
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I MARCO REFERENCIAL .....	6
1.1.    La organización: Andes Petroleum Ecuador Ltd – PetroOriental.....	7
1.2.    Antecedentes.....	8
1.3.    Visión. ....	9
1.4.    Misión.....	9
1.5.    Valores y Razón de Existir. ....	9
1.5.1    Valores.....	9
1.6.    Manejo Tipográfico. ....	11
1.6.1.    Cromática del Logo. ....	12
1.6.2.    Slogan.....	13
1.7.    Publicidad. ....	18
1.8.    Intranet.....	18
1.9.    Página WEB. ....	19
1.10.    Medios de Comunicación. ....	19
1.11.    Campañas Internas. ....	19
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL .....	22
2.1.1.    Las Organizaciones como sistemas orientados a objetivos.....	24
2.1.2.    Los comportamientos organizativos y la comunicación. ....	25
2.1.2.1.    El Management Científico. ....	26
2.1.2.2.    Las Relaciones Humanas. ....	26
2.1.2.3.    La Teoría de Sistemas. ....	26
2.1.3.    El enfoque sistémico y los modelos de relaciones públicas.....	27
2.1.4.    La planificación estratégica en comunicación: el modelo RACE. ....	30
2.1.4.1    El modelo RACE.....	31
2.1.5.    La función de la evaluación en planificación estratégica en comunicación ..	34
2.2.    Medición y evaluación en Comunicación Estratégica. ....	35
2.2.1.    La función de Evaluación. ....	36
2.2.2.    Medición y Evaluación.....	38

2.2.3.	Métodos de medición y evaluación.....	39
2.2.3.1	Índice de percepción mediática.....	39
2.3.	El Modelo “Communication Management Bridge”.....	40
2.3.1.	Supuestos teóricos metodológicos.....	42
2.3.2.	Fases y actividades del modelo.....	43
2.3.3.	Fase estratégica: planificación de la evaluación.....	44
2.3.3.1	Alineación con el modelo de gestión organizacional.....	45
2.3.3.2	Selección de objetivos organizacionales.....	45
2.3.3.3	Definición de los Objetivos de Comunicación.....	46
2.3.4.	Fase táctica: diseño de la medición.....	47
2.3.5	Fase operativa: medición.....	48
2.3.5.1	Establecer los niveles y dispositivos de medición.....	50
2.3.5.2.	Elaboración de cuadros de mando y cálculo de los índices.....	51
2.3.5.3.	Diseñar los reportes y presentaciones.....	51
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO.....		53
3.1.	Diseño de la Investigación.....	54
3.2.	Variables de Estudio.....	54
3.3	Unidades de Análisis y Temporalidad.....	55
3.4	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	56
CAPÍTULO IV TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....		60
4.1.	Fase Estratégica.....	63
4.1.1	Modelo de gestión organizacional Andes Petroleum Ecuador Ltd.....	63
4.1.2.	Objetivos Organizacionales.....	64
4.1.3.	Objetivos Comunicacionales.....	65
4.2.	Fase Táctica.....	65
4.2.1	Variables de interés a evaluar de los objetivos de resultado.....	65
4.2.2.	Dimensiones e indicadores a medir de los objetivos de resultado.....	66
4.3.	Fase Operativa.....	66
4.3.1.	Niveles y Dispositivos de Medición.....	66
4.3.2.	Tratamiento de Resultados.....	67
4.3.3.	Reportes e Informes.....	67
CAPÍTULO V ANÁLISIS DE RESULTADOS.....		68
5.1.	Fase Estratégica.....	69
5.2.	Fase Táctica.....	72
5.3.	Fase Operativa.....	73
CAPÍTULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		75
BIBLIOGRAFIA.....		78
ANEXOS.....		80

## **RESUMEN**

La función de la comunicación en las organizaciones consiste en planificar, gestionar y evaluar las relaciones con los públicos internos y externos en relación directa a los objetivos de la organización.

El presente trabajo tuvo como finalidad analizar el proceso de planificación estratégica en comunicación a partir del modelo para la medición y evaluación en la empresa Andes Petroleum Ecuador Ltd.

Esta investigación manejó los métodos y las herramientas utilizados en distintos casos de éxito para la medición de la comunicación.

El resultado proporciona nuevos esquemas de entendimiento del aporte de comunicación a la organización.

**PALABRAS CLAVES:** medición, comunicación interna, objetivos, organización



## **ABSTRACT**

The role of communication in organization is to plan, manage and evaluate relationships with internal and external audiences in direct relation to the objectives of the organization.

This study was designed to determine how the specific objectives of strategic management of internal communication from the model for measuring and evaluating the company Andes Petroleum Ecuador Ltd.

Strategic management of internal communication has been transformed into a vector of fundamental competitiveness in new organizational scenarios.

The investigation operation the methods and tools used in a series of successful cases to measure of communication.

The result showing new schemes for understanding the contribution of communications to an organization.

**KEYWORDS:** measurement, communication internal, objectives, organization

## INTRODUCCIÓN

La gestión de comunicación es uno de los procesos fundamentales en todas las empresas, ya que detecta posibles acciones comunicativas internas y externas que posteriormente se las puede aplicar a través de una política de comunicación, analizando sus fortalezas y debilidades internas, así como sus oportunidades y amenazas externas.

Una adecuada planificación estratégica de comunicación puede generar un buen clima laboral, lo cual se verá reflejado en el aumento de productividad de la empresa.

Una organización que se considere culturalmente comunicativa, promueve el mejoramiento de las relaciones interpersonales, fomentando el trabajo en equipo y promoviendo la construcción de ideas y sugerencias.

El objeto de este estudio es la Planificación Estratégica en Comunicación específicamente gestión de la comunicación en la empresa Andes Petroleum Ecuador Ltd.

La investigación se va a limitar a la selección del Programa de Comunicación “Orgullo Andes” desarrollado durante el año 2013, sobre el cual se llevará adelante el diagnóstico y resultados.

El trabajo de investigación “Medición y Evaluación de la Comunicación en el Ecuador” tiene como objetivo general demostrar a través del estudio del caso de Andes Petroleum Ecuador Ltd. durante 2013, que la planificación estratégica en comunicación, incluida la función de medición y evaluación de resultados, permitan determinar el aporte de la gestión de comunicación a los objetivos de la Empresa.

Los objetivos específicos determinados para el presente trabajo se detallan a continuación:

- Realizar una aproximación a la realidad de la empresa Andes Petroleum Ecuador Ltd.
- Analizar el programa “Orgullo Andes” mediante la aplicación de un modelo de medición y evaluación y su contribución a los objetivos de la empresa durante el año 2013.
- Aportar mejoras para la planificación estratégica en la organización, con especial énfasis en la función de la evaluación.

Es válido mencionar que esta iniciativa en comunicación se complementa con herramientas de medición y análisis de impacto, cuya estructura surge de las posibilidades de acceso a medios y contactos personales con el público involucrado.

Esta investigación es la fase cumbre de experiencias que han enriquecido mi formación profesional y la oportunidad de explorar nuevos conocimientos, percibir de cerca el valor de la comunicación y la importancia de esta como herramienta indispensable para lograr excelentes resultados.

Durante el desarrollo del presente trabajo se presentaron dificultades para la obtención de información, el factor tiempo de parte de la empresa objeto de estudio fue un limitante, sin embargo se logró subsanar todos los percances y cumplir con la investigación propuesta.

A continuación un breve resumen de la estructura y contenidos planificados en el desarrollo de este trabajo que se presenta en seis capítulos que se abordaron con amplitud apoyados de herramienta administrativas, con las cuales se pretende acercar lo teórico a la realidad de Andes Petroleum Ecuador Ltd. mediante la recopilación de información valiosa y necesaria que aporte al estudio de esta investigación.

En el capítulo I se expone el Marco Referencial de la Empresa en él se describe los rasgos generales mediante una descripción detallada y sistematizada así como el análisis de la documentación, memorias y perfiles digitales.

En el capítulo II se elaboró el Marco Teórico Conceptual el mismo que incluye conceptos básicos y una síntesis descriptiva del modelo de medición y evaluación en comunicación estratégica a implementar.

En el siguiente capítulo III, se presenta de forma general la metodología bajo la cual se ejecutó la investigación, la misma que prevé un diseño de tipo exploratorio y descriptivo, mediante la combinación metodológica de tipo cualitativa, que incluya la configuración de técnicas de análisis documental, entrevistas semi-estructuradas y observación directa sobre el caso de estudio.

Posteriormente en el capítulo IV se describe el trabajo de investigación realizado en la Empresa y el diagnostico general de cada una de las variables de comunicación utilizadas en el Programa de Comunicación.

En el Capítulo V se detalla en ilustraciones el análisis e interpretación de datos.

Finalmente en el Capítulo VI se presentan las conclusiones y propuestas de mejoras que aporten soluciones a la problemática definida en la etapa de investigación.

**CAPÍTULO I**  
**MARCO REFERENCIAL**

### **1.1. La organización: Andes Petroleum Ecuador Ltd – PetroOriental.**

Andes Petroleum Ecuador Ltd y PetroOriental S.A. son empresas dedicados a la explotación de petróleo en el Ecuador.

Sus principales accionistas son CNPC (Corporación Nacional de Petróleo de China) con una participación de 55% y SINOPEC (China Petroquímica Corporación) con el 45% del paquete accionario, ambas gigantes industriales, consagradas como líderes del conglomerado empresarial a nivel mundial.

Andes Petroleum Ecuador Ltd. desarrolla sus operaciones en el Bloque Tarapoa y en la Estación de Almacenamiento y Transferencia de Lago Agrio que se encuentran ubicados en la provincia de Sucumbíos. Por su parte PetroOriental S.A. tiene asignada los bloques 14 y 17, ubicados en las provincias de Francisco de Orellana y Pastaza.

Se dispone además del 36.26% de las acciones del Oleoducto de Crudos Pesados (OCP) que opera desde el 2003 por gestión de la empresa privada y es el segundo oleoducto principal que tiene el país para transportar crudo desde la Amazonia hasta la Costa Ecuatoriana. (Memorias Andes Petroleum Ecuador Ltd., 2013)

En sus siete años de gestión, los aportes de la producción petrolera y tributaria de Andes Petroleum Ecuador Ltd y PetroOriental S.A. han significado importantes ingresos a las arcas fiscales del país, con lo que han contribuido sustantivamente al desarrollo nacional. Los frutos de esta actividad han sido ostensiblemente beneficiosos para el desarrollo del Ecuador, en una muestra permanente del compromiso que tienen con el mismo y su gente. Andes Petroleum Ecuador Ltd. está registrada con personería jurídica bajo la siguiente razón social:

Andes Petroleum Ecuador Ltd.

Avenida Naciones Unidas E10-44 y República de El Salvador

Teléfono: (593-2) 2988-500 Fax: (593-2) 2970-271

[www.andespetro.com](http://www.andespetro.com)

Quito – Ecuador

## **1.2. Antecedentes.**

De acuerdo a información obtenida de las Memorias Andes Petroleum Ecuador Ltd. (2013) a lo largo de los últimos 42 años la extracción del petróleo en la Región Amazónica ha operado una misma empresa petrolera, la cual por distintas razones y después de algunos años de operación, ha sido vendida y comprada por una empresa diferente, es así que esta empresa a lo largo del tiempo que lleva operando en el Ecuador, ha sufrido cambios en su nombre dependiendo de su nuevo propietario.

Los nombres por los cuales ha pasado la petrolera han sido:

- City Ecuatoriana Production Company, Empresa Ecuatoriana operó años 1970 – 1990
- City Investing Company Limited, Empresa Americana, opero años 1990 – 1997
- PACALTA, Empresa Canadiense, opero años 1997 - 1999
- AEC Ecuador, Empresa Canadiense, opero años 2000 – 2002
- ENCANA Ecuador, Empresa Canadiense, opero años 2002 – 2006
- Andes Petroleum Ecuador Ltd, Empresa China opera desde 2006 hasta la actualidad.

Andes Petroleum Ecuador Ltd y PetroOriental S.A. son empresas de origen privado, su actividad principal está enfocada y relacionada con el sector energético en la exploración y explotación de hidrocarburos ajustada a un marco de respeto del medio ambiente y aportando beneficios a las comunidades en donde desarrollan su actividad.

De acuerdo a la información obtenida de las memorias de la empresa, en estos últimos siete años, la industria petrolera ecuatoriana vive una nueva etapa, la llegada de las empresas estatales extranjeras constituye un cambio de época para el sector petrolero, puesto que ahora las relaciones comerciales se manejan entre Estados y por ello, priman intereses binacionales sobre los réditos económicos en un marco de bienestar social (Memorias Andes Petroleum Ecuador Ltd., 2013).

En el año 2010 se llevó a cabo la firma con el Estado Ecuatoriano de los Convenios Modificatorios al Contrato de Prestación de Servicios para la Exploración y Explotación de Hidrocarburos correspondientes a los bloques de Tarapoa, en este caso la vigencia del contrato se extiende hasta el año 2025 y en el caso de los bloques 14 y 17 del Sur, el convenio finaliza en el año 2018.

Los lineamientos de acción sobre los que Andes Petroleum Ltd, enfoca toda su capacidad son tres y se detalla a continuación:

1. Utilizar los estándares operacionales que garantizan la seguridad de sus empleados y la protección del ambiente y, al mismo tiempo, maximizar la producción utilizando tecnología de punta de acuerdo a las necesidades de la empresa.
2. Incrementar las reservas de petróleo a través de inversiones eficientes de exploración y desarrollo que permitan aumentar la producción.
3. Expandir sus operaciones en Latinoamérica sobre la base del vasto conocimiento adquirido en la industria del petróleo y gas.

### **1.3. Visión.**

Ser reconocida como la Compañía Líder de petróleo y gas en Latinoamérica operada con seguridad y eficiencia por nuestro talentoso equipo multicultural en armonía con el ambiente y la sociedad.

### **1.4. Misión.**

Producción de petróleo y gas utilizando los más altos estándares en el proceso.

### **1.5. Valores y Razón de Existir.**

Cada miembro de esta organización es importante y es parte del engranaje de culturas, disciplinas y habilidades, las que de manera integral, apoyan nuestra razón de existir como Compañía y como parte importante de la sociedad.

#### **1.5.1. Valores.**

- Enfoque al desempeño excelente.
- Orientación al trabajo en equipo.
- Responsabilidad Social.





Figura 1. Los valores compartidos como un solo equipo.

Fuente: Corporativa Andes Petroleum Ecuador Ltd. (2010) Valores. Intranet Privada Corporativa Andes Petroleum [consultado 02/06/2014]

La identidad Visual Corporativa de Andes Petroleum Ecuador Ltd. y PetroOriental S.A. recoge los basamentos de la imagen interna y externa de la Empresa, reflejada en todas las visualizaciones previsibles de las tres marcas, y fija las reglas claras en los aspectos formales en la comunicación diaria que se genera con la sociedad. A la par, establece variaciones en las marcas y normas que regulan sus aplicaciones de manera coherente. (Andes Petroleum Ecuador Ltd., 2010)

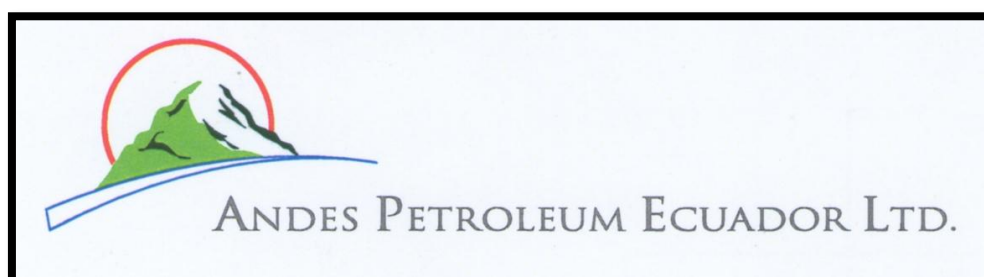


Figura 2. Logo Andes Petroleum Ecuador Ltd.

Fuente: Corporativa Andes Petroleum Ecuador Ltd. (2010) Logos. Manual de Identidad Corporativa Andes Petroleum. [consultado 06/06/2014].

De acuerdo a la información presentada en el Manual de Identidad Corporativa, este logo se trata de una abstracción en trazos sueltos y espontáneos de una gran montaña que relaciona el grafismo con la idea de una región andina. Como base de este grafismo una franja que refleja más agilidad y vanguardismo. Un semicírculo en el fondo representa un sol siempre naciente y un horizonte despejado. (Andes Petroleum Ecuador Ltd., 2010)

En conjunto el isotipo revela la idea de la armonía entre la naturaleza y el desarrollo energético, conceptos que conviven en un mismo espacio gráfico.

La marca y logo Andes Petroleum Ecuador Ltd. deben usarse para todo tipo de información, comunicación, material corporativo relacionados con Quito, Bloque Tarapoa y Estación de Almacenamiento y Transferencia de Lago Agrio.

### 1.6. Manejo Tipográfico.

Se debe utilizar la tipografía Helvética y Verdana para textos corporativos.

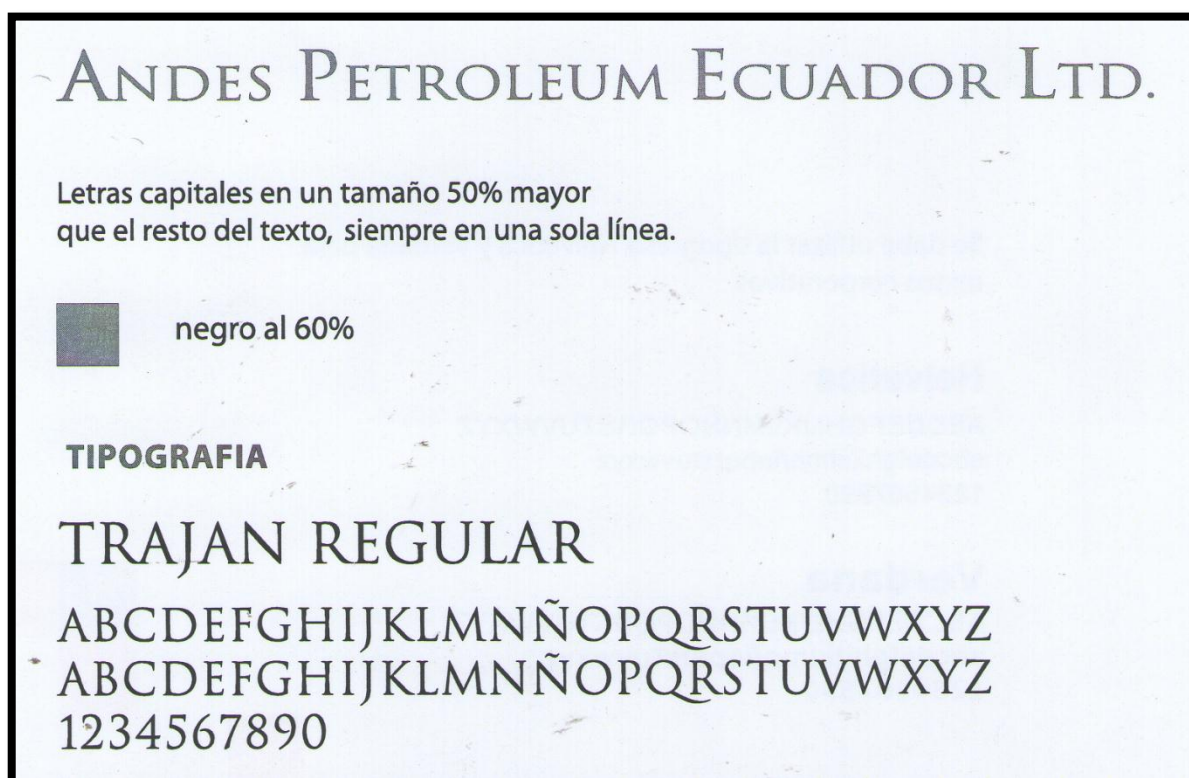


Figura 3. Manejo Tipográfico.

Fuente: Corporativa Andes Petroleum Ecuador Ltd. (2010) Logos. Manual de Identidad Corporativa Andes Petroleum. [consultado 06/06/2014].

### 1.6.1. Cromática del Logo.

En esta parte se hace referencia a los colores que complementan las formas del diseño en este caso el azul, rojo, verde y negro.

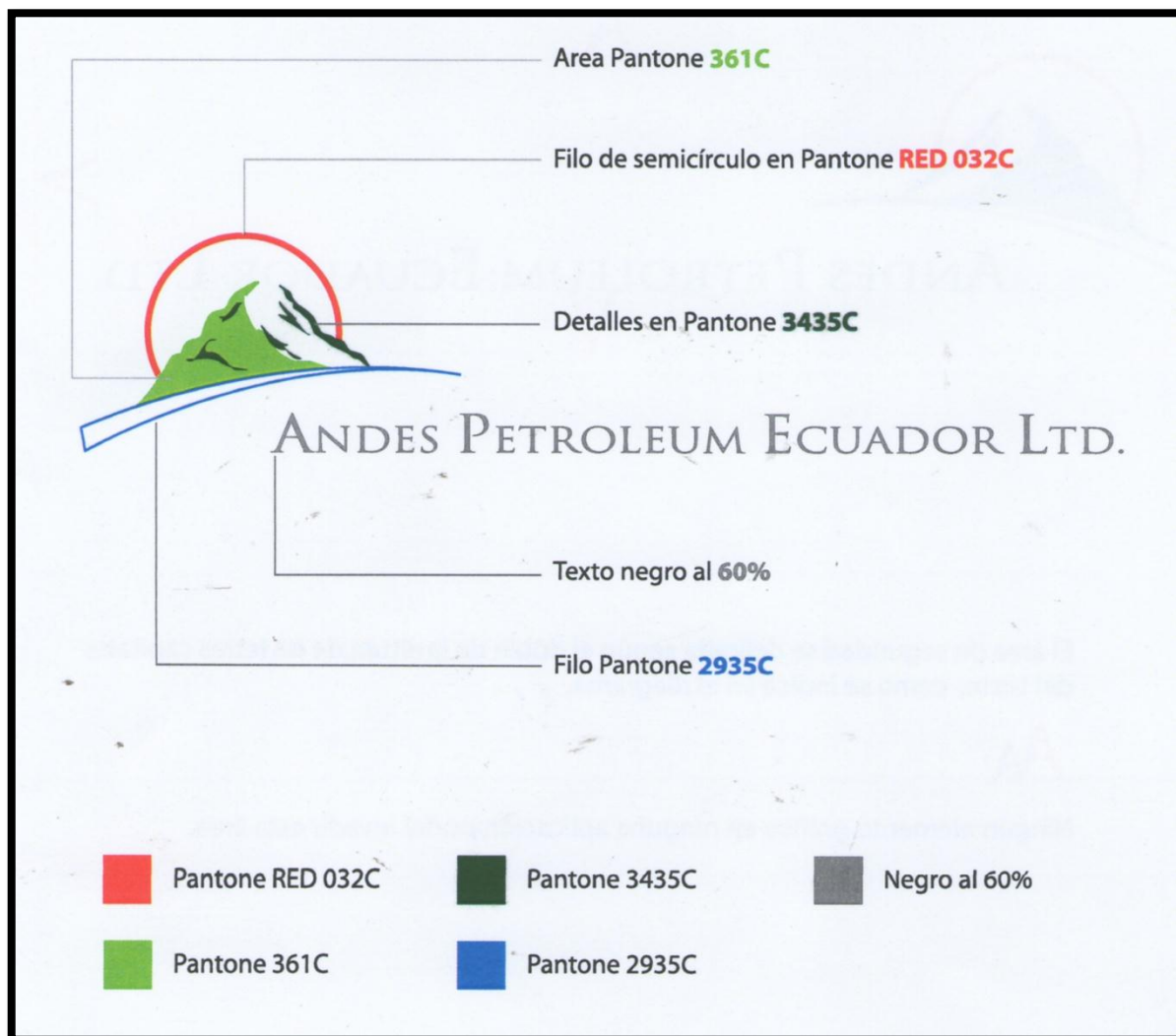


Figura 4. Cromática del Logo.

Fuente: Corporativa Andes Petroleum Ecuador Ltd. (2010) Logos. Manual de Identidad Corporativa Andes Petroleum. [Consultado 06/06/2014].

### 1.6.2. Slogan.

El Slogan de Andes Petroleum Ecuador Ltd. se enfoca en su capacidad de trabajo con la convicción de realizar sus actividades con el menor impacto ambiental y social posible y el mismo es: **"Energía y Ambiente en Armonía"** (Andes Petroleum Ecuador Ltd., 2010)

Aunque la petrolera desarrolla sus actividades hidrocarburíferas en el Oriente Ecuatoriano en la provincia de Sucumbios en el Bloque Tarapoa y en los Bloques 14 y 17, en la provincia de Orellana y Pastaza. Los hidrocarburos explotados por estas empresas se localizan a lo largo de la "Cuenca Oriente Ecuatoriana" que guarda la compleja historia de la evolución geológica del Ecuador, en trampas estratigráficas y estructurales situadas en las formaciones Tena, Napo y Hollín; sus oficinas centrales están ubicadas en Quito en la Av. Naciones Unidas y República del Salvador Edificio City Plaza.



Figura 5. Bloques de Operación.

Fuente: Corporativa Andes Petroleum Ecuador Ltd. (2010) Bloques de operación. Disponible en [www.andespetroleum.com](http://www.andespetroleum.com) [consultado 02/06/2014].

La función de la Comunicación en la empresa está a cargo de la Gerencia de Asuntos Públicos o Corporativos la misma que tiene un sentido estratégico y comprende todas las áreas específicas a cargo de las tareas propias de la comunicación y la relación con los stakeholders (actores clave que se ven afectados por las decisiones de una empresa, agrupa trabajadores, organizaciones sociales, accionistas, etc.).

La función dentro la estructura de la empresa requiere mantener un vínculo estrecho con la alta dirección o presidencia como podemos ver en el Organigrama, además ya que maneja temas muy sensibles para la imagen corporativa, requiere interactuar y frecuentemente tejer relaciones de coordinación con las demás Gerencias. De la misma manera se encarga del caso de los asuntos regulatorios, coordinados normalmente con las áreas legales; la comunicación financiera que se realiza de forma compartida con Finanzas y la comunicación interna en conjunto con el Área de Talento Humano, por esta misma dinámica de permanente cambio de entorno, su labor debe dedicarse también a enfrentar situaciones que surgen de forma inesperada.

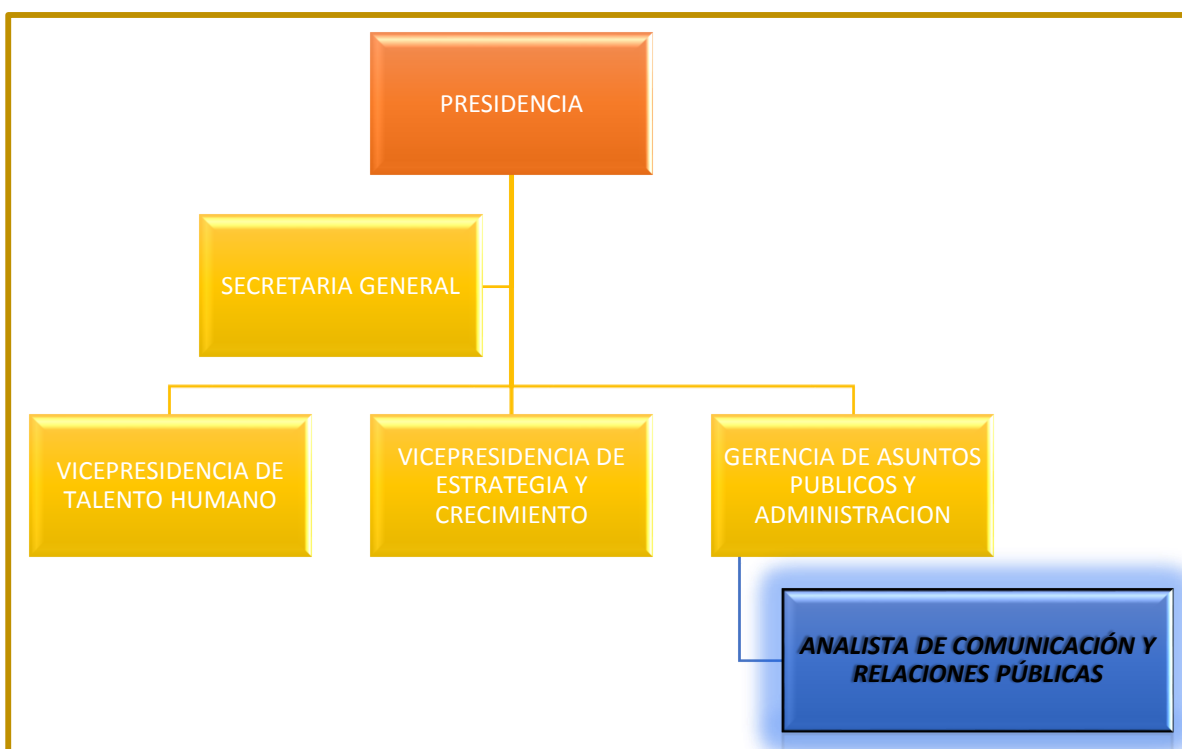


Figura 6. Organigrama Andes Petroleum Ecuador Ltd. – PetroOriental S.A.

Fuente: Corporativa Andes Petroleum Ecuador Ltd. (2010) Estructura Organizacional. Intranet Privada Corporativa Andes Petroleum [consultado 02/06/2014].

De acuerdo a información recolectada de las Memorias Andes Petroleum Ecuador Ltd. (2013), se relaciona con los siguientes grupos que constituyen sus públicos:

- **Instituciones Nacionales de Gobierno**
  - Ministerio del Ambiente- MAE
  - Ministerio de Recursos No renovables - MRNNR
  - Consejo Nacional de Electrificación - CONELEC
  - Ministerio de Relaciones Laborales
  - Ministerio del Interior
  - Instituto Nacional de Patrimonio Cultural - INPC
  - Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social - IESS
  - Ministerio de Salud Pública - MSP
  - Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Cultos.
  
- **Gobiernos Locales**
  - Prefectura Sucumbíos
  - Prefectura Orellana
  - Gobernación de Sucumbíos
  - Gobernación Orellana
  - Alcaldía Tarapoa
  - Alcaldía Cuyabeno
  - Alcaldía Lago Agrio
  - Alcaldía Cascales
  - Alcaldía Sucumbíos Alto
  - Alcaldía Shushufindi
  - Alcaldía Putumayo
  - Francisco de Orellana
  - Joya de los Sachas
  - Aguarico
  - Loreto
  - Dayuma
  
- **Comunidades**
  - Rodrigo Borja

- Sata Rosa
  - Tobeta
  - CK R Tiputini
  - Miguaguno
  - Tiguano
  - Trebo
  - Los Reyes
  - Pindo
  - Buenos Amigos
  - Unión 2000
  - Vencedores del Oriente
  - Tarapoa
  - San José
  - Aguas Negras
  - Las Palmas
  - Rey de los Andes
  - 26 de Junio
  - El Triunfo
  - Unión y Progreso
  - La Libertad
  - Cóndor Mirador
  - Pacayacu
  - Dureno.
- **Organizaciones Indígenas**
    - Waorani
    - Quichua
    - Shuar
    - Tarapoa
    - Sionas ONISE
    - Secoyas OISE
- **Contratos**
    - Proveedores
    - Consultores

- **Organizaciones No Gubernamentales (ONG)**

Nacionales y Extranjeras

- **Industrias de Petróleo**

- PAM EC PetroAmazonas
- REPSOL
- PETROBRAS
- PETROBELL
- PETROSUD
- OCP

- **Socios de Negocio**

- SINOPEC
- CNPC
- OPIC
- Industrias Chinas

Andes Petroleum Ecuador Ltd – PetroOriental posee un Área de Comunicación conocida como “**Asuntos Públicos y Administración**” y se estructura de la siguiente manera:

Gerencia de Asuntos Públicos -Responsable: Marisol Polo A.

Analista de Relaciones Públicas – Responsable: Gabriela Cornejo Coello

Presupuesto: Es el 30% del total de Operaciones.

El Área de Asuntos Públicos tiene varias formas de interacción a nivel interno, siendo esta su mayor incidencia para el asesoramiento respectivo y la autorización para emitirse en ciertos casos.

Según el Manual de Identidad Corporativa (2010), los medios de comunicación interna son:

- Intranet
- Anuncios - Colibrí
- Noticias corporativas - Colibrí
- Campañas internas



Dado que se trata de una empresa Multinacional con accionistas internacionales mantienen una política de difusión externa en medios escritos como en las principales revistas de difusión nacional con la finalidad de publicar los rankings más importantes.

Las tareas de difusión están a cargo exclusivo del área de Asuntos Públicos de la Oficina del Presidente con el objetivo de asegurar que el personal esté debidamente informado sobre las actividades e incidencias cotidianas.

En lo externo Asuntos Públicos debe precautelar cualquier tipo de sobre-exposición de las marcas de la Compañía y asegurar que la ciudadanía las recuerde con precisión y oportunidad.

Para Andes Petroleum Ecuador Ltd., la política de Comunicación es una herramienta para la relación específica con sus públicos que se han evidenciado como estratégicos para la empresa.

Esta política recoge los objetivos de la comunicación de la empresa y las acciones que se van a llevar a cabo para alcanzarlos; así como la descripción de los instrumentos a utilizarse para tal fin, además de precautelar cualquier tipo de sobre-exposición de las marcas de la Compañía y asegurar que sus públicos las recuerde con precisión y oportunidad.

El objetivo de esta política es: “Establecer criterios básicos para la comprensión del proceso de difusión de mensajes corporativos al interior y exterior de la Compañía”

Los instrumentos a utilizar en la difusión de esta política se describen a continuación:

### **1.7. Publicidad**

La publicidad es una forma de comunicación impersonal, masiva y de largo alcance que permite informar, persuadir o recordar a un grupo objetivo acerca de los productos, servicios e ideas, con la finalidad de atraer a posibles espectadores, usuarios, compradores, seguidores u otros.

### **1.8. Intranet**

Es un importante medio de difusión interna en la Empresa. Es una herramienta que permite divulgar información de la compañía a los empleados con efectividad y oportunidad.

La Intranet de Andes Petroleum Ecuador Ltd, cuenta con varias secciones que permiten transmitir y profundizar el conocimiento de las diferentes áreas y departamentos.

En este espacio se publica:

- ✓ Información de todos los departamentos y áreas de la Compañía.
- ✓ Noticias tanto interna como externas relacionadas con el Negocio.
- ✓ Información y aplicaciones que necesitan conocer y usar los empleados y contratistas.
- ✓ Datos Corporativos
- ✓ Procedimientos, formularios y Plantillas
- ✓ Resultados de encuestas, proyectos o programas realizados
- ✓ Anuncios Corporativos
- ✓ Noticias Corporativas
- ✓ Noticias de la Industria

### **1.9. Página Web**

Herramienta electrónica que provee información de las empresas sobre sus actividades, trasciende lo nacional para estar disponible a millones de personas en todo el mundo.

### **1.10. Medios de Comunicación**

Instancias públicas o privadas cuya tarea es la difusión y el intercambio de conocimientos actuales basados en los hechos cotidianos, privados o públicos, locales, nacionales o mundiales denominados noticias.

### **1.11. Campañas Internas**

Es un conjunto de herramientas y acciones producto de estrategias de comunicación para promocionar programas o proyectos departamentales.

El Área de Asuntos Públicos, en conjunto con los diferentes departamentos de la compañía trabajara para determinar sus requerimientos y necesidades, como facilitador de las campañas comunicacionales más apropiadas que contribuyan a sus objetivos y necesidades, delimitando el uso adecuado de la imagen corporativa de acuerdo a las normas establecidas en el manual de Imagen Corporativa.

En esta campaña se ha incluido un “sistema de mensajería” como una herramienta electrónica que permite difundir comunicaciones publicadas en la Intranet enviadas por diversas áreas de la organización hacia todas las locaciones de trabajo de la empresa.

Cualquier tipo de mensaje o expresión general que deba ser de conocimiento masivo en la Organización, debe ser autorizado por la Oficina del Presidente a través de su Área de Asuntos Públicos.

No es permitido enviar información corporativa masiva vía correo electrónico, los anuncios corporativos son las herramientas diseñadas para tal efecto.

El sistema de mensajería tiene programado listas de distribución por departamentos y por zonas de operación. (Quito, Tarapoa y Kupi).

El Área de Asuntos Públicos deberá ser consultada en caso de duda sobre el mecanismo adecuado de comunicación. Todo material promocional (hojas, volantes, folletos, etc.) que no pertenezca a la Empresa no podrá ser difundido bajo ninguna circunstancia.

La Compañía considera con mucho cuidado la participación en los medios de comunicación consciente de la importancia y la influencia de dichos medios en la construcción, conservación e incluso destrucción de la reputación e imagen pública de cualquier persona natural o jurídica, nacional o internacional.

Para términos publicitarios el Área de Asuntos Públicos utiliza esta herramienta a través de la selección de medios con el objeto de promocionar y dar a conocer sus aportes reales al País así como las características de sus actividades tendientes al respeto al hombre, la comunidad, la naturaleza mediante la utilización de tecnología de punta.

Los medios se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Escritos: periódicos, revistas, internet (bloggers).
- Audiovisuales: cine, televisión, internet, televisión digital, radio.

El área de Asuntos Públicos trabaja en planes comunicacionales que permiten tener contacto con varios medios de comunicación, revistas y periódicos en especial, para que aparezca reiteradamente el mensaje de la empresa sin hacer campañas masivas, enfatizando en la penetración hacia sectores definidos, del Oriente Ecuatoriano en particular.

## Ejemplo:

El día jueves 5 de Junio del año 2014 se celebró el día mundial del ambiente razón por la cual la empresa Andes Petroleum Ecuador Ltd. realizó una publicación en el Periódico Independiente de las provincias de Sucumbíos, Orellana, Napo y Pastaza un extracto de su labor amigable con el medio ambiente resaltando la responsabilidad con la que trabaja la empresa.

Se ha realizado una publicación en este medio de forma impresa y digital la cual se adjunta.



Figura 7: Día Mundial del Medio Ambiente.

Fuente: Prensa Escrita Diario Independiente (2014) Día Mundial del Ambiente. p.16.

El Área de Asuntos Públicos trabaja en planes comunicacionales que permiten tener contacto con varios medios de comunicación, revistas y periódicos en especial, para que aparezca reiteradamente el mensaje de la empresa sin hacer campañas masivas, enfatizando en la penetración hacia sectores definidos del Oriente Ecuatoriano.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL**

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

Uno de los aspectos esenciales en cualquier grupo u organización está definido por la comunicación, en el ámbito laboral aparece como un elemento fundamental e imprescindible para que las relaciones internas y externas de las empresas sean efectivas.

Algunos autores indican que, “toda organización funciona con base en los procesos de comunicación, la dinámica de la empresa solo puede ocurrir cuando esta se encarga de que todos sus miembros estén debidamente conectados e integrados” (Chiavenato, 2002: 305).

Según Álvarez Nobell (2011), expresa que la función de la comunicación en las organizaciones consiste en planificar, gestionar y evaluar las relaciones con los públicos internos y externos, en relación directa a los objetivos de la organización y el entorno económico, político, cultural, social y medioambiental al que pertenece.

A través de la comunicación las empresas se organizan, los individuos coordinan sus actividades para lograr alcanzar los objetivos deseados. La comunicación es más que una (simple transmisión de información, una empresa reduce diferencias, divergencias, desorden, impulsa la cohesión y la armonía en los procesos mediante la comunicación, donde las personas de una organización intercambian información, la misma que fluye por medio de una estructura formal e informal y bajan o suben a lo largo de la jerarquía. Actualmente dicha información con la ayuda de medios tecnológicos como la intranet e internet la comunicación se ha intensificado en los dos sentidos.

La comunicación en las organizaciones tiene origen en necesidades prácticas y teóricas de las mismas y que ingresan en lo académico por una doble vía. (Marín, 1997: 102).

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

- 1) la comunicación como medio (1920);
- 2) el estudio de los canales de comunicación;
- 3) el clima comunicativo;
- 4) el análisis de las redes de trabajo y
- 5) el estudio de la comunicación entre superiores y subordinados.

En consecuencia con lo anterior, la comunicación en las organizaciones lucha por ser reconocida como piedra angular de toda organización. Es el componente principal en la estructuración de las organizaciones, de vital importancia en la difusión de políticas organizacionales, la identificación clara y precisa de los objetivos o propósitos, en el diseño de las estrategias, los planes, los programas, y los proyectos a través de los cuales la organización cobra sentido. Asimismo, la comunicación en las organizaciones convoca a los miembros de las organizaciones a compartir los valores de la organización. Este último aspecto es crucial en virtud al papel que desempeña la comunicación en la construcción de una imagen corporativa, tanto al interior como al exterior de la organización.

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

En la publicación de la investigación Medición y Evaluación de la Comunicación de Álvarez Nobell (2011), indica que se debe partir de dos conceptos centrales y sus relaciones dentro de nuestra teoría del objeto, como son el de “organización” y el de “sistema”.

Sobre organización son múltiples las teorías y perspectivas, se considera a la organización como la “agrupación de personas relacionadas con la realización de funciones básicas de la sociedad. Los fines que se propone la organización están determinados con precisión y definen el tipo de relación dominante entre las personas que la componen” (Marín, 1997: 110).

Según González (1994), la comunicación como sistema, desde el enfoque de la teoría general de sistemas plantea:

- En los sistemas de comunicación el objetivo es el entendimiento.
- La codificación puede no estar cifrada al mismo nivel de quien la reciba.
- La teoría de sistemas se ocupa solo de la eficiencia en la transmisión y no del significado.
- La interacción puede definirse como el proceso de unión entre la gente dentro de un sistema.
- Para el eficiente desarrollo organizacional hay que estudiar la forma y el contenido de la interacción.

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

El comportamiento organizacional surge gracias a la comunicación, ya que ésta se puede desarticular por partes para entender el comportamiento humano dentro de una organización, donde todo obedece a la forma como se comunice y se asimile la información.

La comunicación dentro de la organización es muy importante ya que ayuda a mantener unida a esta y proporciona medios para que fluya la información adecuadamente, y de esta forma mejorar criterios, motivar a los empleados y ayudar a cumplir los objetivos de la organización. El comportamiento organizacional se centra en conductas observables y también se ocupa de los estados internos como el pensamiento, estudia el comportamiento de la persona tanto individual como grupalmente dentro de una organización.

El comportamiento organizacional se ve reflejado directamente en la productividad del individuo, ya que dentro las empresas que cuentan con un buen ambiente laboral, la comunicación fluye de una mejor manera y por lo tanto la motivación del empleado es mayor y su desempeño se ve afectado de una mejor manera.

El Comportamiento Organizativo se define “como un campo de estudio, en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficiencia de las mismas”. (Robbins, 2004: 145).

La comunicación juega un papel fundamental dentro de cualquier organización, ya que para mejorar el comportamiento de las personas es necesario comunicar. La comunicación se torna necesaria para transmitir ideas, pensamientos, sentimientos, actitudes, etc., la cultura y la educación se transmite y se adquiere gracias a la comunicación y al interior de las organizaciones es sumamente importante que exista un flujo de información tanto interno como externo con el afán de lograr retroalimentación entre todos los elementos y lograr una mejor productividad.

Kaufmann (1993), propone un análisis sistemático del rol de la comunicación en las teorías de las organizaciones y reflexiona sobre las tres Escuelas que han estudiado el comportamiento organizativo:

El Management Científico,  
Las Relaciones Humanas  
La Escuela de los Sistemas.



### **2.1.2.1. El Management Científico.**

Nos habla de la transformación y crecimiento en las organizaciones y aunado a la elevación de costos y de mano de obra obligo a las gerencias a dedicar un esfuerzo extra para una mayor eficiencia en la perfección de las técnicas de trabajo y la creación de normas capaces de juzgar la eficiencia del empleado con la finalidad de aumentar la productividad dentro de la organización. Tales esfuerzos llevaron a la corriente de la “administración científica” durante los primeros años del siglo XX y que tuvo un impacto definitivo sobre la administración de personal.

### **2.1.2.2. Las Relaciones Humanas.**

La teoría humanista busca la adecuada valoración del individuo como ser humano mediante una mayor participación y comunicación, y se preocupa por el desarrollo del personal y su motivación.

Uno de los logros de esta teoría se encuentra en la identificación de la organización informal (que se forma a partir de las relaciones de amistad o del surgimiento de grupo informales que aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal) la participación de los empleados en la toma de decisiones, dando una mayor importancia a una comunicación abierta entre empleados y gerencia.

### **2.1.2.3. La Teoría de Sistemas.**

Representa a la organización como un sistema abierto, según esta corriente los sistemas son el punto fundamental los que se basa la administración que interactúa con fuerzas y agentes ambientales. Es la concepción de multitudinarias actividades con las cuales se maneja cualquier organización.

La organización no se diseña de acuerdo con la tradicional división departamental por funciones de una empresa, sino con base en los requerimientos de los sistemas individuales. Implica el análisis de la organización como un todo y no de sus partes aisladas, así como de la interrelación entre todos los componentes del sistema.

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

Las conceptualizaciones históricas de la teoría organizativa contemplan con frecuencia a las organizaciones como sistemas de manera indistinta. En este sentido, “las relaciones públicas son parte de un sistema complejo y su posición se sitúa en un papel límite, ya que son el canal de relación entre una organización y los públicos y actúan interna y externamente” (Castillo, 2010: 39).

Así visto, para Gruning & Hunt (2003), 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 Marín (1997), 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 sustento 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, como sostiene Xifra (2005), fue necesario ir más allá y analizar el fenómeno desde una perspectiva histórica. En la obra Dirección de Relaciones públicas. (Gruning & Hunt, 2003), 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.

Según Xifra (2005), señala algunos modelos en el campo de las Relaciones públicas y son:

#### **a) El modelo de Agente de Prensa o Publicity**

Este modelo apareció entre los años 1850 – 1900; las relaciones públicas en este modelo, realiza la función de propagación de la información hacia su público y los medios de comunicación siendo estos su prioridad, al tratarse de información divulgada no se toma en cuenta el componente ético de las acciones ya que se recurre a la desinformación o la manipulación de la misma.

En este modelo el tipo de relación entre organización y sus públicos es de linealidad directa, es decir de la organización a los públicos. 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 cuantas personas han asistido a determinado acontecimiento.

#### **b) Información Pública**

Este modelo apareció en 1990 y la finalidad de la organización es la de difundir la información plenamente mediante la función de la comunicación, esta información no es engañosa ni tergiversada.

En el caso del modelo de información pública, el propósito es la difusión de información, no necesariamente con una intención persuasiva. La persona de Relaciones Públicas actúa, esencialmente, como un periodista integrado a la compañía, cuyo trabajo es transmitir al público, de manera objetiva, la información sobre su organización.

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 este modelo su finalidad es la persuasión científica, pero por primera vez se utiliza la investigación para conocer los intereses, comportamientos y las motivaciones del público, con el objetivo de que estos acepten el punto de vista de la organización y lo apoyen. La comunicación es bidireccional: fluye hacia al público y desde el público en forma de retroalimentación. Pero es asimétrica porque la organización tiene todo el control del proceso comunicativo, y el público solo puede dejarse influenciar o rechazarlo.

Este es el modelo de comunicación en el que se basa la publicidad convencional, y por supuesto, el más extendido hoy en día el que se practican en la mayoría de las empresas y organizaciones.

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.

### **d) Simétrico bidireccional**

La finalidad de este modelo es la comprensión mutua, se busca el equilibrio entre el sistema de la organización y el resto de sistemas o subsistemas de su entorno.

Este modelo de investigación se utiliza para conocer como el público percibe a la organización y determina qué consecuencias tiene esta sobre aquellos, lo que permite asesorar a la organización sobre como servir mejor al interés de los públicos.

El responsable de Relaciones Públicas sirve tanto a la organización para hacerles llegar la opinión a los públicos como al público para defenderlo de los intereses de la organización.

El Relacionista Pública sería un mediador que ajusta y equilibra persiguiendo el bien común para adaptar, positivamente la organización en su entorno.

Las relaciones públicas tienen como función servir de mediadores entre las organizaciones y los públicos, buscando una comprensión mutua entre ambos.

#### **2.1.4. La planificación estratégica en comunicación: el modelo RACE.**

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

Sin embargo, Xifra (2005), sostiene que si bien la investigación y su posterior evaluación constituyen las etapas más esenciales de todo el proceso de planificación, sorprendentemente, en el campo de la comunicación y las relaciones públicas son las más menospreciadas. Y es que un problema de comunicación sólo será correctamente tratado y eficazmente resuelto si previamente se han investigado las razones de su emergencia para diseñar una acción que lo solucione. Al adquirir la comunicación una función directiva, las acciones de planificación estratégica se vuelven fundamentales.

Tradicionalmente, en los procesos de Management se suelen distinguir cuatro funciones esenciales para la organización: Planear, Organizar, Dirigir y Controlar, cada una de las cuales se corresponde con una serie de actividades y tareas.

- 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), introdujo el concepto de la “organización en cambio” para plantear componentes y funciones centrales de la organización y una manera particular de desarrollar habilidades y roles en su interior. Este concepto implica una organización horizontal que se caracteriza por:

- Dirección por procesos no por tareas.
- Gestionar por equipos no por personas

- Fijar objetivos cuantificables
- Establecer sistemas de medición
- 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.

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. 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.

#### **2.1.4.1 El modelo RACE**

Marston (1963), estableció el proceso de toma de decisiones estratégicas en el ámbito de las Relaciones Públicas, el cual estructuró en cuatro etapas, a las cuales denominó RACE (en español IACE):

- Investigación (**R**esearch)
- Acción (**A**ction)
- Comunicación (**C**ommunication)
- Evaluación (**E**valuation)

Este proceso fue formalizado como modelo continuo por primera vez por Marston, si bien con anterioridad otros autores habían elaborado normas de procedimiento relativas al proceso de Comunicación.

Para crear el Modelo RACE Marston se inspiró de forma textual en el proceso clásico del Management de la Dirección por Objetivos (Management by Objectives-MBO), que consiste en una recopilación de información previa que debe ser analizada pormenorizadamente para tras aplicar el plan de acción, alcanzar unos determinados objetivos previamente delimitados. En definitiva de lo que se trata es de formular una estrategia para hacer realidad los objetivos planteados por una organización.

El método RACE es uno de los más utilizados en el desarrollo de la gestión profesional de la función de la comunicación en las organizaciones y es, asimismo uno de los más citados en ámbito académico, ya que constituye un punto de referencia. Dicho modelo RACE es también conocido como Método 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 del espiral no es del todo determinante, lo fundamental en Marston es que cada etapa conduce indefectiblemente a la siguiente, de modo tal que la última (Evaluation), una vez superada, obligara a recurrir nuevamente a la primera (Investigation).

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 que al efectuar el análisis de la situación de esta práctica en la empresa o institución permita detectar a fondo el problema o los problemas que se debe afrontar. La planificación de la actividad de relaciones públicas de cualquier compañía, se ha de elaborar con información proveniente de estudios anteriores, pieza imprescindible para el plan de actuación posterior. Sin esta descripción de campo, siempre se estará a expensas de la casualidad, la intuición y el optimismo subjetivo y desmesurado.

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

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

## **b) Acción**

Como se ha 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 recibe el nombre de “Acción”, y que es denominada “Planificación”, 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” (Salgueiro, 1997: 15).

## **c) Comunicación**

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. (Fitta, 1999: 21).

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.

#### **d) Evaluación**

La Evaluación es la última etapa del método RACE, consiste 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. (Fitta, 1999: 21).

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

La función de evaluación como etapa de la planificación estratégica de la comunicación, ha sido la menos estudiada y desarrollada en Iberoamérica, en relación a los trayectos realizados en Estados Unidos, Inglaterra y Alemania, con más de 60 años de tradición y experiencia. Sin embargo, es un tema que por su actualidad y trascendencia, acucia y preocupa; pero también despierta expectativas en quienes apuestan e invierten en las organizaciones, por las posibilidades y potencialidades que la gestión de comunicación ofrece. Y esto se debe en parte a que la digitalización tecnológica ha modificado e integrado los procesos comunicativos en torno a un mundo virtual, intensificando el valor e impacto de la significación de las acciones y mensajes bajo flujos y características fundamentalmente relacionales. (Álvarez Nobell, 2013: 2).

En efecto, si se analizan las organizaciones con un prisma modélico de tipo sistémico, quien ejerce la función de comunicación debe diagnosticar, accionar y evaluar las relaciones con los públicos de forma vinculada a la misión y los objetivos de la organización; observando e

interactuando, en todo momento, con los distintos entornos existentes: económico, político, cultural, social y medioambiental. Cuando esto sucede, la comunicación se vuelve estratégica, forma parte de los procesos de dirección y se transforma en un vector de competitividad que aporta un valor fundamental a la organización, siempre que se midan y evalúen dichos resultados.

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

Mediante una exhaustiva revisión bibliográfica y documental, se recolectaron, analizaron y sistematizaron las principales perspectivas sobre el tema; modelos teóricos, herramientas y diseños empleados en el ámbito profesional; lo que permitió estructurar un corpus teórico, base de una propuesta para la medición y evaluación en comunicación estratégica denominado "Communication Management Bridge" (Álvarez Nobell, 2013: 131).

## **2.2. Medición y evaluación en Comunicación Estratégica.**

Los aportes importantes que Álvarez Nobell ha dado a conocer sobre la medición y evaluación en comunicación contrasta los desarrollos y planteos de la cultura anglosajona sobre medición y evaluación en comunicación estratégica con la casi inexistente producción en castellano, surge una gran demanda de investigación y discusión en este campo. Por ello, abordar de manera particular una de las etapas del proceso de planificación estratégica en comunicación como la evaluación significa intentar proporcionarle al campo de estudio, discusiones propias que lo consoliden hacia un desarrollo autónomo y genuino.

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

Ahora bien, para avanzar en cuestiones de medición y evaluación, es necesario que los profesionales previamente se desempeñen estableciendo con claridad programas, actividades, objetivos estratégicos y tácticos y los resultados buscados, para proporcionar una base a la función de evaluación.

Los objetivos de comunicación deben estar vinculados directamente a los objetivos generales de la organización. Sólo podrá llevarse adelante la función de evaluación si los mensajes claves, los grupos de público objetivo y los canales deseados de comunicación están claramente identificados y gestionados.

Al respecto existen ya consenso acerca de que, para habilitar niveles de excelencia en comunicación estratégica, se debe alcanzar la excelencia en la investigación, la medición y la evaluación; discusión que a menudo se diluye o simplifica por tratar en exceso y de modo reduccionista cuestiones procedimentales como los tipos de salidas y resultados. Los estudios sobre la industria muestran, por un lado que la mayoría de los profesionales, por su formación y/o experiencia, no tienen un conocimiento práctico de las técnicas de investigación que podrían ayudar a la medición y evaluación en comunicación estratégica. Pero a su vez, muchos de ellos, que poseen habilidades y competencias para medir los resultados y la eficacia de campañas y programas, se encuentran sin recursos o sin presupuesto bloqueando de este modo la aceptación y uso generalizado de las mismas.

La complejidad en los niveles y objetivos de medición debe ser incremental e integrada, no sustitutiva. La medición del contenido de los medios de comunicación, por ejemplo, tiene que ser vista sólo como un primer paso en el proceso de evaluación. No existe un único método simple que posibilite llevar adelante todas las investigaciones necesarias. Las herramientas técnicas o metodologías que puedan ser empleadas para medir y evaluar en comunicación estratégica. (Álvarez Nobell, 2013: 9).

### **2.2.1. La función de Evaluación.**

Para Alejandro Álvarez Nobell (2010), en sus aportes en el Congreso Internacional de Comunicación, indica que este fenómeno, el de la evaluación en comunicación, atañe a todas las dimensiones de la gestión de comunicación y avanza más allá de la mera enunciación atractiva (pero insuficiente) que dice que la comunicación contribuye a aumentar el valor de las organizaciones. Quienes dirigen las organizaciones no operan con enunciados supuestos,

más cuando éstos están referidos a una enorme masa de valores intangibles que insume buena parte de los presupuestos.

Conocer los resultados, tanto positivos como negativos, posibilita establecer prioridades, tomar decisiones y previsiones en la planificación así como definir parámetros de nuevas mediciones. En la práctica, evaluar facilita, por ejemplo, indagar el nivel de satisfacción y la imagen de los públicos; adecuar la comunicación masiva y directa para construir una mejor relación con ellos; conocer sus prioridades, expectativas y necesidades y entonces posicionar los objetivos. Interesa bregar por una comunicación estratégica gestionada en función de los objetivos de la organización de modo tal que le agregue valor para que su aporte al interior de la misma no dependa del azar o la suerte, sino de su eficiente utilización como una herramienta clave del management.

Para avanzar en cuestiones de medición y evaluación, es necesario que los profesionales previamente se desempeñen estableciendo con claridad programas, actividades, objetivos estratégicos y tácticos y los resultados buscados, para proporcionar una base a la función de evaluación.

Partiendo de una hipótesis contextual que sostiene que en la actualidad muy pocos profesionales de la comunicación evalúan su tarea en relación a los demás procesos de gestión y fundamentalmente, en función de los objetivos organizacionales.

El resultado es que en muchos casos, son considerados meros proveedores internos y por lo tanto no participan (ni hacen partícipe a la comunicación) de las decisiones estratégicas de la organización.

Por ello, la gestión de los públicos muchas veces se ve desvirtuada y se convierte en acciones residuales o extraordinarias de los Departamentos de Recursos Humanos o Marketing. Para lograr esa reivindicación, éstos deben conocer a la perfección la filosofía de la organización y medir su aporte a la misma. (Álvarez Nobell, 2010: 2).

### **2.2.2. Medición y Evaluación.**

“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”. (Álvarez Nobell & Lesta, 2011:11).

Siempre en la línea del enfoque sistémico de la gestión de comunicación interna implica en la práctica concreta la realización de un diagnóstico, la planificación de acciones, su testeo en campo y posterior aplicación, para concluir con la evaluación pueden plantearse distintas concepciones respecto a la etapa de control. La revisión de estas concepciones permite una clara distinción entre aquellas metodologías que realizan un control interno de los procesos de gestión de comunicación (acción a nivel departamental) y aquellas que miden los resultados obtenidos en función de los objetivos organizacionales propuestos (acción a nivel organizacional).

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. Al hablar de una cultura de la medición en el plano de la comunicación organizacional, se hace referencia no solo al conocimiento de las técnicas y los métodos de medición existentes y a su aplicación sino, principalmente, al desarrollo de una actitud tendente a que las decisiones estén basadas primero en hechos y en datos antes que en la intuición y la experiencia. La medición de la GECl es justamente eso: la medición de la eficacia y la eficiencia de esa gestión, siendo la eficacia la capacidad de alcanzar objetivos, y la eficiencia la relación entre el resultado alcanzado y los recursos empleados. El comunicador es un manager, por 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 medición de la gestión es la herramienta única para demostrar el valor agregado al negocio, y es el elemento que legitima la función del comunicador en la organización. Por esto, la medición no es un fin en sí mismo, si lo fuera se estaría ante la presencia de una pésima gestión. (Ritter, 2000: 22).

La gestión no debe medir solo el output de la comunicación en términos de índices de repercusión mediática o estándares similares, debe además medir 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 con el objetivo estratégico de la misma.

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

En la revista Palabra Clave, Álvarez Nobell & Lesta (2011), exponen una recopilación de algunos de los más conocidos y vigentes sistemas de medición de la comunicación, lograda a partir de la consulta de textos y artículos de publicaciones especializadas, y complementada con aportes extraídos en jornadas, charlas y exposiciones.

Si bien muchos no se aplican directamente a la GECl porque el mayor desarrollo de modelos de medición se ha dado en torno a la industria de los medios de comunicación, sus criterios y lógicas son válidos para comprender la esencia de la medición, y así poder diseñar, desarrollar y aplicar un método propio dado el caso.

#### **2.2.3.1 Índice de percepción mediática.**

Mide en un período determinado la percepción de la imagen organizacional que surge de las noticias publicadas en los medios monitoreados. Se evalúa según la reiteración, aleatoriedad, diversidad temática, falta de contexto, simplificación, características del medio, tipo de noticia. Luego, se procede asignándole un número a cada medio y un valor respecto del tratamiento recibido, no del tipo de noticia (positivo, neutro, negativo, muy negativo).

##### **a) Advertising Value Equivalent (AVE)**

Busca darle un valor publicitario a los centímetros por columna o tiempo en el aire de la información en función de las tarifas que cada medio tiene. Sirve también como ponderador de los medios de comunicación. Se pueden mencionar tres dimensiones con variables duras que modifican el valor: la valoración y exposición positiva o negativa de la información; los atributos de la nota: en qué programa sale, qué tipo de medio, qué página ocupan la revista o diario; y la cantidad de público al cual le llegó el mensaje.

### **b) Computer aided research & media analysis**

Compara la presencia de las empresas en los medios en relación con la variación bursátil. La evaluación parte del análisis de contenido de los medios (cuantitativo, cualitativo, estratégico, táctico con información en formato electrónico). Pondera la nota de 1 a 100 donde 50 es neutro, de 0-50 es negativo y de 50-100 es positivo.

### **c) Market sponsorship**

Aquí la unidad de análisis es la marca y cómo llega a los públicos. Permite resumir, mediante tablas y gráficos, los beneficios obtenidos a través del auspicio de distintos eventos. Se localiza la aparición de la marca en los medios y se traduce a valores publicitarios. La aparición es ponderada por si la marca aparece limpia; 0,75 si aparece con otra y 0,50 si aparece recortada. También se puede comprobar la inversión de la competencia, realizada a través de auspicios o publicidad institucional. (Se considera toda mención difundida en el desarrollo del programa no publicitario.)

### **d) Balanced scorecards**

El objetivo es gestionar la comunicación con el seguimiento de indicadores esenciales. Serán aquellos elementos básicos y fundamentales para poder alcanzar los objetivos de comunicación que deben coincidir con los de la organización. Estos pueden ser de distintas perspectivas o puntos de vista: financiero, de los clientes, de los procesos internos, y de los recursos humanos, la innovación y el 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 y meta. (Álvarez Nobell, 2011:9).

## **2.3. El Modelo Communication Management Bridge.**

El modelo integral de gestión de la medición y evaluación en comunicación estratégica Álvarez Nobell & Lesta (2011), parte 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). Se enlaza la consecución de los objetivos específicos del área de comunicación estratégica con los objetivos generales de la organización constituye un desafío inmediato en el contexto vigente y responde a la necesidad de definir el rol estratégico del responsable de comunicación estratégica.

En la actualidad es preciso proponer una función de comunicación estratégica que sea un nexo entre la misión y los propósitos de la organización (sostenida por los niveles gerenciales) y la gestión de comunicación esto quiere decir la puesta en práctica de técnicas, acciones y herramientas, que en la mayoría de los casos esta delegada en manos de consultoras o agencias incluso externas. El comunicador se convierte así en un actor fundamental de la dinámica organizacional y de los procesos de integración técnica y disciplinar.

Por ello es muy importante haber definido el proceder tanto técnico como estratégico del comunicador dentro de la organización; técnico en referencia a la aplicación de acciones concretas y estratégico en cuanto a su intervención en los niveles de decisión directiva.

Este rol del comunicador implica un acabado conocimiento del trabajo de comunicación: un modelo de gestión propio, sus variables, técnicas, acciones, herramientas, transformándose así en “vínculo” (puente).

El “puente” se construye a partir de la integración de los resultados de la gestión de comunicación con métodos de medición propios del management, con el propósito fundamental de medir la contribución de dichos resultados a los objetivos organizacionales en sentido amplio, trascendiendo el nivel de la medición departamental con la finalidad de una adecuada gestión articulada y articuladora.

Reuniendo todos los factores anteriormente expuestos se presenta el modelo integral de gestión de la medición y evaluación en comunicación estratégica. El modelo se denomina “Communication Management Bridge” en alusión a la naturaleza vincular (bridge – puente) que debe asumir la función de evaluación en la planificación estratégica de comunicación para con el resto de los niveles de la organización abarcando desde los niveles operativos hasta los directivos.



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

Muchos de los profesionales, quienes se desempeñan en el ámbito de la comunicación estratégica tienen, de la mano los procesos y metodologías de investigación científica propios de las ciencias sociales, Pares y Maicas (2006), 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.

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.

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 confluir de forma continua, complementaria y no competitiva en un sistema ordenado en fases, unificado en niveles de actuación y bajo estándares claros y sencillos de aplicar y que, aun ofreciendo diferentes puntos de vista sobre una misma realidad sean capaces de evaluar las contribuciones definidas en la planificación estratégica en comunicación. (Álvarez Nobell, 2011:9).

### 2.3.2. Fases y actividades del modelo.



Figura 8. Communication Management Bridge Model

Fuente: (Alvarez Nobell, La investigación en la comunicación. , 2010)

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. Se compone de tres dimensiones:

- a) **Modelo de gestión organizacional.** Precisión de los indicadores de resultado y las herramientas o los dispositivos que el management emplea habitualmente.
- b) **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.

- c) **Objetivos de comunicación.** Definición de los objetivos específicos del área de comunicación en sus distintos niveles (OUTPUT, OUTTAKE, OUTCOME)

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

- ✓ **La fase táctica**

Permitirá determinar las dimensiones e indicadores a medir para posibilitar su observación, cuantificación y cualificación, también en función de los objetivos del resultado.

- ✓ **La fase operativa**

Muchas veces implícita en la propias técnicas o acciones de comunicación que se llevan adelante, incluye actividades mediante las cuales se establecen para cada nivel de evaluación los dispositivos de medición; se desarrolla el cuadro de mando con el análisis y la interpretación de los resultados para la evaluación tanto correctiva o formativa como sumativa o final; se calculan los posibles índices existentes; y se diseñan los reportes y las presentaciones necesarias en función de cada uno de los públicos y niveles de objetivos. (Álvarez Nobell, 2011: 9).

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

Según Álvarez Nobell (2011), la fase estratégica se cumple cuando la organización define las políticas, su planificación estratégica, los planes de acción y los presupuestos asignados a cada una de las áreas, funciones o proyectos que se los va a emprender. La dinámica dependerá exclusivamente del modelo de gestión (y de control de gestión) que adopte la organización en función de su tipología institucional, visión, misión, valores y estilos de liderazgos.

Si lugar a dudas como se puede ver, esta fase se alimenta de los resultados de investigación y auditorías que para la planificación estratégica de comunicación se apliquen; pero son actividades en las que es importante el trabajo en equipo con el grupo directivo de la organización.

El responsable de comunicación estratégica es el verdadero protagonista de esta fase que implica de su parte un conocimiento y dominio de: la organización, sus actividades, sus activos intangibles y cultura; los públicos y sus características; las políticas de comunicación; los objetivos que pueden llegar a cumplirse desde la comunicación; y la situación y calidad de las relaciones, entre otros elementos ya señalados por la IPRA en su "the wheel of education".

En esta fase se comprometen y se generan expectativas en la dirección de la organización además de inversiones, el cumplimiento o la aportación al cumplimiento de objetivos de negocio u organizacionales. Las actividades determinantes de la fase estratégica de planificación de la evaluación son las siguientes:

#### **2.3.3.1 Alineación con el modelo de gestión organizacional.**

Los directivos de comunicación en primer lugar deberán definir, conocer y asumir como propio el perfil de la gestión organizacional al cual pertenece, identificando las prácticas que le competen al sector, la actividad, misión, visión, valores y los perfiles de management. Cada empresa posee una forma de gestión organizacional con el cual el encargado de comunicación debe lograr afinidad.

En esta fase se intenta establecer un diálogo bajo lógicas y lenguajes comunes, como un primer esfuerzo comunicativo y de relacionamiento con un público interno que hará las veces de cliente o destinatario de la gestión de comunicación.

Como ejemplos ilustrativos existen organizaciones que se gestionan a partir de procesos de calidad certificada, los cuales determinan protocolos, plazos indicadores de resultados, etc. También las hay que dependen en materia de calidad o gestión de filiales, oficinas centrales o regionales a quienes se deben reportar en función de indicadores de resultados, empleando herramientas predefinidas para todas y cada una de las áreas de la organización, incluida la dirección de comunicación estratégica. (Álvarez Nobell, 2011:11).

#### **2.3.3.2 Selección de objetivos organizacionales.**

Esta actividad comprende la selección (propuesta o determinación, en caso de modelos de planificación estratégica participativa) de los objetivos organizacionales a los cuales se

pretende contribuir con el programa de comunicación para el período de tiempo determinado y en función de la inversión asignada.

Se trata de escoger un conjunto claro y preciso de objetivos mediante los cuales sea factible crear valor y que impacten en la estrategia de negocio o actividad de la organización, en los objetivos financieros y en el incremento de los activos intangibles y/o tangibles.

De acuerdo con Xifra (2005), los objetivos deben siempre escribirse y ser: medibles y alterables; creíbles; aceptables por parte de la dirección; realistas y alcanzables; sometidos al tiempo y presupuestables.

En este caso, los business results son el único modo de demostrar la contribución a la gestión estratégica de la organización. Por ello, también forma parte de esta actividad, determinar y acordar un conjunto de indicadores de resultados establecidos para cada uno de esos objetivos. Estos indicadores forman parte de las variables que componen los objetivos y se perfilan en función del modelo de management de la organización. Pueden ser variaciones en: ventas; el número de proyectos; acuerdos; reducciones de costos; reputación corporativa; valor de marca; rendimiento de los empleados; etc.

### **2.3.3.3 Definición de los Objetivos de Comunicación.**

Con esta actividad se procede a definir los objetivos específicos del área de comunicación (los cuales se pueden señalar a modo de hipótesis o proposiciones tentativas) y su relación con los objetivos organizacionales a los cuales se intenta contribuir. Se deben diferenciar dos grandes grupos de objetivos: los orientados a resultados que impactarán en las actitudes, comportamientos y opiniones como efecto de los mensajes dirigidos a los diferentes públicos (muchas veces de forma indirecta) que se conocen como OUTCOMES; y aquellos objetivos de producción previstos por el cumplimiento de las acciones de comunicación propiamente dichas (OUTTAKE y OUTPUTS).

- Los OUTCOMES buscan determinar un cambio cuantificable como contribución a los objetivos de negocio (no necesariamente, objetivos corporativos).

Estos resultados no siempre son directos y pueden ser medidos sobre la opinión, la actitud y las emociones que influirán en la predisposición del comportamiento y el comportamiento en sí.

Los indicadores pueden ser la variación sobre índice de reputación; la imagen de marca; la participación activa de los empleados; la intención de compra; la aportación de iniciativas e ideas innovadoras; la participación en proyecto; etc.

- Los OUTTAKE se relacionan con la determinación del nivel de recepción, comprensión, grado de retención y capacidad de reproducción. Operarían sobre las variables de percepción, utilización y conocimiento.

Se trata de toda la producción de la comunicación y la eficacia de las medidas de distribución. Su importancia radica en que son los hitos que indican la posible eficacia de una campaña de comunicación a más largo plazo, pudiendo conducir a la rentabilidad, a la eficiencia y, en última instancia, a las medidas de productividad.

Los indicadores deberían variar en función de los niveles de recuerdo, reconocimiento o notoriedad; usuarios, lectores u oyentes únicos; duración del impacto; etc.

- Los OUTPUTS se corresponden con niveles de resultados más bajos (inmediatos y aparentes) y están vinculados con la medición de los elementos que se generan para llevar a cabo un programa o una campaña de comunicación. Serían variables posibles: la eficiencia del proceso, la calidad, la cobertura y el contenido.

Entre los indicadores susceptibles se puede destacar: el cumplimiento del presupuesto, los tiempos, el número de fallos, legibilidad; índice de satisfacción de clientes internos; recortes de prensa, visitas, descargas, impactos, share of voice, etc.

#### **2.3.4. Fase táctica: diseño de la medición.**

Seguidamente, en conjunto con el equipo de comunicación, se llevan adelante las fases táctica y operativa. El diseño de la medición corresponde a esta segunda fase, la cual permitirá hacer operativas las definiciones de la fase estratégica para poder instrumentar la medición en la fase siguiente. Para ello, se realizarán dos actividades:

##### **a) Conceptualizar las variables de interés a evaluar de los objetivos de resultados**

Las variables son los atributos señalados en los objetivos susceptibles de modificación por acción directa o indirecta de la comunicación. Por ello, esta actividad implica comprender y precisar el concepto que se va a evaluar en todos sus aspectos, condiciones y atributos.

Es importante manejar un lenguaje compartido que permita observar elementos que luego serán puestos en común entre públicos heterogéneos (directivos, comunicadores) y conformarán las iniciativas y actividades de comunicación que se diseñen. Por ello, se debe formular un catálogo de definiciones de las variables previstas en los objetivos que se van a evaluar (características, aspectos, atributos susceptibles de ser modificados).

**b) Determinar las dimensiones e indicadores a medir en los objetivos de resultados**

Esta actividad permite confeccionar en la próxima fase operativa, los distintos dispositivos, escalas y herramientas que se van a emplear en el proceso de medición. Las variables se pueden desagregar en dimensiones e indicadores según representen aspectos específicos que permitan su individualización y la descripción de su variación. Cada dimensión debe referirse detallando las características particulares que cada una de ellas tiene en el sector o bien en la organización. (Álvarez Nobell, 2013)

Tabla 1. Actividades de la fase Táctica.

Fase	Actividades	Descripción
<b>TÁCTICA</b>	<b>Conceptualizar las variables de interés a evaluar de los objetivos de resultados</b>	Catálogo de definiciones de las variables previstas en los objetivos que se van a evaluar (características, aspectos, atributos susceptibles de ser modificados)
	<b>Determinar las dimensiones e indicadores a medir en los objetivos de resultados.</b>	Operacionalización de las variables a medir en dimensiones, indicadores e ítems observables

Fuente: (Álvarez Nobell, La investigación en la comunicación. , 2010)

**2.3.5 Fase operativa: medición.**

La fase operativa es donde tienen lugar las actividades y acciones de medición en función de los objetivos definidos y las variables determinadas a ser gestionadas y evaluadas. Esta fase debe articularse con las etapas de acción y comunicación de la planificación estratégica a los fines de considerar las actividades de medición como parte del concierto de acciones que serán llevadas adelante. Debe existir una integración entre la acción de comunicación que

contempla indicadores de cumplimiento de objetivos y los dispositivos que se utilizará para medir.

En esta fase hay que tomar en consideración lo siguiente:

Tabla 2. Actividades de la fase operativa.

Fase	Actividades	Descripción
<b>OPERATIVA</b>	<b>Establecer los niveles y dispositivos de medición.</b>	Determinar el estado actual de cumplimiento de los objetivos propuestos.
		Definición y elaboración de los dispositivos de medición en función de cada objetivo propuesto (exposición, impacto, participación, auditoria, acciones comerciales, integrales, etc)
		Determinación de los protocolos y procedimientos de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición.
	<b>Cuadro de mando y elaboración de índices</b>	Análisis de datos (tabulación y sistematización de los resultados obtenidos para cada una de las variables).
		Interpretación de resultados (en función de los objetivos propuestas y las metas establecidas)
	<b>Diseñar los reportes y presentaciones</b>	Redacción de Informes Finales (con los logros obtenidos y las recomendaciones a implementar)
		Presentación de resultados finales, (alta dirección, públicos implicados, públicos internos)

Fuente: (Alvarez Nobell, La investigación en la comunicación. , 2010)



Por ello, en esta fase se deben:

### **2.3.5.1 Establecer los niveles y dispositivos 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. Las variables se asimilan rápidamente y son más efectivas. Implica llevar adelante un diseño riguroso para la medición en cuanto a selección de unidades de análisis y muestras como para la elaboración y/o configuración de los dispositivos o herramientas para el trabajo de campo. Será necesario por ello:

- a. Determinar el estado actual de cumplimiento de los objetivos propuestos en lo que respecta a sus variables e indicadores. El punto de partida debe obtenerse en la etapa de investigación a través de los diagnósticos o auditorías. Las evoluciones comparativas son un parámetro importante al momento de establecer variaciones en los indicadores que se están midiendo. Aquí pueden construirse o emplearse escalas que permitan graduar la variación y agrupar las mediciones obtenidas. Significa “saber dónde estoy”.
- b. Por ello es importante también la delimitación de los alcances (gaps) establecido en dimensiones cuantificables o variaciones descriptivas. Conlleva determinar cuánto se debe variar la magnitud del impacto de las posibles variaciones que se sucedan.
- c. Definición y elaboración de los dispositivos de medición en función de cada objetivo propuesto y empleando los más diversos métodos existentes, muchos de ellos clasificados en función de las ventajas, desventajas y aportaciones que pueden determinar (exposición, impacto, participación, auditoría, redes social, integrales, etc.)
- d. Finalmente deberán determinarse los protocolos y procedimientos de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición, teniendo en cuenta la muestra, los tipos de acciones al que van vinculados, los plazos y demás particularidades. Sobre este aspecto, cada acción o técnica ha configurado sus propios procedimientos, no resultando igual medir la participación de los empleados en un evento que el resultado de una acción en redes sociales o en la intranet de la organización.

### **2.3.5.2. Elaboración de cuadros de mando y cálculo de los índices.**

La elaboración de cuadros de mando y la confección de índices posibilita una mejor interpretación de los resultados obtenidos, una vez analizados los datos que han sido medidos. El cuadro de mando es una simplificación e integración de indicadores que se configura a partir de los objetivos e indicadores definidos, los estados iniciales, los gaps y las escalas, es una herramienta dinámica que permite el control y aporta información para la toma de decisiones.

Por su parte 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.

Para ello se debe realizar:

- a. El Análisis de los datos obtenidos mediante la tabulación y sistematización de los mismos, organizarlos por variables y objetivos. Para esta operación se pueden emplear herramientas estadísticas, de análisis de datos o valerse de proveedores externos que ofrecen servicios de captura y análisis de información en comunicación.
- b. La interpretación de los resultados se realiza en función de los objetivos propuestos y a la luz de las conceptualizaciones y alcances previamente definidos. Se suelen emplear para la evaluación formativa, índices o cuadros de mando.

### **2.3.5.3. Diseñar los reportes y presentaciones.**

La confección de reportes y presentaciones, sobre todo en lo que respecta a la evaluación de tipo sumatoria se constituye en un elemento clave del proceso ya que permite la sistematización de los resultados, hacerlos tangibles y obtener un registro de los mismos.

Deben incluirse logros obtenidos, su cuantificación y variación cualitativa si correspondiera, y desde luego las recomendaciones a implementar a modo de inputs para futuras planificaciones. Además, los resultados a presentar deben seleccionarse en función de cada

uno de los públicos/clientes a quienes se deba reportar, desde la alta dirección, los públicos implicados, públicos internos, etc.

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 los procesos de medición. Es clave la transparencia en la presentación y justificación de los resultados; demostrar la efectividad de la comunicación midiendo y reportando lo que realmente hay que medir; y desde luego generar datos útiles para la organización y no sólo para el área de comunicación.

Es muy importante que la fase operativa funcione de manera integrada a la gestión de comunicación y de modo ininterrumpido, posibilitando la obtención de datos y resultados de manera constante. (Álvarez Nobell, 2011:9).

**CAPÍTULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**

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

Para poder consolidar un proceso de investigación y recolección de información, es necesario desarrollar una metodología rigurosa que vincule el objeto de estudio.

La metodología de investigación utilizada es de tipo cualitativo, de carácter exploratorio, descriptivo con aportes que pueden ser el resultado del proceso de investigación y planeación comunicacional, con el fin de divulgar el alto impacto de Programa “Orgullo Andes” como objetivo principal de esta investigación.

En el desarrollo del marco metodológico del presente trabajo de investigación se priorizó la observación directa de los procesos de comunicación utilizadas por la empresa y la realización de la entrevista elaborada con la participación del Director y Analista de Comunicación.

Para poder tener acceso y acercamiento al objeto de este estudio fue necesario consolidar una serie de encuentros personales con funcionarios encargados del proceso de comunicación en la empresa y relacionados directamente con la planeación y ejecución del Programa “Orgullo Andes”.

Así y en un primer momento, se hicieron los contactos para desarrollar la entrevista, ahondando en el problema de investigación, estructurando la recopilación de la información de acuerdo a las respuestas obtenidas. Finalmente y con los datos recopilados se estableció un análisis y se identificaron las alternativas en comunicación como propuesta de acción y resultado de esta investigación.

### **3.2. Variables de Estudio.**

Ahora bien, y para tener un acercamiento más puntual con el escenario de investigación se identificaron algunas variables como categorías de investigación que permitieron tener lineamientos para indagar y explorar de forma oportuna los resultados de impacto y satisfacción obtenidos durante el año de difusión del programa “ Orgullo Andes”

De esta forma, se presentan las variables cualitativas que se conciben como las unidades de observación y de las cuales se realiza una descripción específica.

El programa “Orgullo Andes” ha sido determinado a partir de las variables propuestos en los objetivos organizacionales como lograr la satisfacción laboral y motivacional de todos los empleados de la empresa para de esta manera teniendo como activo más importante un empleado empoderado de la identidad de la empresa lograr una sinergia para el cumplimiento de las metas corporativas.

Andes Petroleum Ecuador Ltd cree que la motivación y satisfacción laboral es una herramienta de gran relevancia ya que mediante ésta se busca lograr un sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa.

Es importante aclarar que esta variable busca recopilar y obtener información precisa relacionada con la satisfacción en términos explicados por los ejecutivos del área de comunicación, para conocer en qué medida este aporta a su satisfacción y si está alineado con las expectativas tienen relación con su bienestar,

### **3.3 Unidades de Análisis y Temporalidad.**

Constituye la fase de investigación descriptiva del programa de comunicación objeto de estudio “Orgullo Andes” desarrollado durante el año 2013 en la empresa Andes Petroleum Ecuador Ltd.

Este programa ha sido alineado al modelo de gestión organizacional y a los criterios organizados en tres fases integradas para la medición y evaluación: estratégica, táctica y operativa.

La empresa tuvo siempre en cuenta las expectativas de sus empleados, al cual se dirigió y se enfocó el plan ya que esto permitió medir de una manera efectiva el resultado o bien la satisfacción de los mismos, ya que además de ser el motor que impulsa y permite que exista una retroalimentación entre lo que se desea y lo que se obtiene.

Es válido mencionar que deben existir procesos que estimulen la participación de las personas y a partir del mismo se consolide una nueva significación común. En este caso en particular el programa “Orgullo Andes” actúa como aquel proceso de integración de realidades que tienen un mismo espacio gracias a la participación que desarrollan las personas involucradas en él.

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

Para la realización de esta investigación se han seleccionado las siguientes herramientas: entrevista, recolección de documentos y la observación.

- **La entrevista:**

Se realizó una entrevista semi-estructurada con preguntas abiertas con el objetivo principal de obtener mayor profundidad en la información objeto de estudio. Se formuló un cuestionario de 34 preguntas basadas en la estructura del Communication Management Bridge.

- **Recolección de documentos:**

Se analizaron manuales de comunicación corporativa, búsqueda de políticas, procedimientos en intranet y otros medios escritos como revistas y diarios de circulación nacional.

- **La Observación:**

Constituye la recolección de información de forma directa no participante, tomando contacto con el programa de comunicación objeto de estudio de esta investigación.

La entrevista semi-estructurada estuvo basada en la estructura modelo Communication Management Bridge las cuales han sido completadas con las respuestas del encargado de Comunicación en la empresa.

Tabla 3. Fase Estratégica Modelo Communication Management Bridge.

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

Fuente: (Alvarez Nobell, Medición y evaluación en comunicación, 2011)



Tabla 4. Fase Estratégica Modelo Communication Management Bridge.

Fase	Actividades	Detalle	Aplicación
<b>TÁCTICA</b>	<b>CONCEPTUALIZAR LAS VARIABLES DE INTERÉS A EVALUAR DE LOS OBJETIVOS DE RESULTADO</b>	Catálogo de definiciones de las variables previstas en los objetivos que se van a evaluar (características, aspectos, atributos susceptibles de ser modificados)	¿Las acciones de comunicación han sido determinadas a partir de las variables propuestas en los objetivos? ¿Existe claridad conceptual sobre las variables de comunicación sobre las cuales se pretende gestionar?
	<b>DETERMINAR LAS DIMENSIONES E INDICADORES A MEDIR OBJETIVOS DE RESULTADO</b>	Operacionalización de las variables a medir en dimensiones, indicadores e ítems observables.	¿Se han determinado indicadores observables en la realidad que permitan verificar el cambio en la variable de comunicación sobre la cual se gestiona? ¿Los indicadores permiten medir resultados una vez cumplimentada la acción de comunicación propuesta para cada objetivo de comunicación?

Fuente: (Alvarez Nobell, Medición y evaluación en comunicación, 2011)

Tabla 5. Fase Estratégica Modelo Communication Management Bridge.

Fase	Actividades	Detalle	Aplicación
<b>OPERATIVA</b>	<b>ESTABLECER LOS NIVELES Y DISPOSITIVOS DE MEDICIÓN</b>	Determinar estado actual de cumplimiento de los objetivos propuestos.	¿Existía un diagnóstico inicial sobre el estado actual del cumplimiento de los objetivos propuestos?
		Delimitaciones de los alcances (gaps) establecidos (públicos, tiempos, espacio, etc.)	¿Se plantearon escalas para graduar la variación y agrupar las mediciones? ¿Se tienen claridad respecto de las diferencias que existen entre el diagnóstico inicial y las metas que se pretenden alcanzar? ¿Se han especificado los GAPS existentes entre la situación inicial y el indicador de cumplimiento propuesto para el objetivo?
		Definición y elaboración de los dispositivos de medición en función de cada objetivos propuesto (exposición, impacto, participación, auditoría, acciones comerciales, integrales, etc.)	¿Cómo se midieron los cambios en las variables gestionadas? ¿Qué instrumentos se emplearon para medir la variación y los resultados alcanzados para cada objetivo de comunicación?
		Determinación de los protocolos y procedimientos de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición.	¿Existe un procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición? ¿Se han tenido en cuenta, al momento de ejecutar el plan de comunicación, instancias y procedimientos para medir los resultados durante y finalizada la acción?
	<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS. ELABORACIÓN DE ÍNDICES</b>	Análisis de datos (tabulación y sistematización de los resultados obtenidos para cada una de las variables).	¿Se han procesado los datos obtenidos de las mediciones? ¿Se han analizado los datos en función de los objetivos de comunicación, indicadores y metas a lograr?
		Interpretación de resultados (en función de los objetivos propuestos y las metas establecidas).	¿De qué manera se han interpretado los datos y analizado los resultados obtenidos con la gestión de comunicación? ¿Se han evaluado los resultados obtenidos en relación con los objetivos organizacionales e indicadores seleccionados?
	<b>DISEÑAR LOS REPORTES E INFORMES</b>	Redacción de INFORMES FINALES (con los logros obtenidos y las recomendaciones a implementar)	¿Se han elaborado informes con los logros obtenidos en relación a los objetivos propuestos, empleando para ello los indicadores y metas establecidas? ¿Se han propuesto recomendaciones de mejora de modo tal que puedan ser tomados como objetivos de comunicación para futuras planificación?
		PRESENTACIÓN DE RESULTADOS FINALES (Alta Dirección, Públicos implicados, públicos internos)	¿Realizaron reportes sobre los resultados? ¿A quién se los presentarán?

Fuente: (Alvarez Nobell, Medición y evaluación en comunicación, 2011)

**CAPÍTULO IV**  
**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

Sostenida en tres pilares fundamentales Éxito, Armonía y Bienestar, Andes Petroleum Ecuador Ltd. realizó durante el año 2013 el programa de comunicación interna “Orgullo Andes” si no fuera por ti no seríamos lo que somos.

Este programa tuvo como objetivo general lograr la satisfacción laboral y motivacional de todos los empleados de la empresa, y de esta manera teniendo como activo más importante un empleado empoderado de la identidad de la empresa lograr una sinergia para el cumplimiento de las metas corporativas.

“Orgullo Andes, si no fuera por ti, no seríamos lo que somos” es el compromiso para hacer una diferencia positiva en el país, rediseñando la forma en la que trabajan y viven para que el empoderamiento sea siempre parte de todo lo que realizan.

En este marco Andes Petroleum Ecuador Ltd. presentó “Orgullo Andes” a sus diferentes públicos, autoridades, empleados y asociados, ya que la propuesta de valor de la Compañía genera un fuerte compromiso por parte de su gente y los motiva a actuar como parte medular de su empresa.

Para la Compañía el entorno laboral es un pilar estratégico y la comunicación interna forma parte y se integra a sus procesos funcionales clave a los objetivos corporativos y a su filosofía; a través de ella Andes Petroleum Ecuador Ltd. comunica sus iniciativas y realiza un llamado a la acción que busca comprometer e involucrar activamente a cada uno de sus empleados en las iniciativas que desarrolla con el objetivo de dejar huella positiva en el entorno laboral.

El proceso de presentación interna se inició a mediados del 2013 e instaló este programa en el calendario anual de acciones de la Compañía. Por otra parte los programas de comunicación ya existente se fueron integrando al nuevo paraguas de “Orgullo Andes” preservando los valores positivos percibidos por el público interno de la Compañía.

Para darle contenido a este programa e inspirar a la gente, las actividades desarrolladas se asociaron, en general a diferentes fechas emblemáticas del calendario internacional, como “El día Internacional del Trabajo”, La Hora del Planeta” y el Día Mundial del medio Ambiente”

El programa de comunicación interna tuvo como objetivos:

- Potenciar y fortalecer la Cultura Corporativa

- Empoderar la identidad Corporativa
- Investigar la percepción que tiene el público interno hacia la empresa
- Determinar la eficacia de la herramientas comunicacionales que se han utilizado
- Conocer el grado de satisfacción de los empleados hacia las acciones realizadas por la empresa.

Asimismo se buscó generar momentos de optimismo a través de los programas de comunicación que se impulsa a nivel interno con la nueva plataforma.

A la hora de la elección de los canales de comunicación, se utilizaron soportes tradicionales y no tradicionales donde el mensaje convivía con la jornada diaria del empleado de una forma innovadora (en sus objetos cotidianos en su tránsito por la oficina).

Muchos de los contenidos de los mensajes y las actividades propuestas se presentaron acompañados de un apuntador que apelaba a la acción. Los espacios comunes dentro del edificio , las paredes, pisos y vidrios, los baños, plasmas y puertas de ascensores entre otros entraron en escena comunicacional junto con los canales más tradicionales como el intranet, el servicio de mensajería colibrí, folletos, afiches. Todos ellos se instalaron en momentos de comunicación a través de los cuales se motivaba al personal.

El Programa Integral de Comunicación “Orgullo Andes” se desarrolló a partir de mensajes tipo teaser (mensajes tipo incógnita) los mismos que se fueron difundiendo de forma paulatina a lo largo del tiempo, alineado a las políticas internas y externas.

El paso siguiente fue enviar un obsequio de fin de año a cada empleado con un calendario y una agenda con la estética del nuevo programa acompañados de la tarjeta con el mensaje “Orgullo Andes, si no fuera por ti no seríamos lo que somos”

El programa “Orgullo Andes” cobro vida y se encarnó en acciones concretas de las cuales los empleados dejaron su huella positiva desde el ámbito individual, en el marco cotidiano de sus acciones, el éxito de este programa le ha permitido a la empresa conocer que cuenta con un gran equipo que ha demostrado una y otra vez su alta capacidad profesional,

## **APLICACIÓN DEL MODELO DE MEDICION Y EVALUACION EN COMUNICACIÓN ESTRATEGICA “COMMUNICATION MANAGEMENT BRIDGE”**

### **Programa de Comunicación “Orgullo Andes si no fuera por ti no seríamos lo que somos”**

#### **4.1. Fase Estratégica.**

##### **4.1.1 Modelo de gestión organizacional Andes Petroleum Ecuador Ltd.**

Con una trayectoria de ocho años en el Ecuador, Andes Petroleum Ecuador Ltd. está enfocada y relacionada con el sector energético en la exploración y explotación de hidrocarburos ajustado a un marco de respeto del medio ambiente y aportando beneficios a la comunidades en donde desarrollan esta actividad.

Andes Petroleum Ecuador Ltd. tiene como misión la producción de petróleo y gas utilizando los más altos estándares, esta misión de la empresa se complementa con un clara visión la de ser reconocida como la Compañía Líder de Petróleo y Gas en Latinoamérica operada con seguridad y eficiencia por un talentoso equipo multicultural en Armonía con el Ambiente y la Sociedad. En este sentido Andes Petroleum Ecuador Ltd mantiene la firme convicción de que solo se puede crecer en cada uno de los mercados en los que opera si actúa con una visión a largo plazo y de manera integral respetando su propia filosofía y valores corporativos Excelencia, Integridad, Diversidad y Responsabilidad Social.

En cuanto con su estructura organizacional el modelo predominante en la empresa es el estratégico vertical es decir el que a la vez que permite ser proactivo y busca realizar los mejores planes a futuro también se mantiene de forma programada en dirección vertical es decir (de arriba hacia abajo).

La gestión de comunicación de la empresa constituye un eje transversal siendo parte integrante de la gestión estratégica y actúa en un sentido amplio incluyendo a todos los sectores y unidades de la empresa.

#### **4.1.2. Objetivos Organizacionales.**

La gestión de comunicación en la empresa se encuentra en relación directa con el cumplimiento de las metas corporativas por lo que entre sus principales objetivos organizacionales tenemos:

- 1) Utilizar los estándares operacionales que garantizan la seguridad de los Empleados y el Ambiente y al mismo tiempo maximizar la producción con el uso de la tecnología de punta de acuerdo a las necesidades.
- 2) Obtener una planificación adecuada manteniendo una comunicación eficiente y transparente a nivel horizontal y vertical en la empresa para obtener resultados sustentables a corto, mediano y largo plazo mediante una constante motivación hacia el desarrollo de los empleados.
- 3) Utilizar los estándares operacionales que garantizan la seguridad de los Empleados y el Ambiente y al mismo tiempo maximizar la producción con el uso de la tecnología de punta de acuerdo a las necesidades.
- 4) Incrementar las reservas de petróleo a través de inversiones de Exploración y Desarrollo eficientes que les permitan incrementar la producción.
- 5) Expandir las operaciones en Latinoamérica basados en el vasto conocimiento adquirido en la Industria del Petróleo y Gas.

Los indicadores de resultado establecidos para este objetivo son:

- a) Grado de conocimiento de los procedimientos, políticas y obligaciones existentes.
- b) Tasa de satisfacción de información facilitada
- c) Tasa de utilidad
- d) Empoderamiento

Se puede indicar que el modelo de empoderamiento es sinónimo de fortalecimiento de la empresa.

### **4.1.3. Objetivos Comunicacionales**

Para la empresa los objetivos de comunicación contribuyen al fortalecimiento y favorecen su calidad y productividad es por ello que han establecido como objetivos de la programa Orgullo Andes” los siguientes:

- a. Potenciar y fortalecer la Cultura Corporativa
- b. Empoderar la identidad Corporativa
- c. Investigar la percepción que tiene el público interno hacia la empresa
- d. Determinar la eficacia de la herramientas comunicacionales que se han utilizado
- e. Conocer el grado de satisfacción de los empleados hacia las acciones realizadas por la empresa.

Conocer el grado de satisfacción y motivación que tiene los empleados hacia las acciones realizadas por la empresa constituye el objetivo de producción ya que mediante este se alcanzará el empoderar a los empleados de la identidad corporativa.

## **4.2. Fase Táctica**

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

Ahora bien, y para tener un acercamiento más puntual con el escenario de investigación se identifican una serie de variables como categorías de investigación.

De esta forma, se presentan las variables cualitativas que se conciben como las unidades de observación, análisis e interpretación del proceso de investigación y de las cuales se realizará una descripción específica. Es válido mencionar que estas variables fueron pensadas a partir de la lectura del Plan Orgullo Andes.

- 1) Satisfacción percibida por los funcionarios y directivos de Andes Petroleum Ecuador
- 2) Participación de los funcionarios en actividades derivadas del plan de comunicación
- 3) Comunicando para interactuar.



## 4.2.2. Dimensiones e indicadores a medir de los objetivos de resultado

Tabla 6. Fase Estratégica Modelo Communication Management Bridge.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
<b>SATISFACCION</b>	Aspectos positivos del trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Percepción de estabilidad</li> <li>Implicación con la empresa</li> <li>Autonomía y seguridad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Satisfecho</b></li> <li><b>Insatisfecho</b></li> </ul>
<b>PARTICIPACION</b>	Empleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de asistentes a actividades programadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>1-100</b></li> <li><b>100-500</b></li> <li><b>500-1000</b></li> </ul>
<b>COMUNICANDO</b>	Medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de comunicados, conferencias, paneles de información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>1-100</b></li> <li><b>100-500</b></li> <li><b>500-1000</b></li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## 4.3. Fase Operativa

### 4.3.1. Niveles y Dispositivos de Medición

La medición consiste, fundamentalmente, en valorar el grado de cumplimiento de determinadas metas u objetivos asociados con el programa de comunicación “Orgullo Andes”, así como los resultados y efectos derivados.

Los instrumentos utilizados para la medición del Programa “Orgullo Andes”.

Entrevistas abiertas: Para medir las opiniones, actitudes de los empleados con respecto a la empresa, se realizaron entrevistas para conocer cómo se está constituyendo la cultura institucional.

Observación: Esta herramienta es importante para ser aplicada al interior de la empresa para el monitoreo de los cambios en las actitudes de los empleados y para un análisis técnico de todos los elementos de la imagen visual de la empresa que requieren sean modificados.

Intranet y Página web: El grado de utilización y accesibilidad de la página web y el impacto de las publicaciones, noticias, fotos, videos de fortalecimiento institucional.

Focus group y entrevistas telefónicas: Para evaluar si los empleados han recibido los mensajes dirigidos a ellos, si han prestado atención y los han retenido.

Evaluación general del Programa Orgullo Andes: Se medirá a través del cumplimiento de las metas corporativas.

#### **4.3.2. Tratamiento de Resultados**

La evaluación de las herramientas de comunicación propuestas se ha realizado en dos etapas: una a corto plazo y la otra a largo plazo. En la primera etapa se realizaron entrevistas de satisfacción cada dos meses para medir su funcionamiento, esto sirvió para que el Departamento de Comunicación responsable de dicha evaluación, esté al tanto del nivel de satisfacción por parte de los empleados, la etapa a largo plazo se llevara a cabo posteriormente la misma que consistirá en un estudio en un estudio de impacto global en la que se valorarán mejoras y análisis de clima laboral; en este estudio de ser necesarios también se llevara a cabo ajustes a las herramientas de comunicación para que funcionen de manera óptima y se aprovechen ideas y sugerencias propuestas de los propios empleados.

#### **4.3.3. Reportes e Informes**

El informe final se lo dará a conocer una vez concluido el estudio sobre clima laboral, sin embargo observamos una positiva evolución del Programa de Comunicación en la medida en que prácticamente todas las actividades de información previstas en el mismo han sido puestas en marcha.

La valoración conjunta de las medidas de información previstas en el Programa “Orgullo Andes” puede considerarse positiva si se tiene en cuenta que el 97.3% de sus metas corporativas han sido cumplidas.

En líneas generales todas las actuaciones descritas previamente han permitido que la ejecución alcanzada por los indicadores de realización y resultados haya sido satisfactoria

**CAPÍTULO V**  
**ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### 5.1. Fase estratégica

En esta fase se exploran todas las posibilidades y alternativas estratégicas de cambio y transformación posibles, frente a los problemas y oportunidades que se presentan, también se considera lo que está previsto en la misión, los grandes objetivos, las políticas como también lo proyectado en la investigación.

Tabla 7. Fase Estratégica Modelo Gestión Organizacional.

Fase Estratégica	Fuente	Dispositivos de Control	Protocolos y procedimientos de aplicación
<b>Modelo de Gestión Organizacional</b>	Gerente de Comunicación	Manifiesta la evolución de la empresa y los cambios significativos que se han presentado, explica las políticas y procedimientos de desarrollo institucional alineados con su razón de ser y los principios que guían a la empresa.	Existen procedimientos de control de gestión los mismos que se aplican con rigurosidad, el cumplimiento de políticas es obligatorio y se mantiene el sistema de control interno en todos los sectores de la institución.
	Observación Documental	Se ha podido visualizar memorias, manuales de políticas y procedimientos y en los mismos se puede observar el modelo de gestión de la empresa.	Al igual que todas las áreas la de comunicación cumple a cabalidad las políticas y procedimientos organizacionales.

Fuente: Elaboración Propia

### Análisis de Resultados

El modelo de gestión organizacional de Andes Petroleum Ecuador Ltd. integra en su modelo de gestión a todos sus departamentos, en este caso también incluye a sus Bloques de Campo, el modelo gerencial que predomina es el Estratégico Vertical, es decir que a la vez que es proactivo también se mantiene la dirección jerárquica vertical.

La gestión de comunicación por su interacción con todos los públicos con los que se relaciona constituye un eje estratégico de la empresa.

Los procedimientos de gestión se los aplica con rigurosidad ya que el cumplimiento de políticas es obligatorio y su análisis de cumplimiento se lo realiza anualmente.

Tabla 8. Fase Estratégica Selección objetivos organizacionales.

Fase Estratégica	Fuente	Dispositivos de Control	Protocolos y procedimientos de aplicación
<b>Selección de Objetivos Organizacionales</b>	Gerente de Comunicación	Los planes estratégicos y los planes operativos de la empresa están ligados completamente con los planes de comunicación ya que constituyen indicadores para el cumplimiento de los mismos.	La aplicación de estos planes depende de todas las áreas de la empresa y están sujetos a los diferentes controles organizacionales.
	Observación Documental	Se han identificado la existencia de indicadores propios de control de los objetivos que se cumplen y los logros correspondientes.	Los objetivos organizacionales compactan todas las áreas de la empresa por lo que los procedimientos de control se aplican de manera permanente.

Fuente: Elaboración Propia

### Análisis de Resultados

Andes Petroleum Ecuador Ltd. ha generado y puesto en práctica principios, procedimientos y políticas de observación, lo que permite trabajar en conjunto con todas las áreas y departamentos, determinando que tanto los objetivos de la organización, la gestión de comunicación y política interna se encuentren alineados entre sí.

Tabla 9. Fase Estratégica Definición objetivos de comunicación.

Fase Estratégica	Fuente	Dispositivos de Control	Protocolos y procedimientos de aplicación
<i>Definición de Objetivos de Comunicación</i>	Gerente de Comunicación	Los objetivos de comunicación están alineados con los objetivos organizacionales	Los procedimientos de aplicación de los objetivos concierne a mejorar y potencializar las relaciones de la empresa con su públicos y a la consecución de los objetivos organizacionales.
	Observación Documental	Los objetivos están definidos para el programa de comunicación y se encuentran estrechamente relacionados con la identidad y la cultura corporativa.	El correcto cumplimiento de los objetivos del programa permite a todos los miembros apropiarse del plan y a ser activas en la realización y aplicación del mismo.

Fuente: Elaboración Propia

### **Análisis de resultados**

Los objetivos de comunicación convocan, movilizan y diseñan actividades para que la empresa logre el cumplimiento de los mismos.

La planeación estratégica de la empresa abarca el plan de comunicación y este se refiere a los espacios de interacción y acción de los miembros de la empresa, contribuyendo a la consecución de los objetivos.

## 5.2. Fase táctica

Esta fase se refiere a la puntualización de las diferentes propuestas planteadas en el momento anterior. Puntualización que se estructura en base a la programación general y operativa del plan.

Tabla 10. Fase Táctica Variables de interés a evaluar.

Fase Táctica	Fuente	Dispositivos de Control	Protocolos y procedimientos de aplicación.
Variables de interés a evaluar de los objetivos de resultado.	Gerente de Comunicación	Se identificaron las variables cualitativas que se conciben como unidades de observación y análisis del proceso de investigación.	Todos los involucrados comprenden el alcance sobre las variables gestionadas diseñadas para una mejor comprensión del tema.
	Observación Documental	Estas variables fueron pensadas a partir de la lectura del Programa y sus parámetros más significativos con la finalidad de obtener un análisis cualitativo al final del mismo.	Los indicadores han permitido medir un resultado cualitativo positivo sobre los objetivos del Programa.

Fuente: Elaboración Propia

### **Análisis de Resultados sobre las dimensiones e indicadores a medir de los objetivos de resultado.**

El diseño del Programa de Comunicación “Orgullo Andes” fue elaborado con una clara definición de las variables como categorías de investigación que permitieron obtener

indicadores de realización y de resultado positivos en el fortalecimiento del ambiente laboral y la satisfacción de las necesidades de los funcionarios.

### 5.3. Fase Operativa

En este momento se sistematizan los métodos, instrumentos y procedimientos encaminados a darle factibilidad al plan. El objetivo es hacer que lo pensado sea realmente ejecutado.

Tabla 11. Fase Operativa Niveles y Dispositivos de Medición.

Fase Operativa	Fuente	Dispositivos de Control	Protocolos y procedimientos de aplicación.
<i>Niveles y Dispositivos de Medición</i>	Gerente de Comunicación	Se diseñan dispositivos de medición para determinar el alcance de las variables gestionadas.	Se señalan niveles de valoración del impacto que han tenido las acciones aportando un análisis cualitativo.
	Observación Documental	En el documento correspondiente a la planificación del Programa se establecen el diseño de dispositivos e instrumentos de medición para valorar el grado de cumplimiento de objetivos.	El informe correspondiente a la evaluación del Programa establece el análisis realizado sobre los instrumentos de medición y su incidencia en los resultados finales.

Fuente: Elaboración Propia

### Análisis de Datos de los Niveles y Dispositivos de Medición

Dentro del Plan de Comunicación se ha introducido una galería de indicadores para evaluar y realizar un seguimiento de las actuaciones previstas. A pesar haberse definido los indicadores, no se establecieron unos valores objetivos sobre ellos al principio del periodo.



Por lo que está planificado la contratación de una Consultoría para la evaluación cuantitativa global con datos y valores de impacto en el desarrollo del Programa y la incidencia en el público al que fue dirigido.

Tabla 12. Fase Operativa Reportes Informes.

Fase Operativa	Fuente	Reportes e Informes	Protocolos y procedimientos de aplicación.
<b>Reportes e Informes</b>	Gerente de Comunicación	Se presentó un informe preliminar del desarrollo del Programa en el que se evaluó el nivel de satisfacción en los funcionarios como las expectativas percibidas luego de concluirlo.	Se realizó el análisis de datos sobre los logros correspondientes al Programa y las buenas prácticas que ayudaran a futuras programaciones.
	Observación Documental	Se diseña el documento final de evaluación del Programa y se lo incluye en el anuario de la empresa.	Se rescatan las buenas prácticas de los métodos utilizados y algunos de ellos se los han incluido como políticas institucionales.

Fuente: Elaboración Propia

**CAPÍTULO VI**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## CONCLUSIONES

La conclusión general de la evaluación del Plan de Comunicación es positiva. Existe coherencia entre los objetivos del Programa, que resumen unas medidas y actuaciones de comunicación ejecutadas en su mayoría.

- 1) Como resultado del análisis al sistema de comunicación interno de la empresa investigada se puede concluir que el programa de comunicación “Orgullo Andes” responde a los objetivos de comunicación, desarrollando estrategias para satisfacer las necesidades comunicacionales de su público y promoviendo la participación de los mismos.
- 2) El área de comunicación cumple a cabalidad las políticas y procedimientos de control interno establecidos por la empresa y alineados con los objetivos organizacionales, los mismos que son riguroso y obligatorios, tanto para este departamento como para todas las secciones de la empresa.
- 3) De manera general todo el personal de la empresa comprende el alcance de las variables gestionadas (satisfacción, motivación, comunicación) dentro del programa objeto de esta investigación, como resultado se ha logrado una comunicación eficaz, eficiente, cumpliendo los objetivos por los cuales fue creado el programa “Orgullo Andes”.
- 4) Andes Petroleum Ecuador Ltd, cuenta con un alto nivel de reconocimiento por parte de sus empleados, es por esto que la acertada implementación de estrategias comunicacionales ha ayudado a que las acciones realizadas por la empresa perduren en la mente de su público objetivo.
- 5) Todos los actos organizados y diversas facilidades puestas en marcha han servido para que sus empleados se conviertan en su recurso más preciado, de esta manera lograron el empoderamiento y la satisfacción laboral para alcanzar sus objetivos institucionales.

## RECOMENDACIONES

- 1) Trabajar en estrategias de comunicación externas que al igual que les han permitido obtener éxito a nivel interno, también se fortalezca y se consolide la relación empresa-comunidad.
- 2) La página web está considerada como una herramienta muy buena, se recomienda la ampliación de su contenido incluyendo información más detallada de los proyectos, las realizaciones, los resultados obtenidos destacando las buenas prácticas, y además sería interesante introducir un motor de búsqueda de temas de interés para su público.
- 3) Fomentar el uso de las nuevas tecnologías de la información, específicamente el uso de redes sociales para difundir los programas de responsabilidad social, y buena práctica empresarial, incrementando el alcance de las acciones de comunicación y la visibilidad de participación de sus públicos.

## BIBLIOGRAFÍA

### Fuentes Bibliográficas

- Albrencht, K. (1996). *La revolución del servicio (Serie Empresarial)*. Caracas, Venezuela : Editorial Norma S.A.
- Álvarez Nobell, A. (2010). *La investigación en comunicación. Guía para la dirección del trabajo final de grado*. Ecuador.
- Alvarez Nobell, A. (2011). *Medición y evaluación en comunicación*. Comunicar, 10.
- Andes Petroleum Ecuador Ltd. (2010). *Manual de Identidad Corporativa*. Quito: Gestion Creativa.
- Chiavenato, I. (2002). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Thomson.
- CHIAVENATO, I. (2004). *La dinamica del exito en las Organizaciones*. Distrito Federal Mexico: Thomson.
- Fita, J. (1999). *Comunicación en Programas de crisis*. Barcelona, España: Gestion 2000.
- *Gestión Economía y Sociedad*. (2014). *Ranking principales empresas e instituciones financieras del pais GESTION*, 68-69.
- Gonzalez de R, D. (1994). *La Comunicaciòn Herramienta para la Gerencia Barquisemeto-Venezuela*: Lisandro Alvarado UCLA.
- Gruning, J., & Hunt, T. (2003). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona, España: Gestión.
- Hammer, C. (1998). *Estrategias de Keizen* . España: Mc Graw Hill.
- Kaufmann, A. (1993). *El poder de las organizaciones*. España: Alacalá de Henares .
- Marín, L. (1997). *La comunicaciòn de las empresas y en las organizaciones*. Navarra, España: Editor Bosch.
- Marston, J. (1963). *The Nature of Public Relations*. New York: MacGraw Hill.
- *Memorias Andes Petroleum Ecuador Ltd*. (2013). *Una empresa enfocada hacia un futuro venturoso*. Quito: Ediecuatorial.
- Pares i Maicas, M. (2006). *Las relaciones públicas, una ciencia social*, Análisis No. 34.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacion*. México: Pearson Prentice Hall.
- Salgueiro, A. (1997). *Planificación*. Quito: Gráficas Luz.
- Xifra, J. (2005). *Planificación Estratégica en las relaciones públicas*. Barcelona: Paidos

### Fuentes Electrónicas:

- Alvarez Nobell, A. (2011). *Medición y evaluación en comunicación*. Recuperado el 24 de Mayo, 2014 de <http://www.revistacomunicar.com/pdf/2011-10-medicion.pdf>
- Álvarez Nobell, A. (2013). *V Congreso Internacional Latina de Comunicación*. Recuperado el 24 de Mayo, 2014 de Hacia un modelo integral de medición y evaluación de la comunicación: [http://www.revistalatinacs.org/\\_actas/131\\_Nobell.pdf](http://www.revistalatinacs.org/_actas/131_Nobell.pdf)
- Álvarez Nobell, A., & Lesta, L. (01 de 06 de 2011). *Palabra Clave*. Recuperado el 23 de Mayo, 2014 de Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación: <http://www.redalyc.org/articulo.oa>
- Andes Petroleum Ecuador Ltd. (18 de Noviembre de 2010). *Andes Petroleum*. Recuperado el 1 de Junio, 2014 de Andes Petroleum Ecuador Ltd.: [www.andespetroleum.com](http://www.andespetroleum.com)
- Castillo, A. (2010). *Introducción a las relaciones públicas* . Recuperado el 25 de Mayo, 2014 de <http://www.hacienda.go.cr/libro.pdf>
- Ritter, M. (2000). *Academia.edu*. Obtenido de El rumor: Un análisis Epistemológico: Recuperado el 25 de Mayo, 2014 de: <http://www.academia.edu/Ritter>
- Independiente, P. (Jueves 5 de Junio, 2014). *Comunidad - Dia Mundial del Ambiente*. Recuperado el 7 de Junio de 2014 de: [www.periodicoindependiente.com](http://www.periodicoindependiente.com). pág. 16.

## ANEXOS

### Anexo No 1

### ENTREVISTA

#### 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?

Andes Petroleum Ecuador Ltd es una empresa de origen privado que opera en el Ecuador desde el año 2006, actualmente esta empresa se encuentra posicionada entre una de las más importantes del país y se dedica a la exploración, producción, comercialización de hidrocarburos.

Con una trayectoria de ocho años Andes Petroleum Ecuador Ltd. tiene como misión la producción de petróleo y gas utilizando los más altos estándares en el proceso.

Su visión es ser reconocida como la Compañía Líder de petróleo y gas en Latinoamérica, operada con seguridad y eficiencia con un equipo talentoso, multicultural, en armonía con el ambiente y la sociedad.

Los valores son compartidos como un solo equipo en el:

- Enfoque al desempeño excelente.
- Orientación al trabajo en equipo
- Responsabilidad Social.

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

El modelo gerencial que predomina en la empresa es el Estratégico Vertical, es decir el que a la vez que permite ser proactivo y busca realizar los mejores planes a futuro también se mantiene la dirección vertical es decir de arriba hacia abajo, en donde todo tiene que ser aprobado por la Dirección Ejecutiva.

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

Precisamente la función de comunicación por su interacción con todos los públicos internos y externos, constituye uno de los ejes estratégicos que con su correcta y efectiva gestión permite el cumplimiento de los objetivos anuales de la empresa.

###### 1.4. ¿El responsable de comunicación tiene una posición directiva o gerencial?

La persona encargada ocupa una posición Gerencial.

###### 1.5. ¿Existen procedimientos organizacionales de control de gestión en la organización? ¿Se emplean? ¿Con qué rigurosidad, periodicidad?

Si existen procedimientos de gestión, y se los aplica con rigurosidad ya que el cumplimiento de políticas es obligatorio ya que sin ello no se da paso a los

requerimientos propuestos. Se los analiza anualmente y para ello se contratan firmas externas.

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

Si como todos, el área de comunicación cumple a cabalidad las políticas y procedimientos organizacionales y está sometido a este control.

**2. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES**

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

Si, precisamente se trabaja en conjunto con los objetivos organizacionales.

**2.2. ¿Existen procedimientos organizacionales de control de gestión en la organización? ¿Se emplean? ¿Con qué rigurosidad, periodicidad?**

Si, procedimientos de control interno y procedimientos de control ambiental en las actividades de campo propias de la empresa de manera permanente.

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

Si, ya que trabajamos en equipo para el desarrollo de nuestros objetivos.

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

Los POA y PELPS de la empresa están ligados completamente con los planes de comunicación ya que constituyen indicadores para el cumplimiento de los mismos.

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

Si, la empresa tiene identificados los indicadores de cumplimiento de objetivos.

**3. OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN**

**3.1. ¿Cuáles son los objetivos de comunicación definidos para el programa “Orgullo Andes”**

- Potenciar y fortalecer la cultura corporativa.
- Empoderar la identidad corporativa.
- Fortalecer la comunicación interna.

**3.2. ¿Realizaron algún estudio previo para definir que los objetivos de comunicación responden a las necesidades de la organización?**

Se realizó un diagnóstico previo tomando como base la identificación y análisis de las estrategias de comunicación internas utilizadas anteriormente por la empresa y forman parte del plan operacional, estos objetivos corresponden a la necesidad del cumplimiento de objetivos organizacionales.



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

Si, ya que los objetivos de comunicación convocan, movilizan y diseñan actividades para que la empresa alcance sus objetivos.

**3.4. El programa “Orgullo Andes”, ¿se ha definido con objetivos (de producción) que verifican de manera continua su cumplimiento?**

Si se ha definido objetivos que impactan en forma directa el logro de resultados para la empresa y se verifican de manera constante el cumplimiento.

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

No, los objetivos de producción, lo establecen de manera independiente el área específica de producción junto con los Directivos de Relaciones con el Gobierno.

**B. FASE TÁCTICA**

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

**4.1. ¿El programa Orgullo Andes ha sido determinado a partir de las variables propuestas en los objetivos organizaciones?**

Objetivo Organizacional:

Obtener una Planificación Adecuada manteniendo una comunicación eficiente y transparente a nivel horizontal y vertical en la Organización para obtener resultados sustentables a corto, mediano y largo plazo a través de una constante motivación hacia el desarrollo de los empleados

El programa de comunicación “Orgullo Andes” buscó motivar y empoderar a sus empleados para generar conciencia del impacto individual que tienen sus acciones en el desarrollo de los pilares estratégicos que tiene la Compañía.

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

Si efectivamente, el programa de comunicación interna se desarrolló sobre las variables de comunicación, utilizando las herramientas y tecnologías diseñadas para una mejor comprensión del tema y alineado a las políticas de la Compañía sobre la cual el personal tiene amplio conocimiento.

**5. 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 sobre la cual se gestiona?**

Si se han determinado indicadores de gestión del impacto que se está generando con la campaña, con indicadores de realización e indicadores de resultados.

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

Si permiten medir resultados cualitativos y globales, una medición cuantitativa se la analizara posteriormente, ya que se ha contratado una consultoría integral que realizara este y otros análisis.

## **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?**

El diagnóstico del cual partimos o mejor dicho la base es la identificación y el análisis de las estrategias de comunicación internas utilizadas anteriormente y con la aplicación del programa “Orgullo Andes” se buscaba recoger información, en el cual una de las variables de estudio a medir son la satisfacción laboral y motivacional en los empleados de la empresa.

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

Únicamente se realizó una evaluación de observación, no una medición a detalle.

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

Si, como lo mencione anteriormente, la meta que se pretende llegar es cumplir con los objetivos del programa logrando la satisfacción laboral y empoderamiento del personal con la empresa.

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

Una medición no se ha realizado, se ha realizado una evaluación cualitativa la misma que se ha desarrollado durante la ejecución del Programa de comunicación, tomando en cuenta las actuaciones realizadas, basándose en todo caso en los hechos reales constatables.

**6.5. ¿Qué instrumentos se emplearon para medir la variación y los resultados alcanzados para cada objetivo de comunicación?**

Entre los instrumentos utilizados podemos mencionar.

- Actividades y Actos Públicos y Sociales
- Difusión en medios impresos (afiches internos)
- Publicaciones realizadas en el portal de comunicaciones
- Información en carteleras, pantallas digitales, y sitios de alto tráfico.

**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?**

El procedimiento formal que se tiene en el plan de comunicación de la empresa, es el análisis documental del buzón de sugerencias ya que resulta imprescindible comprender el contexto general y la recepción e impacto que ha tenido nuestro programa.

**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?**

Si se han tomado en cuenta procedimientos propios de medición de gestión que se utiliza para el plan de comunicación con el que trabajamos todo el tiempo y esto son encuestas, buzón de sugerencias, análisis de cuanto conocen los empleados sobre las políticas implementadas.

## **7. TRATAMIENTO DE RESULTADOS**

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

Se han procesado de acuerdo al control de gestión propio de la empresa.

**7.2. ¿Se han analizado los datos en función de los objetivos de comunicación, indicadores y metas a lograr?**

Si se ha analizado de acuerdo a los objetivos propuestos en el programa de comunicación.

**7.3. ¿De qué manera se han interpretado los datos y analizado los resultados obtenidos con la gestión de comunicación?**

Se han interpretado de una manera cualitativa

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

Si se han evaluado de acuerdo a su incidencia de cuanto han aportado para el logro de los objetivos institucionales

## **8. REPORTES 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?**

Informes con alcance operativo, es decir con análisis de las actuaciones de comunicación según los empleados en su gestión y desarrollo.

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

Si se han recogido retroalimentación de todos los sectores de la empresa, y lecciones aprendidas para el futuro.

**8.3. ¿Realizaron reportes sobre los resultados? ¿A quién se los presentaron?**

Se han realizado informes y se los ha presentado a la Autoridades, Accionistas y Empleados.