



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
Industrias Ales C.A.**

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Autora: Aguirre Clavijo, Michelle Angelina

Directora: Córdova Camacho, Jhoana Raquel, Lcda.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Licenciada.

Jhoana Raquel Córdova Camacho.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: Medición y evaluación en comunicación estratégica, caso de estudio Industrias Ales C.A. realizado por Aguirre Clavijo Michelle Angelina, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, diciembre del 2014

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Aguirre Clavijo Michelle Angelina, declaro ser autora del presente trabajo de fin de titulación Medición y evaluación en comunicación estratégica, caso de estudio Industrias Ales C.A. de la titulación de Licenciado en Asistencia Gerencial y Relaciones Públicas, siendo Córdova Camacho Jhoana Raquel directora del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el siguiente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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

f.....
Autora: Aguirre Clavijo Michelle Angelina
Cédula: 1716360415

DEDICATORIA

A los pilares de mi vida:
Mi hijo, la centella de vida que nos tocó.
Santiago, mi amor eterno.
Rafael, mi mentor.
Esperanza, mi apoyo de siempre.
Marcela, mi ejemplo.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Técnica Particular de Loja, a la Escuela de Asistencia Gerencial y Relaciones Públicas y a la Lic. Jhoana Córdova, por su gestión y orientación en el desarrollo de esta investigación.

A la Dra. Dolores Troya, Gerente de Recursos Humanos de Industrias Ales C.A. por su invaluable aporte, durante la realización de la investigación.

Al Sr. Patricio Chávez, Gerente de la Agencia de Comunicación Lápiz y Papel, por la valiosa información para el desarrollo de este estudio.

Al Sr. Carlos Padilla, por su amistad y ayuda en el desarrollo de este trabajo.

A mi esposo, padres y hermana, quienes han sido parte esencial en mi formación profesional.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	<i>i</i>
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN	<i>ii</i>
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	<i>iii</i>
DEDICATORIA	<i>iv</i>
AGRADECIMIENTO	<i>v</i>
ÍNDICE DE CONTENIDOS	<i>vi</i>
RESUMEN	<i>1</i>
ABSTRACT	<i>2</i>
INTRODUCCIÓN	<i>3</i>
CAPÍTULO I MARCO INSTITUCIONAL	<i>5</i>
1.1. Información general de Industrias Ales C.A.	<i>6</i>
1.1.1. Razón social.....	<i>6</i>
1.1.2. Dirección.....	<i>6</i>
1.1.3. Teléfonos.....	<i>6</i>
1.1.4. FAX.....	<i>6</i>
1.1.5. Correo electrónico.....	<i>6</i>
1.1.6. Página Web.....	<i>6</i>
1.1.7. Redes sociales.....	<i>7</i>
1.2. Sector industrial al que pertenece	<i>8</i>
1.2.1 Ubicación en el Ranking Empresarial.....	<i>8</i>
1.3. Descripción de las actividades	<i>9</i>
1.3.1. Producto estrella.....	<i>9</i>
1.3.2. Productos.....	<i>9</i>
1.4. Historia	<i>10</i>
1.4.1. Fechas importantes.....	<i>11</i>
1.4.2. Etapas de desarrollo de la compañía.....	<i>12</i>
1.5. Lineamientos de acción	<i>12</i>
1.5.1. Objetivos institucionales.....	<i>12</i>
1.5.2. FODA de la empresa.....	<i>14</i>
1.5.3. Misión.....	<i>15</i>
1.5.4. Visión.....	<i>15</i>
1.5.5. Valores.....	<i>15</i>
1.5.6. Pilares estratégicos.....	<i>15</i>
1.5.7. Plana gerencial.....	<i>16</i>
1.6. Identidad visual: elementos lingüísticos, cromáticos e icónicos	<i>16</i>
1.7. Localización y dimensiones	<i>18</i>
1.7.1. Sede principal.....	<i>18</i>
1.7.2. Planta de producción.....	<i>18</i>
1.7.3. Sucursales.....	<i>18</i>
1.7.4. Agencias.....	<i>18</i>
1.7.5. Distribuidores independientes.....	<i>19</i>
1.8. Estructura organizativa	<i>19</i>

1.8.1. Organigrama de funcionamiento.....	19
1.8.2. Demografía empresarial.....	19
1.8.3. Empresas vinculadas.....	20
1.8.4. Participación en el capital de otras sociedades.....	21
1.9. Instituciones con las que se relaciona	21
1.9.1. Clientes.....	21
1.9.2. Proveedores.....	22
1.9.3. Operaciones con empresas relacionadas.....	22
1.9.4. Competencia.....	22
1.9.5. Gobierno.....	23
1.10. Área de comunicación interna, responsables y recursos humanos asignados.....	23
1.10.1 Información general de la empresa Lápiz y papel.....	24
1.10.2. Diagnóstico de comunicación interna.....	25
1.10.2.1. <i>Realidad institucional</i>	25
1.10.2.2. <i>Oportunidades</i>	25
1.10.2.3. <i>Parámetros, fortalezas y oportunidades</i>	26
1.10.3. Planificación de la comunicación interna.....	26
1.10.3.1. <i>Alcance</i>	26
1.10.3.2. <i>Objetivo general</i>	26
1.10.3.3. <i>Objetivos específicos</i>	26
1.10.4.4. <i>Productos</i>	27
1.10.4.5. <i>Mensajes clave</i>	27
1.11. Medios que utiliza la organización para la comunicación interna.....	28
1.11.1. Desarrollo de imagen de comunicación interna.....	28
1.11.2. Logotipo de RRHH y aplicaciones de comunicaciones.....	28
1.11.3. Periódico “Yo Soy Ales”.....	29
1.11.4. Boletín digital “Yo Soy Ales”.....	30
1.11.5. Imagen del evento 10 años de Oleocastillo.....	30
1.11.6. Campaña misión, visión y valores.....	30
1.11.7. Manejo de carteleras.....	31
1.11.8. Plan crecer servicio de comisariato.....	31
1.11.9. Aplicaciones gráficas para intranet.....	32
1.11.10. Logotipo de responsabilidad social.....	33
1.11.11. Desarrollo de estructura y contenidos para sitio Web.....	33
1.11.12. Campaña cultura comercial.....	33
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....	34
2.1. La comunicación en las organizaciones	35
2.1.1. Fundamentos históricos de la administración.....	35
2.1.2. Las organizaciones como sistemas orientados a objetivos.....	37
2.1.3. Los comportamientos organizacionales y la comunicación.....	39
2.1.4. El enfoque sistémico y los modelos de relaciones públicas (función directiva).....	42
2.1.4.1. <i>El enfoque sistémico</i>	42
2.1.4.2. <i>Modelos de relaciones públicas</i>	44
2.1.5. La planificación estratégica en comunicación: el modelo RACE.....	46
2.1.6. La función de evaluación en planificación estratégica en comunicación.....	50
2.2. Medición y evaluación en comunicación estratégica.....	51
2.2.1. La función de la evaluación.....	51
2.2.2. Medición y evaluación.....	52
2.2.2.1. <i>Control de gestión</i>	53
2.2.2.2. <i>La medición del resultado</i>	53
2.2.2.3. <i>El propósito de la evaluación</i>	56

2.3. Modelo integral de medición y evaluación en comunicación estratégica: “Communication Management Bridge”	68
2.3.1. Supuestos teóricos y metodológicos.....	68
2.3.2 Fases y actividades del modelo.....	70
2.3.2.1. Fase estratégica: planificación de la evaluación.....	70
2.3.2.1.1. Alineación con el modelo de gestión organizacional.....	70
2.3.2.1.2. Selección de objetivos organizacionales.....	71
2.3.2.1.3. Definición de los objetivos de comunicación.....	72
2.3.2.2. Fase táctica: diseño de la medición.....	75
2.3.2.2.1. Conceptualizar las variables de interés a evaluar de los objetivos de	resultado
s.	75
2.3.2.2.2. Determinar las dimensiones e indicadores a medir en los objetivos de	resultad
os.	75
2.3.2.3. Fase operativa: medición.....	76
2.3.2.3.1. Establecer los niveles y dispositivos de medición.....	76
2.3.2.3.2. Elaboración de cuadros de mando y cálculo de los índices.....	77
2.3.2.3.3. Diseñar los reportes y presentaciones.....	78
 CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO PARA EL DIAGNÓSTICO	
DESCRIPTIVO	80
3.1. Técnicas cualitativas	82
3.2. Carácter de la investigación	83
3.3. Variables de estudio	83
3.4. Diseño de la investigación	84
3.4.1. Análisis documental.....	85
3.4.2. Entrevistas semiestructuradas.....	85
3.4.3. Observación.....	88
3.4.3.1. Tipo de observación.....	88
3.5. Delimitación de la muestra y temporalidad	89
 CAPÍTULO IV TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	90
4.1. Fase estratégica	91
4.1.1. Determinación del modelo de gestión organizacional.....	91
4.1.1.1. Perfil de gestión organizacional.....	91
4.1.1.1.1. Características de la organización.....	91
4.1.1.1.2. Modelo Gerencial.....	92
4.1.1.1.3. Posición de la gestión de comunicación en los ejes estratégicos de la	organización.....
4.1.1.1.4. Posición del responsable de la comunicación.....	93
4.1.1.2. Procedimientos organizacionales de control de gestión existentes.....	93
4.1.2. Selección de objetivos organizacionales.....	94
4.1.2.1. Objetivos organizacionales a los cuales se pretende contribuir (business	results).
4.1.2.1.1. Los objetivos estratégicos de la organización y la gestión de comunicación.....	94
4.1.2.1.2. La gestión de comunicación y su relación con el modelo de gestión, de liderazgo	y la cultura de la organización.....
4.1.2.1.3. El plan estratégico de comunicación y su coherencia con el plan estratégico de la	organización.....
4.1.2.2. Indicadores de resultado establecidos para esos objetivos.....	95
4.1.2.2.1. Indicadores de resultado establecidos para los objetivos organizacionales a los	cuales se pretende contribuir.....

4.1.3. Definición de los objetivos de comunicación.....	95
4.1.3.1. Objetivos de resultado previstos para la comunicación (outcomes)	95
4.1.3.1.1. <i>Objetivos de comunicación</i>	95
4.1.3.1.2. <i>Estudio previo para definir si los objetivos de comunicación responden a las necesidades de la organización</i>	96
4.1.3.1.3. <i>Los objetivos de comunicación (resultado) y su correlación los objetivos de la organización</i>	97
4.1.3.2. Objetivos de producción previstos para la acción de comunicación (outputs)	97
4.1.3.2.1. <i>Estrategias, programas y/o campañas diseñadas para cumplir los objetivos de comunicación y su verificación del cumplimiento de los objetivos de producción</i>	97
4.1.3.2.2. <i>Participación en el diseño y propuesta de los objetivos de producción por parte del área de comunicación</i>	97
4.2. Fase táctica	97
4.2.1. Conceptualizar las variables de interés a evaluar de los objetivos de resultado	97
4.2.1.1. Catálogo de definiciones de las variables previstas en los objetivos que se van a evaluar	97
4.2.1.1.1. <i>Congruencia entre las acciones de comunicación y las variables propuestas en los objetivos</i>	99
4.2.1.1.2. <i>Claridad conceptual sobre las variables de comunicación sobre las cuales se pretende gestionar</i>	99
4.2.2. Determinar las dimensiones e indicadores a medir (objetivos de resultado)	99
4.2.2.1. Operacionalización de las variables a medir en dimensiones, indicadores e ítems observables	99
4.2.2.1.1. <i>Indicadores observables en la realidad que permitan verificar el cambio en la variable de comunicación sobre la cual se gestiona</i>	99
4.2.2.1.2. <i>Indicadores que permiten medir resultados una vez cumplimentada la acción de comunicación propuesta para cada objetivo de comunicación</i>	100
4.3. Fase operativa	100
4.3.1. Establecer los niveles y dispositivos de medición	100
4.3.1.1. Determinar el estado actual de cumplimiento de los objetivos propuestos	100
4.3.1.1.1. <i>Diagnóstico inicial sobre el estado actual del cumplimiento de los objetivos propuestos</i>	100
4.3.1.2. Delimitaciones de los alcances (gaps) establecidos	100
4.3.1.2.1. <i>Escalas para graduar la variación y agrupar las mediciones</i>	100
4.3.1.2.2. <i>Claridad respecto de las diferencias que existen entre el diagnóstico inicial y las metas que se pretenden alcanzar</i>	100
4.3.1.2.3. <i>Determinación de los gaps existentes entre la situación inicial y el indicador de cumplimiento propuesto para el objetivo</i>	100
4.3.1.3. Definición y elaboración de los dispositivos de medición en función de cada objetivo propuesto	101
4.3.1.3.1. <i>Medición de los cambios de las variables gestionadas</i>	101
4.3.1.3.2. <i>Instrumentos empleados para medir la variación y los resultados alcanzados para cada objetivo de comunicación</i>	101
4.3.1.4. Determinación de protocolos y procedimientos de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición	101
4.3.1.4.1. <i>Procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición</i>	101
4.3.1.4.2. <i>Definición de instancias para medir los resultados durante y finalizada la ejecución del plan de comunicación</i>	101
4.3.2. Análisis e interpretación de resultados. Elaboración de índices	101
4.3.2.1. Análisis de datos	101
4.3.2.1.1. <i>Procesamiento de datos obtenidos en las mediciones</i>	101
4.3.2.1.2. <i>Análisis de los datos en función de los objetivos de comunicación, indicadores y metas a lograr</i>	102
4.3.2.2. Interpretación de resultados (en función de los objetivos propuestos y las metas establecidas)	102

4.3.2.2.1. Interpretación de los datos y análisis los resultados obtenidos con la gestión de comunicación.	102
4.3.2.2.2. Evaluación de los resultados obtenidos en relación con los objetivos organizacionales e indicadores seleccionados.	102
4.3.3. DISEÑAR LOS REPORTES E INFORMES.	102
4.3.3.1. Redacción de informes finales.	102
4.3.3.1.1. Elaboración de informes con los logros obtenidos en relación a los objetivos propuestos, empleando para ello los indicadores y metas establecidas.	102
4.3.3.1.2. Recomendaciones de mejora.	102
4.3.3.2. Presentación de resultados finales.	102
4.3.3.2.1. Realización de reportes	102
CAPÍTULO V ANÁLISIS DE DATOS.....	103
5.1. Generalización del programa de comunicación	104
5.2. Informe.....	104
5.2.1. Fase estratégica.	104
5.2.1.1. Modelo de gestión organizacional de Industrias Ales.	105
5.2.1.2. Los objetivos organizacionales.	106
5.2.1.3. Objetivos del área de comunicación.	107
5.2.3. Fase táctica.	108
5.2.3.1 Variables de interés a evaluar de los objetivos de resultado.....	109
5.2.3.2. Dimensiones e indicadores a medir.	109
5.2.3. Fase operativa.	109
5.2.2.1. Niveles y dispositivos de medición.	109
5.2.2.2. Tratamiento de resultados.	110
5.2.2.3. Reportes e informes.....	110
CONCLUSIONES	111
RECOMENDACIONES.....	112
BIBLIOGRAFÍA	122
ANEXOS.....	126

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Productos por línea de negocio	9
Tabla 2 Fechas importantes.....	11
Tabla 3 Etapas de desarrollo de la compañía.	12
Tabla 4 FODA de la empresa	14
Tabla 5 Plana Gerencial	16
Tabla 6 Sucursales	18
Tabla 7 Agencias	18
Tabla 8: Colaboradores por área 2014	20
Tabla 9: Empresas vinculadas.....	20
Tabla 10: Participación en el capital de otras sociedades	21
Tabla 11: Parámetros, fortalezas y oportunidades de la comunicación interna.....	26
Tabla 12: Contexto histórico de la teoría de la Administración	36
Tabla 13: Escuelas de comportamiento organizativo	40
Tabla 14: Criterios de investigación del modelo <i>Communication Management Bridge</i>	84
Tabla 15: Fase estratégica.....	86
Tabla 16: Fase táctica.....	87

Tabla 17: Fase operativa	87
Tabla 18: Operacionalización de las variables	99

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Oficina Central Quito	6
Ilustración 2: Página Web	7
Ilustración 3: Presencia en Twitter	7
Ilustración 4: Presencia en You tube	8
Ilustración 5: Presencia en Facebook	8
Ilustración 6 Marcas de Ales	10
Ilustración 7 Imágenes históricas.....	11
Ilustración 8 Logotipo 1945	16
Ilustración 9 Logotipo 1960	16
Ilustración 10 Logotipo 1975.....	17
Ilustración 11 Logotipo 1995	17
Ilustración 12 Logotipo 1995 y marcas.....	17
Ilustración 13: Organigrama 2014.....	19
Ilustración 14: Demografía empresarial Ales 2014	19
Ilustración 15: Principales clientes.....	21
Ilustración 16: Competencia: mercado de grasas en Ecuador.....	22
Ilustración 17: Logotipo agencia Lápiz y Papel.....	23
Ilustración 18: Imagen de comunicación interna	28
Ilustración 19: Logotipo de RRHH.....	28
Ilustración 20: Formato para comunicaciones	29
Ilustración 21: Periódico "Yo soy Ales"	29
Ilustración 22: Imagen del evento 10 años Oleocastillo	30
Ilustración 23: Campaña misión, visión, valores.....	30
Ilustración 24: Manejo de carteleras.....	31
Ilustración 25: Plan crecer servicio de comisariato	31
Ilustración 26: Banner semanal	32
Ilustración 27: Banner conmemorativo.....	32
Ilustración 28: Entrevistas "Yo soy"	32
Ilustración 29: Gráfica nuevos colaboradores.....	33
Ilustración 30: Logotipo de responsabilidad social.....	33
Ilustración 31: <i>Communication Management Bridge Model</i>	70

RESUMEN

El estudio analiza el proceso de planificación estratégica en comunicación a partir del modelo de medición y evaluación *Communication Management Bridge* (Álvarez, 2014), en la comunicación interna de Industrias Ales C.A. del año 2013.

El objetivo general es:

Demostrar a través del estudio, que la planificación estratégica en comunicación, incluida la función de medición y evaluación de resultados, permiten determinar el aporte de la gestión de comunicación a los objetivos de las organizaciones.

La investigación se enmarca en un diseño de tipo exploratorio y descriptivo, mediante la aplicación de una metodología de estudio de caso, donde se analizan datos cualitativos.

Los hallazgos más notables son:

- Para el estudio de los aspectos generales y específicos de Industrias Ales C.A., se cumplió las etapas metodológicas sugeridas en el modelo de medición.
- El ejercicio de planificación estratégica de Industrial Ales C.A. para el año 2013, no contiene indicadores históricos direccionados a la medición de la temática comunicacional; la información disponible no permite determinar el aporte de la gestión de la comunicación interna a los objetivos institucionales.

Palabras clave: Modelo, Medición, Evaluación, Comunicación Interna.

ABSTRACT

This study has two major purposes: (1) to analyse the Strategic Planning Process in Communication from the perspective of the Measurement and Evaluation Communication Management Bridge Model in the internal communication of Industrias Ales C.A. during the year 2013 and (2) to demonstrate that the strategic planning related to communication including the role of measurement and evaluation of results allows determining the contribution of communication to the management objectives of the organizations.

The research was narrowed down in an exploratory and descriptive design, applying a methodology of case study, where qualitative data were analyzed.

On the basis of the results of this research, it can be concluded that:

- To study the general and specific aspects of Industrias Ales C.A. related to communication, methodological steps suggested in the Measurement Model were fulfilled.
- The strategic planning process of Industrial Ales C.A. 2013, doesn't contain historical indicators directed to measuring the communication issue; available information does not allow to determine the contribution of the internal communication management to institutional objectives.

Keywords: Model, Measurement, Evaluation, Internal Communication.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo para obtener el grado académico de tercer nivel, se basa en el **área temática** “Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica”. Los siguientes capítulos se ocupan de recopilar, ordenar, sistematizar y analizar la información secundaria bibliográfica e información primaria de entrevistas con el objeto de profundizar el conocimiento científico de esta materia.

El objeto de investigación es el Programa de Comunicación Interna de Industrias Ales C.A. (Ecuador) del año 2013. Con este propósito se utilizó como instrumento de medición y evaluación el modelo *Communication Management Bridge* (Álvarez Alejandro, 2011). Mediante esta metodología se obtuvo información que establece lo alcanzado por el Programa de Comunicación interna de Industrias Ales para cotejarlo con los objetivos generales de la Organización; y así demostrar su contribución, credibilidad, impacto y beneficios.

El **objetivo general** planteado por la Universidad Técnica de Loja (UTPL) es:

Demostrar a través del estudio de caso de Industrias Ales del 2013, que la planificación estratégica en comunicación, permite determinar el aporte de la gestión de comunicación a los objetivos de la organización. Esto incluye la función de medición y evaluación de resultados.

A su vez, los **objetivos específicos** planteados por la UTPL son:

- I. Realizar una aproximación a la realidad de la organización asignada.*
- II. Analizar, mediante la aplicación de un modelo de medición y evaluación, el Programa de Comunicación Interna de Industrias Ales 2013, la contribución de la comunicación interna a los objetivos de la organización.*
- III. Aportar mejoras para la planificación estratégica de la Organización, con especial énfasis en la función de evaluación.*

El trabajo consta de 6 capítulos:

- El capítulo 1, describe el marco institucional de Industrias Ales C.A.: la realidad organizacional que definen a la institución.
- El capítulo 2, se aborda el marco teórico conceptual. Se incluye una síntesis descriptiva del Modelo de Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica interna.

- El capítulo 3, describe el marco metodológico para el diagnóstico descriptivo, expone el diseño de la investigación, las variables de estudio, las unidades de análisis y temporalidad. También las técnicas e instrumentos de recolección de datos.
- El capítulo 4, describe el trabajo de investigación, detalla el trabajo de campo realizado en Industrias Ales C.A.
- El capítulo 5, presenta el análisis de resultados.
El capítulo 6 presenta los alcances y las limitaciones del estudio, así como las recomendaciones para futuras investigaciones.

Se invita al lector a revisar cada capítulo en las siguientes secciones.

CAPÍTULO I MARCO INSTITUCIONAL

1.1. Información general de Industrias Ales C.A.

1.1.1. Razón social.

Industrias Ales C.A. (Ales, 2008, s/p)

1.1.2. Dirección.

Oficina central: Avenida Galo Plaza Lasso N51-23 y Rafael Bustamante, Quito, Pichincha – Ecuador.

Fábrica de Manta: Avenida 113 y calle 110, Manta, Manabí - Ecuador. (Ales, 2008, s/p)



Ilustración 1: Oficina Central Quito
Fuente: Grandes Marcas 2011, 2011, s/p.

1.1.3. Teléfonos.

Quito: 593 2 240 2600 / Manta: 593 5 292 3577 / Línea gratuita: 1-800-21-21-21.
(Ales, 2008, s/p)

1.1.4. FAX.

593 2 240 8344. (Fedexpor, (n/f), s/p)

1.1.5. Correo electrónico.

ventas@ales.com.ec / exportales@ales.com.ec (Ales, 2008, s/p)

1.1.6. Página Web.

En la página Web <http://www.ales.com.ec/> se exhibe información general de la empresa: historia, valores, el mundo de la palma, producción y calidad, información financiera (incluye un enlace con la Bolsa de Valores de Quito para conocer información bursátil de la compañía), representaciones, exportaciones, marcas y productos, novedades, información de interés y datos generales de contacto (línea gratuita, correo electrónico, direcciones y teléfonos de la planta central en Quito y la fábrica de Manta). (Ales, 2008, s/p)



Ilustración 2: Página Web
Fuente: Ales, 2008, s/p.

1.1.7. Redes sociales.

No se encontró ninguna cuenta oficial en redes sociales, aunque se identificaron: menciones en *Twitter*, el video “Inducción Industrias Ales” en *You tube* y una página sin contenidos en *Facebook*.



Ilustración 3: Presencia en Twitter
Fuente: González, 2014, s/p.



Ilustración 4: Presencia en You tube

Fuente: Meza, 2013, s/p.

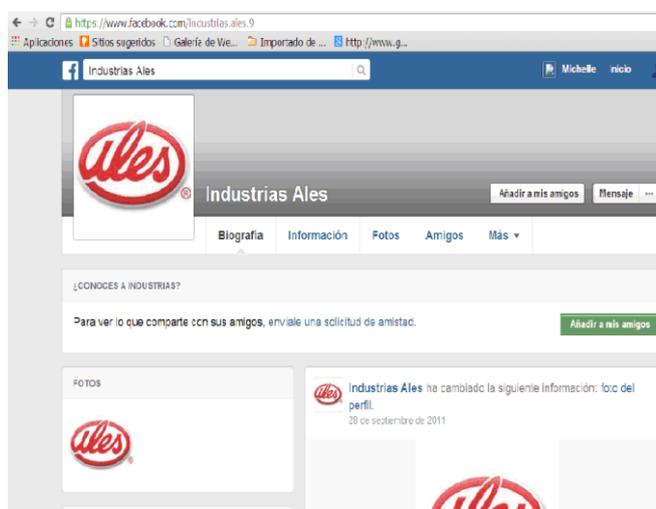


Ilustración 5: Presencia en Facebook

Fuente: Facebook, 2011, s/p.

1.2. Sector industrial al que pertenece

Industria manufacturera, agrícola y comercio al por mayor y menor. (Euromoney Institutional Investor Company, 2014, s/p).

1.2.1 Ubicación en el Ranking Empresarial.

En el año 2013 la Revista Ekos realizó la publicación del *ranking* de las 1000 empresas más grandes del Ecuador; esta publicación se llevó a cabo con información proporcionada por el Servicio de Rentas Internas y la Superintendencia de Bancos y Seguros. Industrias Ales se ubica en el lugar número 57 entre las 1000 empresas más grandes del Ecuador (en relación a sus ingresos). De la misma manera en el año 2012 se ubicó en la posición número 41, mientras en el año 2011 ocupó el puesto número 52. (Ranking Empresarial 2013, 2012, 2011 (2014) y Ranking Empresarial 2013. (2014),

1.3. Descripción de las actividades

- Plantación y extracción de aceite de palma africana.
- Producción de velas, jabones de lavar, jabones de tocador, aceites y mantecas comestibles vegetales, comestibles, aceites para industrias desarrollos hechos a la medida, oleína de palma, estearina de palma, aceite crudo de palma, mantecas industriales (planificación, desarrollos a la medida, margarinas industriales)
- Distribución exclusiva de productos de la multinacional Procter and Gamble, de aceites de oliva Ybarra (España), de productos Scotch Brite de la marca 3M.
- Representación exclusiva de equipos agrícolas Case IH, MASCAR, BIA BALDAN, KUHN, INAMEC y alimentos balanceados para animales Nutritec perros, Nutritec cat.
- Exportador de productos terminados y materias primas. (Ales, 2008, s/p)

1.3.1. Producto estrella.

Jabón Ales, líder en el mercado ecuatoriano. (Grandes Marcas 2011, 2011, s/p)

1.3.2. Productos.

Tabla 1 Productos por línea de negocio

PRODUCTOS POR LINEA DE NEGOCIO			
Línea	Productor	Producto	Marcas
Industrial	Industrias Ales C.A.	Jabón	Súper, Maquinado, Limón, Suave, Frontera, Bebé, Master Mix.
		Aceite	Dos coronas, Alesoya, Alesol, Achioté, Duque de Alba
		Manteca	La Reina, Tres Coronas, Manteca de Panificación, Alesina.
Comercial	Procter & Gamble	Shampoo	Herbal Essences, Head & Shoulders, Pantene.
		Cuidado Oral	Oral – B, Pro
		Higiene personal, Energía	Gillette, Duracell
	3M	Varios productos	Productos de limpieza (Scotch) y primeros auxilios (Nexcare)
	Case IH Y Otros	Maquinaria agrícola	Case, Mascar, Baldan, Kuhn, Inamec.

Fuente: Ulcuango, 2014, p. 14.

Elaborado por: Ulcuango, 2014



Ilustración 6 Marcas de Ales
Fuente: Grandes Marcas 2011, (2011)

1.3.2.1. Atributos de Marca Ales.

- **Tradicición:** Más de 68 años en el mercado, lo que le da trayectoria y experiencia en su campo, así como en las prácticas industriales.
- **Innovación:** Su proceso de constante innovación exige un conocimiento de sus productos y al mismo tiempo estar a la vanguardia en tecnología de punta con maquinaria moderna.
- **Solidez:** Ales es reconocida como una gran empresa que se cotiza en la Bolsa de Valores.
- **Liderazgo:** Su visión se enmarca en ser una corporación reconocida como líder en negocios eficientes y rentables de productos de consumo.
- **Talento humano:** Una de las estrategias de mayor fortaleza ha sido potenciar a su talento humano, para aunar esfuerzos y alcanzar los objetivos de la empresa.
- **Integración vertical hacia atrás:** Tener sus propias plantaciones le da una ventaja competitiva, mejorando sus costos y eficiencia, lo que permite ofrecer excelentes productos y rentabilidad a sus accionistas. (Grandes Marcas 2011 (2011), s/p)

1.4. Historia

Industrias Ales C.A., fue constituida en Ecuador en el año de 1943. El segmento principal fue inicialmente la producción de velas y jabones, sin embargo en el año de 1948 ampliaron su producción. (Ulcuango, 2014, p. 10)

De esta manera, Industrias Ales C.A., inicia su etapa de crecimiento y logra posicionarse en el mercado ecuatoriano a través de un mejoramiento continuo de los procesos productivos, eficiencia en la cadena de distribución y constante innovación de productos. Actualmente, sus actividades son la elaboración y comercialización de aceites, jabones y grasas, así como la comercialización de maquinaria agrícola, repuestos, líneas de representación y la exportación de aceite crudo de palma. (Ulcuango, 2014, p. 10)

Desde el 2002 Industrias Ales C.A. ha mantenido alianzas estratégicas con Procter & Gamble que es una empresa estadounidense que fabrica productos de cuidado del cabello, personal, limpieza y del hogar. (Ulcuango, 2014, p. 10)

En el 2007 se incorpora Ybarra, una de las empresas más importantes de España, con la finalidad de distribuir sus productos dentro del Ecuador y en el 2008 se une a 3M a Industrias Ales C.A., con el propósito de distribuir parte de su línea en el Ecuador. (Ulcuango, 2014, p. 10)



Ilustración 7 Imágenes históricas.
Fuente: Meza, 2013, s/p.

1.4.1. Fechas importantes.

Tabla 2 Fechas importantes

FECHAS IMPORTANTES		
	1943	Se constituye Industrias Ales C.A. en Ecuador.
	1944	Comienza la producción de velas y jabones.
	1948	Inicia la producción de aceites y mantecas comestibles vegetales.
	1998	Incursiona en el sector agroindustrial con la plantación y extracción de aceite de palma africana.
	2002	Ales establece alianza estratégica con la multinacional Procter & Gamble de la cual es distribuidor exclusivo para el Ecuador.
	2007	Una de las empresas más importantes de alimentos de España, Ybarra, confía la distribución de sus aceites de oliva Premium.
	2008	3M, hace una alianza de distribución exclusiva para su marca Scotch Brite.

Fuente: Ales, 2008, s/p.
Elaboración: Michelle Aguirre, 2014.

1.4.2. Etapas de desarrollo de la compañía.

Se identifica cinco etapas de desarrollo:

Tabla 3 Etapas de desarrollo de la compañía.

ETAPAS DE DESARROLLO DE LA COMPAÑÍA		
FECHA	ETAPA	CARACTERÍSTICAS
1943 - década de los 60	Definición de las bases para la construcción del negocio.	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollo del mercado de aceites, grasas y jabones• Generación de marcas• Construcción de base fabril
Década de los 70 y 80	Modernidad industrial.	<ul style="list-style-type: none">• Modernización industrial e implantación de nuevas tecnologías fabriles.• Inversiones significativas en activos y procesos productivos
Década de los 90	Protección del negocio y sus finanzas.	<ul style="list-style-type: none">• Gestión del negocio alrededor de la inestabilidad política y económica del país.• Enfoque de corto plazo - ganancias financieras pero menor participación en el mercado.
1999 – 2008	Desarrollo estratégico y conversión comercial.	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollo estratégico basado en crecimiento, diversificación e integración vertical.• Enfoque comercial basado en capacidades agrícolas fabriles y comerciales.
2010 en adelante	Competitividad.	<ul style="list-style-type: none">• Lineamientos estratégicos y comerciales consolidados.• Objetivo: trascender.

Fuente: Mora, 2012, p. 9.

Elaborado por: Michelle Aguirre, 2014.

1.5. Lineamientos de acción

1.5.1. Objetivos institucionales.

Objetivos generales

- **Gobierno Corporativo:** Es una forma moderna de manejar las relaciones entre los dueños del capital, el directorio que actúa en representación para el direccionamiento de la empresa y los administradores encargados de ejecutar la operación.

El objetivo es agrupar las buenas prácticas, principios y normas que regulen el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno: accionistas, directorio y alta administración, es un esquema que provea los mecanismos para proteger los intereses de los accionistas asegurando el uso eficiente de recursos y la creación de valor en los negocios, con transparencia e información adecuada a todos sus actores. (López, 2013 p. 133)

Visión, estrategia y modelo de gestión: Definición de la estrategia de corto y largo plazo, a la luz de un profundo análisis de las capacidades internas y de los riesgos inherentes a lo largo de la cadena de valor. Este estudio comprende la definición de la estructura organizacional más conveniente para gestionar el plan y los procedimientos de control de gestión y medición de resultados. (López, 2013 p. 134)

Eficiencia operativa: Una serie de estudios tendientes a evaluar la productividad en la gestión a través de la revisión de temas como formalidad en los sistemas de trabajo, habilidades de supervisión, **calidad y eficiencia de comunicación en áreas**, balance de cargas de trabajo y utilización del tiempo. (López, 2013 p.134)

También se evaluará el grado de utilización de herramientas tecnológicas y el grado de confiabilidad y agilidad y consistencia de la información. Por último se evaluará la productividad de las operaciones mediante una revisión de la eficiencia en el uso de los recursos, la productividad comercial, en las plantaciones, en la planta industrial y en el proceso logístico; utilización y aprovechamiento de activos y manejo eficiente de capital de trabajo. (López, 2013 p.134)

Objetivos específicos:

- La consolidación como una empresa comercial con la suficiente solidez para colocar sus productos en diversos canales de distribución.
- Alcanzar productividad y eficiencia en todos los niveles de la organización.
- Mejoramiento organizacional, para avanzar paralelamente con el desarrollo de las operaciones.
- Tener una cobertura mayor del 80% a nivel nacional. (López, 2013 p. 134 - 135)

1.5.2. FODA de la empresa.

Tabla 4 FODA de la empresa

FODA INDUSTRIAS ALES C.A. 2014	
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respaldo de una experiencia de 68 años en el mercado ecuatoriano. • Compromiso con el medio ambiente y su entorno industrial al contar con certificaciones como ISO 9001, BASC y KOSHER. • Integración vertical e incursión en negocios comerciales de representación, mediante el cual los riesgos de un negocio se compensan con las fortalezas de otros. • Procesos clave mejorados, como producto de la creación del área de procesos y control de gestión. • Autoabastecimiento de materia prima. • Implementación del gobierno del modelo del Buen Gobierno Corporativo. 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento en ciudades y regiones de alto potencial y baja penetración. • Mercados de exportación para productos de palma. • Clientes industriales a nivel nacional. • Demanda de biodiesel • Mercado de alimentos balanceados. • Capacidad instalada disponible en jabonería.
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presencia de sindicatos en la empresa. • Clima laboral de la empresa • Débil estructura de la cadena de abastecimiento. • Falta de indicadores de desempeño y gestión e insuficiente explotación de los sistemas de información. • Baja orientación al marketing e investigación y desarrollo. • Débil penetración en la parte de la costa ecuatoriana. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Regulaciones gubernamentales en materia de impuestos. • Factores climáticos adversos que podrían afectar la producción de palma africana. • Ingreso al mercado nacional de nuevos competidores. • Capacidad de negociación de autoservicios. • Sobreoferta de productos de la competencia en el mercado de grasas.

Fuente: Ulcuango, 2014, p. 17- 18.

Elaborado por: Michelle Aguirre, 2014.

1.5.3. Misión.

Producir, comercializar y distribuir en forma competitiva, eficiente, rentable y con responsabilidad social, productos de consumo masivo para el mercado nacional e internacional, generando bienestar para sus clientes, su agente, sus accionistas y la sociedad. (Ales, 2008, s/p)

1.5.4. Visión.

Ser la corporación reconocida como líder en negocios eficientes y rentables de productos de consumo, a través de las mejores prácticas, teniendo como pilar el talento humano. (Ales, 2008, s/p)

1.5.5. Valores.

Hábito de servicio, transparencia y honestidad, competitividad, trabaja en equipo, calidad humana y respeto. (Ales, 2008, s/p)

1.5.6. Pilares estratégicos.

El plan estratégico del Industrias Ales C.A. para los años 2011 – 2020 ha sido actualizado a la realidad de la compañía y está alineado a la misión, visión y pilares fundamentales de la compañía, los mismos que mediante las siguientes estrategias buscan un fortalecimiento global de la misma. (Ulcuango, 2014, p. 14)

- Reestructurar el modelo organizacional que fomente el crecimiento y el desarrollo.
- Desarrollar un modelo de gestión corporativo enfocado a la productividad y eficiencia integrales.
- Implementar un modelo de gestión del talento humano.
- Reestructurar un área de marketing orientada al fortalecimiento de las marcas, innovación de productos y nuevos negocios.
- Explorar los mercados internacionales.
- Estructurar sólidamente el área de Supply Chain Management (SCM).
- Ampliación y modernización de la infraestructura industrial y sus procesos.
- Crecer y fortalecer la gestión en la actividad agrícola.
- Crecer los negocios de maquinarias en volúmenes y servicios. (Ulcuango, 2014, p.14).

1.5.7. Plana gerencial.

Ales mantiene una plana gerencial conformada por profesionales con amplia experiencia y conocimientos en cada una de las ramas asignadas. (Ulcuango, 2014, p. 12)

Tabla 5 Plana Gerencial

PLANA GERENCIAL	
José Malo	Presidente Ejecutivo
José Antonio Uribe	Vicepresidente Agrícola y de Desarrollo
Patricio Álvarez Plaza	Vicepresidente de Mercadeo
Vacante	Vicepresidente Comercial
Luis Domínguez	Vicepresidente de Adm. & Finanzas
Enrique Azúa	Director de Operaciones (E)
Dolores Troya	Directora de RR.HH.
Fabián Merlo	Gerente de Maquinaria Agrícola

Fuente: Ulcuango, 2014, p. 12.
Elaborado por: Ulcuango, 2014.

1.6. Identidad visual: elementos lingüísticos, cromáticos e icónicos

El nombre de la marca Ales corresponde a las dos primeras letras de los apellidos de sus precursores los hermanos Álvarez Barba y el señor José María Espinoza y se ha convertido en la insignia de todos sus productos. (Grandes Marcas 2011, 2011, s/p)



Ilustración 8 Logotipo 1945
Fuente: Grandes Marcas 2011, 2011, s/p.

Es el primer logo de la compañía. Refleja la fortaleza que quería alcanzar la empresa. La estructura del logo es un círculo, que comunica confianza; la claridad del mensaje genera seguridad e identificación con la marca. Grandes Marcas 2011, (2011)



Ilustración 9 Logotipo 1960
Fuente: Grandes Marcas 2011, 2011, s/p.

Es la tendencia de las impresiones a color, por lo que Ales busca un primer refrescamiento de imagen a través de un color tan llamativo como el verde. Grandes Marcas 2011, (2011)



Ilustración 10 Logotipo 1975
Fuente: Grandes Marcas 2011, 2011, s/p.

Se cambia al color azul debido a la fuerza que se buscaba dar a su producto estrella: jabón azul Maquinado Ales y presentarse en la industria como una empresa jabonera exitosa. Se incorpora el slogan tradición de calidad. (Grandes Marcas 2011, 2011, s/p)



Ilustración 11 Logotipo 1995
Fuente: Grandes Marcas 2011, 2011, s/p.

Se refrescó la imagen de la marca con el mensaje “Una vida junto a ti”, el cual se mantiene vigente. Se maneja un concepto de fuerza dadas de las características de percepción sobre el color predominante rojo, y se complementa la imagen con blanco y gris. (Grandes Marcas 2011 – 2011, s/p). Este logotipo de mantiene hasta la actualidad.



Ilustración 12 Logotipo 1995 y marcas
Fuente: Grandes Marcas 2011, 2011, s/p.

1.7. Localización y dimensiones

1.7.1. Sede principal.

La matriz está ubicada en la ciudad de Quito en la Avenida Galo Plaza Lasso N51-23 y Rafael Bustamante. Aquí funcionan la Dirección General de Operaciones, Dirección financiera y administrativa, Dirección comercial, Auditoría, Contabilidad, Recursos Humanos, Sistemas, compras, logística, entre otras. (López, 2013, p. 141)

1.7.2. Planta de producción.

Se encuentra en la ciudad de Manta en la Avenida 113 y calle 110 y es en donde se elaboran los productos. (López, 2013, p. 141)

1.7.3. Sucursales.

Se ubican en las ciudades de Guayaquil, Quito, Cuenca y Manta. Se encargan de la distribución de productos Ales. (López, 2013, p. 141)

Tabla 6 Sucursales

SUCURSALES		
CIUDAD	DIRECCIÓN	TELÉFONO
Manta	Av. 118 S/N	593 5 292 2281
Guayaquil	Km. 8 ½ Vía a Daule	593 4 225 4925
Cuenca	Gil Ramírez Dávalos y Pedregal	593 7 286 5554

Fuente: Panches, 2011, p. 32.

Elaborado por: Michelle Aguirre, 2014.

1.7.4. Agencias.

Están ubicadas en Ambato e Ibarra. Tienen características similares a las sucursales. (López L. 2013, p. 141)

Tabla 7 Agencias

AGENCIAS		
CIUDAD	DIRECCIÓN	TELÉFONO
Ambato	Manuela Sáenz y Pasaje Velástegui	593 3 284 3425
Ibarra	Av. Cristóbal de Troya 1243	593 6 295 5571

Fuente: Panches, 2011, p. 32.

Elaborado por: Michelle Aguirre, 2014.

1.7.5. Distribuidores independientes.

Se encuentran en las provincias de Los Ríos, Loja y otras provincias. (López, 2013, p. 141)

1.8. Estructura organizativa

1.8.1. Organigrama de funcionamiento.

El departamento de Recursos Humanos es responsable de la comunicación interna en Industrias Ales S. A., a continuación el organigrama:

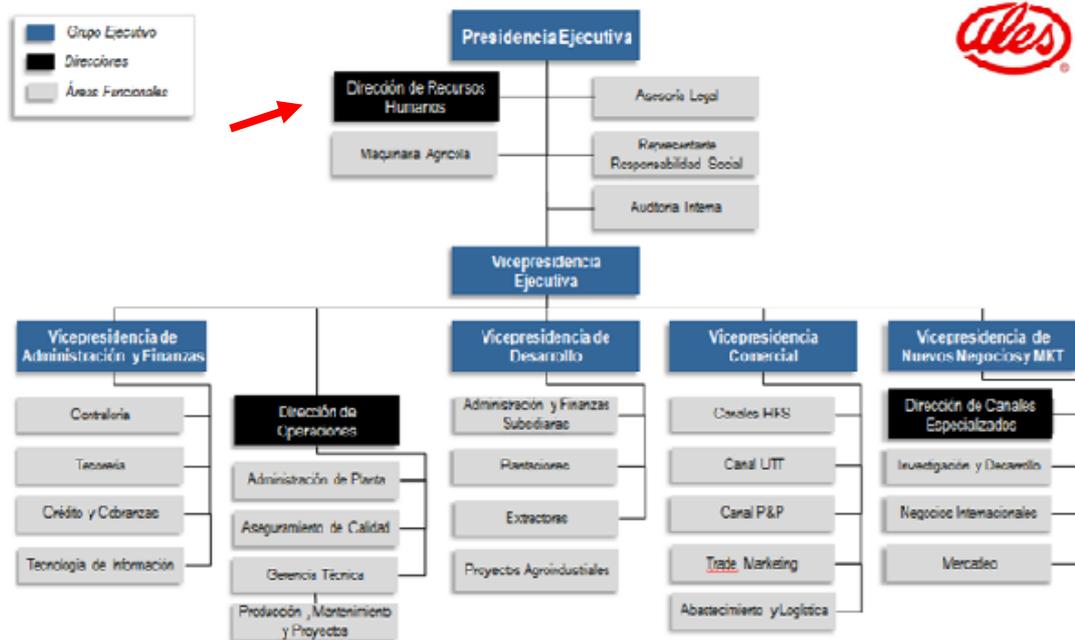


Ilustración 13: Organigrama 2014

Fuente: Ulcuango, 2014, p. 13.

1.8.2. Demografía empresarial.

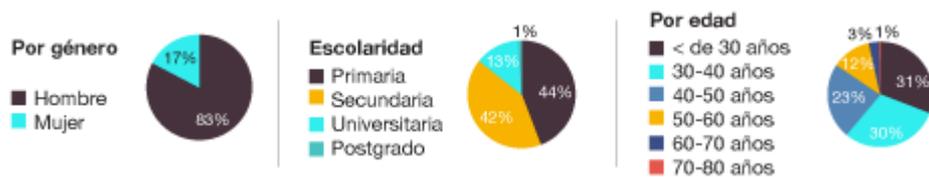


Ilustración 14: Demografía empresarial Ales 2014

Fuente: Grandes empleadores Ecuador, 2011, s/p.

Industrias Ales, en el año 2014, mantiene una nómina de 941 colaboradores distribuidos de la siguiente manera.

Tabla 8: Colaboradores por área 2014

COLABORADORES POR ÁREA 2014	
Técnica	373
Presidencia	33
Operaciones	61
Marketing	15
Maquinaria Agrícola y construcción	47
Logística	89
Desarrollo	10
Comercial	201
Administración y finanzas	109

Fuente: Ulcuango, 2014, p. 12.
Elaborado por: Ulcuango, 2014.

1.8.3. Empresas vinculadas.

Industrias Ales es propietaria del 100% de las acciones de las siguientes empresas:

Tabla 9: Empresas vinculadas

EMPRESAS VINCULADAS				
Nombre	Año de constitución	Actividad	Ubicación	Tamaño
ALESPALMA S.A.	1998	Cultivo de palma africana	San Lorenzo (Esmeraldas)	4800 Ha
AGRISANLO CÍA. LTDA	1998	Arrienda tierras a Alespalma para el cultivo de palma africana	San Lorenzo (Esmeraldas)	
OLEPSA S.A.	1984	Cultivo de palma africana	Las Golondrinas (Esmeraldas)	1700 Ha

Fuente: López, 2013, p. 127.
Elaborado por: Michelle Aguirre, 2014.

1.8.4. Participación en el capital de otras sociedades.

Tabla 10: Participación en el capital de otras sociedades

PARTICIPACIÓN EN EL CAPITAL DE OTRAS SOCIEDADES				
Nombre	Año de constitución	Participación	Actividad	Ubicación
SOCIEPLAST S.A.	1982	Comparte los accionistas que Ales	Fabricación de envases plásticos para productos Ales	Manta (Manabí)
SOPALIN S.A.	1985	62%	Extracción de aceite de palma	La Independencia (Esmeraldas)
INEXPAL	1990	42%	Extracción de aceite de palma	La independencia (Esmeraldas)
OLEOCASTILLO	2001	76%	Extracción de aceite de palma	Las Golondrinas (Esmeraldas)

Fuente: López, 2013, p. 127.

Elaborado por: Michelle Aguirre, 2014.

1.9. Instituciones con las que se relaciona

Entre las principales instituciones con las que se relaciona Industrias Ales C.A. se puede mencionar:

1.9.1. Clientes.

Industrias Ales C.A., a marzo de 2014 presenta diversificación de clientes; se puede identificar como sus principales a Corporación la Favorita C.A. con 9,26% de participación en las ventas, seguido de Tía S.A. con 5,53%, Corporación el Rosado con 4,80% y Mega Santa María S.A. con 3,55%. (Ulcuango, 2014, p. 15)

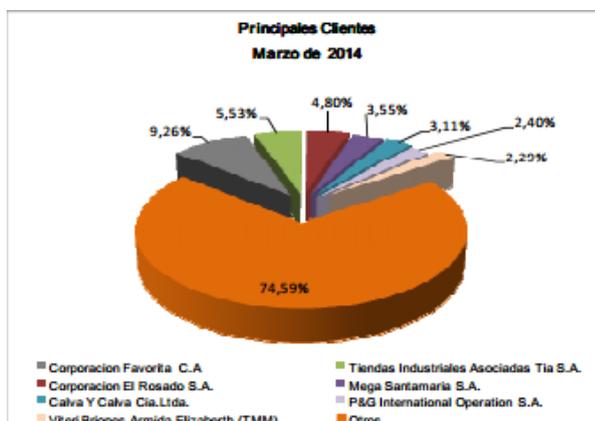


Ilustración 15: Principales clientes

Fuente: Ulcuango, 2014, p. 15

1.9.2. Proveedores.

Industrias Ales C.A. cuenta con una amplia gama de proveedores nacionales y extranjeros, dentro de los cuales Procter & Gamble Ecuador Cía. Ltda., participa con el 60%. (Ulcuango, 2014, p. 15)

1.9.3. Operaciones con empresas relacionadas.

Industrias Ales C.A. a marzo del 2014 mantuvo operaciones de compra y venta de bienes y servicios con las siguientes empresas relacionadas.

- Alespalma S.A.
- Olepsa S.A.
- Sopalin S.A.
- Socieplast
- Oleocastillo. (Ulcuango, 2014, p. 15)

1.9.4. Competencia.

El mercado de grasas en Ecuador, que incluye la comercialización de aceites y mantecas, cuatro empresas compiten: La Fabril que participa con el 34%, seguido de Danec S.A. con el 31%, en tercer lugar se ubica Industrias Ales C.A. con el 27% y EPACEM con el 8%. (Ulcuango, 2014, p. 17)

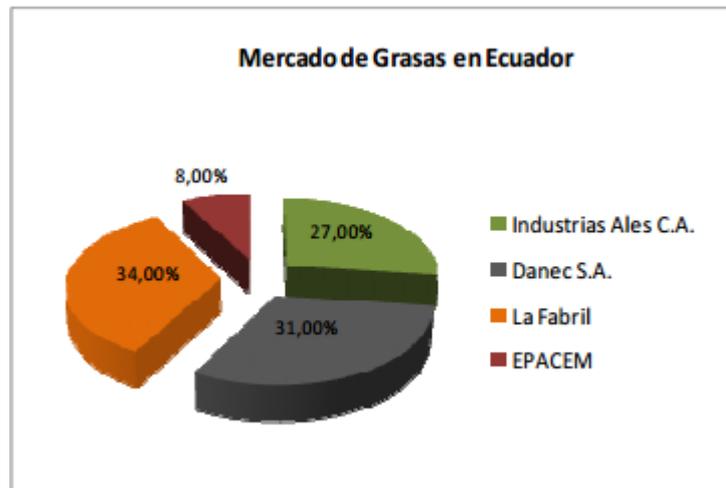


Ilustración 16: Competencia: mercado de grasas en Ecuador
Fuente: Ulcuango, 2014, p. 17

1.9.5. Gobierno.

El gobierno durante los últimos años ha promovido reformas legales en temas tributarios y de producción como el Código de la Producción, Ley de Regulación y control del Poder del Mercado o Antimonopolio, Ley de Aguas y distribución de Tierras, Ley Orgánica Reformatoria a la Ley de Minería, a la Ley Reformatoria para la Equidad Tributaria en el Ecuador y la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, Ley Orgánica de Redistribución de Ingresos para el Gasto Social. (Ulcuango, 2014, p. 6)

La Asamblea Nacional en el año 2014 ha aprobado tres leyes: La Ley Orgánica Reformatoria al Código Orgánico Territorial, Autonomía y Descentralización, que faculta a los gobiernos autónomos descentralizados municipales y distritos metropolitanos a crear, modificar, suprimir o exonerar tasa y contribuciones especiales de mejoras que incrementen el valor del suelo o la propiedad. También se aprobó el Código Orgánico Integral Penal, que modifica ciertos procesos en materia judicial, y la Ley Orgánica para el Cierre de la Crisis Bancaria de 1999, basada en tres objetivos: el deshacer fideicomisos que poseen bienes de la banca cerrada, viabilizar mecanismos de cobro a deudores no vinculados y el pago a depositantes de la banca. (Ulcuango, 2014, p. 6 - 7)

La Asamblea de Ecuador a marzo 2014, con 100 votos a favor, se aprueba la nueva Ley para el sector bursátil; esta nueva ley regula la creación y el mecanismo que se utilice en las casas de valores, calificadoras de riesgo, bolsas de valores, etc. A la par a esta ley, se crea la Junta de Regulación del Mercado de Valores, la cual se encargara de políticas públicas del mercado de valores y dictar las normas para su funcionamiento y control. (Ulcuango, 2014, p. 7)

1.10. Área de comunicación interna, responsables y recursos humanos asignados.

La empresa Lápiz y Papel es la agencia externa que gestiona la comunicación interna de Industrias Ales C.A. “En el año 2011, se realizó un diagnóstico de la situación de la comunicación interna; se realizaron entrevistas a 150 personas, gerentes, jefes, supervisores, personal administrativo y operativo de distintas áreas de la empresa.” (Chávez, 2014, p. 2)



Ilustración 17: Logotipo agencia Lápiz y Papel
Fuente: Lápiz y Papel, n/f, s/p.

En el mes de diciembre del 2011, se presentó a la Presidencia Ejecutiva y a la Dirección de Recursos Humanos un informe de la situación de la comunicación interna en siete empresas de la corporación; así como el plan anual de comunicación interna, en el que se aprobó con el siguiente alcance: (Chávez, 2014, p.2)

- a) Matriz de públicos internos identificados
- b) Matriz de medios
- c) Diseño de mensajes claves
- d) Estrategias de Comunicación
- e) Cronograma de actividades de comunicación
- f) Lanzamiento y difusión (incluye capacitación)
- g) Implementación
- h) Seguimiento. (Chávez, 2014, p.2)

El personal de Lápiz y Papel asignado que trabaja para Industrias Ales incluye:

- a) Director General
- b) Directora de Comunicación
- c) Directora de Diseño
- d) Periodista
- e) Redactor de Contenidos
- f) Fotógrafo
- g) Ilustrador. (Chávez, 2014, p. 3)

1.10.1 Información general de la empresa Lápiz y papel.

Lápiz y Papel es una empresa con 20 años de experiencia, enfocada a solucionar necesidades de comunicación a través del manejo de la marca, comunicación interna, editorial, desarrollando vínculos afectivos a través de la especialización en la ilustración sensible. (Lápiz y Papel, n/f, s/p)

Misión: Crear e integrar soluciones técnicas y eficaces y afectivas de comunicación a través del Diseño e Ilustración sensible. (Lápiz y Papel, n/f, s/p)

Visión: Ser una empresa de excelencia y reconocimiento local y regional, que desarrolla eficazmente el Diseño y la Comunicación integral. (Lápiz y Papel, n/f, s/p)

Director Administrativo y Financiero: Patricio Chávez

Dirección: Cristóbal de Acuña Oe3 162 y Av. América. Of. 3-B. Quito, Ecuador.

Teléfono: (593 2) 2507 568 – 5103 103

Correo electrónico: info@lapizypapel.ec

Página Web: www.lapizypapel.ec. (Lápiz y Papel, n/f, s/p)

1.10.2. Diagnóstico de comunicación interna.

En el año 2011, la agencia Lápiz y Papel realizó el diagnóstico de comunicación interna de Industrias Ales C.A., del cual se dispone la siguiente información:

1.10.2.1. Realidad institucional.

- a) Breve caracterización de la empresa.
- b) Misión, Visión, valores. (Chávez, 2011a, s/p)

1.10.2.2. Oportunidades.

- a) Ausencia de trabajo en equipo.
- b) Desconocimiento y falta de cumplimiento del plan estratégico, procesos y políticas establecidas.
- c) Amenaza de estabilidad laboral debido al crecimiento de la competencia en el último año.
- d) Alta rotación del personal (Alespalma por desconocimiento de beneficios laborales y sociales).
- e) Rumor institucionalizado.
- f) Ausencia de marca Ales en las filiales.
- g) Las comunidades desconocen proyectos de responsabilidad social y ambiental de Ales.
- h) Falta de reconocimiento al trabajo de los colaboradores a nivel organizacional. (Chávez, 2011b, s/p)

1.10.2.3. *Parámetros, fortalezas y oportunidades.*

Tabla 11: Parámetros, fortalezas y oportunidades de la comunicación interna

PARÁMETROS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Objetivos de la organización.• Comunicación.• Trabajo en equipo.• Condiciones de trabajo.• Reconocimiento.	<ul style="list-style-type: none">• Trayectoria en el mercado.• Alta gerencia cercana.• Capacitación continua.• Apertura al diálogo.• Aprecio al recurso humano.	<ul style="list-style-type: none">• Trabajo en equipo.• Interiorización del plan estratégico.• Comunicación de logros, metas y proyectos.• Retención de colaboradores.• Formalizar la comunicación.• Posicionamiento de marca Ales en las filiales.• Divulgación de proyectos de responsabilidad social y ambiental.• Reconocimiento al buen trabajo.

Fuente: Chávez, 2014, p.3.

Elaborado por: Michelle Aguirre, 2014.

1.10.3. **Planificación de la comunicación interna.**

1.10.3.1. **Alcance.**

El asesoramiento y dirección están enfocados a implementar un Plan Estratégico de Comunicación Interna para las siguientes empresas:

- Industrias Ales, Alespalma, Sopalín, Olepsa, Oleocastillo, Socieplast, Coprobalan. (Chávez, 2014, p. 1)

1.10.3.2. **Objetivo general.**

Diseñar e implementar un Plan Estratégico de Comunicación Interna que permita mejorar el clima laboral, a través de un manejo eficiente, transparente y afectivo de la información en doble vía, alineando a todos los colaboradores con los Objetivos Estratégicos de Industrias Ales C.A. (Chávez, 2014, p. 1)

1.10.3.3. **Objetivos específicos.**

- a) Realizar un Diagnóstico de Comunicación Interna en Casa Matriz, Fábrica de Industrias Ales en la ciudad de Manta, Olepsa, Oleocastillo y Alespalma.
- b) Diseñar un Plan Estratégico de Comunicación.

- c) Diseñar mensajes claves para el manejo de la Comunicación Interna.
- d) Mejorar los canales de comunicación existentes.
- e) Crear nuevos canales y herramientas para la comunicación interna.
- f) Proponer actividades para favorecer el clima laboral. (Chávez, 2014, p. 1)

En el plan de comunicación interna 2011 - 2012, cada oportunidad (detectada en el diagnóstico), está relacionada con: a) afectaciones con el clima laboral, b) afectaciones a la cultura de la empresa, c) objetivo, d) estrategia, e) propuesta, f) entregables, g) medios, h) actividad, i) público objetivo, j) responsable y k) fecha. (Chávez, 2011b, s/p)

1.10.4.4. Productos.

La consultoría integral para el diseño, implementación y gestión de comunicación Interna comprende:

- a) Diagnóstico situacional de comunicación interna.
- b) Plan anual de comunicación interna.
- c) Revista de emisión trimestral para toda la organización.
- d) Campañas Internas:
 - De difusión.
 - De concientización
 - Afianzar la relación colaborador – empresa
 - Reconocimientos
- e) Desarrollo de intranet.
- f) Materiales de difusión (carteleros, dípticos, *mailings*, *brochures* informativos; en acuerdo con la organización).
- g) Eventos internos de integración y difusión (en acuerdo con la organización). (Chávez, 2014, p. 1 -2)

1.10.4.5. Mensajes clave.

- a) Yo soy Ales: Generar voz a voz para fortalecer en el ámbito interno y externo el orgullo por ser parte de Industrias Ales: Yo trabajo en Ales, mi esposa trabaja en Ales...
- b) Somos un equipo: Mostrar qué hace qué, con quién y para qué unirá a la empresa y se mostrará tanto al interior como al exterior, como una sola sin importar si son de Manta, Golondrinas y San Lorenzo.

- c) Caminemos juntos hacia el mismo objetivo: Engranar a cada uno de los colaboradores hacia los grandes objetivos de Industrias Ales.
- d) Industrial Ales, empresa social y ambientalmente responsable: Interiorizar entre los colaboradores las acciones social y ambientalmente responsables de su empresa. (Chávez, 2011a, s/p)

1.11. Medios que utiliza la organización para la comunicación interna.

La empresa Lápiz y Papel ha empleado varios medios para la comunicación interna, que se detallan a continuación:

1.11.1. Desarrollo de imagen de comunicación interna.

En base al Diagnóstico levantado, se trabajó en la imagen que debe tener los medios de Comunicación Interna, a fin de poder lograr la identificación de los colaboradores con la imagen, y nombre que manejan los medios internos principales como el periódico, boletín digital y comunicaciones de Recursos Humanos. Otro aspecto importante es manejar un sistema gráfico que sustente el quehacer comunicacional en Industrias Ales. (Chávez, 2014, p. 4)



Ilustración 18: Imagen de comunicación interna
Fuente: Chávez, 2014, p.4.

1.11.2. Logotipo de RRHH y aplicaciones de comunicaciones.

Se desarrolló el logotipo de RRHH a fin de darle una cara más amigable y este departamento quien lidera este proceso de comunicación interna. (Chávez, 2014, p. 4)



Ilustración 19: Logotipo de RRHH
Fuente: Chávez. 2014, p. 4.

Adicionalmente se desarrollaron formatos para comunicaciones varias del área de RRHH. (Chávez, 2014, p. 5)

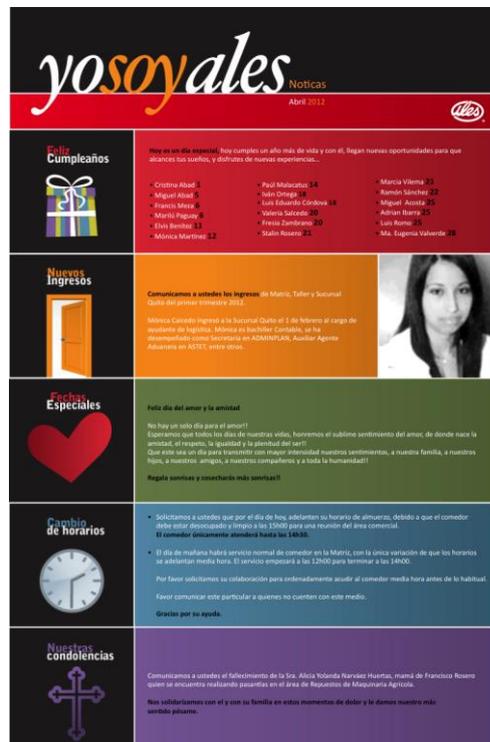


Ilustración 20: Formato para comunicaciones
Fuente: Chávez, 2014, p. 5.

1.11.3. Periódico “Yo Soy Ales”.

El principal medio de comunicación interna para todas las empresas de Industrias Ales es el periódico, ya que llega a todos los colaboradores. Se han publicado 5 ediciones, de las cuales dos corresponden al año 2013. (Chávez, 2014, p. 8 – 9)



Ilustración 21: Periódico "Yo soy Ales"
Fuente: Chávez, 2014, p. 10.

1.11.4. Boletín digital “Yo Soy Ales”.

Otro importante medio de comunicación interno enfocado al personal que tiene acceso al computador de todas las empresas de Industrias Ales es el boletín digital mensual. Cuyo objetivo es informar de una manera más inmediata las distintas actividades que se vienen cumpliendo en la organización. (Chávez, 2014, p. 10)

1.11.5. Imagen del evento 10 años de Oleocastillo.

“En el año 2013 se realizó un evento para conmemorar los 10 años de operación de Oleocastillo, donde asistieron sus proveedores, autoridades y ejecutivos de Industrias Ales.” (Chávez, 2014, p. 11)

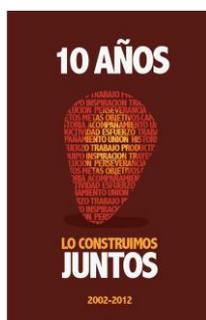


Ilustración 22: Imagen del evento 10 años Oleocastillo
Fuente: Chávez, 2014, p.11.

1.11.6. Campaña misión, visión y valores.

En conjunto con RRHH se desarrolló la campaña de misión, visión y valores en Industrias Ales, con el objetivo de socializar e interiorizar el foco estratégico en los colaboradores para lo cual se realizaron sesiones fotográficas y se diseñaron las aplicaciones que fueron entregadas a nivel nacional. (Chávez, 2014, p. 11)



Ilustración 23: Campaña misión, visión, valores
Fuente: Chávez 2014, p 12.

1.11.7. Manejo de carteleras.

En conjunto con RRHH, Lápiz y Papel, se encuentra desarrollando un planteamiento de manejo de carteleras digitales para los comedores en los que existe TV con conexión USB, la estructura es la siguiente: (Chávez, 2014, p.12)

- a) Temática del mes
- b) Cumpleañeros
- c) Cultura organizacional (valores, código de ética, misión, visión, pacto de respeto)
- d) Frase célebre
- e) Tema estratégico
- f) *Tips* de bienestar. (Chávez, 2014, p. 12)



Ilustración 24: Manejo de carteleras
Fuente: Chávez, 2014, p. 13.

1.11.8. Plan crecer servicio de comisariato.

En el año 2013, con la Vicepresidencia Agrícola, se realizó la implementación comunicacional del servicio de Comisariato para el Plan Crece en Oleocastillo, cuyo objetivo es comunicar a los proveedores de este servicio contemplado en el Plan. (Chávez, 2014, p. 14)



Ilustración 25: Plan crecer servicio de comisariato
Fuente: Chávez, 2014, p. 14

1.11.9. Aplicaciones gráficas para intranet.

La administración de la Intranet está a cargo del Departamento de Sistemas, quienes realizaron el desarrollo y estructura de la misma. A partir de junio 2013, se apoyó en la realización de las siguientes aplicaciones gráficas: (Chávez, 2014, p. 16)

a) Banner semanal

Semanalmente, se entrega banners animados que centrados en productos de la cartera de Ales, a fin de lograr la identificación de los consumidores internos (colaboradores) con las marcas de Ales. (Chávez, 2014, p. 16)



Ilustración 26: Banner semanal
Fuente: Chávez, 2014, p. 16.

b) Banner conmemorativo

De acuerdo a fechas importantes y eventos, se desarrolla banners para ser publicados en la intranet. (Chávez, 2014, p. 16).



Ilustración 27: Banner conmemorativo
Fuente: Chávez, 2014, p. 16.

c) Entrevistas yo soy

Con el objetivo de que todas las personas conozcan no solo el lado profesional sino el lado humano de los colaboradores de Ales, cada mes se publica una entrevista denominado Yo soy. (Chávez, 2014, p. 17)



Ilustración 28: Entrevistas "Yo soy"
Fuente: Chávez, 2014, p. 18

d) Cumpleaños e ingresos

Mensualmente se entrega una aplicación gráfica digital para comunicar los cumpleaños e ingresos de personal. (Chávez, 2014, p. 18)



Ilustración 29: Gráfica nuevos colaboradores

Fuente: Chávez, 2014, p. 18

1.11.10. Logotipo de responsabilidad social.

Para favorecer la comunicación corporativa interna y externa, el área de Responsabilidad Social requirió el desarrollo de una submarca para su área; para lo cual desarrollamos un logotipo que recoge valores conceptuales fundantes en el ámbito de la responsabilidad social. (Chávez, 2014, p. 18)



Ilustración 30: Logotipo de responsabilidad social
Fuente: Chávez, 2014, p. 18

1.11.11. Desarrollo de estructura y contenidos para sitio Web.

En el año 2013, se desarrolló la estructura y los contenidos de la nueva página Web de Industrias Ales. (Chávez, 2014, p. 19)

1.11.12. Campaña cultura comercial.

En el año 2013, conjuntamente con la Vicepresidencia Comercial, se desarrolló la Campaña de Cultura de Servicio; cuyos objetivos fueron sensibilizar a los colaboradores a mejorar sus actividades a través de interiorizar los valores corporativos de Ales; (Chávez, 2014, p.20)

- Calidad humana y respeto
- Trabajo en equipo
- Competitividad
- Hábito de servicio
- Honestidad y transparencia. (Chávez, 2014, p. 20)

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

En su nivel más simple, una teoría ayuda a interpretar lo desconocido en términos de lo ya conocido. Es un esquema de conceptos para explicar los fenómenos y las relaciones que existen entre ellos. La teoría reúne de este modo en una estructura única, observaciones, conceptos, categorías, principios, hipótesis, leyes, etcétera. (Rosental y Fedorovich, 2008, p. 442). En las siguientes secciones se presenta la base conceptual que da soporte al presente estudio.

2.1. La comunicación en las organizaciones

En esta sección se aborda al objeto de estudio: la organización. Se describe desde una perspectiva de origen conceptual y de comportamiento; aspectos que permiten explicar la interrelación entre los sistemas y las relaciones humanas.

Álvarez en su libro *Medición y Evaluación en Comunicación* (2011) cita a Bertalanfy (1976) quien sostiene 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. La planificación estratégica de la comunicación forma parte de los procesos de dirección en las organizaciones, transformándose en un vector que aporta un valor fundamental en escenarios ceñidos por la digitalización tecnológica que modifican los procesos comunicativos en torno a un mundo virtual cada vez más sistémico” (p. 10). Se ha relegado la comunicación a un plano secundario, en este contexto, autores como Alejandro Álvarez resaltan el gran potencial que era área de comunicación ofrece.

2.1.1. Fundamentos históricos de la administración.

A continuación, los aportes de algunas teorías de la administración; necesarias para abordar el enfoque histórico, imprescindible en cualquier investigación, Shermerhorn, (2005) acertó al expresar que: “Es necesario comprender el legado de la fecunda historia de la administración ahora que entramos a nuevas condiciones y retos de la administración en el siglo XXI”. (p. 72)

Shermerhorn (2005), responde a preguntas esenciales sobre el contexto histórico de la teoría administrativa, a continuación algunos conceptos operativos:

Tabla 12: Contexto histórico de la teoría de la Administración

CONTEXTO HISTÓRICO DE LA TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN
<p>a) ¿Qué podemos aprender del pensamiento clásico sobre administración?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los cuatro principios de Frederick Taylor de la administración científica se concentran en la necesidad de seleccionar, capacitar y respaldar cuidadosamente a los trabajadores para el desempeño individual de tareas. - Henry Fayol recomendaba que los administradores debieran aprender lo que ahora se conoce como las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control. - Max Weber describió a la burocracia – con su jerarquía clara, reglas formales y trabajos bien definidos – como una forma ideal de organización. (p. 86)
<p>b) ¿Qué ideas introdujeron los enfoques del comportamiento humano en la administración?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los enfoques del comportamiento humano desplazaron la atención hacia el factor humano como un elemento clave para el desempeño de la organización. - Los históricos estudios Hawthorne indicaron que el comportamiento en el trabajo recibe la influencia de fuerzas sociales y psicológicas, y que el desempeño laboral puede mejorarse a través de mejores “relaciones humanas” - La jerarquía de las necesidades humanas de Abraham Maslow planteó el concepto de autorrealización y el potencial de los seres humanos para experimentar satisfacción personal en el trabajo. - Douglas McGregor exhortó a los administradores a alejarse de las ideas de la teoría X para adoptar las de la teoría Y, que consideraba al ser humano como independiente, responsable y capaz de autodirigirse en su trabajo. - Chris Argyris señaló que los individuos en el lugar del trabajo son adultos, que podían reaccionar negativamente cuando les restringen prácticas administrativas escritas y estructuras organizacionales rígidas. (p. 87)
<p>c) ¿Cuál es el papel del análisis cuantitativo en administración?</p> <ul style="list-style-type: none"> - La disponibilidad de computadoras de gran potencia en los escritorios, proporcionan nuevas oportunidades para aplicar métodos matemáticos en la solución de problemas. - Muchas organizaciones emplean especialistas de <i>staff</i> que aplican su pericia y habilidad en la ciencia de la administración cuantitativa y la investigación de operaciones para resolver problemas. - Entre las técnicas cuantitativas de uso común se incluyen diversos enfoques para la elaboración de pronósticos, la programación lineal y la simulación, entre otras herramientas teórico-metodológicas. (p. 87)

d) ¿Qué hay de original en el enfoque de sistemas y la teoría de contingencias?

- Las organizaciones son sistemas abiertos y complejos que interactúan con su ambiente externo para transformar recursos de entrada en productos finales.
- La adquisición de recursos y la satisfacción del cliente son requerimientos importantes en la relación entre la organización y su entorno.
- Las organizaciones están compuestas por muchos subsistemas internos que deben trabajar juntos de manera coordinada para apoyar el éxito de la organización en su conjunto.
- La teoría de las contingencias evita los razonamientos que abogan por « una forma única y mejor» de hacer las cosas, y reconoce la necesidad de comprender las diferencias de cada situación para responder a éstas apropiadamente. (p. 87)

e) ¿Cuáles son los temas sobresalientes conforme iniciamos el siglo XXI?

- El compromiso para satisfacer las necesidades del cliente el 100 por ciento del tiempo, orienta a las organizaciones hacia la administración de la calidad total y el mejoramiento continuo de las operaciones.
- Actualmente la economía globalizada es una influencia muy poderosa en las organizaciones, y abundan las oportunidades de aprender nuevas formas de administrar a partir de las prácticas de otros países.
- Esta era de la información en la cual el conocimiento y los trabajadores del conocimiento son recursos fundamentales de la sociedad moderna.
- Los nuevos gerentes deben aceptar y sobresalir en responsabilidades de liderazgo para desempeñarse como estrategias globales, maestros de la tecnología, políticos consumados y líderes/motivadores. (p. 87)

Fuente: Shermerhorn (2005), p. 86 – 87.

Elaborado por: Michelle Aguirre, 2014.

En la investigación de los fenómenos culturales es preciso mirar el pasado; comparar y unificar los procesos de evolución y cambio de las ideas, creencias, costumbres correspondientes a cada época y sus circunstancias históricas; unificar avances, retrocesos, estancamientos, sucesión, reelaboración, crítica, etc. A continuación, se presenta las organizaciones desde el enfoque sistémico.

2.1.2. Las organizaciones como sistemas orientados a objetivos.

Las organizaciones son sistemas complejos y abiertos. En este punto, es oportuno abordar los conceptos de: «organización» y «sistema», por su importancia funcional y operativa.

“El término organización se refiere a una entidad que tiene una finalidad definida, personas o integrantes y alguna estructura deliberada”. (Robbins S., & Coulter M., 2005, p. 16). “Sus miembros son capaces de lograr tareas que están más allá del alcance de una persona que actúe sola”. (Shermerhorn, 2005, p. 5)

“Sistema es un conjunto de partes relacionadas e interdependientes dispuestas de tal manera que producen un todo unificado. Los sistemas son cerrados o abiertos. Los sistemas cerrados no son influidos ni se relacionan con el entorno. En cambio, los sistemas abiertos interactúan dinámicamente con su entorno”. (Robbins & Coulter, 2005, p. 34). “Es útil considerar a las organizaciones como sistemas abiertos que interactúan con su entorno en el proceso continuo de transformar recursos de entrada en salidas, como solo los servicios y/o bienes terminados”. (Shermerhorn, 2005, p. 5)

“Los especialistas en sistemas conciben a las organizaciones como compuestas de «factores interdependientes de individuos, grupos, actitudes, motivaciones, estructura formal, relaciones, metas, estatus y autoridad»... además en el método sistémico se entiende que las decisiones y acciones que se toman en un área de la organización afectan a otras y viceversa”. (Robbins & Coulter, 2005, p. 35) Esta característica es necesaria para la existencia y permanencia de toda organización; cuando se comprende los alcances de este hecho, se procura brindar la atención necesaria a todas las áreas o departamentos de la organización generando actitudes positivas que repercuten en los resultados globales esperados.

“Las organizaciones no están aisladas, sino que dependen de su entorno para obtener recursos y para que absorba sus productos. Ninguna organización sobrevive mucho tiempo si ignora las regulaciones del gobierno, las relaciones con los proveedores o las diversas entidades externas de las que depende”. (Robbins & Coulter, 2005, p. 35). Esta interdependencia exige a las organizaciones la construcción y mantenimiento de relaciones favorables con los públicos con los que se relaciona. Un genuino interés por generar relaciones donde las dos o más partes ganen, promueve la necesaria imagen positiva que toda organización requiere.

Por su parte, Álvarez relaciona los dos términos y considera que:

“Si existe una orientación de los procesos del sistema hacia determinados objetivos, se habla entonces de sistemas encaminados a objetivos. Con lo cual podemos definir las organizaciones como sistemas sociales tendientes a objetivos en donde las partes interrelacionadas son personas o grupos que funcionan como organización a partir de los principios sistémicos”. (Álvarez, 2011, p. 30)

“Habrá sistemas abiertos, diferenciando entre el sistema (lo que está adentro) y el contexto (lo que está afuera) siempre que exista interacción entre ellos. Los sistemas de entrada/salida o entrada/proceso/salida son capaces de generar algún resultado (salida u *output*) siempre también que estén alimentados adecuadamente (entrada o *input*). El sistema requerirá adaptarse a los cambios del contexto y corregir el proceso (aprendizaje y ajuste) por retroalimentación (*feed-back*) si ajustamos antes que se produzca un resultado indeseado. En este caso, lo central son las corrientes de entradas y de salidas mediante las cuales se establece una relación entre el sistema y su ambiente”. (Álvarez, 2011, p. 31)

Los conceptos de organización y sistemas serán de gran utilidad durante el desarrollo del presente estudio, por sus consecuencias teóricas y metodológicas. Las relaciones internas y externas son la expresión de la interconexión necesaria condicionada por la unidad del mundo. Las relaciones se presentan desde la misma economía hasta por las personas naturales y jurídicas, tan reales como las cosas mismas. Las personas e instituciones no existen al margen de la relación, de allí la importancia de estudiar el fenómeno de las relaciones humanas, mecanismos, procesos, etcétera; en un mundo cada vez más globalizado e interdependiente, para lograr instituciones y personas más eficientes y efectivas en su entorno.

2.1.3. Los comportamientos organizacionales y la comunicación.

Las organizaciones se articulan con sus públicos internos y externos a través de la comunicación. Para explicar este tema, Álvarez (2011), cita a dos autores: Alicia Kaufmann (1993) y Antonio Lucas Marín (1997).

“Alicia Kaufmann (1993) propone un análisis sistemático del rol de la comunicación en las teorías de las organizaciones. Partiendo del hecho que es la “comunicación que otorga vida a la estructura organizativa”, la autora reflexiona sobre las tres escuelas que han estudiado el comportamiento organizativo: El *Management Científico*, las Relaciones Humanas y la Escuela de los sistemas”. (Álvarez, 2011, p. 34)

Tabla 13: Escuelas de comportamiento organizativo

ESCUELAS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO
a) En la Escuela del <i>Management Científico</i> la comunicación en la empresa sólo era concebida como información operativa y formal; de esta forma, este paradigma se sostiene en base a los supuestos de “eficiencia” de la comunicación vertical. (p. 34)
b) La Escuela de Relaciones Humanas enfatizaba la comunicación, particularmente la que se producía entre pares, como una clave del comportamiento organizativo. Redescubre la importancia de los grupos informales dentro de la estructura formal (estudios de Hawthorne) y ve a la comunicación organizativa como el medio para relacionarse con las clases trabajadoras, pero desde una perspectiva de escucha, dándoles a los obreros un rol fundamental. (p. 35)
c) La Escuela de los Sistemas sustenta una teoría de totalidad. Un sistema abierto se halla permanentemente intercambiando información con su entorno. (p. 35)

Fuente: Álvarez, 2011, p. 34 - 35.

Elaborado por: Michelle Aguirre, 2014.

Comparando los tres modelos de comunicación, Álvarez (2011) establece que:

“Las tres escuelas descritas se diferencian en su percepción de la comunicación. En tanto la Escuela *Management Científico* enfatizaba la comunicación vertical y descendente, la Escuela de las Relaciones Humanas lo hacía en el papel fundamental que jugaba la comunicación entre las partes. La Escuela Sistémica va a considerar a todos los flujos comunicativos como importantes, en especial las relaciones con el entorno y entre los subsistemas de la organización”. (Álvarez, 2011, p. 35)

Álvarez (2011) complementa las contribuciones de Kaufmann (1993) con los aportes de Marín (1997) en el campo de la comunicación:

Lucas Marín - en su libro «La comunicación en la empresa y en las organizaciones» (1997) - hace un planteamiento similar al de Kaufmann y

señala que el desarrollo económico de las sociedades ha hecho necesario generar planteamientos psicológicos y sociológicos para comprender racionalmente la conducta de los individuos en la actividad económica y dicho campo de estudio es denominado Teoría de la Organización. Este campo considera tres grandes modelos teóricos generales de referencia, los cuales atienden de diferentes maneras las cuestiones comunicativas en las organizaciones: la Escuela Clásica, la Escuela de Relaciones Humanas y la Escuela Sistémica. (p. 35)

Fundamentados en las contribuciones de Marín (1997), Álvarez destaca los siguientes puntos:

a) En la Escuela Clásica, el modelo implícito de información unidireccional sigue los cauces y las necesidades reflejadas en la línea de mando que señala el organigrama. A la comunicación en las organizaciones, se le da relativamente poca importancia, ya que la misma tiene como propósito transmitir órdenes e información sobre tareas laborales para lograr obediencia y coordinación en el trabajo; la dirección de los flujos de comunicación es vertical hacia abajo. (Álvarez, 2011, p. 35)

b) La Escuela de Relaciones Humanas presenta flujos ascendentes y descendentes y considera a la comunicación importante y necesaria para el buen funcionamiento de la organización. Sus principales propósitos son satisfacer las necesidades de los trabajadores para conseguir interacción entre iguales y facilitar la participación de éstos en la toma de decisiones. (Álvarez, 2011, p. 36)

c) En la Teoría de Sistemas, la comunicación es considerada como el elemento que mantiene unidos a los subsistemas. Entiende que la comunicación con su entorno es también importante. (Álvarez, 2011, p. 36)

Sobre este último punto, según criterio de Encalada (2005), la comunicación en una sociedad siempre funciona como un sistema, tanto en los procesos naturales pequeños, sencillos o complejos, como en los procesos intencionales, grandes y complejos de las organizaciones para cuya realización y articulación se requiere de recursos como la planificación. En la realidad organizacional pueden darse sistemas mayores y menores de comunicación, o sistemas rectores o subalternos, cuya amplitud o

caracterización para actuar en o con ellos; para un propósito específico, puede ser definido a voluntad por los interesados. (p.12)

De hecho el mismo autor señala que hay sistemas de comunicación que varían desde los más simples a los más complejos. De esta forma, para que tenga lugar un proceso de comunicación, siempre se requiere: 1) que por lo menos haya dos partes (actores) interesadas, 2) que intercambien información en forma de mensajes sobre un contenido dado, 3) en etapas y tiempos sucesivos, 4) utilizando por lo menos una vía o medio de transferencia de información, 5) codificando y decodificando alternativamente los mensajes, 6) en función de un resultado de interés común, 7) que responde a circunstancias generadas en el contexto social en que se desenvuelven. Esto facilita que ambas partes puedan participar simultáneamente también en otros procesos de comunicación y articularse a otros sistemas de información. (p. 12)

En esta breve síntesis se puede verificar la evolución del análisis de las interacciones entre sistemas sociales y comunicación. La tendencia contemporánea se orienta a valorar al público interno y externo desde su integridad (como ser humano con pensamiento y sentimientos, ilusiones, inteligencia, creatividad, capacidad para resolver problemas, etcétera).

2.1.4. El enfoque sistémico y los modelos de relaciones públicas (función directiva).

En esta sección se revisa el enfoque sistémico y los modelos de las relaciones públicas.

2.1.4.1. El enfoque sistémico.

Para exponer el enfoque sistémico en las relaciones públicas, se presenta a continuación los planteamientos de Lattimore D., Baskin O., Heiman S., & Toth E. (2008):

La teoría de los sistemas es útil para las relaciones públicas porque ofrece una forma de concebir las relaciones. Por lo general, la teoría de los sistemas considera que las organizaciones están compuestas por una serie de partes interrelacionadas, las cuales se adaptan y amoldan a los cambios que

registran los contexto político, económico y social en los cuales operan. (p. 44)

“Grunig, Grunig y Dozier afirman que la perspectiva de los sistemas hace hincapié en la interdependencia que hay entre las organizaciones y sus entornos, tanto interno como externo”. (Lattimore, et al, 2008, p.45)

“Se puede emplear la teoría de los sistemas no sólo para estudiar las relaciones con los grupos de interés de nuestro exterior, sino también para analizar las funciones y grupos de interés del interior de las organizaciones”. (Lattimore, et al. 2008, p.45)

El seguimiento de las relaciones es fundamental para los publicirrelacionistas. De acuerdo con la teoría de los sistemas, concebimos a los publicirrelacionistas como expansores de fronteras, montados sobre la orilla de una organización, mirando al interior y al exterior de una organización. Los publicirrelacionistas son intermediarios que explican a los grupos de interés qué es la organización y qué les interpretan su entorno. Los publicirrelacionistas informan a la coalición dominante (los principales encargados de tomar las decisiones de la organización) cuáles son los problemas y las oportunidades que hay en el entorno y les ayudan a responder a estos cambios. (Lattimore, *et al.* 2008, p.46)

El análisis de un sistema y de los objetos de un sistema, formará una de las particularidades características de las disciplinas científicas modernas. El objeto de un sistema no puede ser descompuesto en elementos diversos ni en relaciones entre ellos. No es posible entrar en su conocimiento si solo se delimitara en una determinada conexión de las que en él se las dan. Lo específico, la característica dominante de un sistema estriba en la presencia de una interdependencia de conexiones. (Rosental y Fedorovich, 2008, p. 417)

El concepto de sistema es fundamental en el desarrollo de esta investigación; bajo la perspectiva de éste modelo, se mira la organización como un conjunto articulado, como un ser vivo con interconexión e interdependencia de sus elementos internos y externos. Al funcionar como un sistema integrado todas las partes trabajan para un mismo fin, cada una con su función pero encaminada al mismo objetivo.

2.1.4.2. Modelos de relaciones públicas.

Rosental y Fedorovich (2008), definen el concepto de modelo en los siguientes términos: modelo es una simplificación de los objetos de la realidad, que permite explicar su funcionamiento y realizan predicciones; la modelación facilita el conocimiento de los componentes y procesos del original, así por ejemplo los modelos de sistema solar, la célula, el átomo. (p. 316)

La Asociación Internacional de Relaciones Públicas define a las relaciones públicas como “Una función directiva de carácter permanente y organizada, por medio de la cual una empresa o un organismo público o privado trata de mantener y obtener la comprensión y simpatía participación de aquellos con los cuales tiene o puede tener vinculaciones más o menos permanentes de cualquier tipo”. (Álvarez P. 2012, p. 197)

“Una de las formas más fáciles de concebir las relaciones públicas ha sido por medio de la descripción de modelos de relaciones públicas, que indican las ideas centrales de las relaciones públicas y la forma en que se relacionan entre sí”. (Lattimore, *et al.* 2008, p. 53). En este sentido Lattimore, *et al.* (2008), en una síntesis muy breve dice:

En 1984 James E. Grunig y Todd Hunt propusieron cuatro modelos de relaciones públicas que se basan en la comunicación, la investigación y la ética. Después de esa fecha, Grunig y un equipo de estudiosos han propuestos nuevos modelos que han enriquecido lo que sabemos sobre cómo se practican las relaciones públicas. (p. 53)

a) El Agente de prensa describe el modelo en que la información transita de un solo sentido, de la organización a sus públicos. Se trata de la manera más antigua de relaciones públicas y que es sinónimo de promociones y *publicity*. Los publicirrelacionistas que operan con este modelo siempre buscan oportunidades para conseguir que el nombre de su organización sea mencionado de forma favorable en los medios. No realizan investigaciones de sus públicos más allá de contarlos. Este modelo incluye tácticas de

propaganda como el uso de nombres famosos, y los recursos para captar la atención, como muestras gratis, desfiles y magnas inauguraciones. La ética no importa. (p. 54)

b) La información pública difiere del agente de prensa porque su intención es informar y no presionar para obtener promoción y *publicity*, sin embargo representa el ejercicio de las relaciones públicas en el gobierno, las instituciones educativas, las organizaciones sin fines de lucro e incluso algunas empresas. Los publirrelacionistas que operan con este modelo hacen muy pocas investigaciones sobre audiencias, más allá de probar la claridad de sus mensajes. (p. 54)

c) El modelo bilateral asimétrico considera que las relaciones públicas son una persuasión científica. Este modelo emplea los métodos de investigación de las ciencias sociales para incrementar la capacidad de persuasión de los mensajes. Los publirrelacionistas utilizan las encuestas, las entrevistas y los grupos de enfoque para medir las relaciones del público de modo que la organización pueda diseñar programas de relaciones públicas que consigan el apoyo de públicos clave. Aún cuando la retroalimentación es inherente al proceso, la organización está mucho más interesada en conseguir que el público se adapte a la organización que la inversa. (p. 54)

d) El modelo bilateral simétrico describe una orientación de las relaciones públicas en la cual las organizaciones y sus públicos se adaptan los unos a los otros. Se concentra en el uso de los métodos de investigación de las ciencias sociales para lograr un entendimiento mutuo y una comunicación bilateral, en lugar de la persuasión unilateral. En 2001, James E. Grunig creó otros nombres para el modelo simétrico: motivos mixtos, defensa de una causa en colaboración y antagonismo cooperativo. Su intención era presentar un modelo que «equilibrara los intereses personales con el interés de otros mediante un proceso de concesiones mutuas que puede fluctuar entre la defensa de una causa y la colaboración». J. Grunig argumentaba que este modelo era el más ético porque todas las partes participaban en la resolución de problemas. (p. 54)

El trabajo para desarrollar modelos de las relaciones públicas que describieran de forma más efectiva cómo se desarrollan las relaciones continuó en 1996 con el reporte de dos modelos diferentes: el modelo del intérprete cultural y el modelo de la influencia personal. Aún cuando ambos modelos caben en la categoría asimétrica, nos permiten pensar más en nuestra comprensión de la práctica de las relaciones públicas. A continuación presentamos un breve resumen de los dos modelos:

e) El modelo del intérprete cultural describe la práctica de las relaciones públicas en organizaciones que hacen negocios en otros países, «donde necesitan a alguien que entienda el idioma, la cultura, las costumbres y el sistema político del país anfitrión».

f) El modelo de la influencia personal describe una práctica de las relaciones públicas en la cual los practicantes tratan de establecer relaciones personales con personas clave «como contactos que les permitirán buscar favores». (p. 55)

Los modelos descritos caminan de la mano de las escuelas de pensamiento de la comunicación, si bien los primeros modelos distan en gran medida de los últimos, cada uno representa un eslabón necesario en el camino del conocimiento y mejora de las relaciones públicas. Es imprescindible conocer las maneras en que se ha ejercido las relaciones públicas porque a partir de ello, será posible mejorar esta actividad.

2.1.5. La planificación estratégica en comunicación: el modelo RACE.

Wilcox D., Cameron G. y Xifra J. (2012) señalan que Broom y Dozier, en su libro *Using Research in Public Relations* afirman que «la planificación estratégica es decidir dónde quieres estar en el futuro (la meta) y cómo llegar ahí (la estrategia). (p. 152)

Por su planteamiento didáctico, merece especial atención el modelo de planificación RACE; a continuación los planteamientos de Wilcox (*et. al.*) (2012) y Rojas (2012) al respecto:

Las relaciones públicas son un proceso, es decir, un conjunto de acciones, cambios o funciones que implican un resultado. Una forma común de describir este proceso, y de recordar los elementos, consiste en utilizar las siglas en inglés RACE, acuñadas inicialmente por John Marston en su libro *The Nature of Public Relations*. Fundamentalmente, RACE significa que la actividad de relaciones públicas se compone de cuatro elementos clave:

Research: Investigación: ¿Cuál es el problema o la situación?

Action: Acción (planificación de un programa): ¿Qué se va a hacer al respecto?

Communication: Comunicación (ejecución): ¿Cómo se informará al público?

Evaluation: Evaluación, ¿Se logró llegar al público?, ¿Cuál fue el efecto?
(Wilcox, *et al.* 2012, p. 11-12)

“Todos los pasos de una campaña de relaciones públicas tiene su razón de ser y una secuencia determinada. Un fallo en cualquiera de estos puede dar al traste con los resultados del conjunto por lo que es fundamental establecer previamente una metodología con la dirección de la organización para que conozcan el proceso en profundidad”. (Rojas, 2012, p. 77)

Wilcox, *et al.* (2012) explican cada elemento de planificación estratégica:

a) Investigación

La investigación es el punto de partida de cualquier programa de relaciones públicas. Conlleva la recopilación e interpretación de información. La investigación se usa en cada fase de un programa de comunicación.

- Investigación secundaria: Empieza a menudo, con investigación de archivos, que revisa los datos de una organización en cuatro ventanillas, perfiles de clientes y demás. Otra fuente de información son las bibliotecas y las bases de datos electrónicas.

- Investigación cualitativa: El valor de esta técnica está en conseguir una perspectiva de cómo se comportan los individuos, cómo piensan y cómo toman decisiones. También se utiliza para averiguar qué mensajes clave se han transmitido. Las técnicas fundamentales son: (1) análisis de contenido, (2) entrevistas, (3) grupos de discusión, (4) test de mensajes y (5) observación etnográfica y juegos de rol.

- Investigación cuantitativa: Este tipo de investigación exige rigor científico y procedimientos de muestreo específicos, de manera que la información sea representativa respecto a la población general. El muestreo aleatorio de todos los componentes del público objetivo la posibilidad de entrar en la muestra. El tamaño de la muestra determina el margen de error de los resultados estadísticos. (p. 147)

Se trata, en definitiva, de obtener información relevante para llegar a un diagnóstico de situación. La observación y examen atento de los signos conducen a identificar problemas y debilidades en el área de comunicación. La información obtenida en esta fase orienta el planteamiento de soluciones y acciones; cada problema relaciona una solución que se concreta en un plan de acción. Planificación en función de tiempos, recursos, responsables, etc.

Los profesionales de las relaciones públicas usan la investigación de las siguientes formas: conseguir credibilidad ante la dirección, definir y segmentar públicos, formular la estrategia, analizar mensajes, ayudar a la dirección a estar en contacto, prevenir posibles crisis, controlar la competencia, influir en la opinión pública y generar cobertura informativa. (p.125)

b) Acción (planificación)

El segundo paso del proceso de relaciones públicas, tras la investigación, es la planificación del programa. Previamente, a este paso se le denominó «acción», porque la organización empieza a hacer planes para hacer algo sobre un asunto o una situación. Antes de poder desarrollar ninguna actividad de relaciones públicas, es esencial considerar detenidamente lo que hay que hacer, y en qué orden, para alcanzar los objetivos de la organización. (p. 152)

- Enfoques de la planificación:

Uno de los enfoques clásicos es la Dirección por Objetivos (MBO), que es un método para categorizar de forma sistemática los objetivos, estrategias de comunicación, los públicos y la esencia de los mensajes. (p.169)

- Elementos de la planificación: La planificación de un programa puede consistir en una descripción breve o en un documento extenso que identifique lo que hay que hacer y cómo hacerlo. Un plan de relaciones públicas debe

estar constituido, como mínimo de ocho elementos básicos: situación, objetivos, públicos, estrategias, tácticas, calendario o programación temporal, presupuesto y evaluación. (p. 169)

c) Comunicación (ejecución)

La comunicación es la aplicación de una decisión, el proceso y los medios por los que se alcanzan los objetivos. Las estrategias y tácticas de un programa pueden adoptar la forma de comunicados de prensa, ruedas de prensa, eventos especiales, medios sociales como Facebook y twitter, discursos, concursos, pósteres e incluso comunicación boca a oreja. (p. 172)

Para ser un comunicador eficaz, se deben tener conocimientos básicos de (1) qué constituye comunicación y cómo se reciben los mensajes, (2) cuáles son los medios y herramientas de comunicación más apropiados para cada mensaje. (p. 172)

- Metas de la comunicación:

Los cinco objetivos posibles de una campaña de relaciones públicas son: (1) exposición al mensaje, (2) difusión apropiada del mensaje, (3) aceptación del mensaje, (4) cambio de actitud, (5) cambio de comportamiento. (p. 194)

Los seis componentes de una comunicación eficaz con los públicos objetivo son: (1) recibir el mensajes, (2) prestar atención al mensaje, (3) entender el mensaje, (4) creer en el mensaje, (5) recordar el mensajes y (6) actuar en función del mensaje. (p. 195)

d) Evaluación:

Más adelante, la evaluación tendrá un estudio más extenso, sin embargo es oportuno señalar que “lo fundamental de la evaluación es poder comparar lo alcanzado con los objetivos que se establecieron al principio de la campaña”. (Rojas, 2012, p. 76)

“Una correcta evaluación de resultados exitosos y relevantes es la llave para conseguir una mayor credibilidad para las Relaciones Públicas (RR.PP.) a los ojos de directivos de cualquier sector, independientemente del conocimiento que tengan de la verdadera naturaleza de las relaciones públicas”. (Rojas, 2012, p. 76)

El proceso de las relaciones públicas ofrece un esquema que proporciona dirección a las acciones para prever lo que va a ocurrir: encamina al orden, evita la dispersión (en acciones, pensamientos, deseos, etcétera), saca a relucir la creatividad y la capacidad de adaptación. Cada etapa del proceso se transforma en un medio importante, para alcanzar los objetivos fijados.

2.1.6. La función de evaluación en planificación estratégica en comunicación.

Wilcox, *et al.* (2012) exponen el aporte de la evaluación en la planificación estratégica:

La evaluación está relacionada directamente con los objetivos fijados. Como ya se ha visto, los objetivos deben ser medibles de manera que tanto los clientes como los empresarios comprueben que el programa cumple su propósito. Por tanto, es importante saber qué medidas se va a usar para evaluar si los objetivos del plan se consiguen. De nuevo hay que recordar que los criterios de evaluación deben ser realistas, creíbles y específicos. La parte de evaluación de un programa debería redefinir los objetivos y después determinar qué métodos de evaluación se van a usar. (p. 168)

La evaluación de un objetivo informativo suele exigir por ejemplo, recopilar recortes de prensa y analizar la frecuencia con la que los mensajes clave han ido apareciendo. Otro método puede ser determinar el número de folletos que se han repartido o estimar el número de espectadores que vieron el video comunicado de prensa. Los objetivos motivacionales suelen medirse por el aumento de las ventas o en la cuota de mercado, por el número de personas que llaman a un número pidiendo más información o por encuestas que sondean la opinión del público antes y después de la campaña. (p. 168)

Álvarez (2011) cita a Martín (1980) quién en relación a las fases que se compone la evaluación menciona:

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

dicho en reiteradas ocasiones, corresponde a una parte significativa de la realidad profesional actual, que equipara la función en línea al de un gabinete de prensa centrado en el desarrollo de la *publicity* y de la relación con los medios), son los siguientes: (p. 51)

Control y análisis: (cualitativo)

- De la aplicación de los canales más adecuados
- De las tendencias de la opinión pública y de los medios de comunicación
- De la desaparición de los problemas de comunicación. (p. 51)

Evaluación (Cuantitativa)

- Del espacio y tiempo obtenidos en los medios de comunicación
- De la audiencia obtenida en cada medio y soporte
- Del número de veces que ha aparecido el nombre de la organización
- Del balance final (evaluación del coste – global y porcentual) en relación al presupuesto inicial. (p.51)

Toda área del conocimiento debe disponer de herramientas científicas para proporcionar información en base a la evidencia. Si bien la ciencia no es absoluta porque se caracteriza por corregirse constantemente, solo mediante ella se ha llegado a los puntos más elevados de conocimiento de la humanidad. El relacionista público, como cualquier profesional; debe apegarse a la ciencia para que sus resultados tengan sustento válido.

2.2. Medición y evaluación en comunicación estratégica.

En esta sección se presenta la utilidad y los alcances de la medición y evaluación para las relaciones públicas.

2.2.1. La función de la evaluación.

Esta investigación se enfoca en gran medida en la función de la evaluación. Como se anticipó en previamente., a continuación se amplía su estudio, con los aportes desarrollados por Wilcox, *et al.* (2012).

La evaluación ha sido muy bien descrita por el profesor James Bissland, de la Bowling Green State University. La define como «la valoración sistemática de un programa y sus resultados. Es el medio que tienen los profesionales de

justificar su trabajo ante sus clientes y ante ellos mismos». La evaluación proporciona la oportunidad de aprender qué se ha hecho bien y qué se ha hecho mal, con una reflexión sobre la actuación pasada y una mirada hacia las mejoras futuras. (p. 198)

El deseo de hacerlo mejor la próxima vez es la principal razón de la evaluación en la práctica de las relaciones públicas, pero otra razón, igualmente importante, es la adopción generalizada del sistema de dirección por objetivos tanto por los clientes como por los profesionales de las relaciones públicas. (p. 198)

Los objetivos deben formar parte de cualquier planificación de un programa y se deben consensuar los criterios utilizados para medir el éxito en el logro de los objetivos. (p. 217)

La evaluación puede ser concebida como instrumento para detectar falencias y aciertos. Sin embargo, esta etapa del proceso de las relaciones públicas tiene alcances más profundos; así por ejemplo, detectar información estratégica para la planificación, corregir errores, promover la retroalimentación y participación de los públicos involucrados, incentivar la transparencia de la información, legitimar la gestión realizada, etcétera. Las relaciones públicas eficientes deben priorizar el ejercicio de la evaluación en pos de la mejora continua de su ejercicio profesional y fomentar el uso de medios técnicos actualizados para su ejecución.

En un mundo globalizado, dinámico y cambiante como el actual es imperativo para toda organización la evaluación continua. Las instituciones que no logran adaptar sus procesos a un sistema altamente competitivo desaparecen.

2.2.2. Medición y evaluación.

Es necesario definir, a continuación, ciertos conceptos fundamentales que se emplean en gran parte de la investigación.

- Control: “Es el proceso de medir el desempeño y de emprender acciones para garantizar los resultados deseados”. (Schermerhorn, 2005, p. G -3)

- Medición: “Es un proceso básico de la ciencia que consiste en comparar un patrón seleccionado con el objeto o fenómeno cuya magnitud física se desea medir para ver cuántas veces el patrón está contenido en esa magnitud”. (Wikipedia, 2014.)

- Evaluación: “La evaluación es la determinación sistemática del mérito, el valor y el significado de algo o alguien en función de unos criterios respecto a un conjunto de normas”. (Wikipedia, 2014)

Por lo tanto el término más adecuado que corresponde al objeto del presente estudio será evaluación.

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

2.2.2.1. Control de gestión.

El control de gestión es el proceso que usan las empresas para medir si el resultado real de la gestión, responde a los parámetros establecidos por la dirección de la firma, si es razonable en comparación con los distintos indicadores de otra empresa del mismo sector. (Diccionario de relaciones públicas y comunicación, n/f., n/p)

El control de gestión es activo ya que influye sobre la dirección para diseñar las metas a alcanzar y crear progresivamente las condiciones para su logro. Por lo tanto, el control de gestión debe estar estrechamente relacionado con el planteamiento estratégico, tanto en la formulación de alternativas estratégicas como en la evaluación de la implementación de las mismas. Este proceso activo, dinámico y continuo consiste en un conjunto de actuaciones preventivas que a través de procedimientos encausa la gestión organizacional hacia ese futuro deseado preestablecido. (Álvarez, 2012, p. 75)

2.2.2.2. La medición del resultado.

Álvarez (2011) cita a Irazu (2002) quien considera que “la acepción más alta de la palabra medir, en caso de las ciencias sociales es: «proporcionar y comparar una cosa con otra». A lo que hay que agregar el uso de la

estadística a fin de agrupar y estudiar metodológicamente datos y hechos que son pasibles de evaluación numérica”. “Medir ayuda a demostrar con mayor o menor exactitud que lo que se invierte en comunicación se traduce en beneficios para la empresa”. (p. 75)

La medición de la gestión de comunicación es justamente eso: la medición de la eficacia y la eficiencia de la gestión: siendo eficacia la capacidad de alcanzar objetivos y eficiencia la relación entre el resultado alcanzado y los recursos empleados. El comunicador es un manager, por lo tanto, debe al igual que sus colegas de las demás áreas (financieras, de recursos humanos, de producción, ventas, etc.) medir su gestión para saber si está haciendo bien su trabajo; si está optimizando los recursos, si la relación costo beneficio es favorable; si está logrando sus objetivos y si está mejorando o no respecto a su gestión anterior. (Álvarez, 2011, p. 76)

Álvarez (2011) cita a Ritter (2002) quien “a fin de llegar a la medición del valor de la gestión comunicacional, se plantea los siguientes interrogantes”:

- ¿Se puede medir la comunicación?
- ¿Qué son los intangibles?
- ¿Dónde agrega valor la comunicación a las organizaciones?
- ¿Cómo se mide la gestión de la comunicación? (p.76)

“Respecto al primer interrogante, Ritter (2002) parte del hecho de que los resultados de la gestión de la comunicación no pueden medirse de manera lineal”. (p. 76)

En este sentido puede observarse que en todo proceso se hacen presentes elementos que se encuentran fuera de control y cuyo impacto sobre la acción es muchas veces desconocido. Al respecto, la Teoría de la complejidad enuncia que es imposible determinar la totalidad de efectos de la totalidad de factores intervinientes en un determinado escenario. (p.76)

El segundo punto se refiere a intangibles. Denomina así al valor de la organización obtenido de la diferencia entre el capital de mercado de la misma (valor de la acción por el número de acciones) y su patrimonio neto (diferencia de ingresos y egresos). Un claro ejemplo de ello lo constituyen las organizaciones mejor posicionadas en las que la brecha entre el porcentaje

que constituyen los valores de lo tangible y lo intangible ha ido creciendo notablemente a favor de estos últimos con el correr del tiempo. Los intangibles que vale medir según la perspectiva de Ritter (2002) son:

- Calidad del *management*
- La capacidad para desarrollar nuevos productos
- El fortalecimiento de la posición en el mercado
- El fortalecimiento de la cultura corporativa
- La calidad de comunicación con los inversores
- El grado de satisfacción de los clientes (p. 77)

La sumatoria de estos elementos hace la reputación de la organización. Entonces la respuesta al interrogante: ¿Cómo agregar valor? Se resuelve a través de la gestión de procesos que tiene como resultados:

- Atributos bien comunicados
- Información creíble brindada a miembros
- Transmisión de imágenes a la opinión pública
- Transmisión de imagen a inversores (p.77)

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

- No cualquier acción de comunicación amerita ser medida.
- Una investigación es central entre las acciones de comunicación que pueden ejecutarse.
- Los objetivos comunicacionales debe ser formulados en términos de *output* "duro". (p.77)

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

Si se ha desarrollado adecuadamente un plan de comunicación, será factible su medición ya que se dispondrán de los datos necesarios para ello. Los objetivos fijados en el plan son la referencia constante para la medición.

2.2.2.3. El propósito de la evaluación.

Como se mencionó anteriormente, Wilcox, *et al.* (2012) establecen que uno de los propósitos de la evaluación es la adopción generalizada del sistema de dirección por objetivos.

Al respecto Álvarez (2011) llama la atención en el hecho de que:

El proceso de evaluación comienza con una clara y precisa definición de un conjunto de objetivos mensurables, en función de los acuerdos entre el personal y la dirección de relaciones públicas de los criterios que se van a utilizar para medir el éxito de la consecución de los objetivos. No se puede esperar que el programa de comunicación haya concluido completamente para evaluarlo. La evaluación de resultados o impactos se inicia con la etapa de planificación. (p.79)

Álvarez (2011) complementa al respecto y cita a Xifra (2005) quien respecto a la dirección por objetivos propone que:

La dirección por objetivos es una forma del *management* que asocia a cada responsable de unidad, sea cual sea su nivel, a la definición y realización de los objetivos de la organización. Xifra a partir de la lectura de textos sobre objetivos de la campaña en relaciones públicas, estableció ocho características para que sean óptimos.

- a) Son específicos y mensurables
- b) Deben escribirse
- c) Mensurables y creíbles
- d) Aceptables por parte de la dirección

- e) Realistas y alcanzables
- f) Sometidos al tiempo
- g) Deben ser presupuestables. (p. 79)

Álvarez (2011) resalta el aporte de Wilcox, *et al.* (1999) quienes proponen una clasificación para los objetivos:

- a) Informativos (o cognitivos): pretenden concienciar a los públicos, llevarlos a pensar sobre algo. Buscan suministrar información sobre determinado acontecimiento, producto o servicio.
- b) Afectivos: su propósito es que el público tenga una actitud concreta o se forme una opinión sobre un tema.
- c) Conativos (o afectivos): su fin es que los públicos actúen en un sentido determinado. Estos son los más factibles de evaluación, aunque más difíciles de lograr, ya que se basan en resultados cuantificables. (p.79)

Wilcox, *et al.* (2012) recalcan que antes de definir los objetivos (que deben ser parte de la planificación) es necesario revisar algunos puntos:

- a) El personal de relaciones públicas y la dirección deben acordar conjuntamente los criterios que van a usar para evaluar el éxito en el logro de los objetivos. Un informe de la consultora *Ketchum* afirma simplemente «escriba los objetivos más precisos que pueda, los que estén más orientados a resultados, y que sean realistas, creíbles y compatibles con las estrategias en relaciones públicas del cliente»

- b) No hay que esperar a que el programa de relaciones públicas haya terminado para determinar cómo se va a evaluar. Albert L. Schweitzer, de la consultora de relaciones públicas Fleishman - Hillard, con sede en St. Louis, señala: «La evaluación de los resultados o del impacto comienza en la etapa de planificación. Si se divide el problema en metas y objetivos medibles, tras la aplicación del programa se pueden contrastar los resultados con las metas definidas.

- c) Si un objeto es informativo, las técnicas de medición deben reflejar el éxito de la comunicación de información a los públicos objetivo. Estas técnicas se encuentran bajo las directrices de «difusión del mensaje» y «exposición del

público», pero no miden el efecto sobre las actitudes o sobre los comportamientos y acciones.

d) Los objetivos motivacionales son más difíciles de alcanzar. Si el objetivo es aumentar las ventas o la cuota de mercado, es importante recalcar que han sido las iniciativas de relaciones públicas las que lo han logrado, en vez de la publicidad o cualquier otra estrategia de marketing. Si el objetivo consiste en cambiar las actitudes o las opiniones, se debe realizar un análisis antes y después de poner en práctica las actividades de relaciones públicas para poder medir el cambio.

e) Aunque los objetivos pueden variar, la siguiente lista presenta las preguntas básicas de evaluación que cualquier profesional se debería plantear.

- ¿Se ha planificado correctamente la actividad o el programa?
- ¿Han entendido los receptores el mensaje?
- ¿Cómo podría haberse mejorado la eficacia de la estrategia del programa?
- ¿Se ha logrado llegar a todos los públicos, tanto primarios como secundarios?
- ¿Se ha alcanzado el objetivo deseado por la organización?
- ¿Qué circunstancias no previstas han afectado al éxito del programa o de la actividad?
- ¿Se ha cumplido el presupuesto previsto para el programa o las actividades?
- ¿Qué pasos se pueden dar para mejorar el éxito de actividades análogas en el futuro? (p. 198-200)

Los objetivos planteados son la referencia para la medición y evaluación; una dirección que fomente la participación de todos los niveles de la organización en la fijación de objetivos promueve el compromiso entre sus colaboradores.

2.2.3. Métodos de medición y evaluación.

En su sentido más general, métodos son la manera de alcanzar un objetivo; es un determinado procedimiento para ordenar la actividad. (Rosental y Fedorovich, 2008, p.307) A continuación se citan algunos de los métodos más empleados para la evaluación de las relaciones públicas propuestos por Wilcox, *et al.* (2012). El autor

indica que muchas veces se deberán integrar varios de ellos para evaluar la eficacia de un programa.

a) Medición de la producción:

Una forma elemental de evaluación consiste simplemente en contar cuántos comunicados de prensa, artículos, fotos, editoriales, comentarios en blogs, etc., se producen en un período determinado. Este tipo de evaluación ofrece a la dirección una idea de la productividad y producción del personal. Sin embargo, los profesionales de la relaciones públicas consideran que este tipo de evaluación no es muy consistente, pues prioriza la cantidad en lugar de la calidad. (Wilcox, *et al.* 2012, p. 201)

En relación a la medición de la producción, Álvarez (2011) aporta:

Otro planteamiento para medir la producción consiste en especificar qué es lo que tiene que conseguir el personal de relaciones públicas en cuanto a cobertura en los medios. Estos criterios de evaluación no son irrealistas, pero es casi imposible garantizar que se conseguirán los objetivos. Sin embargo, muchos sostienen que aporta criterios tangibles para evaluar el trabajo. (p. 86)

b) Medición de la exposición del mensaje:

La forma más utilizada para evaluar los programas de relaciones públicas es la contabilización de recortes de prensa y menciones en radio y televisión, lo que se conoce como clips. (Wilcox, *et al.* 2012, p. 202)

c) Impactos en los medios:

Además del número de apariciones en los medios de comunicación, las consultoras y los departamentos de relaciones públicas analizan cuántas personas pueden haber sido expuestas al mensaje. Estas cifras se describen como impactos en los medios, es decir, el público potencial a los que se ha llegado a través de un periódico, un programa de radio o un sitio Web. (Wilcox, *et al.* 2012, p. 202)

Los impactos en los medios se usan habitualmente en publicidad para documentar la amplitud de penetración de un mensaje concreto. Tales datos permiten estimar cuántas personas están expuestas, en potencia, al mensaje.

Sin embargo, no documentan con exactitud el número de personas que han leído u oído la noticia y, más importante aún, no determinan cuánta gente ha absorbido el mensaje o ha actuado en función de éste. (Wilcox, *et al.* 2012, p. 202)

d) Visitas en Internet:

La medición del impacto y la efectividad de los mensajes transmitidos en Internet es cada vez más sofisticada. Una versión ciberespacial de los impactos en los medios, que ha utilizado durante algunos años, es el número de personas a las que se ha llegado a través del sitio Web de una organización. Cada vez que una persona accede a un sitio Web se llama visita. (Wilcox, *et al.* 2012, p. 205)

Los blogs, los foros y las publicaciones virtuales también se pueden monitorizar contando el número de visitas a un sitio, pero los datos obtenidos son menos valiosos que el contenido y tono de lo que se dice...el seguimiento de blogs, y foros es cada día más importante en la dirección de empresas. Proporciona una retroalimentación directa sobre lo que la gente piensa y sobre qué rumores circulan sobre la organización. (Wilcox, *et al.* 2012, p. 201)

e) Equivalencia publicitaria:

Otro planteamiento habitual consiste en calcular el valor monetario de la exposición al mensaje. De hecho, un estudio global realizado por *Benchpoint*, copatrocinado por el *Institute for Public Relations* y sus socios internacionales, reveló que la equivalencia publicitaria era el tercer método de medición más utilizado, aunque en efectividad ocupara sólo el puesto undécimo. (Wilcox, *et al.* 2012, p. 205-206)

El mayor escollo de este método es que se concentra más en la producción de información que en los resultados. Tiende a relegar las relaciones públicas a una mera función de relaciones con los medios, lo que menoscaba el papel del consejo estratégico de relaciones públicas a la dirección en el momento de tomar decisiones. (Wilcox, *et al.* 2012, p. 207)

f) Seguimiento sistemático:

Los programas informáticos y las bases de datos electrónicas se pueden utilizar para analizar los contenidos de las apariciones en los medios de comunicación con variables tales como la penetración de mercado, el tipo de publicación, el tono de la cobertura, las fuentes citadas y la mención de puntos clave. (Wilcox, *et al.* 2012, p. 208)

El seguimiento sistemático proporciona la referencia para determinar si los esfuerzos de *publicity* de una organización se reflejan en términos de posicionamiento y mención de los mensajes clave. Básicamente, un estudio de referencia es la medición de respuesta de los públicos (concienciación, comprensión o actitudes y opiniones) antes, durante y después de una campaña de relaciones públicas. Los estudios de referencia muestran la diferencia porcentual en la actuación de los públicos evaluados, como resultado de los componentes de una campaña de relaciones públicas. (Wilcox, *et al.* 2012, p. 209)

“El seguimiento de la cobertura por parte de los medios y su comparación durante cierto periodo de tiempo se conoce como *benchmarking* o evaluación comparada”. (Álvarez, 2011, p. 87)

Otra forma de análisis compara el número de comunicados de prensa enviados con el número de los que verdaderamente se han publicado y los tipos de periódicos en los que han aparecido. Estos tipos de análisis ayudan a los departamentos de relaciones públicas a determinar qué tipo de *publicity* es la más eficaz y alcanza un mayor retorno de la inversión. (Wilcox, *et al.* 2012, p. 210)

g) Solicitudes de información, consultas y números de teléfono gratuitos:

Consiste en contar el número de solicitudes de información adicional o consultas. Un artículo en un periódico, o la aparición del portavoz de una empresa en un programa de televisión o radio, suele informar sobre dónde se puede encontrar más información sobre el tema en cuestión. Las solicitudes de material también pueden revelar la eficacia de un programa de relaciones públicas. (Wilcox, *et al.* 2012, p. 210)

h) Retorno de la inversión (ROI):

Es una técnica que se utiliza habitualmente en publicidad para conseguir una perspectiva de costes futuros. Aunque un anuncio televisivo de 30 segundos, emitido en pleno *Super Bowl*, cuesta millones, los anunciantes consideran que merece la pena, pues llega a una audiencia de 150 millones de personas por lo que el coste es menos de medio céntimo por persona. (Wilcox, *et al.* 2012, p. 210)

Muchos profesionales lo llaman ROI o retorno de la inversión. En otras palabras, si una organización gasta 500.000 dólares en una campaña cuyo resultado son 20 millones de dólares en ventas, el ROI es 40 veces el coste. Cada vez más, los profesionales de las relaciones públicas miden las relaciones públicas en términos de (1) qué ventas o ganancias generan, y (2) cuánto se ha ahorrado la empresa en una crisis o en un pleito. (Wilcox, *et al.* 2012, p. 210)

i) Medición del grado de concienciación del público:

“Una evaluación más sofisticada consiste en determinar si el público es consciente del mensaje y lo ha comprendido”. (Wilcox, *et al.* 2012, p. 211)

Wilcox, *et al.* (2012) citan a Walter Lindenmann quien llama a este análisis el segundo nivel de la evaluación de las relaciones públicas:

“En este nivel, los profesionales de las relaciones públicas miden si los públicos objetivo han recibido, de hecho, los mensajes que se ha dirigido. Si han prestado atención a esos mensajes, si los han comprendido y si, de alguna manera, los han retenido”. (p. 211)

Para contestar estas preguntas se necesitan herramientas de investigación, como las encuestas. Se debe preguntar a los miembros de los públicos objetivo por el mensaje y qué es lo que recuerdan de él. (Wilcox, *et al.* 2012, p. 211)

Para medir la concienciación del público y su comprensión del mensaje, es muy eficaz usar el método del *day - after recall* (recuerdo del día siguiente), que ofrece una medición creíble sobre el impacto de los componentes de la campaña. A los participantes se les pide que vean un programa de televisión

concreto o que lean un artículo determinado, al día siguiente se les entrevista para ver qué mensajes recuerdan. (Wilcox, et al, 2012, p. 211)

j) Medición de la actitud del público:

Los cambios de actitudes y opiniones del público están estrechamente relacionados con la comprensión y la concienciación que tiene de los mensajes, y se pueden evaluar utilizando medidas de actitud antes y después de la exposición al mensaje. En los cambios de actitud intervienen, por supuesto, muchas variables, pero un análisis estadístico de los cambios puede ayudar a precisar en qué medida son atribuibles a las iniciativas de relaciones públicas. Los diseños avanzados de evaluación pueden, incluso, controlar el efecto de toda la medición que tiene su propio impacto sobre el público. Frank R. Stansberry, antiguo director de relaciones con los clientes de Coca - Cola, destaca el valor de los estudios de referencia: «La única forma de saber si la comunicación está teniendo efecto es llevando a cabo estudios antes y después del programa. El primer estudio mide el statu quo. El segundo, demostrará cualquier cambio y dirección del mismo». (Wilcox, et al. 2012, p. 211-212)

k) Medición de la acción del público:

Wilcox, et al. (2012) citan a David Dozier, de la Universidad de San Diego: «El resultado de un programa exitoso de relaciones públicas no es un montón enorme de noticias. La comunicación es importante sólo por el impacto que produce en los públicos»...Es por eso que los esfuerzos de las relaciones públicas se evalúan, en última instancia, en función del grado de ayuda que aportan a la organización para conseguir sus objetivos. (Wilcox, et al. 2012, p. 212)

l) Medición de actividades complementarias:

Se pueden utilizar otras formas de evaluación en las relaciones públicas. En esta sección se va a analizar (1) las auditorías de comunicación, (2) las pruebas piloto y los mensajes de doble versión, (3) la asistencia a encuentros y eventos, y (4) el número de lectores de un boletín corporativo o institucional. (Wilcox, et al. 2012, p. 213)

Etkin (2008) define a la auditoria y la refuerza al citar a Sanz Tajada:

1) Auditorías de comunicación:

Una auditoría es un procedimiento que permite describir y analizar las comunicaciones de una institución. Sanz Tajada (1998) describe a la auditoría como una serie de métodos de investigación y análisis con el *objeto* de producir la revisión y evaluación profunda de la gestión efectuada. (p. 60)

En relación con este último, Álvarez (2011) cita a Daniels and Spiker (1991) quienes establecen que:

La primera dimensión de una auditoría es la evaluación del sistema y de las prácticas de comunicación de una organización tanto a nivel macro como micro. Al nivel macro, la auditoría evalúa la estructura formal e informal de la comunicación, la comunicación interdepartamental, y la comunicación con los sistemas externos que impactan a la organización. Al nivel micro, evalúa las prácticas de comunicación interpersonal y grupal en sus diferentes niveles. (p.89)

La otra dimensión integrante del proceso de auditorías de la comunicación es el desarrollo de recomendaciones encaminadas a promover los cambios necesarios para mejorar el sistema y las prácticas de la comunicación de la organización. (p. 89)

La actividad total de una organización se debe evaluar por lo menos una vez al año para garantizar que los públicos primarios y secundarios reciben los mensajes adecuadamente. David Hilton - Barber, anterior presidente del Instituto de Relaciones Públicas de Sudáfrica (PRISA, en sus siglas en inglés), escribió una vez: «Las razones más importantes para llevar a cabo una auditoría son: ayudar a establecer los objetivos y metas de la comunicación, evaluar los programas a largo plazo, identificar los puntos fuertes y débiles, y determinar qué áreas necesitan un aumento de actividad». (Wilcox, *et al.* 2012, p. 213 - 2014)

Una auditoría de comunicación, que evalúe todo el programa de comunicación de una organización, podría incluir los siguientes puntos:

- Análisis de todas las actividades de comunicación
- Entrevistas informales con todos los trabajadores, los directivos intermedios y los altos ejecutivos
- Entrevistas informales con líderes de opinión de la comunidad, periodistas, consumidores, distribuidores y otras personas del sector que sean influyentes. (Wilcox, *et al.* 2012, p. 214).

“En una auditoría de comunicación se pueden utilizar varias técnicas, incluidas las encuestas telefónicas y por correo, los grupos de discusión y demás”. (Wilcox, *et al.* 2012, p. 214)

2) Pruebas piloto y mensajes de doble versión:

La evaluación es importante incluso antes de que se ponga en práctica el programa de relaciones públicas. Si se quiere maximizar la exposición a un mensaje es aconsejable probarlo primero con un grupo de muestra sacado de los públicos objetivo. ¿Los miembros de este grupo comprenden difícilmente el mensaje?, ¿Lo aceptan?, ¿Les motiva para adoptar una idea o producto nuevos? Este planteamiento es bastante corriente en las relaciones públicas de marketing, porque limita los costes y permite a la empresa renovar y afinar el mensaje para alcanzar la máxima exposición posible. El planteamiento del mensaje de doble versión es normal en el correo directo y en campañas realizadas a través del correo electrónico. (Wilcox, *et. al*, 2012, p. 215.)

3) Asistencia a encuentros y eventos:

La asistencia a un acontecimiento puede servir de medida de concienciación del público. Los profesionales de las relaciones públicas utilizan métodos de información para evaluar el éxito de un encuentro, pero también usan métodos más sistemáticos. Una de las técnicas más normales es proporcionar un cuestionario a los participantes para que los rellenen al finalizar el encuentro. (Wilcox, *et. al*, 2012, p. 215)

4) Número de lectores de un boletín corporativo o institucional:

Se pueden evaluar haciendo un análisis de contenido, encuestas de interés y valorando el recuerdo del contenido del artículo. (Wilcox, *et al.* 2012, p. 215 - 207).

Álvarez (2011) complementa los métodos expuestos por Wilcox (2012) con dos modelos integrales que se exponen a continuación

m) Auditoría de relaciones públicas:

Álvarez (2011) cita a Cuenca Fontbona (2010) quien afirma que la auditoría de relaciones públicas es una investigación que define a los públicos y determina la manera en que estos públicos perciben y evalúan a la organización. La auditoría de relaciones públicas tiene la responsabilidad, única y exclusiva, de diagnosticar el diferencial entre la identidad proyectada y la imagen percibida, y el porqué de esta diferencia. (p. 91)

La auditoría de relaciones públicas es, además, investigación formativa. Esta tipología de investigación tiene lugar antes de que empiece un programa, en oposición a la investigación evaluativa que se despliega después de cualquier plan de acción. La auditoría de relaciones públicas tiene lugar antes de que empiece un programa, aspecto que la diferencia conceptualmente, en el lapso de ejecución, en el uso de la información obtenida y en su diseño, con otros tipos de investigación cercanas: la investigación de evaluación y la de monitorización. (Álvarez, 2011, p. 92)

n) Modelos integrales:

Algunos autores han ensayado algunos modelos de evaluación integrales:

1) Modelos Yardstick o Regla de la Efectividad:

Walter Lindemann elaboró en 1993 este modelo al cual denominó Modelo Yardstick, o regla de la efectividad. Fue definido como una regla, un conjunto de directrices o patrones que el profesional puede seguir si quiere efectividad en comunicación. Se constituye de dos etapas: primero, establece los objetivos de los programas de comunicación y, segundo, determina los niveles que se desea de efectividad. (Álvarez, 2011, p. 92)

2) Balanced Scorecards

“Diferentes autores desarrollan la posible aplicación de este sistema de gestión aplicando cuatro perspectivas para lograr una evaluación comprensiva y estratégica: 1) innovación y aprendizaje interno, 2) impacto en la audiencia - cliente; 3) eficiencia operacional y 4) eficiencia financiera”. (Tironi, 2008, p. 184)

3) Dashboard developments

Es un sistema de evaluación de «éxito» de programas y acciones de comunicaciones basado en análisis de medios. Se caracteriza por ser flexible y especializado. Dependiendo de la estrategia comunicacional y la definición de *outcome*, se desarrolla un programa especial de medición que registra el estado de relación con los medios, con diferentes públicos, con la comunidad local y con accionistas y empleados. (Tironi, 2008, p. 184)

Para concluir, Álvarez (2011) presenta un último método y cita a Lozada Díaz (2005):
ñ) Medición en acciones comerciales:

A partir de la premisa de que los lectores son los responsables principales de la imagen final que deciden utilizar en el futuro y de que, paralelamente, los medios tienen capacidad para influir en estos lectores en la asignación de los atributos que acaban perfilando esta imagen, la propuesta del estudio de la imagen publicada quedará en la línea de evaluar objetivamente el material publicado por los medios - al margen de su probable influencia en uno u otro sentido. (p. 95)

El modelo *Infoxel Media Sponsoring*® es aplicable a distintos tipos de eventos (deportivos, culturales, sociales, con transmisión en medios) y se enfoca a las transmisiones en medio de comunicación del evento en sí y de las consecuentes repercusiones periodísticas. Requiere de la definición de un período de tiempo (por lo general el evento más un contexto inmediato) y es aplicable a los soportes audiovisual y gráfico (para medir el contexto fundamentalmente) que incluye prensa y revistas especializadas. (Álvarez, 2011, p.96)

Cada método descrito corresponde a una determinada etapa de evolución de las relaciones públicas, los comunicadores contemporáneos enfatizan la necesidad de evitar caer en métodos que reducen los alcances de esta ciencia y fomentan el uso de métodos más elevados y consistentes.

2.3. Modelo integral de medición y evaluación en comunicación estratégica: “Communication Management Bridge”

La tercera y final sección teórica se basa en los planteamientos de Álvarez (2011) quien desarrolló el modelo de medición y evaluación estratégica “*Communication Management Bridge*” (en alusión a su función vinculadora). Él partió del hecho de que “la función de la evaluación en la planificación estratégica de comunicación debe ser vincular para con el resto de los niveles de la organización”. (Abendaño y Álvarez, 2014, p. 9)

Vincular la consecución de los objetivos específicos del área de comunicación estratégica con los objetivos generales de la organización constituye un desafío inmediato en el contexto vigente y responde a la necesidad de definir el rol estratégico del responsable de comunicación estratégica. (Abendaño y Álvarez, 2014, p. 10)

Es así como el puente se construye a partir de la integración de los resultados de la gestión de comunicación con métodos de medición propios del *management*, con el propósito fundamental de medir la contribución de dichos resultados a los objetivos organizacionales en sentido amplio, trascendiendo el nivel de la medición departamental en pos de una gestión articulada y articuladora. (Abendaño y Álvarez, 2014, p. 10)

2.3.1. Supuestos teóricos y metodológicos.

Álvarez (2014), señala los supuestos teóricos y metodológicos que permitirán enmarcar y sustentar la función de medición y evaluación en comunicación estratégica:

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

- b) Los objetivos de comunicación deben estar vinculados directamente a los objetivos generales de la organización por la misma razón por la que deben coincidir los modelos de Management adoptados por la misma organización y el DIRCOM.
- c) La planificación estratégica en comunicación – bajo el fundante modelo RACE (*Research, Accion, Comunicación and Evaluation*) propuesto por Marston (1963) – es de naturaleza dinámica e integrada; y debe aunar las fases de investigación diagnóstica para la determinación de públicos y objetivos; selección de técnicas y diseño de las acciones; implementación del programa de comunicación; y evaluación formativa y sumativa de los distintos niveles y objetivos propuestos.
- d) La evaluación es una etapa fundamental y de necesaria aplicación en aquellas organizaciones que empleen para su gestión de comunicación procesos de planificación estratégica, debiéndose dotar de los presupuestos, recursos y talentos necesarios que la legitimen y promuevan su empleo generalizado.
- e) La función de evaluación es de carácter directivo y estratégico; en tanto que las tareas de medición corresponden al proceso táctico y procedimientos operativos a ejecutar por los propios departamentos o equipos gestores de la comunicación en las organizaciones.
- f) Las fases que integran la función de evaluación: estratégica, táctica y operativa deben funcionar de forma articulada y retroalimentada.
- g) Los métodos de medición responden a diversos niveles de complejidad en función de los objetivos que se pretenden evaluar; generando en consecuencia una proliferación de estándares, métricas y dispositivos posibles de emplear que enriquecen la propia función.
- h) La complejidad en los niveles y objetivos de medición debe ser incremental e integrada, no sustitutiva.
- i) Los objetivos, que se identifican siempre como *output*, *outtake*, *outcome* y *business results*, son el fin que justifica las técnicas, acciones y herramientas a emplear en comunicación estratégica.
- j) No existe un único método simple que posibilite llevar adelante todas las mediciones necesarias. La herramienta, técnica o metodología que puede ser invocada para medir en comunicación estratégica, debe combinarse. (Abendaño y Álvarez, 2014, p. 8 - 9)

Este sustento teórico integra conceptos fundamentales para iniciar el proceso de aprendizaje del modelo *Communication Management Bridge* (CMB), ya que presenta el contexto cognoscitivo donde se plantea el modelo y los estudios previos de donde se nutre esta teoría.

2.3.2 Fases y actividades del modelo.

Álvarez (2014) describe las fases del modelo *Communication Management Bridge*, el cual propone para la función de evaluación en la planificación estratégica de la comunicación, una matriz construida a partir de un conjunto de criterios organizados en tres fases integradas para la medición y evaluación: estratégica, táctica y operativa. (p. 10)



Ilustración 31: *Communication Management Bridge Model*
Fuente y elaboración: Abendaño y Álvarez, 2014, p. 11.

2.3.2.1. Fase estratégica: planificación de la evaluación.

Esta fase tiene lugar cuando la organización define las políticas, su planificación estratégica, los planes de acción y los presupuestos que asignará a cada una de las áreas, funciones o proyectos que decida emprender. La dinámica dependerá exclusivamente del modelo de gestión (y de control de gestión) que adopte la organización en función de su tipología institucional, visión, misión, valores y estilos de liderazgos. (Abendaño y Álvarez, 2014, p. 12)

Esta fase se compone de tres actividades:

2.3.2.1.1. Alineación con el modelo de gestión organizacional.

El Dircom debe conocer y asumir como propio el perfil de gestión organizacional al cual pertenece, identificando las prácticas que le competen

al sector, la actividad, misión, visión, valores y los perfiles de *management*. Cada organización posee un modelo de gestión organizacional (más o menos explícito) con el cual el Dircom debe lograr empatía. (Abendaño y Álvarez, 2014, p. 13)

A su vez, derivado de la tipología de gestión organizacional, cada modelo de *management* precisa para sí mismo procedimientos organizacionales de control de gestión, herramientas y dispositivos. En general, son preexistentes a las iniciativas de comunicación y evaluación que se pretenden proponer. Estos indicadores de resultado, las herramientas y los dispositivos, imposibles en este sentido de no ser tenidos en cuenta, serán con los que se evaluará la gestión en relación con los objetivos propuestos. (Abendaño y Álvarez, 2014, p. 13)

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. (Abendaño y Álvarez, 2014, p. 13)

2.3.2.1.2. 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 (*management results outflow*) con el programa de comunicación para el periodo de tiempo determinado y en función de la inversión asignada. (Abendaño y Álvarez, 2014, p. 14)

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. (Abendaño y Álvarez, 2014, p. 14)

En este caso, los *management 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 estos objetivos.

Estos indicadores forman parte de las variables que componen los objetivos y se perfilan en función del modelo de *management* de la organización. (Abendaño y Álvarez, 2014, p. 14)

2.3.2.1.3. 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. (Abendaño y Álvarez, 2014, p. 14)

Se deben diferenciar dos grandes grupos 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*). (Abendaño y Álvarez, 2014, p. 14)

Para comprender estos niveles de medición es necesario definir qué es un indicador.

Indicador: son expresiones cuantitativas y cualitativas que reflejan (o indican sobre) los esfuerzos y objetivos que se esperan sean alcanzados y permitan evaluar el avance respecto a los objetivos buscados, así como de fenómenos que dan cuenta de una tendencia en una dirección específica, positiva o negativa. (Ordóñez, 2013, p. 246)

Mientras que los indicadores cuantitativos apelan al uso de números absolutos, porcentajes, tasas de crecimiento o decrecimiento, comparaciones de la línea de base, con las metas o los logros alcanzados, los indicadores cualitativos, los cuales responden al hecho de que, como decía Einstein, “no todo lo que cuenta se puede contar, ni todo lo que se puede contar cuenta”, apelan a la verificación bien sea por vía de la simple observación o constatación de si se llevó o no a cabo una actividad planeada (indicador si / no), un efecto o un impacto dado, a través de testimonios ofrecidos por involucrados sobre la forma como se afectó el comportamiento organizacional, etc. (Ordóñez, 2013, p. 246)

Si bien en muchos casos un indicador cualitativo es más ilustrativo que uno de tipo cuantitativo, es este último tipo de indicador el que termina imponiéndose y tomándose en cuenta en los debates y en los procesos de toma de decisiones, esto en razón a su relativa facilidad para continuar y comprender. (Ordóñez, 2013, p. 247)

Se definen a continuación cuatro tipos de indicadores:

a) Los *Outflow* o *Business Results* son los resultados más importantes para que el responsable en comunicación estratégica pueda demostrar su contribución a la gestión estratégica de la misma organización. Estas son las contribuciones del proceso de gestión estratégico, incluyendo en curso las decisiones sobre la fijación de objetivos corporativos. (Álvarez, 2013, p. 5)

b) Los *Outcomes* se denominan también indicadores de resultado y “hacen relación a los fines últimos buscados, los resultados esperados, es decir, las consecuencias esperadas de la acción. Estos deben ser contrastados con los objetivos y preocupaciones plasmadas desde un principio”. (Ordóñez, 2013, p. 247) Buscan determinar un cambio cuantificable como contribución a los objetivos de negocio (no necesariamente, objetivos corporativos). (Abendaño y Álvarez, 2014, p. 15)

Los *outcomes* son los cambios cuantificables (actitudes, opiniones, comportamientos). Andreu, 2013, n/f. 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. (Abendaño y Álvarez, 2014, p. 15)

c) Los *Outtakes* o indicadores de efecto, “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”. (Abendaño y Álvarez, 2014, p. 15)

Los *outtakes* son las percepciones generadas por la producción (entendimiento). Andreu, 2013, (n/f). Se trata de toda la producción de

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 en la rentabilidad a la eficiencia y, en última instancia, a las medidas de productividad. (Abendaño y Álvarez, 2014, p. 15)

Los indicadores deberían variar en función de los niveles de recuerdo, reconocimiento o notoriedad; usuarios, lectores u oyentes únicos; duración del impacto; etc. (Abendaño y Álvarez, 2014, p. 15)

d) Los *Outputs* se corresponden con niveles de resultados más bajos (inmediatos y aparentes) y están vinculados con la medición de 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. (Abendaño y Álvarez, 2014, p. 15)

Los *outputs* son nuestra producción (clips de prensa, charlas con medios sociales, los mensajes comunicados, citas literales, etc.) (Andreu, 2013, n/p)

Entre los indicadores susceptibles a mostrar cambios podríamos descartar: 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. (Abendaño y Álvarez, 2014, p. 15)

Contrastando tres niveles de indicadores, Cuenca (2012) cita a Lindenmann (2002) quien señala:

El análisis de los *outputs* es el análisis de los resultados inmediatos de una acción concreta o programa en particular. El examen de los *outtakes* consiste en el análisis de la recepción, la atención y el entendimiento o comprensión real de los mensajes entre los públicos clave. Y la medición de los *outcomes* se erige como la más sofisticada porque explora los cambios en la opinión, actitud y comportamiento de los públicos que han recibido estos mismos mensajes. (p. 106)

Esta fase inicial del modelo CMB, permite identificar información macro sobre la institución como el modelo gestión, objetivos organizacionales y objetivos de comunicación; en la fase estratégica se establece los parámetros generales donde se encaminará la evaluación.

2.3.2.2. Fase táctica: diseño de la medición.

Como menciona Álvarez (2014), el diseño de la medición permitirá hacer operativas las definiciones de la fase estratégica para poder instrumentar la medición en la fase siguiente. (p. 15)

Para ello, se realizarán dos actividades:

2.3.2.2.1. Conceptualizar las variables de interés a evaluar de los objetivos de resultados.

Las variables son los atributos señalados en los objetivos susceptibles de modificación por acción directa o indirecta de la comunicación. Por ello esta actividad implica comprender y precisar el concepto que se va a evaluar en todos sus aspectos, condiciones y atributos. (Abendaño y Álvarez, 2014, p. 16)

Es importante manejar un lenguaje compartido... 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). (Abendaño y Álvarez, 2014, p. 16)

2.3.2.2.2. Determinar las dimensiones e indicadores a medir en los objetivos de resultados.

Una vez seleccionadas y conceptualizadas las variables que vamos a medir, se deberán especificar aquellos términos que conforman cada una de las mismas, con el fin de reducir sus niveles de abstracción y poder observarlos en los hechos y determinar con claridad la variación y aporte que se está evaluando. (Abendaño y Álvarez, 2014, p. 16)

Esta actividad permite confeccionar en la próxima fase operativa, los distintos dispositivos, escalas y herramientas que se van a emplearse 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. (Abendaño y Álvarez, 2014, p. 16)

La fase táctica facilita la comprensión de las variables de interés y delimita las dimensiones e indicadores a medir; de esta manera se evita la ambigüedad, la mal interpretación de los conceptos, y ubica el contexto donde se desarrolla la evaluación.

2.3.2.3. Fase operativa: medición.

La medición es el proceso cognoscitivo tendiente a determinar características (peso, longitud, coordenadas, velocidad, etc.) de los objetos materiales mediante la aplicación de los correspondientes instrumentos de medida. En última instancia, la medición se reduce a comparar la magnitud que se ha de medir con cierta magnitud que le es homogénea y que se toma en calidad de patrón. La medición eleva el grado de exactitud de nuestros conocimientos. (Rosental y Fedorovich, 2008, p. 302)

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 utilizarán para medir. (Abendaño y Álvarez, 2014, p. 17)

Por ello, en esta fase se deben:

2.3.2.3.1. 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. Así, 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. (Abendaño y Álvarez, 2014, p. 18)

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”. (Abendaño y Álvarez, 2014, p. 18)

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. (Abendaño y Álvarez, 2014, p. 18)

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.) (Abendaño y Álvarez, 2014, p. 18)

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. (Abendaño y Álvarez, 2014, p. 18)

2.3.2.3.2. *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. (Abendaño y Álvarez, 2014, p. 18)

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. (Abendaño y Álvarez, 2014, p. 18 - 19)

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. (Abendaño y Álvarez, 2014, p. 19)

Para ello se debe realizar:

a) El Análisis de los datos obtenidos mediante la tabulación y sistematización de los mismos, organizados 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. (Abendaño y Álvarez, 2014, p. 19)

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. (Abendaño y Álvarez, 2014, p. 19)

2.3.2.3.3. *Diseñar los reportes y presentaciones.*

La confección de reportes y presentaciones, sobre todo en lo que respecta a la evaluación de tipo sumativa 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. (Abendaño y Álvarez, 2014, p. 19)

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. (Abendaño y Álvarez, 2014, p. 19)

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. (Abendaño y Álvarez, 2014, p. 19)

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. (Abendaño y Álvarez, 2014, p. 19)

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. (Abendaño y Álvarez, 2014, p. 19)

Es muy importante que la fase operativa funcione de manera integrada a la gestión de comunicación y de modo interrumpido, posibilitando la obtención de datos y resultados de manera constante. (Abendaño y Álvarez, 2014, p. 19)

La tercera y última fase del modelo CMB es decisiva para establecer del cumplimiento de los objetivos planteados, aquí se integran las acciones realizadas y con el empleo de la estadística es posible demostrar su validez. Al interpretar los datos se formulan conclusiones, resaltan aciertos y proponen las correcciones necesarias.

El marco teórico presentado se ha procurado reunir conceptos, categorías, teorías y métodos recomendados para estudiar las Relaciones Públicas. En el marco teórico se abordó la comunicación en las organizaciones, la medición y evaluación en comunicación estratégica, y el modelo integral de medición y evaluación estratégica el mismos que serán aplicados en el estudio de caso.

Para concluir, la evaluación tiene como propósito final mejorar continuamente. La evaluación sin propósito carece de significación. La evaluación es necesaria para todos los niveles, procesos, planes, políticas, acciones, métodos, técnicas, instalaciones, etc. La crítica y autocrítica constituyen dos fuerzas para mejorar la sociedad.

CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO PARA EL DIAGNÓSTICO DESCRIPTIVO

Para complementar el marco teórico, conviene presentar conceptos generales sobre metodología de la investigación que permiten comprender los lineamientos para la estrategia metodológica a seguir.

García y Berganza, citan a Bunge (1980) quien enfatiza que “El método científico es absolutamente necesario, ya que es un rasgo característico de la ciencia: dónde no hay método no hay ciencia” (p. 23 - 24)

En este sentido, la **investigación social** estudia la realidad social, los hechos, actores, relaciones y acciones sociales desde una particular perspectiva: mediante la aplicación del método científico. Posteriormente, cada problema concreto (cada rama de la ciencia) exigirá el empleo de las técnicas más adecuadas para cada caso, pero el método científico será común a la resolución de todo problema científico. (García y Berganza, 2005, p. 24)

García y Berganza. (2005), complementan esta postura, citan a Lucas (2002) quien indica que “En cierto modo, la **metodología** pretende mostrar si es posible conocer la realidad, cuánta realidad es posible conocer y por qué caminos es posible conocerlos”. (p. 24)

Dentro de este contexto, García y Berganza (2005), definen el concepto básico de **método** como un “criterio intelectual establecido para proceder ordenadamente en torno a algo y en función a unos objetivos”. (p. 20)

Del mismo modo, es ineludible definir el término modelo; para ello García y Berganza (2005) citan a Weber (1997) quien indica que:

“Los **modelos** son una simplificación inteligible de la realidad obtenida tras un proceso de abstracción. Como elementos para el estudio científico de la realidad social, quedan constituidos a partir de la selección de los aspectos más significativos asociados al fenómeno objeto de estudio.” (p. 24)

“El valor de un estudio depende de que la información refleje fidedignamente el evento investigado dándole una base real para obtener un producto investigativo de calidad” (Corral, 2009, p. 229). Este postulado es posible solamente al enmarcar la investigación dentro de técnicas científicas, de ahí la importancia de conocer los instrumentos de investigación disponibles para elegir el más adecuado en función a la investigación que se pretende llevar a cabo.

3.1. Técnicas cualitativas

Según García C. y Berganza M. (2005), no todas las técnicas son aplicables para todo tipo de investigaciones tomando en cuenta sus objetivos y objeto de estudio. Se denomina **técnicas cualitativas** de recogida de datos a aquellas que en base a la metodología interpretativa, pretenden recoger el significado de acción de los sujetos. Se prima el sentimiento o las razones que tiene un individuo para realizar una acción concreta sobre la cantidad de veces que realiza dicha acción. (p. 31 - 32)

Paralelamente, García C. y Berganza M. (2005), citan a Schwartz y Jacobs (1984) quienes al describir a las técnicas cualitativas, las insertan en la lógica de la comprensión, siendo un componente esencial la interpretación subjetiva, y por ello, el lenguaje y los discursos: se trata de captar los motivos, los significados, las emociones y otros aspectos subjetivos de las acciones e interacciones de los individuos o grupos. Las técnicas empleadas son la observación directa, las entrevistas en sus diferentes facetas, las historias de vida y los análisis de discursos. (p. 32)

“Hay que tener en cuenta que mediante las técnicas cualitativas no se pretende extraer generalizaciones, sino interpretar situaciones concretas, por lo que el establecimiento de conclusiones es aún más provisional que cuando se utilizan técnicas cuantitativas”. (García y Berganza, 2005, p. 33)

Dentro de este marco metodológico cabe considerar que “El **dato cualitativo** puede definirse como una elaboración primaria que nos informa acerca de la existencia de una realidad, sus propiedades o el grado en que éstas se manifiestan”. (Pina, García - Sanz, Maquilón, n.f., p. 2)

Para aportar con información que exponga más a profundidad al dato cualitativo se recogen los planteamientos de Pina, García - Sanz, Maquilón, (n.f.) quienes los caracterizan por:

- Ser difícilmente medibles, no ser traducibles a términos matemáticos y no ser sujetos a inferencia estadística.
- Ser datos que no pierden fácilmente su frescura e importancia, contienen gran cantidad de información.
- Recoger amplia y diversa gama de información, referida a un periodo de tiempo más o menos largo. (p. 2 - 3)

Como se menciona anteriormente, en una investigación debe establecerse la técnica más adecuada en función a los objetivos del estudio y naturaleza de sus datos; así como conocer los alcances y limitaciones propias de las técnicas a emplearse. En particular, la técnica cualitativa se adapta a las necesidades de esta investigación, al abordar información donde prima el sentimiento, la opinión, subjetividad, etcétera.

3.2. Carácter de la investigación

Del Río y Velásquez (2005), indican que existen cuatro tipos de estudio: exploratorio, descriptivo, explicativo y correlacional:

- Exploratorio: Responde a un tema desconocido, poco estudiado o novedoso.
- Descriptivo: Revela el análisis del hecho o fenómeno que el investigador pretende estudiar, así como intentar definir o detallar el comportamiento de ese fenómeno o hecho. Este estudio puede conducir a establecer estados de la cuestión, índices de comportamiento que se puedan derivar o a los que se pueda llegar como conclusión el objeto de estudio.
- Explicativo: Descubre las causas que originan ciertos hechos, circunstancias, comportamientos, etc.
- Correlacional: Establece las relaciones entre diversos fenómenos a estudiar. (p.)

Las investigaciones se pueden enmarcar en más de un tipo de estudio, en este sentido es posible acoger los cuatro tipos descritos por Del Río y Velásquez (2005), los cuales resultan complementarios para alcanzar los objetivos investigativos originalmente propuestos en este estudio; se podría empezar con una investigación exploratoria, continuando con descriptivo y explicativo para finalizar con el correlacional.

3.3. Variables de estudio

Una variable es una propiedad que puede variar (cuantitativa o cualitativamente) y cuya variación es susceptible a medirse u observarse. Ferrer J. (2010). (s/p). Las variables de estudio establecidas en esta investigación a partir del caso de estudio “Comunicación Interna de Industrias Ales” son: (a) Comunicación, (b) Planificación estratégica, (c) Evaluación y (d) Objetivos Organizacionales.

Es oportuno además operacionalizar las variables es decir “definir conceptualmente las variables para romper con el concepto difuso que las engloba y así darle sentido concreto dentro de la investigación”. (Ferrer, 2010, s/p). Se investigan las fases estratégica, táctica y operativa mediante de los siguientes criterios:

Tabla 14: Criterios de investigación del modelo *Communication Management Bridge*

CRITERIOS DE INVESTIGACIÓN DEL MODELO COMMUNICATION MANAGEMENT BRIDGE
<ul style="list-style-type: none"> 1. Objetivos organizacionales <ul style="list-style-type: none"> 1.1. Modelo de gestión <ul style="list-style-type: none"> 1.1.1. Perfil de la organización 1.1.2. Misión, Visión, Valores 1.1.3. Cultura corporativa y estilo de liderazgo 1.2. Objetivos de negocio <ul style="list-style-type: none"> 1.2.1. Indicadores de resultado 1.2.2. Procedimientos de control de gestión y modelos de medición 2. Gestión de comunicación <ul style="list-style-type: none"> 2.1. Acciones de comunicación 2.2. Planificación estratégica <ul style="list-style-type: none"> 2.2.1. Diagnóstico 2.2.2. Acción <ul style="list-style-type: none"> 2.2.2.1. Estrategia de comunicación 2.2.2.2. Objetivos de resultado 2.2.2.3. Objetivos de producción 2.2.3. Comunicación <ul style="list-style-type: none"> 2.2.3.1. Política de comunicación 2.2.3.2. Programas y acciones 2.2.3.3. Medios de comunicación 2.2.4. Evaluación <ul style="list-style-type: none"> 2.2.4.1. Planificación de la evaluación 2.2.4.2. Diseño de la medición 2.2.4.3. Medición

Fuente: Abendaño y Álvarez, 2014, p. 33 - 34
 Elaborado por: Michelle Aguirre, 2014.

La variable asume gran jerarquía ya que se convierte en punto de referencia e interrelación con los demás elementos investigativos empleados. Así por ejemplo, las técnicas de investigación se basarán en las variables establecidas para contribuir con información que aporte a la consecución de los objetivos planteados.

3.4. Diseño de la investigación

Para del Río y Velásquez (2005), el **diseño de la investigación** se refiere a la etapa de la investigación posterior a la determinación de las variables que servirán para establecer los valores e indicadores de las mismas; de esta manera será posible delimitar cuál será el procedimiento metodológico adecuado a seguir a partir de las consideraciones teóricas planteadas previamente, es decir establecer las técnicas de investigación más apropiadas para resolver el problema de investigación. (p. 62)

En esta investigación se prevé el uso del análisis documental, entrevistas semiestructuradas y observación directa:

3.4.1. Análisis documental.

Conforme los planteamientos de Abendaño y Álvarez (2014), el investigador debe consultar bases de datos documentales como la página Web corporativa, memorias, presentaciones institucionales, planificaciones estratégicas, informe de responsabilidad social, documentos descriptivos de acciones de comunicación, revistas institucionales, entre otros. (p. 35)

3.4.2. Entrevistas semiestructuradas.

Así también Abendaño y Álvarez (2014) presentan a la entrevista semiestructurada que consiste en un conjunto de preguntas abiertas que desean recabar información libremente y a profundidad para descubrir relaciones con nuevas variables y respuestas. (p. 35)

En esta investigación se plantearán preguntas que aporten información requerida por el modelo *Communication Management Bridge* y a los objetivos investigativos planteados en un inicio. Ver Tablas 15, 16 y 17.

Tabla 15: Fase estratégica

FASE ESTRATÉGICA		
ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	APLICACIÓN
Determinación del modelo de gestión organizacional	Perfil de gestión organizacional (sector, actividad, misión, visión, valores, perfiles gerenciales)	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué características tiene la organización en cuanto a su actividad, sector, misión, visión, valores...? - ¿Qué modelo o perfil gerencial tiene? - ¿La gestión de comunicación ocupa un espacio en los ejes estratégicos de la organización? - ¿El responsable de comunicación tiene una posición directiva o gerencial?
	Procedimientos organizacionales de control de gestión existentes: herramientas, dispositivos, etc.	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Existen procedimientos organizacionales de control de gestión en la organización? - ¿Se emplean?, ¿Con qué rigurosidad, periodicidad? - ¿La gestión de comunicación está sometida a dichos procedimientos?
Selección de objetivos organizacionales	Objetivos organizacionales a los cuales se pretende contribuir (<i>Business Results</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Los objetivos estratégicos de la organización se tienen en cuenta para llevar adelante la gestión de comunicación? - ¿La gestión de comunicación está relacionada con el modelo de gestión, de liderazgo y la cultura de la organización? - ¿Existe un plan estratégico de comunicación que tenga relación directa con el plan estratégico de la organización?
	Indicadores de resultado establecidos para esos objetivos (Metas de logro: financieros, reputacionales, expectativas de quienes pueden o son afectados por las actividades de la empresa)	<ul style="list-style-type: none"> - ¿La organización ha determinado indicadores claros y precisos para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos?
Definición de los objetivos de comunicación	Objetivos de resultado previstos para la comunicación (<i>Outcomes</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuáles son los objetivos de comunicación? - ¿Realizaron algún estudio previo para definir que los objetivos de comunicación responden a las necesidades de la organización? - ¿Existe correlación directa entre los objetivos de comunicación (resultado) y los objetivos de la organización?
	Objetivos de producción previstos para la acción de comunicación (<i>Outputs</i>)	<ul style="list-style-type: none"> - 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? - ¿El área de comunicación ha participado en el diseño y propuesta de los objetivos de producción?

Fuente: (Abendaño y Álvarez, 2014, p. 35 -36.

Elaborado por: (Abendaño y Álvarez, 2014.

Tabla 16: Fase táctica

FASE TÁCTICA		
ACTIVIDADES	DETALLE	APLICACIÓN
Conceptualizar las variables de interés a evaluar de los objetivos de resultado	Catálogo de definiciones de las variables previstas en los objetivos que se van a evaluar (características, aspectos, atributos susceptibles de ser modificados)	<ul style="list-style-type: none"> - ¿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?
Determinar las dimensiones e indicadores a medir. Objetivos de resultado	Operacionalización de las variables a medir en dimensiones, indicadores e ítems observables.	<ul style="list-style-type: none"> - ¿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: (Abendaño y Álvarez, 2014, p. 37).
 Elaborado por: (Abendaño y Álvarez, 2014).

Tabla 17: Fase operativa

FASE OPERATIVA		
ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	APLICACIÓN
Establecer los niveles y dispositivos de medición	Determinar el 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 (<i>gaps</i>) establecidos (públicos, tiempos, espacio, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> - ¿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 <i>gaps</i> 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.)	<ul style="list-style-type: none"> - ¿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 protocolos y procedimientos de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición.	<ul style="list-style-type: none"> - ¿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 finalizadas la acción?

FASE OPERATIVA		
ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	APLICACIÓN
Análisis e interpretación de resultados. Elaboración de índices.	Análisis de datos (tabulación y sistematización de los resultados obtenidos para cada una de las variables).	<ul style="list-style-type: none"> - ¿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).	<ul style="list-style-type: none"> - ¿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?
Diseñar los reportes e informes	Redacción de informes finales (con los logros obtenidos y las recomendaciones a implementar)	<ul style="list-style-type: none"> - ¿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)	- ¿Realización reportes sobre los resultados?, ¿A quién se los presentarán?

Fuente: (Abendaño y Álvarez, 2014, p. 38.

Elaborado por: (Abendaño y Álvarez, 2014.

3.4.3. Observación.

De Miguel, (2005) explica la técnica de la observación, la cual se utiliza de manera genérica para definir una serie de procedimientos de obtención de datos empíricos sobre las conductas y los fenómenos sociales. Para que la observación de un fenómeno comunicativo adquiera el calificativo de científica ha de cumplir un requisito fundamental: ser sistemática, es decir, debe realizarse siguiendo un procedimiento que sea susceptible a ser replicado por otro investigador. (p. 277)

3.4.3.1. Tipo de observación.

En esta investigación se emplea “la observación directa no participante en la cual por lo general la información obtenida por medio de estos procedimientos se encuentra limitada por la elaboración artificial de cuestionarios y otras técnicas de interpelación, así como por el ánimo del sujeto observado a la hora de colaborar voluntariamente en la práctica experimental”. (De Miguel, 2005, p. 280)

En este sentido Abendaño y Álvarez, (2014) puntualizan que “en este tipo de observación se procura entrar en contacto personalmente con el hecho o fenómeno de estudio pero sin intervenir en el mismo. Para ello, se deberá diseñar un cuadro que constituya la plantilla de observación para recabar datos respecto del diseño y estructura de los programas de comunicación, en relación con las variables y los objetivos propuestos”. (p. 38)

Las técnicas de investigación seleccionadas son las idóneas para la recolección de datos cualitativos que caracterizan a esta investigación. A través de cada técnica se aportará con la información necesaria para alcanzar los objetivos planteados; por ello, es sustancial focalizar su implementación a la información requerida y así evitar desviaciones con datos innecesarios.

3.5. Delimitación de la muestra y temporalidad

La muestra es una parte de o fracción representativa de un conjunto; en una investigación representa a los «quienes» o a los «qué», es decir a los sujetos u objetos de estudio sobre los que se quiere obtener información. (Del Río, Velázquez, 2005, p. 64). La temporalidad se refiere al periodo en donde el sujeto u objeto de estudio será estudiado.

El objeto de estudio de esta investigación es el “Programa de Comunicación Interna desarrollado en Industrias Ales C.A. durante el año 2013”.

El conocimiento de la metodología es imperativo en la realización de cualquier investigación, sin ella se realizarían una serie de acciones infructuosas, aisladas sin efectos ni consecuencias. Gracias a la metodología, el investigador pasa de una idea a la estructuración de un proyecto con fundamento y directrices claras para determinar: qué investigar, cómo, cuándo, a quién, dónde, por qué y para qué de su realización.

CAPÍTULO IV TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

4.1. Fase estratégica

4.1.1. Determinación del modelo de gestión organizacional.

4.1.1.1. Perfil de gestión organizacional.

4.1.1.1.1. Características de la organización.

Actividad productiva:

- Plantación y extracción de aceite de palma africana.
- Producción de velas, jabones de lavar, jabones de tocador, aceites y mantecas comestibles vegetales, comestibles, aceites para industrias desarrollos hechos a la medida, RBD (aceite refinado, blanqueado y deodorizado), oleina de palma, estearina de palma, aceite crudo de palma, mantecas industriales (desarrollos a la medida, margarinas industriales, jabones industriales.
- Distribución exclusiva de productos de la multinacional *Procter and Gamble*, de aceites de oliva Ybarra (España), de productos *Scotch Brite* de la marca 3M.
- Representación exclusiva de equipos agrícolas Case IH, MASCAR, BIA BALDAN, KUHN, INAMEC y alimentos balanceados para animales Nutritec perros y Nutritec cat.
- Exportador de productos terminados y materias primas. (Ales, 2008, s/p)

Sector: Industria manufacturera, agrícola y comercio al por mayor y menor. (Euromoney Institutional Investor Company, 2014, s/p)

Misión: Producir, comercializar y distribuir en forma competitiva, eficiente, rentable y con responsabilidad social, productos de consumo masivo para el mercado nacional e internacional, generando bienestar para sus clientes, su agente, sus accionistas y la sociedad. (Ales, 2008, s/p)

Visión: Ser la corporación reconocida como líder en negocios eficientes y rentables de productos de consumo, a través de las mejores prácticas, teniendo como pilar el talento humano. (Ales, 2008, s/p)

Valores: Hábito de servicio, transparencia y honestidad, competitividad, trabajo en equipo, calidad humana y respeto. (Ales, 2008, s/p)

4.1.1.1.2. Modelo Gerencial.

Industrias Ales C. A. es una de las compañías pioneras en la implementación del proceso de “Gobierno Corporativo”, gracias a esto ha podido optimizar y transparentar de mejor manera cada uno de los procesos. (Ulcuango, 2014, p. 10)

La compañía implementó diferentes comisiones, las cuales están encargadas de cumplir y hacer cumplir los estatutos sociales, con el fin de reforzar la transparencia de las actuaciones del Directorio. (Ulcuango, 2014, p. 109)

El personal que ocupa posiciones en jefaturas y gerencias y tienen gente bajo su dirección, son incitadas a crecer y a enfocarse en las personas y valores de la empresa. Los ejecutivos son capacitados en liderazgo y habilidades gerenciales que fomenten la confianza, compromiso e iniciativa. (Grandes Empleadores Ecuador, 2011, s/p)

La organización cumple un rol estratégico centrado en la relación laboral en donde la cultura del diálogo, la comunicación y los acuerdos fomentan la paz interna y la toma de decisiones acertadas equilibrando el clima organizacional con la productividad. Sus líderes sindicales no confrontan, sino que contribuyen al crecimiento de Ales, dentro de un ambiente de respeto, equidad y justicia. (Grandes Empleadores Ecuador, 2011, n/p)

El desarrollo profesional de su gente lo logra a través del apoyo en posgrados que elevan su nivel académico, de conocimiento y competencias de acuerdo a los requerimientos técnicos y especialistas en las diferentes disciplinas. (Grandes Empleadores Ecuador, 2011, n/p)

La gestión del desempeño está alineada con la estrategia de la organización que pretende mejorar el desempeño de las personas y equipos de trabajo, desarrollar las competencias de liderazgo, modelar una cultura orientada al desempeño y la retroalimentación, identificar las competencias y proveer a sus colaboradores de habilidades, conocimientos y permanentes oportunidades de mejora. (Grandes Empleadores Ecuador, 2011, n/p)

A través del programa de incentivos destaca a los mejores colaboradores del año en cada una de sus áreas de trabajo o centros de operación. Este sistema está

orientado a medir en la persona sus valores, su calidad como ser humano, como persona, sus actitudes positivas, cualidades, características personales, su predisposición frente a su trabajo, a sus jefes y compañeros de labores, su responsabilidad y el desempeño general. (Grandes Empleadores Ecuador, 2011, n/p)

La Responsabilidad Social es su compromiso, su visión de negocio, que integra en forma armónica la gestión empresarial, el cumplimiento de la ley, el respeto por los valores éticos, por las personas y la comunidad. Sus relaciones son honestas y transparentes con sus accionistas, directores, colaboradores, clientes, competidores, autoridades de gobierno, comunidad y medio ambiente. (Grandes Empleadores Ecuador, 2011, n/p)

4.1.1.1.3. Posición de la gestión de comunicación en los ejes estratégicos de la organización.

Si bien, no se menciona la gestión de la comunicación dentro de los ejes estratégicos de Industrias Ales, “dentro de los objetivos organizacionales se establece la eficiencia operativa la cual se define como una serie de estudios tendientes a evaluar la productividad en la gestión a través de la revisión de temas como la formalidad en los sistemas de trabajo, habilidades de supervisión, **calidad y eficiencia de comunicación** en áreas, balance de cargas de trabajo y utilización del tiempo”. (López, 2013, p. 134)

Uno de los temas fundamentales dentro de las actividades llevadas a cabo por el directorio es la contratación colectiva y clima laboral de la empresa. (Ulcuango, 2014, p. 10)

4.1.1.1.4. Posición del responsable de la comunicación.

La comunicación interna es gestionada por la agencia externa Lápiz y Papel, bajo la dirección del área de recursos humanos de Industrias Ales. P. Chávez (comunicación personal, 16 julio, 2014)

4.1.1.2. Procedimientos organizacionales de control de gestión existentes.

Las actividades llevadas a cabo por el Directorio y sus comisiones son evaluadas continuamente, con el fin de guiar la estrategia de la organización y apoyar los planes de la administración, a través del control, orientación y direccionamiento de los temas fundamentales, poniendo énfasis en:

- Información financiera mensual e informes de la administración.
- Decisiones de inversiones.
- Revisión de las actividades más críticas e importantes de los negocios.
- Estrategias de la Compañía para el mediano plazo.
- Contratación colectiva y clima laboral de la empresa. (Ulcuango, 2014, p. 10)

4.1.1.3. Rigurosidad y periodicidad de empleo

El departamento de auditoría tiene un plan estratégico y cronogramas de trabajo, donde está establecida la periodicidad de empleo. D. Troya (comunicación personal, 4 de agosto, 2014)

4.1.1.4. La gestión de comunicación y procedimientos organizacionales de control.

El área de comunicación interna no es sujeto de los procedimientos organizacionales de control. D. Troya (comunicación personal, 4 de agosto, 2014)

4.1.2. Selección de objetivos organizacionales.

4.1.2.1. **Objetivos organizacionales a los cuales se pretende contribuir (business results).**

4.1.2.1.1. *Los objetivos estratégicos de la organización y la gestión de comunicación.*

A partir de la misión, visión y los objetivos generales de Industrias Ales, la comunicación interna refuerza e interioriza los mensajes a través de una generación de hábito y cultura organizacional. Al respaldar a través de medios y mensajes adecuados se alinea a los colaboradores hacia la consecución de objetivos organizacionales. P. Chávez (comunicación personal, 16 julio, 2014)

4.1.2.1.2. *La gestión de comunicación y su relación con el modelo de gestión, de liderazgo y la cultura de la organización.*

El presidente ejecutivo tiene un estilo de liderazgo que da importancia a la comunicación interna. D. Troya (comunicación personal, 4 de agosto, 2014); para el desarrollo del plan de comunicación interna de Industrias Ales, se partió de un diagnóstico de comunicación total, no sólo de comunicación, sino de clima laboral e identificación con Industrias Ales, conocimiento del quehacer de Industrias Ales, cómo es reconocido hacia fuera por parte de las familias y grupos de interés. P. Chávez (comunicación personal, 16 julio, 2014)

4.1.2.1.3. El plan estratégico de comunicación y su coherencia con el plan estratégico de la organización.

El plan estratégico de comunicación parte de la misión, visión, valores y objetivos organizacionales de Industrias Ales. P. Chávez (comunicación personal, 16 julio, 2014). Para lograr esta coherencia han existido diálogos entre la presidencia ejecutiva y la agencia consultora para conocer los objetivos organizacionales y el plan estratégico macro de la empresa. D. Troya (comunicación personal, 4 de agosto, 2014)

4.2.2.2. Indicadores de resultado establecidos para esos objetivos.

4.2.2.2.1. Indicadores de resultado establecidos para los objetivos organizacionales a los cuales se pretende contribuir.

La medición se realiza a través del cumplimiento de la periodicidad de los medios seleccionados y evaluaciones de impacto de cada uno de ellos. A partir de esto resultados realizan replanteamientos en cuanto a contenidos, alcance y manejo. P. Chávez (comunicación personal, 16 julio, 2014)

Se ha determinado la siguiente periodicidad de producción de medios:

- Un periódico trimestral
- Un boletín mensual
- Un banner semanal
- Una cartelera mensual
- Tres campañas anuales. P. Chávez (comunicación personal, 16 julio, 2014)

4.1.3. Definición de los objetivos de comunicación.

4.1.3.1. Objetivos de resultado previstos para la comunicación (outcomes)

4.1.3.1.1. Objetivos de comunicación.

Objetivo general

Diseñar e implementar un Plan Estratégico de Comunicación Interna que permita mejorar el clima laboral, a través de un manejo eficiente, transparente y afectivo de la información en doble vía, alineando a todos los colaboradores con los Objetivos Estratégicos de Industrias Ales C.A. (Chávez, 2014, p.1)

Objetivos específicos

- a) Realizar un Diagnóstico de Comunicación Interna en Casa Matriz, Fábrica de Industrias Ales en la ciudad de Manta, Olepsa, Oleocastillo y Alespalma.
- b) Diseñar un Plan Estratégico de Comunicación
- c) Diseñar mensajes claves para el manejo de la Comunicación Interna
- d) Mejorar los canales de comunicación existentes
- e) Crear nuevos canales y herramientas para la comunicación interna
- f) Proponer actividades para favorecer el clima laboral. (Chávez, 2014, p.1)

4.1.3.1.2. Estudio previo para definir si los objetivos de comunicación responden a las necesidades de la organización.

Durante los meses de octubre y noviembre 2011 se realizó un diagnóstico situación de la comunicación interna en los siguientes lugares:

- a) Oficinas Matriz Quito
- b) Planta Manta
- c) Alespalma
- d) Oleocastillo
- e) Olepsa
- f) Sopalín
- g) Coprobalan. (Chávez, 2014, p. 1 - 2)

Se realizaron entrevistas a 150 personas entre Ejecutivos, Gerentes, Jefes, Supervisores, personal administrativo y operativo de las distintas empresas; así, en el mes de diciembre 2011 se presentó a la Presidencia Ejecutiva y la Dirección de Recursos Humanos (RRHH) un informe de la situación actual de la comunicación interna en 7 empresas de la Corporación. (Chávez, 2014, p. 2)

De igual manera, en el mes de diciembre 2011 se presentó a la Presidencia Ejecutiva y la Dirección de RRHH, el Plan Anual de Comunicación Interna, en el que se aprobó el siguiente alcance el cual consta en el Contrato suscrito entre las partes:

- a) Matriz de públicos internos identificados
- b) Matriz de medios
- c) Diseño de mensajes claves
- d) Estrategias de Comunicación

- e) Cronograma de actividades de comunicación
- f) Lanzamiento y Difusión (incluye capacitación)
- g) Implementación
- h) Seguimiento. (Chávez, 2014, p. 2.)

4.1.3.1.3. Los objetivos de comunicación (resultado) y su correlación los objetivos de la organización.

El objetivo general del plan de comunicación interna de Industrias Ales C.A. es: “Diseñar e implementar un Plan Estratégico de Comunicación Interna que permita mejorar el clima laboral, a través de un manejo eficiente, transparente y afectivo de la información en doble vía, alineando a todos los colaboradores con los Objetivos Estratégicos de Industrias Ales C.A.”. (Chávez, 2014, p.1)

4.1.3.2. Objetivos de producción previstos para la acción de comunicación (outputs).

4.1.3.2.1 Estrategias, programas y/o campañas diseñadas para cumplir los objetivos de comunicación y su verificación del cumplimiento de los objetivos de producción.

Los medios de producción que deben cumplir con una periodicidad de emisión, posteriormente son objeto de una evaluación de impacto. P. Chávez (comunicación personal, 16 julio, 2014)

4.1.3.2.2. Participación en el diseño y propuesta de los objetivos de producción por parte del área de comunicación.

El área de Recursos Humanos forma parte del comité de planificación estratégica de Industrias Ales. P. Chávez (comunicación personal, 16 julio, 2014)

4.2. Fase táctica

4.2.1. Conceptualizar las variables de interés a evaluar de los objetivos de resultado.

4.2.1.1. Catálogo de definiciones de las variables previstas en los objetivos que se van a evaluar.

- Canales de comunicación: “Mejorar los canales de comunicación existentes y crear nuevos canales y herramientas para la comunicación interna” (Chávez, 2014, p. 1)

a) Revista o periódico interno

Es una herramienta de tipo ascendente, descendente y horizontal que sirve para interrelacionar a todos los miembros de la organización desde una perspectiva participativa e incrementa el sentido de pertenencia de los públicos internos ya sea por la presencia, la interacción de los contenidos o las informaciones personales o lúdicas que puedan aparecer en su contenido. (Castillo, 2010, p. 135)

b) Tablones o anuncios (carteleras)

Tomando en cuenta los aportes de Castillo, 2010, los tablones son un instrumento que se puede utilizar en todos los sentidos de la comunicación (ascendente, descendente y horizontal) y aportan facilidad de ejecución y la flexibilidad de su contenido y la complementariedad con otros instrumentos. (Castillo, 2010, p. 138)

c) Intranet

Castillo, 2010, cita a Ambegaonkar, 1997, quien define una Intranet como “una pequeña Internet, con la gestión de la información y herramientas de acceso *World Wide Web* juntos en una organización. Se puede elegir conectar la intranet a Internet, o se puede decidir mantener intranet local u no conectarla jamás a Internet. (p. 149)

Después de realizar el diagnóstico de comunicación a través de entrevistas a 150 personas entre Ejecutivos, Gerentes, Jefes, Supervisores, personal administrativo y operativo de las distintas empresas se realizó el plan de comunicación interna de Industrias Ales. Esa programación anual se la construye en función a las necesidades de comunicación que tiene la empresa y se traducen en medios para informar distintos aspectos comunicacionales. Lo que se pretende es alinear y respaldar a través de medios y mensajes adecuados a los colaboradores hacia la consecución de los objetivos organizacionales al reforzar e interiorizar estos puntos a los colaboradores a través de una generación de hábito y cultura comunicacional. P. Chávez (comunicación personal, 16 julio, 2014)

Posteriormente se realiza una evaluación de impacto de cada uno de los medios es posible hacer un replanteamiento en cuanto a contenidos, alcance y manejo a partir de la eficiencia de cada uno de los medios que se utiliza para comunicar. P. Chávez (comunicación personal, 16 julio, 2014)

4.2.1.1.1 Congruencia entre las acciones de comunicación y las variables propuestas en los objetivos.

Las acciones de comunicación parten de un plan de comunicación donde se definen objetivos y propuestas para su consecución. P. Chávez (comunicación personal, 16 julio, 2014)

4.2.1.1.2. Claridad conceptual sobre las variables de comunicación sobre las cuales se pretende gestionar.

En el ámbito de consultores se tiene muy claro las variables de comunicación. P. Chávez (comunicación personal, 16 julio, 2014)

4.2.2. Determinar las dimensiones e indicadores a medir (objetivos de resultado).

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

Tabla 18: Operacionalización de las variables

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES			
VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS
Clima laboral	Periódico	Cumplimiento	Trimestral
	Boletín	Cumplimiento	Mensual
	Banner (en intranet)	Cumplimiento	Semanal
	Carteleras	Cumplimiento	Mensual
	Campañas	Cumplimiento	Cuatro al año

Fuente: P. Chávez (comunicación personal, 16 julio, 2014).
Elaborado por: Michelle Aguirre, 2014.

4.2.2.1.1. Indicadores observables en la realidad que permitan verificar el cambio en la variable de comunicación sobre la cual se gestiona.

Los indicadores empleados son la verificación del cumplimiento en la periodicidad de los diferentes medios de comunicación interna para posteriormente ejecutar una

medición de impacto de cada uno de ellos. P. Chávez (comunicación personal, 16 julio, 2014)

4.2.2.1.2. Indicadores que permiten medir resultados una vez cumplimentada la acción de comunicación propuesta para cada objetivo de comunicación.

A partir de la evaluación de impacto se realiza los ajustes necesarios. P. Chávez (comunicación personal, 16 julio, 2014)

4.3. Fase operativa

4.3.1. Establecer los niveles y dispositivos de medición.

4.3.1.1. Determinar el estado actual de cumplimiento de los objetivos propuestos.

4.3.1.1.1. Diagnóstico inicial sobre el estado actual del cumplimiento de los objetivos propuestos.

Se partió de un diagnóstico de comunicación total, se hizo un levantamiento de situación, no sólo de comunicación sino de clima laboral e identificación con Industrias Ales, del conocimiento del quehacer de Industrias Ales, cómo es reconocido hacia fuera por parte de las familias y grupos de interés. P. Chávez (comunicación personal, 16 julio, 2014)

4.3.1.2. Delimitaciones de los alcances (gaps) establecidos.

4.3.1.2.1. Escalas para graduar la variación y agrupar las mediciones.

No se emplean escalas para agrupar mediciones. P. Chávez (comunicación personal, 16 julio, 2014)

4.3.1.2.2. Claridad respecto de las diferencias que existen entre el diagnóstico inicial y las metas que se pretenden alcanzar.

Se tiene claridad entre las diferencias entre el diagnóstico inicial y las metas que se pretenden alcanzar, a partir de eso se hace monitoreo de resultados. P. Chávez (comunicación personal, 16 julio, 2014)

4.3.1.2.3. Determinación de los gaps existentes entre la situación inicial y el indicador de cumplimiento propuesto para el objetivo.

Dentro del plan comunicacional, cada oportunidad de comunicación tiene su acción, su responsable, su medición y su resultado de cómo va avanzando. P. Chávez (comunicación personal, 16 julio, 2014)

4.3.1.3. Definición y elaboración de los dispositivos de medición en función de cada objetivos propuesto.

4.3.1.3.1. Medición de los cambios de las variables gestionadas.

La medición de los cambios y entrevistas se realiza en base a encuestas y entrevistas realizadas a los diferentes usuarios de comunicación. P. Chávez (comunicación personal, 16 julio, 2014)

4.3.1.3.2. Instrumentos empleados para medir la variación y los resultados alcanzados para cada objetivo de comunicación.

Los instrumentos empleados para medir la variación y los resultados alcanzados para cada objetivo de comunicación son encuestas y entrevistas. P. Chávez (comunicación personal, 16 julio, 2014)

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

4.3.1.4.1. Procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición.

La consultora tiene procedimientos formales de aplicación de las herramientas de medición. P. Chávez (comunicación personal, 16 julio, 2014)

4.3.1.4.2. Definición de instancias para medir los resultados durante y finalizada la ejecución del plan de comunicación.

La consultora emplea un cuadro de la oportunidad de comunicación, la acción comunicacional que se va a llevar a cabo, su responsable y la ejecución. P. Chávez (comunicación personal, 16 julio, 2014)

4.3.2. Análisis e interpretación de resultados. Elaboración de índices.

4.3.2.1. Análisis de datos.

4.3.2.1.1. Procesamiento de datos obtenidos en las mediciones.

Se han procesado los datos y en base a eso se han tomado decisiones en cuanto a refrescar, replantear o a su vez eliminar algunos medios. P. Chávez (comunicación personal, 16 julio, 2014)

4.3.2.1.2. Análisis de los datos en función de los objetivos de comunicación, indicadores y metas a lograr.

El análisis se lo ha realizado en función de los objetivos de comunicación. P. Chávez (comunicación personal, 16 julio, 2014)

4.3.2.2. Interpretación de resultados (en función de los objetivos propuestos y las metas establecidas.

4.3.2.2.1. Interpretación de los datos y análisis los resultados obtenidos con la gestión de comunicación.

Para la interpretación de datos y análisis de resultados se emplea un método inductivo. P. Chávez (comunicación personal, 16 julio, 2014)

4.3.2.2.2. Evaluación de los resultados obtenidos en relación con los objetivos organizacionales e indicadores seleccionados.

A partir de la evaluación se establece nuevas mejoras al plan comunicacional. P. Chávez (comunicación personal, 16 julio, 2014)

4.3.3. DISEÑAR LOS REPORTE E INFORMES.

4.3.3.1. Redacción de informes finales.

4.3.3.1.1. Elaboración de informes con los logros obtenidos en relación a los objetivos propuestos, empleando para ello los indicadores y metas establecidas.

Anualmente se presenta un informe de resultados de todas las actividades de comunicación y los resultados que han tenido impacto. P. Chávez (comunicación personal, 16 julio, 2014)

4.3.3.1.2. Recomendaciones de mejora.

Las propuestas de mejora son un proceso permanente; a partir de la realidad comunicacional evidenciada en las visitas a las distintas oficinas o empresas se plantea temas de campaña, temas de contenido, intervención de ciertas áreas para el fortalecimiento de los mensajes. P. Chávez (comunicación personal, 16 julio, 2014)

4.3.3.2. Presentación de resultados finales.

4.3.3.2.1. Realización de reportes

Los reportes son entregados a la Directora de Recursos Humanos. P. Chávez (comunicación personal, 16 julio, 2014)

CAPÍTULO V ANÁLISIS DE DATOS

5.1. Generalización del programa de comunicación

- La consultora Lápiz y Papel bajo la dirección del área de Recursos Humanos es la encargada del manejo de la comunicación interna de Industrias Ales C.A.
- En el año 2011 realizó un diagnóstico de comunicación interna, cuyo informe de situación fue presentado a la Presidencia Ejecutiva y a la Dirección de Recursos Humanos; posterior a esto, se desarrolló el Plan de comunicación interna. (Chávez, 2014, p.1 - 2)
- Los puntos débiles denominados por la agencia “oportunidades” son:
 - a) Ausencia de trabajo en equipo.
 - b) Desconocimiento y falta de cumplimiento del plan estratégico, procesos y políticas establecidas.
 - c) Amenaza de estabilidad laboral debido al crecimiento de la competencia en el último año.
 - d) Alta rotación del personal (Alespalma por desconocimiento de beneficios laborales y sociales).
 - e) Rumor institucionalizado.
 - f) Ausencia de marca Ales en las filiales.
 - g) Las comunidades desconocen proyectos de responsabilidad social y ambiental de Ales.
 - h) Falta de reconocimiento al trabajo de los colaboradores a nivel organizacional.(Chávez, 2011b, s/p)
- Las actividades previstas para el año 2013 comprenden la emisión de un periódico trimestral, un boletín mensual, un banner semanal (en intranet), una cartelera mensual y tres campañas al año. P. Chávez (comunicación personal, 16 julio, 2014)
- La medición se la realiza a través del cumplimiento de la periodicidad de los medios. P. Chávez (comunicación personal, 16 julio, 2014)

5.2. Informe

El informe del análisis de los datos obtenidos, está estructurado en tres partes: fase estratégica, fase táctica y fase operativa.

5.2.1. Fase estratégica.

En esta sección se presenta una visión del modelo de gestión organizacional, objetivos organizacionales y objetivos de comunicación.

5.2.1.1. Modelo de gestión organizacional de Industrias Ales.

- Industrias Ales es una organización industrial y comercial que ha diversificado de una manera excepcional su oferta de bienes, también ha incursionado en líneas de representación y exportación. Ha mantenido una trayectoria ascendente durante 71 años.
- La empresa ha definido de manera clara y completa su misión, visión y valores; coherentes con su esencia institucional.
- En la adopción del llamado “Gobierno Corporativo”, se procura transparentar los procesos a través del control, orientación y direccionamiento de temas fundamentales para la organización para guiar la estrategia y apoyar los planes de la administración; tomar en cuenta el clima laboral como área fundamental para la organización evidencia también el afán de mejorar una de las debilidades detectadas en el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la empresa.

Fomentar la capacitación del personal es de gran valor ya que el aprendizaje constante es la respuesta indispensable para afrontar los retos que se presentan en el cambiante mercado nacional y mundial. El capital humano es uno de los pilares básicos de toda organización.

Promover la cultura del diálogo, la comunicación y los acuerdos que fomentan la paz interna y la toma de decisiones acertadas, es una actitud que demuestra en la práctica el interés por la mejora del clima laboral.

La gestión del desempeño forma parte de las nuevas tendencias de gestión del talento humano que impulsa al colaborador en varios aspectos profesionales. Esta iniciativa es siempre positiva, potencia las capacidades del personal y benefician al desarrollo organizacional.

El programa de incentivos que destaca a los mejores colaboradores del año en cada una de sus áreas de trabajo o centros de operación es motivadora; apreciación que se puede constatar en las entrevistas realizadas a los empleados premiados y publicadas en el periódico institucional N° 3.

La Responsabilidad Social es un compromiso importante que está bajo la mira de públicos internos y externos. Su implementación contribuye a la reputación de la institución, especialmente en el ámbito social y ambiental. Tácitamente aporta un valor agregado a la marca, atributo valorado especialmente en los mercados europeo y asiático.

- Entre los objetivos organizacionales y actividades, el directorio ha tomado en cuenta problemas relacionados con la comunicación interna tales como clima laboral, calidad y eficiencia de la comunicación. Esta visibilización es útil ya que es la pauta para la planificación de actividades de comunicación interna dentro de la organización.
- El responsable de la comunicación interna de la empresa es el Departamento de Recursos Humanos, el mismo que recibe apoyo de la consultora externa Lápiz y Papel.

El área de Recursos Humanos es responsable de la gestión de la comunicación interna. Mas, debido a la importancia de la comunicación interna que requiere técnicas y conocimientos especializados, se ha optado por contratar la asesoría independiente de la empresa Lápiz y Papel, lo que constituye un acierto.

- El departamento de Auditoría es el principal ente de control en Industrias Ales; no obstante, la comunicación interna no es objeto de control de auditoria. Quien ejerce esta función de control es el área de Recursos Humanos; la agencia Lápiz y Papel reporta sus actividades a la Directora del área.

La auditoría a la gestión de la comunicación interna puede constituirse en una herramienta para apoyar las metas alcanzadas. A partir de este tipo de actividades formales de revisión surgen valiosas recomendaciones de mejora, justifican la existencia de las áreas auditadas, apoyan la consecución de los objetivos organizacionales y al conocimiento de las necesidades de los colaboradores.

5.2.1.2. Los objetivos organizacionales.

- Si bien los ejes de referencia para la planificación estratégica de la comunicación interna de Industrias Ales son la misión, visión y objetivos organizacionales; en

las entrevistas realizadas para esta investigación, no ha sido posible evidenciar uno o varios objetivo organizacional específicos al cual se procure contribuir.

Para el desarrollo del Plan de Comunicación Interna, la agencia de comunicación externa Lápiz y Papel realizó un diagnóstico de comunicación, el cual representa la investigación inicial utilizada para identificar la esencia cultural, de liderazgo y de gestión organizacional. El diagnóstico es un paso ineludible para conocer la situación de una organización en una coyuntura de su desarrollo.

Esta falta de identificación en la planificación estratégica de comunicación de los objetivos organizacionales, hace proclive una posible dispersión de las acciones necesarias para apoyar los objetivos macro de la organización. A partir de la información disponible es posible señalar que los objetivos han sido planteados en función de las necesidades específicas coyunturales detectadas en el diagnóstico de comunicación realizado en el año 2011.

- Las reuniones mantenidas por la Agencia con la Presidencia Ejecutiva de Industrias Ales, permitieron dar a conocer las expectativas de comunicación interna de la empresa, los objetivos organizacionales y el plan estratégico macro de la empresa. En esta materia, se considera que estas reuniones fueron acciones significativas realizada por la Agencia.
- El indicador de medición empleado fue el cumplimiento en la periodicidad en la emisión de los diferentes medios de comunicación. En la planificación de la comunicación interna no se estableció un indicador que esté explícito ni relacionado con ningún objetivo organizacional, ni se ha establecido un indicador relacionado con el clima laboral que es la variable que se desea mejorar.

5.2.1.3. Objetivos del área de comunicación.

- La planificación de la comunicación interna de Industrias Ales desde el año 2011 ha sido responsabilidad de la agencia Lápiz y Papel, bajo la dirección del área de Recursos Humanos.
- Dentro del objetivo general de comunicación, mejorar del clima laboral es un eje central en el plan de comunicación interna de Industrias Ales. En este mismo contexto, los objetivos específicos son de producción, tales como: a) el

diagnóstico de comunicación interna, b) el diseño del plan estratégico de comunicación, c) el diseño de mensajes claves, d) la creación y mejoramiento de canales de comunicación, y e) la propuesta de actividades que favorezcan el clima laboral. El planteamiento de objetivos no ha sido modificados desde el año 2011.

- Para determinar los objetivos de comunicación, así como la planificación estratégica de comunicación; fue importante una valoración profesional que proporcionó el sustento técnico necesario para una correcta planificación, que contemple acciones y respuestas a las necesidades de la organización.
- Las técnicas de investigación utilizadas (encuestas y entrevistas) fueron adecuadas en relación al tipo de datos requeridos y forman parte de un proceso investigativo que facilita un acercamiento directo con los públicos a los cuales se pretende apoyar.
- El objetivo general de comunicación contempla “Alinear a todos los colaboradores con los objetivos estratégicos de Industrias Ales”, a pesar de que no se indica claramente a cuál o cuáles de ellos. Sin embargo, previo al desarrollo del Plan Estratégico de Comunicación, la Presidencia Ejecutiva dio a conocer a la agencia Lápiz y Papel los objetivos organizacionales de Industrias Ales, los mismos han sido tomados muy en cuenta según indicó en entrevista el representante de la Agencia.
- Existe concordancia de lo planificado en el año 2011 y las actividades realizadas en los años posteriores incluidos el año 2013. Los objetivos específicos son objetivos de producción, se contempla una periodicidad de emisión como verificación del cumplimiento.

5.2.3. Fase táctica.

En esta fase se presentan las variables de interés a evaluar de los objetivos de resultado y sus dimensiones e indicadores a medir.

5.2.3.1 Variables de interés a evaluar de los objetivos de resultado.

- Para lograr el mejoramiento del clima laboral, la Agencia ha establecido objetivos de producción tales como la emisión de periódicos, boletines, banners, carteleras, etc., cuya naturaleza es eminentemente emisora y descendente. Es muy clara la relación entre objetivos específicos y objetivos de producción.
- La claridad conceptual sobre las variables de comunicación se da principalmente a nivel de Agencia, no es posible establecer si se maneja un lenguaje común entre Agencia, directivos ni colaboradores.

5.2.3.2. Dimensiones e indicadores a medir.

- El cumplimiento de la periodicidad en la emisión de los distintos medios de comunicación interna como indicador de medición no hace posible la verificación en el cambio de la variable de comunicación sobre la cual se gestiona.
- Los indicadores permiten medir cumplimiento de la producción, mas no establecen el nivel de recepción, comprensión o retención de los mensajes emitidos, tampoco el cambio en la opinión, actitud o comportamiento de los públicos ni es posible determinar la contribución de la gestión a los objetivos organizacionales. En función del informe del año 2013, este tipo de aportes no han sido objeto de medición.

5.2.3. Fase operativa.

En la etapa final se indican los niveles, dispositivos de medición, tratamiento de resultados y reportes e informes.

5.2.2.1. Niveles y dispositivos de medición.

- Se dispone del diagnóstico de comunicación realizado en el año 2011 que ha sido el punto de referencia para establecer objetivos de comunicación así como objetivos de producción, mas no se ha realizado un diagnóstico actualizado que permita evidenciar cambios a nivel organizacional.
- Los alcances en cuanto a públicos, tiempo y espacio están claramente definidos en el Plan de Comunicación Interna de Industrias Ales.

- No existe documentación que sustente el uso de encuestas y entrevistas para la medición de los cambios y resultados en las variables gestionadas ni en los objetivos de comunicación.
- Durante la ejecución del plan se verifica el cumplimiento de emisión de los diferentes productos comunicacionales y anualmente se presenta un informe que recoge las actividades realizadas.

5.2.2.2. Tratamiento de resultados.

- No se dispone de documentación que sustente mediciones de impacto ni el procesamiento de los datos.
- Los objetivos específicos previstos en el plan de comunicación interna se cumplen en relación al cumplimiento de producción y periodicidad de emisión.
- La interpretación de los datos y evaluación de los resultados, se enfocan al cumplimiento en la emisión.

5.2.2.3. Reportes e informes.

- El informe anual del año 2013 presenta como antecedente los objetivos de comunicación y detalla cada uno de los productos entregados. El informe es exitoso en cuanto al cumplimiento a los objetivos específicos propuestos.
- No se han identificado recomendaciones documentadas de mejora, sin embargo la Agencia dio a conocer que los medios de comunicación han sido modificados sobre la base de la observación.
- El informe anual del año 2013 fue entregado a la Directora de Recursos Humanos de Industrias Ales, quien al ser la máxima autoridad del departamento responsable, tomará las decisiones pertinentes.

CONCLUSIONES

- Para el estudio de los aspectos generales y específicos Industrias Ales C.A., se cumplió las etapas metodológicas sugeridas en el modelo de medición *Communication Management Bridge*, desde la recopilación, organización y sistematización de información de fuentes secundarias; hasta una serie de entrevistas con funcionarios clave de la misma (La Directora de Recursos Humanos de Industrias Ales C.A. y el Director de la agencia consultora de comunicación interna Lápiz y Papel).
- En particular, el ejercicio de planificación estratégica de Industrial Ales C.A. para el año 2013, incluyendo la mención de la función de la medición y evaluación, no contiene indicadores históricos direccionados a la medición de la temática comunicacional, por este motivo la información a la que se ha tenido acceso no permite determinar el aporte de la gestión de la comunicación interna a los objetivos institucionales durante el año 2013.
- En la aplicación modelo de medición *Communication Management Bridge*, no fue posible establecer claramente la contribución de la comunicación interna a los objetivos estratégicos de la organización objeto de estudio. Se detecta sin embargo, un gran potencial para consolidar la comunicación interna en Industria Ales C.A.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que Industrias Ales C.A. cuente con un coordinador de comunicación interna. Tomando en cuenta las consideraciones de Costa, (2009) dentro de sus funciones se podría mencionar:

- Definir o redefinir la Misión, Visión, Valores y la filosofía corporativa en comunicación y gestión de los intangibles.
- Crear el Modelo de Imagen para las acciones y planes de comunicación.
- Definir o redefinir la Identidad Corporativa.
- Definir o redefinir la Cultura Organizacional y establecer el sistema de comunicación interna de acuerdo con la Dirección de Recursos Humanos.
- Asistir como consultor en materia de Comunicación a las distintas Direcciones de la empresa.
- Diseñar el Sistema de comunicación interna en función de la Cultura: política informativa, contenidos, medios y soporte; distribución de la información; rol de los líderes, métodos de evaluación.
- Colaboraciones específicas en estrategia y acciones de comunicación en Cultura Corporativa con la Dirección de Recursos Humanos. (p. 88 – 89)

El responsable de la comunicación interna deberá contar con el apoyo y trabajar en conjunto con la Alta Gerencia, el área de Recursos Humanos y áreas complementarias como la de Mercadeo.

- Realizar un nuevo diagnóstico de comunicación interna, en este sentido Brandolini, 2009 menciona como un elemento preliminar (pre-diagnóstico):

- Origen de la empresa y sector industrial.
- Misión, Visión y Valores de la compañía.
- Servicio o producto que comercializa
- Competencia. Posicionamiento en el mercado.
- Estructura organizacional
- Cantidad de empleados y distribución geográfica.
- Características demográficas del personal y sus perfiles profesionales.
- ¿Cómo se compone el área responsable de comunicación interna?
- ¿Cuán desarrollado está el sistema de comunicación interna?

- ¿Cómo está funcionando el sistema de comunicación interna?
- ¿Qué canales están activos y a qué públicos se apuntan?
- ¿Quiénes tienen acceso a ello?
- ¿Qué acciones de comunicación han implementado? y sus resultados
- ¿Dónde se detectan necesidades de apoyo en comunicaciones?
- ¿Han recibido capacitación en comunicaciones?
- ¿Es una competencia importante para la empresa la comunicación?
- ¿Qué acciones de comunicación han implementado y qué resultados obtuvieron?
- Si desarrollan habitualmente una encuesta de clima.
- Si la empresa ha sido adquirida, se ha fusionado o reestructurado personal recientemente. (p. 43 - 44)
- Políticas de cada área estratégica de la empresa.
- Consideraciones legales.

Parte de esta información fue desarrollada en los capítulos 1 y 4 de esta investigación.

El mismo autor 2009, enfatiza conocer el perfil del *público interno*, mediante las siguientes preguntas:

- ¿Qué actividades realizan habitualmente? (vinculadas con el perfil de profesionalidad, qué tipo de contacto tienen con el público externo o clientes y sus compañeros de trabajo, las herramientas de comunicación que más usan y la información que puede llegar a interesarles dado su perfil).
- Datos sobre capacitación en el último semestre (para conocer si han sido capacitados en trabajo en equipo, habilidades y herramientas de comunicación)
- ¿Qué tipo de actividades recreativas se realizan desde la organización? (competencias deportivas, concursos de fotografía, etc.)
- Si tienen conflictos sindicales regularmente, ¿Cuántos convenios sindicales tiene firmados, qué porcentaje del personal está sindicalizado? (p. 45)

Una vez que se cuenta con estos elementos, puede realizarse un diagnóstico, con la posibilidad de emplear dos alternativas;

- a) Investigación de clima interno que evalúa sentimientos y percepciones de los empleados que contribuyen a establecer “el humor de la compañía”; y,
- b) Auditoría de comunicación interna que sirve para evaluar la efectividad de los mensajes de la comunicación interna y su adecuación dentro de un plan estratégico. (Brandolini, 2009, p. 47)

Con respecto a la Investigación de clima interno, indica que algunas categorías que se evalúan están focalizadas principalmente en la relación interpersonal, en el desempeño y la participación, así como en las expectativas de desarrollo de sus integrantes. Cuestiones que influyen directamente en el humor y que constituyen el clima general de la organización. (Brandolini, 2009, p. 48).

En particular, se pueden trabajar los siguientes objetivos:

- Medir el nivel de motivación del personal e identificar las causas de descontento.
- Identificar el perfil laboral existente. Si es bien aprovechado el recurso.
- Comprobar la efectividad de los supervisores: las directivas se alinean con los objetivos de la empresa.
- Identificar problemas en grupos de trabajo.
- Evaluar comparativamente estableciendo un criterio o resultado como referencia. (Brandolini, 2009, p. 48 - 49)

Esta investigación se organiza a través de cuestionarios estructurados que, por lo general, son anónimos pero identifican el área de trabajo, edad y antigüedad dentro de la compañía. (Brandolini, 2009, p. 49.) Por su parte, la Auditoría de comunicación interna (ACI) permite conocer las disfunciones comunicacionales y las causas que las generan, así mismo, permite corregir el rol pasivo de la comunicación interna como simple función suministradora de información, mejorando su aporte a las metas globales de la institución. (Brandolini, 2009, p. 53)

La ACI evalúa

- La calidad de los contenidos de los canales de comunicación y sus eficacia, la adecuación de las herramientas de comunicación interna a la estrategia de negocio de la organización.
- Las necesidades de información en los distintos niveles de la organización en cuanto a su calidad y volumen.
- La satisfacción de los empleados y la calidad del clima laboral.
- La percepción que tiene de la organización, el público interno y los estados de opinión sobre temas fundamentales.
- Los diferentes públicos que intervienen como actores en el flujo de comunicación interna.
- Comunicación entre sectores.
- Información de la actividad del sector.
- Conocimiento de las nuevas normas. (Brandolini, 2009, p. 53 – 54)

El citado autor concluye indicando que la ACI utiliza como herramientas de investigación las entrevistas individuales y grupales. Éstas pueden adoptar un tema libre, profundizar acerca de algunos puntos pensados previamente a modo de temario, semiestructuradas o técnicas proyectivas en las que se establecen diferentes puntos de vista acerca de cómo alcanzar ciertos objetivos. Las categorías de análisis se pueden efectuar a partir de la discusión grupal o las entrevistas que determinan las variables cualitativas y cuantitativas del análisis. (Brandolini, 2009, p. 55)

- Es importante prever diagnósticos específicos para los objetivos de producción, como por ejemplo los mencionados por Brandolini, 2009:

- *Awareness*: Ofrece un diagnóstico de menor alcance, es un relevamiento acerca de un tipo de canal. *Aware* significa conciencia en inglés, así el *awareness* evalúa el conocimiento, el grado de concientización y las actitudes de los empleados acerca de la asimilación de temas y mensajes clave relacionados a la gestión de la organización. p. 55. A través de ella se conoce: (a) Si el público interno ha puesto atención en los temas y mensajes recibidos, (b) Si los han comprendido y asimilado, y (c) Si los han retenido de alguna forma. La herramienta más utilizada para llevar a cabo las mediciones de esta investigación son las encuestas. Las preguntas de las

encuestas deben hacer referencia a los mensajes y temas clave de la organización y preguntar qué es lo que recuerdan en relación a éstos. (p. 55)

Asimismo, para la medición de la actitud de los empleados se utilizan los estudios comparativos y el *benchmarking*. Estos estudios miden y evalúan las actitudes y opiniones del público interno antes y después a la exposición a los mensajes; de esta manera quedan expuestas las diferencias entre un estado inicial y uno posterior donde se reflejan los cambios producidos. (p. 55)

La importancia de realizar estas mediciones radica en que los cambios que se produzcan en la actitud u opinión de los empleados están íntimamente relacionados al grado de comprensión y asimilación de los mensajes corporativos. (p. 56)

- *Readership*: Es un diagnóstico de lectura. Revela el interés del público sobre algunos temas desarrollados dentro de los canales de la comunicación interna implementados. Esta investigación puede ayudar a establecer temas de interés de los empleados y conformar diferentes puntos de vista acerca de un tema tratado. Además puede medir los accesos o niveles de entrada en la Internet o en los sitios de Internet o el nivel de recepción de las publicaciones gráficas (Ej. revista interna) o digitales (Ej. correos electrónicos). (p. 56)

Las mediciones de esta instigación pueden llevarse a cabo a través de distintas herramientas como por ejemplo encuestas de lecturas, test de Starch, grupos focales y entrevistas tanto individuales como grupales. (p. 57)

En cuanto a las publicaciones, las encuestas de lectura son de gran utilidad para conocer:

- Cuánto leen de la publicación.
- Qué tipo de artículos o secciones prefieren leer.
- La efectividad del uso de gráficos y fotografías.
- Las preferencias en cuanto al tipo de redacción de las comunicaciones, la frecuencia de la publicación y su forma de distribución.
- Hasta qué punto la lectura de la publicación influye en el desempeño de los empleados. (p. 57)

- Una vez establecido el diagnóstico, es necesario divulgar sus resultados y ponerlos en consideración para generar un plan estratégico de comunicación. En primer lugar, se deben establecer los objetivos que busca alcanzar con el plan estratégico de comunicación, al mismo tiempo, en esta instancia previa a la planificación hay dos elementos claves que se deberían definir, Esto es la estrategia como punto indicador de hacia dónde se quiere llegar y qué metas se desea alcanzar. (Brandolini, 2009, p. 59 – 60)

Al momento de fijar los objetivos de un plan de comunicación se deben tener en cuentas algunas de las características que deben cumplir para que sean óptimos:

- Deben ser específicos y estar claramente definidos. A fin de evitar ambigüedades y de poder atribuirle a cada uno de ellos acciones concretas. Es esencial que los objetivos sean específicos ya que de ellos depende la definición de estrategias y tácticas a través de las cuales podrán ser alcanzados.
- Deben ser mensurables. Esto quiere decir medibles, con la finalidad de poder demostrar su validez. Dicha medición puede presentarse en porcentajes o en cifras.
- Deben ser realistas y alcanzables. Es decir, que con el fruto del trabajo bien hecho puedan ser alcanzados y que no signifique una labor imposible de realizar.
- Deben ser aceptables y coherentes. Esto significa que deben estar en concordancia con la misión, la visión y los valores de la compañía, como así también con el plan de negocios y la gestión empresarial. Es ideal además, que promuevan tales valores y una implicancia del público interno con la cultura organizacional. (Brandolini, 2009, p. 60 – 61)

- Los resultados del diagnóstico de comunicación interna brindarán la información necesaria para establecer los lineamientos de un plan estratégico de comunicación interna que sistematice las comunicaciones de la compañía, optimice los canales y establezca las pautas para que cada integrante de la organización sepa qué comunicar, a quién y por qué medios. (Brandolini, 2009, p. 54)

- El diseño y propuesta de los objetivos de producción debería ser altamente participativa. Los mandos altos, medios y bajos cada área de la empresa al presentar sus necesidades, puntos de vista y propuestas se involucran en la construcción de la comunicación interna y los transforman de actores pasivos a activos, para ello se podría emplear círculos de calidad.
- Fundamentados en las consideraciones de Brandolini, (2009), Álvarez, (2011), y Abendaño y Álvarez (2014) y la planificación estratégica de la comunicación interna debería incluir un detalle en que presente información esencial como:

- Los resultados del diagnóstico de comunicación.
- La metodología estandarizada de investigación empleada en el diagnóstico y a ser empleada en la fase de evaluación (de preferencia debería emplearse la misma métrica), tamaño de la muestra.
- Los objetivos organizacionales a los que se desea aportar.
- Los objetivos de comunicación.
- Las acciones de comunicación prevista y su relación con los objetivos previstos.
- Las estrategias (tácticas, públicos objetivo, mensajes).
- Los indicadores, alcances, herramientas de comunicación.
- Los responsables, cronograma de actividades, presupuestos, otros recursos (personas, tiempo y dinero asignado).
- Las actividades previstas dentro de la ejecución, monitoreo
- Establecer los niveles de medición.
(Brandolini, 2009, p. 69 - 70, Abendaño y Álvarez, 2014, p. 16 - 17 y Álvarez 2011, p. 102)
- Glosario de términos
- En los documentos debe constar el nombre del documento, descripción general del documento, autor, responsable de la revisión, responsable de la autorización, fecha de realización, eventuales fechas de modificación, índice, etc.
- Se recomienda también cuidar de la ortografía y sintaxis.

- Llevar un archivo de documentos.

- Se recomienda tomar en cuenta las premisas de comunicación interna formuladas por Manuel Tessi, 2013:

PLANIFICACIÓN

-Escuchar primero: El primer paso para lograr una gestión efectiva en comunicación interna es contar con un sistema de escucha que asegure el monitoreo integral de todas las comunicaciones que se generan en el interior de la organización. De esta manera, es posible acompañar las mejoras que se produzcan en la comunicación institucional, grupal e individual.

- Capitalizar las quejas: La escucha integrada en comunicación interna genera indicadores que permiten descifrar códigos ocultos y dobles lecturas provenientes de la queja y el rumor. Esta premisa demuestra que la energía negativa de los reclamos puede revertirse y capitalizarse, tanto para la planificación de las comunicaciones como para el desarrollo económico de la organización.

IMPLEMENTACIÓN

- Ordenar la emisión: La escucha previa y la interpretación de la queja ayudan a ordenar la emisión en cantidad y calidad. Este paso permite evitar la compulsión a la emisión, equilibrar los mensajes escritos con los orales y abrir la gestión hacia otros emisores claves, como directivos, los mandos intermedios y los líderes informales de la organización. Esta instancia evita dejar toda la responsabilidad comunicativa al área de comunicaciones.

- Narrar con significado: La falta de orden en la emisión genera escaso sentido en el trabajo. Dicho sentido tiene importantes componentes comunicacionales puesto que constituye el significado por el cual una persona trabaja. Las comunicaciones significativas encienden el fuego de la motivación y le otorgan sentido a todos los mensajes, incluso a aquellos que implican informaciones delicadas o malas noticias.

- Ofrecer la palabra: Una comunicación interna realmente integrada requiere conversaciones. Mientras la información escrita genera conocimiento (racional), el diálogo presencial produce compromiso (motivacional). Al ofrecerle la palabra a los trabajadores toda la comunicación interna crece, ya que a la razón se suma la emoción y se produce una acción colectiva muy sinérgica y alineada.

EVALUACIÓN

- Medir los logros: Volver a escuchar es imprescindible para asegurar el proceso evolutivo de la estrategia. Y en este proceso resulta clave aplicar el mismo sistema de escucha que al inicio para comparar los resultados, medir los avances concretos del plan y corregir los desvíos que se hayan producido. Con esta premisa la organización se asegura de que escuchar sea tan importante como emitir en todo el proceso estratégico de comunicaciones.

- ¿Y el cuadro de resultados?: Las organizaciones que le dan prioridad a su comunicación interna al invertir recursos en estrategias de largo plazo, también se interesan por el impacto que estas generan en sus estados financieros. Los sistemas de escucha integrada pueden aportar indicadores para responder a este cuestionamiento. Algunos de ellos están diseñados para detectar oportunidades de beneficio económico o instancias que le provocan pérdidas ocultas a la organización. P. 59 - 61

- En la fase de evaluación es importante contrastar el estado inicial con las metas establecidas dentro de la planificación estratégica de comunicación a través de una metodología de medición en función a cada objetivo propuesto. (Abendaño y Álvarez, 2014, p. 17)
- Se invita a emplear cuatro niveles de indicadores: *Outputs, Outtake, Outcome, Business Results* (los cuales fueron definidos en el marco metodológico de la presente investigación). Estos indicadores se emplearían en una etapa de diagnóstico y evaluación. Al emplear la misma métrica, el cambio en la variable será fácilmente comprensible.
- Se recomienda formular un catálogo de definiciones de las variables previstas en los objetivos que se van a evaluar (características, aspectos, atributos susceptibles de ser modificados); a través un lenguaje compartido será posible observar elementos que luego serán puestos en común entre públicos heterogéneos. (Abendaño y Álvarez, 2014, p. 16.) De esta manera se podrá minimizar el manejo de conceptos distintos entre los públicos.

Las variables se pueden desagregar en dimensiones e indicadores según representen aspectos específicos que permitan su individualización y la descripción de su variación.

En cada dimensión se debe detallar las características particulares que cada una de ellas tiene en el sector o bien en la organización. (Abendaño y Álvarez, 2014, p. 16.)

- La planificación es un proceso cíclico de mejoramiento continuo, los resultados obtenidos durante todo el proceso deberían servir de referencia para las nuevas acciones previstas para la comunicación interna.
- Los reportes se deben presentar a la Dirección General, área de Recursos Humanos, equipo de trabajo, áreas complementarias, a los demás colaboradores y públicos que se vean implicados en la comunicación interna. (Zapata, 2013, s/p)
- Para cada público se deberá preparar un informe de acuerdo a sus características:

- Un informe ejecutivo resumido a la Dirección General.
- Un informe detallado al área de Recursos Humanos y al equipo de trabajo.
- Un informe resumido a las áreas complementarias.- Una presentación de *power- point* para los demás colaboradores. (Zapata, 2013, s/p)

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- Brandolini, A., Frígoli M. (2009). *Comunicación Interna*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- Costa, J. (2009). *El DirCom hoy*. Barcelona, España: Costa Punto Com.
- Encalada, M. (2005). *Comunicación sobre el cambio climático: Manual para su planificación y práctica en América Latina*. Quito, Ecuador: Corporación OIKOS, PNUMA.
- Lattimore, D., Baskin O., Heiman S. y Toth E. (2008). *Relaciones Públicas: profesión y práctica*. México, D.F.: Mc Graw Hill
- Ordóñez, G., Tadlaoui, S., Porras, S., Duarte, J., López, L., Martínez, L. y Calderón - Peña G. (2013). *Manual de análisis y diseño de políticas públicas*. Bogotá, Colombia: Universidad Externado de Colombia.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Rojas, I. (2012). *Relaciones Públicas: la eficacia de la influencia*. Madrid, España. ESIC editorial.
- Rosental, M. & Fedorovich P. (2008). *Diccionario Filosófico*. Medellín, Colombia. Correo Editores.
- Shermerhorn, J. (2005). *Administración*. México: Limusa Wiley
- Tessi, M. (2013). *Comunicación interna en la práctica: siete premisas para la comunicación en el trabajo*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Tironi, E. & Cavallo, A. (2004). *Comunicación Estratégica*. Santiago de Chile, Chile: Aguilar, Altea, Taurus, Afaguara S.A. de Ediciones.
- Wilcox, D., Cameron, G., Xifra, J. (2012). *Relaciones Públicas: estrategias y tácticas*. Madrid, España: Pearson Educación.

Capítulos en libros:

- Bustos, M. (2008). Planificación estratégica de la comunicación institucional. En A. Amado y M. Bongiovanni, *Auditoría de comunicación* (pp. 97 - 109). Argentina: La crujía – Dircom
- De Miguel, R. (2005). La observación sistemática y participante como herramientas de análisis de los fenómenos comunicativos. En Berganza, M y San Román, J. (coord.) *Investigar en comunicación* (p. 251 – 263). Madrid, España: Mc Graw Hill.
- Del Río, O. y Velásquez, T. (2005). Planificación de la investigación en Comunicación: fases del proceso. En Berganza, M y San Román, J. (coord.) *Investigar en comunicación*. (p. 43 -76). Madrid, España: Mc Graw Hill.
- Etkin, M. (2008). El recorrido metodológico de la auditoría. En A. Amado y M. Bongiovanni, *Auditoría de comunicación* (pp. 61 -96). Argentina: La crujía – Dircom
- García, M y Berganza, M. (2005). El método científico aplicado a la investigación en Comunicación Mediática. En Berganza, M y San Román, J. (coord.) *Investigar en comunicación* (19 - 40). Madrid, España: Mc Graw Hill.

Documentos:

Chávez, P. (2011a). Diagnóstico de comunicación interna para Industrias Ales C.A. Quito, Ecuador.

Chávez, P. (2011b). Plan de comunicación interna Industrias Ales C.A. Quito, Ecuador.

Chávez, P. (2014). Informe de actividades comunicación interna Industrias Ales C.A. Quito, Ecuador.

Conversaciones personales:

Chávez, P. (2014). Conversación personal 16 de julio. Quito, Ecuador

Troya, D. (2014). Conversación personal 4 de agosto. Quito, Ecuador.

FUENTES ELECTRÓNICAS

Libros:

Abendaño, M., Álvarez, A. (2014). *Manual del Estudiante para la elaboración del trabajo de fin de titulación de fin de grado*. Ecuador: UTPL. Recuperado de Entorno virtual de aprendizaje EVA, Proyecto de Investigación nacional. UTPL.

Álvarez, A. (2011). *Medición y Evaluación en Comunicación*. España: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP). Recuperado el 8 de abril de <http://www.revistacomunicar.com/pdf/2011-10-medicion.pdf>

Álvarez, A. (2013). Actas – V Congreso Internacional Latina de Comunicación Social – V CILSC – Universidad de La Laguna -*Hacia un modelo integral de medición y evaluación en Comunicación Estratégica: supuestos teóricos, empíricos y metodológicos*. Argentina: Universidad Nacional de Córdoba. Recuperado el 8 de abril de http://www.revistalatinacs.org/13SLCS/2013_actas/131_Nobell.pdf

Castillo, A. (2010). *Introducción a las Relaciones Públicas*. España: Instituto de Investigación de Relaciones Públicas (IIRP). Recuperado el 10 de julio de <http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/uploads/archivos/libro/Introduccion%20a%20las%20relaciones%20p%C3%BAblicas%20-%20libro.pdf>

Cuenca, J. (2012). *Las auditorías de las relaciones públicas*. Recuperado el 22 de mayo, 2014, de http://books.google.com.ec/books?id=WSTU34hYIkEC&pg=PA106&lpg=PA106&dq=outtakes+evaluacion&source=bl&ots=3Y3m_2yRPt&sig=K8ht_u3YNOWGxXW6IO9_IVuHnLA&hl=es&sa=X&ei=56x-U6HEFtKwsAS4voCQBA&ved=0CEcQ6AEwBA#v=onepage&q=outtakes%20evaluacion&f=false

Páginas Web institucionales:

Ales, (2008). Recuperado el 26 de junio del 2014 de www.ales.com.ec

Euromoney Institutional Investor Company (2014), *Industrias Ales*, Recuperado el 30 de junio del 2014 de http://www.securities.com/Public/company-profile/EC/Industrias_Ales_CA_es_1219033.html

Fedexpor (n/f). Recuperado el 30 de junio del 2014 de <http://www.fedexpor.com/directorio/empresas-exportadoras/item/industrias-ales-ca>

Documentos en línea:

Andreu, D. (2013). *Aproximación a la medición de los resultados en comunicación*. Recuperado el 22 de mayo, 2014, de http://congresocomunicacion.upbbga.edu.co/documentos_presentaciones/presentacion%20david%20andreu.pdf

Clima Laboral (n/f). Recuperado el 28 de junio de <http://www.climalaboral.com.es/>

Corral, Y. (2009). *Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos*. Recuperado el 5 de junio del 2014 de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/n33/art12.pdf>

Diccionario de relaciones públicas y comunicación. (n.f.). Recuperado el 8 de mayo, 2014, de: <http://www.rppnet.com.ar/diccionariodecomunicacion.htm#E>

Facebook (2011). Recuperado el 30 de junio del 2014 de <https://www.facebook.com/industrias.ales.9?fref=ts>

Ferrer, J. (2010). *Conceptos básicos de la Metodología de la Investigación*. Recuperado el 12 de junio del 2014 de http://metodologia02.blogspot.com/p/operacionalizacion-de-variable_03.html

González R. (2014). Cambio de la Matriz Productiva. *Twitter*. Recuperado el 27 de junio de 2014 de <https://twitter.com/search?q=INDUSTRIAS%20ALES&src=typd>

Lápiz y Papel (n/f). Recuperado 19 de junio del 2014 de www.lapizypapel.ec

Meza, F. (2013), *Inducción Industrias Ales*, recuperado el 30 de junio del 2014 de <http://youtu.be/uD5-puOVjho>

Mora, G. (2012), *Industrias Ales, caso de estudio.- Negocios Retail, caso 9. RP3® Retail Software*, Recuperado el 26 de junio del 2014 de http://www.rp3.com.ec/ayuda/RP3_NegociosRetail/RP3_CasosEstudio/NegociosRetail/CASOS/9.IndustriasAlesCA.pdf

Pina, García - Sanz, Maquilón. (n.f.). *Metodologías de Investigación en Educación Infantil y Primaria, análisis de datos cualitativos*. Recuperado el 12 de junio del 2014 de <http://ocw.um.es/cc.-sociales/metodologias-de-la-investigacion-en-educacion/material-de-clase-1/t1.5.analisis-datos-cualitativos.pdf>

Ulcuango, V. (2014). *Emisión de Obligaciones a Largo Plazo – Industrias ALES*, en Calificadora de Riesgos Pacific Credit Rating. Recuperado el 3 de julio del 2014 de <http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/ales-eo-201403.pdf>

(Wikipedia, 2014. *Evaluación*. Recuperado el 8 de mayo, 2014 de <http://es.wikipedia.org/wiki/Evaluaci%C3%B3n>

(Wikipedia, 2014. *Medición*. Recuperado el 8 de mayo, 2014 de <http://es.wikipedia.org/wiki/Medici%C3%B3n>)

Zapata, L. (2013). *El informe de clima organizacional* en Talentos Reunidos: Propuestas con conocimiento. Recuperado el 5 de septiembre de <http://talentosreunidos.com/2013/04/22/el-informe-de-clima-organizacional/>

Revistas:

Grandes Empleadores Ecuador (2011). *Ekos Negocios*. Recuperado el 25 de junio del 2014 de <http://www.ekosnegocios.com/empleadores/empresas.aspx?idE=1>

Grandes Marcas 2011 (2011). *Ekos Negocios*. Recuperado el 26 de junio del 2014 de <http://www.ekosnegocios.com/marcas/material/pdf/75.pdf>

Industrias Ales: 71 años de innovación, capacidad y competitividad de clase mundial. (2014). *Ekos negocios*. Recuperado el 8 de julio del 2014 de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/904.pdf>

Posicionamiento, (2014), *Revista del mundo de la comunicación y las Relaciones Públicas GPS news*. Recuperado el 26 de julio de <http://www.gpsnews.es/comunicacion/posicionamiento/>

Ranking Empresarial 2013 (2014). *Ekos Negocios*. Recuperado el 30 de junio del 2014 de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=2290>

Ranking Empresarial 2013, 2012, 2011 (2014). *Ekos Negocios*. Recuperado el 30 de junio del 2014 de <http://www.ekosnegocios.com/empresas/RankingEcuador.aspx>

Tesis:

López L. (2013). *Proyecto de factibilidad para la producción de suavizante líquido para ropa en la provincia de Manabí y su comercialización en la ciudad de Quito por Industrias Ales C.A.* (tesis de pregrado) Universidad Politécnica Salesiana, Quito, Ecuador. Recuperado el 16 de junio de <http://www.dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4000/1/UPS-QT03070.pdf>

Panches, M. (2011). *Diseño e implementación de un plan de evaluación de control interno basado en la administración de riesgos para los subprocesos aplicables al proceso de tesorería en Industrias Ales C.A.* (Tesis de pregrado) Universidad Politécnica Salesiana, Quito, Ecuador. Recuperado el 16 de junio de <http://www.dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1464/13/UPS-QT01840.pdf>

ANEXOS

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA SR. PATRICIO CHAVEZ DIRECTOR DE LA AGENCIA LÁPIZ Y PAPEL

1. ¿Existen procedimientos organizacionales de control de gestión en la organización?

Si adaptamos al tema de comunicación, obviamente no. La parte de comunicacional se alinea a los objetivos organizacionales que ellos tienen. Al no ser una actividad del *core* de la empresa, tiene un manejo distinto, no es como en la producción: tú dices tantas unidades voy a sacar alineándome a la ISO, al tema de la inocuidad de alimentos. No, nosotros obedecemos a un plan y a una programación anual. Esa programación anual se va dando en función a las necesidades de comunicación que tiene el cliente y básicamente se traducen en medios para informar distintos aspectos comunicacionales. Dentro de eso, nosotros tenemos que cumplir con la periodicidad de emisión de cada una de las piezas comunicacionales que se definen en el plan. Producto de eso debe salir una publicación trimestral escrita, un boletín informativo mensual, debe realizarse un banner semanal promocional de afinidad de los productos con los colaboradores y demás piezas comunicacionales. En función de eso se va midiendo el cumplimiento.

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

Totalmente, la comunicación de manera general lo que hace es justamente alinear y respaldar a través de medios y mensajes adecuados para alinear a los colaboradores hacia la consecución de los objetivos organizacionales. Todo parte del plan estratégico de una misión y visión que tiene Industrias Ales y unos objetivos generales como organización. Lo que hacemos es justamente al tomar la visión, la misión, los valores; reforzarlos e interiorizarlos a los colaboradores para que ellos obviamente a través de una generación de hábito y cultura comunicacional alinearlos a todos y cada uno de los más de 2000 colaboradores hacia la consecución de estos objetivos. Esa es justamente la función fundamental de la comunicación: lograr ayudar y soportar para que todos se alineen a esta consecución, entonces tiene una relación totalmente directa.

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

Lo que te decía, ya está dicho.

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

Básicamente medimos a través del cumplimiento de la periodicidad de los medios seleccionados y obviamente después se hace una evaluación de impacto de cada uno de los medios que tiene para poder hacer un replanteamiento en cuanto a contenidos, alcance, manejo a partir de la eficiencia de cada uno de los medios que se utiliza para comunicar.

5. 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?

Así es, lo que te decía.

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

Como área de comunicación, no. Nosotros somos consultores de comunicación que nos pertenecemos al área de talento humano de Ales, ellos sí forman parte de comité de planificación estratégica y obviamente uno de los objetivos estratégicos de la organización es justamente mantenerla comunicada. Entonces indirectamente, aunque no somos partícipes directamente, el departamento que lo maneja sí.

7. ¿Existe claridad conceptual sobre las variables de comunicación sobre las cuales se pretende gestionar?

Nosotros como consultores sí, obviamente en el grupo al ser siete empresas totalmente dispersas a nivel nacional se dificulta bastante llegar con estos objetivos claros de comunicación y pautas comunicacionales. Lo que se ha logrado es estandarizar la comunicación para que todas las empresas hablen el mismo idioma a nivel de comunicación. Se ha generado una cultura de comunicar lo que hacen, es decir: tú tienes la plantación en San Lorenzo, ellos comunican de su quehacer a través de mejoras en los procesos, a través de eventos sociales, capacitaciones, visitas de organismos de control, certificaciones que ellos tienen. Nos participan a nosotros y nosotros difundimos ese quehacer que va alineado a temas de calidad en el servicio, calidad en los productos porque todo eso afecta a los objetivos

organizacionales. Sí existe esa estandarización ya en los medios de comunicación. Ya saben por qué medios pueden comunicar a todos. Antes lo que pasaba era que no comunicaban o que mandaban por mail a cierto público y las demás empresas ni siquiera sabían que existían ellos. Ahora a través de los medios, todas las empresas saben el quehacer de cada una de ellas.

FASE TÁCTICA

8. ¿Las acciones de comunicación han sido determinadas a partir de las variables propuestas en los objetivos?

Desde luego, nosotros partimos de un plan de comunicación que se definen objetivos de comunicación y las propuestas para llegar a esos objetivos.

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

Como te decía es un tema de verificación primero de cumplimiento de la periodicidad de los diferentes medios de comunicación internos y de allí se hace una medición del impacto de cada uno de los medios es decir: el periódico qué impacto tiene a través de sus contenidos. Recientemente ya hicimos un replanteamiento de la estructura editorial, porque tenemos que enfocar al giro comunicacional del periódico, lo mismo en el boletín digital y el intranet, se tiene otro refrescamiento a partir de esta evaluación.

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

Desde luego, a partir de los resultados se toman decisiones.

FASE OPERATIVA

11. ¿Existía un diagnóstico inicial sobre el estado actual del cumplimiento de los objetivos propuestos?

Nosotros partimos de un diagnóstico de comunicación total: hicimos un levantamiento de situación, no sólo de comunicación, sino de clima laboral e identificación con Industrias Ales, conocimiento del quehacer de Industrias Ales, cómo es reconocido hacia fuera por parte de las familias y grupos de interés. Todo eso lo realizamos y a partir de ese diagnóstico se desarrolló el plan.

12. ¿Se plantearon escalas para agrupar las mediciones?

Como escalas no.

13. ¿Se tiene claridad respecto de las diferencias que existen entre el diagnóstico inicial y las metas que se pretende alcanzar?

Totalmente claro, a partir de eso se hace monitoreo de resultados.

14. ¿Se han especificado los alcances existentes entre la situación inicial y el indicador de cumplimiento propuesto para el objetivo?

Dentro del plan comunicacional, cada oportunidad de comunicación tiene su acción, su responsable, su medición y su resultado de cómo va avanzando.

15. ¿Cómo se midieron los cambios en las variables gestionadas?

En base a encuestas y entrevistas realizadas a los diferentes usuarios de comunicación.

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

Encuestas y entrevistas.

17. ¿Existe un procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición?

Como asesores de comunicación sí los tenemos internamente para poder entregar los resultados al cliente, como en este caso industrias Ales.

18. ¿Se han tenido en cuenta al momento de ejecutar el plan de comunicación, instancias y procedimientos para medir los resultados durante y finalizadas las acciones?

Como te decía, nosotros tenemos un cuadro de la oportunidad de comunicación, la acción comunicacional que se va a llevar a cabo, el responsable y la ejecución.

19. ¿Se han procesado los datos obtenidos en mediciones?

Sí, así es, en base a eso hemos tomado decisiones en cuanto a refrescar o replantear algunos medios o sacar nuevos medios o eliminar algunos medios.

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

Así es.

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

Es un método inductivo 100%, nosotros partimos de un análisis de datos logrados por nosotros y a partir de eso nosotros planteamos nuevas mejoras al plan comunicacional.

22. Se han evaluado los resultados obtenidos en relación de los objetivos organizacionales e indicadores seleccionados.

Sí.

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

Anualmente presentamos un informe de resultados de todas las actividades de comunicación y los resultados que han tenido de impacto.

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

Eso siempre, es un proceso permanente. Con la gente especialmente de gestión humana. A partir de la realidad comunicacional que vamos viendo cuando visitamos las distintas oficinas o empresas vamos planteando temas de campaña, temas de contenido, intervención de ciertas áreas para poder fortalecer el mensaje.

25. ¿Se han realizado reportes de los resultados?, ¿A quién se los presenta?

Son entregados a la directora de recursos humanos.

**ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA DRA. DOLORES TROYA
DIRECTORA DE RECURSOS HUMANOS DE INDUSTRIAS ALES C.A.**

FASE ESTRATÉGICA

1. ¿Existen procedimientos organizacionales de control de gestión en la organización?,

Como en toda organización existen estos controles, yo le podría mencionar básicamente las auditorías que la compañía realiza a nivel corporativo a través de su departamento de auditoría.

2. ¿Con que rigurosidad y periodicidad se emplean los procedimientos organizacionales de control?

Auditoría tiene su propio plan estratégico y cronogramas de trabajo en toda la organización donde tiene establecido la periodicidad con que se emplean estos procedimientos.

3. ¿La gestión de la comunicación está sometida a estos procedimientos de control?

No, auditoría es un tema muy amplio muy grande que y controla otros temas de la organización, pero no se ha enfocado en la comunicación. Pensaría que debería hacerlo y podría ser un punto de recomendación.

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

Sí. Como yo comentaba, la gestión de comunicación en la compañía no se lleva a través de un departamento de comunicación, sino el área de recursos humanos está a cargo de esta gestión de comunicación, no quizá en una forma muy amplia y profesional como debería hacérselo; por ello mismo hemos contratado a una agencia que es Lápiz y Papel con quien llevamos a cabo esta gestión de comunicación y la agencia sí toma en cuenta los objetivos de la compañía para direccionar su gestión de comunicación.

5.- ¿La gestión de la comunicación está relacionada con el modelo de gestión, de liderazgo y la cultura de la organización?

Sí. Desde el hecho de que la persona que encabeza la organización tiene un estilo de liderazgo que da importancia a este tipo de cosas como la comunicación. Si bien es cierto en la compañía no hemos desarrollado todo un proceso de comunicación, pero sí se le da importancia a esta parte de la vida organizacional y obviamente tiene relación con la cultura de la organización también.

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

La agencia tiene su plan estratégico de comunicación, para hacer ese plan tiene estrecha relación con el plan estratégico de la organización. Nos hemos sentado con la presidencia ejecutiva para que conozca cuáles son nuestros objetivos o nuestro plan estratégico macro y según eso la agencia direcciona su plan.

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

Se refiere al cumplimiento de la emisión y la periodicidad con que se gestiona o hacen las ediciones de periódicos revistas y boletines.