



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULA 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 Olojoya Industria Aceitera Cía. Ltda.**

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

AUTORA: Guerrero Menéndez, Karina Mercedes

DIRECTORA: Carrión Ordóñez, Maritza Anabelle, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO ESMERALDAS

2014

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

Magister.

Maritza Anabelle Carrión Ordóñez

### **DOCENTE DE LA TITULACIÓN**

El presente trabajo de fin de titulación: Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica. Caso de Estudio Oliojoya Industria Aceitera Cía. Ltda. Realizado por Guerrero Menéndez Karina Guerrero, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, .....

f).....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Guerrero Menéndez Karina Mercedes, declaro ser autor (a) del presente trabajo de fin de titulación: Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica. Caso de Estudio Oliojoya Industria Aceitera Cía., de la Titulación de Licenciado en Asistencia Gerencial y Relaciones Públicas siendo Carrión Ordóñez, Maritza Anabelle Mgs. director (a) del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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

f).....

Autora: Guerrero Menéndez Karina Mercedes

Cédula: 0801975152

## **DEDICATORIA**

A mi amado esposo que ha sido mi consejero durante toda mi carrera; su apoyo constante y amor incondicional han sido mi pilar principal y fuente de sabiduría en todo momento.

A mi hija Laura para quien ningún sacrificio es suficiente, a mis padres a quienes quiero mucho.

**Karina Mercedes Guerrero Menéndez**

## **AGRADECIMIENTO**

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

Al señor Gerente y personal de la empresa Olojoya Industria Aceitera Cía. Ltda., de la ciudad de Esmeraldas, por su gentil colaboración al proporcionar toda la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación.

De manera especial, mi sincero agradecimiento a la Magister Maritza Anabelle Carrión Ordóñez, por haber guiado y orientado acertadamente mi práctica profesional.

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

La autora

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN .....	1
ABSTRACT .....	2
INTRODUCCIÓN .....	3
CAPÍTULO I .....	5
MARCO INSTITUCIONAL.....	5
1. Antecedentes .....	6
1.1. Historia .....	11
1.2. Objetivos Institucionales.....	16
1.3. Visión:.....	16
1.4. Misión .....	17
1.5. Valores: .....	17
1.6. Identidad Visual. Logo, elementos lingüísticos, cromáticos e icónicos.....	17
1.7. Localización y dimensiones.....	17
1.8. Estructura organizativa.....	18
CAPÍTULO II .....	22
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL .....	22
2. La comunicación en las organizaciones.....	23
2.1. Comunicación interna.....	24
2.2. Comunicación externa.....	24
2.3. Las organizaciones como sistemas orientados a objetivos. ....	24
2.4. Los comportamientos organizativos y la comunicación.....	25

2.5. El enfoque sistémico y los modelos de relaciones públicas (función directiva) ....	26
2.5.1. Modelo de agente de prensa/publicity .....	27
2.5.2. Información Pública.....	27
2.5.3. Modelo Asimétrico Bidireccional. ....	28
2.5.4. Simétrico Bidireccional. ....	28
2.6. La planificación estratégica en comunicación: el Modelo RACE .....	28
2.7. La función de evaluación en planificación estratégica en comunicación .....	30
2.8 Medición y evaluación en comunicación estratégica .....	31
2.8.1 La función de evaluación.....	31
2.8.2 Medición y evaluación .....	32
2.8.3 Métodos de medición y evaluación .....	33
2.9 El modelo Communication Management Bridge .....	34
2.9.1 Supuestos teóricos y metodológicos .....	34
2.9.2 Fases y actividades del modelo .....	35
2.9.3 Fase estratégica: planificación de la evaluación .....	36
2.9.4 Fase táctica: Diseño de la medición .....	36
2.9.5 Fase operativa: Medición .....	37
CAPÍTULO III .....	39
MARCO METODOLÓGICO PARA EL DIAGNÓSTICO DESCRIPTIVO .....	39
Diseño de la investigación.....	42
Variables de estudio.....	43
3. Objetivos organizacionales.....	43
3.1 Modelo de gestión .....	43
3.1.1. Perfil de la organización .....	44
3.1.2. Misión, Visión, Valores .....	45

3.1.3. Cultura corporativa y estilo de liderazgo.....	45
3.2. Objetivos de negocio.....	46
3.2.1. Indicadores de resultado.....	46
3.2.2. Procedimientos de control de gestión y modelos de medición.....	47
3.3 Gestión de Comunicación.....	48
3.4 Acciones de comunicación.....	50
3.5 Planificación Estratégica.....	51
3.5.1 Diagnóstico.....	52
3.5.2 Acción.....	53
3.5.2.1 Estrategias de Comunicación.....	53
3.5.2.2 Objetivos de resultado.....	54
3.5.2.3 Objetivos de producción.....	55
3.5.3 Comunicación.....	56
3.5.3.1 Política de Comunicación.....	56
3.5.3.2. Programas y acciones.....	57
3.5.3.3. Medios de Comunicación.....	58
Evaluación.....	59
3.5.4.1. Planificación de la evaluación.....	59
3.5.4.2. Diseño de medición.....	60
3.5.4.3. Medición.....	60
3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	61
Análisis Documental.....	61
Página web: <a href="http://www.oliojoya.com/index.php">http://www.oliojoya.com/index.php</a> .....	61
Revistas institucionales.....	63
Tomas fotográficas de la planta procesadora Oliojoya.....	64

Diagrama de macroprocesos .....	67
3.6.1 Técnicas de Investigación .....	68
Entrevista semiestructurada .....	68
c) Observación .....	71
3.6.2 Instrumentos de investigación .....	71
CAPÍTULO IV .....	73
TRABAJO DE INVESTIGACIÓN .....	73
4. Determinación del modelo de gestión organizacional .....	74
4.1 Filosofía .....	74
4.2 Objetivos .....	75
4.3 Responsabilidades .....	75
4.4 Fase estratégica .....	77
4.5 Descripción: Perfil Gestión Organizacional .....	79
4.6 Objetivos organizacionales a los cuales se pretende contribuir (Business Results)	80
4.7 Indicadores de resultados establecidos para esos objetivos .....	81
4.7.1 Auditorías .....	82
4.7.2 Calidad del personal .....	83
4.7.3 Calidad de los materiales .....	83
4.7.4 Documentos .....	83
CAPÍTULO V .....	84
ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	84
Identificación de los problemas .....	85
Hipótesis .....	88
Matriz de Triangulación .....	89
Área Estratégica. Determinación del modelo de Gestión Organizacional .....	90

Área Estratégica. Selección de Objetivos Organizacionales .....	97
Área Estratégica. Definición de los Objetivos de Comunicación .....	102
Fase Táctica. Conceptualización de las variables de Interés a Evaluar de los Objetivos de Resultado. ....	107
Fase Táctica. Determinar las Dimensiones e Indicadores a Medir.....	109
Fase Operativa. Establecer los Niveles y Dispositivos de Medición.....	111
Fase Operativa. Análisis e Interpretación de resultados. Elaboración de Índices .....	119
Fase Operativa. Diseñar los reportes e Informes .....	123
CAPÍTULO VI .....	126
CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE MEJORAS.....	126
BIBLIOGRAFÍA .....	130

## RESUMEN

No importa el tamaño de la empresa, las organizaciones necesitan **procedimientos estructurados** de comunicación organizacional, de instrucción de destrezas comunicativas, de liderazgo, trabajo en equipo para encaminarse al perfeccionamiento en la producción y lograr excelentes resultados.

Toda empresa debe contar con un departamento de comunicación o un especialista que aplique las **estrategias de la comunicación**, su trabajo será diagnosticar, evaluar las relaciones con los públicos de manera que tenga vínculos con la misión y los objetivos de la organización.

Al interior de las organizaciones el **uso de las comunicaciones es de vital importancia**, hace posible alcanzar los objetivos propuestos, promueve actitudes favorables para los públicos internos y externos indispensables para la existencia y el progreso de las mismas. Porque el origen de los problemas en organizaciones y el diario vivir están vinculadas a la falta de conversación y no poder relacionarnos unos con otros.

Palabras claves: **procedimientos estructurados, estrategias de la comunicación, uso de las comunicaciones es de vital importancia.**

## **ABSTRACT**

No matter the size of the business, organizations need structured organizational communication, instructional communication skills, leadership, teamwork to be directed to the improvement in production processes and achieve excellent results.

Every company must have a communications department or a specialist to apply the strategies of communication, their work will diagnose, evaluate public relations so as to have links with the mission and goals of the organization.

Within organizations use communications is vital, makes it possible to achieve the objectives, promotes positive attitudes to the essential internal and external stakeholders for the existence and progress of the same. Because the source of problems in organizations and daily life are linked to the lack of conversation and not be able to relate to each other.

Keywords: structured procedures, communication strategies, use of communications is vital.

## INTRODUCCIÓN

El tema de la presente Investigación consiste en la Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica. Caso de Estudio Oliojoya Industria Aceitera Cía. Ltda., tiene como propósito proporcionar al campo de estudio discusiones que consoliden un desarrollo autónomo en las empresas y para lograrlo es necesario que los profesionales se desempeñen estableciendo con claridad actividades, programas estratégicos para proporcionar una base a la función de la evaluación.

El Licenciado en Asistencia Gerencial y Relaciones Públicas deberá estar listo para aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de sus estudios universitarios. Será capaz de coordinar los programas de relaciones públicas a desarrollarse en la empresa, dar asesoramiento en materias de su competencia, establecer políticas comunicacionales de acuerdo a las actividades de la organización, previamente aprobadas por la junta directiva; elaborar informes de todas las actividades realizadas.

El trabajo consta de seis capítulos:

### **Capítulo 1: Marco Institucional**

En este capítulo se describen los rasgos generales de la organización a través de una descripción detallada y sistematizada de la misma, el contexto, sector al que pertenece, etc.

Para acceder a estos datos se tomó contacto con la empresa Oliojoya, se entrevistó a los directivos de la misma, se revisaron documentos, memorias, se tomaron apuntes sobre las actividades que realiza, objetivos institucionales, identidad visual, localización y dimensiones, estructura organizativa, instituciones con las que se relaciona, etc.

### **Capítulo 2: Marco Teórico Conceptual**

En este capítulo se incluyó una síntesis que describe la perspectiva teórica y el modelo de medición y evaluación en comunicación estratégica a implementar, tomando en cuenta bibliografías y conocimientos adquiridos durante la carrera.

Es una parte importante del trabajo de investigación porque en esta parte se desarrolla la teoría que va a fundamentar el trabajo con base al planteamiento del problema que se ha realizado.

### **Capítulo 3: Marco Metodológico para el Diagnóstico descriptivo**

El trabajo exige de una investigación de tipo exploratorio y descriptivo, mediante una metodología de estudio de caso. Fue necesaria la combinación metodológica de tipo cualitativa, que incluyó análisis documentales, entrevistas semiestructuradas y observación directa sobre el caso de estudio.

#### **Capítulo 4: Trabajo de Investigación**

Es la descripción del trabajo de campo realizado y el análisis e interpretación de resultados. La tabulación y el análisis arrojaron conclusiones preliminares.

#### **Capítulo 5: Análisis de resultados**

Se utilizaron ilustraciones y cuadros que permitieron presentar e interpretar los datos y resultados del Trabajo.

#### **Capítulo 6: Conclusiones y propuestas de mejoras**

Una vez obtenidos los resultados del diagnóstico se incluyeron propuestas que aportarán soluciones o mejoras a la problemática definida en la etapa de investigación.

El papel de la comunicación en las empresas está cambiando y estas transformaciones harán que entendamos que los desafíos a los que nos enfrentemos no se podrán contrarrestar con los modelos habituales.

Oliojoya brindó todas las facilidades para el desarrollo del presente trabajo, el gerente general y sus directores de área no dudaron en proporcionar toda la información requerida.

**CAPÍTULO I**  
**MARCO INSTITUCIONAL**

## 1. Antecedentes

La institución que se ha escogido para realizar el presente trabajo de investigación es Oliojoya Industria Aceitera Cía. Ltda., empresa ecuatoriana fundada en 2009. Empresa de carácter privado, dedicada a la refinación de aceite de palma y otros aceites vegetales, y se especializa en la industrialización de aceites y grasas vegetales, para el consumo humano.

Está ubicada en al sur de la ciudad, en el Km. 7 vía Esmeraldas – Atacames. Tel/fax: 593 6 270 3002 Cel.: 593 9 710 2654. Página Web: [www.oliojoya.com](http://www.oliojoya.com)

E-mail: [info@oliojoya.com](mailto:info@oliojoya.com)



Fig. 1.1 Logotipo de la Empresa Oliojoya  
Fuente: Oliojoya

### Descripción de las actividades.

Su principal materia prima es el aceite de palma Africana, obteniendo como producto final aceites vegetales, margarinas, mantecas tipo shortening dirigidos al consumidor final e industrial.

El aceite de palma es considerado un Lípido, sólido a temperatura ambiente, frente a los otros aceites: soya, pescado, girasol, y oliva que son líquidos a temperatura ambiente,

La excelencia de sus productos:

- Joyasol - Aceite de cocina
- La Joya – Shortening
- Al horno - Margarina repostería

- Joyapan - Margarina industrial

Se fundamentan en tres factores destacables:

- Innovación y enfoque en los clientes, con el fin de satisfacer sus necesidades.
- Tecnología de punta para producir aceites y grasas destinadas al consumo humano, cumpliendo las más altas normas de calidad y salubridad.
- Factor humano altamente preparado y capacitado para elaborar los mejores productos, a través de las mejores prácticas.

### **Joyasol - Aceite de cocina**



Fig. 1.2 Logotipo del aceite de cocina "Joyasol"  
Fuente: Oliojoya

Descripción del producto:

Contenido graso: 79% mínimo

Contenido de humedad: 21% máximo

Punto de fusión: 40-41 centígrados

Producto graso líquido de aceites vegetales, funciona para cocinas industriales y en el hogar.

Características generales: La calidad de sus materias primas le da mayor resistencia a altas temperaturas y la cualidad de proporcionar color, sabor y olor a todas las frituras.

Presentaciones:

Caneca 20 litros

Funda de litro, medio litro y cuarto de litro

Uso: Todo tipo de frituras ya sea industrial o en el hogar.

## La Joya – Shortening



Fig. 1.3 Logotipo de “la Joya shortening”  
Fuente: Oliojoya

Descripción del producto:

Contenido graso: 100% mínimo

Punto de fusión: 40°-41° centígrados

Es un producto con 100% de contenido graso, que presenta óptimos resultados y gran rendimiento en la elaboración de todo tipo de pan.

Características generales: La calidad de sus componentes y las materias primas utilizadas garantizan un aumento del tiempo de vida, buen rendimiento y buena textura de miga en los productos terminados. Ayuda a resaltar el sabor, olor y color, al tiempo que mejora las propiedades nutritivas.

Presentaciones:

Caja de 3 kgs, 15kgs y 30 kgs

Tarrina 3kgs y 500 gramos

Balde de 1 kilo

Uso: Todo tipo de pan.

## Al horno- Margarina Repostera



Fig. 1.4 Logotipo de Margarina Repostera “Al Horno”  
Fuente: Oliojoya

Descripción del producto:

Contenido graso: 79% mínimo

Contenido de humedad: 21% máximo

Punto de fusión: 40°- 41° centígrados

Producto graso sólido, con óptimos resultados en la elaboración de todo tipo de pan, galletas, ponqués, tortas y bizcochos.

Características generales: La calidad de la materia prima utilizada para su producción garantiza un incremento en el tiempo de vida útil, alto poder de incorporación de aire, buen rendimiento y buena textura de migas en los productos terminados. Ayuda a resaltar el sabor, olor y color, al tiempo que aumenta las propiedades nutritivas y evita el crecimiento de moho.

Presentaciones:

Caja de 3 kgs, 15kgs y 30 kgs

Tarrina 3kgs y 500 gramos

Balde de 1 kilo

Uso: Panadería fina.

## Joyapan - Margarina industrial



Fig. 1.5 Logotipo de Margarina Industrial “Joyapan”  
Fuente: Oliojoya

Descripción del producto:

Contenido graso: 70% mínimo

Contenido de humedad: 30% máximo

Punto de fusión: 41°- 42° centígrados

Margarina formulada para la elaboración de productos de panadería, como: pan tajado, pan empacado, pan dulce, pan especial, pan tipo americano, pan de molde, etc.

Características generales: La excelente plasticidad de la margarina, sumada al adecuado nivel de emulsificantes, le otorga incomparables características para su incorporación a la masa y favorece el posterior trabajo en máquinas. Su buen rendimiento y menor costo determinan la conveniencia de optar por este producto.

Presentaciones:

Caja de 3 kgs, 15kgs y 30 kgs

Tarrina 3 kgs y 500 gramos

Balde de 1 kilo

Uso: pan tajado, pan empacado, pan dulce, pan especial, pan tipo americano, pan de molde.

## Margarina Joyaldrina



Fig. 1.6 Logotipo de Margarina “Joyaldrina”  
Fuente: Oliojoya

Su fórmula especial y punto de fusión (39 – 43 grados centígrados) permite su uso en clima costa y sierra, es ideal para obtener una masa de hojaldre de calidad superior, mayor rendimiento del hojaldre.

Obtiene un hojaldre más liviano, crujiente con un mejor aroma y sabor, disponible en presentaciones que la hacen fácil de utilizar.

### 1.1. Historia

Oliojoya Cía. Ltda. se especializa en la refinación de aceite de palma y la elaboración de diversos productos derivados.

La empresa nació a partir de una integración vertical de las actividades del cultivo de palma africana y extracción de su aceite crudo, impulsadas por sus compañías filiales Joyapalma y Extractora La Joya, con el propósito de alcanzar el liderazgo entre las empresas del sector.

Hace algo más de treinta años, el fundador del Grupo La Joya inició las actividades relacionadas con el cultivo de palma africana, en la primera plantación, ubicada en la Hacienda San Sebastián (La Independencia, provincia de Pichincha). Así surgió lo que actualmente, junto con otras propiedades agrícolas, constituye Joyapalma Cía. Ltda.

La expansión de estas actividades llevó al grupo a incursionar en el área agroindustrial, en 1996, con la adquisición de Extractora La Joya. En 2001, la empresa incursionó en el mercado internacional y, en 2003, se inauguró la terminal de almacenamiento en la ciudad de Esmeraldas. De esta manera, fuimos pioneros en la exportación de aceite crudo de palma, a través de este puerto.

En el año 2008, se inició la construcción de las instalaciones industriales de la refinería de aceite OLIOJOYA, última escala en la cadena de producción del aceite de palma africana. Dicha infraestructura contiene un importante terminal de almacenamiento de aceite, para venta a los mercados internacionales. Su ubicación estratégica, a pocos kilómetros del importante puerto marítimo de Esmeraldas, ha permitido la exportación de un considerable porcentaje de la producción nacional de aceite de palma africana, en los últimos años.

A inicios de 2009, luego de un exitoso proceso de montaje industrial, Oliojoya Cía. Ltda. inició sus actividades de refinación de aceite de palma africana, destinada a la obtención de diversos productos para el consumo humano, así como otros subproductos multiusos.

Actualmente, la compañía se enfrenta a un nuevo desafío: introducir sus productos en el mercado nacional e internacional, con el respaldo de los más altos estándares de calidad y la obtención de certificados conferidos por las autoridades nacionales.

### **Reseña de la palma y sus procesos.**

En el campo: El cultivo de palma africana requiere mano de obra calificada durante todas las etapas de vida de la planta.

Los primeros años son de gran importancia; los incidentes que ocurran en esta etapa influirán en toda las fases posteriores de la planta. Es importante mantener a la palma africana libre de otra vegetación que entre en competencia por el agua, la luz y los nutrientes.

El control fitosanitario consiste en la detección y control de plagas; busca aumentar los controles biológicos tanto de insectos como de plantas benéficas para el cultivo, que ayudan a controlar plagas y enfermedades

La cosecha es el momento en que toda la inversión realizada en la plantación es retribuida; por esto, se cuenta con personal calificado para seleccionar los frutos que se encuentran en edad de corte y con la habilidad suficiente para que, al cosechar, el daño producido por el corte del racimo y de la hoja inferior sea mínimo, con el fin de no generar grandes heridas a la planta.

Las labores de apoyo, como la recolección del fruto y el transporte a las plantas extractoras, son igualmente importantes ya que, dependiendo del tiempo que el fruto esté en el campo después de cortado, variará la calidad del aceite.

Al inicio del cultivo, es de vital importancia el diseño adecuado de la plantación, creando lotes bien delimitados, caminos para el personal de cosecha y vías de acceso a la misma, lo que permitirá mejorar los rendimientos de todas las labores realizadas en la plantación.

Proceso de extracción: El ciclo de extracción del fruto de palma africana inicia con la recepción de la fruta en la extractora, para el control y evaluación de la calidad. El procesamiento se producirá dentro de las 24 horas posteriores a la recepción.

La primera etapa se llama esterilización; en ella, los racimos son sometidos a un proceso de cocinado, a una temperatura de 140°C y una presión de 45 bares, con el objetivo de facilitar la separación de la fruta del racimo. Este proceso dura aproximadamente una hora.

Concluida la esterilización, se procede al desfrutamiento, fase en la cual el fruto entra en un tambor giratorio, con el fin de separar el fruto del racimo.

El fruto separado ingresa a los digestores, para un proceso de maceración y calentamiento, que es seguido por el prensado, donde se extrae el aceite del fruto macerado. El resultante es lo que se conoce como licor de prensa, que contiene aceite, agua y lodos.

La clarificación es el siguiente proceso, durante el cual se separa el aceite, agua y lodos del licor de prensas. Esto se consigue al dejar sin movimiento el licor de prensa e inducir la separación por los pesos específicos. También se suele utilizar centrifugas. Posteriormente, el agua y lodos son enviados a las piscinas de oxidación para ser utilizados como abonos orgánicos en las plantaciones de palma. El aceite pasa a secadores, con el fin de provocar la evaporación del restante de agua que pudo haber quedado.

El proceso termina cuando el aceite es almacenado en los tanques para posteriormente ser enviado a la refinería en tanqueros y dar paso a la generación de una gran variedad de productos, a partir de esta materia prima.

El proceso de extracción no involucra la utilización de combustibles de petróleo; los mismos desechos de la fábrica (como la fibra, por ejemplo) sirven de combustible para ser utilizados en los calderos que generan el vapor utilizado en el proceso de extracción.

### **Refinación y subproductos.**

El objetivo de la refinación del aceite crudo de palma es producir un aceite comestible, con características apreciadas por los consumidores en términos de sabor y olor, consistencia estable y gran resistencia a la oxidación para freír.

El método de refinación es un proceso físico que, normalmente, comprende las siguientes etapas:

- Primera etapa: Almacenamiento

Los tanques donde son depositados los aceites son estrictamente diseñados y elaborados para proteger la materia prima contra procesos de degradación. Su sistema de agitación garantiza la homogeneidad del líquido almacenado y la integridad físico-química de los aceites.

- Segunda etapa: Desgomado

El objetivo del desgomado es lavar con agua el aceite, con miras a eliminar los fosfátidos o fosfolípidos fácilmente hidratables, así como los metales.

- Tercera etapa:

Luego, el proceso tiende a transformar los fosfolípidos no hidratables del ácido fosfórico, que son sales de calcio (Ca) y magnesio (Mg), en fosfolípidos hidratables.

- Cuarta etapa: Blanqueo

El proceso de blanqueo se realiza con el uso de tierras minerales naturales o activadas con ácido, para absorber los fosfolípidos hidratables, compuestos colorantes y descomponer los hidroperóxidos

- Quinta etapa: Desacidificación y Desodorización

Es la última etapa de la refinación y consiste en someter al aceite a una destilación por carga al vacío y al vapor absoluto, con el fin de eliminar compuestos volátiles como los ácidos grasos libres, cetonas, aldehídos y otros, para producir un aceite con poco o ningún sabor y un color tenue.

Terminada la quinta etapa, obtenemos un aceite conocido con el nombre de RBD (refinado, blanqueado y desodorizado).

Para la producción de aceite, margarina y mantecas, hay un paso adicional, el *fraccionamiento*, que consiste en separar las fracciones más líquidas de las más sólidas del aceite. Este proceso se basa en el enfriamiento del aceite por un período controlado, para formar cristales de las fracciones más sólidas. Posteriormente, el aceite pasa por filtros, en pos de la separación definitiva de ambas fracciones. Normalmente, a la fracción líquida se le llama oleína y, a la fracción sólida, *estearina*.

El proceso de refinación de aceite de palma es un proceso impecable, que en ninguna de sus etapas utiliza productos químicos que alteren las características del insumo, durante la remoción o eliminación de la materia prima componentes de impurezas, con el fin de lograr una óptima calidad y total inocuidad del producto terminado.

### **Usos del aceite de palma.**

El aceite de palma es el segundo aceite más consumido en el mundo, debido a sus ventajas para la salud, y sus características físicas y químicas que le vuelven aplicable a un sin número de usos en la industria alimenticia, la industria farmacéutica, la oleoquímica, la industria de los cosméticos e incluso la industria petroquímica y de combustibles.

En la industria alimenticia, el aceite tiene multiplicidad de usos, que van desde aceite de cocina hasta insumos para la elaboración de productos de panadería, pastelería, confitería, heladería, sopas instantáneas, salsas, diversos platos congelados y deshidratados, cremas no lácteas para mezclar con el café, sustitutos del chocolate.

El aceite de palma y el palmiste principalmente son utilizados en la fabricación de productos oleoquímicos, como: ácidos grasos, ésteres grasos, alcoholes grasos, compuestos de nitrógeno graso y glicerol, que son la base para la elaboración de jabones, detergentes, lubricantes para pintura, barnices, gomas y tinta.

Por otro lado, los biocombustibles están cobrando fuerza en la actualidad, como una alternativa para sustituir o disminuir la utilización de los combustibles fósiles; uno de los elementos para producirlos es el aceite de palma. Rudolf Diesel, en 1900, utilizó el aceite vegetal para poner en funcionamiento el motor que lleva su nombre (el motor a diesel).

## **1.2. Objetivos Institucionales**

Con la visión que ha caracterizado al Grupo Oliojoya y con la convicción de que es importante fomentar negocios hacia el exterior como fuente de desarrollo, se fundó la compañía Joyaport, que tiene por objeto realizar operaciones portuarias de carga granel en el Puerto Marítimo de Esmeraldas. Actualmente, dicha empresa es reconocida local e internacionalmente, por sus excelentes servicios portuarios.

**Oliojoya Industria Aceitera Cía. Ltda.** es una empresa que atiende las necesidades del Mercado nacional e internacional con sus productos para pequeños, medianos y grandes industrias, como panaderías pastelerías así como para frituras profundas que se utilizan en la elaboración de snacks, papas fritas, y toda clase de comida rápida.

## **1.3. Visión:**

Consolidarnos como una empresa líder en la elaboración de productos grasos derivados de aceites vegetales, dentro y fuera del país. Ser una compañía eficiente, innovadora, responsable con nuestros empleados, nuestros clientes, la comunidad y el medio ambiente.

#### **1.4. Misión**

Somos una compañía eficiente e innovadora, que elabora productos de calidad para satisfacer las necesidades de los consumidores nacionales e internacionales y fomentar el desarrollo de sus empleados.

#### **1.5. Valores:**

Denominados como todo lo útil, deseable o admirable por una persona, familia, grupo, organización, región o país. Conceptúa como principios que norman las conductas y ciertos comportamientos científicos que se muestran con orgullo y se defienden.

#### **1.6. Identidad Visual. Logo, elementos lingüísticos, cromáticos e icónicos**



Fig. 1.7 Logotipo de la empresa OLIOJOYA  
Fuente: Oliojoya

#### **1.7. Localización y dimensiones**

Oliojoya Cía. Ltda. Es parte de una integración vertical, que cuenta con catorce años de experiencia en la exportación de aceite de palma y sus derivados, tiene plantaciones propias y un terminal de almacenamiento de aceite en su planta muy cerca del puerto de Esmeraldas.

La sede principal que es Oliojoya se encuentra en la provincia de Esmeraldas, en la ciudad de Esmeraldas en el km. 7 de la vía Atacames.

## 1.8. Estructura organizativa.



Fig. 1.7 Organigrama de la empresa OLIOJOYA

Fuente: Oliojoya

### Instituciones con los que se relaciona.

OLIOJOYA es una compañía eficiente e innovadora, comprometida a elaborar productos grasos derivados de aceites vegetales con altos estándares de calidad, asegurando la fidelidad de nuestros consumidores nacionales e internacionales, a través del mejoramiento continuo en nuestros procesos.

## **Área de Comunicación externa.**

**La empresa no posee un departamento de comunicación, son el gerente general y el director comercial quienes se encargan de las acciones de comunicación, difusión y gestión de la imagen y de la información.**

Desde el año 2013 se establecieron procedimientos para identificar las no conformidades e implementar acciones preventivas, correctoras y correctivas con el propósito de evitar la aparición de no conformidades potenciales y eliminar las no conformidades existentes. Con un solo propósito: Mejorar la productividad y la calidad en los empleados y en el producto final.

**Gerente General:** En la escala jerárquica se describe como de la máxima autoridad, a quien todos los departamentos le informan de sus requerimientos, necesidades anomalías en sus puestos de trabajo entre otros.

Ejerce autoridad sobre los departamentos de Contabilidad, Producción, Comercialización, Aseguramiento de la calidad según el organigrama.

El gerente general de OLIOJOYA realiza las siguientes funciones en cuanto a su cargo y desempeño:

- Autorización de Compras de M.P.
- Adquisición de Materia Prima (M.P.)
- Importación de maquinaria y repuestos
- Autorización de pagos
- Trámites bancarios para pagos
- Desarrollo de producción
- Desarrollo de proyectos con clientes y en la planta
- Planificación de inversiones
- Contratación del personal
- Fijación de sueldos
- Finalización de relaciones laborales

Obligaciones con el personal.- Para las obligaciones del Gerente General con el personal se tomará en cuenta los estatutos que rigen en el país tanto en el ámbito laboral como en el de ambiente, además del reglamento interno de la planta, abalizado por la Dirección Regional del trabajo, Guayaquil veinte de diciembre del dos mil diez.

Cumplimiento legal.- La alta dirección de la empresa debe revisar, los intervalos que ella determine, con la finalidad de asegurar su continua idoneidad, su adecuación y eficacia; y tomar decisiones pertinentes en materia de calidad, seguridad y salud basándose en información documentada y fiable, conforme con el estatuto interno de empresa y leyes de la República del Ecuador.

**Director Comercial:** La persona designada como Director Comercial desempeña las siguientes funciones:

- Mantener y mejorar el posicionamiento de la marca enfocado en objetivos estratégicos de acuerdo a procedimiento y políticas de la compañía.
- Planificar, analizar y controlar las estrategias de mercado.
- Evaluación de condiciones comerciales del mercado (precios, bonificaciones, descuentos, etc.)
- Análisis de competencias.
- Manejo de presupuestos por vendedor, distribuidor y/o bodegas.
- Manejo del presupuesto de Gastos del área comercial.
- Estudio de mercado cualitativo y cuantitativo. (precios, formatos)
- Evaluación de resultados e indicadores comerciales.
- Análisis de costos, precio y negociaciones óptimas (eficiente – eficaz) con clientes, distribuidores y vendedores.
- Mantener e incrementar las negociaciones con distribuidores, mayoristas y puntos de venta.
- Revisión y recuperación de cartera
- Revisión comercial de bodegas (ventas, cartera, inventarios).
- Capacitación e inducción al personal de ventas.
- Inducción empresarial a distribuidores y clientes en general.
- Captación de clientes.
- Supervisión del área comercial.

- Revisión y aprobación de gastos área comercial.
- Asignación y revisión de presupuesto de ventas.
- Creación de planes y estrategias de marketing.

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

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

Para que un equipo funcione de manera eficiente debe existir la comunicación, de esta manera se logrará la armonía para evitar los malentendidos con la finalidad de lograr mejores resultados, por ejemplo obtener altos niveles de productividad, lo que la hará crecer con fuerza y solidez.

No importa el tamaño de la empresa, las organizaciones necesitan procedimientos estructurados de comunicación organizacional, de instrucción de destrezas comunicativas, de liderazgo, trabajo en equipo para encaminarse al perfeccionamiento en la producción y lograr excelentes resultados.

Sobre el tema de la comunicación, Margaret H. DeFleur, Patricia Kearney, Timothy G. Plax y Melvin L. DeFleur dicen al respecto: "Una organización es un contexto de comunicación distintivo por derecho propio; es decir, incluye formas y procesos de comunicación que no se encuentran en los otros contextos previamente examinados" (2005, p. 150)

Todas nuestras actividades tienen su desarrollo mediante la comunicación, al interactuar con todos quienes nos rodean. Conforme pasa el tiempo las relaciones entre las organizaciones y los individuos son cada vez más complejas, lo que ha servido a la comunicación para poder evolucionar y adaptarse ante las dificultades que son inherentes a estas relaciones.

Dentro del quehacer diario en las organizaciones los miembros de estas muchas veces fallan porque desconocen cómo relacionarse con sus compañeros. Es por la comunicación que quienes la conforman entienden su rol dentro de ella, mejorando los resultados de acuerdo a su actividad.

En las organizaciones el uso de las comunicaciones es de vital importancia, haciendo posible que se alcancen los objetivos propuestos, promueve actitudes favorables para los públicos internos y externos, indispensables para la existencia y el progreso de las mismas. Porque el origen de los problemas en organizaciones y el diario vivir están vinculadas a la falta de conversación y no poder relacionarnos unos con otros. Así lo confirman Stephen Robbin y Mary Coulter (2005), el estudio actual de la comunicación organizacional gira en torno a los diseños para el flujo de mensajes e influencias, mediante los cuales la administración puede alcanzar mayor rendimiento para sí misma y para sus empleados.

Saber escuchar es un punto importante para llevar a cabo una comunicación efectiva. Las organizaciones deben conocer qué necesita la otra parte, las opiniones que tiene. Así se puede armar un mensaje apropiado que logre los objetivos establecidos. Toda empresa tiene diferentes necesidades de comunicación, pero se deberá evaluar y seleccionar los mensajes y los medios a través de los cuales llegarán al público.

Las organizaciones le dan poca importancia a la comunicación, de urgencia se deben implementar sistemas para dirigirse a sus diferentes públicos, se debe establecer una comunicación en la que haya armonía y que conozca las necesidades, que organice y diseñe mensajes que ayuden a cumplir los objetivos organizacionales. Para lograr estos objetivos se deberá contratar expertos en las áreas de comunicación, se les dará todo el apoyo que necesiten, y el resultado será mayor productividad.

## **2.1. Comunicación interna**

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y mantener equipos de trabajo competitivos. “La comunicación interna está siendo reconocida por las empresas que la aplican como factor clave para la rentabilidad y un aliado para conseguir sus objetivos estratégicos” (Serrano F. , 2014)

## **2.2. Comunicación externa**

Ana Isabel Morales (2009) informa que la comunicación exterior de una empresa es el conjunto de actividades generadoras de mensajes dirigidos a crear, mantener o mejorar la relación con los diferentes públicos objetivos del negocio, así como a proyectar una imagen favorable de la compañía o promover actividades, productos y servicios.

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

Las empresas deben conocer e identificar las causas que interfieren el bajo desempeño del personal y la falta de motivación, lo que afecta la productividad. Primero realizando una

medición del clima organizacional, para conocer el grado de satisfacción laboral y motivación de los empleados. Robbins & Coulter (2005), determinaron que aunque, en general, la motivación se refiere al esfuerzo ejercido hacia cualquier objetivo, nos referimos a los objetivos organizacionales porque nuestro enfoque está en el comportamiento relacionado con el trabajo.

Lo que caracteriza a los sistemas es que siempre están persiguiendo los objetivos que se quieren alcanzar, sus componentes son las actividades que se realizan para obtener esas metas.

Es así como la comunicación interna se transformará en uno de los principales puntos en el desarrollo de las organizaciones, su principal función es generar confianza entre todos quienes las integran. “Un sistema es un conjunto de partes relacionadas e interdependientes dispuestas de tal manera que producen un todo unificado”. (Robbins & Coulter, 2005, p. 34)

Existen dos tipos:

**Sistema abierto:** Interactúan dinámicamente con su entorno.

**Sistema cerrado:** No son influidos ni se relacionan con el entorno. ( pág. 34)

## 2.4. Los comportamientos organizativos y la comunicación

Se analizará el Comportamiento de los grupos o individuos en las organizaciones y lo resultados se aplicarán con eficacia para mejorar la eficiencia de las mismas. Es el estudio de todo lo que hacen quienes conforman las organizaciones y cómo su comportamiento afecta o mejora el rendimiento de la empresa.

La comunicación en la mayoría de las empresas es de carácter jerárquico, debiéndose destacar la colaboración entre directivos y trabajadores. “La efectividad de las comunicaciones permitirá el liderazgo ejecutivo, la adecuada toma de decisiones y la generación de un clima laboral de confianza y seguridad”. (Rodríguez, 2008, pág. 156)

El bienestar y progreso de una empresa depende exclusivamente de su buena comunicación organizacional. Y para lograrlo se deben implementar estrategias de comunicación dentro de la organización para alcanzar objetivos establecidos y proyectar una excelente imagen a sus públicos.

Implementar una cultura interna positiva para los miembros de la empresa evitará los conflictos internos y contribuirá a que el público la vea como una organización que se destaca entre sus competidores.

Día tras día el mundo se vuelve más competitivo, las empresas deben acoplar su cultura organizacional a este desenfrenado desarrollo, de lo contrario no podrá sobrevivir ni llegará a obtener éxito, mucho menos llegar a ser productiva.

Es así como la comunicación se transforma en uno de los principales puntos en el desarrollo de las organizaciones, su principal función es generar confianza entre todos quienes la integran y proyectar esa seguridad al exterior.

## **2.5. El enfoque sistémico y los modelos de relaciones públicas (función directiva)**

El enfoque de sistemas significa estar cerca del problema, percibirlo para desarrollar acciones y técnicas que combinen de forma efectiva la aplicación de otras disciplinas para resolver de la mejor forma los problemas que se puedan presentar dentro de la empresa. “Según 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)

Su importancia radica en su complejidad, pero es muy fácil de entender, permitiéndonos tener una visión específica de cada elemento del sistema y comprender como funciona en conjunto además de reconocer las debilidades y fortalezas detalladamente para mejorar el rendimiento general de todo el sistema, corrigiendo debilidades y manteniendo fortalezas; esta aplicación es muy eficaz al momento de resolver problemas y analizarlos.

El enfoque sistémico es de utilidad para el estudio de empresas, con una visión que abarca todas las disciplinas, permitiendo el desarrollo de dicha empresa, se detecta y comprende con más profundidad los problemas organizacionales que se presentan, las causas y las consecuencias. En su análisis realizado, Ríos (2009) planteó, lo siguiente:

“Antes de que se inicie un programa de actividades tendiente a mejorar las relaciones con el personal, deberá conocerse primero la situación actual de la misma, investigando

cuáles son las opiniones y actitudes actuales del personal y las posibles motivaciones que les dieron origen, a fin de detectar las dificultades que existan y sus causas, así como de conocer las opiniones favorables a la empresa con objeto de apoyarlas mejor e incrementarlas” ( p. 24)

Para tomar decisiones, elaborar estrategias y obtener programas efectivos de comunicación, habrá que Investigar, recopilar información de forma objetiva y sistémica con el objetivo de describir, comprender, y finalmente analizar los datos obtenidos. La investigación confirmará que el programa elegido es el mejor, el público el correcto y los medios los adecuados, a partir de las impresiones y actitudes reales.

### **Modelos de Relaciones Públicas:**

Las Relaciones Públicas implican estrategias de comunicación con la intención de que las personas se sientan interesadas por las organizaciones, el objetivo es fortalecer los nexos con los distintos públicos, escuchándolos para lograr aprobación, confianza y apoyo de los mismos.

Las Relaciones Públicas utilizan técnicas de negociación, marketing y publicidad para perfeccionar y fortalecer su desempeño en un ambiente social y único que debe ser analizado al máximo para que esas acciones puedan ser aclaradas y aceptadas por los distintos públicos.

(Otero, 1995, pág. 103) en su estudio a las Relaciones Públicas expresa lo siguiente: “Dozier, Gruning, L. Y Gruning, 1995 plantearon cuatro modelos de RRPP, que hasta la actualidad se practican”. Este análisis servirá para asimilar diferentes aproximaciones a la comunicación corporativa como para reflexionar sobre la calidad de nuestro comportamiento profesional.

#### **2.5.1. Modelo de agente de prensa/publicity**

Basado en la desinformación y el engaño, unidireccional, en el que no existe ningún tipo de investigación a excepción de recuento, utiliza la propaganda. La información que difunden los profesionales de sus clientes es muchas veces incompleta y tergiversada.

#### **2.5.2. Información Pública**

Basado en la difusión de la información veraz, unidireccional, en el que la investigación se limita a pruebas de legibilidad, utiliza al periodismo.

### **2.5.3. Modelo Asimétrico Bidireccional.**

Basado en la persuasión científica, utiliza la investigación para conocer los intereses, comportamientos y las motivaciones del público, con el objetivo de que estos acepten el punto de vista de la organización y lo apoyen. La comunicación es bidireccional: fluye hacia el público y desde el público. Asimétrica porque el emisor tiene el control del proceso comunicativo, el público solo se deja influenciar.

### **2.5.4. Simétrico Bidireccional.**

Basado en el entendimiento mutuo sin renunciar a la persuasión científica, bidireccional y simétrico, en el que la información es formativa y evaluativa de la comprensión, utiliza las ciencias sociales que le son complementarias. Este modelo de investigación se utiliza para conocer cómo el público percibe a la organización y determina qué consecuencias tiene sobre aquellos. Lo que permite asesorar a la organización sobre cómo servir mejor al interés de los públicos. (pág.103).

## **2.6. La planificación estratégica en comunicación: el Modelo RACE**

El plan estratégico de comunicación está conformado por acciones de comunicación basadas en datos debidamente planificados. Este plan se identifica mucho con el plan de mercadeo de la empresa, por lo que tienen correlación y no pueden contradecirse, por el contrario deben cumplir y respetar las políticas institucionales de la organización.

Se cree que hacer comunicación en una empresa u organización no requiere de estrategias y planificación, se lo hace de forma simplista, que “cualquiera puede hacerlo”, pero el problema radica en que no se le ha dado la importancia a la función de comunicación dentro de la gestión organizacional. Así lo sostiene DeFleur et al. (2005, p. 155):

“El estudio de la comunicación organizacional actualmente se centra en los problemas de administración y en el diseño de grupos orientados a la producción. Es entendible porque fábricas, corporaciones y otras entidades productivas están en el corazón de la institución económica de nuestra sociedad

industrial. La comunicación dentro de tales grupos tiene consecuencias significativas en el terreno social.”

La comunicación es un componente valioso e indispensable para que las organizaciones alcancen sus objetivos, lo que se pretende es dar a conocer que la gestión de la comunicación va en constante desarrollo. Es así que la planificación estratégica de la comunicación está en la cima en el ámbito profesional actual.

Empezar a comunicar en las organizaciones es una prioridad, pero de forma planificada y ejecutando los análisis adecuados sobre el entorno. Se deberá requerir una correcta planificación de la comunicación lo que compromete procesos y métodos, haciendo posible desarrollar la herramienta que marcará las estrategias de Comunicación de la institución, si estas se aplican de manera incorrecta provocará una pérdida de imagen y el deterioro de la organización.

Serrano (2008) expresó que: “En 1963, John Maston, estableció el proceso de toma de decisiones estratégicas en el ámbito de las Relaciones Públicas, el cual estructuró en cuatro etapas, a las cuales denominó con un acrónimo en base a la regla nemotécnica de RACE, (en español, IACE)”.

RACE significa que la actividad de relaciones públicas se compone de cuatro elementos clave

1. Investigación (Research) ¿Cuál es el problema o la situación?
2. Acción (Action) ¿Qué se va hacer al respecto?
3. Comunicación (Communication) ¿Cómo se informará al público?
4. Evaluación (Evaluation) ¿Se ha logrado llegar al público?  
¿Cuál ha sido el efecto? (pág. 73)

Este método se aplica tanto a las planificaciones a largo plazo como a los proyectos puntuales de relaciones públicas.

Con el método RACE, el profesional de las relaciones públicas elabora un plan de acción con su correspondiente presupuesto que será aprobado por los directivos de la empresa. En

cambio, quienes que trabajen de manera circunstancial se enfrentan a la dura realidad de las organizaciones que pueden negarles la atribución necesaria de recursos para desarrollar su propuesta.

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

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 pertenecen. DeFleur et al. (2005, p.159) encontraron que la planeación consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización.

La Planificación Estratégica de la Comunicación forma parte de los procedimientos de dirección en las organizaciones, aportando un valor esencial en una atmósfera ocupada por la digitalización tecnológica que alteran los procesos comunicativos adentrándolos en un mundo virtual cada vez más sistematizado.

Una vez investigado el medio en el que se desenvuelve la organización y con los objetivos ya establecidos deberá seleccionar las estrategias que más le convenga para lograrlos para definir los proyectos y ejecutarlos.

La función de la evaluación permitirá fortalecer la imagen de la organización y decidir cómo mejorar la atención a su público externo, analizar las dificultades y obstáculos que se pueden presentar y que podrían detener la capacidad de respuesta de la organización.

Un plan estratégico de comunicación produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, así como promoviendo la participación del receptor, para que este intervenga de manera directa en el proceso.

## **2.8 Medición y evaluación en comunicación estratégica**

“La medición y evaluación, atañe a todas las dimensiones de la gestión de comunicación y avanza más allá de la mera enunciación atractiva que dice que la comunicación contribuye a aumentar el valor de las organizaciones.” (Álvarez, 2011, p. 10)

Siempre se necesitará conocer los resultados de las planificaciones y proyectos que se implementen en las organizaciones, serán necesarios para tomar decisiones y determinar prioridades sobre los problemas que se presenten.

### **2.8.1 La función de evaluación**

Existen pocos estudios recientes sobre la planificación estratégica de la comunicación en organizaciones. Las organizaciones actualmente usan de un modo persuasivo a la comunicación.

“Abordar de manera particular una de las etapas del proceso de planificación estratégica en comunicación como la evaluación significa intentar proporcionarle al campo de estudio, conclusiones propias que lo consoliden hacia un desarrollo autónomo y genuino” (Álvarez, 2013, p. 2)

Uno de los aspectos vagamente considerados por los entendidos en la materia de Relaciones Públicas es el de la Medición Científica de los efectos de la misma, quienes se refieren a ellas de un modo separado. Las otras formas de la comunicación comercial, a excepción de la publicidad y la comunicación comercial desde un punto de vista integral no son tratados desde una perspectiva retórica.

Evaluar servirá para que las organizaciones sepan lo que son capaces de hacer con sus medios y recursos disponibles, así como también evaluar los elementos de su estructura interna que podrían mostrarse inadecuados o insuficientes a la hora de una mayor exigencia.

## 2.8.2 Medición y evaluación

Al identificar los diferentes tipos de públicos, el especialista en relaciones públicas debe elaborar un programa de comunicación basado en los objetivos que permitirán maximizar su éxito, a largo plazo y aplicando las estrategias que crea conveniente. Será necesario marcar objetivos realistas, los resultados serán medidos para determinar el éxito de los programas implementados.

En el año 2013, Alejandro Álvarez, en el V Congreso Internacional Latina de Comunicación Social, publicó: Hacia un modelo integral de medición y evaluación en Comunicación Estratégica en donde sostuvo lo siguiente:

“Quienes se desempeñan en el ámbito de la comunicación estratégica tienen, de la mano de los procesos y metodologías de investigación científica propios de las ciencias sociales, la oportunidad de crear y proponer modelos que se pueden aplicar a las prácticas y necesidades empíricas actuales”. (Alvarez, 2013, p. 5)

Si las empresas poco se preocupan de implementar un departamento de comunicación o contratar los servicios de un profesional de las Relaciones Públicas, difícilmente existirán métodos que evalúen la comunicación. Utilizarán métodos simplistas y con pocos o ningunos indicadores de análisis. Se conforman con la ejecución de las acciones, pero no prestan atención a estas, no miden resultados. Así lo confirma Álvarez (2013, p.74), la medición de la gestión de la comunicación es: la medición de la eficacia y la eficiencia de esa gestión; siendo la eficacia la capacidad de alcanzar objetivos y eficiencia, la relación entre el resultado alcanzado y los recursos empleados.

Muchos son los designados para realizar la función de comunicadores, como por ejemplo el Jefe de talento Humano, pero no conocen los métodos apropiados para transmitir información; o si los conocen no pueden utilizarlos. Viéndose obligados a acudir a los canales básicos de comunicación: Memorandos, Circulares, Hojas de Asistencia, etc.

### **2.8.3 Métodos de medición y evaluación**

La evaluación de la eficiencia de un plan de comunicación, tiene mucha similitud a las estrategias que utilizan las organizaciones para medir el impacto de sus estrategias.

Al referirnos a la cultura de la medición en la comunicación, nos damos cuenta según lo investigado que pocos son los recursos especializados existentes, hay problemas en la aplicación de las mismas, porque generalmente las empresas basan sus resultados de acuerdo a la experiencia y en resultado de la gestión diaria. No se dan cuenta que la organización puede tener grandes beneficios.

Se mide la eficacia de la comunicación en las organizaciones para saber qué nivel de reputación tiene la empresa, para informar los resultados de los programas aplicados y tomar decisiones correctivas o reforzar las ya tomadas.

Cada día hay que ser más ser estratégicos, para construir una imagen positiva de la empresa e ir enfocados hacia un plan que ayude en la gestión de comunicarse internamente y después de manera externa.

Según (Alvarez, 2013) “Son varios los métodos de medición y Evaluación:

- Medición de la producción
- Medición de la exposición
- Medición de impacto
- Medición de participación
- Auditorías
- Modelos integrales
- Medición en accidentes comerciales (pág. 86 – 99)

La evaluación consiste en comprobar los resultados obtenidos después de aplicar las estrategias de comunicación, el comunicador o especialista en Relaciones Públicas, según sus conocimientos puede ir corrigiendo lo que no funcionó del modo esperado.

## **2.9 El modelo Communication Management Bridge**

El profesional de Relaciones Públicas, aplicando sus conocimientos diagnostica las acciones y las relaciones con los públicos de forma vinculada a la misión y los objetivos de la organización; observando e interactuando, en todo momento, con los distintos entornos existentes. Cuando esto sucede la comunicación se vuelve estratégica, forma parte de los procesos de dirección transformándose en emisor de conocimientos para llevar a la empresa al ámbito competitivo y aportando un valor fundamental a la organización, siempre que se midan y evalúen dichos resultados. Desde su perspectiva, Álvarez (2013) afirma que en consecuencia, una primera propuesta de modelo integral de medición y evaluación en comunicación estratégica debería reconocer y estructurarse en tres fases para la medición y evaluación: estratégicas, táctica y operativa.

“La fase estratégica es llevada conjuntamente con el equipo directivo de la organización. La fase táctica permitirá determinar los componentes de la fase estratégica y delinear y ejecutar planes de comunicación correspondiente. 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”. (Alvarez, 2013, p. 10)

### **2.9.1 Supuestos teóricos y metodológicos**

La producción científica de materiales especializados en el campo de la comunicación casi no, el escenario es pobre. Es reducido el interés por parte de quienes tiene a su cargo la función de la comunicación en una empresa de realizar suficientes estudios en comunicación organizacional.

Quienes se desempeñen en el ámbito de la comunicación estratégica tienen la oportunidad de crear y proponer modelos que se puedan aplicar a las prácticas y necesidades empíricas actuales.

Según (Alvarez, 2013, p. 6) , al no contar con el suficiente material “Los profesionales necesitan contar con métodos más sencillos para la evaluación, para así poder derribar las barreras que dificultan el estudio generalizado de impacto de la comunicación estratégica”.

Los modelos existentes son demasiados complejos y no poseen una relación integral con los procesos de planificación que se supone crearán los efectos; al tiempo que carecen de una dinámica clara de retroalimentación.

También es contradictorio que los modelos existentes de medición y evaluación en comunicación estratégica, en su gran mayoría no han sido ampliamente adoptados como métodos apropiados sobre todo por: la falta de conocimiento que los mismos profesionales tienen sobre la medición y evaluación en comunicación estratégica y la escasa difusión y estandarización de los mismos.

Los modelos de medición y evaluación en comunicación estratégica deben pregonar una actividad continua y formativa durante el proceso y, desde luego, sumativa en términos de resultados u objetivos superiores a los propios objetivos de producción.

Las diferentes prácticas y herramientas deben ser tomadas en cuenta de forma continua, con métodos claros y sencillos de aplicar y que, aún ofreciendo diferentes puntos de vista sobre una misma realidad, sean capaces de evaluar las contribuciones definidas en la planificación estratégica en comunicación.

### **2.9.2 Fases y actividades del modelo**

La función de la comunicación, para ser más precisos, del especialista en comunicación organizacional o relacionista público no solo será el de estar en contacto con los diferentes público, sean estos empleados o clientes, deberá interactuar con todas las áreas directivas de la empresa. Es una pieza clave en toda la empresa que “Debe estar vinculado con el resto de los niveles de la organización, tanto operativos, como directivos”. (Alvarez, 2013)

La fase estratégica:

- Modelo de gestión organizacional
- Objetivos organizacionales
- Objetivos de comunicación

La fase táctica:

- Conceptualizar las variables de interés
- Dimensiones e indicadores

La fase operativa:

- Establecer niveles de medición
- Elaboración de índices
- Reportes e informes (pág. 9-10-11)

### **2.9.3 Fase estratégica: planificación de la evaluación**

Mejora la comunicación y la coordinación entre los distintos niveles y programas, y eleva las habilidades de la comunicación. (Alvarez, 2013) en su análisis dice que permite incorporar nuevos conceptos de gestión “La fase estratégica es llevada adelante conjuntamente con el equipo directivo de la organización. Se compone de tres dimensiones”

1. Modelo de gestión organizacional: Precisión de los indicadores de resultado y las herramientas o los dispositivos que el management emplea habitualmente.
2. Objetivos organizacionales: determinación clara y precisa de los objetivos y procedimientos organizacionales sobre los cuales se intenta realizar un aporte desde la gestión de comunicación estratégica.
3. Objetivos de comunicación: definición de los objetivos específicos del área de comunicación y su relación con las metas organizacionales a las cuales se intenta contribuir. (pág. 9)

### **2.9.4 Fase táctica: Diseño de la medición**

“La fase táctica permitirá determinar los componentes de la fase estratégica y delinear y ejecutar los planes de comunicación correspondientes” (Alvarez, 2013)

1. Conceptualizar las variables de interés: Implica comprender y precisar los conceptos que se van a evaluar en todos sus aspectos, condiciones y atributos. Es importante manejar un lenguaje común que permita observar elementos que luego serán puestos en común entre públicos heterogéneos. (directivos, comunicadores)
2. Dimensiones indicadores: Se deben especificar aquellos términos que conforman cada una de las variables de gestión y evaluación, a fin de reducir los niveles de abstracción y poder determinar con claridad el aporte que se está evaluando. Esta instancia permite confeccionar los dispositivos, las escalas y las herramientas que se van a emplear en el proceso de medición. (pág. 10)

### **2.9.5 Fase operativa: Medición**

Como lo indica (Alvarez, 2013), 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.

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

Implementar una cultura de medición en el área de la comunicación se refiere a las técnicas y métodos que serán aplicados al desarrollar un plan estratégico y sus resultados determinarán la eficacia de la gestión. El comunicador para saber si el trabajo está resultando bien hecho, si se están logrando objetivos deberá medir su gestión, pero no solo mide el output de la comunicación, mide también el uso de los recursos, y la satisfacción de los públicos.

### **CAPÍTULO III**

## **MARCO METODOLÓGICO PARA EL DIAGNÓSTICO DESCRIPTIVO**

Se basa en la recolección de datos y su respectivo análisis de los que se desprenden preguntas e hipótesis.

Definición que se la puede leer en el documento Definición de Metodología (2014):

“La metodología de la investigación supone la sistematización, es decir, la organización de los pasos a través de los cuales se ejecutará una investigación científica. No es posible concebir la idea de investigación sin pensar en la serie de pasos que debemos cumplir para otorgar seriedad, veracidad y científicidad a dicha investigación” (Metodología, 2014)

Quien realiza una investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural, interpretando los hechos según los significados que tienen para las personas comprometidas en ella. Utiliza y recoge información de una gran diversidad de materiales: entrevista, experiencia personal, observaciones, textos, imágenes, y otros que especifican las situaciones que serán analizadas.

La investigación cualitativa tiene como principal objetivo la comprensión, mediante la investigación los hechos. Mediante la investigación cualitativa se pretende la comprensión de las complejas interrelaciones que se dan en la realidad.

Como lo describe (Olabuénaga, 2014), la investigación con técnicas cualitativas está sometida a un proceso de desarrollo básicamente idéntico al de cualquier otra investigación de naturaleza cuantitativa. Proceso que se desenvuelve en cinco fases de trabajo:

**a). Definición del problema:** Ninguna investigación cualitativa puede iniciarse sin una definición más o menos concreta del problema. La definición del problema siempre es provisional, porque la tarea central del análisis cualitativo es averiguar si la definición está bien precisada. Definir, por tanto, no es delimitar, rodear, circunscribir con precisión un problema, sino situarse, orientarse, sumergirse, acercarse, contactar con el núcleo, el foco, el centro del mismo.

**b). Diseño de trabajo:** Tras la definición del problema es preciso elaborar un diseño o proyecto de trabajo. Una de las características fundamentales de este diseño es precisamente su flexibilidad. El diseño supone una toma de decisiones que se sabe y se

acepta de antemano. El diseño abarca y comprende todos los pasos principales de los que consta una investigación y, por lo tanto, supone la elaboración de un calendario, de una fijación de espacios y de compromisos de actuación, un presupuesto económico, un programa de trabajo y un esquema teórico explicativo.

**c). Recogida de datos:** Tres técnicas de recogida de datos destacan sobre todas las demás en los estudios cualitativos: la Observación, la Entrevista en profundidad y la Lectura de textos. El principio guía del procedimiento en la recogida de datos cualitativos es el de la inspección de primera mano que obliga al investigador a buscar la mayor proximidad a la situación, a la involución analítica de su persona con el fenómeno de estudio, a buscar el foco descriptivo y a estudiar la conducta rutinaria de cada día sin interferencias ni aislamientos artificiales. Los datos cualitativos son recogidos en aquellas situaciones en las que el observador dispone de una accesibilidad fácil para su adquisición, sin tener que recurrir a crear o fingir situaciones inexistentes en la realidad, y sin tener que recurrir a intermediarios.

d). Análisis de datos: La observación, la entrevista y la lectura son instrumentos para poder llevar a cabo el análisis, tras haber recodificado la información con su ayuda, con éxito y acierto la interpretación de las interpretaciones, o la explicación de las explicaciones. El análisis de los datos en los estudios cualitativos, consiste en desentrañar las estructuras de significación y en determinar su campo social y su alcance.

e). Informe y validación de la información: La cruz de todo estudio de investigación, tanto cuantitativa como cualitativa, es la de garantizar su validez. Se pretende, sobre todo, generar interpretaciones conceptuales de hechos que ya están a mano, no proyectar resultados de posibles manipulaciones de estos datos. El trabajo cualitativo consiste en inscribir (descripción densa) y especificar (diagnóstico de la situación), es decir, establecer el significado que determinados actos sociales tienen para sus actores, y enunciar lo que este hallazgo muestra de su sociedad, y en general, de toda la sociedad. (p. 51-80).

Se considera a la Metodología cualitativa como la manera de enfrentar el mundo empírico. El trabajo de los investigadores es desarrollar conceptos y comprender la realidad del caso de estudio de acuerdo a los datos obtenidos.

El método cualitativo obliga al investigador a permanecer en un mundo empírico real. Están destinados a asegurar un delgado margen entre los datos y lo que la gente realmente dice y hace. Observando a las personas en su vida diaria, y observando los documentos que le son proporcionados, el investigador cualitativo adquiere conocimiento directo del objeto de estudio.

### **Diseño de la investigación**

La presente investigación se puede enmarcar en un diseño de tipo exploratorio y descriptivo sobre un estudio de caso, al hablar de investigación lo que el investigador pretenderá establecer serán las relaciones entre diversos fenómenos a estudiar. En su estudio sobre diseños de investigación Gross (2014) afirma que Investigación exploratoria, se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por los que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto.

“El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas”. (Gross, 2014)

Hablamos de un estudio de tipo exploratorio descriptivo, al punto que intentaremos dar cuenta sobre el estado de la gestión de comunicación en la organización y trataremos de describir su relación con su modalidad de gestión y su relación con los objetivos de la organización.

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

## **Variables de estudio**

Una variable es “Cualquier característica o propiedad que contenga dos o más categorías posibles en las que un objeto o acontecimiento pueda ser clasificado potencialmente”. (Berganza Conde, 2005, p. 60)

En ese sentido, las variables principales del estudio que se deprenden del objetivo general son la planificación estratégica en comunicación y su impacto a los objetivos organizacionales.

### **3. Objetivos organizacionales**

Oliojoya Industria Aceitera Cía. Ltda., es una compañía eficiente e innovadora, comprometida a elaborar productos grasos derivados de aceites vegetales con altos estándares de calidad, asegurando la fidelidad de nuestros consumidores nacionales e internacionales, a través del mejoramiento continuo en sus procesos.

#### **3.1 Modelo de gestión**

Oliojoya Industria Aceitera Cía. Ltda., es una empresa ecuatoriana fundada en 2009. Se dedica a la refinación de aceite de palma y otros aceites vegetales, y se especializa en la industrialización de aceites y grasas vegetales, para el consumo humano.

Sus principales productos son: aceite vegetal, margarinas, mantecas y shortering, dirigidos al consumidor final e industrial.

Elaboran productos especializados para pequeños y grandes panaderos y pasteleros, así como, frituras para bocaditos, snacks y comida rápida.

### **3.1.1. Perfil de la organización**

Oliojoya Cía. Ltda. se especializa en la refinación de aceite de palma y la elaboración de diversos productos derivados.

La empresa nació a partir de una integración vertical de las actividades del cultivo de palma africana y extracción de su aceite crudo, impulsadas por sus compañías filiales Joya Palma y Extractora La Joya, con el propósito de alcanzar el liderazgo entre las empresas del sector.

Hace algo más de treinta años, el fundador del Grupo La Joya inició las actividades relacionadas con el cultivo de palma africana, en la primera plantación, ubicada en la Hacienda San Sebastián (La Independencia, provincia de Pichincha). Así surgió lo que actualmente, junto con otras propiedades agrícolas, constituye Joyapalma Cía. Ltda.

La expansión de estas actividades llevó al grupo a incursionar en el área agroindustrial, en 1996, con la adquisición de Extractora La Joya. En 2001, la empresa incursionó en el mercado internacional y, en 2003, se inauguró la terminal de almacenamiento en la ciudad de Esmeraldas. De esta manera, fuimos pioneros en la exportación de aceite crudo de palma, a través de este puerto.

En el año 2008, se inició la construcción de las instalaciones industriales de la refinería de aceite OLIOJOYA, última escala en la cadena de producción del aceite de palma africana. Dicha infraestructura contiene un importante terminal de almacenamiento de aceite, para venta a los mercados internacionales. Su ubicación estratégica, a pocos kilómetros del importante puerto marítimo de Esmeraldas, ha permitido la exportación de un considerable porcentaje de la producción nacional de aceite de palma africana, en los últimos años.

A inicios de 2009, luego de un exitoso proceso de montaje industrial, Oliojoya Cía. Ltda. inició sus actividades de refinación de aceite de palma africana, destinada a la obtención de diversos productos para el consumo humano, así como otros subproductos multiusos.

Actualmente, la compañía se enfrenta a un nuevo desafío: introducir sus productos en el mercado nacional e internacional, con el respaldo de los más altos estándares de calidad y la obtención de certificados conferidos por las autoridades nacionales.

### 3.1.2. Misión, Visión, Valores

- **Visión:** “Consolidarnos como una empresa líder en la elaboración de productos grasos derivados de aceites vegetales, dentro y fuera del país. Ser una compañía eficiente, innovadora, responsable con nuestros empleados, nuestros clientes, la comunidad y el medio ambiente.”
- **Misión:** “Somos una compañía eficiente e innovadora, que elabora productos de calidad para satisfacer las necesidades de los consumidores nacionales e internacionales y fomentar el desarrollo de sus empleados.”
- **Valores:** “Denominados como todo lo útil, deseable o admirable por una persona, familia, grupo, organización, región o país .Conceptúa como principios que norman las conductas y ciertos comportamientos científicos que se muestran con orgullo y se defienden.”

### 3.1.3. Cultura corporativa y estilo de liderazgo

Olojoya cuenta con una sólida cultura corporativa que define a la organización, y que permite su desarrollo y progreso para afrontar exitosamente los constantes retos que se presenten.

Quienes lideran la empresa son convencidos de que el empleado debe ser considerado como el principal cliente, se busca estimular los sentimientos de todos, sin importar el cargo que ocupen y su nivel de responsabilidad, fomentando el sentido de pertenencia e identidad y haciendo a la empresa más productiva y competitiva.

Olojoya sabe que la satisfacción, unida a la motivación y la identificación de los empleados siempre se traduce en una mejora de las ventas y en la consecución de un mayor número de clientes.

La empresa ha establecido algunos principios corporativos, que se aplican al tratar con los clientes y la comunidad:

- El cliente parte fundamental de la organización
- Fomentar la ética y la integridad para el desarrollo de las actividades
- La innovación como factor de competitividad y progreso.

### **3.2. Objetivos de negocio**

El principal objetivo de Oliojoya es consolidarse como una empresa líder en la elaboración de productos grasos derivados de aceites vegetales, dentro y fuera del país. Ser una compañía eficiente, innovadora, responsable con sus empleados, sus clientes, la comunidad y el medio ambiente.

La excelencia de sus productos se fundamenta en cuatro factores destacables:

- Innovación y enfoque en los clientes, con el fin de satisfacer sus necesidades.
- Tecnología de punta para producir aceites y grasas destinadas al consumo humano, cumpliendo las más altas normas de calidad.
- Factor humano altamente preparado y capacitado para elaborar los mejores productos, a través de las mejores prácticas.

Es una empresa que atiende las necesidades del Mercado nacional e internacional.

#### **3.2.1. Indicadores de resultado**

Las auditorías son la actividad evaluativa que intenta proveer observaciones externas al programa de BPM. Se trata de obtener señalamientos no subjetivos por el acostumbramiento, la condescendencia o la autocomplacencia.

La auditoría debe ser realizada por personal que no esté involucrado en la operación del programa. Por personal de departamentos no incluidos en el Equipo Ejecutor de BPM.

Se recomienda que las auditorías sean realizadas bimestralmente, pero pueden espaciarse según se considere conveniente.

Las auditorías deben realizarse siguiendo las listas de chequeo diseñadas con anticipación por el Equipo Ejecutor de BPM.

Cada auditoría debe concluir con un informe y una presentación oral. Las observaciones emitidas en el reporte de auditoría deben ser sustentadas antes de la ejecución de la siguiente auditoría cuando no se establezca plazo específico en el reporte.

### **3.2.2. Procedimientos de control de gestión y modelos de medición**

OLIOJOYA INDUSTRIA ACEITERA, es una empresa que ELABORA Y COMERCIALIZA ACEITES COMESTIBLES.

Previo a su elaboración se realizan controles de calidad de la materia prima, se supervisa el proceso de producción respectivo hasta el producto final que de igual manera es controlado para asegurar el cumplimiento con las especificaciones indicadas en las normas nacionales correspondientes; esto sumado a los controles que se mantiene en el almacenamiento de materia prima y producto terminado, en el transporte hasta el distribuidor, aseguran la calidad e inocuidad del envase.

La Garantía de Calidad involucra todos los aspectos que influyen en la calidad e inocuidad del producto, ambos conceptos se aseguran con las acciones realizadas tanto en la metodología de adquisición de materias primas, e insumos, como en el almacenamiento y uso de las mismas en todos los procesos para que la calidad de los productos sea la necesaria y adecuada para el uso previsto.

Según el “Informe 32” de la OMS, el Sistema de Garantía de Calidad debe asegurar:

- La consideración de los requisitos de las BPM y otras normas, para la elaboración y diseño de los productos,
- Que las responsabilidades gerenciales estén claramente especificadas en las descripciones de trabajo,

- Que se tomen las medidas necesarias para la fabricación, provisión y uso de materias primas.
- Que se realicen todos los controles, calibraciones y comprobaciones durante el proceso de elaboración de envases,
- El procesado y control adecuado para el producto terminado,
- Que ningún producto sea comercializado o suministrado antes de que las personas autorizadas hayan certificado que el lote cumple con los requisitos establecidos por las autoridades correspondientes,
- Que existan medidas que aseguren un almacenamiento y distribución adecuado por parte del fabricante, permitiendo así, el mantenimiento de la calidad durante todo el período de vida útil del producto,
- Que se establezca un proceso de auto-inspección y/o auditoria de calidad que permita regularmente evaluar la eficacia y aplicabilidad del Sistema de Garantía de Calidad.

Calidad del Personal: El personal calificado es parte fundamental en la obtención de productos de calidad, su experiencia, competencia y formación deben ser acordes con las tareas a realizar. Reconocemos la capacitación como una herramienta fundamental, una inversión cuyos frutos se reflejan en los productos que elaboramos y en el ambiente de trabajo en el que laboramos.

Las principales autoridades administrativas son responsables de cumplir el objetivo de calidad, que es asegurar que los productos sean adecuados para el uso previsto y para ello deben contar con el compromiso de todo el personal que conforma la Planta.

Calidad de los materiales: Para elaborar productos de calidad es necesario contar con materiales de calidad, estableciendo requerimientos para ellos.

### **3.3 Gestión de Comunicación**

Al gestionar la comunicación interna, significa que utilizaremos procedimientos específicos que serán aplicados a todos los públicos de la organización, todo lo relacionado a la

comunicación interna en una organización corresponde, bien al departamento de Recursos Humanos o bien a otro creado específicamente para ello, pero sin olvidar que es esencial el compromiso de la alta dirección de la organización.

“Precisamente por la importancia que tienen las comunicaciones en los sistemas organizacionales es que los problemas comunicacionales son tan fuertemente resentidos. La queja frecuente en todo sistema social, es que falta una comunicación adecuada”. (Rodríguez, 2008, pág. 155)

Al comunicarnos intercambiamos ideas y conceptos con la finalidad de informar y generar un ambiente sano, pero una comunicación fluida en las empresas genera compromiso y motivación entre los empleados y los diferentes departamentos de la empresa.

Hay que tener en cuenta la importancia de la coherencia y la confianza que genera el compromiso de las personas que se ven inmersas en los procesos de comunicación. Una comunicación con coherencia provoca confianza dentro de la organización, es importante porque afianza el compromiso de las personas.

La buena gestión en la comunicación resulta en un buen clima laboral, los empleados se convierten en agentes participativos, hay mayor y mejor integración, logrando la motivación y liderazgo de los equipos.

“El estudio actual de la comunicación organizacional gira en torno a los diseños para el flujo de mensajes e influencias, mediante los cuales la administración puede alcanzar mayor rendimiento para sí misma y para sus empleados”. (Margart H. De Fleur, 2005, pág. 155)

Las herramientas que utiliza Oliojoya para la comunicación interna son: manuales de reglamento interno, reuniones, intranet como herramienta más utilizada por su inmediatez e interactividad, revistas digitales, trípticos, revistas, etc.

Incorporar la comunicación interna a la organización posibilitará una mayor incorporación y motivación del equipo. La comunicación interna en los procesos de gestión de la empresa contribuye positivamente en la productividad de la organización; es por ello que sigue siendo uno de los grandes retos de las organizaciones.

### **3.4 Acciones de comunicación**

Para que la comunicación dentro de una empresa sea exitosa se requiere de lineamientos de acción los que deben ser sistémicos, como por ejemplo el manual de calidad.

OLIOJOYA es una compañía eficiente e innovadora, comprometida a elaborar productos grasos derivados de aceites vegetales con altos estándares de calidad, asegurando la fidelidad de nuestros consumidores nacionales e internacionales, a través del mejoramiento continuo en nuestros procesos.

Ha implementado un sistema de gestión de calidad en la empresa aplicando requerimientos de la legislación ecuatoriana e internacional, en cuanto a Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) en productos procesados.

Provee información técnica y recomendaciones prácticas para la implementación de un sistema de aseguramiento de la calidad e inocuidad de productos elaborados que serán utilizados para la industria alimenticia.

Para cumplir el objetivo general, en implantación de BPM (buenas prácticas de manufactura), se involucra a todo el personal de la empresa, así como a todas nuestras actividades.

Otra de las herramientas de gran importancia en la gestión estratégica de comunicación son los actos u eventos donde prima la interacción, como por ejemplo: fiesta de fin de año, encuentros generales de comunicación, aniversario de la empresa, días conmemorativos, convenciones, etc.

También se puede nombrar las reuniones de dirección, reuniones de área, etc.

Este tipo de comunicaciones favorecen enormemente la comunicación, permitiendo conocer la opinión, preocupaciones, reclamos, críticas y sugerencias de los empleados.

Todas estas acciones tienen un objetivo: el enfoque al cliente, satisfacer sus necesidades esforzándose para cumplir con sus expectativas.

Lamentablemente no posee vínculos con la prensa local, impidiendo que la empresa esté presente en el diario acontecer de la comunidad, pudiendo beneficiarse y establecer relaciones a través de la publicidad, este método es muy empleado por muchos para promocionar sus productos o para transmitir una imagen positiva a la comunidad. No se debe olvidar estos medios habrá que aprovecharlos al máximo porque son seguidos por casi toda la colectividad y tienen mucha credibilidad entre las diferentes audiencias.

### **3.5 Planificación Estratégica**

Es una potente herramienta con que cuenta una organización para exteriorizar su punto de vista sobre cómo debe ser el mundo, una oportunidad para detallar temas que estiman son claves, y muestran sus ideas sobre cómo deben ser acordados y resueltos efectivamente. No se trata de adaptarse al entorno, sino de crear un futuro deseado, de ver cómo quiero que sea el mundo y qué tipo de organización es la más idónea para actuar en ese nuevo entorno.

“Como en toda relación entre dos partes, es posible que haya equilibrio entre lo que una y otra invierten en ella. En otras palabras, puede haber alto reconocimiento por parte de la empresa, que se corresponde equilibradamente con un alto compromiso ofrecido por los trabajadores.” (Rodríguez, 2008, pág. 150)

En Oliojoya Industria Aceitera cía. Ltda., saben que la comunicación estratégica debe ser entendida como un tratamiento inclusivo que permitirá trazar una línea de propósitos para pretender lograr los objetivos.

Están conscientes que el proceso de comunicación compromete a la mayoría de los actores de la empresa, ya que el grado de adhesión dependerá en gran medida del nivel de participación con que se implemente.

Aplicar una adecuada comunicación estratégica requiere de una adecuada planificación por parte de los directivos de Oliojoya, al no tener un departamento que se dedique a estas funciones, entendiendo primero deben analizar el entorno en el que se desenvuelven y fijar

objetivos a corto y largo plazo, seleccionar las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y definir los proyectos a ejecutar para el desarrollo de esas estrategias.

Para lograr esa adecuada planificación es indispensable fortalecer la imagen de liderazgo de la organización y determinar cómo mejorar la atención a su público externo, tomando en cuenta cuáles serán las demandas que plantee el entorno y el tipo de dificultades y obstáculos que pueden entorpecer la capacidad de respuesta de la organización.

Lo primero que deberán considerar es que las fortalezas y debilidades del ambiente interno de la organización también deben ser tomados en cuenta, sobre todo determinar qué es capaz la organización de hacer con los medios y recursos disponibles, así como los elementos de la estructura interna que podrían mostrarse inadecuados o insuficientes a la hora de una mayor exigencia por parte del público externo en cuestión.

### **3.5.1 Diagnóstico**

Oliojoya es una empresa que brinda productos de excelente calidad, por eso necesita lograr un proceso de circulación de sus mensajes con amplio sentido estratégico, que cuenten con una guía comunicacional de cómo enfrentarse a nuevos públicos.

El diagnóstico es también una herramienta que nos permite indagar las dificultades y vacíos que pueda presentar una organización, empresa, comunidad, institución o grupo de personas.

En el diagnóstico realizado a Oliojoya, encontramos una serie de problemas, que presentaremos en este informe y que seguiremos desarrollando en nuestro análisis.

Exponemos algunos de los problemas encontrados:

- No poseen un departamento de Comunicación.
- No posee vínculos con la prensa local, impidiendo que la empresa esté presente en el diario acontecer de la comunidad.
- El departamento de ventas funciona a la perfección, no quedan dudas de la excelente gestión empresarial que ha contribuido a ubicar a la empresa entre las

mejores en el Ecuador, sin embargo el departamento de comunicación ofrecería un apoyo estratégico en la presentación de la empresa tras la marca.

- No se han hecho estudios para una planificada inversión en publicidad a corto plazo.
- Olojoya es una marca que está muy bien posicionada en el mercado, pero es necesario estar constantemente reforzando planes de comunicación (Publicidad externa, relaciones públicas, etc).

### **3.5.2 Acción**

Dar prioridad a los problemas encontrados que pueden afectar la dinámica de los demás procesos. Según los problemas identificados daremos paso a la priorización para hallar el problema central de la investigación.

#### **3.5.2.1 Estrategias de Comunicación**

Proyectar una estrategia de comunicación congruente donde la meta comunicar de manera eficaz es un punto primordial para Olojoya Industria Aceitera Cía. Ltda.. Teniendo en cuenta la variedad de públicos a los cuales la empresa se dirige, así como los múltiples mensajes que debe transmitir, su estrategia de comunicación deberá enlazar este conjunto de posibilidades en torno a una directriz clara y constante. Lo confirma Achua (2010, p. 159), la verdadera comunicación se presenta solo cuando todas las partes entienden el mensaje (la información) desde la misma perspectiva (el significado). Así, las comunicaciones son cruciales para el éxito organizacional.

Olojoya se encuentra implementando uno de sus más ambiciosos proyectos que involucra total capacitación al personal y adquisición de nuevas maquinarias de última tecnología, existe comunicación interna, pero no es muy elaborada, se sigue la línea jefe - empleado. No disponen de un departamento de comunicación, no la gestionan correctamente lo que los perjudica gravemente, el error de subestimar la comunicación o dedicarle poco tiempo traerá consecuencia negativas a la empresa.

Para establecer su estrategia de comunicación, es conveniente definir varios puntos precisos que respondan a sus objetivos primordiales y minimicen sus gastos. Conviene planear el conjunto de las acciones y costos asociados y medir los resultados obtenidos regularmente.

La estrategia de comunicación debe garantizar la obtención de los resultados previstos y maximizar las ganancias de las operaciones de inversión.

### **3.5.2.2 Objetivos de resultado**

“Hoy en día se atiende a criterios de más participación e integración de todos en la empresa. Todos vamos en el mismo barco. Se requiere un capitán, unos oficiales y una marinería. Toda empresa, para una buena gestión, ha de funcionar con planes y objetivos a lograr. Aplicará, después, todos los recursos humanos, materiales y económicos necesarios para conseguir alcanzar esos objetivos fijados”. (Orrego, 2014)

En Oliojoya la comunicación interna es imprescindible para que todo el personal, al nivel que sea necesario, conozca cuáles son sus planes, los objetivos a alcanzar y que el empleado sepa su grado de participación.

Si la comunicación interna no es la adecuada, el personal no sabrá a donde se dirige la empresa. Esta situación, normalmente, inviabilizará los planes y oscurecerá los objetivos a alcanzar.

El resultado que persigue Oliojoya Cía. Ltda. es aumentar la satisfacción del cliente, mediante una herramienta que permita gestionar la calidad de forma que se convierta en un proceso de mejora continua. Asumir conciencia preventiva, previniendo los posibles errores, proponiendo soluciones, comunicándose eficazmente, identificándose con los objetivos de la empresa.

### 3.5.2.3 Objetivos de producción

La compañía Oliojoya se enfrenta a un nuevo desafío: introducir sus productos en el mercado nacional e internacional, con el respaldo de los más altos estándares de calidad y la obtención de certificados conferidos por las autoridades nacionales.

- Planear las actividades del departamento de acuerdo con la política de calidad, Misión, y Visión de la empresa.
- Incrementar la eficiencia, productividad y disminuir los desechos.
- Establecer pautas y orientaciones técnicas de carácter general que propicien un adecuado control del sistema de calidad.
- Promover y efectuar acciones de capacitación, adiestramiento, asistencia técnica, para optimizar los recursos económicos que le permitan a la empresa el logro de sus objetivos.
- Incentivar al personal que con sus ideas contribuya a la mejora continua.
- Desarrollar equipos de trabajo para la solución de problemas, interactuar, generar alianzas o convenios entre las investigaciones de los equipos con otros departamentos.

La carencia de estrategias comunicativas en el ámbito laboral genera lentitud en los procesos y en las respuestas. Debido a una ineficiente comunicación organizacional, se originan múltiples problemas y aspectos negativos que afrontan los grupos de trabajo en las empresas, los cuales traen consigo desventajas que pueden afectar significativamente el desarrollo empresarial.

Entre los problemas más representativos y que se generan a menudo debido a la falta de comunicación son en primer lugar, el descontento del personal ya que se empiezan a dar malos entendidos, información errada e incoherente de lo que en realidad se quiere dar a entender provocando así fuertes conflictos entre las personas.

Por este motivo, se considera vital que todas las empresas y organizaciones realicen auditorías de comunicación, es decir, planteen diagnósticos y análisis de la comunicación interna, como es su procedimiento, quienes intervienen en el proceso, como se evalúa, si se logran los resultados; todo esto con el fin de identificar las deficiencias y aspectos por mejorar relacionados con la comunicación.

### **3.5.3 Comunicación**

“La comunicación ocurre cuando un organismo (la fuente o emisor) codifica la información dentro de una señal que pasa a otro organismo (el receptor), quien codifica la señal y es capaz de responder apropiadamente”. (Kearney, 2005, pág. 6)

#### **3.5.3.1 Política de Comunicación**

“En las organizaciones se busca lograr aumentar la eficiencia de las comunicaciones. Hemos visto, al hablar de diseño organizacional, que parte importante de este diseño consiste en delimitar los canales y responsabilidades de la comunicación” (Rodríguez, 2008, pág. 167)

Se deben crear parámetros en los que se establezcan relaciones no solo entre las personas de la organización sino en las áreas que la componen, incluyendo a la gerencia con todos los trabajadores con el fin de aplicar acciones de comunicación para llegar a los objetivos fijados.

Además establecer referentes para saber cómo debe relacionarse la organización con sus diferentes tipos de público.

Contar con una política de comunicaciones significa que las personas relacionadas con la organización encontrarán en ella un sustento ético, lo que repercutirá además en la confianza que esas personas tengan hacia la compañía, su gestión y los productos o servicios que realiza Oliojoya Cía. Ltda. Es una empresa interactiva, de modo que las personas que la componen están en una interacción funcional constante, orientada a la realización de los objetivos fijados formalmente.

No cuenta con el apoyo estratégico de un departamento de comunicaciones, pero en compensación la empresa se apoya en varios principios que son frecuentemente aplicados:

- A cada jefe se le debe asignar responsabilidades precisas y claras.
- La responsabilidad debe llevar siempre aparejada la autoridad correspondiente.
- Debe ser delegada toda autoridad que pueda ser desempeñada en forma segura y adecuada por un jefe o empleado de menor jerarquía.

- La responsabilidad del subordinado hacia su superior por la autoridad recibida, mediante la delegación, es absoluta y ningún superior puede eludir la responsabilidad por las actividades de su subordinado.
- Todo cambio de responsabilidad de un puesto debe ser conocido por las personas a quienes involucre.
- Para asegurar el cumplimiento de las funciones delegadas, se consigna la obligación de suministrar informes acerca de la gestión realizada.
- Sólo las decisiones que no puedan ser adoptadas en un determinado nivel deben ser remitidas hacia uno superior.
- No deben darse órdenes a los subalternos omitiendo la vía del jefe responsable.
- Ningún jefe o empleado que desempeñe un solo puesto en la organización debe estar sujeto a recibir órdenes de más de una fuente.
- Las observaciones críticas a los empleados deben hacerse, siempre que sea posible, en privado y en ningún caso en presencia de jefes de igual o menor categoría.
- Toda situación planteada respecto del personal dependiente de la gerencia general requerirá siempre la aprobación del jefe inmediato superior.

### **3.5.3.2. Programas y acciones**

Olijoya Cía. Ltda. Empresa Aceitera, es una empresa que a pesar de contar con la más moderna tecnología, sus clientes y consumidores siguen valorando los productos que elaboran, guiándose por sus sentidos y por la funcionabilidad de los mismos. Por ello, cuenta con prácticas instalaciones diseñadas para la evaluación funcional de nuestros productos en el campo de Aceites, mantecas y margarinas para la producción de Frituras, panadería, pastelería.

La empresa cuenta con mecanismos y flujos de comunicación. Pero no tiene habilitado un departamento de comunicación que permitan mejorar los flujos de información, tanto interna como externa.

Así mismo se preocupa de elaborar procedimientos de coordinación que aseguren la correcta y fluida transmisión de instrucciones y acciones dentro de la organización.

Oliojoya Cía. Ltda. a pesar de no tener un equipo especializado en comunicaciones, está convencida que la comunicación interna también es una herramienta de gestión, pues le puede servir para la mejora de la eficiencia, como transmisor de la cultura organizativa, como herramienta de resolución de conflictos, y como elemento integrante de la estrategia de calidad organizativa.

### **3.5.3.3. Medios de Comunicación**

Los medios de comunicación según dice Arango (2014), en su biblioteca virtual, son instrumentos utilizados en la sociedad contemporánea para informar y comunicar mensajes en versión textual, sonora, visual o audiovisual. Algunas veces son utilizados para comunicar de forma masiva, para muchos millones de personas, como es el caso de la televisión o los diarios impresos o digitales, y otras, para transmitir información a pequeños grupos sociales, como es el caso de los periódicos locales o institucionales.

La empresa actualmente no posee vínculos con la prensa local, impidiendo que la misma esté presente en el diario acontecer de la comunidad.

Es necesario que empiece a tomar conciencia de que a través de los medios de comunicación formará parte de la sociedad y su realidad. Porque son estos los que permitirán establecer procesos de intercambio de conocimientos y debates de carácter social.

Las herramientas de la comunicación utilizadas por OLIOJOYA son:

- Las Reuniones.
- Las Capacitaciones constantes
- Las Redes Internas (Intranets).
- Actividades sociales para la familia.
- Concursos y Premios.

El Plan de Comunicación en la empresa se hace imprescindible para cualquier empresa, grande o pequeña. La supervivencia de las empresas depende de ello, pues colaborará en la motivación de los trabajadores y en la eficiencia de sus recursos.

## **Evaluación**

Desde la perspectiva de la comunicación interna en OLIOJOYA INDUSTRIA ACEITERA, se puede concluir que los trabajadores conocen y dominan los objetivos personales y organizacionales; se les retroalimenta a través de la evaluación del desempeño, y se establecen adecuadas relaciones interpersonales, a nivel de individuos, de grupos y de jefes y subordinados; no obstante hay que seguir insistiendo en la participación, como una forma de enriquecer las decisiones y de incrementar el compromiso de los trabajadores para con las metas de la organización.

### **3.5.4.1. Planificación de la evaluación**

Establecer un procedimiento para identificar las no conformidades e implementar acciones preventivas, correctoras y correctivas con el propósito de evitar la aparición de no conformidades potenciales y eliminar las no conformidades existentes.

#### **Alcance**

Este procedimiento se aplica a todas las no conformidades que existan o que se puedan presentar en el SGCBPM (Aseguramiento de la Calidad para Buenas Prácticas de Manufactura).

#### **Definiciones:**

**No Conformidad.** Es el no cumplimiento de un requisito especificado o que pudiera crear las posibilidades de una alteración en los procesos. La no conformidad puede ser existente (que ya sucedió o que está sucediendo) o puede ser potencial (que puede suceder).

**Promotor / Auditor.** Es la persona que promueve la acción remedial o correctiva para eliminar la no conformidad existente o una acción preventiva para eliminar una no conformidad potencial.

**Acción Correctiva.** Es una acción emprendida para eliminar las causas de una no conformidad, de un defecto u otra situación no deseable existente, con el propósito de evitar que vuelva a ocurrir.

Acción Preventiva. Es una acción emprendida para eliminar las causas de una posible no conformidad, de un defecto u otra situación no deseable existente, con el propósito de evitar que ocurra.

Acción Correctora. Es una acción emprendida para eliminar una no conformidad, un defecto u otra situación no deseable existente pero sin análisis de las causas que la promovieron.

#### **3.5.4.2. Diseño de medición**

En Producción la persona que identifique la no conformidad existente o hallazgo, se convierte en el Iniciador, quien debe comunicar de inmediato al RD (responsable de la dirección) quien se transforma en Promotor/Auditor. El RD (responsable de la dirección) identifica al responsable del proceso en donde se ha detectado la no conformidad y le comunica.

El RD (responsable de la dirección) solicita al responsable de la no conformidad detectada las acciones correctoras y/o correctivas para eliminar la no conformidad. Para indicar estas acciones el responsable realiza un análisis de causa y efecto e indica su fecha de cumplimiento. Firman como compromiso de las acciones. El responsable de la no conformidad detectada o su delegado es el encargado de implementarlas.

El RD (responsable de la dirección) da el seguimiento a la implementación de las acciones correctoras y/o correctivas, indicando en el casillero respectivo la fecha, el avance y cualquier observación sobre su implementación. Al final del cumplimiento firma en el casillero.

#### **3.5.4.3. Medición**

El RD (responsable de la dirección) verifica la efectividad de las acciones correctoras y/o correctivas detalladas en el registro, e indica la fecha de la verificación y cualquier observación. Además comunica al GG (gerente general) para su conocimiento.

Una vez firmada la sección de “verificación de la efectividad de las acciones” en el registro, se entenderá como cerrada la no conformidad.

Al final el RD (responsable de la dirección) archiva el original del informe y los respaldos que demuestran la eliminación de la no conformidad detectada. El responsable de la no conformidad también archiva la copia del informe.

El RD (responsable de la dirección) registra los datos importantes para controlar la eliminación de todas las no conformidades utilizando el formato respectivo.

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

(Conde & García, 2005, p. 117) señala que “En relación a las técnicas cualitativas, éstas pretenden recoger el significado de la acción de los sujetos. Se trata de captar los motivos, los significados, las emociones y otros aspectos subjetivos de las acciones e interacciones de los individuos y los grupos”.

### **Análisis Documental**

**Página web:** <http://www.oliojoya.com/index.php>

Oliojoya Cía. Ltda. Industria Aceitera cuenta con una página web de diseño atractivo, de fácil y rápida navegación en la que el usuario encuentra fácilmente la información que busca y con actualizaciones constantes de contenido



- Nuestros productos
- Nuestra empresa
- Salud y nutrición
- Novedades
- Negocios
- La palma y sus procesos
- Contactémos

Salud y nutrición



**BENEFICIOS DE LA PALMA**

El aceite de palma es un producto libre de ácidos grasos, que contiene varios nutrientes y, por tanto, es una fuente de grasa beneficiosa para el consumo humano.

El consumo adecuado de aceite de palma y sus derivados (margarina doméstica, industrial, etc.) contribuye a una dieta equilibrada. La presencia de nutrientes como grasas o lípidos en la alimentación diaria, son esenciales para la salud, el crecimiento y el desarrollo del ser humano.

[>> más información](#)



novedades

m  
m

[>> más información](#)

- ▶ **Infórmate, que pasa en Oliojoya**
- ▶ **Recetas**

Fig. 3.1 Página web: <http://www.oliojoya.com/index.php>  
Fuente: Oliojoya

## Revistas institucionales

Tienen un diseño atractivo, físicamente son la carta de presentación de la empresa, en la cual explica al lector con un mensaje claro y conciso quiénes son, qué ofrece y a qué se dedica la compañía.

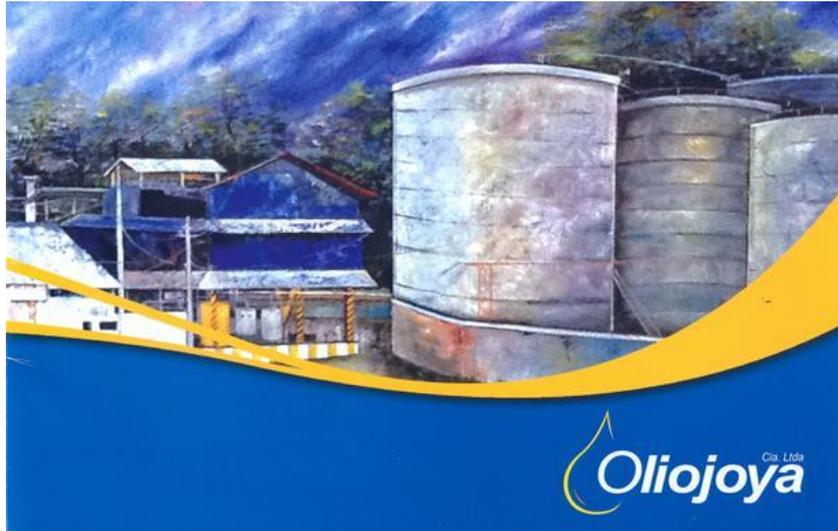


Fig. 3.2 Revista de la empresa

Fuente: Oliojoya



Fig. 3.3 Revista de la empresa

Fuente: Oliojoya

### Tomas fotográficas de la planta procesadora Olojoya

Para complementar la investigación los directivos facilitaron realizar tomas fotográficas de la planta procesadora, desde los tanques de almacenamiento de aceite de palma, hasta el envasado de sus productos.



Fig. 3.4 Tanques de almacenamiento de aceite

Fuente: Olojoya



Fig. 3.5 Tratamiento de purificación del aceite puro de palma

Fuente: Olojoya



Fig. 3.6 Filtro separador de aceites y grasas

Fuente: Oliojoya



Fig. 3.7 Planta de envasado de productos (aceites, mantecas y margarina)

Fuente: Oliojoya



Fig. 3.8 Área de refinación  
Fuente: Oliojoya



Fig. 3.9 Producto elaborado  
Fuente: Oliojoya



Fig. 3.10 Laboratorio químico de la planta procesadora  
Fuente: Oliojoya

## Diagrama de macroprocesos

Olojoya Cía Ltda. Industria Aceitera, mediante su diagrama de procesos, representa gráficamente como está conformada su estructura y la relación con los diferentes procesos del sistema de gestión de la misma empresa.

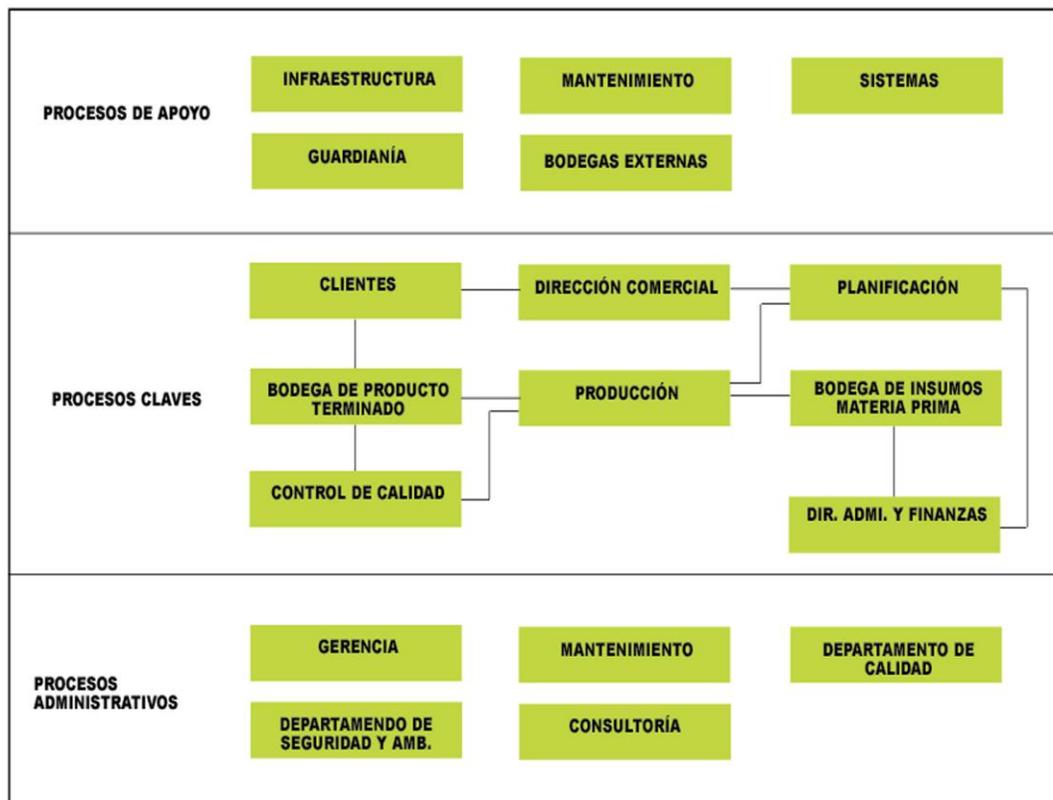


Fig. 3.11 Diagrama de macroprocesos

Fuente: Olojoya

### 3.6.1 Técnicas de Investigación

#### Entrevista semiestructurada

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

Para la presente investigación utilizaremos un banco de preguntas para la recolección de información, las cuales fueron obtenidas del gerente general, Director Comercial, Director de Producción y Jefa de Talento Humano. Las preguntas son abiertas y el objetivo principal es que los interlocutores brinden la mayor cantidad de información posible:

#### A. FASE ESTRATÉGICA

##### 1. MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL

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

##### 2. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

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

- 2.2. ¿Existen planes operativos de comunicación que estén en relación directa con los planes operativos de la organización?
- 2.3. ¿La organización ha determinado indicadores claros y precisos para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos.

### 3. OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN

- 3.1. ¿Cuáles son los objetivos de comunicación definidos para el programa XXX?
- 3.2. ¿Realizaron algún estudio previo para definir que los objetivos de comunicación se ajusten a las necesidades de la organización?
- 3.3. ¿Existe correlación directa entre los objetivos de comunicación definidos y los objetivos de la organización?
- 3.4. Teniendo en cuenta que los objetivos de producción se establecen para llevar adelante el plan/programa de comunicación determinado: ¿el programa XXXX, ha previsto estos objetivos de producción que posibilitan verificar de manera continua su cumplimiento?
- 3.5. ¿El área de comunicación ha participado en el diseño y propuesta de los objetivos de producción?

## B. FASE TÁCTICA

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

- 1.1. ¿El programa XXXX ha sido determinado a partir de las variables propuestas en los objetivos organizaciones?
- 1.2. ¿Existe claridad conceptual (todo los actores involucrados comprenden el alcance) sobre las variables de comunicación sobre las cuales se pretende gestionar?

### 2. INDICADORES A MEDIR DE LOS OBJETIVOS DE RESULTADO

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

## C. FASE OPERATIVA

### 3. NIVELES Y DISPOSITIVOS DE MEDICIÓN

- 3.1. ¿Existía un diagnóstico inicial sobre el estado actual del cumplimiento de los objetivos propuestos para el Programa que permita determinar de manera comparativa los niveles de mejora?
- 3.2. ¿Al momento de medir resultados, se plantearon escalas para graduar la variación y agrupar las mediciones?
- 3.3. ¿Se tienen claridad respecto de las diferencias que existen entre el diagnóstico inicial (6.1) y las metas que se pretenden alcanzar?
- 3.4. ¿Cómo se midieron los cambios en las variables de comunicación gestionadas?
- 3.5. ¿Qué instrumentos se emplearon para medir la variación y los resultados alcanzados para cada objetivo de comunicación?
- 3.6. ¿Existió un procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición durante y posterior a la ejecución del programa de comunicación?
- 3.7. ¿Se han tenido en cuenta, al momento de ejecutar el programa de comunicación, instancias y procedimientos para medir los resultados durante y finalizada la acción?

### 4. TRATAMIENTO DE RESULTADOS.

- 4.1. ¿Se han procesado los datos obtenidos de las mediciones realizadas?
- 4.2. ¿Se han analizado los datos en función de los objetivos de comunicación, indicadores y metas a lograr? ¿Cómo se lo hizo?
- 4.3. ¿Se han evaluado los resultados obtenidos en relación con los objetivos organizacionales e indicadores seleccionados?

### 5. REPORTES E INFORMES

- 5.1. ¿Se han elaborado informes con los logros obtenidos en relación a los objetivos propuestos, empleando para ello los indicadores y metas establecidas?
- 5.2. ¿Se han propuesto recomendaciones de mejora de modo tal que puedan ser tomados como objetivos de comunicación para futuras planificación?
- 5.3. ¿Realizaron reportes sobre los resultados? ¿A quién se los presentaron?

### **c) Observación**

Finalmente, de modo complementario se sugiere el empleo de la técnica de la observación. La observación deberá ser de tipo directa no participante, mediante la cual se procure 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. De acuerdo con Conde & García, (2005, p. 279) la observación “Implica una serie de procedimientos de obtención de datos empíricos sobre las conductas y los fenómenos sociales. Para que se convierta en una técnica científica debe ser sistemática, de manera tal que pueda ser replicada por otro investigador”.

#### **3.6.2 Instrumentos de investigación**

Para la presente investigación se utilizó el siguiente instrumento:

Cuestionario: El cuestionario aplicado fue previamente seleccionado y avalado, el mismo que posteriormente se lo adapto a las necesidades de formación del medio, de la misma forma se aplicó el instrumento fundamentalmente, considerando la Ley Orgánica de Educación Intercultural.

El fin de utilizar el cuestionario, es recoger información valiosa de la institución, para una vez aplicado los métodos cuantitativos y cualitativos poder identificar las necesidades que tiene la industria OLIOJOYA INDUSTRIA ACEITERA.

Nuestro objeto de estudio:

OLIOJOYA INDUSTRIA ACEITERA

Objetivos de la observación:

- Analizar el proceso de planificación estratégica en comunicación a partir de un modelo para la medición y evaluación.
- Observar crítica y cuidadosamente
- Registrar los datos observados
- Analizar e interpretar los datos
- Realizar conclusiones

Esta herramienta nos permite indagar las dificultades que pueda presentar la organización al no contar con el adecuado departamento de comunicación.

Siendo la comunicación un instrumento de gestión que poseen las empresas actuales para innovar, mejorar la calidad de la dirección y propiciar la toma de decisiones. Encontramos determinadas situaciones que permitieron identificar unas cuantas problemáticas asociadas a la comunicación interna de la organización.

Los canales que se utilizan para transmitir el mensaje de las Políticas de calidad, Buenas Prácticas de manufactura son varios. A través del Gerente general, Talento humano y Jefe de Producción.

El presente trabajo tiene como misión insistir en la adecuación de un departamento de comunicación, no solo en esta empresa sino en todas las demás, teniendo en cuenta la premisa: Toda organización produce mensajes, y es necesario canalizar estos mensajes, el manejo de estos ayudará a optimizar la gestión de la organización.

La aplicación de las comunicaciones corporativas no se ha desarrollado en su totalidad, un especialista en comunicaciones facilitará la cohesión en las diferentes áreas de la empresa y ayudará en la consecución de los objetivos organizacionales. Los llamados a generar este tipo de comunicación capaz de transmitir una visión clara y los objetivos principales, bajo la supervisión de los involucrados mencionados en líneas anteriores, son los trabajadores del departamento de comunicación.

Lo que hará que: internamente exista una mayor identificación de los trabajadores y la respectiva cohesión de valores, propios de la cultura organizacional de la empresa. Externamente se comunicará con clientes potenciales, aportando credibilidad y positivismo.

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

#### 4. **Determinación del modelo de gestión organizacional**

Actualmente es imposible sacar al mercado productos sin hacer una exhaustiva investigación, se debe estar seguro de saber lo que el cliente quiere y satisfacer sus necesidades, ellos tienen el poder de llevar a la empresa al éxito o a la ruina.

Cada día la competencia aumenta más y ese es el motivo por el que las empresas tienen que estar preparadas para aplicar todos sus conocimientos. OLIOJOYA INDUSTRIA ACEITERA, ante la exigencia de calidad de parte de los consumidores de sus productos, y para proteger la salud de los mismos al llevar a cabo su compromiso fundamental de ser sanos y seguros, ha puesto en marcha el desarrollo e innovación de su planta productora de aceites y mantecas, normando sus actividades dentro de la empresa, con la finalidad de mantener un ambiente de trabajo idóneo para sus empleados.

##### **4.1 Filosofía**

OLIOJOYA es una compañía eficiente e innovadora, comprometida a elaborar productos grasos derivados de aceites vegetales con altos estándares de calidad, asegurando la fidelidad de nuestros consumidores nacionales e internacionales, a través del mejoramiento continuo en nuestros procesos.

Actualmente, la compañía Oliojoya se enfrenta a un nuevo desafío: El **Ing. Mario Alzamora, Gerente**, nos indica que la meta de la empresa es introducir sus productos en el mercado nacional e internacional, con el respaldo de los más altos estándares de calidad y la obtención de certificados conferidos por las autoridades nacionales.

Lo que los ha llevado a imponer ACCIONES PREVENTIVAS Y CORRECTIVAS PARA EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD. Y la obligación de cumplir con las BPM Buenas Prácticas de Manufactura, dada la variedad de productos, clientes, demanda de servicios y su preocupación por la salud del consumidor, por lo que todos sus productos tienen los atributos de calidad e inocuidad.

## 4.2 Objetivos

**General:** Implementar un sistema de gestión de calidad en la empresa aplicando requerimientos de la legislación ecuatoriana e internacional, en cuando a Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) en productos procesados de polietileno.

**Específicos:** Proveer información técnica y recomendaciones prácticas para la implementación de un sistema de aseguramiento de la calidad e inocuidad de productos elaborados que serán utilizados para la industria alimenticia.

Establecer los procedimientos, especificaciones y registros para el seguimiento y control de los procesos de fabricación requeridos en las BPM.

Contribuir a la mejora continua de los procesos de fabricación implementando BPM, como prerequisites para sistemas de aseguramiento de la calidad avanzados.

Para cumplir el objetivo general, en implantación de BPM (buenas prácticas de manufactura), se involucra a todo el personal de la empresa, así como a todas nuestras actividades.

El objetivo fundamental del mismo es, además de la implementación de BPM en la empresa, aumentar la **satisfacción de los clientes**, mediante una herramienta que les permita gestionar la calidad de forma que entremos en un proceso de mejora continua.

**DEBEMOS ASUMIR LA CONCIENCIA PREVENTIVA Y DE MEJORA CONTINUA, PREVIENIENDO LOS POSIBLES ERRORES, PROPONIENDO SOLUCIONES, COMUNICÁNDONOS EFICAZMENTE, IDENTIFICÁNDONOS CON LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA.**

## 4.3 Responsabilidades

Del Gerente General: Ing. Mario Alzamora

- Definir y difundir la misión, visión, valores y la política de calidad e inocuidad.

- Establecer su compromiso con el SGCBPM.
- Establecer los objetivos de calidad e inocuidad.
- Nombrar a su representante frente al SGCBPM.
- Definir la estructura organizacional, las responsabilidades y autoridades frente al SGCBPM.
- Proveer los recursos necesarios para el desarrollo, implantación y mantenimiento del SGCBPM.
- Revisar periódicamente el SGCBPM.
- Someter a actualización los SGCBPM.
- Aprobar el Manual de SGCBPM.
- Aprobar la calificación y la clasificación de proveedores.

Del Jefe de Producción: Ing. Roberto Quinde

- Dirigir las funciones administrativas del área de Producción que tengan que ver con el SGCBPM.
- Coordinar con los responsables de las distintas áreas las operaciones que afecten al SGCBPM.
- Asegurar que la calidad e inocuidad de los insumos, materiales y empaques adquiridos y de los productos fabricados reúnan todos los requisitos del sistema de calidad.
- Capacitar o delegar la capacitación al personal involucrado en cada procedimiento y en la ejecución del mismo.
- Atender los reclamos y consultas del Jefe de Ventas.
- Proporcionar el perfil necesario para los integrantes del grupo de producción.
- Realizar el Plan de Limpieza y Saneamiento de la Planta bajo POES.
- Elaborar y/o coordinar la elaboración de los procedimientos e instructivos necesarios.
- Revisar periódicamente los registros de control de los procesos de producción.
- Efectuar el seguimiento en la ejecución de las acciones remediales, correctivas y/o preventivas y comunicarlas al Gerente General.
- Mantener un adecuado control de la documentación del SGCBPM a su cargo.
- Realizar requisición de materiales para el funcionamiento normal del área.

## Del Representante de la Dirección

- Mantener un adecuado control de la documentación del SGCBPM.
- Coordinar el desarrollo y ejecución de todos los procedimientos para la implementación del SGCBPM y la obtención de la certificación en BPM.
- Revisar, aprobar, actualizar y distribuir el Manual de Calidad y los procedimientos.
- Coordinar la capacitación para el manejo y aplicación del Manual de Calidad.
- Revisar, emitir, distribuir y controlar los documentos internos del SGCBPM
- Implementar el sistema de acciones correctivas y preventivas.
- Planificar y coordinar las auditorías internas y externas del SGCBPM.
- Informar a la Gerencia General los resultados del SGCBPM y del cumplimiento de los objetivos respectivos.
- Representar a la empresa en los aspectos internos y externos que requiera el SGCBPM.
- Coordinar cursos de capacitación para la implementación y mantenimiento del SGCBPM.
- Mantener los respaldos informáticos del SGCBPM.

## 4.4 Fase estratégica

### OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN DEL SISTEMA

El objeto de este Manual de Calidad es servir como documento básico para la implementación de BPM en OLIOJOYA, incluyendo su alcance, la justificación de cualquier exclusión del cumplimiento de los requisitos del CODEX ALIMENTARIO para Ecuador y la referencia a los documentos de desarrollo de lo especificado en los Procedimientos de Calidad.

### NORMAS DE REFERENCIA Y PARA CONSULTA

El MANUAL DE CALIDAD se ha desarrollado en base a los requisitos contenidos en BPM según norma 3253 emitida el 04 de noviembre del año 2002.

Además, se da cumplimiento a todas las normas legales y reglamentarias de aplicación en el Sector Alimenticio, como son:

- Código Alimentario, Capítulo II: Condiciones de las Fábricas y Comercio de Alimentos. Art. 12 a 23; pertinente a establecimientos en general (1998).
- Manual de BPM Norma 3252, equipamiento de trabajo e higiene Art.2.2; las personas que intervengan en la manipulación y conducción de productos alimenticios deberán vestir uniforme y gorras color blanco o crema, lavables o renovables.
- Seguridad industrial resolución 957 del reglamento del instrumento andino de seguridad y salud en el trabajo.

## **MARCO NORMATIVO DE LAS BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA**

### **Marco Regulatorio Internacional**

#### *CODEX: Principios Generales de Higiene*

El Código Internacional Recomendado de Prácticas “Principios Generales de Higiene de los Alimentos” fue adoptado por la Comisión del Códex Alimentarius en 1969 y revisado en 1979 y 1985. Este Código ha sido transmitido como texto de carácter orientativo a todos los Estados miembros y miembros asociados a la FAO y de la OMS y compete a cada gobierno decidir el uso que hacer de él. La Comisión expresó que los Códigos de Prácticas podrían servir, a las autoridades nacionales competentes encargadas de vigilar la observancia de las disposiciones sobre higiene de los alimentos, como listas útiles de verificación de los requisitos.

Este código recomienda la aplicación de prácticas generales de higiene en la manipulación de alimentos para el consumo humano, inclusive en el cultivo, recolección, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte, distribución y venta, con objeto de garantizar un producto inocuo, saludable y sano.

Asimismo, tiene por objeto proporcionar una base para establecer códigos de prácticas de higiene para productos o grupos de productos a los que son aplicables requisitos especiales en materia de higiene de los alimentos.

Las razones de por qué legislar los principios de higiene, obedece muchas veces a que son los consumidores, quienes exigen, alimentos más seguros y con atributos de calidad.

La inocuidad es una característica esencial, que contribuye a reducir las enfermedades transmitidas por alimentos, (ETA's) por lo que algunos países adoptan estas recomendaciones como parte de su legislación alimentaria y tratan de hacerla obligatoria.

#### **4.5 Descripción: Perfil Gestión Organizacional**

OLIOJOYA INDUSTRIA ACEITERA cuenta con una sólida cultura corporativa que define a la organización, y que permite su desarrollo y progreso para afrontar exitosamente los constantes retos que se presenten.

Quienes lideran la empresa son convencidos de que el empleado debe ser considerado como el principal cliente, busca estimular los sentimientos de todos, sin importar el cargo que ocupen y su nivel de responsabilidad, fomentando el sentido de pertenencia e identidad y haciendo a la empresa más productiva y competitiva.

Oliojoya sabe que la satisfacción, unida a la motivación y la identificación de los empleados siempre se traduce en una mejora de las ventas y en la consecución de un mayor número de clientes.

Al aplicar el sistema de calidad de las (BPM) Buenas prácticas de Manufactura Oliojoya Industria Aceitera Cía. Ltda., impone un nuevo método para realizar el trabajo permitiéndole a la organización lograr los objetivos establecidos, agregar valor a sus productos, satisfacer a los clientes y mantener ventajas competitivas que la diferenciarán del mercado.

Debe incluir como prioridad al proceso, la preparación del recurso humano, aspecto muy importante a tener en cuenta para el éxito de la aplicación del sistema, porque se depende de la aceptación del cambio y de una actitud pro-activa de parte de los actores.

Las Buenas Prácticas de Manufactura constituyen procedimientos, métodos y políticas que establecen una guía para que los fabricantes de alimentos implementen programas de inocuidad.

Estas son de carácter general y proveen los procedimientos básicos que controlan las condiciones de operación dentro de una planta y aseguran que las condiciones sean favorables para la producción de alimentos seguros.

Una vez implantadas y documentadas, se debe realizar una evaluación del proceso. Esta evaluación permite determinar qué aspectos se incluirán en la siguiente etapa. Deben ser catalogadas como una herramienta valiosa, no solamente en los procesos de calidad, sino en el desarrollo empresarial, que avalan el éxito de la organización y la confianza del consumidor.

Las Buenas Prácticas de Manufactura tienen como objetivo establecer las disposiciones generales sobre prácticas de higiene y de operación durante la industrialización de los productos alimenticios o fines alimenticios a fin de garantizar alimentos inocuos y de calidad. Estas disposiciones serán aplicadas a toda aquella industria que produzca alimentos o sea proveedora principal para las industrias alimenticias que opere y distribuya sus productos en el territorio ecuatoriano.

#### **4.6 Objetivos organizacionales a los cuales se pretende contribuir (Business Results)**

Aplicación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM):

Este manual es un conjunto de procedimientos y reglas tipificadas en el reglamento ecuatoriano las cuales son de carácter obligatorio para el Estado Ecuatoriano.

La información que se presenta a continuación le facilitará el desarrollo de calidad e inocuidad en sus puestos de trabajo para la empresa, le indica los requisitos higiénico sanitarios que debe cumplir en una planta procesadora de envases para la industria alimenticia micro, pequeña, mediana o grande.

La implementación de un sistema de calidad implica acciones encaminadas a reducir o minimizar los riesgos que puedan darse por la contaminación física, química y biológica durante el proceso de manufactura. Este sistema le permitirá dar un valor agregado a sus actividades para definir e incorporar en sus procesos estrategias innovadoras en la producción de productos

para la industria alimenticia, sanos, seguros y de calidad, lo que le dará una ventaja competitiva y comparativa. Mediante la aplicación de este sistema usted logrará:

- Capacitar al personal de planta
- Tener un mejor control de su proceso de fabricación, mediante las hojas de registro y control
- Mejorar continuamente sus procesos
- Contar con una infraestructura apropiada
- Calificar su equipo técnico
- Producir productos estandarizados y de calidad
- Gestionar el uso del agua dentro de las actividades de la planta
- Mejor distribución de sus operaciones dentro de la planta
- Seleccionar los equipos y maquinarias adecuados a sus operaciones
- Procedimientos de limpieza y sanitización estandarizados que le harán optimizar mejor sus recursos y tiempos para estas operaciones
- Hacer mejor uso energético
- Tendrá control sobre los riesgos laborales
- Tendrá control sobre sus proveedores y las materias primas
- Habrá orden y aseo dentro y en los alrededores de la planta procesadora.

El no disponer con un departamento de Comunicación puede afectar seriamente al momento de aplicar las normas de BPM, porque los llamados a hacerlo no poseen conocimientos sobre la comunicación efectiva; y desconocen también que al aplicar estrategias de comunicación apropiadas contribuirá a solucionar problemas de desconfianza muy común en empleados al enfrentarse a futuros procesos.

El error radicaría en que solo se basarán en evaluaciones e indicadores de rendimiento o resultados, muy necesarios en la planificación. Y darán poca importancia a las competencias comunicacionales trayendo consigo consecuencias como por ejemplo que el mensaje de los directivos no llegue con total claridad a los empleados.

#### **4.7 Indicadores de resultados establecidos para esos objetivos**

Están determinados por procedimientos, pruebas y auditorías para evaluar el sistema BPM. Esta puede ser realizada por personal altamente capacitado o bien por un equipo multidisciplinario interno en la planta.

Las verificaciones deben realizarse periódicamente o bien cuando existan cambios en el proceso, producto material de empaque o en otra etapa que tenga relación con el producto final.

Para verificar el cumplimiento de las BPM, se recomienda que cada empresa tenga su propio equipo ejecutor para implementar el sistema de aseguramiento de la calidad.

Previo a su elaboración se realizan controles de calidad de la materia prima, se supervisa el proceso de producción respectivo hasta el producto final que de igual manera es controlado para asegurar el cumplimiento con las especificaciones indicadas en las normas nacionales correspondientes; esto sumado a los controles que se mantiene en el almacenamiento de materia prima y producto terminado, en el transporte hasta el distribuidor.

#### **4.7.1 Auditorías**

Las auditorías son la actividad evaluativa que intenta proveer observaciones externas al programa de BPM. Se trata de obtener señalamientos no subjetivos por el acostumbramiento, la condescendencia o la autocomplacencia.

La auditoría debe ser realizada por personal que no esté involucrado en la operación del programa. Por personal de departamentos no incluidos en el Equipo Ejecutor de BPM.

- Se recomienda que las auditorías sean realizadas bimestralmente, pero pueden espaciarse según se considere conveniente.
- Las auditorías deben realizarse siguiendo las listas de chequeo diseñadas con anticipación por el Equipo Ejecutor de BPM.
- Cada auditoría debe concluir con un informe y una presentación oral.
- Las observaciones emitidas en el reporte de auditoría deben ser sustentadas antes de la ejecución de la siguiente auditoría cuando no se establezca plazo específico en el reporte.

#### **4.7.2 Calidad del personal**

El personal calificado es parte fundamental en la obtención de productos de calidad, su experiencia, competencia y formación deben ser acordes con las tareas a realizar. Reconocemos la capacitación como una herramienta fundamental, una inversión cuyos frutos se reflejan en los productos que elaboramos y en el ambiente de trabajo en el que laboramos.

#### **4.7.3 Calidad de los materiales**

Para elaborar productos de calidad es necesario contar con materiales de calidad, estableciendo requerimientos para ellos.

#### **4.7.4 Documentos**

Los documentos son la base del sistema de garantía de calidad e inocuidad, siendo su manejo y control claves para el correcto funcionamiento de todas las actividades de la empresa. Estos son creados, identificados, revisados y aprobados para garantizar que su implementación sea eficiente.

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

Esta investigación exige un diseño de tipo exploratorio y descriptivo, mediante la aplicación de una metodología de estudio de caso.

Se basa en la recolección de datos y su respectivo análisis de los que se desprenden preguntas e hipótesis.

Los investigadores cualitativos estudian la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar, los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales -entrevista, experiencia personal, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes, sonidos- que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas.

El presente trabajo de investigación nos permite analizar los posibles problemas que pueda presentar una organización y que son susceptibles de ser medidos y transformados en variables comunicacionales.

Hemos encontrado situaciones que nos permitieron identificar algunas problemáticas relacionadas a la comunicación interna de la organización.

### **Identificación de los problemas**

Hemos encontrado varios, los que presentamos en esta investigación, y mediante la verificación de la Matriz de Vester, se ha podido identificar el problema central de la investigación.

En un análisis previo y a través de conversaciones con algunos de sus miembros, expondremos varios:

1. No poseen un departamento de Comunicación.
2. No posee vínculos con la prensa local, impidiendo que la empresa esté presente en el diario acontecer de la comunidad

3. El departamento de ventas funciona a la perfección, no quedan dudas de la excelente gestión empresarial que ha contribuido a ubicar a la empresa entre las mejores en el Ecuador, sin embargo el departamento de comunicación ofrecería un apoyo estratégico en la presentación de la empresa tras la marca.
  
4. No se han hecho estudios para una planificada inversión en publicidad a corto plazo.
  
5. Olojoya es una marca que está muy bien posicionada en el mercado, pero es necesario estar constantemente reforzando planes de comunicación (Publicidad externa, relaciones públicas, etc.).

De acuerdo a lo encontrado, procederemos a priorizar el problema principal de la investigación a través de la comparación de la información para hallar la causa y consecuencia respectiva.

Lo primero a realizar será encontrar la relación de causa efecto en el conjunto de problemas, establecer el problema prioritario para realizar una hipótesis preliminar y visualizar el proceso de investigación. De esta manera identificaremos el problema y las posibles alternativas de solución. La herramienta cualitativa que utilizaremos será la Matriz de Vester.

### **Matriz de Vester**

Es un instrumento desarrollado para investigar las causas neurálgicas de un problema dado, se enumeran los problemas tangibles que se dan en una comunidad, sitio o lugar y se contrastan entre ellos asignándoles una numeración o puntaje.

0 = No es causa

1 = Causa débil

2 = Causa media

3 = Causa fuerte

	P1	P2	P3	P4	P5	X
P1	X	1	3	2	0	6
P2	1	x	3	1	3	8
P3	1	3	x	2	1	7
P4	0	1	1	x	0	2
P5	1	2	1	0	x	4
Y	3	7	8	5	4	

La fórmula es: mayor valor (+) el menor valor de cada eje  $X, Y/2 =$  punto medio.

$$X = \frac{8+2}{2} \quad Y = \frac{8+3}{2}$$

$$X = 5 \quad Y = 5.5$$

Determinados los resultados individuales mediante la fórmula matemática queda como resultado el punto medio de X y el punto medio de Y, para construir el plano cartesiano que nos permitirá la ubicación de cada problema en los diferentes cuadrantes.

### Plano Cartesiano

El plano cartesiano está formado por dos rectas numéricas perpendiculares, una horizontal y otra vertical que se cortan en un punto. La recta horizontal es llamada eje de las abscisas o de las equis (x), y la vertical, eje de las ordenadas o de las yes, (y); el punto donde se cortan recibe el nombre de origen.

El plano cartesiano tiene como finalidad describir la posición de puntos, los cuales se representan por sus coordenadas o pares ordenados. Mediante el plano cartesiano podremos plasmar los problemas identificados, determinar la hipótesis para establecer el problema central de la investigación y que nos proporcionará material para el diagnóstico.

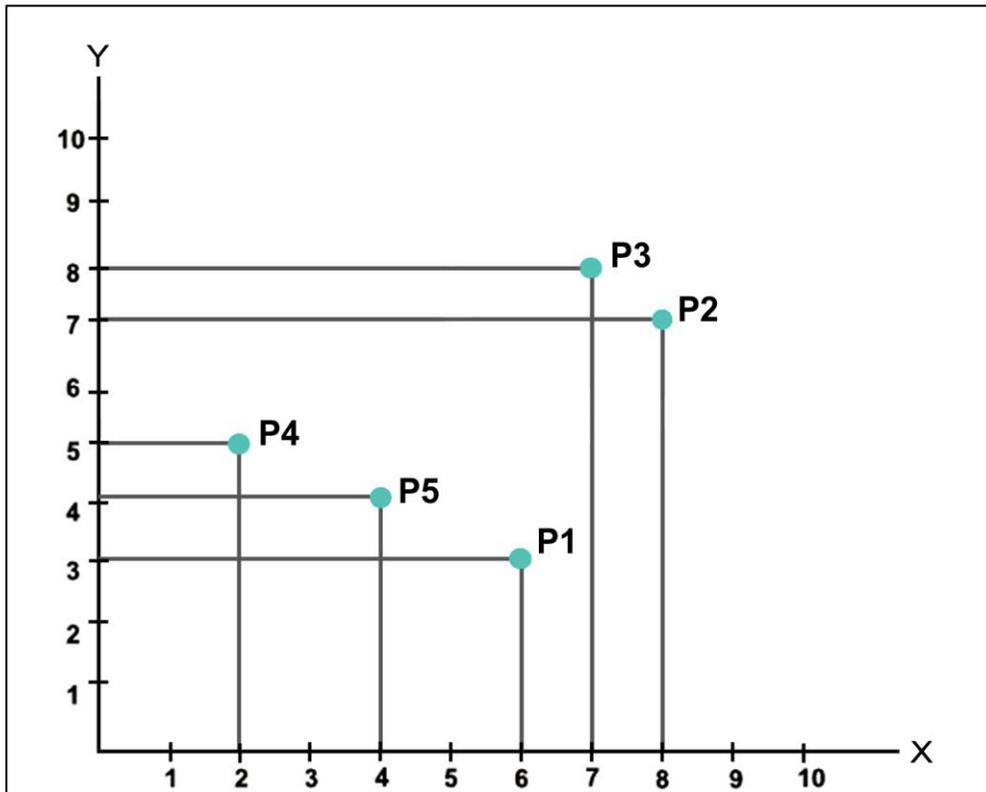


Figura 5.1 Representación gráfica de la matriz de problemas  
Fuente: La autoras

### Hipótesis

Aplicando la formula completa hemos encontrado que P3 es el problema principal de la investigación, sobre el cual vamos a desarrollar el presente trabajo.

Lo que significa que el problema principal o la causa fuerte es que no solo es suficiente que el departamento de ventas funcione a la perfección, se debe contar con un departamento de comunicación para que de un apoyo estratégico en la presentación de la empresa tras la marca.

## **Matriz de Triangulación**

Etapa neurálgica en la investigación, nos permitirá obtener resultados y conclusiones relevantes, facilitará la comparación y el contraste de los resultados y detectar las posibles alternativas de solución a los problemas.

“La triangulación Metodológica es el uso de al menos dos métodos, usualmente cualitativo y cuantitativo para direccionar el mismo problema de investigación. Cuando un método singular de investigación es inadecuado, la triangulación se usa para asegurar que se toma una aproximación más comprensiva en la solución del problema de investigación.” (Valencia, 2014)

A continuación se señalan un banco de preguntas, basadas en la estructura del Communication Management Bridge, las cuales deberán ser complementadas a partir de las respuestas de los principales involucrados con la implementación de la gestión de la comunicación. Las preguntas son abiertas y el objetivo principal es que los interlocutores brinden la mayor cantidad de información posible. Deben incluir el análisis y la interpretación de resultados.

## Área Estratégica. Determinación del modelo de Gestión Organizacional

Tabla 1.-  
Perfil de gestión organizacional (sector, actividad, misión, visión, valores, perfiles gerenciales)

Fuente	¿Qué características tiene la organización en cuanto a su actividad, sector, misión, visión, valores?
Gerente General	Oliojoya se dedica a la refinación del aceite de palma, comprometida con sus empleados y clientes.
Director Comercial	La empresa refina aceite de palma africana, destinada a la obtención de diversos productos para el consumo humano.
Resp. Talento Humano	El empleado es considerado como el primer cliente, sin importar cargos y responsabilidades.
Jefe de Producción	Es una compañía eficiente e innovadora, responsable con el medio ambiente.

Fuente: Encuesta realizada a directivos de la empresa Oliojoya Industria Aceitera Cía. Ltda.  
Elaboración: La Autora

### Análisis de la pregunta:

Toda empresa saludable busca el éxito a largo plazo y quienes las conforman están conscientes de que deben invertir para producir ganancias continuas, además de crear y mantener un ambiente saludable para todos. De las entrevistas realizadas, se nota que, al percibir este buen ambiente los empleados mejoran sus habilidades laborales lo que aumenta la productividad. Una de las características principales de la empresa Oliojoya es que el empleado es considerado como el primer cliente, sin importar cargos y responsabilidades. Como bien lo menciona DeFleur et al. (2005, p.150) en su libro Fundamentos de la comunicación humana, "Una organización es un contexto de comunicación distintivo por derecho propio; es decir, incluye formas y procesos de comunicación que no se encuentran en los otros contextos previamente examinados".

Tabla 2.-

Perfil de gestión organizacional (sector, actividad, misión, visión, valores, perfiles gerenciales)

Fuente	¿Qué modelo o perfil gerencial tiene?
Gerente General	Gestores del cambio y siempre preocupados del desarrollo de la organización, siempre buscando ser competitivos y efectivos.
Director Comercial	Coincide con la definición del gerente general, además sostiene que hay una constante búsqueda de soluciones para brindar calidad.
Resp. Talento Humano	Coincide con la definición del gerente general, enfatizando la capacidad para comunicarse con los trabajadores.
Jefe de Producción	Coincide con la definición del gerente general, además sostiene que hay una constante búsqueda de soluciones

Fuente: Encuesta realizada a directivos de la empresa Oliojoya Industria Aceitera Cía. Ltda.

Elaboración: La Autora

### Análisis de la pregunta:

Es casi una regla general moderna que los modelos gerenciales de las organizaciones deben tener un alto sentido de desarrollo y claro conocimiento de sus procesos, para determinar las pautas que orientarán a la empresa en la consecución de sus logros que ayuden a alcanzar el éxito. En el estudio realizado de esta empresa encontramos que lo que Oliojoya busca es lograr la calidad total con mejora continua y siempre compartiendo sus logros con sus empleados; en su obra Liderazgo, Achua (2010), menciona: “Los líderes efectivos influyen en los seguidores para pensar no solo en sus propios intereses sino también en los de la organización, por medio de una visión compartida”.

Tabla 3.-

Perfil de gestión organizacional (sector, actividad, misión, visión, valores, perfiles gerenciales)

Fuente	¿La gestión de la comunicación ocupa un espacio en los ejes estratégicos de la organización?
Gerente General	Nos comunicamos constantemente con el personal, por el hecho de que siempre estamos innovando. Pero no contamos con un departamento especializado que se ocupe de aplicar estrategias de comunicación.
Director Comercial	Sí, porque estamos en contacto permanente con los clientes y proveedores.
Resp. Talento Humano	Nos comunicamos a través de circulares, oficios, medios digitales y otros.
Jefe de Producción	En muy importante hacer llegar el mensaje de elevar la calidad a los empleados.

Fuente: Encuesta realizada a directivos de la empresa Oliojoya Industria Aceitera Cía. Ltda.  
Elaboración: La Autora

### Análisis de la pregunta:

Podemos ver que casi en su generalidad, las empresas están sintiendo la importancia de la comunicación organizacional, están experimentando cambios que se ven reflejados en el aumento de la productividad. Y si no cuentan con una persona especializada en estas labores, tratan de delegar a alguien que se encargue de armonizar el ambiente, que tenga capacidad de generar empatía para que haga llegar el mensaje que se quiere transmitir. Considerando lo manifestado por Robbins & Coulter (2005), la comunicación fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que deben hacer, qué tan bien lo están haciendo y qué pueden hacer para mejorar el rendimiento si este no está al nivel esperado.

Tabla 4 .-

Perfil de gestión organizacional (sector, actividad, misión, visión, valores, perfiles gerenciales)

Fuente	¿El responsable de comunicación tiene una posición directiva o gerencial?
Gerente General	El gerente general toma las decisiones una vez puestas a discusión con cada jefe de área, y luego son transmitidas a cada director para que comuniquen a los trabajadores de la empresa. El Director Comercial está muy involucrado en la gestión de la comunicación.
Director Comercial	El gerente general es el que toma las decisiones una vez puestas a discusión con cada jefe de área, y luego son transmitidas a cada director para que comuniquen a los trabajadores de la empresa.
Resp. Talento Humano	Se discuten los temas con los jefes de área, luego el gerente toma las decisiones.
Jefe de Producción	Se discuten los temas con los jefes de área, luego el gerente toma las decisiones.

Fuente: Encuesta realizada a directivos de la empresa Oliojoya Industria Aceitera Cía. Ltda.  
Elaboración: La Autora

### Análisis de la pregunta:

Debería ser el responsable de la comunicación institucional quien sea el responsable de aplicar las estrategias y procesos de comunicación en una organización. En Oliojoya son cuatro los directivos que se reparten estas funciones para asegurar el buen funcionamiento de la empresa, son ellos los que ejecutan los planes estratégicos y son los encargados de que los flujos de comunicación se lleven a cabo de acuerdo con la planificación.

Tomando en cuenta lo dicho por (Ríos, 2009), la función de relaciones públicas debe ser llevada a cabo por toda la organización, aunque asesorada por un órgano especialista, ya sea propio o externo, que, además de dar asesoramiento, realizará por su cuenta actividades tendentes a proyectar una imagen positiva de la organización.

Tabla 5 .-

Procedimientos organizacionales de control y gestión existentes: herramientas, dispositivos, etc.

Fuente	¿Existen procedimientos organizacionales de control de gestión en la organización?
Gerente General	Al ser una empresa que se dedica a la refinación del aceite de palma siempre existirán procedimientos organizacionales de control, son exigidos por el estado y hay normas que se tienen que respetar.
Director Comercial	Siempre existirán y servirán para el posicionamiento de la marca, siguiendo las políticas de la compañía.
Resp. Talento Humano	Siempre existirán y servirán para el posicionamiento de la marca, siguiendo las políticas de la compañía.
Jefe de Producción	Siempre existirán y servirán para el posicionamiento de la marca, siguiendo las políticas de la compañía.

Fuente: Encuesta realizada a directivos de la empresa Oliojoya Industria Aceitera Cía. Ltda.  
Elaboración: La Autora

### **Análisis de la pregunta:**

Los procedimientos de control de gestión protegen los recursos y los bienes de la empresa de eventualidades riesgosas, están sujetos a controles rigurosos de verificación y evaluación que garantizan la eficacia de las operaciones. Son valiosos a la hora de tomar decisiones y analizan el rendimiento, las metas, políticas, guías de acción de la organización. Nuestro caso de estudio es una empresa dedicada a la elaboración de productos alimenticios y sus procedimientos de control de gestión son vigilados permanentemente por entes estatales.

Para este caso consideraremos lo planteado por Rodríguez (2008), en donde afirma que la organización debe velar por permitir que cada miembro de ella esté en condiciones de cumplir su parte en forma adecuada y brindar las instancias coordinadas mínimas necesarias.

Tabla 6 .-

Procedimientos organizacionales de control y gestión existentes: herramientas, dispositivos, etc.

Fuente	¿Se emplean, con qué rigurosidad, periodicidad?
Gerente General	Los procedimientos de control son realizados a diario.
Director Comercial	Diariamente, nuestro personal debe aplicar las normas en los procesos.
Resp. Talento Humano	Son empleados con rigurosidad todos los días
Jefe de Producción	Son empleados con rigurosidad todos los días

Fuente: Encuesta realizada a directivos de la empresa Oliojoya Industria Aceitera Cía. Ltda.  
Elaboración: La Autora

### **Análisis de la pregunta:**

Los procedimientos de control de gestión en la organización son fielmente aplicados y respetados, Oliojoya es una industria alimenticia y debe garantizar sus productos. Los empleados deben acatar las disposiciones de la empresa, respetando los procedimientos y políticas. Los procedimientos de control de gestión en la organización son políticas que asegurarán que las condiciones para la producción de alimentos sea favorables. Todos los sistemas de control son una herramienta de apoyo para los directivos de cualquier empresa para producir los mejores resultados, así como lo afirma Rodríguez (2008), la organización debe velar por permitir que cada miembro de ella esté en condiciones de cumplir su parte en forma adecuada y brindar las instancias coordinadas mínimas necesarias.

Tabla 7 .-

Procedimientos organizacionales de control y gestión existentes: herramientas, dispositivos, etc.

Fuente	¿ La gestión de comunicación está sometida a dichos procedimientos?
Gerente General	Si, porque si no comunicamos cómo deben ser los procesos, no obtendríamos resultados.
Director Comercial	Hay que comunicar los reglamentos.
Resp. Talento Humano	Si, los reglamentos deben ser transmitidos.
Jefe de Producción	Si, los reglamentos deben ser transmitidos.

Fuente: Encuesta realizada a directivos de la empresa Oliojoya Industria Aceitera Cía. Ltda.  
Elaboración: La Autora

#### **Análisis de la pregunta:**

Cuando se gestiona la comunicación se aplican un conjunto de acciones y procedimientos, los mismos que se convertirán en recursos para apuntalar el éxito de la empresa. Al aplicar cualquier procedimiento se necesita que el mismo sea transmitido. En Oliojoya Industria Aceitera Cía. Quienes gestionan la comunicación, deben estar sometidos a todos los procedimientos. El Gerente General y el Director Comercial, una vez habiendo conversado con los jefes de área, son quienes gestionan la comunicación y deben transmitir toda la información al personal para que estén preparados y respeten los procedimientos. “La efectividad de las comunicaciones permitirá el liderazgo ejecutivo, la adecuada toma de decisiones y la generación de un clima laboral de confianza y seguridad”. (Rodríguez, 2008)

## Área Estratégica. Selección de Objetivos Organizacionales

Tabla 8 .-

Objetivos organizacionales a los cuales se pretende contribuir (Business Results)

Fuente	¿Los objetivos estratégicos de la organización se tienen en cuenta para llevar adelante la comunicación?
Gerente General	Sí, porque implican procesos participativos que comprometen a todo el personal, y sin la adecuada comunicación sería imposible llevarlos a cabo.
Director Comercial	Sí, para fortalecer la imagen de liderazgo que se quiere transmitir.
Resp. Talento Humano	Sí, porque se debe comunicar y explicar los objetivos estratégicos de la organización.
Jefe de Producción	Sí, se deben tener muy claros los objetivos estratégicos de la organización,

Fuente: Encuesta realizada a directivos de la empresa Oliojoya Industria Aceitera Cía. Ltda.  
Elaboración: La Autora

### Análisis de la pregunta:

Los objetivos estratégicos ofrecen pautas para mejorar las actividades y el rendimiento de la organización. Sin un buen estilo de liderazgo y una adecuada planificación no será posible llevar a cabo estos objetivos. El objetivo principal de Oliojoya es elevar la calidad de sus productos y llevarlos al mercado internacional. Para lograrlo deberán acogerse a un plan comunicacional que comprometa a los actores de la organización. En su libro Administración, Robbins & Coulter (2005) aseveran que los individuos y grupos necesitan información para realizar el trabajo de las organizaciones, es así que la comunicación fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que deben hacer, qué tan bien lo están haciendo y qué pueden hacer para mejorar el rendimiento si este no está al nivel esperado.

Tabla 9 .-

Objetivos organizacionales a los cuales se pretende contribuir (Business Results)

Fuente	¿ La gestión de comunicación está relacionada con el modelo de gestión, de liderazgo y cultura de la organización?
Gerente General	Si porque somos una compañía eficiente, innovadora, responsable con nuestros empleados, y para lograr todo esto se debe llegar a ellos mediante un buen diálogo.
Director Comercial	Si porque una buena gestión de la comunicación hará que los empleados se sientan motivados.
Resp. Talento Humano	Tratamos de que la gestión de la comunicación sea lo más efectiva posible.
Jefe de Producción	Los empleados deben conocer cuáles son los planes y objetivos a alcanzar.

Fuente: Encuesta realizada a directivos de la empresa Oliojoya Industria Aceitera Cía. Ltda.

Elaboración: La Autora

### **Análisis de la pregunta:**

La clave para una buena gestión de comunicación es la participación de todo el personal para llevar a cabo los objetivos ya planificados, lo que imprime a la organización satisfacción, desarrollo y motivación de quienes conforman la empresa. Se necesita que quienes lideran la empresa sean los primeros comprometidos y participen activa y directamente de las actividades de la compañía. En Oliojoya prima el buen diálogo para solucionar los problemas que puedan presentarse, es una compañía que respeta a su capital productivo. La clave del éxito de la organización radica en mantener siempre informados a sus miembros, consideraremos lo manifestado por Rodríguez (2008), la comunicación que la organización mantiene internamente, orientada a sus miembros, debe ser consistente con la comunicación entre la organización y su entorno externo.

Tabla 10 .-

Objetivos organizacionales a los cuales se pretende contribuir (Business Results)

Fuente	Existe un plan estratégico de comunicación que tenga relación directa con el plan estratégico de la organización?
Gerente General	Si, desde el año 2013 Oliojoya está implementando la BPM Buenas Práctica de Manufactura, siendo el objetivo fundamental aumentar la satisfacción de los clientes.
Director Comercial	El plan estratégico es la BPM, con esta herramienta se mejorará la calidad en los procesos.
Resp. Talento Humano	el plan estratégico es la BPM, con esta herramienta se mejorará la calidad en los procesos.
Jefe de Producción	el plan estratégico es la BPM, con esta herramienta se mejorará la calidad en los procesos.

Fuente: Encuesta realizada a directivos de la empresa Oliojoya Industria Aceitera Cía. Ltda.  
Elaboración: La Autora

#### **Análisis de la pregunta:**

“Los planes estratégicos son planes que se aplican a todas las organizaciones, fijan metas generales y tratan de posicionarla en su contexto”. (Robbins & Coulter, 2005), siguiendo esta premisa, Oliojoya en el 2013 implementó las BPM Buenas Prácticas de Manufactura, que se aplican en los procesos de elaboración y manipulación de alimentos. Son un conjunto de principios básicos con el objetivo de garantizar que los productos se fabriquen con condiciones sanitarias adecuadas, y las asumió aplicando un plan estratégico de comunicación porque busca máxima calidad en sus producto, se logra capacitando y comunicándolo a todo el personal para proponer soluciones, todos ellos deben participar en el proceso.

Tabla 11 .-

Objetivos organizacionales a los cuales se pretende contribuir (Bussiness Results)

Fuente	¿Existen planes operativos de comunicación que estén en relación directa con los planes operativos de la organización?
Gerente General	Asumimos las BPM como un plan operativo de comunicación porque implica capacitaciones constantes al personal así como evaluaciones.
Director Comercial	Están de acuerdo con el Gerente General
Resp. Talento Humano	Están de acuerdo con el Gerente General
Jefe de Producción	Están de acuerdo con el Gerente General

Fuente: Encuesta realizada a directivos de la empresa Oliojoya Industria Aceitera Cía. Ltda.  
Elaboración: La Autora

### **Análisis de la pregunta:**

Los planes operativos de comunicación permiten aplicar estrategias y métodos de evaluación con criterios profesionales, favorecen la toma de decisiones, mejoran las estrategias de imagen y comunicación. Deben contar con información relevante de la entidad y de los aspectos que puedan afectarla. Los planes estratégicos de la organización cuentan con documentación detallada relacionada con el objetivo que deben estar en manos de un profesional de la comunicación. Robbins & Coulter (2005) afirman que los planes estratégicos son planes que se aplican a todas las organizaciones, fijan metas generales y tratan de posicionarla en su contexto.

Tabla 12 .-

Indicadores de resultado establecidos para esos objetivos (Metas de logro: financieros, reputacionales, expectativas de los stakeholder)

Fuente	¿La Organización ha determinado indicadores claros y precisos para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos?
Gerente General	Oliojoya tiene sus propios indicadores de cumplimiento de objetivos.
Director Comercial	Sí, la empresa cuenta indicadores para llevar a cabo el plan establecido.
Resp. Talento Humano	Sí, de lo contrario no podríamos tabular los resultados.
Jefe de Producción	Están de acuerdo con el Gerente General

Fuente: Encuesta realizada a directivos de la empresa Oliojoya Industria Aceitera Cía. Ltda.  
Elaboración: La Autora

### **Análisis de la pregunta:**

Oliojoya tiene sus propios indicadores de cumplimiento de objetivos, al implementar el Manual de Calidad debe regirse por normas legales y reglamentarios de aplicación en el Sector Alimenticio, como son: Código Alimentario del Ecuador, capítulo II: Condiciones de Fábricas y Comercio de Alimentos Art. 12 a 23; pertinente a establecimientos en general (1998). Manual de BPM Norma 3252, Art. 2.2. Seguridad Industrial, resolución 957 del reglamento del instrumento andino de seguridad y salud en el trabajo. Pero hasta el mejor de los controles puede tener deficiencias, es por eso que hay que detectar las fallas en el proceso y corregirlas para eliminar errores. Como bien lo dice Robbins & Coulter (2005), El control es el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa.

## Área Estratégica. Definición de los Objetivos de Comunicación

Tabla 13 .-

Objetivos de resultados previstos para la acción de comunicación (outcomes)

Fuente	¿Cuáles son los objetivos de comunicación?
Gerente General	Implementar un sistema de gestión de calidad en la empresa aplicando requerimientos de la legislación ecuatoriana e internacional, al mismo tiempo mantener un ambiente idóneo para sus empleados.
Director Comercial	Fortalecer al personal que labora en la empresa para mantener un ambiente idóneo para sus empleados, porque de ellos depende la satisfacción del cliente
Resp. Talento Humano	Fortalecer al personal que labora en la empresa para mantener un ambiente idóneo para sus empleados mediante capacitaciones constantes.
Jefe de Producción	Fortalecer al personal que labora en la empresa para mantener un ambiente idóneo para sus empleados y lograr calidad en los productos.

Fuente: Encuesta realizada a directivos de la empresa Oliojoya Industria Aceitera Cía. Ltda.  
Elaboración: La Autora

### Análisis de la pregunta:

Lo que busca la comunicación interna es involucrar en todos sus procesos a las personas que integran la organización, fomenta la unidad, haciendo que participen activamente, y sobre todo hacerles saber cuáles son los objetivos organizacionales que persigue la empresa.

“La comunicación fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que deben hacer, qué tan bien lo están haciendo y qué pueden hacer para mejorar el rendimiento si este no está al nivel esperado Robbins & Coulter (2005). Lo que quieren decir estas líneas es que la comunicación estimula la cooperación y la satisfacción en el trabajo, fomenta el pensamiento colectivo.

Tabla 14 .-

Objetivos de resultados previstos para la acción de comunicación (outcomes)

Fuente	¿Realizaron algún estudio previo para definir que los objetivos de comunicación responden a las necesidades de la organización?
Gerente General	Sí, correctivos y preventivos para el aseguramiento de la calidad.
Director Comercial	Sí, los estudios se hacen para obtener resultados.
Resp. Talento Humano	Los objetivos de comunicación involucran a todo el personal.
Jefe de Producción	Cursos de capacitaciones y hasta ahora se mantienen.

Fuente: Encuesta realizada a directivos de la empresa Oliojoya Industria Aceitera Cía. Ltda.  
Elaboración: La Autora

### **Análisis de la pregunta:**

Oliojoya Industria Aceitera Cía. Ltda., realizó un estudio para introducir los productos en el mercado internacional, con el respaldo de los más altos estándares de calidad. Estos estudios determinaron implementar acciones correctivas y preventivas para el aseguramiento de la calidad. “En las organizaciones se busca lograr aumentar la eficiencia de las comunicaciones”. Rodríguez (2008). Continuando con el análisis, la cita anterior se la puede describir de la siguiente manera: La comunicación ayuda a entender mejor los procesos que se implementen en la empresa, utilizará canales adecuados para lograr que lo planificado se aplique con efectividad.

Tabla 15 .-

Objetivos de resultados previstos para la acción de comunicación (outcomes)

Fuente	¿Existe correlación directa entre los objetivos de comunicación (resultado) y los objetivos de la organización ?
Gerente General	El mejor resultado que hemos logrado es que el personal de todas las áreas esté 100% capacitado para manejar y aplicar el Manual de Calidad y sus procedimientos.
Director Comercial	Estamos logrando que el personal se empodere de sus funciones, incrementando su productividad
Resp. Talento Humano	Los objetivos de comunicación involucran a todo el personal. Si, porque el personal está mucho más capacitado para lograr un producto saludable.
Jefe de Producción	Si, porque somos más competitivos, mejorando continuamente nuestros procesos.

Fuente: Encuesta realizada a directivos de la empresa Oliojoya Industria Aceitera Cía. Ltda.  
Elaboración: La Autora

### Análisis de la pregunta:

Sin la debida comunicación el trabajo no podrá ser realizado, cuando el personal comete errores, lo hace porque el mensaje no le llegó con claridad, dentro de las organizaciones es importante el uso constante de la comunicación porque permite coordinar actividades entre los funcionarios. El uso adecuado del flujo de comunicación dentro de la empresa facilita que los objetivos se cumplan. Tomaremos en cuenta lo manifestado por Rodríguez (2008), en las organizaciones se busca lograr aumentar la eficiencia de las comunicaciones. Se debe puntualizar que cualquier organización que desee llevar a cabo un plan de gestión de Comunicación deberá crear los correctos procedimientos, fomentar una visión común y priorizar el talento humano.

Tabla 16 .-

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

Fuente	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?
Gerente General	Si, actualmente estamos exportando nuestros productos y muy pronto llegaremos a estados Unidos de Norteamérica.
Director Comercial	Si, porque lo que buscábamos era máxima calidad para ser aceptados internacionalmente y lo estamos logrando.
Resp. Talento Humano	Si, porque el personal está mucho más capacitado, incentivándolo a contribuir con ideas para una mejora continua.
Jefe de Producción	Si, porque hemos incrementando la eficiencia y productividad.

Fuente: Encuesta realizada a directivos de la empresa Olojoya Industria Aceitera Cía. Ltda.  
Elaboración: La Autora

### **Análisis de la pregunta:**

Olojoya analizó su situación real, y actualmente su programa para expandirse y aumentar la calidad de sus productos ha sido un éxito, ha tenido un alto impacto en la organización. Su estrategia refleja claramente la visión y objetivos que la empresa quiere transmitir. Para el análisis de esta pregunta podemos aplicar lo referido por Robbins & Coulter (2005), los planes estratégicos son planes que se aplican a todas las organizaciones, fijan metas generales y tratan de posicionarla en su contexto.

Tabla 17 .-

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

Fuente	¿El área de comunicación ha participado en el diseño y propuesta de los objetivos de producción?
Gerente General	El área de comunicación la conforman el gerente General y el Director Comercial.
Director Comercial	El área de comunicación la conforman el gerente General y el Director Comercial
Resp. Talento Humano	Están prestos a escuchar las sugerencias para bien de la empresa.
Jefe de Producción	Están prestos a escuchar las sugerencias para bien de la empresa.

Fuente: Encuesta realizada a directivos de la empresa Oliojoya Industria Aceitera Cía. Ltda.  
Elaboración: La Autora

#### **Análisis de la pregunta:**

La comunicación requiere coherencia y coordinación, en la empresa en estudio el área de comunicación la conforman el gerente General y el Director Comercial, y su trabajo es la difusión, gestión de la imagen y de la información. Son ellos quienes diseñan y proponen los objetivos de producción. Una vez seleccionados el diseño y los objetivos se notifica inmediatamente a todo el personal. Rodríguez (2008) es muy claro en sus apreciaciones sobre cultura organizacional cuando dice que en las organizaciones se busca lograr aumentar la eficiencia de las comunicaciones.

## Fase Táctica.

### Conceptualización de las variables de Interés a Evaluar de los Objetivos de Resultado.

Tabla 18 .-

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

Fuente	¿Las acciones de comunicación han sido determinados a partir de las variables propuestas en los objetivos?
Gerente General	Sí, porque una de las variables de los objetivos de Oliojoya es elevar los estándares de calidad, y asegurar la fidelidad de los consumidores nacionales e internacionales.
Director Comercial	Se puede decir que la variable principal fue la de elevar estándares de calidad, por eso fueron aplicadas las normas estatales e internacionales de alimentos.
Resp. Talento Humano	Una de las variables fue mejorar continuamente los procesos, y es lo que estamos haciendo.
Jefe de Producción	La mejora en los procesos ha resultado en mayor producción.

Fuente: Encuesta realizada a directivos de la empresa Oliojoya Industria Aceitera Cía. Ltda.  
Elaboración: La Autora

### Análisis de la pregunta:

Las acciones de comunicación interna, serán planificadas estratégicamente para potenciar su actividad. La empresa tiene muy claro cuáles son los procesos que pone en práctica y las decisiones en materia de calidad, son procesos documentados y fiables, respaldados en un estatuto interno y las leyes de la República del Ecuador. Robbins & Coulter (2005) en su libro "Administración" afirman que la comunicación sirve para controlar el comportamiento de los miembros de varias maneras y que para que los grupos trabajen con eficacia necesitan ser motivados para que trabajen.

Tabla 19 .-

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

Fuente	¿Existe claridad conceptual sobre las variables de comunicación sobre la cual se pretende gestionar?
Gerente General	Si, todos están claros sobre los procesos a implementar
Director Comercial	Todos están muy identificados con los procesos
Resp. Talento Humano	La claridad conceptual sobre las variables de comunicación está a la vista en los resultados obtenidos
Jefe de Producción	Nuestros resultados hasta ahora han sido excelentes.

Fuente: Encuesta realizada a directivos de la empresa Oliojoya Industria Aceitera Cía. Ltda.  
Elaboración: La Autora

### **Análisis de la pregunta:**

Quienes conforman la empresa tienen claro cómo aplicar los procesos, comúnmente otras empresas asumen que los procesos deben ser comprendidos por el personal sin una guía establecida, actualmente hay que aplicar una comunicación con calidad que sea entendible para todos, tomando decisiones adecuadas. Robbins & Coulter (2005) es muy claro al indicar que los objetivos bien diseñados se comunican a todos los miembros de la organización porque enterar a las personas de las metas garantiza que todos estén “en la misma página” y que trabajen de modo que garantice que se alcancen los objetivos de la organización.

## Fase Táctica. Determinar las Dimensiones e Indicadores a Medir

Tabla 20 .-

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

Fuente	¿Se han determinado indicadores observables en la realidad que permitan verificar el cambio en la variable de comunicación sobre la cual se gestiona?
Gerente General	Si, nuestros mejores indicadores han sido las ventas
Director Comercial	Nuestro mejor indicador es el nivel de ventas
Resp. Talento Humano	Sí, Hemos superado las ventas
Jefe de Producción	Sí, Hemos superado las ventas, gracias a la calidad de la producción.

Fuente: Encuesta realizada a directivos de la empresa Oliojoya Industria Aceitera Cía. Ltda.

Elaboración: La Autora

### Análisis de la pregunta:

Los indicadores reflejan los cambios y progreso llevados a cabo por la aplicación de los manuales de calidad, son claros, específicos y representan al programa aplicado. En el caso de Oliojoya son los que evalúan las actividades del programa puesto en marcha, sus mejores indicadores son las elevadas cifras gracias a las ventas, actualmente están distribuyendo sus productos a nivel nacional, las exportaciones están orientadas a abrir nuevos horizontes de ventas. “Muchas organizaciones han aprendido a medir aquello que es fundamental para mejorar”. (Gutiérrez, 2010)

Tabla 21 .-

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

Fuente	¿Los indicadores permiten medir resultados una vez cumplida la acción de comunicación propuesta para cada objetivo de comunicación?
Gerente General	Si, tenemos habilitados medidores de resultados, por ejemplo evaluaciones al personal.
Director Comercial	Medimos los resultados y se corrigen a tiempo errores.
Resp. Talento Humano	Medimos los resultados y se corrigen a tiempo errores.
Jefe de Producción	Medimos los resultados y se corrigen a tiempo errores.

Fuente: Encuesta realizada a directivos de la empresa Oliojoya Industria Aceitera Cía. Ltda.  
Elaboración: La Autora

### Análisis de la pregunta:

Los indicadores que permiten medir resultados ayudarán mediante la comunicación, saber si las soluciones a implementar se harán en toda la organización o solo en una parte de ella. En Oliojoya todas las acciones diseñadas para la evaluación de la gestión estratégica que se han aplicado tienen habilitado medidores de resultados. Según afirma Gutiérrez (2010) en su obra Calidad Total y Productividad lo siguiente: que muchas organizaciones han aprendido a medir aquello que es fundamental para mejorar, el autor hace una reflexión sobre la medición del desempeño de las organizaciones, de manera que se tenga claro cuáles son los signos vitales de la empresa.

## Fase Operativa. Establecer los Niveles y Dispositivos de Medición

Tabla 22 .-

Determinar estado actual de cumplimiento de los objetivos propuestos

Fuente	¿Existía un diagnóstico inicial sobre el estado actual del cumplimiento de los objetivos propuestos?
Gerente General	Sí, desde que se creó la empresa.
Director Comercial	Sí, existía inicialmente y era constante.
Resp. Talento Humano	Sí, Desde que se creó la planta.
Jefe de Producción	Desde que se creó la planta el cumplimiento de los objetivos ha sido constante.

Fuente: Encuesta realizada a directivos de la empresa Oliojoya Industria Aceitera Cía. Ltda.  
Elaboración: La Autora

### Análisis de la pregunta:

El diagnóstico inicial es de utilidad para saber en qué situación se encuentra la organización y el momento preciso para conocer en qué condiciones se encuentra es sistema de comunicación. Se comenzó a diagnosticar el estado de Oliojoya en el momento en que se iniciaron las instalaciones industriales de la refinería de aceite. Fueron muchos los objetivos propuestos que poco a poco fueron alcanzados. “Mediante el control, comparamos el desempeño con las metas, identificamos las desviaciones importantes y emprendemos las medidas correctivas adecuadas: Sin planeación, no habría manera de controlar”. (Robbins, 2005)

Tabla 23 .-

Delimitaciones de los alcances (gaps) establecidos (públicos, tiempo, espacio, etc.)

Fuente	¿Se plantearon escalas para graduar la variación y agrupar las mediciones?
Gerente General	Si, mediante los registros del proceso
Director Comercial	Si, los registros de todos los procesos fueron de mucha ayuda
Resp. Talento Humano	Si, utilizando la documentación y registros respectivos
Jefe de Producción	Si, mediante los registros del proceso

Fuente: Encuesta realizada a directivos de la empresa Oliojoya Industria Aceitera Cía. Ltda.  
Elaboración: La Autora

#### **Análisis de la pregunta:**

Se debe medir la gestión de la Comunicación Interna con instrumentos que aporten resultados confiables, por ejemplo con la ayuda de auditorías, encuestas, retroalimentación, etc., lo que marcará la diferencia en la gestión y la profesionalización de la medición; con el único propósito de mejorar. En su análisis sobre medición y evaluación Álvarez (2013), en los diversos estudios y encuestas que se han realizado sobre la temática de la medición y evaluación indican que los profesionales necesitan contar con métodos más sencillos para la evaluación y medición y así derribar las barreras que dificultan el estudio generalizado de impacto en la comunicación estratégica.

Tabla 24 .-

Delimitaciones de los alcances (gaps) establecidos (públicos, tiempos, espacio, etc.)

Fuente	¿Se tiene claridad respecto de las diferencias que existen entre el diagnóstico inicial y las metas que se pretenden alcanzar?
Gerente General	Si, el diagnóstico nos permite conocer la situación y las metas son los procesos que se deben seguir.
Director Comercial	Si, las metas nos llevan a los objetivos y el diagnóstico nos permite saber cómo está operativamente la empresa.
Resp. Talento Humano	Con el diagnóstico nos damos cuenta el estado que refleja la empresa, y las metas son los procesos que debemos seguir.
Jefe de Producción	El diagnóstico inicial nos permitió aplicar los procesos para lograr las metas que hemos alcanzado.

Fuente: Encuesta realizada a directivos de la empresa Oliojoya Industria Aceitera Cía. Ltda.

Elaboración: La Autora

### Análisis de la pregunta:

El diagnóstico ayuda a la organización en su propósito de conocer la realidad de la misma y para para alcanzar las metas primero se deben plantear soluciones que ayuden a erradicar los problemas detectados. Oliojoya tiene total claridad del tema, saben que el diagnóstico les ayudará a identificar las condiciones en la que se encuentra la empresa, y las metas son los procesos que se deberán seguir para llegar al objetivo deseado.

Alvarez. (2013), cree importante destacar que en la fase operativa tienen lugar las actividades y acciones de medición en función de los objetivos definidos y las variables determinadas a ser gestionadas y evaluadas.

Tabla 25 .-

Delimitaciones de los alcances (gaps) establecidos (públicos, tiempos, espacio, etc.)

Fuente	¿Se han especificado los GAP's existentes entre la situación inicial y el indicador de cumplimiento propuesto para el objetivo?
Gerente General	Si, la implementación de un sistema de gestión de calidad debe estar integrado de procesos, instrucciones de trabajo y controles.
Director Comercial	Implementando de un sistema de gestión de calidad.
Resp. Talento Humano	Implementación de un sistema de gestión de calidad.
Jefe de Producción	Implementación de un sistema de gestión de calidad.

Fuente: Encuesta realizada a directivos de la empresa Oliojoya Industria Aceitera Cía. Ltda.  
Elaboración: La Autora

### Análisis de la pregunta:

Los sistemas de Gestión de Calidad, no deberán implementarse de manera forzada, se deberán respetar los tiempos de aplicación, es todo un proceso de aprendizaje a largo plazo para todos en la empresa, y el resultado final será la mejora de los procesos de trabajo y de la calidad de sus productos. En efecto sobre este punto hace referencia Álvarez (2013), al indicar que abordar de manera particular una de las etapas del proceso de planificación estratégica en comunicación significa intentar proporcionarle al campo de estudio, conclusiones propias que lo consoliden hacia un desarrollo autónomo y genuino.

Tabla 26 .-

Definición y elaboración de los dispositivos de medición en función de cada objetivo propuesto

Fuente	¿Cómo se midieron los cambios en las variables gestionadas?
Gerente General	Aplicando acciones correctoras y/o correctivas para las no conformidades existentes.
Director Comercial	Aplicando acciones correctoras y/o correctivas para las no conformidades existentes.
Resp. Talento Humano	Aplicando acciones correctoras y/o correctivas para las no conformidades existentes.
Jefe de Producción	Aplicando acciones correctoras y/o correctivas para las no conformidades existentes.

Fuente: Encuesta realizada a directivos de la empresa Oliojoya Industria Aceitera Cía. Ltda.  
Elaboración: La Autora

### **Análisis de la pregunta:**

Existen muchos indicadores de rendimiento que pueden contribuir a identificar un problema, los problemas que pueden presentarse en Oliojoya se los podrá solucionar de acuerdo a ciertas variables, mediante de la identificación de No Conformidades, existentes y potenciales, que son detectadas por el personal de producción, clientes y autoridades sanitarias. Se llenan formularios para dar seguimiento a las correcciones y se registran los datos para controlar la eliminación de las no conformidades. Luego se verifica la efectividad de las acciones en el mismo departamento de producción.

“Quienes se desempeñan en el ámbito de la comunicación estratégica tienen, de la mano de los procesos y metodologías de investigación científica propios de las ciencias sociales, la oportunidad de crear y proponer modelos que se pueden aplicar a las prácticas y necesidades empíricas actuales”. (Alvarez, 2013)

Tabla 27 .-

Definición y elaboración de los dispositivos de medición en función de cada objetivo propuesto

Fuente	¿Qué instrumentos se emplearon para medir la variación y los resultados alcanzados para cada objetivo de comunicación?
Gerente General	Aplicando acciones correctivas para las solucionar inconformidades de la producción y de los clientes..
Director Comercial	Aplicando acciones correctoras y/o correctivas para las no conformidades existentes.
Resp. Talento Humano	Aplicando acciones correctoras y/o correctivas para las no conformidades existentes.
Jefe de Producción	Aplicando acciones correctoras y/o correctivas para las no conformidades existentes.

Fuente: Encuesta realizada a directivos de la empresa Oliojoya Industria Aceitera Cía. Ltda.  
Elaboración: La Autora

### **Análisis de la pregunta:**

Al ser un proceso que se está implementando, se requerirá de transmitir el mensaje a todo el personal mediante capacitaciones y realizado auditorías al proceso mismo para obtener cambios y mejoras, facilitando la planificación estratégica del programa basada en la misión, visión, objetivos bajo un sistema de medición y seguimiento eficaz. Álvarez (2013) ratifica las líneas anteriores al decir que los modelos de evaluación en comunicación estratégica deben pregonar una actividad continua y formativa durante el proceso y, desde luego, sumativa en términos de resultados.

Tabla 28 .-

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

Fuente	¿Existe un procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición?
Gerente General	Sí, el Gerente General y el responsable de Producción son los encargados de aplicarlos
Director Comercial	El mismo procedimiento arriba detallado.
Resp. Talento Humano	El mismo procedimiento arriba detallado.
Jefe de Producción	El mismo procedimiento arriba detallado.

Fuente: Encuesta realizada a directivos de la empresa Olojoya Industria Aceitera Cía. Ltda.  
Elaboración: La Autora

### **Análisis de la pregunta:**

Los instrumentos de evaluación son confiables cuando tienen exactitud en la medición. Al analizar los resultados de las acciones correctoras y preventivas del proceso de implementación del manual de calidad de Olojoya, se dará seguimiento a los resultados manteniendo los respectivos archivos en los que estén documentadas todas las acciones llevadas a cabo. Álvarez (2013), propone abordar de manera particular una de las etapas del proceso de planificación estratégica en comunicación como la evaluación significa intentar proporcionarle al campo de estudio, conclusiones propias que lo consoliden hacia un desarrollo autónomo y genuino.

Tabla 29 .-

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

Fuente	¿Se han tenido en cuenta, al momento de ejecutar el plan de comunicación instancias y procedimientos para medir los resultados durante y finalizada la acción?
Gerente General	La empresa no cuenta con un departamento especializado de comunicación para ejecutar estos planes a la perfección, pero hemos tratado de que se lo haga de la mejor manera posible.
Director Comercial	Todos nuestros programas han sido aplicados de manera que se ajusten a nuestras evaluaciones.
Resp. Talento Humano	Hemos tratado de que el personal absorba todos los conocimientos.
Jefe de Producción	Tenemos reglamentos internos que obligan a medir los resultados de las acciones que emprendamos.

Fuente: Encuesta realizada a directivos de la empresa Oliojoya Industria Aceitera Cía. Ltda.  
Elaboración: La Autora

### **Análisis de la pregunta:**

Las diferentes prácticas y herramientas deben ser tomadas en cuenta de forma continua, con métodos claros y sencillos de aplicar y que, aún ofreciendo diferentes puntos de vista sobre una misma realidad, sean capaces de evaluar las contribuciones definidas en la planificación estratégica en comunicación. Según las investigaciones de Álvarez (2013), al no contar con el suficiente material los profesionales necesitan contar con métodos más sencillos para la evaluación, para así poder derribar las barreras que dificultan el estudio generalizado de impacto de la comunicación estratégica.

## Fase Operativa. Análisis e Interpretación de resultados. Elaboración de Índices

Tabla 30 .-

Análisis de datos (tabulaciones y sistematización de los resultados obtenidos para cada una de las variables)

Fuente	¿Se han procesado los datos obtenidos de las mediciones?
Gerente General	Hemos recopilado todos los datos, hemos sido muy cuidadosos con las planificaciones que se han realizado.
Director Comercial	Si, al punto de saber que hemos sido precisos y exactos al aplicar los procesos.
Resp. Talento Humano	Si, de otra manera no podríamos tener conocimiento del éxito que hemos conseguido siendo una empresa joven.
Jefe de Producción	Procesar los datos de las mediciones nos han permitido elevar nuestra calidad.

Fuente: Encuesta realizada a directivos de la empresa Oliojoya Industria Aceitera Cía. Ltda.  
Elaboración: La Autora

### Análisis de la pregunta:

Los datos de las mediciones se los procesa primero manualmente, pero antes debe seleccionarse el método de procesamiento electrónico que utilice la empresa Oliojoya. Se realizan métodos estadísticos que apoyen la tarea del procesamiento, brindando márgenes de validez y confiabilidad. Es casi el mismo concepto que aplica Álvarez (2013), al indicar que establecer niveles de medición será una actividad sostenida en el tiempo, será posible emplear referencias de estados anteriores de las variables y señalar progresos o desvíos.

Tabla 31 .-

Análisis de datos (tabulaciones y sistematización de los resultados obtenidos para cada una de las variables)

Fuente	¿Se han analizado los datos en función de los objetivos de comunicación, indicadores y metas a lograr?
Gerente General	Los datos se han analizado en función a los indicadores y metas, el tema de la comunicación no se lo ha tratado como una estrategia.
Director Comercial	Los datos se han analizado en función a los indicadores y metas, el tema de la comunicación no se lo ha tratado como una estrategia.
Resp. Talento Humano	Los datos se han analizado en función a los indicadores y metas, el tema de la comunicación no se lo ha tratado como una estrategia.
Jefe de Producción	Los datos se han analizado en función a los indicadores y metas, el tema de la comunicación no se lo ha tratado como una estrategia.

Fuente: Encuesta realizada a directivos de la empresa Oliojoya Industria Aceitera Cía. Ltda.  
Elaboración: La Autora

### **Análisis de la pregunta:**

Los índices son indicadores complejos que se obtienen a través de la integración de información diversa. En Oliojoya se busca sintetizarlos en una medida común, en un conjunto de datos. Son importantes para simplificar los resultados obtenidos de la medición a fin de determinar el aporte. Como lo indica Álvarez (2011) 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.

Tabla 32 .-

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

Fuente	¿De qué manera se han interpretado los datos y analizado los resultados obtenidos con la gestión de comunicación?
Gerente General	Hemos interpretado los datos en función a nuestros exitosos resultados, Lo que significa que el mensaje llegó completo a los trabajadores.
Director Comercial	Hemos interpretado los datos como éxitos, las ventas lo demuestran.
Resp. Talento Humano	El personal está mucho más comprometido con la empresa.
Jefe de Producción	Hemos mejorado procesos y la calidad en los productos es la mejor.

Fuente: Encuesta realizada a directivos de la empresa Oliojoya Industria Aceitera Cía. Ltda.  
Elaboración: La Autora

### **Análisis de la pregunta:**

Comunicar en las organizaciones significa aplicar acciones y procedimientos y mediante ellos se despliegan una extensa gama de recursos de comunicacionales que servirán de apoyo a la organización. La gestión de la Comunicación está formada por lineamientos que deben ser interpretados para que una vez aplicados se puedan obtener resultados. Se utiliza a la estadística porque en la actividad comunicativa existen técnicas de medición e indicadores de resultados. Citando a Álvarez (201), el comunicador es un manager, por lo tanto, al igual que sus colegas de las demás áreas debe medir su gestión para saber si está haciendo bien su trabajo.

Tabla 33 .-

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

Fuente	¿Se han evaluado los resultados obtenidos en relación con los objetivos organizacionales e indicadores seleccionados?
Gerente General	Sí, se han aplicado auditorías para determinar resultados.
Director Comercial	La auditoría es el recurso para evaluar los resultados.
Resp. Talento Humano	Sí, mediante auditoría al personal y a las instalaciones.
Jefe de Producción	Sí, mediante el uso de auditorías.

Fuente: Encuesta realizada a directivos de la empresa Oliojoya Industria Aceitera Cía. Ltda.  
Elaboración: La Autora

### **Análisis de la pregunta:**

Todos los resultados tendrán que ser analizados con detenimiento, verificar que los objetivos organizacionales se hayan cumplido, y que no existan insatisfacciones en las evaluaciones lo que significaría desmotivación y falta de interés por parte de los empleados al aplicar los manuales de calidad. En el análisis sobre medición y evaluación que hace Álvarez (2011), encontramos lo siguiente; Una evaluación informal es mucho mejor que ningún tipo de medición en absoluto. En la mayoría de los casos, una buena información informal será mejor vista que aquellas propuestas que no incluyan ninguna.

## Fase Operativa. Diseñar los reportes e Informes

Tabla 34 .-

Redacción de informes finales ( con los logros obtenidos y las recomendaciones a implementar)

Fuente	¿Se han evaluado los resultados obtenidos en relación con los objetivos organizacionales e indicadores seleccionados?
Gerente General	Todos nuestros procesos son evaluados y plasmados en informes, aplicando los indicadores y conquistando las metas establecidas.
Director Comercial	Si, existe una evaluación periódica.
Resp. Talento Humano	Sí, en la evaluación de resultados percibimos el éxito obtenido.
Jefe de Producción	Sí, la evaluación de resultados nos indica el logro de objetivos.

Fuente: Encuesta realizada a directivos de la empresa Olojoya Industria Aceitera Cía. Ltda.  
Elaboración: La Autora

### Análisis de la pregunta:

A través de la evaluación del desempeño la organización puede notar el cambio en las acciones implantadas, pueden estar seguros de que el personal conoce y domina los objetivos organizacionales, pero deberá continuar insistiendo en aplicar los procesos para seguir con las metas de la organización.

El análisis de Álvarez (2011) para el tema de los resultados, objetivos e indicadores es que los profesionales se desempeñen estableciendo con claridad programas, actividades, objetivos estratégicos y tácticos y los resultados buscados, para proporcionar una base a la función de la evaluación.

Tabla 35 .-

Redacción de informes finales (con los logros obtenidos y las recomendaciones a implementar)

Fuente	¿Se han propuesto recomendaciones de mejora de modo tal que puedan ser tomados como objetivos de comunicación para futuras planificaciones?
Gerente General	Si, porque nunca vamos a quedarnos con los resultados finales. La experiencia será compartida.
Director Comercial	Nuestro propósito es seguir buscando la excelencia
Resp. Talento Humano	Seguiremos buscando excelencia y calidad.
Jefe de Producción	Estamos orgullosos de ser una empresa emprendedora.

Fuente: Encuesta realizada a directivos de la empresa Oliojoya Industria Aceitera Cía. Ltda.  
Elaboración: La Autora

### **Análisis de la pregunta:**

El propósito de la empresa es seguir buscando la excelencia, ser ejemplo para las demás empresas extractoras de aceite de palma africana en el sector, al punto de convertirse en exportadores de aceite rojo de palma y productos elaborados. Creen que la experiencia obtenida después de aplicar todos estos procesos puede servir para asesorar a otras empresas. Continuarán utilizando la retroalimentación en sus sistemas de comunicación porque recoge las reacciones de los miembros de la empresa, para mantener e incrementar las fortalezas. Sobre el tema de recomendaciones de mejoras y objetivos para futuras planificaciones, Gutiérrez (2010), afirma que muchas organizaciones han aprendido a medir aquello que es fundamental para mejorar.

Tabla 36 .-

Presentación de resultados finales (Alta dirección, públicos implicados, públicos internos)

Fuente	¿Realizaron reportes sobre los resultados, a quién se los presentarán?
Gerente General	Los informes con los logros obtenidos son transmitidos a los organismos de regulación y control de alimentos en el Ecuador y a los organismos internacionales como la FAO, para que nuestros productos sean aceptados en mercados internacionales, y porque es nuestra responsabilidad ofrecer alimentos más seguros y con atributos de calidad.
Director Comercial	Los informes son transmitidos a los organismos de regulación y control de alimentos en el Ecuador y a los organismos internacionales como la FAO.
Resp. Talento Humano	Los informes son transmitidos a los organismos de regulación y control.
Jefe de Producción	Los informes son transmitidos a los organismos de regulación y control.

Fuente: Encuesta realizada a directivos de la empresa Oliojoya Industria Aceitera Cía. Ltda.  
Elaboración: La Autora

### **Análisis de la pregunta:**

Los reportes se han realizado según la información recopilada, dando soluciones a los problemas diagnosticados, estos documentos incluyen las evaluaciones, auditorías, registros, etc., toda esta documentación se presentará ante los organismos de regulación y control de alimentos en Ecuador y a los organismos internacionales para que sean aceptados en todo el mundo. Los estudios realizados por Álvarez (2011), han ayudado mucho y determinan que la investigación de evaluación se realiza fundamentalmente para saber si un programa de relaciones públicas ha logrado sus metas y objetivos.

**CAPÍTULO VI**  
**CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE MEJORAS**

Esta investigación se ha basado en la medición y evaluación de la gestión de la comunicación, que puede ser aplicada en las “Buenas Prácticas de Manufactura” (BPM) en la empresa Oliojoya Industria Aceitera Cía. Ltda, por ser un manual que establece normas que llevan a obtener calidad en los productos elaborados por esta empresa; es un proyecto ambicioso que está siendo aplicado desde el año 2013, un paso para lograr la clasificación ISO de Normas de calidad. Con la implementación de este sistema la empresa ha logrado:

- Capacitar al personal de planta
- Mejorar continuamente sus procesos
- Contar con una infraestructura apropiada
- Calificar a su equipo técnico
- Producir productos estandarizados y de calidad
- Cumplir con las exigencias de los clientes

#### **CONCLUSIONES VINCULADAS A LOS OBJETIVOS PLANTEADOS EN LA INVESTIGACIÓN:**

En el presente trabajo el proceso de la exploración de la medición y evaluación en función de los objetivos organizacionales tuvo vínculos con la necesidad de definir el rol estratégico del comunicador organizacional.

El enfoque de la Investigación de la Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica en la empresa Oliojoya Industria Aceitera Cía.Ltda. implicó realizar un diagnóstico, analizar y seleccionar acciones para aplicarlas a través de las estrategias comunicacionales y finalmente proceder a la evaluación.

La empresa basa su producción en evaluaciones e indicadores de rendimiento o resultados, los mismos que son vitales en la planificación, pero dan poca importancia a las competencias comunicacionales trayendo consigo consecuencias como por ejemplo que el mensaje de los directivos no llegue con total claridad a los empleados. El objetivo que se persigue es que la organización emplee para su gestión de comunicación procesos de planificación estratégica, para posteriormente evaluar.

Al momento la empresa no cuenta con un departamento de Comunicación Organizacional, ni con una persona especializada en comunicación, esta carencia de procedimientos operativos muy necesarios en la función de la evaluación y medición, puede afectar seriamente al momento de aplicar las normas de BPM, porque los llamados a hacerlo no poseen conocimientos sobre la comunicación efectiva y desconocen también que al aplicar estrategias de comunicación apropiadas contribuirán a solucionar problemas de desconfianza muy común en empleados al enfrentarse a futuros procesos.

Es imposible negar el éxito comercial que ha logrado Olojoya Industria Aceitera Cía. Ltda., no quedan dudas de la excelente gestión empresarial que ha contribuido a ubicar a la empresa entre las mejores en el Ecuador, sin embargo, al no contar con personas especializadas en estrategias comunicacionales, difícilmente lograrán promover actitudes favorables para la producción y su proyección hacia el cliente externo con alcance al mercado internacional. El objetivo fundamental es aumentar la satisfacción del cliente, asumiendo la conciencia preventiva y de mejora continua, previniendo los posibles errores, proponiendo soluciones, y principalmente comunicarse eficazmente con quienes conforman la empresa.

### **RECOMENDACIONES (propuestas de mejoras):**

Los resultados de estudio proporcionaron una visión de la organización con relación a implementar, a corto plazo, estrategias de comunicación efectivas para conseguir procesos exitosos de cambio y lograr que los empleados se adapten a las innovaciones.

Aplicar instrumentos de gestión en comunicación para lograr que la empresa alcance los objetivos planificados; mientras sean correctamente utilizados de manera efectiva, crearán una base favorable para las relaciones con los clientes, interno y externo, de los que la empresa depende.

Lo ideal es contar con un departamento o persona encargado de la comunicación interna, para evitar que en algún momento la comunicación se fragmente, porque

siempre existirán incidentes que pueden dañar su reputación, es vital tener en cuenta que la comunicación es una herramienta de gestión utilizada en la organización, muy aparte del marketing, que puede operar de manera individual.

Mejorar la capacitación del cliente interno sobre todo en el manual de “Buenas Prácticas de Manufactura” lo que redundará en incrementar la producción y desarrollar una adecuada relación con el cliente externo.

Deben incluir una política informativa y estar en contacto permanente con los medios de comunicación, designar un portavoz y escoger el momento para tratar los temas referentes a la empresa utilizando boletines de prensa, ruedas de prensa, política de puertas abiertas para todos los medios. Se debe recordar que los medios de comunicación gozan de mucha credibilidad en las diferentes audiencias.

Finalmente, el presente trabajo de investigación se realizó con el propósito de dar a conocer la importancia de la comunicación organizacional en cualquier empresa para que de manera formal y aplicando las estrategias adecuadas consideren mejorar la comunicación interna y lograr resultados que la llevarán hacia el éxito laboral y comercial.

## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS

Berganza, R. & Ruiz, J. (2005). *Investigar en Comunicación*. Madrid: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: Mc Graw Hill.

Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. Mexico: Pearson Educación.

DeFleur, M., & Kearney, P., (2005). *Fundamentos de la Comunicación Humana*. Mexico: Mc Graw Hill.

Gutiérrez, H. (2010). *Calidad Total y Productividad*. México: Mc Graw Hill.

Lussier, A., & Achua, S. (2010). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Mexico: Cengage Learning.

Mantilla, K. (2008). *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas*. Barcelona: Editorial UOC.

Ríos, J. (2009). *Relaciones Públicas*. Mexico: Trillas.

Rodríguez, D. (2008). *Gestión Organizacional, elementos para su estudio*. México: Alfaomega.

## FUENTES ELECTRÓNICAS

- Alvarez, A. (2011). *Medición y Evaluación en Comunicación*. Recuperado de <http://www.revistacomunicar.com/pdf/2011-10-medicion.pdf>
- Alvarez, A. (2013). *Hacia un modelo integral de medición y evaluación en Comunicación Estratégica*. Recuperado de [http://www.ull.es/publicaciones/latina/13SLCS/2013\\_actas/131\\_Nobell.pdf](http://www.ull.es/publicaciones/latina/13SLCS/2013_actas/131_Nobell.pdf)
- Arango, L. (2013). *¿Qué son los medios de comunicación?* Recuperado de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/periodismo/losmediosdecomunicacion.htz>
- Gross, M. (2010). *Conozca 3 tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa*. Recuperado de <http://manuelgross.bligoo.com/conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>
- Olabuénaga, J. I. (2014). *Metodología de la investigación cualitativa*. From [http://books.google.com.ec/books?id=WdaAt6ogAykC&pg=PA51&lpg=PA51&dq=Definici%C3%B3n+del+problema:+Ninguna+investigaci%C3%B3n+cualitativa+puede&source=bl&ots=sFo5gBy6JW&sig=Cyw6ZI89HYZ2j4vV9XH\\_IJsUFx0&hl=es-419&sa=X&ei=98RVVMmALISnNtOMhMgJ&ved=0CCEQ6AEwAQ](http://books.google.com.ec/books?id=WdaAt6ogAykC&pg=PA51&lpg=PA51&dq=Definici%C3%B3n+del+problema:+Ninguna+investigaci%C3%B3n+cualitativa+puede&source=bl&ots=sFo5gBy6JW&sig=Cyw6ZI89HYZ2j4vV9XH_IJsUFx0&hl=es-419&sa=X&ei=98RVVMmALISnNtOMhMgJ&ved=0CCEQ6AEwAQ)
- Orrego, C. (2009). *Responsabilidad Social Empresarial*. Recuperado de <http://claudiaorrego.wordpress.com/category/relaciones-publicas/>
- Otero, T. (1995). *Relaciones públicas e investigación*. Recuperado de [http://www.revistacomunicacion.org/pdf/n1/RELACIONES\\_PUBLICAS\\_E\\_INVESTIGACION.pdf](http://www.revistacomunicacion.org/pdf/n1/RELACIONES_PUBLICAS_E_INVESTIGACION.pdf)
- Serrano, F. (2001). Dirección de comunicación empresarial e institucional. Recuperado de <http://utncomunicacionprofesional.files.wordpress.com/2012/04/comunicacion-interna.pdf>
- Valencia, M. (2000). La Triangulación Metodológica: principios, alcances y limitaciones. Recuperado, de <http://www.uv.mx/mie/files/2012/10/Triangulacionmetodologica.pdf>

