



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**AREA ADMINISTRATIVA**

**TITULACIÓN DE LICENCIADO EN ASISTENCIA GERENCIAL Y  
RELACIONES PÚBLICAS**

**Medición y evaluación en comunicación estratégica**

**Caso de estudio: Marcimex S.A.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**AUTORA: Zhindón Pacheco, Alicia Catalina**

**DIRECTOR: Álvarez Nobell, Alejandro, Dr.**

**CENTRO UNIVERSITARIO CUENCA**

**2014**

## APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Doctor

Alejandro Álvarez Nobell

DOCENTE DE LA TITULACIÓN DE ASISTENCIA GERENCIAL Y RELACIONES  
PÚBLICAS

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación **Medición y evaluación en comunicación estratégica, Caso de estudio: Marcimex S.A.** realizado por **Alicia Catalina Zhindón Pacheco**, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Cuenca, noviembre de 2014.

---

**Dr. Alejandro Álvarez Nobell**

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, **Alicia Catalina Zhindón Pacheco** declaro ser autora del presente trabajo de fin de titulación: **Medición y evaluación en comunicación estratégica, Caso de estudio: Marcimex S.A.**, de la titulación de Licenciado en Asistencia Gerencial y Relaciones Públicas, siendo el **Dr. Alejandro Álvarez Nobell** el Director del trabajo de fin de titulación; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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

---

**Alicia Catalina Zhindón Pacheco**

**C.C. 010203380-0**

## DEDICATORIA

Este trabajo de graduación resume tiempo de esfuerzo y constancia, por lo que se lo dedico mi familia y en especial a mis hijos Antonia y Agustín, parte muy importante de mi vida.

*“No nos atrevemos a muchas cosas porque son difíciles, pero son difíciles  
porque no nos atrevemos a hacerlas”*

Séneca

## **AGRADECIMIENTO**

Por el apoyo brindado para que este proyecto de vida llegue a su culminación, extiendo mis sinceros agradecimientos a la Universidad Técnica Particular de Loja, a los docentes Mgs. Mónica Abendaño y director de tesis Dr. Alejandro Alvarez Nobell; a Marcimex S.A. y sus ejecutivos Ing. Juan Fernando Vargas, y el Ing. Guillermo Torres, y a mis queridos amigos Tania Jaramillo, Santiago Castro y Cristian Auquilla, quienes con su apoyo me dejaron ver que nunca es tarde para emprender un sueño.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Carátula .....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
ÍNDICE DE CONTENIDO .....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
RESUMEN.....	11
ABSTRACT .....	12
INTRODUCCIÓN.....	13
CAPITULO I.....	14
MARCO INSTITUCIONAL .....	14
1.1 Información general.....	15
1.2 Descripción del Sector institucional .....	15
1.3 Descripción de la actividad .....	15
1.4 Historia .....	16
1.5 Lineamientos de acción .....	20
1.5.1 Misión .....	20
1.5.2 Visión .....	20
1.5.3 Valores .....	20
1.5.4 Objetivos estratégicos .....	21
1.6 Identidad Visual.....	21
1.7 Localización.....	25
1.7.1 Ubicación.....	25
1.7.2 Marcimex Ecuador.....	25
1.7.3 Electrotiendas (Marcimex Perú).....	26

1.8	Estructura organizativa .....	28
1.9	Instituciones con las que se relaciona (mapa de públicos).....	29
1.10	Comunicación externa .....	29
1.11	Comunicación interna .....	30
CAPÍTULO II.....		31
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL .....		31
2.1	La comunicación en las organizaciones .....	32
2.1.1	Las organizaciones como sistemas orientados a objetivos .....	33
2.1.2	Los comportamientos organizativos y la comunicación .....	33
2.1.3	El enfoque sistémico y los modelos de relaciones públicas (función directiva)..	35
2.1.4	La planificación estratégica en comunicación: el modelo RACE .....	37
2.1.5	La función de evaluación en planificación estratégica en comunicación .....	39
2.2	Medición y evaluación en comunicación estratégica.....	40
2.2.1	La función de evaluación .....	40
2.2.2	Medición y evaluación.....	40
2.2.3	Métodos de medición y evaluación .....	42
2.3	El Modelo Communication Management Bridge .....	43
2.3.1	Supuestos teóricos y metodológicos .....	43
2.3.2	Fases y actividades del modelo .....	45
2.3.3	Fase estratégica: planificación de la evaluación.....	45
2.3.4	Fase táctica: diseño de la medición .....	46
2.3.5	Fase operativa: medición .....	46
2.3.6	Propuesta integral de medición de medición y evaluación en comunicación .....	47
CAPÍTULO III.....		49
MARCO METODOLÓGICO .....		49
3.1	Diseño de la investigación .....	50
3.2	Variables de estudio .....	51
3.3	Unidades de análisis y temporalidad .....	51
3.4	Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	52

CAPÍTULO IV .....	55
TRABAJO DE INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	55
4.1 Entrevista semi estructurada basada en el Modelo de Comunicación Management Bridge.....	56
4.1.1 Fase Estratégica .....	56
4.1.2 Fase Táctica.....	58
4.1.3 Fase Operativa .....	60
4.2 Resumen recopilación de información .....	63
4.2.1 Fase Estratégica .....	63
4.2.2 Fase Táctica.....	64
4.2.3 Fase Operativa .....	65
4.3 Análisis e Interpretación de la información.....	67
4.3.1 Caracterización general del Programa de Comunicación .....	67
4.3.2 Informe final de resultados.....	67
CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTAS DE MEJORA.....	73
1. Conclusiones y Recomendaciones.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
2. Propuestas de mejora .....	74
Resumen de las estrategias propuestas.....	79
Bibliografía.....	80

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 2.1 Propuesta inicial de modelo integral de medición y evaluación en comunicación estratégica.....	488
Tabla 4.1 Resumen recopilación de información Fase Estratégica.....	63
Tabla 4.2 Resumen recopilación de información Fase Táctica.....	644
Tabla 4.3 Resumen recopilación de información Fase Operativa.....	655
Tabla 4.4 Modelo de Gestión Organizacional.....	677
Tabla 4.5 Objetivos de Comunicación.....	688
Tabla 4.6 Variables a evaluar.....	699
Tabla 4.7 Indicadores a medir.....	699
Tabla 4.8 Niveles y dispositivos de medición.....	70
Tabla 4.9 Tratamiento de resultados.....	71
Tabla 4.10 Reportes e informes.....	71
Tabla 1 Propuesta estratégica General.....	745
Tabla 2 Propuesta estratégica Fase 1.....	767
Tabla 3 Propuesta estratégica Fase 2.....	778
Tabla 4 Propuesta estratégica Fase 3.....	789
Tabla 5 Resumen Propuesta estratégica.....	80

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Actividades. ....	166
Figura 1.2 Foto de Personal de la época. ....	177
Figura 1.3 Logo 1961.....	188
Figura 1.4 Foto Almacén 1992.....	188
Figura 1.5 Foto Almacén 1998.....	199
Figura 1.6 Logo 2003.....	199
Figura 1.7 Imagen 2012.....	19
Figura 1.8 Objetivos estratégicos.....	211
Figura 1.9 Logo.....	21
Figura 1.10 Carpetas. ....	222
Figura 1.11 Bolígrafos.....	22
Figura 1.12 Papelería. ....	233
Figura 1.13 Factura.....	23
Figura 1.14 Jarros.....	244
Figura 1.15 Camisetas.....	24
Figura 1.16 Ubicación. ....	255
Figura 1.17 Tiendas Ecuador.....	266
Figura 1.18 Tiendas Perú.....	27
Figura 1.19 Organigrama.....	288
Figura 1.20 Mapa de públicos.....	299
Figura 2.1 Características de una organización en la que la comunicación estratégica es indispensable.....	322
Figura 2.2 Enfoques sobre los comportamientos organizativos y la comunicación. ....	344
Figura 2.3 Modelo RACE.....	39

## RESUMEN

El presente proyecto cuyo título es Medición y Evaluación en Comunicación Estratégica, tiene como objeto el analizar el Plan de Comunicación “Nivel de Entendimiento” de la empresa Marcimex, durante el año en curso. Para esto se ejecutó primeramente un análisis documental completo, mediante el cual se obtuvieron las bases teóricas fundamentales para el desarrollo del proyecto como tal. Posteriormente, se aplicó una entrevista semiestructurada basada en el Modelo de Communication Management Bridge, propuesto por el Dr. Alejandro Álvarez Nobell, mediante la cual, se logró obtener todos los datos en cuanto a la ejecución del plan estudiado. De esto se determinó que, la Comunicación es considerada un punto neurálgico en las actividades de Marcimex, pero que el actual Plan de Comunicación interna, no ha obtenido los resultados deseados; por esta razón, es importante crear y enviar un mensaje claro y directo al personal de la empresa; se deben aplicar instrumentos de mayor efectividad y objetividad para las correspondientes evaluaciones al mismo. Las respectivas recomendaciones o propuestas de mejora para que la Comunicación Estratégica sea más efectiva han sido estructuradas en base a las fases del Modelo anteriormente mencionado.

Palabras Claves: Comunicación estratégica, Communication Management Bridge, evaluación, medición, Marcimex, Nivel de entendimiento.

## ABSTRACT

This project titled Measurement and Evaluation in strategic communication was the object to analyze the Communication Plan "Level of understanding" of the company Marcimex, of this year. For this, first it ran a complete document analysis, whereby the fundamental theoretical basis for the development of the project itself was obtained. Subsequently, a semistructured interview based on Bridge Management Communication Model proposed by Dr. Alejandro Alvarez Nobell was applied, whereby, it managed to get all the data regarding the implementation of Plan studied. From this, it was determined that the communication is considered a hub for activities Marcimex, but that the current internal communication plan, has not obtained all desired results. For this reason, it is important to create and send a clear and direct message for the staff of the company and applying tools to be most effective and objective assessments for the relevant thereto. The respective recommendations or suggestions for improvements to the strategic communication and be more effective were structured according to the phases of the above model.

Keywords: Strategic communication, Communication Management Bridge, evaluation, measurement, Marcimex, level of understanding.

## INTRODUCCIÓN

Considerando que, el objetivo de la presente investigación es la Medición y Evaluación en el Plan de Comunicación “Nivel de entendimiento” de la empresa Marcimex S.A., comercialización de electrodomésticos y soluciones para el hogar, se han desarrollado varios Capítulos, los cuales aportan con información indispensable.

El Capítulo I abarca toda la información relacionada al Marco Institucional correspondiente a Marcimex S.A., este incluye aspectos como la información general, la descripción del sector institucional, la descripción de la actividad, la historia, los lineamientos de acción, la identidad visual, la estructura organizativa, las instituciones con las que se desarrolla, la comunicación externa y la interna.

El Capítulo II contempla el Marco teórico conceptual, el cual se desarrolla en tres temas particulares: La comunicación en las organizaciones, la medición y evaluación en comunicación estratégica, y el Modelo Communication Management Bridge.

El Capítulo III presenta el Marco Metodológico que está conformado por el diseño de la investigación, las variables de estudio, las unidades de análisis y temporalidad, y las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

El Capítulo IV contiene el Trabajo de investigación y el análisis de resultados, estos aspectos incluyen la entrevista semiestructurada basada en el Modelo de Comunicación Management Bridge, el resumen de la recopilación de información, y el análisis e interpretación de resultados.

Finalmente, en el Capítulo V, se presentan las Conclusiones y propuestas de mejoras para la lograr que la comunicación Marcimex S.A. sea estratégica.

**CAPITULO I**  
**MARCO INSTITUCIONAL**

## 1.1 Información general

- Razón Social: MARCIMEX S.A.
- Dirección: Calle Antonio Borrero 13-45
- PBX: 593-7-2831991
- Página Web: <https://www.marcimex.com.ec/>
- Facebook: <http://www.facebook.com/marcimex>
- Youtube: <http://www.youtube.com/user/CanalMarcimex>
- Twitter: <https://twitter.com/marcimex>
- Wordpress: <http://blogmarcimex.com/>
- Correo Electrónico: [sugerencias@marcimex.com.ec](mailto:sugerencias@marcimex.com.ec)
- Instagram: <http://instagram.com/marcimex1>
- Pinterest: <http://www.pinterest.com/marcimex/>

## 1.2 Descripción del Sector institucional

Marcimex S.A., según la codificación de la Superintendencia de Compañías pertenece al Sector Comercial, Venta al por mayor y menor de electrodomésticos de consumo; refrigeradoras, cocinas, lavadoras, etc. Código CIIU N6.

Existen 32 empresas que realizan actividades similares a la de Marcimex y que se encuentran formalmente constituidas a nivel nacional, sin embargo encontramos gran cantidad de mercado informal también dedicado a ésta actividad. Marcimex S.A. es la tercera Empresa Nacional con el capital social más alto, dentro de este sector comercial específico.

Su nómina en Ecuador está compuesta por 31 directivos, 807 administrativos y 220 otros, con un total de 1058 empleados. De acuerdo al ranking de las Revista EKOS 2013 y Vistazo 2014 Marcimex S.A. ocupa el lugar No. 64 de las 1000 empresas más grandes de nuestro país.

## 1.3 Descripción de la actividad

La actividad principal y objeto de su existencia es la comercialización de electrodomésticos y soluciones para el hogar. Las líneas de productos con las que cuentan son:



**Figura 0.1 Actividades.**

Fuente: (Marcimex S.A., 2014).

Presentan constantes promociones, precios especiales y regalos. Una herramienta muy importante de venta es ofrecer crédito directo, lo que facilita la compra de estos productos a la mayoría de públicos a quienes atienden.

#### 1.4 Historia

Marcimex S.A., con más de 65 años de vida institucional en el mercado ecuatoriano comercializando electrodomésticos y soluciones para el hogar.

El fundador de la empresa Marcimex se asocia con un extranjero en el año de 1949 buscando un negocio con visión futurista, incursionan entonces en la exportación de sombreros, dando trabajo a mucha gente que se dedicaba al tejido de sombreros a mano sobre todo en la zona del Austro. En aquella época éste artículo era una pieza muy importante dentro de la vestimenta tanto de hombres como de mujeres, convirtiéndose en líder en el mercado durante 14 años.



**Figura 0.2 Foto de personal de la época.**

Fuente: (Marcimex S.A., 2014).

El negocio inició en una vivienda ubicada en la Calle Antonio Borrero 13-45, en el centro de la ciudad de Cuenca, (en donde se encuentran las oficinas administrativas de Marcimex hasta la actualidad). Para el año de 1961, se decide terminar con el negocio de la exportación de sombreros y cambiar la línea de negocio a la venta de materiales de construcción, teniendo como parte importante del negocio la importación de vidrio proveniente de Bélgica. (Los vidrios eran cortados en tamaños estándar, por lo complicado del proceso de colocación, debieron especializar a los trabajadores). Fueron comercializadores también de Cerámica Andina de Cuenca. La empresa fue pionera en otorgar crédito directo a los clientes en general, modalidad que en aquella época era muy difícil encontrar más que en las Instituciones Financieras, logrando posicionarse como una de las principales comercializadoras de la zona del Austro. Su denominación comercial para ese entonces era Marcelo Jaramillo e hijos S.A.

Marcimex es una empresa familiar, por lo que es importante indicar que para el año 1972, la familia funda la Fábrica Indurama, en un inicio con la producción de cocinetas y el ensamblaje de calefones, producción que se comercializaba en los almacenes Marcimex S.A., entre otras comercializadoras, luego se ampliaron en la producción especialmente de línea blanca, actividad que la realizan hasta la actualidad.



**Figura 0.3 Logo año 1961.**

Fuente: (Marcimex S.A., 2014).

Durante el año de 1992, su denominación comercial fue modificada a Marcimex S.A. (abreviatura de Marcelo Jaramillo Importaciones y Exportaciones), naciendo su primer slogan “En permanente desarrollo desde 1949”.

**MARCIMEX S.A.**  
EN PERMANENTE DESARROLLO DESDE 1949



**Figura 0.4 Foto almacén año 1992.**

Fuente: (Marcimex S.A., 2014).

Existió un período de transición dentro de la empresa durante el año 1998, se cambió de actividad; de distribución de materiales de construcción a la comercialización de electrodomésticos. Se modifica el logotipo adicionando un elemento que nos deja ver su conexión con el mundo, su nuevo slogan es: “Tu almacén de Electrodomésticos”



**Figura 0.5 Foto almacén año 1998**

Fuente: (Marcimex S.A., 2014)

Para el año 2003, ya posicionados en la comercialización de electrodomésticos, se realiza una nueva modificación de su logo, dándole un toque de modernidad con cambio de forma y color, sin embargo conservando la imagen anterior. El nuevo logo: “Marcimex piensa en ti”.



**Figura 0.6 Logo año 2003**

Fuente: (Marcimex S.A., 2014)

En el año 2012, surge la idea de incorporar una nueva imagen como parte de Marketing, un personaje llamado El Acolitador, que se basa en la filosofía de acolitar (acolitar=ayudar en el argot popular) al público para que obtengan sus electrodomésticos con facilidad.



**Figura 0.7 Imagen 2012.**

Fuente: (Marcimex S.A., 2014).

Marcimex S.A. durante sus 62 años de existencia, se ha caracterizado por ser una empresa familiar, es por esto que la gerencia siempre ha estado a cargo de algún miembro de la familia, sin embargo desde hace 15 años aproximadamente, ésta responsabilidad ha sido delegada a terceros.

## **1.5 Lineamientos de acción**

### **1.5.1 Misión**

*“Cumplir con la propuesta de valor”.*

*Marcimex Minoreo: Relación personalizada con el cliente de cercanía y confianza a largo plazo en la compra de soluciones para el hogar, con priorización al crédito, generando satisfacción y contribuyendo en la formación de su patrimonio.*

*Marcimex Mercandina: Hacemos negocios y crecemos junto a nuestros clientes, explotando las propuestas de valor de las marcas.*

### **1.5.2 Visión**

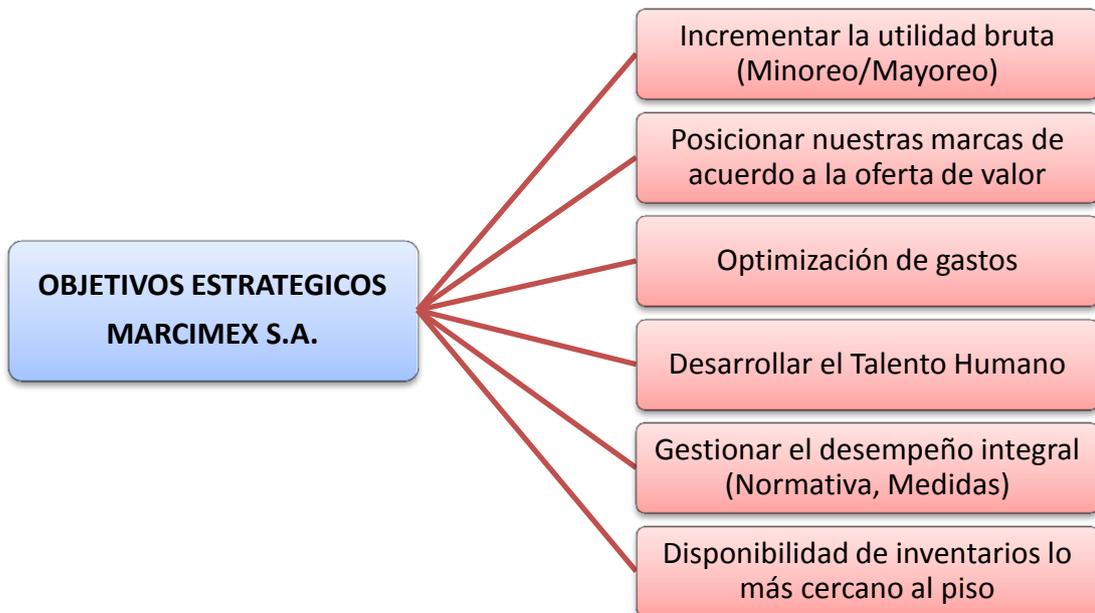
*“Mantener la posición del Grupo en Ecuador y consolidar la de Perú, como condiciones para desarrollar un alcance Latinoamericano con negocios desde la manufactura hasta la venta al detalle de electrodomésticos. Ofreceremos propuestas de valor fundamentadas en la creación de marcas, la fidelización de clientes y la disponibilidad de productos de alta calidad y diseño innovador. Consolidaremos en todos nuestros negocios ventajas competitivas sostenibles, estructuras apropiadas, valores compartidos y un fuerte desarrollo del talento humano. De esta forma incrementaremos sostenidamente el valor para nuestros clientes, empleados y accionistas.”*

### **1.5.3 Valores**

Estos valores nacieron de la convicción de los Directivos por cuidar los resultados de la Empresa siempre acompañados de una armonía entre el equipo de trabajo que inició en el año 1949; desde ese entonces todas las decisiones y acciones fueron cimentadas en

valores de verdad, generosidad, respeto, unión, sencillez y responsabilidad, resumiéndolos en uno solo: AMOR.

#### 1.5.4 Objetivos estratégicos



**Figura 0.8 Objetivos estratégicos.**  
Fuente: (Marcimex S.A., 2014).

#### 1.6 Identidad Visual

Marcimex S.A., maneja el siguiente logo:



**Figura 0.9 Logo.**  
Fuente: (Marcimex S.A., 2014).

Es importante indicar que este logo y sus respectivos colores, son aplicados para toda la imagen e identidad corporativa, así como en todos los medios de comunicación que actualmente la empresa se publicita.



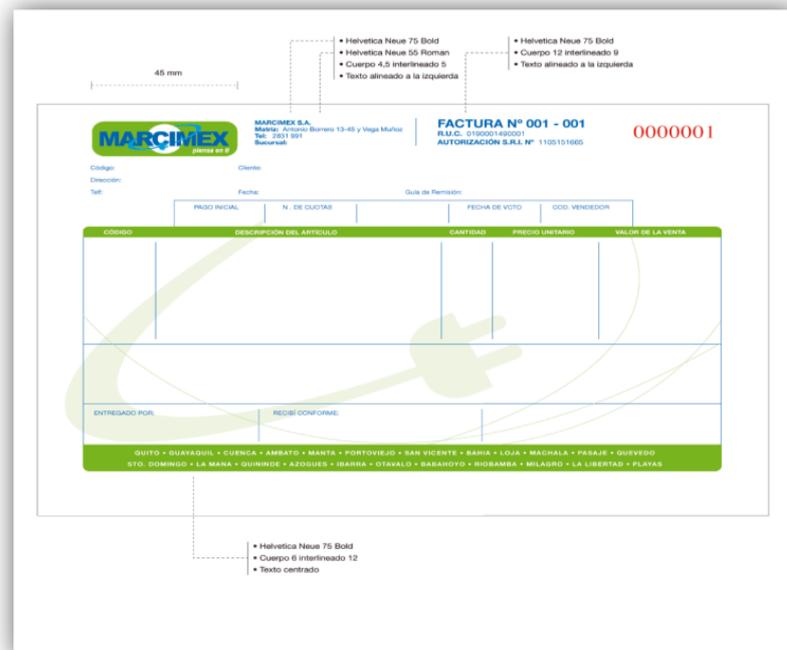
**Figura 0.10 Carpetas.**  
Fuente: (Marcimex S.A.).



**Figura 0.11 Bolígrafos.**  
Fuente: (Marcimex S.A.).



**Figura 0.12 Papelería.**  
Fuente: (Marcimex S.A.).



**Figura 0.13 Factura.**  
Fuente: (Marcimex S.A.).



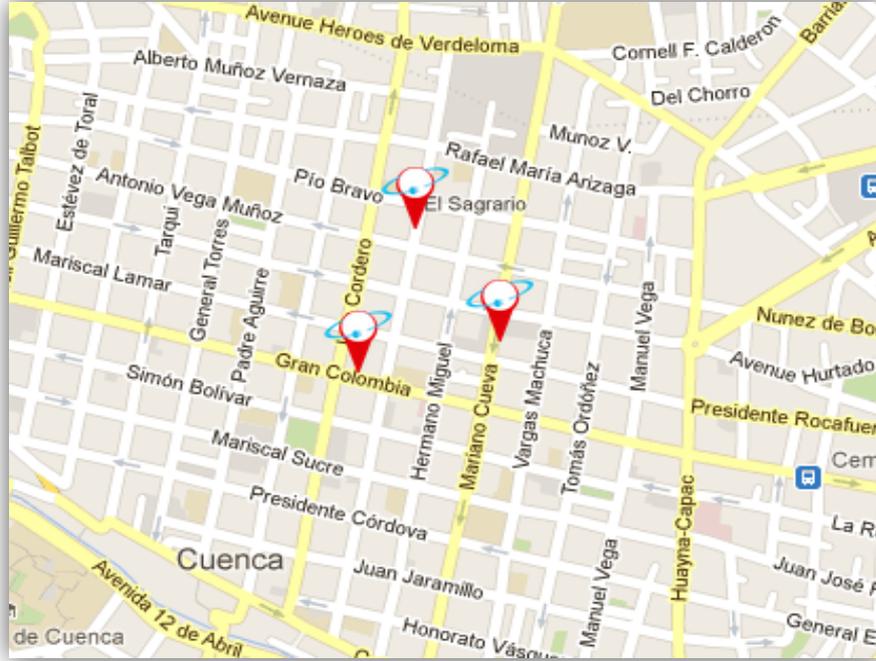
**Figura 0.14 Jarros.**  
Fuente: (Marcimex S.A.).



**Figura 0.15 Camisetas.**  
Fuente: (Marcimex S.A.).

## 1.7 Localización

### 1.7.1 Ubicación



**Figura 0.16 Ubicación.**  
Fuente: (Marcimex S.A.).

La sede principal de Marcimex S.A. se encuentra ubicada en la ciudad de Cuenca, en la Calle Presidente Antonio Borrero y Vega Muñoz.

### 1.7.2 Marcimex Ecuador

- 90 Tiendas: Tiendas o almacenes, son los puntos donde comercializan y mercadean todos los productos, en este caso tienen presencia en la mayoría de las ciudades del país.
- 11 Bodegas: Las bodegas están ubicadas en lugares estratégicos, para mayor facilidad logística.
- 11 Oficinas Mayoreo: El área de mayoreo dentro de la empresa Marcimex se la conoce con el nombre de Mercandina, y son quienes están a cargo de las ventas a los clientes mayoristas, es decir los intermediarios entre Marcimex y el consumidor final.
- 9 Oficinas de Servicio técnico: Las oficinas de servicio técnico son las que ofrecen sus servicios para resolver todos los problemas técnicos que se susciten dentro del

período de garantía del artículo o simplemente para arreglar desperfectos de los artículos vendidos.

21 provincias, 58 ciudades



**Figura 0.17 Tiendas Ecuador.**

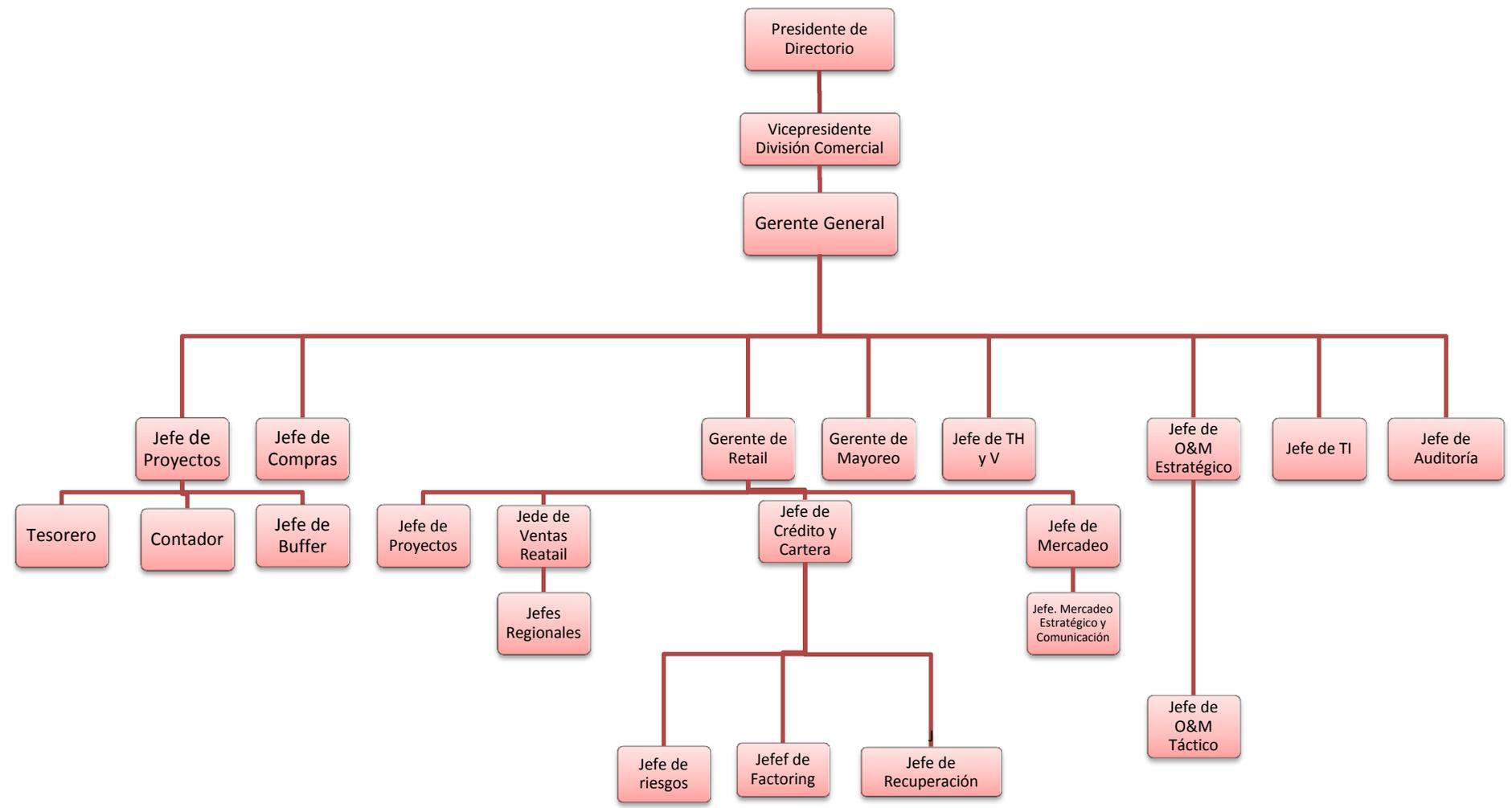
Fuente: (Marcimex S.A.).

### 1.7.3 Electrotiendas (Marcimex Perú)

- En Perú, Marcimex tiene presencia con el nombre de Electrotiendas.
- La primera tienda abierta al público fue en el año 2009 en la ciudad de Tumbes.
- La Sede Principal se encuentra ubicada en la Ciudad de Trujillo, por ser un lugar estratégico, ya que el crecimiento en número de tiendas lo hicieron inicialmente en las ciudades del norte de Perú. .
- Electrotiendas ha crecido muy rápidamente, lo que se puede evidenciar en que en tan solo en 5 años, cuentan con 59 tiendas alrededor del país.
- Al igual que en Ecuador, las bodegas están ubicadas en lugares estratégicos, para mayor facilidad logística; al momento cuentan con 8 bodegas. .



### 1.8 Estructura organizativa



**Figura 0.19 Organigrama.**  
Fuente: (Marcimex S. A.)

### 1.9 Instituciones con las que se relaciona (mapa de públicos)



**Figura 0.20 Mapa de públicos.**

Fuente: (Marcimex S. A.)

### 1.10 Comunicación externa

En la actualidad no existe un área de Comunicación Externa específica dentro de la empresa.

Con respecto a la política aplicada, cabe mencionar que los temas permitidos a comunicar son los relacionados a Responsabilidad Social (Generación de empleo, tributos, ambiente, etc.) y posicionamiento de marca (oferta de valor, promociones y publicidad). Se restringen los temas relacionados a información financiera consolidada, vinculación societaria, exposición de los accionistas (nombres, fotografías, etc.). Esta política se cumple plenamente en la organización y va muy de la mano con las demás políticas de la empresa.

Entre los medios y técnicas que utiliza la organización para la comunicación externa, se refiere a medios masivos como:

- Redes Sociales
- Radio
- Prensa Escrita
- Televisión, etc.

Donde el objetivo es incentivar el posicionamiento de la oferta de valor, enfocado siempre hacia el cliente, comunicando: atención personalizada, características de los productos, promociones y crédito a medida.

### **1.11 Comunicación interna**

Respecto a la Comunicación interna, el programa seleccionado lleva el nombre de PROGRAMA DE NIVEL DE ENTENDIMIENTO, el cual al momento se encuentra en ejecución, el período de trabajo va de Abril a Diciembre 2014.

#### **Objetivo principal:**

Llegar al 75% de entendimiento de los objetivos organizacionales, así como alinear a toda la organización al objetivo general. Se inició con un nivel del 40% de entendimiento, según el estudio realizado antes del inicio del programa.

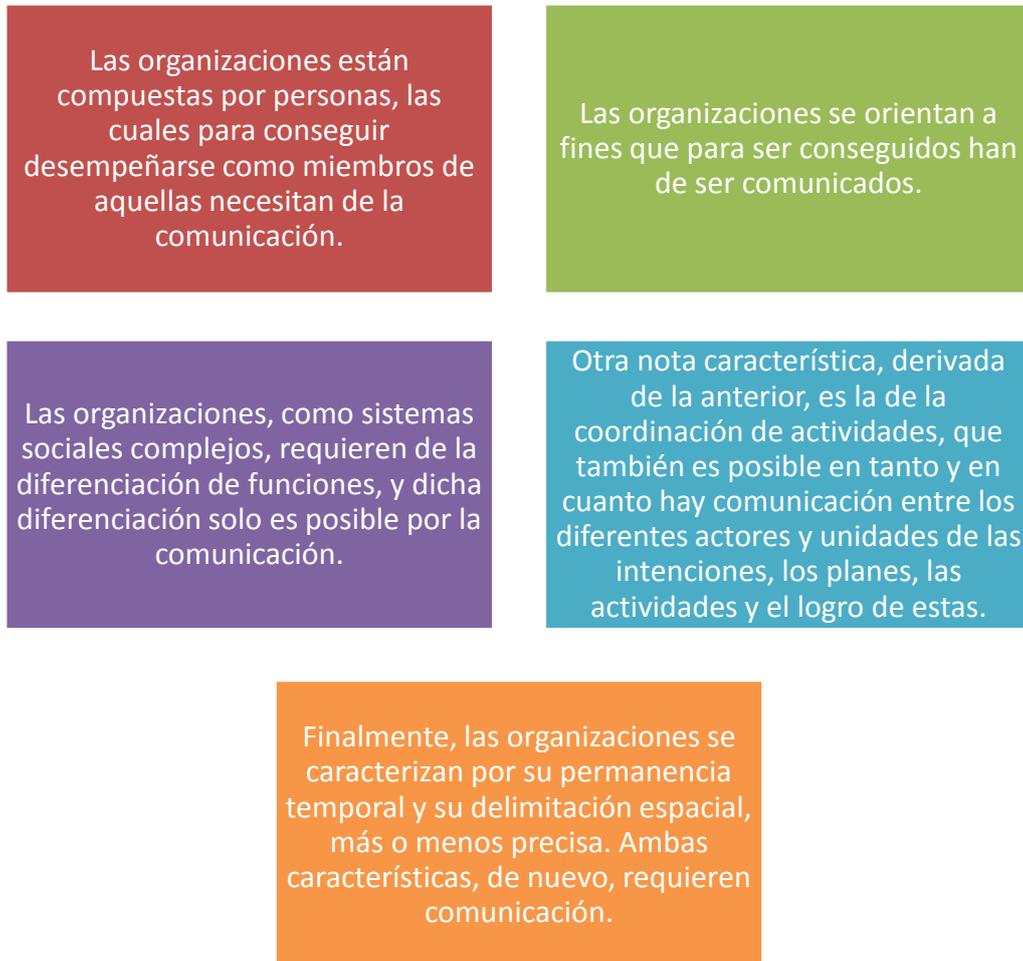
#### **Inversión financiera:**

No se ha realizado inversión financiera alguna, se trabaja con la disponibilidad de tiempo de algunas personas, ya que se organizaron grupos primarios a quienes se les pasa la información necesaria y a su vez ellos son los encargados de transmitir esa información a todos los niveles siguientes.

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

## 2.1 La comunicación en las organizaciones

La comunicación es un fenómeno importante, esencial y sustantivo en las organizaciones. Sin comunicación estas no podrían existir. Es así, que se ha señalado con frecuencia, que la comunicación es esencial en las cinco características definitorias de una organización (Peiró, & Bresó, 2012, p. 42).



**Figura 0.1 Características de una organización en la que la comunicación estratégica es indispensable.**

Fuente: (Peiró, & Bresó, 2012, p. 42).

Elaborado por: Autora.

Por lo que se puede indicar que la función de la comunicación en las organizaciones reside en “planificar, gestionar y evaluar las relaciones con los públicos internos y externos, en relación directa a los objetivos de la organización y el entorno económico, político, cultural, social y medioambiental al que pertenece” (Álvarez, 2011, p. 10).

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

Según Álvarez (2013, p. 30), los sistemas se identifican como conjuntos de elementos que guardan estrecha relación entre sí; que mantienen al sistema directa o indirectamente unido de modo más o menos estable y cuyo comportamiento global persigue normalmente, algún tipo de objetivo; por ello, si existe una orientación de los procesos del sistema hacia determinados objetivos, se habla entonces de sistemas encaminados a objetivos. De ésta forma, se puede definir a las organizaciones como sistemas sociales tendientes a objetivos en donde las partes interrelacionadas son personas o grupos que funcionan como organización a partir de los principios sistémicos.

Por otra parte, si atendemos la definición de la organización a su carácter sistémico en interacción con su entorno, de nuevo vemos que la comunicación, y el consiguiente procesamiento de información que requiere, es esencial para las transacciones. De hecho, se han definido las organizaciones como sistemas de procesamiento de información y gestión de la incertidumbre que mantiene la entropía negativa en su relación con el entorno (Peiró, & Bresó, 2012, p. 42).

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

Con el fin de puntualizar el rol de la comunicación en los comportamientos organizativos, a lo largo del tiempo, se han definido varios enfoques para dicha relación, a continuación se presentan dos clasificaciones -las más destacas-.



**Figura 0.2 Enfoques sobre los comportamientos organizativos y la comunicación.**

Fuente: (Álvarez, 2011, p.p. 34-36).

Elaborado por: Autora.

### 2.1.3 El enfoque sistémico y los modelos de relaciones públicas (función directiva)

Según Álvarez, existen cuatro modelos de Relaciones públicas basados en la investigación empírica, en la historia de su práctica y su posterior extrapolación a la actualidad, tanto desde la dimensión teórica y metodológica, como desde la pragmática. Dichos modelos van a significar una verdadera revolución científica en el campo de la Relaciones públicas (2011, p. 37).

- a) **Agentes de prensa/Publicity:** En este modelo, las relaciones públicas realizan una función de propagación de la información hacia los públicos y principalmente, hacia los medios de comunicación. Para ello, se recurre a todo tipo de acciones sin importar el componente ético de la acción. Este modelo aparece en el período de 1850 a 1900. El tipo de relación entre organización y públicos es de linealidad directa que va de la organización a los periodistas. Los profesionales que practican este modelo no suelen recurrir a la investigación salvo que recopilen las salidas en los medios de comunicación o realicen un recuento para comprobar cuántas personas han asistido a un acontecimiento.
- b) **Información pública:** La intención de la organización es la de difundir información sin ningún atisbo de persuasión, ya que lo único que pretende es realizar una función periodística al suministrar datos de la organización. Y esa información no es engañosa ni tergiversada sino plenamente informativa. El de la Información Pública es un modelo que aparece alrededor de 1900 y permanece hasta 1920. Este modelo sigue basado en una información unidireccional, que va de la organización a sus públicos y no pretende hacer un seguimiento o una comprobación de la respuesta del receptor.
- c) **Asimétrico Bidireccional:** En el proceso de desarrollo científico de la disciplina se comienza a estudiar cómo persuadir de la mejor manera posible. Los practicantes de este modelo recurren a la teoría de las ciencias sociales e investigan las pautas de comportamiento, valores y actitudes de los públicos con la pretensión de persuadirlos para que hagan suyos los postulados organizativos y los asuman como propios. Este modelo se desarrolla en los años 20. En el modelo asimétrico existe una fuente que emite (organización) y un receptor (públicos), quien a su vez remite una respuesta que ayuda a la fuente a verificar el grado de éxito o de fracaso; esa bidireccionalidad implica la necesidad de investigar, conocer qué se ha conseguido. En este sentido, el

profesional de relaciones públicas utiliza la investigación formativa para descubrir qué es lo que el público aceptará y tolerará.

- d) **Simétrico bidireccional:** Las relaciones públicas tienen como función servir de mediadores entre las organizaciones y los públicos, buscando una comprensión mutua entre ambos. Los profesionales utilizan para su función teorías de la comunicación, conjuntamente con teorías y métodos de las ciencias sociales, dejando de lado instrumentos de comunicación persuasiva. En este modelo, tanto el emisor como el receptor no están establecidos apriorísticamente sino que es una función ejercida por la organización y los públicos y en la que la iniciativa puede partir de ambos, al tiempo que ambos son susceptibles de asumir esas indicaciones. Eso conlleva una interacción recíproca en la que tanto uno como otro son al mismo tiempo, emisor y receptor. Como modelo bidireccional, la investigación es una de sus actividades esenciales a través de una investigación formativa, para conocer la manera en la que el público percibe a la organización y para determinar qué consecuencias tiene la organización para el público. A partir de esos resultados, se planifican y ejecutan las estrategias organizativas que mejor respondan a los requerimientos del público. Asimismo, es pertinente acometer una investigación evaluativa para comprobar el grado de comprensión que tienen los públicos de la organización y el de ésta sobre los públicos. Este modelo comienza a teorizarse en los años 50.
- e) **Modelo bidireccional simétrico persuasivo:** Se trata de una mezcla del tercer y cuarto modelos, de la que resulta un modelo de actuación bidireccional simétrico, como el cuarto, sin renunciar por ello a la persuasión como objetivo último y explícito del tercero. Lo que este quinto modelo hace es destacar ese mutuo entendimiento y por ello el posible cambio en ambas partes, emisor y público receptor, como una fase anterior necesaria para lograr una mayor eficacia, esto es, para alcanzar una mayor persuasión. Está basado en el papel fronterizo del profesional de las Relaciones Públicas entre la organización y el público y que necesita encontrar un espacio común de entendimiento entre intereses contrapuestos. Incorpora la naturaleza contractual de esta relación; nos ofrece una dimensión conflictual poco conocida de las relaciones públicas y un horizonte de entendimiento lejos de planteamientos utópicos (Álvarez, 2011, p.p. 38-42).

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

La Planificación Estratégica de la Comunicación forma parte de los procesos de dirección en las organizaciones, transformándose en un vector que aporta un valor fundamental en escenarios ceñidos por la digitalización tecnológica que modifican los procesos comunicativos en torno a un mundo virtual cada vez más sistémico (Álvarez, 2011, p. 10).

Es así, que la planificación en la comunicación se convierte, relata todo aquello que hay que hacer y con qué se cuenta para ello. Incluye metas y objetivos, modos o estrategias para conseguir lo que se pretende, tácticas, acciones y herramientas que soporten intenciones y mensajes, etc.; proponiendo objetivamente un guión y un directorio de pautas a seguir (Álvarez, 2011, p. 42).

La comunicación estratégica es el término utilizado para las campañas de comunicación planificadas. Más específicamente es aquella comunicación intencionada que una empresa u organización lleva a cabo. Tiene un propósito y un plan en el que se han tenido en cuenta las alternativas y se han justificado las decisiones. La comunicación estratégica se basa en la investigación y está sujeta a la evaluación (p. 44).

Marston (1963) estableció un proceso de toma de decisiones estratégicas en el ámbito de las relaciones públicas en cuatro fases, a las cuales denominó con el acrónimo RACE - Research, Action, Communication and Evaluation- (en español, IACE: Investigación, Acción, Comunicación y Evaluación). Para establecer el Modelo RACE, Marston se inspiró de forma literal en el proceso clásico del Management de la Dirección por Objetivos (Management by Objectives – MBO); y que consiste en una recopilación de información previa que debe ser analizada detalladamente para poder diseñar un plan de acción, y tras su ejecución, alcanzar unos determinados objetivos previamente definidos (Álvarez, 2011, p. 43).

A continuación, se describen cada una de dichas fases:

- a) **Investigación:** Las relaciones públicas eficaces son un proceso, y el primer paso esencial que describe el RACE, es el de realizar el análisis de la situación de esta práctica en la empresa o institución en cuestión que nos permita detectar a fondo el problema o los problemas que debemos afrontar. La planificación de la actividad de relaciones públicas de cualquier compañía, se ha de elaborar con información proveniente de estudios anteriores, pieza imprescindible del plan de actuación posterior.
- b) **Acción:** La segunda etapa del proceso de planificación estratégica, recibe el nombre de Acción, consiste en poner en relación las actitudes, opiniones, ideas y reacciones de los públicos derivadas de la fase de investigación, con las políticas y los planes o programas de la organización. Por consiguiente, la organización deberá delimitar sus objetivos de comunicación, basados en los objetivos empresariales (corporativos), para lo cual se desarrollarán los siguientes procesos comunicativos: 1º) una Política de Comunicación (Objetivos) y, 2º) un Plan Estratégico de Comunicación (Método-Forma).
- c) **Comunicación:** La tercera etapa del método RACE, se denomina Comunicación y responde plenamente a la fase del diseño de la elaboración de la estrategia propiamente dicha, entendida como: el conjunto de decisiones y acciones relativas a la elección de los medios y a la articulación de los recursos, con miras a lograr un objetivo. Será asimismo en esta etapa que deberá confeccionarse el calendario del plan de acción. No debe confundirse el plan de comunicación (estratégico) con el plan de acción (táctico), como ocurre en más ocasiones de las debidas. El plan de acción no es más que el mero plan de ejecución del plan de comunicación.
- d) **Evaluación:** La Evaluación es la última etapa del método RACE y consiste en un proceso continuado que permitirá a la función en línea la introducción de los ajustes necesarios, destacando la particularidad de que las técnicas de evaluación deberán emplearse exclusivamente para descubrir los posibles desajustes producidos y no para demostrar el buen fin del programa ejecutado (Álvarez, 2011, p.p. 45-49).

El modelo RACE se resume en las siguientes actividades:



**Figura 0.3 Modelo RACE.**

Fuente: (Marca, 2011, p. 50).

Elaborado por: Autora.

### 2.1.5 La función de evaluación en planificación estratégica en comunicación

La evaluación en comunicación, atañe a todas las dimensiones de la gestión de comunicación y avanza más allá de la mera enunciación atractiva (pero insuficiente) que dice que la comunicación contribuye a aumentar el valor de las organizaciones. Es necesario demostrar que la Planificación Estratégica en Comunicación es inseparable de la gestión organizacional. Conocer los resultados, tanto positivos como negativos, posibilita establecer prioridades, tomar decisiones y previsiones en la planificación así como definir parámetros de nuevas mediciones (Álvarez, 2011, p.p. 10-11).

En las Relaciones Públicas, la evaluación permite decidir si un programa fue un éxito parcial o total o un fracaso. Esta decisión sólo se puede tomar después de que se hayan tenido en cuenta todos los hechos. Así, la evaluación requiere de investigación, observación y análisis sistemáticos (Marca, 2011, p. 60).

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

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

### **2.2.1 La función de evaluación**

“La investigación de evaluación se dirige a verificar las consecuencias de la implementación de un programa” (Álvarez, 2011, p. 51).

Considerando a la evaluación como el paso dentro del proceso de relaciones públicas que consiste en la medición de los resultados respecto de los objetivos definidos durante el proceso de planificación, se pueden plantear los siguientes propósitos para la misma:

- Determinar el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos
- Determinar la eficiencia en la forma de trabajar de los profesionales de las relaciones públicas (Marca, 2011, p. 62).

### **2.2.2 Medición y evaluación**

La función de medición y evaluación en comunicación estratégica, cada día que pasa gana mayor importancia en planes de estudio y ofertas formativas; se hace eco con intensas declamaciones y crecientes demandas en foros de debate y encuentros académicos y profesionales que abordan el tema; encuentra financiamiento para investigación, desarrollo e innovación aplicada; y lentamente hace que la industria se organice, crezca, se institucionalice en espacios comunes de trabajo y sinergia como lo son las asociaciones profesionales, los grupos de investigación y las cámaras corporativas (Álvarez, s.f.).

En este punto, es necesario, resaltar los tipos de evaluaciones en comunicación estratégica. Es así, que “una evaluación llevada a cabo al final de un proyecto se denomina evaluación sumativa, mientras que aquella evaluación que se efectúa mientras el proyecto está en marcha se denomina evaluación formativa” (Marca, 2011, p. 68).

La evaluación formativa se lleva a cabo durante el desarrollo o la entrega de un programa o producto con la intención de proporcionar información para mejorar lo evaluado. Normalmente se centra en determinar si un programa se desarrolla según lo previsto, en identificar los obstáculos y las oportunidades inesperadas, y en la identificación de las correcciones en el transcurso del programa que aumentarán las probabilidades de éxito. Se trata de un diseño estructurado para proporcionar información a los ejecutores del programa con el objetivo de afinar en la aplicación del mismo. Normalmente la evaluación formativa se utiliza para uso interno (Marca, 2011, p.p. 68-69).

Por el contrario, cuando la investigación de evaluación se preocupa por las consecuencias del programa y trata de responder a la cuestión ¿qué es lo que intenta conseguir el programa? Es una evaluación sumativa. La evaluación sumativa dice si un programa ha tenido unos objetivos bien articulados, concretos y medibles antes de que se pusiera en práctica; es un proyecto que sigue al cumplimiento del proyecto principal pero que es inseparable de él. Al igual que la evaluación formativa, la evaluación sumativa tiene sus propios objetivos y recursos, pero su propósito principal es diferente. Sus resultados deben aparecer en las memorias de los proyectos para así ser reserva de información para futuros análisis comparativos. También debe aparecer en la memoria de la organización para mantener su independencia de gestión. Este tipo de evaluación es típica de proyectos que tienen un fin (Marca, 2011, p. 69).

El proceso de evaluación comienza con una clara y precisa definición de un conjunto de objetivos medibles, en función de los acuerdos entre el personal y la Dirección de Relaciones públicas de los criterios que se van a utilizar para medir el éxito de la consecución de los objetivos. No se debe esperar que el programa de comunicación haya concluido completamente para evaluarlo (Álvarez, 2011, p. 79).

En este sentido, cabe mencionar que las fases de que se compone la evaluación son las siguientes:

- Control y análisis (cualitativo)
  - De la aplicación de los canales más adecuados
  - De las tendencias de la opinión pública y de los medios de comunicación
  - De la desaparición de los problemas de comunicación
- Evaluación (Cuantitativa)
  - Del espacio y tiempo obtenido en los medios de comunicación
  - De la audiencia obtenida en cada medio y soporte
  - Del número de veces que ha aparecido el nombre de la organización
  - Del balance final (evaluación del coste –global y porcentual- en relación al presupuesto Inicial (Álvarez, 2013, p. 53).

### 2.2.3 Métodos de medición y evaluación

De forma general, se pueden considerar diversos tipos de evaluación:

- Auditoría
- Análisis de los resultados del programa concreto
- Evaluación de la efectividad
- Análisis basado en métodos cualitativos (Smolak, 2011).

Para Álvarez y Lesta, los siguientes métodos son una recopilación de algunos de los más conocidos y vigentes sistemas de medición de la comunicación:

- **Índice de percepción mediática:** Mide en un período determinado la percepción de la imagen organizacional que surge de las noticias publicadas en los medios monitoreados. Se evalúa según la reiteración, aleatoriedad, diversidad temática, falta de contexto, simplificación, características del medio, tipo de noticia. Luego, se procede asignándole un número a cada medio y un valor respecto del tratamiento recibido, no del tipo de noticia (positivo, neutro, negativo, muy negativo).
- **Advertising Value Equivalent:** Busca darle un valor publicitario a los centímetros por columna o tiempo en el aire de la información en función de las tarifas que cada medio tiene. Sirve también como ponderador de los medios de comunicación. Se pueden mencionar tres dimensiones con variables duras que modifican el valor: la

valoración y exposición positiva o negativa de la información; los atributos de la nota: en qué programa sale, qué tipo de medio, qué página ocupa en la revista o diario; y la cantidad de público al cual le llegó el mensaje.

- **Computer aided research & media analysis:** Compara la presencia de las empresas en los medios en relación con la variación bursátil. La evaluación parte del análisis de contenido de los medios (cuantitativo, cualitativo, estratégico, táctico con información en formato electrónico). Pondera la nota de 1 a 100 donde 50 es neutro, de 0-50 es negativo y de 50-100 es positivo.
- **Market sponsorship:** Aquí la unidad de análisis es la marca y cómo llega a los públicos. Permite resumir, mediante tablas y gráficos, los beneficios obtenidos a través del auspicio de distintos eventos. Se localiza la aparición de la marca en los medios y se traduce a valores publicitarios. La aparición es ponderada por si la marca aparece limpia; 0,75 si aparece con otra y 0,50 si aparece recortada. También se puede comprobar la inversión de la competencia, realizada a través de auspicios o publicidad institucional. (Se considera toda mención difundida en el desarrollo del programa no publicitario).
- **Balanced scorecards:** El objetivo es gestionar la comunicación con el seguimiento de indicadores esenciales. Serán aquellos elementos básicos y fundamentales para poder alcanzar los objetivos de comunicación. Estos pueden ser de distintas perspectivas o puntos de vista, de éstos se deducen los objetivos estratégicos, se definen los criterios de medición y se vuelcan los cambios vistos a través de ellos en objetivos operativos. A partir de aquí se tiene el tablero de mando y se deben establecer los siguientes parámetros para aplicar a cada una de las perspectivas: indicadores de factor clave de éxito, estándares de medición, métodos de medición, frecuencia de actualización y meta (Álvarez & Lesta, 2011, p.p. 23-24).

## 2.3 El Modelo Communication Management Bridge

### 2.3.1 Supuestos teóricos y metodológicos

Según Álvarez, no es coherente que a pesar de la infinidad de modelos de planificación estratégica de la comunicación que configuran y definen la función de evaluación de las más diversas formas y denominaciones, sólo se haya dado lugar a contados modelos que

legitimen, describan, estructuren y protocolicen dicha función. En este sentido, además, acota, que sobre los principales modelos, Watson y Noble (2007) sostienen que son demasiado complejos y que no poseen una relación integral con los procesos de planificación que se supone crearán los efectos, al tiempo que carecen de una dinámica clara de retroalimentación; y más contradictorio aún es que los modelos existentes, en su gran mayoría no han sido adoptados ampliamente por la industria como métodos apropiados, entre otras razones: por la falta de conocimiento que los mismos profesionales tienen sobre la medición y evaluación en comunicación estratégica y la escasa difusión o la poca practicidad y estandarización de los mismos (2013, p.p. 6-7).

Es así que, considerando que 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, y que las más diversas prácticas y herramientas deben confluir de forma continua, complementaria y no competitiva en un sistema ordenado en fases, unificado en niveles de actuación y bajo estándares claros y sencillos de aplicar y que, aún ofreciendo diferentes puntos de vista sobre una misma realidad, sean capaces de evaluar las contribuciones definidas en la planificación estratégica en comunicación (Álvarez, 2013, p.p. 6-7); en el texto “Hacia un modelo integral de medición y evaluación en Comunicación Estratégica: supuestos teóricos, empíricos y metodológicos”, Álvarez (2013) presenta una propuesta integral para la medición y evaluación en comunicación estratégica denominado Communication Management Bridge, la cual se basa en los siguientes supuestos:

1. La comunicación, desde una perspectiva integradora y holística, es un fenómeno determinante en las organizaciones que responden a un genoma sistémico de dirección por objetivos.
2. Los objetivos de comunicación deben estar vinculados directamente a los objetivos generales de la organización por la misma razón por la que deben coincidir los modelos de management adoptados por la organización y el DIRCOM.
3. La planificación estratégica en comunicación -bajo el fundante modelo RACE (Reserch, Action, Communication and Evaluate) propuesto por Marston (1963)- es de naturaleza dinámica e integrada; y debe aunar las fases de investigación diagnóstica para la determinación de públicos y objetivos; selección de técnicas y diseño de las acciones; implementación del programa de comunicación; y evaluación formativa y sumativa de los distintos niveles y objetivos propuestos.
4. La evaluación es una etapa fundamental y de necesaria aplicación en aquellas organizaciones que empleen para su gestión de comunicación procesos de

planificación estratégica, debiéndose dotar de los presupuestos, recursos y talentos necesarios que la legitimen y promuevan su empleo generalizado.

5. La función de evaluación es de carácter directivo y estratégico; en tanto que las tareas de medición corresponden al proceso táctico y procedimientos operativos a ejecutar por los propios departamentos o equipos gestores de la comunicación en las organizaciones.
6. Las fases que integran la función de evaluación: estratégica, táctica y operativa deben funcionar de forma articulada y retroalimentada.
7. Los métodos de medición responden a diversos niveles de complejidad en función de los objetivos que se pretenden evaluar; generando en consecuencia una proliferación de estándares, métricas y dispositivos posibles de emplear que enriquecen la propia función.
8. La complejidad en los niveles y objetivos de medición debe ser incremental e integrada, no sustitutiva.
9. Los objetivos, que se identifican siempre como output, outtake, outcome y business results, son el fin que justifica las técnicas, acciones y herramientas a emplear en comunicación estratégica.
10. No existe un único método simple que posibilite llevar adelante todas las mediciones necesarias. La herramienta, técnica o metodología que puede ser invocada para medir en comunicación estratégica, debe combinarse (p.p. 8-9).

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

“Una primera propuesta de modelo integral de medición y evaluación en comunicación estratégica debería al menos reconocer y estructurarse en tres fases para la medición y evaluación: estratégica, táctica y operativa” (Álvarez, 2013, p. 9).

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

La fase estratégica es llevada adelante conjuntamente con el equipo directivo de la organización, y se compone de tres dimensiones:

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

- b) **Objetivos organizacionales:** Determinación clara y precisa de los objetivos y procedimientos organizacionales sobre los cuales se intenta realizar un aporte desde la gestión de comunicación estratégica.
- c) **Objetivos de comunicación:** Definición de los objetivos específicos del área de comunicación y su relación con las metas organizacionales a las cuales se intenta contribuir (Álvarez, 2013, p. 10).

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

La fase táctica permitirá determinar los componentes de la fase estratégica y delinear y ejecutar los planes de comunicación correspondientes:

- a) **Conceptualizar las variables de interés:** Comprender y precisar los conceptos que se van a evaluar en todos sus aspectos, condiciones y atributos.
- b) **Dimensiones e indicadores:** 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 (Álvarez, 2013, p. 10).

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

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

- a) **Establecer 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.
- b) **Elaborar 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.
- c) **Elaborar 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 (Álvarez, 2013, p. 12).

### **2.3.6 Propuesta integral de medición de medición y evaluación en comunicación**

La propuesta base del modelo integral de medición y evaluación en comunicación estratégica ideada por Álvarez, se presenta a continuación.

**Tabla 0.1 Propuesta inicial de modelo integral de medición y evaluación en comunicación estratégica.**

FASE	ACTIVIDADES	DETALLE
ESTRATÉGICA	Determinación del modelo de gestión organizacional	Perfil de gestión organizacional (sector, actividad, misión, visión, valores, perfiles gerenciales)
	Selección de objetivos organizacionales	Procedimientos organizacionales de control de gestión existentes: herramientas, dispositivos, etc.
		Objetivos organizacionales a los cuales se pretende contribuir (Business Results)
	Definición de los objetivos de Comunicación	Indicadores de resultado establecidos para esos objetivos (Metas de logro: financieros, reputacionales, expectativas de los stakeholder)
Objetivos de resultado previstos para la acción de comunicación (OUTCOMES)		
TÁCTICA	Conceptualizar las variables de interés a evaluar de los objetivos de resultado	Objetivos de producción previstos para la acción de comunicación (OUTPUTS)
		Catálogo de definiciones de las variables previstas en los objetivos que se van a evaluar (características, aspectos, atributos susceptibles de ser modificados)
	Determinar las dimensiones e indicadores a medir (Objetivos de resultado) Establecer los niveles y dispositivos de medición	Operacionalización de las variables a medir en dimensiones, indicadores e ítems observables.
		Determinar estado actual de cumplimiento de los objetivos propuestos.
OPERATIVA	Análisis e interpretación de resultados. Elaboración de índices	Delimitaciones de los alcances (gaps) establecidos (públicos, tiempos, espacio, etc.)
		Definición y elaboración de los dispositivos de medición en función de cada objetivo propuesto (exposición, impacto, participación, auditoría, acciones comerciales, integrales, etc.)
		Determinación de los protocolos y procedimientos de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición
	Diseñar los reportes e informes	Análisis de datos (tabulación y sistematización de los resultados obtenidos para cada una de las variables)
		Interpretación de resultados (en función de los objetivos propuestos y las metas establecidas)
	Redacción de informes finales (con los logros obtenidos y las recomendaciones a implementar)	
		Presentación de resultados finales (alta dirección, públicos implicados, públicos internos)

Fuente: Álvarez (2013, p.p.10-11).

Elaborado por: Autora.

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

La investigación sirve para vincular todos los métodos utilizados en la recolección y análisis de datos, también argumentar la preferencia e interpretación de datos, en referencia a los marcos teóricos utilizados.

El diseño para la investigación es de tipo exploratorio y descriptivo usando el estudio de caso, siendo necesario la utilización de algunas técnicas de análisis documental como entrevistas semi-estructuradas y observación directa sobre el caso de estudio.

El objetivo de la metodología cualitativa es describir las cualidades de algo, es decir parte de la investigación y los datos que ésta produce. El diseño de la investigación se dispone en base a los objetivos propuestos y las variables de estudio que salen de esto.

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

La investigación que se presenta es de tipo:

- Descriptivo: los propósitos se concretan en el estudio de la fundamentación teórica respecto a la evaluación de un plan de comunicación, así como en el estudio de comunicación en la empresa Marcimex S. A., mediante las estrategias de análisis documental y de campo.
- Correlacional: sobre un estudio de caso. Cuando se menciona el tipo de estudio correlacional, la investigación deberá establecer la vinculación entre los diversos fenómenos a estudiar. Este diseño estudia el nexo entre las variables dependientes e independientes. A partir de la implementación del modelo de evaluación denominado *Communication Management Bridge*, se pretende evaluar como la planificación estratégica de las acciones de comunicación impactan en los objetivos y metas de Marcimex S.A.

### **3.2 Variables de estudio**

Las variables de estudio a usar en el trabajo de campo son: comunicación, planificación estratégica, evaluación y objetivos organizacionales, las mismas que se trabajarán operacionalmente de la siguiente manera:

1. Objetivos organizacionales
  - 1.1. Modelo de gestión
    - 1.1.1. Perfil de la organización
    - 1.1.2. Misión, visión y valores
    - 1.1.3. Cultura corporativa y estilo de liderazgo
  - 1.2. Objetivos de negocio
    - 1.2.1. Indicadores de resultado
    - 1.2.2. Procedimientos de control de gestión y modelos de medición
2. Gestión de Comunicación
  - 2.1. Acciones de Comunicación
  - 2.2. Planificación estratégica
    - 2.2.1. Diagnóstico
    - 2.2.2. Acción
      - 2.2.2.1. Estrategia de Comunicación
      - 2.2.2.2. Objetivos de resultado
      - 2.2.2.3. Objetivos de producción
    - 2.2.3. Comunicación
      - 2.2.3.1. Política de Comunicación
      - 2.2.3.2. Programas y acciones
      - 2.2.3.3. Medios de comunicación
    - 2.2.4. Evaluación
      - 2.2.4.1. Planificación de la evaluación
      - 2.2.4.2. Diseño de la medición
      - 2.2.4.3. Medición (Abendaño, 2014, p.p. 33-34).

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

La unidad de análisis estudiada en la presente investigación es la Jefatura de Mercadeo Estratégico y Comunicación de la empresa Marcimex S.A., específicamente a su responsable actual Ing. Juan Fernando Vargas, quién nos proporcionó la información

referente al Programa Nivel de Entendimiento Abril – Diciembre 2014, objeto de ésta investigación.

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

- **Análisis documental:** Se efectuó una revisión bibliográfica a profundidad, con el fin de disponer de fundamentos teóricos firmes, sobre el tema de estudio; libros, publicaciones, información dentro de la empresa y/o sitios web referentes al tema, fueron investigados.
- **Entrevista:** Se aplicó una entrevista semi estructurada al responsable de Comunicación en la empresa, Ing. Juan Fernando Vargas (Jefe de Mercadeo Estratégico y Comunicación), quien proporcionó todos los datos requeridos. El cuestionario de dicha entrevista, se muestra a continuación:

#### **FASE ESTRATÉGICA:**

##### Modelo de Gestión Organizacional

1. Qué características tiene la organización en cuanto a su actividad, sector, misión, visión y valores?
2. ¿Qué modelo o perfil gerencial tiene?
3. ¿La gestión de la comunicación ocupa un espacio en los ejes estratégicos de la organización?
4. ¿Existe un plan estratégico de comunicación que tenga relación directa con el plan estratégico de la Organización?

##### Objetivos de la Comunicación

1. ¿Cuáles son los objetivos de la comunicación definidos para el programa Nivel de Entendimiento?
2. ¿Realizaron algún estudio previo para definir que los objetivos de comunicación responden a las necesidades de la organización?
3. ¿Existe correlación directa entre los objetivos de comunicación definidos y los objetivos de la organización?

4. El programa Nivel de entendimiento, ¿se ha definido con objetivos (de producción) que verifican de manera continua su cumplimiento?
5. ¿El área de comunicación ha participado en el diseño y propuesta de los objetivos de producción?

### **FASE TÁCTICA:**

#### Variables de la Comunicación

1. ¿El programa Nivel de Entendimiento ha sido determinado a partir de las variables propuestas en los objetivos organizaciones? Ejem: *Variable presente en objetivo organizacional: mejorar la productividad interna. Programa de comunicación analizado: Revista Institucional*
2. ¿Existe claridad conceptual (todo los actores involucrados comprenden el alcance) sobre las variables de comunicación sobre las cuales se pretende gestionar?

#### Dimensiones e indicadores

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

### **FASE OPERATIVA:**

#### Niveles y dispositivos de medición

1. ¿Existía un diagnóstico inicial sobre el estado actual del cumplimiento de los objetivos propuestos para el Programa?
2. ¿Al momento de medir resultados, se plantearon escalas para graduar la variación y agrupar las mediciones?
3. ¿Se tiene claridad respecto de las diferencias que existen entre el diagnóstico inicial y las metas que se pretenden alcanzar?
4. ¿Cómo se midieron los cambios en las variables de comunicación gestionadas?

5. ¿Qué instrumentos se emplearon para medir la variación y los resultados alcanzados para cada objetivo de comunicación?
6. ¿Existió un procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición durante y posterior a la ejecución del programa de comunicación?
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?

#### Tratamiento de resultados

1. ¿Se han procesado los datos obtenidos de las mediciones realizadas?
2. ¿Se han analizado los datos en función de los objetivos de comunicación, indicadores y metas a lograr?
3. ¿De qué manera se han interpretado los datos y analizado los resultados obtenidos con la gestión de comunicación?
4. ¿Se han evaluado los resultados obtenidos en relación con los objetivos organizacionales e indicadores seleccionados?

#### Reportes e informes

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

**CAPÍTULO IV**  
**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

## **4.1 Entrevista semi estructurada basada en el Modelo Communication Management Bridge.**

### **4.1.1 Fase Estratégica**

#### **4.1.1.1 Modelo de Gestión organizacional**

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

Nuestra actividad es la venta o comercialización de soluciones para el hogar. El sector netamente es de electrodomésticos, comercio al por mayor y menor. Nuestra Misión es brindar servicios de buena calidad, especialmente buena atención, de acuerdo a la oferta de valor que está tipificada en el modelo de nuestro negocio. La empresa cuenta con una visión corporativa, nos alineamos en el hecho de que esa visión corporativa es ser líderes y seguir manejando los mejores productos que comercializa el grupo. Los valores están centrados en 5 pilares fundamentales: el amor, sencillez, respeto, unión y generosidad.

### **2. ¿Qué modelo o perfil gerencial tiene?**

En lo referido al modelo o perfil gerencial, tenemos una cultura de clan, de mucha amistad, eso nos han inculcado los fundadores, trabajar como en familia, una de sus frases usuales es: "a este negocio trátelo como si fuera de ustedes". Nuestra cultura organizacional y el perfil gerencial o forma de administración es basado en proyectos. Estos proyectos que son lanzados, en algún momento se convierten en el día a día de las tareas o funciones de la gestión habitual, siempre estipulando tiempos e hitos entregables.

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

La comunicación estratégica en nuestra organización ocupa y es uno de los pilares fundamentales dentro del alineamiento estratégico de la gerencia; hemos dividido a la comunicación en dos:

- Comunicación operativa que está a cargo de cada una de las jefaturas, comprende instrucciones normativas o instrucciones de operaciones.

- Comunicación estratégica es la que nos alinea hacia un solo horizonte para el cumplimiento de los objetivos o metas trazadas a inicio de año y que mes a mes son medidas a través del cuadro de mando integral.

**4. ¿Existe un plan estratégico de comunicación que tenga relación directa con el plan estratégico de la Organización?**

Efectivamente, el plan de comunicación que fue aprobado por el comité de comunicación es uno de los 6 objetivos estratégicos de la organización para este año y hasta el año 2018; por lo que hace coherencia el plan estratégico de comunicación con el plan general o estratégico gerencial de toda la organización.

**4.1.1.2 Objetivos de la Comunicación**

**5. ¿Cuáles son los objetivos de la comunicación definidos para el programa Nivel de Entendimiento?**

El principal objetivo definido para este programa es el llegar al 75% de entendimiento en toda la organización a través de la comunicación directa (grupos primarios).

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

Inicialmente se realizó una encuesta con una muestra aleatoria representativa para definir el nivel de comunicación y de entendimiento de la organización. Partimos de los resultados obtenidos en esa encuesta para medir la tendencia durante este año.

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

Efectivamente, ya que el indicador de entendimiento y comunicación, lo que mide es el grado de entendimiento de la estrategia de la compañía, es decir los objetivos estratégicos a implementar.

- 8. El programa Nivel de entendimiento, ¿se ha definido con objetivos (de producción) que verifican de manera continua su cumplimiento?**

Efectivamente estamos midiendo mensualmente los resultados obtenidos y realizando ajustes en caso de requerirlos conjuntamente con el Comité de Comunicación.

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

Correcto, el área de comunicación realizó el diseño y propuesta de los objetivos de producción, los cuales fueron aprobados por el Comité de Comunicación.

#### **4.1.2 Fase Táctica**

##### **4.1.2.1 Variables de la Comunicación**

- 1. ¿El programa Nivel de Entendimiento ha sido determinado a partir de las variables propuestas en los objetivos organizaciones? Ej: Variable presente en objetivo organizacional: mejorar la productividad interna. Programa de comunicación analizado: Revista Institucional**

En efecto, ya que el programa trata de medir el nivel de entendimiento de los objetivos organizacionales, la oferta de valor hacia el cliente, así como alinear a toda la organización al objetivo general mediante un incentivo a la generación de utilidad neta.

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

Lamentablemente no todos los involucrados comprenden la importancia de la comunicación como herramienta para maximizar resultados, por lo que no están dándole al tema la

importancia que corresponde. Estamos convencidos de que ésta actitud se presenta en algunos actores por dos factores principales.

- La dispersión geográfica de nuestra empresa, hace que la comunicación sea lenta y muchas veces el mensaje se diluya al pasar de un nivel a otro, de igual manera cuando utilizamos el correo electrónico como medio informativo, al ser una herramienta impersonal, puede dar paso a malas interpretaciones.
- Las tareas y responsabilidades diarias de nuestro personal, especialmente Jefaturas de piso, hace que releguen el aspecto comunicación referente al alineamiento estratégico a un segundo plano.

Sin embargo, tenemos avances significativos de mejoría en este tema y la brecha existente ha disminuido considerablemente.

#### **4.1.2.2 Dimensiones e indicadores**

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

Si, efectivamente hemos determinado algunos indicadores observables. Uno de los aspectos que medimos, es la fuente de la cual está obteniendo la comunicación estratégica nuestra organización. Tenemos definidos los grupos primarios, los cuales constituyen nuestro canal oficial; siendo la comunicación de dos vías, cubrimos dudas inmediatamente; además es un método más personalizado que genera cercanía con relación a aspectos que deben potencializarse en la organización al ser pilares en nuestra oferta de valor. Debido a esto hemos podido observar que respuestas como: “En la empresa no existe comunicación”, ha desaparecido en 5 meses.

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

Efectivamente, cada mes medimos algunos parámetros como la información o comunicación, dentro del nivel de entendimiento que se realiza durante el mes respectivo y alinea a la organización.

### **4.1.3 Fase Operativa**

#### **4.1.3.1 Niveles y dispositivos de medición**

- 1. ¿Existía un diagnóstico inicial sobre el estado actual del cumplimiento de los objetivos propuestos para el Programa?**

Si, trabajamos en base a ese diagnóstico inicial.

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

Inicialmente definimos mejoras a la tendencia, al no tener un historial mensual, estas mejoras vienen dadas por el plan de acción que se debe ejecutar en el mes y es definido por el comité de comunicación.

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

Si, inicialmente el diagnóstico nos dio indicios de que la comunicación organizacional en la empresa simplemente no existía, por ello se implementó este plan, tenemos muy claro cuál es la meta al finalizar el año.

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

El indicador nos señala qué aspectos debemos mejorar para que la tendencia mejore mes a mes.

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

El indicador se obtiene de una encuesta telefónica que realiza el call-center a nuestro personal mediante una muestra representativa por departamento que nos da un indicio en dónde trabajar.

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

Existió un lineamiento de comunicación para implementar la comunicación organizacional en la empresa 6 meses atrás, definiendo las respectivas herramientas se realizó varios grupos focales aleatorios sobre las mismas, al finalizar el año pretendemos realizar una encuesta general sobre las herramientas que hemos utilizado y determinar oportunidades de mejora.

**7. ¿Se han tenido en cuenta, al momento de ejecutar el programa de comunicación, instancias y procedimientos para medir los resultados durante y finalizada la acción?**

Si durante todos los meses. El término del programa está previsto para el mes de enero 2015.

**4.1.3.2 Tratamiento de resultados**

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

Si, mensualmente son tabuladas, sin embargo al estar vigente el programa, los resultados al momento son parciales.

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

Si, mensualmente son analizados en el comité de comunicación.

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

Según los últimos datos se ha logrado detectar los limitantes para que la comunicación en nuestra organización no fluya y no sea de doble vía, datos que han sido mencionadas anteriormente.

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

El programa Nivel de Entendimiento en sí, es la medición de los objetivos organizacionales.

**4.1.3.3 Reportes e informes**

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

Si, mensualmente son enviados a las jefaturas de primer nivel quienes a su vez deben transmitir en forma de cascada a toda la organización.

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

Si, en el último comité se determinaron mejoras respecto al levantamiento para que sea de una forma más lúdica y a manera de concurso.

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

Se presentan a los miembros del comité de comunicación (alta gerencia) y después de analizarlos y aprobarlos son distribuidos a las jefaturas para que difundan a toda la organización en forma de cascada.

## 4.2 Resumen recopilación de información

### 4.2.1 Fase Estratégica

Tabla 0.1 Resumen recopilación de información Fase Estratégica.

MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA MARCIMEX S.A.						
Características de la empresa		¿La comunicación es parte de los ejes estratégicos de la organización?		¿Cuál es el cargo del responsable de la comunicación en la organización?		¿Qué nivel ocupa este cargo dentro de la organización?
Nombre	Sector al que pertenece	Si	No	¿Cómo se han organizado en el área de comunicación?		Tercer Nivel
Marcimex S.A.	Compra y venta de electrodomésticos	X		Hemos dividido a la comunicación en: Comunicación operativa Comunicación estratégica		Jefe de Mercadeo Estratégico y Comunicación
OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN						
¿Cuál es el objetivo definido para el programa de comunicación?	¿Se realizó un estudio previo para saber si los objetivos de la comunicación, responden a las necesidades de la organización?	¿Existe relación directa entre los planes de comunicación con los de la organización?	¿Existe correlación entre los objetivos de la comunicación con los de la organización?	¿Con qué periodicidad se verifica el cumplimiento del programa?	¿El área de Comunicación participó en el diseño y propuesta del objetivo de producción?	
Alcanzar el 75% de entendimiento de toda la organización de los grupos primarios	Iniciamos con una encuesta aleatoria representativa, para conocer el nivel de entendimiento de la organización.	El plan de comunicación aprobado 2014-2018 es uno de los seis objetivos principales de la organización.	El indicador de entendimiento y comunicación, mide el grado de entendimiento de la estrategia de la organización.	Mensualmente	El área de comunicación fue parte del equipo que realizó el diseño y propuesta de los objetivos de producción	

Fuente: Entrevista.  
Elaborado por: Autora.

#### 4.2.2 Fase Táctica

Tabla 0.2 Resumen recopilación de información Fase Táctica.

VARIABLES DE LA COMUNICACIÓN		DIMENSIONES E INDICADORES	
¿El programa Nivel de Entendimiento ha sido determinado a partir de las variables propuestas en los objetivos organizacionales?	¿Existe claridad conceptual sobre las variables de comunicación sobre las cuales se pretende gestionar?	¿Se han determinado indicadores observables en la realidad que permitan verificar el cambio en la variable de comunicación sobre la cual se gestiona?	¿Los indicadores permiten medir resultados una vez cumplimentada la acción de comunicación propuesta para cada objetivo de comunicación?
Nos basamos en la medición de entendimiento de: La oferta de valor hacia el cliente y alinear a toda la organización al objetivo general mediante un incentivo a la generación de utilidad neta.	Lamentablemente no todos los actores tienen claro la trascendencia de este programa y no le dan la importancia que merece.	Si hemos determinado algunos indicadores observables, en los que se ha identificado cambios positivos en los resultados	Los indicadores nos permiten medir los resultados, no necesariamente al final de cada objetivo, también se tiene resultados parciales medibles.

Fuente: Entrevista.

Elaborado por: Autora.

### 4.2.3 Fase Operativa

Tabla 0.3 Resumen recopilación de información Fase Táctica.

NIVELES Y DISPOSITIVOS DE MEDICIÓN							
<b>Existía un diagnóstico inicial sobre el estado actual del cumplimiento de objetivos del programa</b>	<b>¿Al momento de medir resultados, se plantearon escalas para graduar la variación y agrupar mediciones?</b>	<b>¿Se tiene claridad respecto de las diferencias que existen entre el diagnóstico inicial y las metas por alcanzar?</b>	<b>¿Cómo se midieron los cambios en las variables de comunicación gestionadas?</b>	<b>¿Qué instrumentos se emplearon para medir la variación y los resultados alcanzados para cada objetivo de comunicación?</b>	<b>¿Existió un procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición durante y posterior a la ejecución del programa de comunicación</b>		
Si, trabajamos en base a ese diagnóstico inicial	Se definieron mejoras a la tendencia, al no existir un historial las mejoras vienen dadas por el plan de acción definido por el comité de comunicación	El diagnóstico inicial nos indicó que la comunicación organizacional no existía en la empresa, por ello las metas definidas hasta fin de año están muy claras.	El indicador nos señala que aspecto debemos mejorar para que la tendencia mejore mes a mes.	Utilizamos una encuesta telefónica realizada por el call center a una muestra representativa de nuestro personal.	Existió un lineamiento de comunicación para implementar la comunicación organizacional en la empresa, definiendo herramientas, y la organización de grupos focales aleatorios, al final del programa debemos realizar algo similar para determinar oportunidades de mejora.		
TRATAMIENTO DE RESULTADOS							
<b>¿Se han procesado los datos obtenidos de las mediciones realizadas?</b>	<b>¿Se han analizado los datos en función de los objetivos de comunicación, indicadores y metas a lograr?</b>	<b>¿De qué manera se han interpretado los datos y analizado los resultados obtenidos con la gestión de comunicación?</b>	<b>¿Se han evaluado los resultados obtenidos en relación con los objetivos organizacionales e indicadores seleccionados?</b>				
Los resultados son procesados y tabulados mensualmente.	Si, se analizan dentro del comité de comunicación mensual.	Según los últimos resultados, hemos detectado los limitantes para que la comunicación organizacional fluya y sea de doble vía.	El Programa Nivel de Entendimiento en sí, es la medición de los objetivos organizacionales.				
REPORTES E INFORMES							
<b>¿Se han elaborado informes con los logros obtenidos, empleando para ello los indicadores y metas</b>	<b>¿Se han propuesto recomendaciones de mejora, de tal manera que puedan ser tomados como objetivos de comunicación para futuras planificaciones?</b>	<b>¿Realizaron reportes sobre los resultados?</b>	<b>¿A quién se los presentaron?</b>				

**establecidas?**

Los informes los elaboramos mensualmente y son enviados a las jefaturas de primer nivel y a su vez los envían a los demás niveles de la organización.

Si, se han determinado mejoras respecto al levantamiento de información, sugiriendo métodos más lúdicos o a manera de concursos.

Los reportes de resultados, son presentados a los miembros del comité de comunicación, conformado por la alta gerencia para su análisis y aprobación, y luego son distribuidos a las jefaturas para que difundan a toda la organización.

Fuente: Entrevista.

Elaborado por: Autora.

### 4.3 Análisis e Interpretación de la información

#### 4.3.1 Caracterización general del Programa de Comunicación

- Empresa: Marcimex S.A.
- Programa de Comunicación: Nivel de entendimiento, año 2014.
- Objetivo Principal: Llegar al 75% de entendimiento en toda la organización a través de la comunicación directa (grupos primarios).
- Población Objetivo: Empleados de Marcimex S.A.

#### 4.3.2 Informe final de resultados

**INFORME DE RESULTADOS  
PLAN DE COMUNICACIÓN  
“NIVEL DE ENTENDIMIENTO”**



**I. Fase ESTRATÉGICA de la medición y evaluación en planificación de la comunicación**

a. MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE MARCIMEX S.A.

**Tabla 0.4 Modelo de Gestión Organizacional.**

Marcimex S.A. de dedica a la venta o comercialización de soluciones para el hogar, específicamente electrodomésticos. Posee una filosofía empresarial clara y consistente, la cual es tomada como referencia en cada una de las actividades de la Organización. En lo referido a la forma de administración ésta es basada en proyectos. La comunicación estratégica ocupa y es uno de los pilares fundamentales dentro del alineamiento estratégico de la gerencia. El plan de comunicación en ejecución es 1 de los 6 objetivos estratégicos de la organización para este año y hasta el año 2018; por lo que existe gran compenetración del plan estratégico de comunicación con el plan estratégico de la organización.

Fuente: Entrevista.  
Elaborado por: Autora.

*Este cuadro representa a la dimensión de análisis “EL MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE MARCIMEX S.A.” y los datos fueron obtenidos a partir varias preguntas relacionadas directamente con el aspecto en cuestión (págs. 50 y 51). Este primer conjunto de dimensiones de la Fase estratégica del Modelo Communication Management Bridge pretendía definir las actividades realizadas por Marcimex, así como la gestión empleada. De los resultados obtenidos, se concluye que existe estrecha relación entre las metas organizacionales con las metas comunicacionales y que su planes están perfectamente alineados; además que, la Comunicación es un punto neurálgico en sus operaciones.*

#### b. OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN

**Tabla 0.5 Objetivos de Comunicación.**

El principal objetivo definido para el programa analizado es el llegar al 75% de entendimiento en toda la organización a través de la comunicación directa (grupos primarios), para esto se realizó un diagnóstico inicial, el cual sirvió de base para la medición constante y posibles rectificaciones. El indicador definido es el grado de entendimiento de la estrategia de la compañía, es decir los objetivos estratégicos a implementar. Además, con respecto a los objetivos de producción, el área de comunicación fue quienes realizaron la propuesta de los mismos.

Fuente: Entrevista.  
Elaborado por: Autora.

*Este cuadro representa a la dimensión de análisis “OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN” y los datos fueron obtenidos a partir varias preguntas relacionadas directamente con el aspecto en cuestión (págs. 51-52). Este segundo conjunto de dimensiones de la Fase estratégica del Modelo Communication Management Bridge pretendía definir la gestión otorgada a los Objetivos Comunicacionales. De los resultados obtenidos, se concluye que son claros los objetivos del programa estudiado -tanto en definición como en operación-. El diagnóstico inicial sirvió de base para la medición y evaluación constante realizada a dicho Plan.*

## II. La Fase TÁCTICA de la medición y evaluación en planificación de la comunicación

### a. LAS VARIABLES DE INTERÉS A EVALUAR DE LOS OBJETIVOS DE RESULTADO

**Tabla 0.6 Variables a evaluar.**

El programa de comunicación mide el nivel de entendimiento de los objetivos organizacionales, la oferta de valor hacia el cliente, así como alinear a toda la organización al objetivo general mediante un incentivo a la generación de utilidad neta. Lamentablemente según los resultados manejados, no todos los involucrados le dan a la Comunicación la importancia que corresponde. Sin embargo, se ha notado cierta mejoría en este tema y la brecha existente ha disminuido considerablemente.

Fuente: Entrevista.  
Elaborado por: Autora.

*Este cuadro representa a la dimensión de análisis “VARIABLES DE INTERÉS A EVALUAR DE LOS OBJETIVOS DE RESULTADO” y los datos fueron obtenidos a partir varias preguntas relacionadas directamente con el aspecto en cuestión (págs. 52-53). Este primer conjunto de dimensiones de la Fase táctica del Modelo Communication Management Bridge pretendía definir la gestión de las variables a evaluar de los objetivos de resultado. De los resultados obtenidos, se concluye que se tienen claras las variables a evaluar, lastimosamente los resultados indican que no todos comprenden el objetivo del Plan ejecutado.*

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

**Tabla 0.7 Indicadores a medir.**

Uno de los aspectos medidos, es la fuente de la cual se está obteniendo la comunicación estratégica en la organización. Cada mes son medidos algunos parámetros como la información o comunicación, dentro del nivel de entendimiento que se realiza durante el mes respectivo y alinea a la organización.

Fuente: Entrevista.  
Elaborado por: Autora.

*Este cuadro representa a la dimensión de análisis “INDICADORES A MEDIR DE LOS OBJETIVOS DE RESULTADO” y los datos fueron obtenidos a partir varias preguntas relacionadas directamente con el aspecto en cuestión (pág. 53). Este segundo conjunto de dimensiones de la Fase táctica del Modelo Communication Management Bridge pretendía definir la gestión otorgada a los indicadores a medir de los objetivos de resultado obtenidos, se concluye que los indicadores están perfectamente definidos y son medidos constantemente, de acuerdo a lo desarrollado en lo que a Comunicación se refiere.*

### **III. La Fase OPERATIVA de la medición y evaluación en planificación de la comunicación**

#### **a. NIVELES Y DISPOSITIVOS DE MEDICIÓN**

**Tabla 0.8 Niveles y dispositivos de medición.**

Como primer paso, se realizó un diagnóstico inicial el cual evidenció que la comunicación organizacional en la empresa simplemente no existía, por ello se implementó el Plan. No se maneja un historial mensual de mejoras, solo se evalúa la tendencia dada por el plan de acción que se debe ejecutar en el mes y es definido por el comité de comunicación. El indicador usado señala qué aspectos se deben mejorar para que la tendencia mejore mes a mes, este se obtiene de una encuesta telefónica que realiza el call-center al personal; al finalizar el año se realizará una completa evaluación de las herramientas comunicacionales aplicadas.

Fuente: Entrevista.  
Elaborado por: Autora.

*Este cuadro representa a la dimensión de análisis “NIVELES Y DISPOSITIVOS DE MEDICIÓN” y los datos fueron obtenidos a partir varias preguntas relacionadas directamente con el aspecto en cuestión (págs. 54-55). Este primer conjunto de dimensiones de la Fase operativa del Modelo Communication Management Bridge pretendía definir la gestión otorgada a los niveles y dispositivos de medición. De los resultados obtenidos, se concluye que dicha gestión, ha seguido un procedimiento formal, que indica claramente cuál es la meta de la aplicación del programa, determinando las oportunidades de mejora que pudieran existir en la ejecución del*

*mismo.*

## b. TRATAMIENTO DE LOS RESULTADOS

**Tabla 0.9 Tratamiento de resultados.**

Los resultados son tabulados mensualmente y son analizados en el Comité de comunicación. Según los resultados obtenidos, se ha logrado detectar los limitantes para que la comunicación en la organización no fluya y no sea de doble vía. El programa Nivel de Entendimiento en sí, es la medición de los objetivos organizacionales.

Fuente: Entrevista.  
Elaborado por: Autora.

*Este cuadro representa a la dimensión de análisis “TRATAMIENTO DE LOS RESULTADOS” y los datos fueron obtenidos a partir varias preguntas relacionadas directamente con el aspecto en cuestión (págs. 55-56). Este segundo conjunto de dimensiones de la Fase operativa del Modelo Communication Management Bridge pretendía definir la gestión otorgada al tratamiento de los resultados. De los resultados obtenidos, se concluye que los resultados de las mediciones y evaluaciones son tabulados y analizados mensualmente, esto ayuda a implementar las debidas correcciones, de acuerdo a la tendencia mostrada.*

## c. REPORTES E INFORMES

**Tabla 0.10 Reportes e informes.**

Los reportes y/o informes generados de las evaluaciones mensuales, son enviados a las jefaturas de primer nivel, quienes a su vez deben transmitir a sus supervisados y estos a su vez a los suyos, llegando de esta forma a toda la organización. En el último comité se determinaron mejoras respecto al levantamiento para que sea de una forma más lúdica y a manera de concurso.

Fuente: Entrevista.  
Elaborado por: Autora.

*Este cuadro representa a la dimensión de análisis “REPORTES E INFORMES” y los datos fueron obtenidos a partir varias preguntas relacionadas directamente con el*

*aspecto en cuestión (pág. 56). Este tercer conjunto de dimensiones de la Fase operativa del Modelo Communication Management Bridge pretendía definir la gestión otorgada a los reportes e informes. De los resultados obtenidos, se concluye que los reportes son fundamentales no solo para establecer las mejoras a aplicar, sino también para mantener informado al personal de Marcimex.*

## CONCLUSIONES

Para el desarrollo tanto de las conclusiones como de las recomendaciones o propuestas de mejora, se considera la estructura y componentes del *Modelo Communication Management Bridge*.

- En primera instancia cabe mencionar que, el responsable de la comunicación es el Ing. Juan Fernando Vargas, actual Jefe de Mercadeo Estratégico y Comunicación, por lo que no existe un Departamento propio que se encargue de la comunicación tanto interna como externa; dicha necesidad debe ser cubierta inmediatamente, con la creación de un nuevo Departamento exclusivo de Comunicación, con expertos en dicha área.
- En referencia al mejoramiento del Plan estudiado -Nivel de entendimiento, siguiendo la estructura del modelo antes mencionado, para la fase estratégica, se concluye que, la Comunicación es considerada un punto neurálgico en las actividades de Marcimex S.A., y a pesar de que existe estrecha relación entre las metas organizacionales con las metas comunicacionales, el actual Plan de Comunicación interna, no ha obtenido resultados deseados; por esta razón, es importante crear y enviar un mensaje claro y directo al personal de la empresa.
- Para la fase táctica, en cambio se deduce que a pesar de que el Plan o Programa de Comunicación está claramente definido para el Área de Comunicación, lastimosamente los resultados indican que no todos comprenden el propósito del Plan ejecutado; en este sentido, es importante que tanto el contenido, como sus resultados deben ser socializarlos efectivamente con todos los miembros de la empresa, integrando sus observaciones en las prácticas desarrolladas.
- En relación a la fase operativa, y específicamente a la gestión del Plan como tal, ésta ha seguido un procedimiento formal, el cual indica claramente la meta de la aplicación del programa y los resultados de las mediciones y evaluaciones analizados, los que ayudan a establecer mejoras a aplicar y a mantener informado al personal de Marcimex; en relación a esto, es imprescindible además, considerar las recomendaciones de los empleados al respecto; por otro lado, también se deben aplicar instrumentos de mayor efectividad y objetividad para las correspondientes evaluaciones.

## PROPUESTA DE MEJORA

- **Propuesta 1**

- **Objetivo:** Manejar la Comunicación de manera formal.
- **Estrategia:** Crear un Departamento de Comunicación
- **Tácticas:**
  - a. Como primer paso es necesario la estructuración formal de un Departamento de comunicación en donde se involucre al Gerente de comunicación en un nivel directivo, donde tenga poder de decisión dentro de la organización.
  - b. Definir políticas viables y ejecutables, porque el canal de difusión con el que se manejan por ahora es con grupos primarios, los mismos a los que les llega la información de primera mano y a su vez ellos deben comunicar a todos los siguientes niveles, llegando la información a veces distorsionada.
  - c. Difundir y socializar la creación de dicho Departamento y los objetivos del mismo, tanto a nivel interno como externo.

**Tabla 1 Propuesta estratégica General.**

Objetivo	Estrategias	Tácticas	Responsable
Manejar la Comunicación de manera formal.	Crear un Departamento de Comunicación,	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como primer paso es necesario la estructuración formal de un Departamento de comunicación en donde se le involucre al Gerente de comunicación en un nivel directivo, donde tenga poder de decisión y que tenga peso dentro de la organización.</li> <li>• Definir políticas viables y ejecutables, porque el canal de difusión con el que se manejan por ahora es con grupos primarios, los mismos a los que les llega la información de primera mano y a su vez ellos deben comunicar a todos los siguientes niveles, llegando la información a</li> </ul>	Gerente General

veces distorsionada.

- Difundir y socializar la creación de dicho Departamento y los objetivos del mismo, tanto a nivel interno como externo.

Fuente: Propuestas de mejora.  
Elaborado por: Autora.

- **Propuesta 2**

- **Objetivo:** Emitir un mensaje efectivo.
- **Estrategia:** Planificar y diseñar un mensaje claro y directo.
- **Tácticas:**
  - a. Considerar los siguientes elementos básicos en la propuesta de un nuevo mensaje directo: el Mensaje y su contenido, el Tono, el Lenguaje y el Diseño. Dichos elementos deben estar enfocados hacia la difusión, comprensión y empoderamiento de la cultura organizacional y comunicacional por todos y cada uno de los miembros de la familia Marcimex, de manera precisa y novedosa.
  - b. Definir el conjunto de herramientas de comunicación que se utilizarán para dar forma al plan, abarcando tres canales posibles: tecnológicos, escritos y presenciales.
  - c. Tomar en cuenta la opinión de los actores esenciales de la empresa es decir los trabajadores, para esto se sugiere conformar un grupo representativo, el cual será el encargado de emitir sugerencias que puedan contribuir a lograr los objetivos comunicacionales, las cuales deben ser incorporadas al Plan.

**Tabla 2 Propuesta estratégica Fase 1.**

Objetivo	Estrategias	Tácticas	Responsable
Emitir un mensaje efectivo.	Planificar y diseñar un mensaje claro y directo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considerar los siguientes elementos básicos en la propuesta de un nuevo mensaje directo: el Mensaje y su contenido, el Tono, el Lenguaje y el Diseño. Dichos elementos deben estar enfocados hacia la difusión y apoderamiento de la cultura organizacional y comunicacional por todos y cada uno de los miembros de la familia Marcimex.</li> <li>• Definir el conjunto de herramientas de comunicación que se utilizarán para dar forma al plan, abarcando los tres canales posibles: electrónicos, escritos y presenciales.</li> <li>• Tomar en cuenta la opinión de los esenciales actores de la empresa es decir los trabajadores, para esto se sugiere conformar un grupo representativo, el cual será el encargado de emitir sugerencias que puedan contribuir a lograr los objetivos comunicacionales, deben ser incorporadas al Plan.</li> </ul>	Jefe de Mercadeo Estratégico y Comunicación

Fuente: Propuestas de mejora.  
Elaborado por: Autora.

- **Propuesta 3**

- **Objetivo:** Estructurar un plan de acción práctico que permita llegar a todos los empleados de la empresa.
- **Estrategia:** Crear un plan de acción el cual incluya a todos los niveles organizacionales, así como todas las regiones y oficinas a nivel nacional.
- **Tácticas:**
  - a. A más del mensaje a difundir, se deben definir diferentes aspectos necesarios como: el presupuesto, los canales de comunicación y cómo lograr acceder a estos; es decir se deberán tratar de reunir los detalles

para la ejecución como tal, contactar a las personas correctas que puedan colaborar para cumplir con el objetivo.

- b. El Plan como tal, debe garantizar que el mensaje llegue al conjunto de la organización, para esto, se deben identificar los instrumentos comunicativos con los que cuenta la organización. Adicionalmente, cabe indicar que, el Plan se deberá llevar a cabo de manera progresiva, incorporando de forma secuencial, cada una de las acciones definidas.
- c. Es importante difundir y exponer el Plan a todos los trabajadores y recolectar sus opiniones, haciendo énfasis en su colaboración para una adecuada gestión de la comunicación interna y que el éxito de nuevo Plan dependerá su compromiso con el mismo.

**Tabla 3 Propuesta estratégica Fase 2.**

Objetivo	Estrategias	Tácticas	Responsable
Estructurar un plan de acción práctico que permita llegar a todos los empleados de la empresa.	Crear un plan de acción el cual incluya a todos los niveles organizacionales, así como todas las regiones y oficinas a nivel nacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primeramente, a más del mensaje a difundir, se deben definir diferentes aspectos como: el presupuesto, los canales de comunicación y cómo lograr acceder a estos; es decir se deberán tratar de reunir los detalles para la ejecución como tal, contactar a las personas que pueden ayudar a difundir el mensaje y organizar todo para iniciar la comunicación.</li> <li>• El Plan como tal, debe garantizar que el mensaje llegue al conjunto de la organización, para esto, se deben identificar los instrumentos comunicativos con los que cuenta la organización. Adicionalmente, cabe indicar que, el Plan se deberá llevar a cabo de manera progresiva, incorporando de forma secuencial, cada una de las acciones definidas.</li> <li>• Es importante difundir y exponer el Plan a todos los trabajadores y recolectar sus opiniones, haciendo énfasis en su colaboración para una adecuada gestión de la comunicación interna y que el éxito de nuevo Plan dependerá su compromiso con el mismo.</li> </ul>	Jefe de Mercadeo Estratégico y Comunicación

Fuente: Propuestas de mejora.  
Elaborado por: Autora.

- **Propuesta 4**

- **Objetivo:** Mantener un Plan de Comunicación actual y vigente.
- **Estrategia:** Medir, evaluar y ajustar el plan de acuerdo a las necesidades constantes de la empresa, en lo que a comunicación se refiere.
- **Tácticas:**
  - a. Evaluar el plan de comunicación en términos de efectividad y funcionalidad, para esto es fundamental darle un seguimiento constante mediante la aplicación de encuestas de opinión mensual.
  - b. En base a los resultados obtenidos, se deben hacer las modificaciones de mejora; de esta manera, será más efectiva la implementación de cambios para cumplir con los objetivos propuestos.
  - c. Los resultados del Plan deben ser socializados a los trabajadores y mantenerles comunicados de los cambios y sobre todo tomar en cuenta sus sugerencias.

**Tabla 4 Propuesta estratégica Fase 3.**

Objetivo	Estrategias	Tácticas	Responsable
Mantener una Plan de Comunicación actual y vigente	Medir, evaluar y ajustar el plan de acuerdo a las necesidades constantes de la empresa, en lo que a comunicación se refiere.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar el plan de comunicación en términos de efectividad y funcionalidad, para esto es fundamental darle un seguimiento constante mediante la aplicación de encuestas de opinión mensual. Además, e podrían definir otros instrumentos a usar.</li> <li>• En base a los resultados obtenidos, se deben hacer modificaciones para mejorarlo; de esta manera, será más efectivo cada vez que se implemente y lograr que sea óptimo.</li> <li>• Los resultados del Plan deber ser socializados a los trabajadores y se les deben comunicar los nuevos objetivos; también, se deben incorporar sus nuevas sugerencias.</li> </ul>	Jefe de Mercadeo Estratégico y Comunicación

Fuente: Propuestas de mejora.  
Elaborado por: Autora.

## Resumen de las estrategias propuestas

Tabla 5 Resumen Propuesta estratégica.

	Fase	Propuesta	Objetivo	Estrategias	Responsable	Tiempo	Presupuesto
Propuesta General		1	Manejar la Comunicación de maneja formal.	Crear un Departamento de Comunicación	Gerente General	3 meses	\$ 2.00,00  -Valor de salarios e infraestructura-
	<b>Estratégica</b>	2	Emitir un mensaje efectivo.	Planificar y diseñar un mensaje claro y directo.	Jefe de Mercadeo y Comunicación	2 meses	\$ 0,00
Propuestas específicas	<b>Táctica</b>	3	Estructurar un plan de acción práctico que permita llegar a todos los empleados de la empresa.	Crear un plan de acción el cual incluya a todos los niveles organizacionales, así como todas las regiones y oficinas a nivel nacional.	Jefe de Mercadeo y Comunicación	1 mes	\$ 0,00
	<b>Operativa</b>	4	Mantener una Plan de Comunicación actual y vigente	Medir, evaluar y ajustar el plan de acuerdo a las necesidades constantes de la empresa, en lo que a comunicación se refiere.	Jefe de Mercadeo y Comunicación	1 mes	\$ 0,00

Fuente: Propuestas de mejora.

Elaborado por: Autora.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abendaño, Mónica (2014). Manual del Estudiante para la elaboración del trabajo de fin de titulación de grado. Ecuador: UTPL.
- Álvarez, A. & Lesta, A. (2011). *Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización*. Recuperado el 17 de Mayo de 2014, de <http://palabraclave.unisabana.edu.co/index.php/palabraclave/article/view/1870/2444>
- Álvarez, Alejandro (2011). Medición y Evaluación en Comunicación. *Colección: Estudios en Relaciones Públicas y Comunicación, N°2*. Recuperado el 16 de Junio, 2014, de <http://www.revistacomunicar.com/pdf/2011-10-medicion.pdf>
- Álvarez, Alejandro (2013). Hacia un modelo integral de medición y evaluación en Comunicación Estratégica: Supuestos teóricos, empíricos y metodológicos. V Congreso Internacional Latina de Comunicación Social. *Sociedad Latina de Comunicación Social, Universidad de La Laguna*. Recuperado el 14 de Mayo, 2014, de [http://www.revistalatinacs.org/13SLCS/2013\\_actas/131\\_Nobell.pdf](http://www.revistalatinacs.org/13SLCS/2013_actas/131_Nobell.pdf)
- Álvarez, Alejandro (s.f.). *Medición y Evaluación*. Recuperado el 19 de Mayo de 2014, de <http://aalvareznobell.wordpress.com/medicion-y-evaluacion/>
- Marca, Guillem (2011). *La evaluación en los modelos de planificación estratégica de las relaciones públicas. Análisis comparativo del uso de la evaluación de la comunicación en las redes hospitalarias de los modelos sanitarios de España, Reino Unido y Estados Unidos*. Recuperado de TDR, el 18 de Junio, 2014, de <http://www.tdx.cat/handle/10803/51765>
- MARCIMEX S.A. (2014). Información institucional. Ecuador: La Organización.