



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE LICENCIADO EN ASISTENCIA GERENCIAL Y
RELACIONES PÚBLICAS

Tema: Medición y evaluación en comunicación estratégica. Caso de estudio
Cooperativa 29 de Octubre

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

AUTOR: Pullas Correa Alexandra Elizabeth

DIRECTORA DE TESIS: Duque Rengel, Vanessa Karina, Mgs.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Magister

Vanessa Karina Duque Rengel

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: Medición y evaluación en comunicación estratégica. Caso: Cooperativa 29 de Octubre realizado por Pullas Correa Alexandra Elizabeth, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, febrero de 2015

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo **Pullas Correa Alexandra Elizabeth** declaro ser autora del presente trabajo de fin de titulación: **Medición y evaluación en comunicación estratégica. Caso Cooperativa 29 de Octubre**, de la titulación de Licenciado en Asistencia Gerencial y Relaciones Públicas, siendo mi tutora la **Magister Vanessa Karina Duque Rengel**; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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

f.

Autora: Pullas Correa Alexandra Elizabeth

Cédula: 171449393-7

DEDICATORIA

Quiero dedicar esta tesis a mi madre por el apoyo incondicional, la ayuda brindada para que este trabajo se haga realidad. A mi hijo, mi motor y mi motivación diaria, personita que me alegra y me llena la vida, razón por la que entrego mi esfuerzo y mi dedicación para hacer de él un hombre de bien. A Dios por permitirme continuar en esta vida terrenal con salud, trabajo y con los seres que más quiero y por dejar que culmine mis metas trazadas.

Alexandra Pullas

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la fuerza necesaria para poder culminar con este trabajo, a mi madre por ayudarme con el cuidado de mi hijo.

A todas las personas que me dieron una mano desde el inicio de mi carrera; Edith amiga gracias por estimularme y apoyarme, a todos los que colaboraron con un granito de arena para que esto sea una realidad.

De manera especial al señor Carlos Villamarín por haber realizado los trámites pertinentes para que pueda realizar el presente trabajo en la Cooperativa 29 de Octubre, al señor Gerente por su gentil colaboración al permitir que el personal me proporcionen la información necesaria para llevar a cabo mi investigación.

A mi tutora Mgs. Vanessa Duque por su persistencia y motivación para que pueda culminar con mi Carrera.

Finalmente a la Universidad Técnica Particular de Loja por haberme dado la oportunidad de crecer como profesional a través de la Educación a Distancia.

Alexandra

INDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
INDICE DE CONTENIDOS	vi
RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPITULO 1	5
1. Marco institucional	6
1.2 Descripción de las actividades	6
1.3 Historia: (breve desarrollo)	6
1.4 Lineamientos de acción	7
1.5 Identidad Visual	9
1.6 Localización y dimensiones	13
1.7 Estructura organizativa	16
1.8 Indagar si existe un área de comunicación externa	16
1.9 Indicar si existe una política de comunicación externa	16
1.10 Identificar los medios y técnicas que utiliza la organización	17
CAPÍTULO 2	18
2. Marco teórico conceptual	19
2.1 Comunicación en las organizaciones	19
2.1.1 Las organizaciones como sistemas orientados a objetivos	24
2.1.2 Los comportamientos organizativos y la comunicación	26
2.1.3 El enfoque sistémico y los modelos de relaciones públicas (función directiva)	29

2.1.4	La planificación estratégica en comunicación: el modelo RACE	32
2.1.5	La función de evaluación en planificación estratégica en comunicación	40
2.2	Medición y evaluación en comunicación estratégica	41
2.2.1	La función de evaluación	43
2.2.2	Medición y evaluación	44
2.2.3	Métodos de medición y evaluación	47
2.3	El modelo Communication Management Bridge	65
2.3.1	Supuestos teóricos y metodológicos	65
2.3.2	Fases y actividades del modelo	66
2.3.3	Fase estratégica: planificación de la evaluación	67
2.3.4	Fase táctica: diseño de la medición	68
2.3.5	Fase operativa: medición	69
	CAPITULO 3	71
3.	Marco metodológico para el diagnóstico descriptivo	72
3.1	Diseño de la investigación	72
3.2	Variables de estudio	74
3.3	Unidades de análisis y temporalidad	76
3.4	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	77
	CAPÍTULO 4	80
4.1	Trabajo de investigación	81
4.2	Análisis de resultados	85
	CONCLUSIONES	91
	RECOMENDACIONES	93
	BIBLIOGRAFÍA	94
	ANEXOS	96

RESUMEN

La comunicación estratégica es importante en toda organización ya que el público se relaciona de acuerdo a la misión y los objetivos de ella. Se debe planificar y buscar estrategias para llegar a las personas, es por ello que existen métodos y modelos. Pero más importante es que, una vez que utilizamos esos métodos al final se pueda determinar la medición y la evaluación de los varios entornos existentes. Es necesario ratificar que en América Latina el tema de medición y evaluación no ha tenido la importancia que debería, en la actualidad este tema despierta muchas expectativas en las organizaciones, por las necesidades que hoy en día existen; es necesario que el departamento de comunicación no solo utilice proyectos y no determine resultados, sino los mida y los evalúe.

Se procedió a realizar una entrevista con la persona encargada del Departamento de Comunicación y resultó que la Cooperativa aplica el Communication Management Bridge pero no en su totalidad, ya que se cumple con la fase estratégica, pero la fase táctica no es completa y no llegan a la fase operativa.

Palabras clave: modelo; medición; evaluación; Comunicación Estratégica.

ABSTRACT

Strategic communication is important in any organization because the public is related according to the mission and goals of her. They must plan and find strategies to reach people, is why there are methods and models. But more importantly, once the end use these methods can determine the measurement and evaluation of various existing environments. It is necessary to confirm that in Latin America, the issue of measurement and evaluation has not had the importance that should, at present this issue raises many expectations in organizations for needs exist today; it is necessary that the communication department not only use projects and not determine results, but the measured and evaluated.

We proceeded to conduct an interview with the person in charge of the Department of Communication and found that the cooperative applying Communication Management Bridge but not in its entirety, as it meets the strategic phase, but the tactical phase is not complete and fail to the operational phase.

Keywords: model; measurement; evaluation; Strategic Communication.

INTRODUCCIÓN

La Planificación Estratégica en Comunicación es el proceso en una organización que permite fijar objetivos a corto y largo plazo, para ello se necesita realizar un análisis del entorno en el que se desenvuelva la misma.

La gestión de comunicación en una organización permite orientar la toma de decisiones, las fortalezas y debilidades; las cuales permitirán tomar el control sobre sí mismas y llevar a cabo una efectiva estrategia de comunicación con sus clientes y así se logran los objetivos deseados.

BREVE RESUMEN DE LOS CAPÍTULOS

Podemos resumir que el Capítulo Uno se basa en la descripción de la empresa donde se realizó la investigación, en este caso la Cooperativa 29 de Octubre. El Capítulo Dos está desarrollado la parte teórica conceptual, la misma que sirve para el análisis y la interpretación de los resultados obtenidos. En el Capítulo Tres se desarrolla el marco metodológico detallando el tipo de investigación desarrollado, análisis de documentación, entrevistas. El Capítulo Cuatro se refiere a la investigación realizada. El Capítulo Cinco es el análisis detallado y la interpretación de los resultados obtenidos y para terminar en el Capítulo Seis se detalla las conclusiones y se proponen las recomendaciones.

El tema investigado es de mucha importancia para la institución, ya que puede aportar ideas para mejorar la medición y evaluación de la comunicación estratégica y obtener resultados, y con estos conocer cuáles son sus falencias y deficiencias, con ello mejorar sus estrategias de comunicación.

El problema planteado fue analizado de manera exhaustiva investigando su estado actual, se conoció el programa más importante desarrollado durante finales del año 2013, ya que en la empresa donde se tomó los datos, recién daba inicio al departamento de Comunicación Social.

Objetivo General

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

Objetivos específicos:

- Realizar una aproximación a la realidad de la organización asignada
- Analizar en el caso seleccionado, mediante la aplicación de un modelo de medición y evaluación al programa de comunicación más importante realizado durante el 2013; la contribución de la comunicación a los objetivos de la organización.
- Aportar mejoras para la planificación estratégica en la organización, con especial énfasis en la función de evaluación.

El haber tenido la oportunidad de conocer profundamente una entidad que presta servicios financieros fue una experiencia gratificante, algo complicada por la falta de conocimiento de cómo se manejan dichas entidades. Se visitó el departamento de comunicación y en la empresa se trataron de dar todas las facilidades del caso, digo que se trataron ya que como mencioné anteriormente el departamento fue creado a finales del año 2013 y no tienen una vasta experiencia.

La metodología utilizada para esta investigación fue el análisis documental y se realizó la entrevista semi-estructurada al personal del departamento de comunicación.

CAPITULO 1

1. Marco institucional

- **Razón Social:**

Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre

- **Descripción del sector Institucional al que pertenece:**

Financiero – Privado

1.2 Descripción de las actividades:

Ofrece productos y servicios financieros de calidad a sus socios y clientes, con transparencia, seguridad y responsabilidad social.

- Ahorros
 - o 29 Card
 - o Cuenta angelitos
 - o Cuenta de ahorros
 - o Cuenta mejor futuro
- Créditos
 - o Consumo
 - o Microcréditos
 - o Vivienda
- Inversiones
 - o A plazo fijo

1.3 Historia: año de constitución, dónde, cuándo y quienes la formaron, motivaciones y condiciones del contexto. Etapas fundamentales en la evolución institucional (breve desarrollo)

Visionarios paracaidistas un 20 de Octubre de 1967, conformaron una pre Cooperativa de Ahorro y Crédito a la cual llamaron “29 de Octubre”, con la finalidad de estimular y fomentar el ahorro a fin de mejorar la calidad de vida y la prestación oportuna del crédito para sus socios.

Se constituyó en la ciudad de Quito, Provincia de Pichincha mediante Acuerdo Ministerial No. 0457 el 15 de mayo de 1972 y fue inscrita en el Registro General

de Cooperativas con el número 1330 el 17 de mayo de 1972. Fue autorizada para operar como institución financiera por la Superintendencia de Bancos y Seguros mediante Resolución SB-INCOOP- 99 - 0178 del 29 de septiembre de 1999, Resolución debidamente inscrita en el Registro Mercantil, bajo el No. 2855, tomo 130, el 29 de Noviembre de 1.999, por tanto puede realizar actividades de intermediación financiera con el público en general.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito “29 de Octubre” Ltda., está sometida a la aplicación de normas de solvencia, prudencia financiera, contable y al control directo de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria de Ecuador.

Mediante la resolución SB- 2001-0488 se aprobó la fusión por absorción con la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Carchi” Ltda., por lo cual se traspasó a título universal la totalidad de los Activos, Pasivos y Patrimonio que constaban en el Balance General cortado al 30 de Noviembre de 2001, y se declaró en disolución voluntaria y anticipada a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Carchi” Ltda.

Actualmente, las actividades y operaciones que realiza la Cooperativa están regidas por la Ley; además, está sometida a la aplicación de normas de solvencia, prudencia financiera contable y al control directo de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria de Ecuador.

1.4 Lineamientos de acción: objetivos institucionales, misión, visión, valores

MISIÓN

Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito, con cobertura nacional, que ofrece productos y servicios financieros de calidad a sus socios y clientes, con transparencia, seguridad y responsabilidad social.

VISIÓN

Ser la Cooperativa líder del país en intermediación financiera y atención al cliente con: personal amable, competente y comprometido, procesos ágiles y eficientes, nuevas tecnologías y con enfoque en la responsabilidad social.

VALORES

Nos sentimos comprometidos con nuestros socios, clientes y con lo que ellos representan. Estamos orgullosos de estar conformados por un grupo de personas que comparte una cultura con principios y valores comunes.

1. Honestidad
2. Seguridad y Solvencia
3. Vocación de Servicio
4. Solidaridad
5. Compromiso
6. Responsabilidad con la Comunidad

1. Honestidad

Trabajamos con transparencia y honradez, cumpliendo siempre lo que ofrecemos.

2. Seguridad y Solvencia

Somos una organización que genera confianza, en base a la solidez moral y financiera que nos caracteriza.

3. Vocación de Servicio

Desarrollamos nuestro trabajo con calidez humana y profesionalismo, esforzándonos por brindar el mejor servicio.

4. Solidaridad

Apoyamos el mejoramiento de calidad de nuestros socios y clientes, buscando el fortalecimiento de sus finanzas y actuando con equidad.

5. Compromiso

Actuar convencidos de que debemos dar más de lo esperado, con un alto sentido de pertenencia a nuestra Cooperativa.

6. Responsabilidad con la Comunidad

Contribuir al bienestar y desarrollo de la comunidad, promoviendo sinergia entre la Cooperativa, su personal, los socios y clientes y el conjunto de la sociedad.

1.5 Identidad Visual: logo, elementos lingüísticos, cromáticos e icónicos. Slogans (indagar si hubo modificaciones o cambios sustanciales y sus motivos)





Como podemos apreciar el logotipo a través de los años no ha variado, su esencia es la misma, únicamente se ha hecho mejoras de imagen.

Más bien la publicidad de la cooperativa se ha basado de acuerdo a los acontecimientos anuales, a las necesidades de sus clientes y a la ubicación geográfica de ellos.

ACONTECIMIENTOS ANUALES





NECESIDADES DE SUS CLIENTES





UBICACIÓN GEOGRÁFICA





“TU DINERO EN LAS MEJORES MANOS”

1.6 Localización y dimensiones: sede principal, sucursales, filiales, delegaciones y franquicias.

Principal Matriz - Quito

Magdalena. Av Mariscal Sucre y Cañaris S9-543

Horario: Lunes a Viernes 08:30 a 17:00 Sábados 09:00 a 14:00

Teléfonos: 02 265 0020 / 02 265 0706 / 02 310 3257

Agencia Carapungo

Av. Padre Luis Vaccari y Calle 7

Horario: Lunes a Viernes 08:30 a 17:00 Sábados 09:30 a 13:00

Teléfonos: 02 2428 581 / 02 242 9635 / 02 242 9788

Agencia Colón

Av. Cristobal Colón y Av. Diego de Almagro

Horario: Lunes a Viernes 08:30 a 17:00 Sábados 09:30 a 13:00

Teléfonos: 02 3933 640 / 02 3933699

Agencia La Prensa

Av. De la Prensa y Río Arajuño

Horario: Lunes a Viernes 08:30 a 17:00 Sábados 09:30 a 13:00

Teléfonos: 02 330 3459 / 02 330 3462 / 02 224 1901

Agencia Quicentro Sur

Av. Morán Valverde y Av. Quitumbe Ñan

Horario: Lunes a Viernes 10:00 a 18:30 Sábados 09:30 a 17:30 Domingo 09:30 a 17:30

Teléfonos: 02 400 8928 / 02 400 8929 / 02 400 8930

Agencia Recoleta

Pedro Vicente Maldonado S4-80 y La Recoleta

Horario: Lunes a Viernes 08:30 a 17:00 Sábados 09:30 a 13:00

Teléfonos: 02 258 0805 / 02 295 8327 / 02 228 0288

Agencia Recreo Plaza

Av. Pedro Vicente Maldonado y Calvas

Horario: Lunes a Viernes 10:00 a 19:00 Sábados 10:00 a 17:00 Domingo 10:00 a 14:00

Teléfonos: 02 265 9005 / 02 264 6199

Agencia San Rafael

San Rafael, Av. General Enríquez 3113, junto al colegio San Rafael

Horario: Lunes a Viernes 08:30 a 17:00 Sábados 09:00 a 13:00

Teléfonos: 02 286 8392 / 02 286 8916

Agencia Tumbaco

Vía Interoceánica 304, entre calles Eugenio Espejo y Juan Montalvo

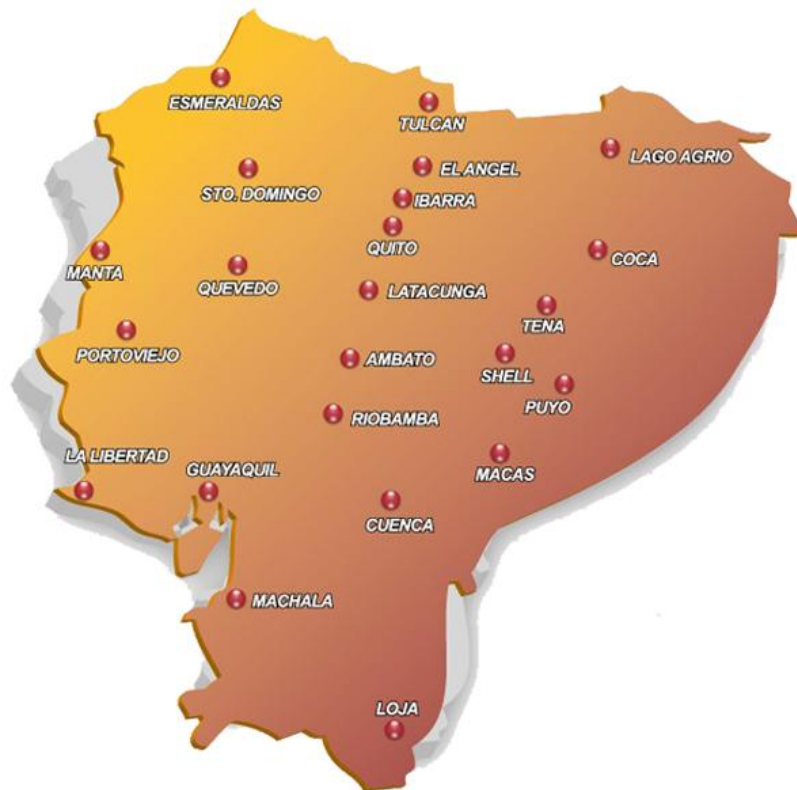
Horario: Lunes a Viernes 08:30 a 17:00 Sábados 09:00 a 13:00

Teléfonos: Teléfonos: 02 237 6334 / 02 237 9883

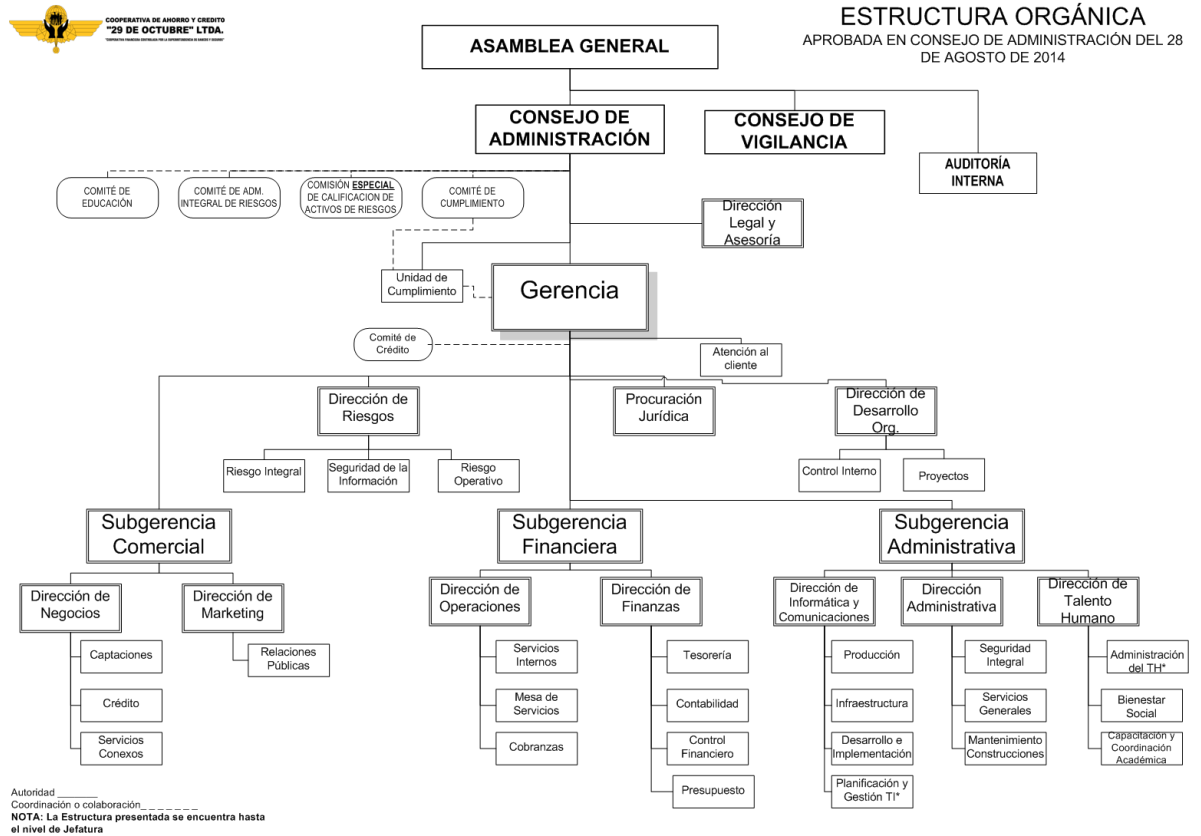
Sucursales en las ciudades del Ecuador

- **Ambato**
- **Coca**
- **Cuenca**
- **El Ángel**

- Esmeraldas
- Guayaquil
- Ibarra
- Lago Agrio
- Latacunga
- Libertad
- Loja
- Macas
- Machala
- Manta
- Portoviejo
- Puyo
- Quevedo
- Riobamba
- Santo Domingo
- Shell
- Tena
- Tulcán



1.7 Estructura organizativa (organigrama de funcionamiento). Identificación de la función de Comunicación en el organigrama.



Fuente: C.Villamarín (comunicación personal, 20 de enero, 2015)

1.8 Indagar si existe un área de comunicación externa, sus responsabilidades, presupuesto y recursos humanos asignados. Describir su funcionamiento. Si se externaliza el servicio, de qué manera se realiza.

Existe el departamento de Relaciones Públicas y Comunicación el mismo que fue creado a finales del 2013

1.9 Indicar si existe una política de comunicación externa explícita, si se aplica y si tiene coherencia con las demás políticas de la organización. Describe como se planifica la comunicación.

Si existe una política de comunicación externa y esta se aplica con las políticas de la organización.

1.10 Identificar los medios y técnicas que utiliza la organización para la comunicación externa. Analizar y adjuntar ejemplos.

Los principales medios que han sido aplicados en la comunicación externa son:

- Medios de comunicación: prensa, radio, televisión y teléfono (cuñas comerciales tanto en radio como en televisión, call center)

- Publicidad escrita y virtual
Se ha creado la revista trimestral Enlace 29, la misma que es difundida a través de todas las agencias. En ella se da a conocer las novedades que existen dentro de sus clientes, productos nuevos, situación financiera.

- Atención al cliente en coordinación con otras agencias
Atención personalizada al cliente con personal calificado, el mismo que está capacitado y tiene conocimiento de todos los productos que la Cooperativa ofrece.

(COOPERATIVA 29 DE OCTUBRE, 2014)

CAPÍTULO 2

2. Marco teórico conceptual

Antecedentes

El lenguaje nace como la conciencia, de la necesidad, de los apremios de relación con los demás hombres... La conciencia de la necesidad de entablar relaciones con los individuos circundantes es el comienzo de la conciencia de que el hombre vive, en general, dentro de una sociedad... La conciencia por tanto, es ya de antemano un producto social, y lo seguirá siendo mientras existan seres humanos. (MARX , 1973)

Según (TRELLES RODRÍGUEZ, 2001) a pesar de sus escasos años de vida, su objeto de estudio es tan antiguo como la sociedad humana, "pues trata justamente de la comunicación entre los hombres, y está por tanto estrechamente vinculada a los procesos de interrelación en el logro de objetivos comunes en agrupaciones sociales".

Hay que tomar en cuenta que en la actualidad uno de los inconvenientes que surgen en las organizaciones es debido a la falta de comunicación efectiva, es por ello que se debe tomar en cuenta una planificación estratégica eficaz para alcanzar los objetivos tanto internos como externos en comunicación.

2.1 Comunicación en las organizaciones

Según (Ocampo Villegas, 2007), la comunicación organizacional consiste en un proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización compleja. Dicho proceso puede ser interno (basado en relaciones dentro de la organización) o externo (entre organizaciones).

La autora manifiesta que si la organización es una empresa, la comunicación distingue tres sistemas:

- **OPERACIONALES:** se refiere a tareas u operaciones.
- **REGLAMENTARIOS:** órdenes e instrucciones.
- **MANTENIMIENTO:** relaciones públicas, captación y publicidad.

La comunicación organizacional también puede ser entendida como el proceso de producción, circulación y consumo de significados entre una organización y sus públicos. (Ocampo Villegas, 2007)

La comunicación dentro de una empresa adquiere un carácter jerárquico, basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas, etc. Es por ello que hay que destacar la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas y la cooperación entre directivos o altos mandos y trabajadores. La efectividad y buen rendimiento de una empresa depende plenamente de una buena comunicación organizacional. Así pues, la comunicación organizacional estudia las formas más eficientes dentro de una organización para alcanzar los objetivos esperados y proyectar una buena imagen empresarial al público externo. (Ocampo Villegas, 2007)

Debemos considerar respecto a esto que la comunicación organizacional es una actividad propia de todas las organizaciones, es una forma de gestión para el conocimiento y corrección de acciones que podría transgredir los sistemas productivos interviniendo directamente en interacción de la estructura organizacional. (Ocampo Villegas, 2007).

La autora (Ocampo Villegas, 2007) nos explica que dentro del ámbito empresarial, se denomina Comunicación Vertical a aquella que fluye ascendente o descendentemente entre subordinados y jefes. Esta comunicación permite regular y controlar la conducta de los subordinados en aspectos tales como:

- Instrucciones y planificación de las tareas
- Información relativa a procedimientos, prácticas, políticas.
- Valoración del rendimiento de los empleados, etc.

Los canales de comunicación empleados para la misma son:

- Teléfono
- Reuniones
- Correo electrónico
- Manuales, guías, etc.

Los medios más eficaces para transmitir información son las reuniones y el teléfono. Permite condensar una gran cantidad de información en un breve espacio de tiempo.

La comunicación escrita (correos) son apropiados sólo cuando la tarea requiere una gran cantidad de información detallada y compleja. Es un tipo de lenguaje más preciso que los anteriores y a la vez más objetivo ya que no está sujeta a tantas distorsiones como la palabra hablada.

La comunicación escrita es útil también cuando necesita crearse un registro de la información tratada. (Ocampo Villegas, 2007)

REDES FORMALES:

- **comunicación descendente (superior - subordinado)**

La comunicación descendente se ocupa de comunicar el orden establecido para el desarrollo de tareas, roles, entrenamiento, capacitación, directrices, políticas, etc.

Su carácter principal se establece por la naturaleza de la organización, dar orden. No solamente desde el sentido imperativo de quien da una orden, sino desde el sentido de organizar y ordenar. Una de las principales funciones de la comunicación descendente es la de comunicar la cultura organizacional y las directrices de cómo cumplirlas. (Ocampo Villegas, 2007)

- **comunicación ascendente (subordinado - superior)**

La comunicación ascendente es aquella que al contrario de la descendente se da desde los niveles jerárquicos más bajos de la organización hacia los niveles más altos, este flujo de comunicación permite que los colaboradores trabajen de manera pro activa en la toma de decisiones y participen de manera constante en la creación e innovación de la organización, hay quienes consideran que la comunicación ascendente es indispensable pues desde aquí se habla de retroalimentación constante y se fundamenta en el conocimiento mutuo de pensamientos y acciones. (Ocampo Villegas, 2007)

- **comunicación horizontal (personal de distintos campos)**

La comunicación horizontal es aquella que se establece entre miembros de un mismo nivel jerárquico. Pueden ser entre departamentos, grupos o de forma individual, no hay presencia de autoridad y sirven para agilizar la estructura organizativa. Ese tipo de información se puede obtener a través de juntas, informes, asambleas, etc. (Ocampo Villegas, 2007)

Se da entre los empleados de un mismo nivel jerárquico.

Y se utiliza para:

Coordinar las actividades de los distintos empleados o departamentos de la empresa.

Resolver problemas de un departamento.

Tomar decisiones en las que tengan que intervenir varios departamentos.

Se usan reuniones de trabajo, notas, comunicados internos, trabajo en equipo, debates. (Ocampo Villegas, 2007)

- **comunicación diagonal:**

Es la que se puede realizar entre el gerente de departamento de comercialización y un empleado de finanzas y que está prevista en la organización. Es la necesidad de la coordinación intergrupala, debidas a una urgencia por parte del emisor para conseguir una respuesta del receptor. (Ocampo Villegas, 2007)

REDES INFORMALES

Las redes informales se dan por los patrones de interacción basados en la amistad y los intereses compartidos por el tipo de personal o profesional. Las relaciones informales en las organizaciones se dan de una manera que no tiene mucho que ver con la formalidad establecida en las organizaciones.

Ejemplos: Dos colegas que son fanáticos del baloncesto, o que comparten su afición por diversos libros, etc. (Ocampo Villegas, 2007)

FUNCIONES DE LAS REDES INFORMALES EN LAS ORGANIZACIONES

- **CONFIRMAR:**

Algunas comunicaciones informales ratifican los mensajes formales. Ejemplo: Cuando un trabajador escucha algún tipo de aviso de parte de su supervisor o de alguna fuente importante y lo menciona a los demás. (GOLDHABER, 1986)

- **EXPANDIR:**

La comunicación informal llena las lagunas que dejaron los mensajes formales incompletos. Ejemplo: Cuando un empleado recurre a otro con mucha más experiencia para preguntarle algo que no le queda muy claro. (GOLDHABER, 1986).

- **ACCELERAR:**

Con frecuencia, las redes informales entregan los mensajes con anticipación a los canales oficiales. Ejemplo: Cuando algunos empleados hacen llegar algún mensaje que se aplicará en la empresa con anticipación. (GOLDHABER, 1986)

- **CONTRADECIR:**

Las redes informales a veces contradicen los mensajes oficiales. Ejemplo: Cuando un empleado de un determinado campo menciona a otro que el mensaje que recibió de su superior no es tal y como dice. (GOLDHABER, 1986)

- **CIRCUNVALAR:**

Los contactos informales a veces le ayudan a evitar canales oficiales que son difíciles y que hacen perder mucho tiempo. Ejemplo: Un supervisor puede mandar a realizar alguna tarea a su subordinado sin necesidad de hacerlo por vía formal (algún tipo de documento). (GOLDHABER, 1986)

- **COMPLEMENTAR:**

A veces hasta la gerencia sabe que la comunicación informal hará una mejor tarea que la formal. Es justamente por esto que algunas empresas elevan la comunicación informal a la categoría de política oficial, y fomentan los contactos francos entre personas de distintas partes de la organización. (GOLDHABER, 1986)

Como mejorar la comunicación en la organización

Se deben llevar a cabo dos tareas:

- Mejorar los mensajes
- Mejorar la comprensión de estos (siendo un mejor codificador y decodificador, esforzándose por que le entiendan y entender).

Para ello existen las siguientes técnicas:

- **SEGUIMIENTO:** supone asumir que uno no está siendo comprendido, por lo que se trata de establecer esa comprensión del sentido del mensaje.
- **REGULACIÓN DEL FLUJO DE INFORMACIÓN:** para evitar el exceso de comunicaciones (Se basa en el principio de la excepcionalidad, es decir,

comunicar solo las desviaciones importantes de lo prescrito en las políticas y procedimientos a los superiores).

- **UTILIZACIÓN DE LA RETROINFORMACIÓN:** constituye el canal que permite la respuesta del receptor para determinar si se ha recibido el mensaje y se ha producido la respuesta esperada por el comunicador.
- **EMPATÍA:** ponerse en el lugar del otro (el receptor) para prever la forma en que probablemente se decodificara su mensaje.
- **REPETICIÓN:** para asegurarse que si no se entendió una parte del mensaje, la otras transmitirán uno idéntico.
- **ESCUCHAR EFICAZMENTE:** Más que ser entendido por otros es importante entender lo que otros están diciendo
- **LA COMUNICACIÓN ASERTIVA:** Es una forma de expresión consciente, congruente, clara, directa y equilibrada, cuya finalidad es comunicar nuestras ideas y sentimientos o defender nuestros legítimos derechos sin la intención de herir, o perjudicar a los demás. (Ocampo Villegas, 2007).

2.1.1 Las organizaciones como sistemas orientados a objetivos

(MARIN A., 1997) las define como “Agrupación de personas relacionadas con la realización de funciones básicas de la sociedad. Los fines que se propone la organización están determinados con precisión y definen el tipo de relación dominante entre las personas que la componen”.

Siempre que se habla de sistemas se tiene en vista una totalidad cuyas propiedades no son atribuibles a la simple adición de las propiedades de sus partes o componentes (ARNOLD, 1998).

Como resultado de los comportamientos de dichas propiedades, un conjunto de elementos que constituyen un sistema siempre expone alguna característica o puede exhibir cierto comportamiento que ninguno de sus elementos o subgrupos tiene o puede mostrar. Además, la pertenencia al conjunto aumenta o disminuye las capacidades de cada elemento pero no deja de afectarlo. El sistema es algo más que la suma de sus partes; es un todo indivisible. Las propiedades esenciales de un sistema derivan de las interacciones de sus partes y no de sus acciones por separado, por eso un

sistema desmembrado pierde sus propiedades esenciales. (ÁLVAREZ NOBELL, 2011).

Por lo tanto, siendo el sistema un todo integrado por elementos que están en una relación recíproca, la disposición de sus respectivos elementos; los atributos particulares de cada uno; su modelo de ordenamiento y las relaciones entre ellos condicionan el tipo de sistema. (ÁLVAREZ NOBELL, 2011)

En las definiciones más corrientes se identifican los sistemas como conjuntos de elementos que guardan estrechas relaciones entre sí; que mantienen al sistema directo o indirectamente unido de modo más o menos estable y cuyo comportamiento global persigue, normalmente, algún tipo de objetivo (teleología). Por ello, si existe una orientación de los procesos del sistema hacia determinados objetivos, se habla entonces de sistemas encaminados a objetivos. Con lo cual podemos definir las organizaciones como sistemas sociales tendientes a objetivos en donde las partes interrelacionadas son personas o grupos que funcionan como organización a partir de los principios sistémicos. (ÁLVAREZ NOBELL, 2011).

Estas definiciones que nos concentran fuertemente en procesos sistémicos internos (relación entre el todo -sistema- y sus partes -elementos-) deben necesariamente ser complementadas con una concepción de sistemas abiertos, en donde queda establecida como condición para la continuidad sistémica, el establecimiento de un flujo de relaciones con el ambiente (sistema/ambiente).

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

2.1.2 Los comportamientos organizativos y la comunicación

Siguiendo esta línea, (KAUFMANN, 1993) propone un análisis sistemático del rol de la comunicación en las teorías de las organizaciones. Partiendo del hecho de que es “la comunicación lo que otorga vida a la estructura organizativa” (p. 158), la autora reflexiona sobre las tres Escuelas que han estudiado el comportamiento organizativo: el Management Científico, las Relaciones Humanas y la Escuela de los Sistemas.

Entre los supuestos básicos que nos permiten comprender la estructura y el funcionamiento de las organizaciones y el rol que le asigna a la comunicación, encontramos:

- En la Escuela del Management Científico, sus representantes más destacados son F.W. Taylor (1911), H. Fayol (1929) y M. Weber (1947). Taylor consideraba a los trabajadores como una mera extensión de las máquinas, que solamente respondían a incentivos económicos. En aquella época la comunicación en la empresa sólo era concebida como información operativa y formal; de esta forma, este paradigma se sostiene en base a los supuestos de "eficiencia" de la comunicación vertical. (ÁLVAREZ NOBELL, 2011)
- La Escuela de la Relaciones Humanas nace a mediados de la década del '30 y se destacan las contribuciones de Chester Barnard, Elton Mayo, Kurt Lewin, Maslow y Rensis Likert. A diferencia de la anterior, esta corriente enfatizaba la comunicación, particularmente la que se producía entre pares, como una clave del comportamiento organizativo. Redescubre la importancia de los grupos informales dentro de la estructura formal (estudios de Hawthorne) y ve a la comunicación organizativa como el medio para relacionarse con las clases trabajadoras, pero desde una perspectiva de escucha; dándoles a los obreros un rol fundamental. (ÁLVAREZ NOBELL, 2011)
- La Escuela de los Sistemas, surge en 1930 y sustenta una teoría de totalidad. La revolución científica creada por el paradigma de los sistemas determinó una reorientación en la investigación acerca de las organizaciones. Se concebía al sistema como un conjunto de partes con una cierta estructura, interconectadas e interdependientes con un permanente flujo comunicativo.

Un sistema abierto se halla permanentemente intercambiando información con su entorno. Katz y Kahn son investigadores destacados de esta corriente. (ÁLVAREZ NOBELL, 2011)

Las tres escuelas descritas por (KAUFMANN, 1993) se diferencian en su percepción de la comunicación. En tanto la escuela del Management Científico enfatizaba la comunicación vertical y descendente, la escuela de las Relaciones Humanas lo hacía en el papel fundamental que jugaba la comunicación entre las partes. La Escuela Sistémica va a considerar a todos los flujos comunicativos como importantes, en especial las relaciones con el entorno y entre los subsistemas de la organización.

(MARIN A., 1997) -en su libro “La comunicación en la empresa y en las organizaciones”- haciendo un planteamiento similar al de Kaufmann, señala que el desarrollo económico de las sociedades ha hecho necesario generar planteamientos psicológicos y sociológicos para comprender racionalmente la conducta de los individuos en la actividad económica y dicho campo de estudio es denominado Teoría de la Organización. Este campo considera tres grandes modelos teóricos generales de referencia, los cuales atienden de diferente manera las cuestiones comunicativas en las organizaciones: la Escuela Clásica, la Escuela de Relaciones Humanas y la Escuela Sistémica.

- La Escuela Clásica de la organización nace frente a la necesidad de interpretar la sociedad industrial de principios del siglo XX. Sus principales teorías son la Teoría de la Burocracia de Weber, la Teoría de la Organización Científica del Trabajo de Taylor y la Teoría de la Organización Formal de Fayol. Desde esta mirada, la concepción del hombre es puramente racional y orientada al trabajo. El modelo implícito de información en esta perspectiva es unidireccional, siguiendo los canales y las necesidades reflejadas en la línea de mando que señala el organigrama. A la comunicación en las organizaciones, según esta Escuela Clásica, se le da relativamente poca importancia, ya que la misma tiene como propósito transmitir órdenes e información sobre tareas laborales para lograr obediencia y coordinación en el trabajo. Además, la dirección de los flujos de comunicación es vertical hacia abajo, de la dirección a los trabajadores para persuadirlos o convencerlos de seguir instrucciones. (ÁLVAREZ NOBELL, 2011)

- Otra escuela de la organización es la de Relaciones Humanas que nace en los años treinta como una crítica al excesivo racionalismo de la Escuela Clásica. Su característica más importante es el componente afectivo y natural de la actividad humana productiva. En ella se intenta superar el reduccionismo economicista y mecanicista de las Teorías Clásicas con la consideración del sujeto productivo como ser social, incluso de persona que busca “realizarse” en las tareas que ejecuta. Los teóricos más representativos de esta escuela son Elton Mayo, Chester Barnard, Maslow, Herzberg y McGregor. Desde el punto de vista comunicativo, el modelo presenta flujos ascendentes y descendentes y considera a la comunicación importante y necesaria para el buen funcionamiento de la organización. Sus principales propósitos son satisfacer las necesidades de los trabajadores para conseguir interacción entre iguales y facilitar la participación de éstos en la toma de decisiones. (ÁLVAREZ NOBELL, 2011).

- La tercera y más reciente escuela de la organización es la de Teorías Sistémicas que se consolida en los años sesenta frente a la necesidad de entender al hombre que actúa en nuevas organizaciones complejas. La organización es considerada como un sistema social formado por partes interrelacionadas en equilibrio, subsistemas, y cuyas características son el dinamismo, la apertura y la importancia de la comunicación, considerada como el elemento que mantiene unidos a los subsistemas. Entiende que la comunicación con su entorno también es importante. (ÁLVAREZ NOBELL, 2011).

Esta evolución de las teorías del comportamiento organizacional y el rol que la comunicación adquiere, se muestra de manera similar tanto en los planteos de Kaufmann como de Antonio Lucas Marín. En la actualidad hay un creciente interés en la evolución de las ciencias sociales por los temas comunicativos y su relación con las organizaciones. (MARIN A., 1997) sostiene: “La preocupación teórica –estudios universitarios y centros de investigación- acompaña al crecimiento de las prácticas profesionales comunicativas –gabinetes de prensa, relaciones públicas, lobbying o publicidad-” (1997, p.63).

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

Hemos visto que las conceptualizaciones históricas de la teoría organizativa contemplan con frecuencia a las organizaciones como sistemas (Escuela de los Sistemas para Kaufmann o Teoría Sistémica para Lucas Marín) de manera indistinta. En este sentido, las relaciones públicas son parte de un sistema complejo y su posición se sitúa en un papel límite, ya que son el canal de relación entre una organización y los públicos y actúan interna y externamente (CASTILLO, 2010). Así visto, para (GRUNIG, J y HUNT, T, 2000) los relacionistas públicos desarrollan diferentes funciones:

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

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

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

Como menciona (MARIN A., 1997) (p.102), el desarrollo del campo teórico de la comunicación en las organizaciones también se ha caracterizado por la diversificación de denominaciones que ha ido recibiendo. Puntualmente, hacia finales de 1970 surge con mucho auge (fundamentalmente en Estados Unidos) el basamento teórico-científico más fuerte de lo que se conocerá como Relaciones Públicas. Más precisamente en 1976, James Grunig inició un programa de investigación para explicar cuál era el comportamiento de las organizaciones en término de Relaciones públicas. Los resultados no fueron muy convincentes, con lo cual, como sostiene (XIFRA, 2005) (p.30): “Fue necesario ir más allá y analizar el fenómeno desde una perspectiva histórica. En la obra ‘Dirección de Relaciones públicas’, (GRUNIG, J y HUNT, T, 2000) definen cuatro modelos de Relaciones públicas basados en la investigación empírica, en la historia de su práctica y su posterior extrapolación a la actualidad, tanto desde la dimensión teórica y metodológica, como desde la pragmática.”

Estos modelos van a significar una verdadera “revolución científica en el campo de la Relaciones públicas” (XIFRA, 2005) y son:

a) Agentes de prensa / Publicity

La función principal de este modelo es la propagación de la información hacia los públicos sobre todo hacia los medios de comunicación. Estos recurren a todo tipo de acciones sin importa el componente ético de la acción incluso la desinformación o la manipulación. Un ejemplo de ello es la relación con los periodistas que es de engaño con el único objetivo de que aquello que aparezca sobre la organización sea siempre positivo y, como elemento esencial, conseguido a cualquier precio, ya sea comprando periodistas dando información distorsionada o con verdades a medias.

b) Información públicas

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.

Su origen tiene lugar en un contexto en el que los empresarios están más interesados en conseguir beneficios económicos permanentes que en las condiciones socio-laborales de sus trabajadores. Ante estos excesos surge la

reacción de trabajadores que se sindicaron y de determinados periodistas que comienzan a criticar el comportamiento de los empresarios.

c) Asimétrico bidireccional

En este modelo se utilizan las ciencias sociales y se investiga el comportamiento, valores y actitud del público para adentrarse en ellos y hacer suyos los postulados organizativos y los asuman como propios. Es un modelo de los años 20 y es el resultado del esfuerzo comunicativo.

Esa bidireccionalidad implica la necesidad de investigar, conocer qué se ha conseguido. El profesional de relaciones públicas utiliza la investigación formativa para descubrir qué es lo que el público aceptará y tolerará.

d) Simétrico bidireccional

Una función de las relaciones públicas es servir como mediadores entre las organizaciones y los públicos. Los profesionales utilizan teorías y métodos de comunicación y ciencias sociales.

Esto implica la existencia de influencias recíprocas, ya que tanto la organización como los públicos pueden hacer modificaciones en los comportamientos y en la actitud del otro. La contribución que hace este proceso es que en épocas de crisis ayuda a los decisores a encontrar nuevas formas de pensar en cómo solucionar problemas.

En este modelo la iniciativa la tienen ambos, tanto el emisor como el receptor. Como modelo bidireccional la investigación es una de sus actividades principales.

Se basa en la difusión de información y de hechos cuando hay involucradas materias no controvertidas. Pero cuando existe la controversia, las Relaciones Públicas pueden convertirse en abogado ante el tribunal de la opinión pública, buscando ganarse su apoyo por medio de la interpretación de los hechos y el poder de la persuasión.

e) Modelo bidireccional simétrico persuasivo

Este modelo es una mezcla del tercer y cuarto modelos el principal objetivo es la persuasión destaca el mutuo entendimiento y por ello el posible cambio entre ambas partes, emisor y público receptor

Está basado en el papel fronterizo del profesional de Relaciones Públicas entre la organización y el público y que necesita encontrar un espacio común de entendimiento entre intereses contrapuestos.

(ÁLVAREZ NOBELL, 2011)

2.1.4 La planificación estratégica en comunicación: el modelo RACE

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

La planificación en la comunicación se convierte así en un escenario teórico-descriptivo que relata todo aquello que hay que hacer y con qué se cuenta para ello. Incluye metas y objetivos, modos o estrategias para conseguir lo que se pretende, tácticas, acciones y herramientas que soporten intenciones y mensajes, etc. Es un escenario que pretende proponer objetivamente un guión y un directorio de pautas a seguir. Planificar estratégicamente es pensar y destinar el sentido común a un propósito, a una meta, a un reto. Sin embargo, (XIFRA, 2005) sostiene que si bien la investigación y su posterior evaluación constituyen las etapas más esenciales de todo el proceso de planificación, sorprendentemente, en el campo de la comunicación y las relaciones públicas son las más menospreciadas. Y es que un problema de comunicación sólo será correctamente tratado y eficazmente resuelto si previamente se han investigado las razones de su emergencia para diseñar una acción que lo solucione. Al adquirir la comunicación una función directiva, las acciones de planificación estratégica se vuelven fundamentales.

Tradicionalmente, en los procesos de Management se suelen distinguir cuatro funciones esenciales para la organización: Planear, Organizar, Dirigir y

Controlar, cada una de las cuales se corresponde con una serie de actividades y tareas.

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

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

Las habilidades a desplegar giran en torno a la motivación, la comunicación, el estilo de dirección y liderazgo, la formación de equipos, la toma de decisiones, la observación y la resolución de conflictos. Pero el aspecto fundamental de este modelo de organización radica en el trabajo con una serie de nociones del management que priman las funciones de Planear y Evaluar. (ÁLVAREZ NOBELL, 2011)

El modelo RACE para la toma de decisiones

(MARSTON, 1988) Estableció un proceso de toma de decisiones estratégicas en el ámbito de las relaciones públicas en cuatro fases, a las cuales denominó con el acrónimo RACE⁵⁶ (en español, IACE): Investigación, Acción, Comunicación y Evaluación. Para establecer el Modelo RACE, Marston se inspiró de forma literal en el proceso clásico del “management” de la Dirección por Objetivos (Management by Objectives – MBO) al que antes

hacíamos referencia; y que consiste en una recopilación de información previa que debe ser analizada detalladamente para poder diseñar un plan de acción, y tras su ejecución, alcanzar unos determinados objetivos previamente definidos. Hay otros autores que han elaborado sus propios modelos teóricos, elidiendo o completando el modelo de Marston. Aun así, el método RACE es uno de los más utilizados en el desarrollo de la gestión profesional de la función de comunicación en las organizaciones y es, asimismo, uno de los más citados en el ámbito académico, puesto que constituye un punto de referencia esencial.

El modelo marstoniano es también conocido como “Método de la Espiral” porque, al ser concebido gráficamente, se dibuja como una línea ascendente que, partiendo en su nacimiento de la investigación, avanza hacia la acción, se desplaza por la comunicación y, finalmente, desemboca y termina en la evaluación. Su aportación se centra en la descripción cíclica de sus cuatro etapas o fases y en su ordenamiento cerrado. Aunque la idea de la espiral no es del todo determinante, lo fundamental en Marston es que cada etapa conduce indefectiblemente a la siguiente, de modo tal que la última (“Evaluation”), una vez superada, obligará a recurrir nuevamente a la primera (“Investigation”) para seguir avanzando (NOGUERO I GRAU, 2000) (p.80).

Veamos a continuación las características de sus componentes:

A) INVESTIGACIÓN

Las relaciones públicas eficaces son un proceso, y el primer paso esencial que describe Marston en su modelo, es el de realizar el análisis de la situación de esta práctica en la empresa o institución en cuestión que nos permita detectar a fondo el problema o los problemas que debemos afrontar. La planificación de la actividad de relaciones públicas de cualquier compañía, se ha de elaborar con información proveniente de estudios anteriores, pieza imprescindible del plan de actuación posterior. Sin esta descripción de campo, siempre estaremos a expensas de la casualidad, la intuición y el optimismo subjetivo y desmesurado.

Según (SEITEL, 2002) (p.117), la investigación es la recopilación e interpretación sistemática de información para mejorar la comprensión. En esencia, la investigación es una forma de escuchar. Se presenta como una compilación controlada, objetiva y metódica de información, con el objetivo de describir, interpretar y comprender lo que está pasando. (BERNAYS, 1956-1986) ya anunciaba que la investigación es básica para cualquier acción que se tome al tratar con cualquier público. Antes de actuar, el público ha de ser estudiado. Se ha de tener una base que nos indique como podemos ajustarnos al público, educarlo e informarla. Aunque Bernays sólo hacía referencia a una investigación dirigida en una sola dirección, sí acertaba en la necesidad de conocer, para luego plantear y actuar de forma eficaz.

(ROBINSON, 1969) Citado por Cutlip y otros (2001, p.409), es quien definitivamente escribe la necrológica de la aproximación instintiva a las relaciones públicas. Robinson contempla al profesional de las relaciones públicas como un profesional de las ciencias sociales y del comportamiento, que utiliza la investigación como ayuda en el proceso de resolución de problemas. Sus prontas aportaciones pasan página categóricamente a todas las prácticas de relaciones públicas reactivas e irreflexivas. El profesional toma sus decisiones en base al conocimiento obtenido a través de la investigación científica y de acuerdo a un conjunto de reglas o pasos. No hay un consenso claro respecto al número y tipo de las reglas implicadas, pero el profesor Robinson menciona nueve pasos en el proceso de investigación científica: la exposición del problema, reducir el problema a un tamaño manejable, establecer definiciones, revisar la información escrita con la que se cuenta, desarrollar la hipótesis, establecer el diseño del estudio, obtener datos, analizar estos datos, interpretar y elaborar una serie de conclusiones sobre los resultados y redactar un informe sobre ellos (1969, p.50).

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

que contiene cuatro pasos o etapas, la primera de las cuales es la investigación, inspirado en el modelo marstoniano RACE.

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

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

B) ACCIÓN

Ya hemos expuesto con anterioridad que la totalidad del proceso estratégico implica una tendencia hacia la acción que, finalmente, cristaliza en una conducta. Es por medio de la acción que el sujeto establece un diálogo permanente con su entorno y transforma su realidad ambiental. La segunda etapa del proceso de planificación estratégica, que en (MARSTON, 1988) recibe el nombre de “Acción”, y que es denominada “Planificación” en Cutlip y Center (1952), consistiría en poner en relación las actitudes, opiniones, ideas y reacciones de los públicos derivadas de la fase de investigación, con las políticas y los planes programas de la organización. El concepto de planificación, que en realidad es el eje básico de toda estrategia, y por ende también lo es en el terreno de las Relaciones Públicas, debe dar respuesta, según los autores norteamericanos, a una serie de interrogantes (FITA TRIAS, 1999)

- ¿Cuáles deben ser los objetivos para influenciar a la opinión pública?
- ¿Cuáles serían las vías alternativas para alcanzarlos?
- ¿Qué riesgos supone cada una de las alternativas anteriores?
- ¿Cuáles son los potenciales beneficios de cada una de las vías o alternativas?
- ¿Qué consecuencias potenciales se anticipan para cada alternativa o vía?

- ¿Qué vía se perfila como óptima?
- ¿Qué estructura conformará la propuesta seleccionada en relación al plan o programa que vaya a desarrollarse?
- ¿Cuál será el formato más ventajoso con el que se elaborará dicha propuesta? ¿A quién?
- ¿Qué límites tendrá el apoyo de la alta dirección si se alcanza el logro de los objetivos?

Establecer objetivos realistas es absolutamente vital si el programa que se está planificando pretende ser demostrable. En la planificación estratégica, el objetivo, entendido como “una promesa para hacer algo, definido por un logro medible, alcanzado en un periodo de tiempo determinado” (SALGUEIRO, 1997) (p.15) será la clave del arco del plan de comunicación. El único propósito de la primera etapa –la investigación y el análisis previo de la situación- no será otro que definir claramente un objetivo el cual, a su vez, dará origen al diseño de las etapas posteriores. Situado, pues, en el corazón del proceso de planificación, el objetivo permitirá establecer una estrategia para el conjunto de las acciones de comunicación, es decir, la meta a lograr.

En efecto: los objetivos de comunicación deberán encontrarse siempre estrechamente vinculados a los objetivos corporativos, de forma que se adapten los procesos comunicativos siguientes (MARTIN MARTIN, 1995) (p. 38):

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

Los objetivos de comunicación que deben contemplarse en una política de comunicación, deben ser los que se detallan a continuación (MARTIN MARTIN, 1995) (pp. 38-39):

- Crear, unificar, potenciar, desarrollar y difundir la actividad de Comunicación e Imagen Pública entre los públicos internos y externos.
- Coordinar y canalizar el plan/estrategia de comunicación.

- Trasladar a los máximos órganos de gobierno las opiniones recabadas de la opinión pública, en relación a los temas generales de interés y cualquier otro tema específico que encaje con las actividades de la organización.
- Alcanzar la integración, unión, motivación y colaboración del capital humano a través de la información y la promoción de actividades educativas, culturales, sociales, recreativas y deportivas.
- Lograr una relación estrecha con los representantes de los medios de comunicación, en tanto que líderes de opinión configuradores de estados de opinión.
- Gestionar, en íntima colaboración con la alta dirección, todo tipo de actividades corporativas en aras de su difusión mediática (sic) y con la finalidad de generar una opinión pública favorable.
- Verificar y controlar la calidad e incidencia informativa de las acciones de comunicación llevadas a cabo, seguidas de una evaluación posterior.

C) COMUNICACIÓN

Cutlip y Center (1952) a la tercera etapa del método RACE, la denominan igualmente “Comunicación” (FITA TRIAS, 1999) (p. 21) y responde plenamente a la fase del diseño de la elaboración de la estrategia propiamente dicha, entendida como:

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

La estrategia deberá adaptarse a un método, es decir, tanto su diseño como su aplicación deberán seguir unos pasos rigurosamente establecidos, como la planificación de la estrategia y su posterior programación, fase que considero de suma importancia, ya que de una buena programación de las acciones que cumplen los objetivos de la investigación realizada anteriormente, dependerá en gran medida que la estrategia pueda realizarse

en los plazos previstos. Posteriormente, deberá controlarse la adaptación de las propuestas estratégicas a su ejecución y evaluarse los resultados a corto y largo plazo (1999, p.33).

Las políticas de comunicación integran la totalidad de las diversas actividades contingentes emprendidas en el seno de una organización y en tanto que son el resultado de la decisión de su máximo órgano de gobierno, son de obligado cumplimiento. Las políticas configuran las respuestas a situaciones previamente diagnosticadas, bajo el formato de planes de acción. El hecho de que deba darse un diagnóstico previo obliga a un análisis exhaustivo de la realidad comunicacional y permite, posteriormente, diseñar las grandes líneas orientadoras de la acción futura y de sus prioridades (GARCÍA JIMÉNEZ, 1998) (p. 119).

Por otra parte, en esta tercera etapa deberán cuantificarse los costos derivados de la mecánica operativa bajo la forma de un presupuesto, que no es más que el resultado cuantitativo o coste económico al que se llega después de realizar determinadas acciones (Plan Estratégico de Comunicación) para cumplir los objetivos (Política Comunicativa) establecidos a priori. (MARTIN MARTIN, 1995) (p. 87). Un presupuesto se configurará en función de la estructura siguiente (1998, pp. 87-88):

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

Será asimismo en esta etapa que deberá confeccionarse el calendario del plan de acción. No debe confundirse el plan de comunicación (estratégico) con el plan de acción (táctico), como ocurre en más ocasiones de las debidas. El plan de acción no es más que el mero plan de ejecución del plan

de comunicación y puede elaborarse bajo dos formatos: el plan anual (normalmente a un año vista, ligado a las asignaciones presupuestarias de carácter anual), o el plan temático, ligado a herramientas concretas (eventos, patrocinios, relaciones con los medios de comunicación, etc.) aunque, en cualquier caso, el plan de acción se planteará esquemáticamente, como un check-list, usualmente bajo el formato de gráfico del P.E.R.T., lo que permitirá una fácil supervisión y control (LIBAERT, 2005) (p. 63).

D) EVALUACIÓN

La Evaluación es la última etapa del método RACE formulada por (MARSTON, 1988) y nuestro objeto de estudio en particular. Para Cutlip y Center (1952) consistirá en un proceso continuado que permitirá a la función en línea la introducción de los ajustes necesarios, destacando la particularidad de que las técnicas de evaluación deberán emplearse exclusivamente para descubrir los posibles desajustes producidos y no para demostrar el buen fin del programa ejecutado (FITA TRIAS, 1999) (p. 21).

2.1.5 La función de evaluación en planificación estratégica en comunicación

Esta función se dirige a verificar las consecuencias de la implementación de un programa y éstas suelen manifestarse de formas tan ambiguas e imprecisas, esta forma de evaluación se denomina Sumativa y describe si un plan posee los objetivos concretos, articulados y mensurables, antes de que este sea implementado, por lo que resulta de gran ayuda en el proceso de toma de decisiones relativos a si continuar o no con el desarrollo del plan. (ÁLVAREZ NOBELL, 2011)

Existen tres grandes estilos de evaluación:

- La evaluación científica del impacto. Evaluación del impacto del programa por medio de recogida de datos cuantitativos y de ciencia social.
- La evaluación instintiva constituía el sistema tradicional que históricamente se venía practicando en el sector profesional, tipificado por una evaluación subjetiva y personal que estimaba la eficacia de un programa o plan mediante

la observación casual y anecdótica, sumado al juicio profesional basado en la experiencia acumulada.

- La evaluación científica de la difusión constituía otro método de uso tradicional, basado en la emisión del mensaje y en su publicación en los mass media. En general consistía en un análisis del press clipping, de tipo numérico (registro de los centímetros de las columnas recortadas en prensa escrita, o tiempo en antena, la audiencia de los medios y soportes que han publicado el tema y de un análisis de contenido de los recortes.

2.2 Medición y evaluación en comunicación estratégica

Según (ÁLVAREZ NOBELL, 2011) se va a ir definiendo algunos conceptos en torno a la cuestión, que muchas veces se los utiliza de manera sinónima, como son “Controlar”, “Medir” y “Evaluar”:

El diccionario de la Real Academia Española nos arroja respecto de la palabra “Control”, entre sus definiciones la de “comprobación, inspección, fiscalización, intervención”. Respecto de la palabra “Medir”, nos dice: “comparar una cantidad con su respectiva unidad, con el fin de averiguar cuántas veces la segunda está contenida en la primera”. Por último, sobre el término “Evaluar”, la REA dice: “señalar el valor de algo”. Con lo cual, será “Evaluación” la más correcta de las identificaciones con las que podrá llamarse al tema en cuestión (sin que ellos imposibilite la utilización de los otros dos en su reemplazo) en función de que:

- Las definiciones literales y en la práctica profesional también, le atribuyen a “controlar” y “medir” (fundamentalmente) un peso más operativo, procedimentar; siendo que a “evaluar” se le atribuye un concepto más subjetivo (cómo es el de determinar o no la asignación de valor a algo);
- El tratamiento que la etapa en cuestión (denominada en el canónico método RACE como Evaluación) presenta en los cientos de modelos analizados, en las que predominantemente se la conoce como “Evaluación”; y
- El grado de institucionalización que el término “Evaluación” presenta (en nombres de organizaciones, publicaciones, eventos, programas académicos, etc.) a lo largo de los antecedentes recogidos.

Castro Lopes y Grandi (2009, p.394) tomado como base las aproximación al concepto de “control” establecido por Tavares (2000), las consideraciones sobre las definiciones de eficiencia y eficacia propuestas por Oliveira (2002) y las diferentes perspectivas presentadas por Watson (2001) para el término “Evaluación”, proponen la siguiente distinción conceptual entre Evaluación (avaliação) y medición (mensuração):

- *Avaliação: etapa do processo de planejamento que verifica o desempenho de um plano previamente estabelecido e que ocorre ao longo de sua implementação, em busca de possíveis ajustes. Equivale ao que Watson denomina simple avaliação.*

Evaluación: etapa del proceso de planificación que verifica el desempeño de un plan previamente establecido y que ocurre a lo largo de su implementación, en busca de posibles ajustes. Equivale a lo que Watson denomina simplemente evaluación.

- *Mensuração: processo conduzido com o intuito de demonstrar os resultados obtidos por um programa, ou seja, demonstrar que os objetivos inicialmente propostos foram alcançados de fato, o que aproxima esse conceito da definição de Ferreira para avaliação de carácter somativo. Corresponde ao que Watson conceituou como avaliação de eficácia dos objetivos*

Medición: proceso conducido como un intento de demostrar los resultados obtenidos por un programa; o sea, demostrar que los objetivos inicialmente propuestos fueron alcanzados efectivamente; lo que aproxima ese concepto a la definición de Ferreira para evaluación de carácter formativo. Corresponde a lo que Watson conceptúa como evaluación de la eficacia de los objetivos.

A su vez, diremos que Evaluar, en términos de la planificación estratégica de la comunicación se refiere a la comparación de la actividad realizada con los planes o normas; para lo que será imprescindible disponer de un patrón o medida de cantidad, calidad o resultado para realizar dicha comparación, denominado genéricamente objetivo. Debe básicamente asegurarse de que los comportamientos reales concuerden con el óptimo resultado predefinido; con lo

cual, la evaluación se facilita mucho cuando todo el personal de la organización conoce las principales metas que se pretenden y los objetivos inmediatos de su unidad de trabajo. (ÁLVAREZ NOBELL, 2011)

2.2.1 La función de evaluación

De acuerdo a (ÁLVAREZ NOBELL, 2011) En este sentido, el término “Controlar” sería aplicable a la acción de guiar los hechos para alcanzarlo; combinando entre ambas, no simplemente una operación de comprobación sino también un resultado: que una actividad no se desvíe del camino que se le ha asignado. Por ello, una actividad está “bajo control” cuando su desarrollo está orientado y constantemente ajustado para llegar a una meta prevista con un margen de error predeterminado.

Tiende a asociarse el control a inspección y consiguientemente a sanciones punitivas hacia las personas vinculadas al hecho que se controla. Si el control fuese solamente eso, sería esencialmente negativo; muy por el contrario, el control es un componente de la gestión que tiende a asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos y como tal se relaciona directamente con el futuro de la organización. En esta línea, el *Control de Gestión*, Anthony (1972), es el proceso mediante el cual la dirección de la organización asegura los recursos y el empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos prefijados. Ello implica, por un lado, un conjunto de indicadores que señalan oportunamente la necesidad de ajustar la acción a través de decisiones o arreglos a planes vigentes; y por otro lado, involucra un conjunto de técnicas de comunicación sobre la eficiencia.

Además según (ÁLVAREZ NOBELL, 2011), es imprescindible tener información sobre lo que está ocurriendo y a dónde se ha llegado. La información para ser útil en el proceso de evaluación debe ser objetiva y confiable, representando la situación de la acción, además de estar actualizada, de manera tal que las acciones correctivas tomadas a partir de ella tengan sentido.

En resumen para (ÁLVAREZ NOBELL, 2011), el control de gestión es activo ya que influye sobre la dirección para diseñar las metas a alcanzar y crear

progresivamente las condiciones para su logro. Por lo tanto, el control de gestión debe estar estrechamente relacionado con el planeamiento estratégico, tanto en la formulación de alternativas estratégicas como en la evaluación de la implementación de las mismas. Este proceso activo, dinámico y continuo consiste en un conjunto de actuaciones preventivas que a través de procedimientos encausa la gestión organizacional hacia ese futuro deseado preestablecido.

2.2.2 Medición y evaluación

Por su parte, (IRAZU, 2002) entiende que la medición es una herramienta para el posicionamiento y un componente crítico en cualquier proceso de gestión, porque depende de la existencia de una “cultura de medición” en la organización para ser eficaz. Para este autor, la acepción más alta de la palabra medir, en el caso de las ciencias sociales es: “proporcionar y comparar una cosa con otra”. A lo que hay que agregar el uso de la estadística a fin de agrupar y estudiar metodológicamente datos y hechos que son pasibles de valuación numérica (2002, p.5).

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

De manera similar, (RITTER, 2008) (p. 4) señala que “la medición de la gestión es la herramienta única para demostrar el valor agregado al negocio, de la gestión de las comunicaciones de la empresa (...); y es el elemento que legitima la función del comunicador institucional en la organización. Por lo tanto, la medición no es un fin en sí mismo. Si así lo fuera, estaríamos ante la presencia de una pésima gestión”.

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

A fin de llegar a la medición del valor de la gestión comunicacional, el autor (RITTER, 2008) se plantea los siguientes interrogantes:

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

En este sentido puede observarse que en todo proceso se hacen presentes elementos que se encuentran fuera de control y cuyo impacto sobre la acción es muchas veces desconocido. Al respecto, la *Teoría de la Complejidad* (RITTER, 2008) enuncia que es imposible determinar la totalidad de efectos de la totalidad de factores intervinientes en un determinado escenario.

De igual manera debe tenerse en cuenta que se dan múltiples efectos más allá del efecto primario, en especial cuando hay *feedback* y se introducen en los procesos de comunicación, factores independientes con impacto poco predecible sobre los resultados. Confronta aquí la idea de comunicación lineal o información del antiguo modelo de comunicación con esta nueva concepción. (ÁLVAREZ NOBELL, 2011)

El segundo punto que el autor (RITTER, 2008) desarrolla es el referido a los Intangibles. Denomina así al valor de la organización obtenido de la diferencia entre el capital de mercado de la misma (valor de la acción por el nº de acciones) y su patrimonio neto (diferencia de ingresos y egresos). Un claro ejemplo de ello lo constituyen las organizaciones mejor posicionadas en las que la brecha entre el porcentaje que constituyen los valores de lo tangible y lo intangible ha ido creciendo notablemente en favor de estos últimos con el

correr del tiempo. Los intangibles que vale medir según la perspectiva de Ritter son los siguientes:

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

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

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

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

Respecto al último punto planteado (¿cómo evaluamos nuestra gestión?) (RITTER, 2008), sostiene que no se puede medir en términos de ventas pero sí en términos de aumento de ciertos intangibles (clima laboral, motivación, etc.). La clave está entonces en no medir sólo eficacia y eficiencia sino toda la gestión; medir el *outcome* (efecto de lo que se hace) y no sólo el *output* (lo que se hace). Sin embargo, la regla es clara: si el *input* es “hard”, el *output* no debiera ser incierto. Eso significa que los resultados deben ser expresados en los mismos términos o por lo menos en términos similares a los que manejan los directivos de la organización. Obtener datos “duros” es una ardua tarea y requiere una importante investigación. No obstante, es aconsejable tener en cuenta los siguientes principios:

- No cualquier acción de comunicación amerita ser medida.

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

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

(ÁLVAREZ NOBELL, 2011)

2.2.3 Métodos de medición y evaluación

En 1983, una encuesta aplicada le proporcionó al investigador Kirvan (1983, pp. 22-27) la certeza de que más de la mitad de los profesionales de Relaciones Públicas en Norteamérica sentían temor a ver evaluado el resultado de su trabajo. Tiempo después, Katherine Delahaye Paine anticipaba que durante la primera década de siglo XXI, el porcentaje en presupuesto de Relaciones públicas Aplicadas a medición ascendería de un 1% (en 1990) al 10% por la creciente presión sobre todas las partes de la organización para que se demuestren su valor sobre la misma (WILCOX, D.L.y CAMERON, G.T., 1989) (p.205).

En el mismo sentido (LINDENMANN, 2003) sostenía (2003, p.15):

Desde su perspectiva, el mayor problema en el ámbito de relaciones públicas no es la falta de técnicas o herramientas de medición y evaluación. Hay muchas técnicas y herramientas metodológicas disponibles que ya están siendo utilizados en el campo. El autor (LINDENMANN, 2003) afirma que en su opinión, las tres principales cuestiones que se deben abordar relacionadas con la evaluación y medición de las relaciones públicas son:

- Una capacitación más efectiva de los profesionales de las relaciones públicas y de los directivos, sobre cómo medir y evaluar la eficacia en la gestión de comunicación en las organizaciones.

- Incorporar la medición y los componentes de la evaluación en los diversos programas y actividades de relaciones públicas que llevamos adelante.
- Y necesitamos convencer a la alta dirección de la importancia de la asignación de fondos para apoyar los esfuerzos en evaluación de las relaciones públicas.

Por su parte, Carretón Ballester (2010) en una investigación sobre el “Análisis y estudio de las herramientas de comunicación empresarial y de su eficacia” llevada adelante durante el 2005 obtuvo una muestra significativa sobre la realidad Española (en Pymes de la comunidad de Valencia, específicamente) en materia de medición y evaluación en comunicación, tanto a nivel de comunicación interna, como externa. Estos son algunas de las conclusiones arribadas (pp. 86 - 100):

- *EVALUACIÓN-EFICACIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA:* Tratándose de la comunicación interna, se cuestiona al entrevistado si evalúan de alguna forma las actividades que utilizan o dirigen con y hacia sus empleados. Las respuestas fueron que: “siempre se evalúa: 10,7%; se evalúa en ocasiones puntuales: 47,1% y nunca se evalúa: 42,1%”. Los resultados evidencian aún más, la falta de planificación de las empresas en comunicación interna.
- *FINALIDAD DE EVALUAR LA COMUNICACIÓN INTERNA:* Dados los datos obtenidos hasta el momento, nos interesa profundizar en el fin último que persiguen las empresas que evalúan su comunicación interna. Hemos visto que son escasas las empresas que planifican estratégicamente su política de comunicación interna, coincidiendo prácticamente con las que miden su eficacia. Así mismo, dentro de éstas, los objetivos que persiguen al evaluar sus acciones resultan un tanto dispersos: El principal objetivo lo encontramos en comprobar que los objetivos de comunicación planteados se han alcanzado (58,7%) y un 54% de las empresas busca conocer si los empleados reciben la información y la retienen. El 39,7% intenta descubrir si los mensajes influyen en la conducta de los empleados, el 38,1% conocer el grado de comprensión de los mensajes y otro 38,1 averiguar si el programa satisface las necesidades de los públicos internos. Un 34,9% tiene como objetivo detectar carencias en las acciones comunicativas

internas y proponer las mejoras adecuadas para programas ulteriores, un 31,7% pretende comprobar la eficacia de los canales de comunicación interna y un 23,8%, hallar los imprevistos que pueden afectar a la eficacia de cualquier acción de comunicación interna.

- *EVALUACIÓN- EFICACIA DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA*: El 45,6% mide las acciones en ocasiones puntuales, un 32,5%, nunca y un 21,9%, siempre. Tras estos porcentajes es posible afirmar que la comprobación de la eficacia de la comunicación externa es bastante defectuosa. Afirmación que es probable consolidar con las respuestas de la pregunta ulterior, ya que la herramienta más utilizada —charla o conversación informal (28,5%)— para evaluar el grado de eficacia es la menos científica, precisa y profesional.
- *FINALIDAD DE EVALUAR LA COMUNICACIÓN EXTERNA*: Las empresas marcan como objetivos de sus acciones comunicativas externas los siguientes: el 17,9%, fidelizar clientes; un 14,3%, comprobar si se han logrado los objetivos; un 12,5% saber si los públicos externos han recibido la información; un 12,1%, comprobar la eficacia de los soportes; un 10,3%, averiguar si se satisfacen las necesidades del público y un 9,5%, detectar carencias y proponer mejoras; un 7,7%, descubrir si los mensajes influyen en la conducta de los públicos externos; un 5,5%, conocer el grado de comprensión de los mensajes y conocer la tipología de los públicos externos.

(WILCOX, D.L.y CAMERON, G.T., 1989), en su manual “Relaciones públicas. Tácticas y Estrategias” explica el papel esencial de la evaluación en Relaciones públicas y se describen las ventajas e inconvenientes de los diversos métodos en función de cada programa específico. Los va a organizar en tres niveles de complejidad (p. 205):

- *Básico: contabilidad de la difusión de mensajes y de la aparición en los medios. Medición de públicos objetivo, impactos y exposiciones mediáticas.*

- *Intermedio: mide el grado de concienciación, comprensión y retención de un mensaje por parte de un público.*
- *Avanzado: mide los cambios de actitudes, opiniones y comportamientos.*

Medición de la Producción

Ofrece a los directivos una idea de la productividad y producción del personal y/o área en cuestión. Consiste en contar cuántos comunicados de prensa, artículos, fotos, cartas, etc. Se producen en determinado período de tiempo. Sin embargo, este tipo de evaluaciones no es muy útil porque resalta la cantidad por encima de la calidad. Es sin duda una medición de tipo básica. Otro planteamiento para medir la producción consiste en especificar qué es lo que tiene que conseguir el personal de relaciones públicas en cuanto a cobertura en los medios. Estos criterios de evaluación no son irrealistas, pero es casi imposible garantizar que se conseguirán los objetivos. Sin embargo, muchos sostienen que aporta criterios tangibles para evaluar el trabajo.

Medición de la Exposición

Para (ÁLVAREZ NOBELL, 2011) uno de los métodos más utilizados y controvertidos es la contabilización de las apariciones en la prensa (*press clipping*), radio y televisión. Estos recuentos miden la aceptación en los medios de comunicación de una historia y la cobertura que ha tenido. He aquí algunos indicadores:

- *Impactos en los medios de comunicación.* Además del número de apariciones en los medios de comunicación, las empresas y consultoras analizan cuántas personas pueden haber sido expuestas a los mensajes. Estas cifras se describen como impactos en los medios, el público potencial a la que ha llegado con un programa. Los impactos en los medios de comunicación se suelen utilizar en publicidad para mostrar la penetración de un mensaje concreto. Estas cifras permiten tener una somera estimación de cuántas personas han sido expuestas a un mensaje. Sin embargo, no reflejan cuántas personas han llegado a leer o escuchar la noticia y, lo que es más importante,

cuántas han asimilado el mensaje o cambiado su actitud a causa de la recepción de la información.

- *Visitas en Internet.* La versión virtual de los impactos en los medios es el número de personas a la que se ha llegado a través de la página web de una organización. Cada vez que una persona accede a la página, se considera una visita.

- *Equivalencia publicitaria.* Otro planteamiento consiste en calcular el valor de la exposición a los mensajes. Para ellos, se traducen los artículos en las columnas de los periódicos, o en antena, en su equivalente en anuncios, en función del coste de éstos. Algunos profesionales adoptan el planteamiento de calcular el coste de los anuncios para la misma cantidad de espacio; y después lo multiplican por tres o por seis, reflejando así que, según diversos estudios, un artículo tiene más credibilidad que un anuncio. Sin embargo, esta es una técnica muy discutida. Una de las razones reside en la diferencia absoluta que hay entre la publicidad y la *Publicity*. Los anuncios están directamente controlados por la organización, y se pueden orientar a objetivos específicos. La organización también controla el tamaño y el lugar en el que se sitúa el mensaje. Por otra parte, la *Publicity* que se consigue cuando se aparece en las noticias está determinada por los medios, y puede ser negativa, neutral o positiva. En este caso, la organización no controla ni el tamaño, ni el lugar, ni el contenido. Indefectiblemente entran en juego un conjunto de variables (tipo de medio, ubicación, adjetivación, protagonismo, público del medio, etc.) que deben ser tenidos en cuenta.

- *Seguimiento sistemático.* Los adelantos en bases de datos y programas informáticos permiten que, actualmente, se puedan hacer un seguimiento de las apariciones en los medios de comunicación de una forma más sistemática. Las bases de datos informáticas pueden utilizarse para analizar los contenidos de las apariciones en los medios de comunicación con variables tales como la penetración del mercado, el tipo de publicación, el tomo del artículo, las fuentes citadas, y la mención de los puntos clave. El valor del seguimiento sistemático se manifiesta de diversas maneras. Una es la retroalimentación continua y regular durante la campaña para determinar si los esfuerzos de *Publicity* de una organización son rentables en cuanto a las apariciones en los

medios de comunicación y la mención de los mensajes clave. El seguimiento de la cobertura por parte de los medios y su comparación durante cierto periodo de tiempo se conoce como *benchmarking* o evaluación comparada.

En otras ocasiones, una organización puede querer realizar un análisis sistemático para comparar la cobertura que obtiene de los medios en relación con la competencia. Se trata de saber si algún competidor recibe un tratamiento más favorable, o si se está describiendo a la empresa como un líder innovador, o si sólo se menciona su tamaño. Este tipo de evaluación permite que una organización afine sus esfuerzos de relaciones públicas para concentrarse en las áreas problemáticas.

Otra forma de análisis consiste en comparar el número de comunicados de prensa que se han enviado con el número de comunicados que han llegado a publicarse, y en qué tipo de prensa. Este análisis suele ayudar al departamento de relaciones públicas a determinar qué clase de Publicity es más efectiva y cual puede ofrecer un mayor rendimiento de del ROI.

- *Seguimiento sistemático.* Los adelantos en bases de datos y programas informáticos *Solicitudes de información y números de teléfonos gratuitos.* Otra medida de la exposición a los medios consiste en contar el número de solicitudes de Información adicional; incluso en muchas ocasiones se ofrece un número de teléfono gratuito. Las solicitudes de materiales también puede revelar la efectividad de un programa de relaciones públicas.
- *Coste por persona.* En este caso, se ha de determinar el costo de llegar a cada miembro del público. La técnica se suele utilizar en publicidad para poder tener una perspectiva de los costos. La *efectividad en costes*, cómo se conoce a esta técnica, también se utiliza en Relaciones Públicas. Se calcula el coste por mil (CPM), tomando el total de impactos en los medios de comunicación de masas (analizados anteriormente) y dividiéndolo por el coste del programa de Publicity.
- *Asistencia del público.* La contabilización de la audiencia que ha asistido a los eventos es una forma relativamente sencilla de valorar la efectividad de la Publicity anterior al evento. Un público escaso en un acontecimiento o en una

simple reunión puede ser un indicador de una Publicity y una promoción inadecuada. Puede que no exista interés por parte del público, incluso cuando la gente sabe que se va a producir una reunión o un acontecimiento. De todos modos, se debería evaluar también de forma objetiva las causas de la baja concurrencia.

Medición de Impacto

Hasta ahora hemos señalado algunas técnicas para medir la exposición del público y la difusión precisa de la información. Una evaluación más sofisticada consiste en determinar si el impacto que se ha producido en el público, o sea si es consciente del mensaje, y si lo ha comprendido. Según los niveles de complejidad antes mencionados, corresponde este análisis a un nivel intermedio de evaluación.

Por lo general se emplean encuestas ya que la medición consistirá en saber si el público han recibido los mensajes: *les ha llamado la atención, si los han comprendido, si los han retenido de alguna manera.*

Medición de la Participación

Aquí se incluyen aquellas mediciones de la actitud y la participación de un público. Los cambios de las percepciones y actitudes del público están estrechamente relacionados con la comprensión y la concienciación que tiene un público de los mensajes.

Una de las principales técnicas para valorar estos cambios consiste en el estudio de las líneas básicas. Se trata de medir las actitudes y opiniones del público antes, durante y después de la campaña de relaciones públicas. Estos estudios, también denominados de *benchmark*, muestran gráficamente la diferencia porcentual de las actitudes y opiniones debido a la mayor información y Publicity. Desde luego que son diversas las variables que influyen en el cambio de actitud, pero el análisis estadístico de la varianza puede ayudar a resaltar qué parte del cambio es atribuible al esfuerzo en relaciones públicas.

Las auditorías

a) De comunicación

(VARONA MADRID, 1995), definió el proceso de auditorías de comunicación desde una perspectiva estadounidense.

La auditoría de la comunicación organizacional se ha definido como un proceso de diagnóstico que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles (Downs, 1988; Hamilton, 1987). La primera dimensión de una auditoría es la evaluación del sistema y de las prácticas de comunicación de una organización tanto a nivel macro como micro. Al nivel macro la auditoría evalúa la estructura formal e informal de la comunicación, la comunicación interdepartamental, y la comunicación con los sistemas externos que impactan a la organización. Al nivel micro evalúa las prácticas de comunicación interpersonal y grupal en sus diferentes niveles. Una auditoría de la comunicación examina también las producciones comunicacionales de una organización tales como historietas, metáforas, símbolos, artefactos, y los comentarios que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias. Finalmente, una auditoría de la comunicación puede evaluar también las formas de distorsión sistemática de la comunicación que generan las estructuras de poder de una organización. La otra dimensión integrante del proceso de las auditorías de la comunicación es el desarrollo de recomendaciones encaminadas a promover los cambios necesarios para mejorar el sistema y las prácticas de comunicación de la organización. Esta segunda dimensión, altamente enfatizada por los consultores organizacionales, es prácticamente ignorada en las auditorías realizadas desde la academia. Para los consultores mejorar la comunicación organizacional es el objetivo principal de una auditoría, mientras que para los investigadores académicos el objetivo principal es la producción de conocimiento sobre la comunicación organizacional (Danniels and Spiker, 1991).

Los primeros escritos sobre el tema de la evaluación de la comunicación organizacional aparecieron en los Estados Unidos a principios de los años

1950 (Davis, 1953, Nilsen, 1953, Odiorne, 1954). Desde entonces, la producción académica sobre el tema ha experimentado un desarrollo considerable con la investigación realizada en tesis de máster, disertaciones doctorales, investigaciones presentadas en convenciones, y la publicación de artículos y libros (Greenbaum, Howard H., Hellweg, Susan A., and Falcione, Raymond L., 1983).

El desarrollo más significativo de las auditorías de la comunicación organizacional se dio a principios de los años 70 con la aparición de los tres primeros procedimientos e instrumentos de auditoría de la comunicación.

- El primer procedimiento conocido como “*ICA Communication Audit*” se inició en 1971, patrocinado por ICA (*International Communication Association*). Este procedimiento de auditoría incluye las siguientes técnicas de evaluación: un cuestionario con 122 preguntas, entrevistas análisis de redes de comunicación, experiencias críticas de comunicación, y un diario de comunicación (GOLDHABER, 1986).
- El segundo procedimiento fue desarrollado por Osmo A. Wiio y Martti Helsila en Finlandia en el año 1974 y se conoce como (The LTT Audit System), nombre de Instituto de Investigación de Finlandia que patrocina la investigación. Una versión corregida del LTT Audit System, el OCL (*Organizational Communication Development*) fue realizada por Osmo A. Wiio en 1978. Este procedimiento consiste únicamente de un cuestionario que contiene una serie de preguntas cerradas y dos preguntas abiertas (Greenbaum, Hellweg and Falcione 1983).
- El tercer procedimiento consta de un cuestionario llamado “*Communication Satisfaction Questionnaire*” que fue desarrollado por Downs and Hazer (1976). Este instrumento que evalúa el nivel de satisfacción de los empleados de una organización con las prácticas de comunicación, ha sido usado para realizar más de 30 auditorías de la comunicación principalmente en Estados Unidos (Clampitt and Downs, 1987), pero también en México (Vidal, 1982), Guatemala (Varona, 1988, 1991), Australia (Downs A., 1991) y Nigeria (Kio, 1979). Este instrumento fue revisado y ampliado en 1990 por Cal W. Downs y se le dio el nuevo

nombre de “*Communication Audit Questionnaire*”. La versión en español de este instrumento llamado “Cuestionario de la Auditoría de la Comunicación” fue realizada por Varona (1991). Los factores de la satisfacción con la comunicación que evalúa esta nueva versión son los siguientes:

- Información sobre la Organización,
- Información sobre el Trabajo,
- Clima General de la Comunicación,
- Comunicación de los Supervisores,
- Comunicación de los Subalternos,
- Comunicación entre los Empleados,
- Evaluación del Trabajo Individual,
- Medios de Comunicación,
- Comunicación de la Gerencia y
- Comunicación entre los Departamentos.

El procedimiento de auditoría desarrollado por Downs (1988) incluye también otras técnicas de evaluación además del cuestionario, tales como la entrevista y las experiencias de comunicación crítica. A partir de 1974 la mayoría de textos universitarios de comunicación organizacional en los Estados Unidos empezaron a incluir un capítulo dedicado a la evaluación de las prácticas de comunicación organizacional (Goldhaber, 1974; Daniels and Spiker, 1991). Y a finales de los años ochenta hicieron su aparición los primeros dos libros sobre auditoría de la comunicación organizacional (Hamilton, 1987 y Downs, 1988).

Para 1994, Varona Madrid publica que las auditorías de la comunicación organizacional pueden concebirse y realizarse desde perspectivas conceptuales diferentes. Las tres más conocidas en Estados Unidos son la funcionalista, la interpretativa y la crítica. En su ensayo, examina, desde una perspectiva académica, el desarrollo y la práctica de las auditorías de la comunicación organizacional en los EE.UU.

b) De Relaciones Públicas (identidad/Imagen)

Cuenca Fontbona (2010) en su artículo “La Investigación en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas. Investigación Aplicada y Formativa: la Auditoría de Relaciones Públicas” sostiene que la retroalimentación que recibe un emisor (organización, marca o anunciante) y que gestiona por propia iniciativa (consultando al público receptor) es conocida como "Evaluación de la comunicación". A su vez, Cuenca Fontbona afirma que la Auditoría de Relaciones públicas es una investigación que define a los públicos y determina la manera en que estos públicos perciben y evalúan a la organización. *La auditoría de relaciones públicas tiene la responsabilidad, única y exclusiva, de diagnosticar el diferencial entre la identidad proyectada y la imagen percibida, y el porqué de esta diferencia.*

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

La investigación de evaluación se realiza fundamentalmente para saber si un programa de relaciones públicas ha logrado sus metas y objetivos. (SEITEL, 2002), define a la investigación para monitorizar o seguir un programa, como una variante de la investigación de evaluación que, durante la ejecución del plan de acción en el tiempo, controla los progresos del mismo y proporciona indicadores para saber si es necesario introducir modificaciones.

Según (GRUNIG, J y HUNT, T, 2000), en los últimos años los profesionales de las relaciones públicas han utilizado las expresiones “auditoría de relaciones públicas”, “auditoría de comunicación” y “auditoría social” para describir la investigación de relaciones públicas, sin embargo, no han utilizado dichas expresiones de manera consistente. Fundamentalmente no diferencian las investigaciones de naturaleza

formativa de las evaluativas. Una auditoría de relaciones públicas es un análisis formativo, en cambio una auditoría de comunicación o una auditoría social son ejemplos de análisis evaluativos.

Sobre las auditorías de relaciones públicas, también conocidas como de identidad e imagen⁶³, la bibliografía es muy extensa y las investigaciones muy prolíferas. Sin embargo, acordamos con Grunig y Cuenca Fontbona, entre otros, sobre su carácter formativo; y por tanto perteneciente a la etapa de Investigación (RACE) o también conocida como diagnóstico, la cual no forma parte de nuestro objeto de estudio.

Modelos Integrales

Algunos autores han ensayado algunos modelos de evaluación integrales. Solo a modo de ejemplo de estas metodologías, citamos la propuesta de (LINDENMANN, 2003) y una adaptación que (RITTER, 2008) hace del clásico modelo de Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1992) denominado *Balanced Scorecare*.

a) Modelo *Yardstick*, o regla de la efectividad

Walter Lindenmann elaboró en 1993 este modelo al cual denominó Modelo *Yardstick*, o regla de la efectividad. Fue definido como una regla, un conjunto de directrices o patrones que el profesional puede seguir si quiere medir efectividad en Comunicación. Se constituye de dos etapas: primero, establece los objetivos de los programas de Comunicación y, segundo, determina los niveles que se desea de efectividad. Esos niveles se dividen en:

- *Básico*: es evaluado el producto, o mejor dicho, lo que el profesional o la empresa produce. Es la oportunidad para evaluar la cantidad y calidad de folletos, entrevistas colectivas, noticias en la prensa, tiempo en los medios, cartas para el empleado, eventos, entre otros.
- *Intermedio*: es usado por profesionales que están interesados en saber que los mensajes que transmiten fueron recibidos, comprendidos y

retenidos por el público destinatario. En este nivel, importa saber si los públicos estratégicos comprenden, retienen y pueden recordar los mensajes que conocieron en eventos, folletos, diarios, página de Internet, discursos, entre otros.

- *Avanzado*: se examinan las evaluaciones más sofisticadas en Comunicación. Lindenmann explica que “cuando se llega a este punto en la regla de la efectividad, lo que está siendo medido son realmente resultados”. Para el autor, el trabajo en comunicación demuestra sus resultados cuando provoca cambios de opinión, comportamientos o actitudes por parte del público.

b) Balanced Scorecards o Tablero de Comandos

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

Cuatro perspectivas:

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

En el centro del modelo se encuentran la VISIÓN y las ESTRATEGIAS de la organización. Desde estas perspectivas se deducen los objetivos estratégicos, se definen los criterios de medición y se vuelcan los cambios vistos a través de ellos en objetivos operativos. A partir de aquí se tiene una visión equilibrada del desempeño del negocio. Definido así el tablero de mando, se deben establecer los siguientes parámetros para aplicar a cada una de las perspectivas:

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

Llegar a un equilibrio “balanceado” en el tablero de comando nos permite construir el proceso y medir resultados desde cuatro perspectivas clave: financiera, con orientación al cliente, de procesos internos y de aprendizaje organizacional. Siga estos diez pasos para dar en el blanco:

1. Comprenda los objetivos y estrategias de negocios de su compañía. Recuerde, todo lo que haga debe estar relacionado con las actividades fundamentales de la empresa.
2. Estructure un programa de comunicaciones que apoye los objetivos empresariales. El cuadro integrado de mando no es un atajo que reemplaza el desarrollo de una estrategia; su valor reside en la medición de la estrategia acordada.
3. Defina las capacidades centrales de su función comunicacional (p. ej. informar, promover, aconsejar)
4. Centre sus esfuerzos en los factores de éxito críticos que apoyarán las estrategias de negocios. Una vez que haya identificado las capacidades centrales de la función de comunicaciones, ¿qué necesitará hacer bien a fin de ayudar a que la compañía logre sus objetivos?
5. Identifique los indicadores de desempeño claves que midan efectivamente los factores de éxito críticos que apoyan cada estrategia. Aliente a que los participantes exijan al máximo sus facultades creativas, y equilibre las mediciones de puntos de partida y de resultados.

6. Revise su lista de indicadores de desempeño clave y asígneles una prioridad. Asegúrese de que sean equilibrados, estratégicamente relevantes y realizables. Ponga a prueba cada indicador de desempeño clave para eliminar a todos salvo las prioridades estratégicas más esenciales.
7. Por cada indicador de desempeño clave, determine sus necesidades de datos, frecuencia de medición y parámetros para informar los datos. Identifique las dependencias que afectarán el proceso de recolección de datos. Haga operativas las métricas a fin de comprender su efecto.
8. Sopesese los costos respecto de los beneficios de cada métrica identificada. Tal vez llegue a determinar que una medición le puede ayudar a cumplir su objetivo estratégico pero sencillamente lleva demasiado tiempo recopilar la información necesaria y analizarla.
9. Traduzca cada indicador de desempeño clave en actividades individuales asociadas al proceso de revisión del desempeño.
10. Ponga a prueba y revise sus métricas en forma periódica, a fin de asegurar que le estén dando lo que usted necesita. De no ser así, descártelas. ¿Habrá pasado por alto algo que valga la pena agregar? Recuerde conservar el cuadro integrado de mando a modo de recurso de evolución.

Medición en acciones comerciales

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

Según Losada Díaz (2005) el estudio del fenómeno de la Imagen Publicada puede ser abordado desde perspectivas diferentes en función del momento del proceso productivo de la construcción de textos periodísticos en el que nos situemos. Existen dos fases: el estudio del medio como institución y sus contextos de producción; y el estudio del análisis del mensaje en sí, es decir, el estudio de la forma definitiva adoptada por la noticia, el contenido concreto publicado. Las posibilidades de estudio en esta segunda fase pasan por el

análisis de la dimensión puramente formal de la noticia (espacio destinado, ubicación concreta, etc.) y por el análisis de los contenidos transmitidos (temáticas, prioridades, enfoques, presencia de actores y acciones, asociaciones, etc.). En definitiva, los medios operan en la actualidad como los agentes que proporcionan a amplias capas sociales las informaciones y valoraciones que conforman las opiniones sobre las cuales rigen después sus comportamientos y toman sus decisiones. Pero hay que hacer una aclaración, ya que esto no significa, en ningún caso, que podamos hacer, el trasvase de los términos de Imagen y de Imagen Publicada de forma gratuita, de manera que puedan considerarse como realidades sinónimas. Es importante entender que es imposible la evaluación completa de la imagen que los medios generan a través de la publicación de los textos si no son escuchados los propios destinatarios de la información, los lectores (como se ha indicado antes, conforme al esquema por el cual cada receptor recibe, asimila e interpreta la información en función de su propio contexto y situación personal).

A partir de la premisa de que los lectores son los responsables principales de la imagen final que deciden utilizar en el futuro y de que, paralelamente, los medios tienen capacidad para influir en estos lectores en la asignación de los atributos que acaban perfilando esta imagen, la propuesta del estudio de la Imagen Publicada quedará en la línea de evaluar objetivamente el material publicado por los medios –al margen de su probable influencia en uno u otro sentido (Lozada Díaz, 2005). Como Director de Operaciones en la compañía de Estudio de Medios INFOXEL64 elaboramos un modelo que combina métodos de análisis cuantitativos y cualitativos, resultados de prácticas y ensayos; con el fin de obtener datos estadísticos a partir de la selección de muestras conformadas por una cantidad específica de medios, durante un período de tiempo determinado y sobre unidades temáticas acotadas; junto con un análisis contextualizado cualitativo de las conductas mediáticas observadas, que permitan brindar un mapeo de las mismas y un plan de acción ante ellas. Este modelo se constituyó como un sistema de medición y análisis del patrocinio deportivo y cultural expuesto en los medios de comunicación masivos y especializados, permitiendo controlar el éxito de las acciones publicitarias y de patrocinio, así como de conceptos de marketing dentro del ámbito deportivo y cultural.

El modelo *Infoxel Media Sponsoring*⁶⁵ es aplicable a distintos tipos de eventos (deportivos, culturales, sociales con transmisión en medios) y se enfoca a las transmisiones en medio de comunicación del evento en sí y de las consecuentes repercusiones periodísticas. Requiere de la definición de un período de tiempo (por lo general el evento más el contexto inmediato) y es aplicable a los soportes audiovisual y gráficos (para medir el contexto fundamentalmente) que incluye prensa y revistas especializadas.

En cuanto al objeto de estudio, se puede llevar adelante sobre la selección de una marca en particular, sobre una selección competitiva de las mismas (muestra de marcas y formatos representativa) o el estudio completo del evento (totalidad de marcas expuestas durante la transmisión y el contexto inmediato). Siempre la unidad de análisis será “la marca” expuesta, reconocible a simple vista por un usuario medio⁶⁶, la cual será medida en cantidad de apariciones con continuidad y en su dimensión. Repasemos las principales variables del modelo:

- *Exposición de marca (notoriedad y repeticiones)*. Esta variable de tipo cuantitativa, mide la dimensión que adquiere cada uno de los emplazamientos (en segundo brutos o centímetros por columna en el caso de la prensa) de modo tal de poder determinar la notoriedad (niveles de exposición) por un lado, y la cantidad de emplazamiento a los fines de establecer las frecuencias de aparición, por el otro. A simple vista, pareciera ser que la marca está o no está presente. Esto, que técnicamente llamamos “actividad de marca” está relacionado directamente con la exposición en el tiempo de una marca, ocupando un determinado espacio de pantalla y reproducido por un medio en particular (ya sea la foto de un diario, la transmisión del evento o la crónica periodística en el telediario).
- *Proporción de pantalla (tamaño)*. Permite evaluar el tamaño de pantalla o espacio que la marca ocupa a los fines de poder luego ponderar los valores, y del coeficiente resultante determinar el protagonismo real de la marca expuesta. La pantalla se divide en 16 partes iguales (mínima unidad perceptible) que se la combinación forman bloques representativos. En la implementación

y para poder determinar la ubicación precisa de los emplazamientos en los cuadrantes, prima siempre el o los cuadrante/s con mayor proporción de emplazamiento.

- *Visibilidad (ubicación)*. Determina el peso visual del emplazamiento y las posibilidades de percepción que la marca va a producir en los espectadores. Desde el punto de vista perceptivo y del impacto visual hay dos factores determinantes: el peso y la dirección. Sobre la dirección nos encontramos que la publicidad de sponsoreo está sometida al contenido que la vehicula, de la cual no tenemos control (de aquí la necesidad de vincularlo con la naturaleza del *product placement*): la cámara sigue la pelota y la dirección que ella tome. En cuanto al peso, por convenciones perceptivas y hábitos culturales (escribimos y leemos de izquierda a derecha), un objeto que se encuentre en la parte superior de la pantalla resulta más pesado que el que se encuentra en la parte inferior; en el lado derecho, más que en el izquierdo porque aquí reposa la vista, formando en el centro lo que se denomina “cono de sombra”. A los fines identificar las marcas en el espacio de la pantalla, vamos a recurrir a la “sección áureas” (BLANCO MALLADA, 2002) por medio de las cuales se establece una división del cuadro en tercios iguales y la intersección de las líneas generan puntos de interés y equilibrio en su interrelación (puntos fuertes).

- *Efectividad de los formatos elegidos*. Las marcas expuestas presentan distintos formatos de auspicio en función al tipo de evento (cartelería, piso, indumentaria, promotoras, fondos de escenarios, y los infinitos etcéteras que la creatividad publicitaria permita). Del combinar las variables de visibilidad, ubicación, notoriedad y repetición, según la estrategia planteada, podremos determinar la efectividad del formato empleado en el patrocinio.

- *Retorno de la inversión (en equivalencia publicitaria)*. Este indicador lleva una doble función. En cuanto al resultado cuantitativo, permite llevar la exposición a valores publicitarios convencionales según tarifarios públicos. Pero además, la “tarifa publicitaria” lleve implícito

una jerarquía entre los distintos medios y soportes, con lo cual en los estudios que incluyen un mapa de medios amplio, este indicador cualitativo es muy importante.

- *Oportunidad Publicitaria (crónica del evento)*. Mide la relación entre la exposición en segundos de cada uno de los formatos con el desarrollo del evento y su consecuente transmisión. De este modo, podemos conocer respecto de los momentos en la narración que resultan más eficaces para determinados formatos y objetivos.

2.3 El modelo Communication Management Bridge

2.3.1 Supuestos teóricos y metodológicos

Corresponde entonces enunciar una propuesta inicial de modelo integral de gestión de la medición y evaluación en comunicación estratégica (Álvarez Nobell), partiendo del entendimiento de que la función de evaluación en la planificación estratégica de comunicación debe ser vincular para con el resto de los niveles de la organización (tanto operativos, como directivos).

Según el autor hay que vincular la consecución de los objetivos específicos del área de comunicación estratégica con los objetivos generales de la organización constituye un desafío inmediato en el contexto vigente y responde a la necesidad de definir el rol estratégico del responsable de comunicación estratégica. En los escenarios actuales es preciso proponer una función de comunicación estratégica que sea un vínculo entre la misión y los propósitos de la organización (sostenida por los niveles gerenciales) y la gestión de comunicación (la aplicación de técnicas, acciones y herramientas), en muchos casos delegada en manos de consultoras o agencias incluso externas. El comunicador se convierte así en un actor fundamental de la dinámica organizacional y de los procesos de integración técnica y disciplinar. Para lograr dicho estatus es preciso que el gestor de las comunicaciones –en una de las márgenes- conozca, comprenda y alcance el dominio de las lógicas de gestión adoptadas por la organización y su concepción de resultado/valor. En la otra margen, el rol del comunicador implica un acabado de conocimiento del trabajo de comunicación: un modelo de gestión propio,

sus variables, técnicas, acciones, herramientas, transformándose así en “vínculo” (puente).

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

Es así como para (ÁLVAREZ NOBELL, 2011) el “puente” se construye a partir de la integración de los resultados de la gestión de comunicación con métodos de medición propios del management, con el propósito fundamental de medir la contribución de dichos resultados a los objetivos organizacionales en sentido amplio, trascendiendo el nivel de la medición departamental en pos de una gestión articulada y articuladora.

Corresponde presentar el modelo integral de gestión de la medición y evaluación en comunicación estratégica. El modelo se denomina “Communication Management Bridge” en alusión a la naturaleza vincular (bridge – puente) que debe asumir la función de evaluación en la planificación estratégica de comunicación para con el resto de los niveles de la organización (tanto operativos como directivos).

2.3.2 Fases y actividades del modelo

El Communication Management Bridge propone según (Álvarez Nobell), para la función de evaluación en la planificación estratégica de la comunicación, una matriz construida a partir de un conjunto de criterios organizados en tres fases integradas para la medición y evaluación: estratégica, táctica y operativa.

La FASE ESTRATEGICA corresponde a la función de planificación de la evaluación que lleva adelante el responsable de comunicación estratégica en interacción con los demás departamentos y el management de la organización.

Comprende las actividades de alineación al modelo de gestión organizacional, selección de objetivos organizacionales (Business Results) y la definición de

los objetivos de comunicación en sus distintos niveles (output, outtake, outcome).

En el caso de la FASE TACTICA, las actividades que se contemplan son la de conceptualizar las variables de interés a evaluar de los objetivos de resultado; y determinar las dimensiones e indicadores a medir (reducir el nivel de abstracción para posibilitar su observación, cuantificación y cualificación), también en función de los objetivos de resultado.

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

2.3.3 Fase estratégica: planificación de la evaluación

Para (Álvarez Nobell), la fase estratégica es llevada adelante conjuntamente con el equipo directivo de la organización (Cuadro N° 1). Se compone de tres dimensiones:

1. *Modelo de gestión organizacional.* Precisión de los indicadores de resultado y las herramientas o los dispositivos que el *management* emplea habitualmente.
2. *Objetivos organizacionales.* Determinación clara y precisa de los objetivos y procedimientos organizacionales sobre los cuales se intenta realizar un aporte desde la gestión de comunicación estratégica.
3. *Objetivos de comunicación.* Definición de los objetivos específicos del área de comunicación (los cuales se pueden señalar a modo de hipótesis o proposiciones tentativas) y su relación con las metas organizacionales a las cuales se intenta contribuir.

Fase	Actividades	Detalle
ESTRATÉGICA	Determinación del modelo de gestión organizacional	Perfil de gestión organizacional (sector, actividad, misión, visión, valores, perfiles gerenciales)
		Procedimientos organizacionales de control de gestión existentes: herramientas, dispositivos, etc.
	Selección de objetivos organizacionales	Objetivos organizacionales a los cuales se pretende contribuir (Business Results)
		Indicadores de resultado establecidos para esos objetivos (Metas de logro: financieros, reputacionales, expectativas de los stakeholder)

	Definición de los objetivos de comunicación	Objetivos de resultado previstos para la acción de comunicación (OUTCOMES)
		Objetivos de producción previstos para la acción de comunicación (OUTPUTS)
TÁCTICA	Conceptualizar las variables de interés a evaluar de los objetivos de resultado	Catálogo de definiciones de las variables previstas en los objetivos que se van a evaluar (características, aspectos, atributos susceptibles de ser modificados)
	Determinar las dimensiones e indicadores a medir (Objetivos de resultado)	Operacionalización de las variables a medir en dimensiones, indicadores e ítems observables.
OPERATIVA	Establecer los niveles y dispositivos de medición	Determinar estado actual de cumplimiento de los objetivos propuestos.
		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
	Análisis e interpretación de resultados. Elaboración de índices	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)
Diseñar los reportes e informes	Redacción de INFORMES FINALES (con los logros obtenidos y las recomendaciones a implementar)	
	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS FINALES (alta dirección, públicos implicados, públicos internos)	

Cuadro N° 1: Propuesta inicial de modelo integral de medición y evaluación en comunicación estratégica.

Fuente: Álvarez Nobell Actas on-line: http://www.revistalatinacs.org/13SLCS/2013_actas.html

2.3.4 Fase táctica: diseño de la medición

Para (Álvarez Nobell) La fase táctica permitirá determinar los componentes de la fase estratégica y delinear y ejecutar los planes de comunicación correspondientes:

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

2.3.5 Fase operativa: medición

Se refiere (Álvarez Nobell) que la fase operativa es donde tienen lugar las actividades y acciones de medición en función de los objetivos definidos y las variables determinadas a ser gestionadas y evaluadas. Aquí se deben:

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

de presentación deben guardar coherencia con el modelo de gestión organizacional en el que se enmarcan las acciones de comunicación y, desde luego, los procesos de medición.

CAPITULO 3

3. Marco metodológico para el diagnóstico descriptivo

Metodología

La metodología según (JENSEN, K. y JANKOWSKI N, 1993) es “el diseño global de la investigación que sirve para relacionar los métodos integrantes de la recogida y análisis de datos, además de justificar la selección e interpretación de los datos con referencia a los marcos teóricos empleados”.

3.1 Diseño de la investigación

En esta investigación se utilizó un diseño de tipo exploratorio y descriptivo, mediante el uso de una metodología de estudio de caso, fue necesario aplicar una metodología de tipo cualitativa, se realizó un análisis documental utilizando una entrevista semi-estructurada y la observación directa en el caso.

Por ello de acuerdo al modelo de evaluación elegido Communication Management Bridge las preguntas se referirán en grupo:

- 1) Fase ESTRATÉGICA de la medición y evaluación en planificación de la comunicación:
 - a. MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL
 - b. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES
 - c. OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN

Fase	Actividades	Descripción
ESTRATÉGICA	Alineación con el modelo de gestión organizacional	<i>Perfil de gestión organizacional (sector, actividad, misión, visión, valores, perfiles gerenciales).</i>
		<i>Procedimientos organizacionales de control de gestión existentes: herramientas, dispositivos, etc.</i>
	Selección de objetivos organizacionales	<i>Objetivos organizacionales a los cuales se pretende contribuir (Business Results).</i>
		<i>Indicadores de resultados establecidos para esos objetivos.</i>
	Definición de los objetivos de comunicación	<i>Objetivos de resultados previstos para la acción de comunicación (OUTCOMES)</i>
		<i>Objetivos de producción previstos para la acción de comunicación (OUTPUTS - OUTTAKE)</i>

FUENTE: Manual del Estudiante

- 2) Fase TÁCTICA de la medición y evaluación en planificación de la comunicación:
- a. VARIABLES DE INTERÉS A EVALUAR DE LOS OBJETIVOS DE RESULTADO
 - b. DIMENSIONES E INDICADORES A MEDIR DE LOS OBJETIVOS DE RESULTADO

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

Fuente: Manual del Estudiante

- 3) Fase OPERATIVA de la medición y evaluación en planificación de la comunicación:
- a. NIVELES Y DISPOSITIVOS DE MEDICIÓN
 - b. TRATAMIENTO DE LOS RESULTADOS.
 - c. REPORTES E INFORMES

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

3.2 Variables de Estudio

Se realizó la entrevista a la persona encargada del departamento de Relaciones Públicas en función de los objetivos propuestos, desarrollamos a continuación las variables de estudio utilizadas

1. Objetivos organizacionales

1.1 Modelo de gestión

1.1.1. Perfil de la organización

Sector: Financiera

Actividad: Ofrecer servicios financieros como aperturas de cuentas de ahorro, préstamos de: consumo, vivienda, microcréditos (COOPERATIVA 29 DE OCTUBRE, 2014)

1.1.2. Misión, visión, valores

Misión: Es una Cooperativa de Ahorro y Crédito, con cobertura nacional, que ofrece productos y servicios financieros de calidad a sus socios y

clientes, con transparencia, seguridad y responsabilidad social. (COOPERATIVA 29 DE OCTUBRE, 2014).

Visión: Ser la Cooperativa líder del país en intermediación financiera y atención al cliente con: personal amable, competente y comprometido, procesos ágiles y eficientes, nuevas tecnologías y con enfoque en la responsabilidad social. (COOPERATIVA 29 DE OCTUBRE, 2014)

Valores: Nos sentimos comprometidos con nuestros socios, clientes y con lo que ellos representan. Estamos orgullosos de estar conformados por un grupo de personas que comparte una cultura con principios y valores comunes:

1. Honestidad
 2. Seguridad y Solvencia
 3. Vocación de Servicio
 4. Solidaridad
 5. Compromiso
 6. Responsabilidad con la Comunidad
- (COOPERATIVA 29 DE OCTUBRE, 2014)

1.1.3. Cultura Corporativa y estilo de liderazgo

Actuamos con ética, compromiso, amabilidad, lealtad y respeto, privilegiando la disciplina y el trabajo en equipo con decisión, iniciativa, creatividad e igualdad de oportunidades. (COOPERATIVA 29 DE OCTUBRE, 2014)

2. Gestión de Comunicación

La gestión de control interna de la comunicación, se sustenta en: hechos, novedades, aciertos generados previo análisis de las instancias jerárquicas, a través de canales formales de la Institución.

2.1 Acciones de comunicación

Crear y producir programas que pretendan llegar a sus clientes de acuerdo a las necesidades que se presentan.

2.2 Planificación Estratégica

2.2.1 Diagnóstico

Reflexionar sobre sus aciertos, debilidades, fortalezas y amenazas que surgen, con ello tomar las medidas correctivas que permitan reducir los efectos negativos y aumentar los positivos.

2.2.2 Acción

Definir los tipos de trabajo para emitir estrategias

2.2.2.1 Estrategia de Comunicación

Lograr que un gran número de personas conozca los principios de la organización y hacer que ellos se interesen por sus productos y servicios

2.2.2.2 Objetivos de resultado

- Fortalecer las comunicaciones internas generando responsabilidad y compromiso entre todas las áreas
- Fomentar una cultura participativa
- Equilibrar la comunicación descendente, ascendente y horizontal para que haya coherencia y cohesión en los mensajes.

3.3 Unidades de análisis y temporalidad

Este estudio se lo realizó de acuerdo al programa de comunicación estratégica que se desarrolló durante el año 2013, para esto nuevamente debemos acotar que en la Cooperativa 29 de Octubre implementaron el departamento de Relaciones Públicas a finales del año 2013.

Para la Institución el personal de trabajo es muy importante y se han tomado en cuenta las expectativas de los mismos, es por ello que periódicamente realizan reuniones, convivencias, programas; donde, el personal comparte socialmente junto con sus directivos.

Se deberá reforzar la comunicación con el mundo exterior planificando y creando métodos ajustados a las necesidades y objetivos de la Institución.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Para la investigación fue necesario realizar una visita a la Matriz de la Institución en donde se realizó:

a) Análisis de documentación

Una revisión de la documentación como: manuales de comunicación, trípticos, catálogos de servicios, revistas, manejo de intranet, etc.

b) Entrevista

Pasamos a realizar la entrevista con la encargada del departamento de Relaciones Públicas, se realizó la entrevista semi-estructurada con preguntas abiertas, estas nos sirven para analizar de manera más profunda el objeto de estudio.

Esta entrevista se tomó del modelo Communication Management Bridge

Fase	Actividades	Descriptor	Aplicación
ESTRATÉGICA	DETERMINACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL	<i>Perfil de gestión organizacional (sector, actividad, misión, visión, valores, perfiles gerenciales).</i>	<p>¿Qué características tiene la organización en cuanto a su actividad, sector, misión, visión, valores...?</p> <p>¿Qué modelo o perfil gerencial tiene?</p> <p>¿La gestión de comunicación ocupa un espacio en los ejes estratégicos de la organización?</p> <p>¿El responsable de comunicación tiene una posición directiva o gerencial?</p>
		<i>Procedimientos organizacionales de control de gestión existentes: herramientas, dispositivos, etc.</i>	<p>¿Existen procedimientos organizacionales de control de gestión en la organización?</p> <p>¿Se emplean? ¿Con qué rigurosidad, periodicidad?</p> <p>¿La gestión de comunicación está sometida a dichos procedimientos?</p>

	SELECCIÓN DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	<i>Objetivos organizacionales a los cuales se pretende contribuir (Business Results)</i>	<p>¿Los objetivos estratégicos de la organización se tienen en cuenta para llevar adelante la gestión de comunicación?</p> <p>¿La gestión de comunicación está relacionada con el modelo de gestión, de liderazgo y la cultura de la organización?</p> <p>¿Existe un plan estratégico de comunicación que tenga relación directa con el plan estratégico de la organización?</p> <p>¿Existen planes operativos de comunicación que estén en relación directa con los planes operativos de la organización?</p>
		<i>Indicadores de resultado establecidos para esos objetivos (Metas de lo logro: financieros, reputacionales, expectativas de los stakeholder)</i>	¿La organización ha determinado indicadores claros y precisos para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos?
	DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN	<i>Objetivos de resultado previstos para la acción de comunicación (OUTCOMES)</i>	<p>¿Cuáles son los objetivos de comunicación?</p> <p>¿Realizaron algún estudio previo para definir que los objetivos de comunicación responden a las necesidades de la organización?</p> <p>¿Existe correlación directa entre los objetivos de comunicación (resultado) y los objetivos de la organización?</p>
		<i>Objetivos de producción previstos para la acción de comunicación (OUTPUTS)</i>	<p>Las estrategias, programas y/o campañas diseñadas para cumplir con los objetivos de comunicación, ¿se han definido con objetivos (de producción) que verifican de manera continua su cumplimiento?</p> <p>¿El área de comunicación ha participado en el diseño y propuesta de los objetivos de producción?</p>

Fase	Actividades	Detalle	Aplicación
TÁCTICA	CONCEPTUALIZAR LAS VARIABLES DE INTERÉS A EVALUAR DE LOS OBJETIVOS DE RESULTADO	<i>Catálogo de definiciones de las variables previstas en los objetivos que se van a evaluar (características, aspectos, atributos susceptibles de ser modificados)</i>	<p>¿Las acciones de comunicación han sido determinadas a partir de las variables propuestas en los objetivos?</p> <p>¿Existe claridad conceptual sobre las variables de comunicación sobre las cuales se pretende gestionar?</p>

	<p>DETERMINAR LAS DIMENSIONES E INDICADORES A MEDIR</p> <p>OBJETIVOS DE RESULTADO</p>	<p><i>Operacionalización de las variables a medir en dimensiones, indicadores e ítems observables.</i></p>	<p>¿Se han determinado indicadores observables en la realidad que permitan verificar el cambio en la variable de comunicación sobre la cual se gestiona?</p> <p>¿Los indicadores permiten medir resultados una vez cumplimentada la acción de comunicación propuesta para cada objetivo de comunicación?</p>
--	---	--	--

Fase	Actividades	Detalle	Aplicación
OPERATIVA	ESTABLECER LOS NIVELES Y DISPOSITIVOS DE MEDICIÓN	<i>Determinar estado actual de cumplimiento de los objetivos propuestos.</i>	<p>¿Existía un diagnóstico inicial sobre el estado actual del cumplimiento de los objetivos propuestos?</p>
		<i>Delimitaciones de los alcances (gaps) establecidos (públicos, tiempos, espacio, etc.)</i>	<p>¿Se plantearon escalas para graduar la variación y agrupar las mediciones?</p> <p>¿Se tienen claridad respecto de las diferencias que existen entre el diagnóstico inicial y las metas que se pretenden alcanzar?</p> <p>¿Se han especificado los GAPS existentes entre la situación inicial y el indicador de cumplimiento propuesto para el objetivo?</p>
		<i>Definición y elaboración de los dispositivos de medición en función de cada objetivos propuesto (exposición, impacto, participación, auditoría, acciones comerciales, integrales, etc.)</i>	<p>¿Cómo se midieron los cambios en las variables gestionadas?</p> <p>¿Qué instrumentos se emplearon para medir la variación y los resultados alcanzados para cada objetivo de comunicación?</p>
		<i>Determinación de los protocolos y procedimientos de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición.</i>	<p>¿Existe un procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición?</p> <p>¿Se han tenido en cuenta, al momento de ejecutar el plan de comunicación,</p>

Fuente: Communication Management Bridge (Manual de Graduación)

c) Observación

Aquí se procede a realizar procedimientos de la obtención de datos, analizar las conductas y los fenómenos sociales. Se utilizó la observación de tipo directa no participante donde se realizó personalmente el estudio del caso con esto finalmente se puede determinar que acción tomar en relación a los objetivos propuestos.

CAPÍTULO 4

4.1 Trabajo de investigación

ENTREVISTA

FASE ESTRATÉGICA

DETERMINACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIÓN

Perfil de gestión organizacional

No.	PREGUNTA	RESPUESTA
1.	¿Qué características tiene la organización en cuanto a su actividad, sector, misión, visión, valores?	<p>Actividad: Actividades de Intermediación Monetaria realizada por Cooperativas</p> <p>Misión: Somos una cooperativa de ahorro y crédito con cobertura nacional, que ofrece productos y servicios financieros de calidad a sus socios y clientes, con transparencia, seguridad y responsabilidad social.</p> <p>Visión: Ser la Cooperativa líder del país en intermediación financiera y atención al cliente con personal amable, competente y comprometido, procesos ágiles y eficientes; nuevas tecnologías y con enfoque en la responsabilidad social.</p> <p>Valores: Actuamos con ética, compromiso, amabilidad, lealtad y respeto.</p>
2.	¿Qué modelo o perfil gerencial tiene?	<p>Sobre el perfil gerencial que se impulsa en la Institución es el del Gerente y el concepto de Transdisciplinariedad. Modelo que exige que el análisis crítico y las posibles soluciones necesiten de la intención y compromiso de los líderes para con la producción del conocimiento, que en la actualidad viene a ser un factor trascendental para alcanzar el éxito, ya que a través de conocimientos de sus miembros se pueden lograr niveles de competitividad óptimos</p> <p>El Gerente debe ser agente de cambio y gestor de desarrollo social, su acción debe generar satisfacciones a empleados, inversionistas, socios y sociedad en general. Debe estar preparado para el constante crecimiento personal y profesional, con el objeto de enriquecer el proceso de liderazgo y desarrollo de la dirección del equipo de trabajo. Le corresponde ser un Profesional con visión holística y pensamiento sistémico que integre la comprensión de la filosofía gerencial moderna y su aplicación práctica, orientada al mejoramiento de la calidad humana, laboral, comunicacional, espiritual y productiva de las organizaciones.</p>
3.	¿El responsable de comunicación tiene una posición directiva o gerencial?	No

Procedimientos organizacionales

4.	¿Existen procedimientos organizacionales de control de gestión en la organización?	<p>La gestión de control interna de la comunicación de la Cooperativa, se sustenta en: hechos, novedades, aciertos generados previo análisis de las instancias jerárquicas, a través de canales formales de la Institución.</p> <p>La gestión de control externo de la imagen de la Cooperativa en los medios de comunicación, se realiza a través de los medios impresos sobre noticias, editoriales, artículos, etc., relacionados con los temas financieros, de acuerdo al giro de negocio de la Institución.</p>
5.	¿Se emplean? ¿Con qué rigurosidad, periodicidad?	<p>La gestión de control interno de la comunicación se filtra diariamente a través de canales únicamente formales.</p> <p>La gestión de control externo de imagen se realiza de forma diaria y permanente.</p>
6.	¿La gestión de comunicación está sometida a dichos procedimientos?	La gestión de comunicación interna y externa está sometida a la transparencia de la información.

SELECCIÓN DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

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

7.	¿Los objetivos estratégicos de la organización se tienen en cuenta para llevar adelante la gestión de comunicación?	Si
8.	¿La gestión de comunicación está relacionada con el modelo de gestión, de liderazgo y la cultura de la organización?	Si
9.	Existe un plan estratégico de comunicación que tenga relación directa con el plan estratégico de la organización?	Si
10.	¿Existen planes operativos de comunicación estén en relación directa con los planes operativos de la organización?	Si

Indicadores de resultado establecidos para esos objetivos

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

DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN

Objetivos de resultado previstos para la acción de comunicación (OUTCOMES)

12.	¿Cuáles son los objetivos de comunicación?	<p>Objetivo General:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer las comunicaciones internas generando responsabilidad y compromiso entre todas las áreas. <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Respecto al proyecto compartido; - Fomentar una cultura participativa; - Equilibrar la comunicación descendente, ascendente y horizontal, para que haya coherencia y cohesión en los mensajes; - Generar canales internos formales de información seguros y efectivos, que faciliten el desarrollo, la coordinación y el cumplimiento formal de tareas que beneficien a la Cooperativa y, que reduzcan la aparición de canales informales, como el rumor en aras de mejorar el clima organizacional y el ambiente laboral; - Fomentar el uso de los medios de comunicación internos existentes, involucrando al personal activamente en el diseño de forma y contenidos de cada uno de ellos; - Informar de forma clara, precisa y oportuna con el fin de disminuir la práctica del rumor; - Promover una cultura empresarial que fomente el sentido de pertenencia en los empleados de la organización, adoptando y apropiándose de los valores organizacionales (misión y visión), mensajes institucionales y, todo tipo de información acerca de la empresa.
13.	¿Realizaron algún estudio previo para definir que los objetivos de comunicación responden a las necesidades de la organización?	Si, el ambiente micro y macro de la institución.
14.	Existe correlación directa entre los objetivos de comunicación (resultado) y los objetivos de la organización?	Si

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

15.	¿Las estrategias, programas y/o campañas diseñadas para cumplir con los objetivos de comunicación, ¿se han definido con objetivos (de producción) que verifican de manera continua su cumplimiento?	NO CUENTA CON LA INFORMACION
-----	---	------------------------------

16.	El área de comunicación ha participado en el diseño y propuesta de los objetivos de producción?	NO CUENTA CON LA INFORMACION
-----	---	------------------------------

FASE TÁCTICA

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

Catálogo de definiciones de las variables previstas en los objetivos que se van a evaluar (características, aspectos, atributos susceptibles de ser modificados)

17.	Las acciones de comunicación has sido determinadas a partir de las variables propuestas en los objetivos?	Si
18.	Existe claridad conceptual sobre las variables de comunicación sobre las cuales se pretende gestionar?	Si

DETERMINAR LAS DIMENSIONES E INDICADORES A MEDIR OBJETIVOS DE RESULTADO

Operacionalización a medir en dimensiones, indicadores observables

19.	¿Se han determinado indicadores observables en la realidad que permitan verificar el cambio en la variable de comunicación sobre la cual se gestiona?	NO CUENTA CON LA INFORMACIÓN
20.	Los indicadores permiten medir resultados una vez cumplimentada la acción de comunicación propuesta para cada objetivo de comunicación?	NO CUENTA CON LA INFORMACIÓN

FASE OPERATIVA

ESTABLECER LOS NIVELES Y DISPOSITIVOS DE MEDICIÓN

Determinar estado actual de cumplimiento de los objetivos propuestos

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

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

22.	¿Se plantearon escalas para graduar la variación y agrupas las mediciones?	NO CUENTA CON LA INFORMACIÓN
23.	¿Se tiene claridad respecto de las diferencias que existen entre el diagnóstico inicial y las metas que se pretenden alcanzar?	Si
24.	Se han especificado los GAPS existentes entre la situación inicial y el indicador de cumplimiento propuesto para el objetivo?	NO CUENTA CON LA INFORMACIÓN

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

25.	¿Cómo se midieron los cambios en las variables gestionadas?	NO CUENTA CON LA INFORMACIÓN
26.	¿Qué instrumentos se emplearon para medir la variación y los resultados alcanzados para cada objetivo de comunicación?	<input type="checkbox"/> Visitas agencias <input type="checkbox"/> Resultados de impacto de redes sociales

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

27.	¿Existe un procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición?	NO CUENTA CON LA INFORMACIÓN
28.	Se han tenido en cuenta, al momento de ejecutar el plan de comunicación, instancias y procedimientos para medir los resultados durante y finalizada la acción?	NO CUENTA CON LA INFORMACIÓN

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS. ELABORACIÓN DE ÍNDICES

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

29.	¿Se han procesado los datos obtenidos de las mediciones?	NO CUENTA CON LA INFORMACIÓN
30.	¿Se han analizado los datos en función de los objetivos de comunicación, indicadores y metas a lograr?	NO CUENTA CON LA INFORMACIÓN
31.	De qué manera se han interpretado los datos y analizado los resultados obtenidos con la gestión de comunicación?	NO CUENTA CON LA INFORMACIÓN
32.	Se han evaluado los resultados obtenidos en relación con los objetivos organizacionales e indicadores seleccionados?	NO CUENTA CON LA INFORMACIÓN

DISEÑAR LOS REPORTES E INFORMES

Redacción de INFORMES FINALES (con los logros obtenidos y las recomendaciones a implementar)

33.	¿Se han elaborado informes con los logros obtenidos en relación a los objetivos propuestos, empleando para ello los indicadores y metas establecidas?	NO CUENTA CON LA INFORMACIÓN
34.	Se han propuesto recomendaciones de mejora de modo tal que puedan ser tomados como objetivos de comunicación para futuras planificaciones?	NO CUENTA CON LA INFORMACIÓN

Presentación de resultados finales (Alta Dirección, Públicos implicados, públicos internos)

35.	¿Realizaron reportes sobre los resultados?	NO CUENTA CON LA INFORMACIÓN
36.	¿A quién se los presentarán?	NO CUENTA CON LA INFORMACIÓN

4.2 Análisis de resultados

De la entrevista realizada a la empresa estudiada **COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 29 DE OCTUBRE**, se puede presentar el siguiente análisis:

El departamento de comunicación fue creado a finales del año 2013 por lo tanto se puede apreciar que no cuenta con toda la experiencia y presenta algunas falencias en cuanto al Sistema de Medición y Evaluación de Comunicación Estratégica.

La gestión de comunicación no ocupa un espacio en los ejes estratégicos de la organización; así como, el personal no cuenta con toda la información de los procesos organizacionales de control de gestión.

El departamento de comunicaciones está encargado del proceso de comunicación, la misma que presenta una serie de funciones las mismas que son: procesar, adaptar, canalizar y difundir la información a través de la planificación. El objetivo general del departamento es fortalecer las comunicaciones internas generando responsabilidad y compromiso en todas las áreas.

FASE ESTRATÉGICA

DETERMINACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIÓN

Perfil de gestión organizacional

No.	APLICACIÓN	RESPUESTA
1	¿Qué características tiene la organización en cuanto a su actividad, sector, misión, visión, valores?	<p>Actividad: Actividades de Intermediación Monetaria realizada por Cooperativas</p> <p>Misión: Somos una cooperativa de ahorro y crédito con cobertura nacional, que ofrece productos y servicios financieros de calidad a sus socios y clientes, con transparencia, seguridad y responsabilidad social.</p> <p>Visión: Ser la Cooperativa líder del país en intermediación financiera y atención al cliente con personal amable, competente y comprometido, procesos ágiles y eficientes; nuevas tecnologías y con enfoque en la responsabilidad social.</p> <p>Valores: Actuamos con ética, compromiso, amabilidad, lealtad y respeto.</p>
2	¿Qué modelo o perfil gerencial tiene?	<p>Sobre el perfil gerencial que se impulsa en la Institución es el del Gerente y el concepto de Transdisciplinariedad. Modelo que exige que el análisis crítico y las posibles soluciones necesiten de la intención y compromiso de los líderes para con la producción del conocimiento, que en la actualidad viene a ser un factor trascendental para alcanzar el éxito, ya que a través de conocimientos de sus miembros se pueden lograr niveles de competitividad óptimos</p>

		El Gerente debe ser agente de cambio y gestor de desarrollo social, su acción debe generar satisfacciones a empleados, inversionistas, socios y sociedad en general. Debe estar preparado para el constante crecimiento personal y profesional, con el objeto de enriquecer el proceso de liderazgo y desarrollo de la dirección del equipo de trabajo. Le corresponde ser un Profesional con visión holística y pensamiento sistémico que integre la comprensión de la filosofía gerencial moderna y su aplicación práctica, orientada al mejoramiento de la calidad humana, laboral, comunicacional, espiritual y productiva de las organizaciones.
3	¿El responsable de comunicación tiene una posición directiva o gerencial?	No

Procedimientos organizacionales

4.	¿Existen procedimientos organizacionales de control de gestión en la organización?	La gestión de control interna de la comunicación de la Cooperativa, se sustenta en: hechos, novedades, aciertos generados previo análisis de las instancias jerárquicas, a través de canales formales de la Institución. La gestión de control externo de la imagen de la Cooperativa en los medios de comunicación, se realiza a través de los medios impresos sobre noticias, editoriales, artículos, etc., relacionados con los temas financieros, de acuerdo al giro de negocio de la Institución.
5.	¿Se emplean? ¿Con qué rigurosidad, periodicidad?	La gestión de control interno de la comunicación se filtra diariamente a través de canales únicamente formales. La gestión de control externo de imagen se realiza de forma diaria y permanente.
6.	¿La gestión de comunicación está sometida a dichos procedimientos?	La gestión de comunicación interna y externa está sometida a la transparencia de la información.

SELECCIÓN DE OBJETIVOS

ORGANIZACIONALES

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

7.	¿Los objetivos estratégicos de la organización se tienen en cuenta para llevar adelante la gestión de comunicación?	Si
8.	¿La gestión de comunicación está relacionada con el modelo de gestión, de liderazgo y la cultura de la organización?	Si
9.	Existe un plan estratégico de comunicación que tenga relación directa con el plan estratégico de la organización?	Si
10.	¿Existen planes operativos de comunicación estén en relación directa con los planes operativos de la organización?	Si

Indicadores de resultado establecidos para esos objetivos

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

DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS

DE COMUNICACIÓN

Objetivos de resultado previstos para la acción de comunicación (OUTCOMES)

12.	¿Cuáles son los objetivos de comunicación?	<p>Objetivo General:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer las comunicaciones internas generando responsabilidad y compromiso entre todas las áreas. <p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Respecto al proyecto compartido; - Fomentar una cultura participativa; - Equilibrar la comunicación descendente, ascendente y horizontal, para que haya coherencia y cohesión en los mensajes; - Generar canales internos formales de información seguros y efectivos, que faciliten el desarrollo, la coordinación y el cumplimiento formal de tareas que beneficien a la Cooperativa y, que reduzcan la aparición de canales informales, como el rumor en aras de mejorar el clima organizacional y el ambiente laboral; - Fomentar el uso de los medios de comunicación internos existentes, involucrando al personal activamente en el diseño de forma y contenidos de cada uno de ellos; - Informar de forma clara, precisa y oportuna con el fin de disminuir la práctica del rumor; - Promover una cultura empresarial que fomente el sentido de pertenencia en los empleados de la organización, adoptando y apropiándose de los valores organizacionales (misión y visión), mensajes institucionales y, todo tipo de información acerca de la empresa.
13.	¿Realizaron algún estudio previo para definir que los objetivos de comunicación responden a las necesidades de la organización?	Si, el ambiente micro y macro de la institución.
14.	Existe correlación directa entre los objetivos de comunicación (resultado) y los objetivos de la organización?	Si

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

15.	¿Las estrategias, programas y/o campañas diseñadas para cumplir con los objetivos de comunicación, ¿se han definido con objetivos (de producción) que verifican de manera continua su cumplimiento?	NO CUENTA CON LA INFORMACION
16.	El área de comunicación ha participado en el diseño y propuesta	NO CUENTA CON LA INFORMACION

	de los objetivos de producción?	
--	---------------------------------	--

La empresa está centrada en la información escrita y virtual. En el caso del medio escrito generan la emisión de revistas bimestrales donde dan a conocer las opiniones de sus clientes, casos donde generan trabajo con sus microcréditos, créditos de consumo, etc., noticias con respecto al crecimiento de la Institución, participación de sus empleados en actividades internas lo que permite generar sentido de pertenencia en el personal, estrategia que reconoce conseguir objetivos institucionales. En el caso de los medios virtuales la Empresa ha creado páginas donde se puede compartir la información institucional sus productos y la pronunciación de sus clientes, esta herramienta es la más actual de nuestros tiempos ya que la mayoría de las personas cuenta con una computadora y acceso al internet.

FASE TÁCTICA

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

Catálogo de definiciones de las variables previstas en los objetivos que se van a evaluar (características, aspectos, atributos susceptibles de ser modificados)

17.	Las acciones de comunicación has sido determinadas a partir de las variables propuestas en los objetivos?	Si
18.	Existe claridad conceptual sobre las variables de comunicación sobre las cuales se pretende gestionar?	Si

DETERMINAR LAS DIMENSIONES E INDICADORES A MEDIR OBJETIVOS DE RESULTADO

Operacionalización a medir en dimensiones, indicadores observables

19.	¿Se han determinado indicadores observables en la realidad que permitan verificar el cambio en la variable de comunicación sobre la cual se gestiona?	NO CUENTA CON LA INFORMACIÓN
20.	Los indicadores permiten medir resultados una vez cumplimentada la acción de comunicación propuesta para cada objetivo de comunicación?	NO CUENTA CON LA INFORMACIÓN

FASE OPERATIVA

ESTABLECER LOS NIVELES Y DISPOSITIVOS DE MEDICIÓN

Determinar estado actual de cumplimiento de los objetivos propuestos

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

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

22.	¿Se plantearon escalas para graduar la variación y agrupar las mediciones?	NO CUENTA CON LA INFORMACIÓN
23.	¿Se tiene claridad respecto de las diferencias que existen entre el diagnóstico inicial y las metas que se pretenden alcanzar?	Si
24.	Se han especificado los GAPS existentes entre la situación inicial y el indicador de cumplimiento propuesto para el objetivo?	NO CUENTA CON LA INFORMACIÓN

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

25.	¿Cómo se midieron los cambios en las variables gestionadas?	NO CUENTA CON LA INFORMACIÓN
26.	¿Qué instrumentos se emplearon para medir la variación y los resultados alcanzados para cada objetivo de comunicación?	<input type="checkbox"/> Visitas agencias <input type="checkbox"/> Resultados de impacto de redes sociales

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

27.	¿Existe un procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición?	NO CUENTA CON LA INFORMACIÓN
28.	Se han tenido en cuenta, al momento de ejecutar el plan de comunicación, instancias y procedimientos para medir los resultados durante y finalizada la acción?	NO CUENTA CON LA INFORMACIÓN

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS. ELABORACIÓN DE ÍNDICES

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

29.	¿Se han procesado los datos obtenidos de las mediciones?	NO CUENTA CON LA INFORMACIÓN
30.	¿Se han analizado los datos en función de los objetivos de comunicación, indicadores y metas a lograr?	NO CUENTA CON LA INFORMACIÓN
31.	De qué manera se han interpretado los datos y analizado los resultados obtenidos con la gestión de comunicación?	NO CUENTA CON LA INFORMACIÓN
32.	Se han evaluado los resultados obtenidos en relación con los objetivos organizacionales e indicadores seleccionados?	NO CUENTA CON LA INFORMACIÓN

DISEÑAR LOS REPORTES E INFORMES

Redacción de INFORMES FINALES (con los logros obtenidos y las recomendaciones a implementar)

33.	¿Se han elaborado informes con los logros obtenidos en relación a los objetivos propuestos, empleando para ello los indicadores y metas establecidas?	NO CUENTA CON LA INFORMACIÓN
34.	Se han propuesto recomendaciones de mejora de modo tal que puedan ser tomados como objetivos de comunicación para futuras planificaciones?	NO CUENTA CON LA INFORMACIÓN

Presentación de resultados finales (Alta Dirección, Públicos implicados, públicos internos)

35.	¿Realizaron reportes sobre los resultados?	NO CUENTA CON LA INFORMACIÓN
36.	¿A quién se los presentarán?	NO CUENTA CON LA INFORMACIÓN

De acuerdo a la entrevista realizada se desprende que el departamento de comunicación tiene falencias en la fase táctica y operativa, ya que ejecutan un plan de comunicación pero el momento de medir resultados, diseñar y emitir reportes e informes no lo culminan; por lo tanto, no tienen información certera de si están atrayendo a más clientes, mantienen a los conseguidos o los están perdiendo.

CONCLUSIONES

Se emiten las conclusiones que a continuación se detallan una vez estudiado el modelo integral de medición y evaluación en comunicación estratégica “Communication Management Bridge”.

Es necesario recalcar que la Cooperativa 29 de Octubre creó el departamento de Relaciones Públicas y Comunicación a finales del año 2013, por lo tanto en este corto tiempo ha resultado bastante productivo, ya que ha fortalecido la comunicación interna

La persona encargada del departamento de Relaciones Públicas es la Ing. Alexandra Guerrero

- En la fase estratégica la organización cuenta con una gestión de comunicación interna bastante organizada y planificada ya que su personal ha generado responsabilidad y compromiso con los objetivos trazados, ha fomentado el uso de canales acordes al avance tecnológico y se encuentran en constante interacción entre sí.
- Las falencias se las encuentra en la comunicación externa debido a que llevan a cabo proyectos como por ejemplo lanzar al mercado la Revista Enlace, la misma que es distribuida únicamente a los clientes que visitan la matriz y las sucursales; una vez, que se pone en marcha este proyecto no se evalúa si ésta tuvo acogida por parte de los clientes, si atrajo nuevos clientes o mantuvo los ya conocidos.

Crearon una página de Facebook en donde se promocionan sus servicios, pero no se muestra respuesta a los comentarios, consultas o dudas que muestran los clientes o personas interesadas.

- La gestión de comunicación externa no ocupa un espacio en los ejes estratégicos de la organización; así como, el personal no cuenta con toda la información de los procesos organizacionales de control de gestión.
- En la fase táctica se puede apreciar que a pesar de tener un plan estratégico con objetivos de resultados claros y precisos no está siendo captado a su plenitud, ya que no se definen las variables previstas en los objetivos que se van a evaluar; así

como tampoco se determina las dimensiones e indicadores a medir en los objetivos de resultados.

- La fase operativa no establece claramente los niveles y dispositivos de medición y estos no permiten diseñar y presentar los reportes finales para con ellos conocer cuáles fueron los logros obtenidos, que implementar, que cambios realizar.

RECOMENDACIONES

Es necesario tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Fortalecer la estrategia de comunicación interna y no descuidarla, ya que esta es organizada y cumple con los objetivos internos, interactuar y crear buenas relaciones entre empleados y empleados directivos.
- Concentrar su atención y establecer las dimensiones e indicadores a medir en los objetivos de resultados, para con esta información poder dar paso a la fase operativa.
- Mantener capacitado al personal del departamento de Relaciones Públicas y hacer evaluaciones periódicas para conocer las falencias y trabajar en las mismas.
- Realizar un seguimiento a la fase táctica y operativa, ya que estas permiten medir el cumplimiento del principal objetivo. En este caso al lanzar al mercado un proyecto definir y elaborar dispositivos de medición al objetivo propuesto, analizar el impacto, la participación que tuvo este con el mundo exterior.
- Una vez conseguida la medición realizar tabulaciones y sistematización de los resultados obtenidos, para al final diseñar y emitir informes en los cuales se incluya los logros obtenidos y presentar los resultados finales a la Dirección, público interno y otros implicados para conocer sus comentarios.

BIBLIOGRAFÍA

- ALBRECHT, K. (1996). *La misión de la empresa*. Barcelona: PAIDÓS IBÉRICA.
- ÁLVAREZ NOBELL, A. (2011). Medición y Evaluación en Comunicación. En *Colección "Estudios en Relaciones Públicas y Comunicación"* (pág. 116). Málaga: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP).
- Álvarez Nobell, A. (s.f.). *Revistalatinacs*. Recuperado el 10 de 01 de 2015, de http://www.revistalatinacs.org/13SLCS/2013_actas/131_Nobell.pdf
- ARNOLD, M. (1998). Introducción a los conceptos básicos de la Teoría General de Sistemas. *Revista de Epistemología de Ciencias sociales No. 3 Departamento de Antropología Universidad de Chile*.
- BERNAYS, E. (1956-1986). *Los Años últimos: radiografía de las relaciones públicas*. Barcelona: PPU. Promociones y Publicaciones Universitarias.
- CASTILLO, E. (2010). Introducción a las Relaciones Públicas. *Instituto de Investigación en Relaciones Públicas, España*.
- COOPERATIVA 29 DE OCTUBRE. (6 de Diciembre de 2014). *COOPERATIVA 29 DE OCTUBRE*. Obtenido de www.29deoctubre.fin.ec/la_cooperativa/info/resena_historica
- FITA TRIAS, J. (1999). *Comunicación en programas de crisis*. Barcelona: Gestión 2000.
- GARCÍA JIMÉNEZ, J. (1998). *La Comunicación Interna*. Madrid: Díaz de Santos.
- GOLDHABER, G. M. (1986). *Comunicación Organizacional*. Diana.
- GRUNIG, J y HUNT, T. (2000). *Dirección de Relaciones Públicas*. Madrid: Adaptada por Jordi Xifra.
- HAMMER, C. (1998). *Estrategias del Kaizen*.
- IRAZU, P. (2002). *5 MARZO / 20 ABRIL 2002*. Madrid: Galería Soledad Lorenzo.
- JENSEN, K. y JANKOWSKI N. (1993). *Metodologías cualitativas de investigación en comunicación de masas*. Barcelona: Bosch.
- KAUFMANN, A. (1993). *El poder de las organizaciones*. Alcalá: Esic.
- LIBAERT, T. (2005). *El Plan de comunicación organizacional*. México: Limusa.
- LINDENMANN, W. (2003). *Guideliness and Standards for Measuring and Evaluating PR Effectiveness*. Gainesville (FL): Institute for Public Relations Research, University of Florida.
- MARIN A., L. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosh.
- MARSTON, J. (1988). *Relaciones Públicas Modernas*. México D.F.: McGraw-Hill.

- MARTIN MARTIN, F. (1995). *Comunicación en Empresas e Instituciones*. Salamanca: Universidad de Salamanca.
- MARX , C. Y. (1973). LA IDEOLOGÍA ALEMANA. En *LA IDEOLOGÍA ALEMANA*. Moscú: Editorial Progreso.
- NOGUERO I GRAU, A. (2000). *La función social de las Relaciones Públicas*. Barcelona: FUERP.
- Ocampo Villegas, M. C. (2007). *Comunicación empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial* . Bogotá: ECOE.
- RITTER, M. (2008). *Cultura Organizacional*. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.
- ROBINSON, E. (1969). *Public relations and survey research: achieving organizational goals in a communication contex*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- SALGUEIRO, A. (1997). *Planificación*. Quito: Gráficas Luz.
- SEITEL, F. (2002). *Teoría y práctica de las relaciones públicas*. Madrid: Prentice Hall,.
- TRELLES RODRÍGUEZ, I. (2001). *Comunicación Organizacional*. Habana: Félix Varona.
- VARONA MADRID, F. (1995). *Las auditorías de la Comunicación Organizacional desde una perspectiva estadounidense*. San José: Department of Communication Studies.
- WILCOX, D.L.y CAMERON, G.T. (1989). *Public Relations Strategies and Tactics*. New York: Harper en Row Pub.
- XIFRA, J. (2005). *Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. España: Paidó.

ANEXOS