



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

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

**Planificación estratégica en comunicación - caso de estudio empresa
Unilever Andina Ecuador S.A.**

TRABAJO DE TITULACIÓN

AUTORA: Fernández Aguirre, Janina Maricel

Directora de tesis: Sáez Pezo, Loreto Isadora, MGS.

CENTRO UNIVERSITARIO ZARUMA

2016

APROBACIÓN DE LA DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magíster

Loreto Isadora Sáez Pezo

DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Loja.

De mi consideración:

Que el presente trabajo de titulación: realizado por Fernández Aguirre Janina Maricel, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, febrero de 2016

f.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Fernández Aguirre Janina Maricel declaro ser autora del presente trabajo de fin de titulación: Planificación estratégica en comunicación - caso de estudio empresa Unilever Andina Ecuador S.A., siendo Directora la Mgs. Loreto Isadora Sáez Pezo; 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. 88 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".

.....

Fernández Aguirre Janina Maricel
C.I. 0703916866

DEDICATORIA

Esta investigación, que es fruto de mi esfuerzo, la dedico a Dios por ser mi compañero fiel, mi amigo y guía espiritual para ayudarme a alcanzar una de mis tantas metas en la vida y que con dedicación he podido lograr

También la dedico con mucho amor a mi hija Camila quien ha sido el pilar fundamental que me impulsó a alcanzar con la concreción de este estudio, el tan anhelado título profesional; con mucho cariño a mis padres, hermanos y a mi esposo Juan Pablo que con su apoyo incondicional siempre me han incentivado a prepararme para los nuevos retos que tiene la vida, y me han hecho ver a cada oportunidad como un nuevo desafío, más no como un obstáculo y así ver culminada mi carrera profesional.

Janina Maricel.

AGRADECIMIENTO

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

Al señor Gerente y personal de la empresa Unilever Andina Ecuador S.A. de la ciudad de Guayaquil, por su gentil colaboración al proporcionar toda información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación.

De manera especial, mi sincero agradecimiento a la MGS. Loreto Isadora Sáez Pezo por haber guiado y orientado acertadamente mi práctica profesional.

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

Janina Maricel.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	i
CARÁTULA	ii
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN	iii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE DE CONTENIDOS	1
RESUMEN	2
ABSTRACT	3
INTRODUCCIÓN	
CAPÍTULO I	5
MARCO INSTITUCIONAL	5
1.1 Reseña histórica	6
1.1.1 Información general.	7
1.1.2 Localización.	8
1.2 Descripción de la actividad.	9
1.2.1 Línea de productos.	9
1.3 Datos principales.	10
1.3.1 Misión y principios corporativos.	10
1.3.2 Visión	10
1.3.3 Valores y principios fundamentales.	11
1.3.4 Objetivos estratégicos.	12
1.3.5 Organigrama funcional de la empresa UNILEVER.	12
1.3.6 Identidad visual de la empresa.	13
1.3.7 Instituciones con las que se relaciona (mapa de públicos).	14
1.3.8 Unilever, marcas e íconos.	14
1.4 Campaña: Productos en promoción.	17
1.4.1 Nombre de la promoción.	17
1.4.2 Resumen de la inversión.	18
1.4.3 Publicidad televisión.	19
1.4.4 Publicidad radio.	21
1.4.5 Publicidad prensa.	21
1.4.6 Boceto.	22
1.4.7 Material pop.	22

CAPÍTULO II	23
MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL	23
2.1 La comunicación en las organizaciones y sus públicos.	24
2.2 Las organizaciones como sistemas orientados a objetivos.	24
2.3 Los comportamientos organizativos y la comunicación.	25
2.4 El enfoque sistémico y los modelos de relaciones públicas (función directiva).	28
2.5 La planificación estratégica en comunicación: el modelo RACE.	32
2.5.1 La función de evaluación en planificación estratégica en comunicación.	39
2.6 Medición y evaluación en comunicación estratégica.	40
2.7 La función de evaluación en planificación estratégica en comunicación.	41
2.8 Medición y evaluación.	42
2.8.1 Métodos de medición y evaluación.	42
2.9 El Modelo Communication Managemet Bridge.	43
2.9.1 Supuestos teóricos y metodológicos.	44
2.9.2 Fases y actividades del método.	45
CAPÍTULO III	48
MARCO METODOLÓGICO	48
3.1 Diseño de la investigación.	49
3.2 Variables de estudio.	49
3.3 Unidades de análisis y temporalidad.	49
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.	49
3.5 Fase Estratégica.	51
3.5.1 Modelo de gestión organizacional.	51
3.5.2 Objetivos organizacionales.	53
3.5.3 Objetivos de la comunicación.	54
3.5.4 Variables de interés a evaluar de los objetivos de resultados.	56
3.5.5 Dimensiones e indicadores a medir de los objetivos de resultados.	57
3.5.6 Niveles y dispositivos de medición.	58
3.5.7 Tratamiento de resultados.	60
3.5.8 Reportes e informes.	61
3.5.9 Observación.	62

CAPÍTULO IV	64
APLICACIÓN DEL MODELO DE COMUNICACIÓN MANAGEMENT BRIDGE.	64
4.1 Aplicación modelo Management Bridge, caso de estudio Empresa Unilever Andina Ecuador S.A.	65
4.2 Interpretación.	70
CONCLUSIONES	72
RECOMENDACIONES	73
BIBLIOGRAFÍA	74
ANEXOS	77

RESUMEN

Este trabajo investigativo de Planificación estratégica en comunicación - caso de estudio empresa Unilever Andina Ecuador S.A. de la ciudad de Guayaquil, trata de la aplicación del modelo de evaluación "Communication Management Bridge", cuyos resultados fueron que la gestión de comunicación cumple un rol importante en las actividades organizacionales de la corporación.

Se inició la investigación con un estudio bibliográfico para redactar el fundamento teórico conceptual, que permitió un conocimiento global del tema. La metodología se orientó en el paradigma cualitativo, con un enfoque exploratorio y descriptivo correlativo, que incluye técnicas de análisis documental; entrevistas semi-estructuradas y observación directa. Se utilizó la metodología de estudio de caso donde se analizaron las variables determinadas en base al modelo de evaluación escogido.

Los resultados obtenidos en la investigación de campo, se presentan a través de tablas estadísticas con las conclusiones, y las recomendaciones, con las sugerencias respectivas, lo cual será puesto a consideración de los directivos de Unilever para su aplicación.

PALABRAS CLAVES: Planificación, comunicación; gestión.

ABSTRACT

This investigative work of strategic planning in communication. Case study company Unilever Andina Ecuador S.A. of the city of Guayaquil, treats of the application of the assessment model "Communication Management Bridge", whose results were that communication management fulfills an important role in the organizational activities of the Corporation.

Began with a literature review research to draft the conceptual theoretical basis, allowing a global knowledge of the subject. The methodology focused on the qualitative paradigm, with a correlative exploratory and descriptive approach, which includes documentary analysis techniques; semi-structured interviews and direct observation. We used the methodology of case study where variables determined based on the chosen model of evaluation were analyzed.

The results of field research, are presented through statistical tables with conclusions and recommendations, with the respective suggestions, which will be put to the directors of Unilever for its application for consideration.

KEYWORDS: Strategic, communication, management.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo cuyo tema es “Planificación estratégica en comunicación”, resulta de interés para Unilever Andina Ecuador S.A., empresa de bienes de consumo, con sede en la ciudad de Guayaquil, provincia del Guayas, porque lo que se pretende es lograr una comunicación estratégica eficaz, tomando en cuenta sus fortalezas y debilidades del ambiente interno de la organización, sobre todo determinar qué es capaz de hacer con los medios y recursos disponibles, así como los elementos de la estructura interna que podrían mostrarse inadecuados o insuficientes a la hora de una mayor exigencia por parte del público externo en cuestión.

El estudio se realizará en la empresa Unilever Andina Ecuador S.A., investigando preliminarmente su estado actual (marco institucional) para luego seleccionar el programa más importante en comunicación desarrollado durante el 2014, sobre el cual se llevará a cabo el diagnóstico y la propuesta de mejora en caso de ser factible.

El objetivo general del trabajo es:

Demostrar a través del estudio de caso de Unilever., que la planificación estratégica en comunicación, durante el año 2014, incluida la función de medición y evaluación de resultados, permiten determinar el aporte de la gestión de comunicación a los objetivos de esta organización.

A su vez, guiaron la investigación los siguientes objetivos específicos:

- Realizar una aproximación a la realidad de la empresa Unilever.
Analizar, mediante la aplicación del modelo de medición y evaluación en comunicación estratégica “Communication Management Bridge” al programa de promoción: “Cocina y gana con Bonella” realizado por la empresa.
- Aportar mejoras para la planificación estratégica en la organización, con especial énfasis en la función de evaluación.

Para la ejecución de esta investigación se contó con el apoyo de los directivos y personal de Unilever, quienes facilitaron la información necesaria para elaborar el marco institucional, mismo que sirvió como referente para el desarrollo del proceso investigativo.

El trabajo está estructurado por cuatro capítulos:

En el primer capítulo se describe el marco institucional de la empresa, señalando los aspectos generales de la organización a través de una descripción detallada y sistematizada de la misma, el contexto y/o sector al que pertenece.

El segundo capítulo contiene el marco teórico conceptual, sobre el que descansa el trabajo investigativo. Dentro del campo conceptual están todas las definiciones de los términos más sobresalientes de las variables en estudio, lo que ampliará la perspectiva del lector referente al tema propuesto, y que sirvieron para realizar el trabajo de campo, el análisis y la interpretación de resultados.

En el tercer capítulo se encuentra el marco donde se desarrollará el modelo de evaluación Management Bridge

En el cuarto capítulo se presenta el desarrollo del trabajo; se analizarán e interpretarán los datos obtenidos de la investigación.

Finalmente, en base a los resultados obtenidos se presentan las conclusiones y recomendaciones que aportan soluciones o mejoras a la problemática definida en la etapa de investigación.

CAPÍTULO I
MARCO INSTITUCIONAL

1.1. Reseña histórica.

Al revisar la historia de la empresa, encontramos que existen diferentes periodos en donde la empresa genera crecimiento y expansión; inició sus actividades en la ciudad de Guayaquil en el año 1911, y es aquí donde surge la primera instalación industrial de esta clase en nuestro país bajo el nombre comercial de Jabonería Nacional, esta empresa, fabricaba originalmente velas y jabones de lavar, pero con el paso del tiempo, lanzó al mercado el primer jabón de tocador con el nombre de jabón de rosas, el primer detergente en polvo con la marca Deja.

En el año 1941, la fábrica de aceites, La Favorita S.A. se estableció en nuestro país para producir aceites y grasas comestibles, el aceite que llevaba el mismo nombre de esta gran fábrica es el líder del mercado. El 3 de febrero de 1999, jabonería nacional se convirtió en corporación, gracias a la fusión de las compañías Mega marcas, Jabonería Nacional, La Favorita, Termoplast e Inmobiliaria Faristol.

El 29 de septiembre del 2000, Unilever Andina Ecuador nació en el país al comprar la Corporación Jabonería Nacional. Desde marzo del 2003, la oficina matriz de Unilever está ubicada vía a Daule – Km. 25. En este punto de la historia, inicia una nueva etapa con objetivos ambiciosos, en donde se comienza a consolidar en el mercado ecuatoriano, apuntalando a fortalecer marcas tales como Deja, Lux, Pingüino.



Figura No. 01: Unilever Andina Ecuador S.A.
Fuente: Empresa UNILEVER

En los últimos años la empresa comienza a experimentar crecimientos horizontales introduciendo al mercado marcas de cuidado personal como Axe, Dove, Rexona, Sedal, Pond's; y marcas de alimentos como Hellmann's y Knorr. Cada una de estas marcas mantiene estándares de calidad, y una clara estrategia de precios acorde a grupo de enfoque. En Unilever se tiene claro el objetivo de impulsar el crecimiento de marcas líderes, a través de innovaciones apasionantes, rápidas y de gran escala.

El crecimiento y la expansión de durante las últimas décadas muestran claramente que la evolución, ahora es una compañía con bases sólidas, que enfoca sus esfuerzos hacia la excelencia.

Unilever, al estar presente con productos a la venta en más de 50 países, ha logrado grandes resultados y alta participación en diferentes mercados y segmentos a los que dirigen sus productos. Muchas de sus marcas han alcanzado alto reconocimiento y liderazgo en algunos países donde están presentes. Al ser esta una corporación tan grande y diversa podemos hablar de posicionamiento en general como una de las compañías líderes mundiales de bienes de consumo de marcas de alimentos, cuidado del hogar y cuidado personal. Pero cada una de las marcas que ofrece y algunas en especial, como Axe, Sedal, Dove; y marcas de Alimentos como Hellmann's y Knorr, alcanzaron un alto reconocimiento y buen posicionamiento en varios países.

Esta empresa en Ecuador cuenta con 815 colaboradores y genera más de 150.000 plazas de trabajo indirecto, que trabajan entre 2 plantas de producción, 2 centros de distribución, 3 sucursales, 4 oficinas administrativas, y miles de puntos de venta en todo el país. En diciembre de 2012, Unilever según un estudio de la empresa MERCO y publicado en la prestigiosa revista Vistazo de junio de 2013, se colocó en el puesto No. 15 en el Ranking de reputación corporativa, subiendo 20 puestos desde diciembre de 2010; este repunte se da por el esfuerzo en sus buenas prácticas de manufactura, ambientales, clima laboral y de RSE (responsabilidad social empresarial).

1.1.1 Información general.

- Razón social: UNILEVER ANDINA ECUADOR S.A.
- Dirección: Km 25 Via Daule; ubicación: Ecuador, GUAYAS, Guayaquil.
- PBX: 04-2267294
- Página Web: <http://www.unilever-ancam.com/>
- Facebook: UnileverCareersMiddleAmericas
- Youtube:
https://www.google.com.pe/?gws_rd=ssl#q=youtube+de+unilever+guayaquil
- Twitter: <https://twitter.com/unilever>
- Wordpress: <http://blogunilever.com/>
- Correo electrónico: Mail 1: jessica.villao@unilever.com
- Mail 2: gilma.mendez@unilever.com
- Instagram: <https://instagram.com/unileverusa/>

1.1.2 Localización.

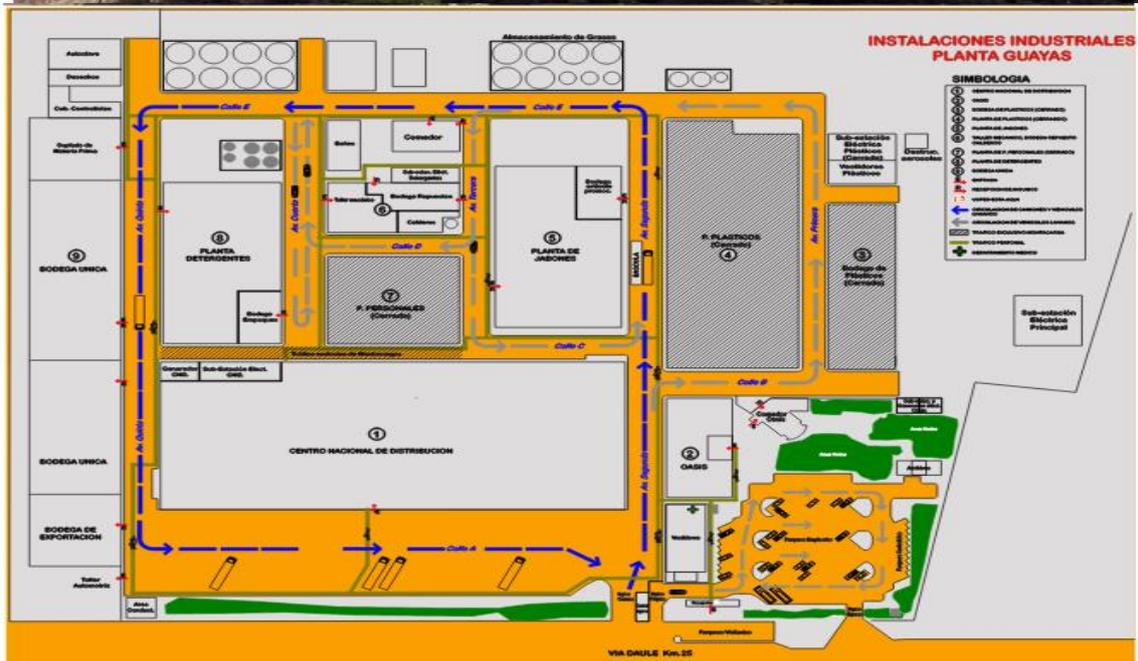
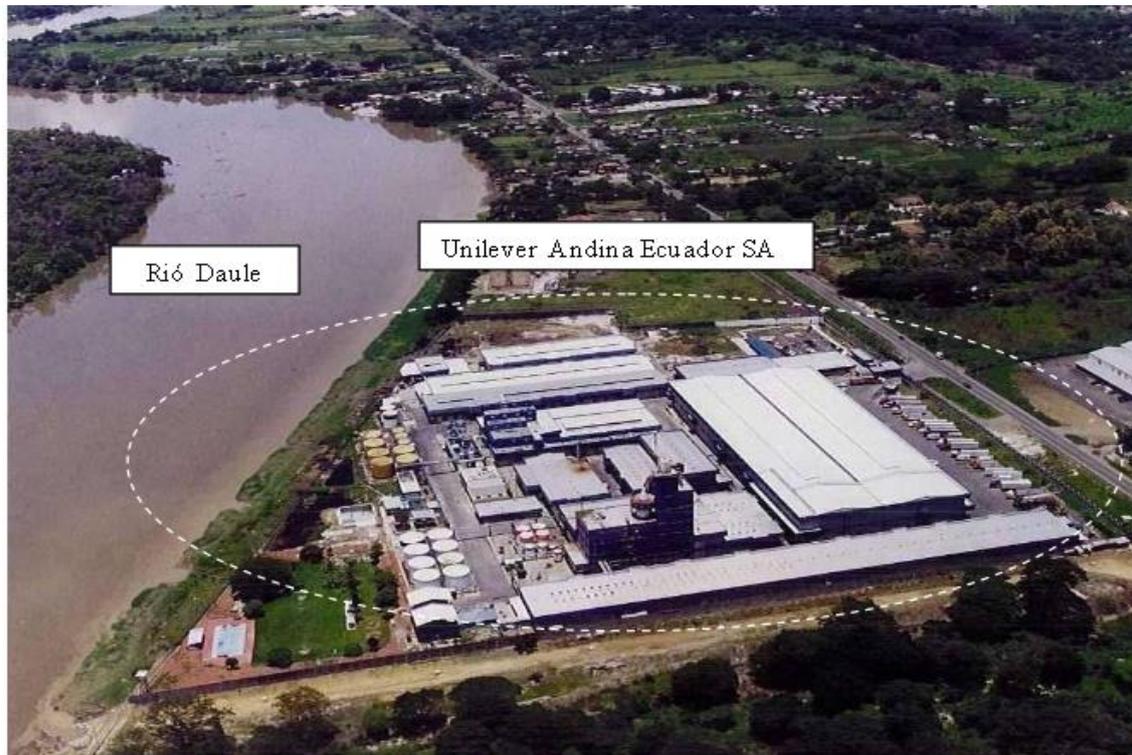


Figura No. 02: Ubicación de la empresa UNILEVER
Fuente: Empresa UNILEVER.

La planta principal de Unilever Andina S.A. se encuentra ubicada en la ciudad de Guayaquil, en la parroquia Pascuales en el km. 25 vía a Daule,

1.2 Descripción de la actividad.

La actividad principal a la que se dedica la empresa es a la comercialización de bienes de consumo. Las líneas de producción que posee son:



Figura No. 03: Actividades

Fuente: (Unilever Andina S.A, 2015)

1.2.1 Línea de productos.

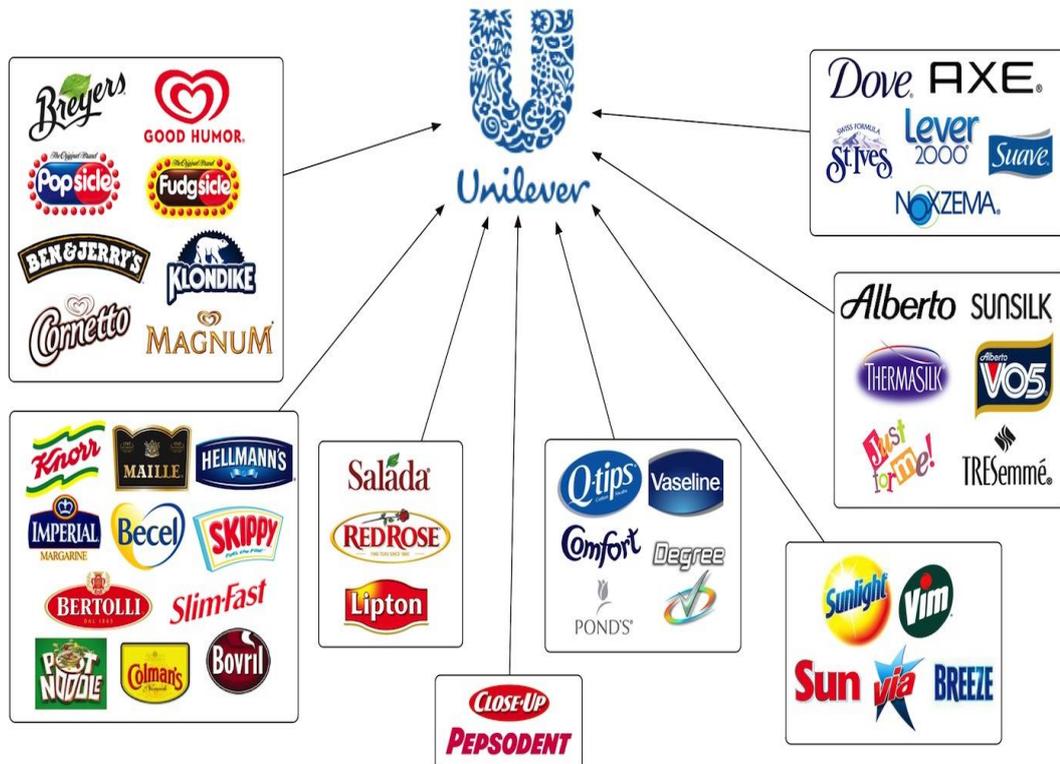


Figura No. 04: Línea de producción de Unilever Andina Ecuador S.A.

Fuente: <https://www.google.com.pe>

1.3 Datos principales.

1.3.1 Misión y principios corporativos.

“La misión de Unilever es aportar vitalidad a la vida; satisfacemos necesidades diarias de nutrición, higiene y cuidado personal con marcas que ayudan a la gente a sentirse bien, lucir bien y sacarle más provecho a la vida”.

Siempre ha estado en el centro de la responsabilidad corporativa el hecho de conducir las operaciones con integridad y respeto por las personas, organizaciones y ambientes con los que tiene contacto este negocio.

El principal objetivo es lograr un impacto positivo de muchas maneras: a través de las marcas, de las diferentes operaciones y relaciones comerciales por medio de contribuciones voluntarias y de otras maneras a través de las cuales se comprometen con la sociedad, también se comprometen a mejorar continuamente la forma de cómo manejar el impacto ambiental y trabajar hacia el objetivo a largo plazo que es desarrollar un negocio sostenible.

El propósito corporativo establece las aspiraciones al llevar adelante el negocio. Está sustentado por el Código de Principios de los Negocios que describe las normas operacionales que todos deben seguir en Unilever, dondequiera que se encuentren en el mundo; además respalda el enfoque con respecto al gobierno y responsabilidad corporativa.

Por extensión, también han introducido una guía para los proveedores, llamada el Código de Socios del Negocio; contiene diez principios que los proveedores deben seguir y que están en concordancia con el propio Código de Principios del Negocio, y con normas externas tales como ILO International Labour Standards e ISO 14001.

1.3.2 Visión

La compañía tiene como visión duplicar el tamaño del negocio reduciendo a la mitad el impacto ambiental a través del plan de vida sostenible.

Los tres pilares de la visión marcan el rumbo a largo plazo de la empresa - donde quieren ir y cómo van a llegar:

A continuación se detallan:

- Estarán siempre entre las 5 compañías más grandes de consumo en cada país en el que operan.
- A través de un equipo de clase mundial comprometido con los objetivos de negocio, su gente, las comunidades en que operan y el medio ambiente.
- La reconocida capacidad de ejecución será la que potenciará el crecimiento de sus categorías y marcas en beneficio de sus colaboradores, consumidores, clientes y accionistas.

1.3.3. Valores y principios fundamentales.

En una organización tan grande como Unilever, es vital para todos entender la forma de actuar e incorporarla a la vida laboral; los valores guían a su gente para tomar decisiones y acciones en el día a día.

Integridad

Estamos comprometidos con la integridad, ya que construye nuestra reputación, nunca la comprometemos. Esto nos guía a hacer lo correcto para el éxito a largo plazo de Unilever.

Respeto

Celebramos la diversidad y respetar a las personas por lo que son y lo que aportan, es nuestro objetivo debido a que las personas deben ser tratadas con dignidad, honestidad y equidad.

Responsabilidad

Tomamos la responsabilidad como algo personal y siempre hacemos lo que decimos que vamos a hacer, porque queremos cuidar a nuestros consumidores, clientes y empleados, así como el medio ambiente y las comunidades en las que operamos.

Innovación

El espíritu innovador nos impulsa como un negocio; nos da la pasión por ganar y para crear un futuro mejor, esto significa que siempre estamos dispuestos a tomar riesgos inteligentes.

1.3.4. Objetivos estratégicos.

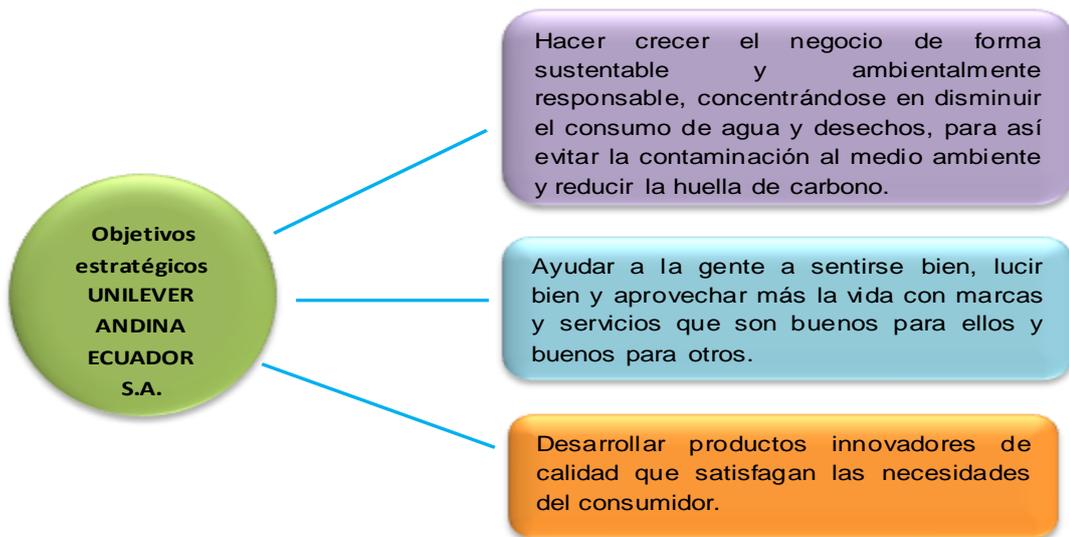


Figura No. 05: Objetivos estratégicos
Elaborado por: Janina Maricel Fernández Aguirre

1.3.5 Organigrama funcional de la empresa UNILEVER.

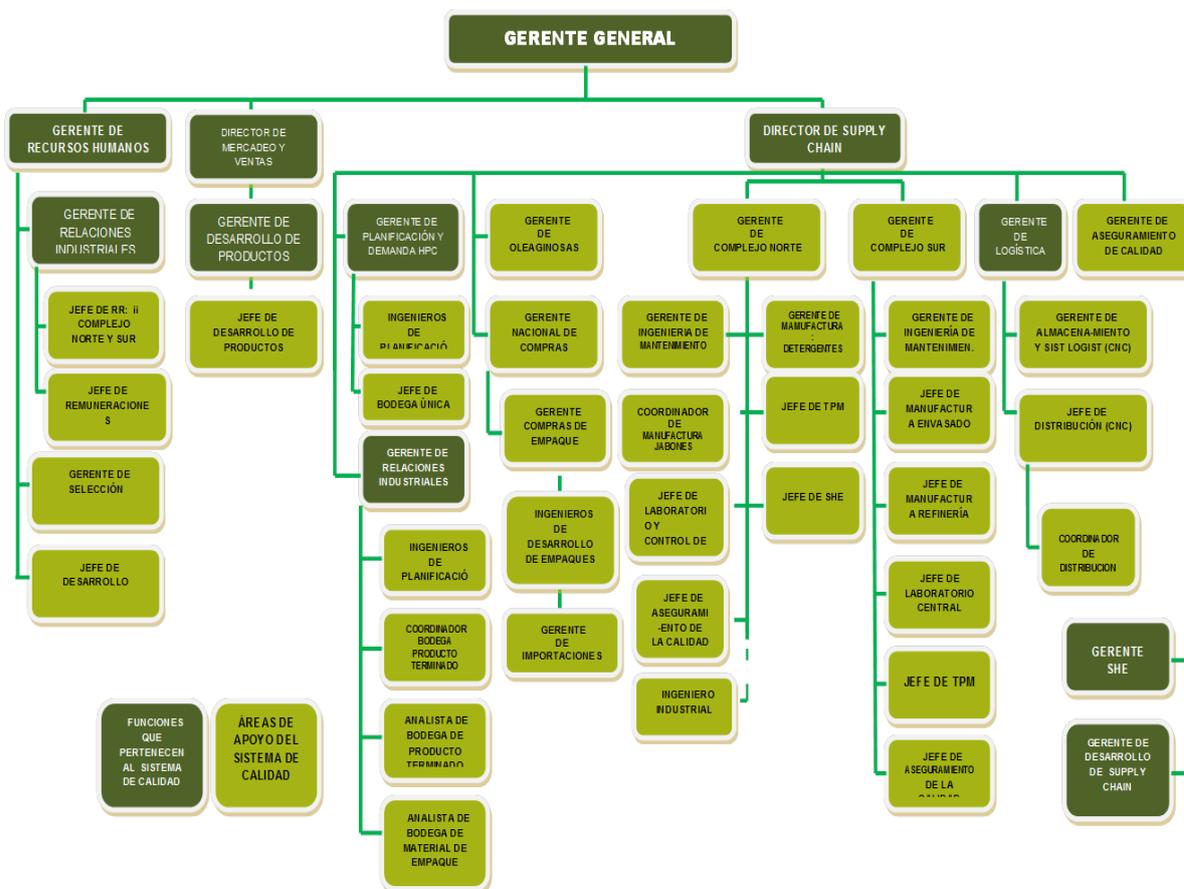


Figura No. 06: Organigrama institucional.
Fuente: Empresa Unilever

1.3.6 Identidad visual de la empresa.

Unilever maneja el siguiente logo:



Figura No. 07: Logo de la empresa
Fuente: <http://www.unilever.com.pe>

Si bien el logo de Unilever viene comunicando fortaleza y solidez a la comunidad desde su inicio con color gris en 1967 y azul en 1990, muy pronto se dieron cuenta que tendrían que desarrollar una nueva identidad visual para sostener la nueva estrategia de la marca Unilever y la misión vitalidad.



Figura No. 08: Logos de la Empresa
Fuente: <http://www.unilever.com.pe>

Una nueva identidad que claramente apoyara 'Agregar vitalidad a la vida' pero que mantuviera la fortaleza de la vieja 'U' de Unilever. Al mismo tiempo que anunciaban la nueva misión de vitalidad, también aclararon la intención de que Unilever sea más visible, colocando el nombre en todos los envases y en todos los nombres de sus compañías – con el objetivo de fortalecer el negocio y la reputación de Unilever para que se comprenda y se confíe más en la compañía y las marcas en todo el mundo.

El logo cuenta la historia de Unilever y de agregar vitalidad a la vida, lo cual está en el corazón de todo lo que hacen, reúne 25 íconos diferentes que representan a Unilever y a sus marcas.

1.3.7 Instituciones con las que se relaciona (mapa de públicos).



Figura No. 09: Mapa de públicos
Elaborado por: Janina Maricel Fernández Aguirre

1.3.6 Unilever, marcas e íconos.

Tabla 01: Íconos que representan a UNILEVER y sus marcas.

Nombre	Símbolo	Aspecto que representa Unilever.
Abeja		Representa la creación, la polinización, el trabajo duro y la biodiversidad. Las abejas simbolizan tanto los retos como las oportunidades que nos brinda el medio ambiente.
ADN		La doble hélice, la huella digital genética y el símbolo de la bio-ciencia. Es la clave de una vida saludable. El sol es el elemento más grande de la vida, el ADN el más pequeño.
Tazón		Un tazón con comida de exquisito aroma. También puede representar una comida lista, una bebida caliente o una sopa.
Congelado		La planta es un símbolo de frescura, la flor de la nieve representa el congelamiento como un símbolo de transformación.
Contenedor		Simboliza los empaques -un frasco de crema- asociado con el Cuidado Personal.

Corazón		Un símbolo del amor, el cuidado y la salud.
Especias y sabores		Representa el chili o los ingredientes frescos.
Flor		Representa la fragancia. Cuando se junta con el ícono de la mano, evoca a los humectantes y cremas.
Helado		Un gusto, el placer y la diversión. Lo que se disfruta.
Labios		Representan la belleza, verse bien y el sabor.
Líquido		Una referencia al agua limpia y a la pureza.
Mano		Un símbolo de sensibilidad, cuidado y necesidad. Representa tanto la piel como el tacto.
Ola		Simboliza la limpieza, la frescura y el vigor, ya sea en el higiene personal o como ícono del lavado de ropa (junto al ícono de ropa).
Pájaro		Un símbolo de libertad. Sugiere un alivio de las tareas diarias para sacarle más provecho a la vida.
Palmera		Un recurso natural. Produce aceite de palma así como frutas -cocos, bananas y dátiles-. También simboliza un el paraíso.
Partículas		Hacen referencia a la ciencia, a las burbujas y a las cosas efervescentes.
Cabello		Un símbolo de belleza y de verse bien. Cuando aparece junto al ícono de la flor evoca la limpieza y la fragancia. Junto al ícono de la mano sugiere suavidad.

Reciclaje		Parte de nuestro compromiso con la sustentabilidad.
Salsas o untables		Representa algo que hay que mezclar o revolver. Sugiere la mezcla de sabores que añaden gusto a las comidas.
Sol		Nuestra fuente de naturaleza primaria. La vida empieza con el sol, el mayor símbolo de vitalidad. Evoca los orígenes de Unilever en Port Sunlight y representa a muchas de nuestras marcas.
Té		Una planta o un extracto de una planta como el té. También es un símbolo de lo que se cultiva y la agricultura.
Ropa		Representa el verse bien con prendas recién lavadas.
Cuchara		Un símbolo de nutrición, sabor y cocina.
Brillo		Representa lo limpio, saludable y brillante de energía

Elaborado por: Janina Maricel Fernández Aguirre

1.4 Campaña: Productos en promoción.

El departamento de comunicación interna se encuentra ubicado dentro de la Vicepresidencia de Talento Humano; mientras que toda comunicación externa es llevada a cabo a través del área de mercadeo, que también es parte de la Vicepresidencia de Mercancías Generales.

La empresa Unilever maneja promociones corporativas para lo cual realiza agrupaciones estratégicas de los diferentes productos que mantiene en el mercado; de tal forma que en los

medios de comunicación que son los enlaces directos entre la empresa , el producto y los consumidores; se observa promociones seguidas de varios productos en los espacios de publicidad de los medios; como por ejemplo en el mes de febrero y marzo se observó la promoción de maggi para el canje de olla arrocera; margarina bonella (2 sellos de empaque) mas \$1,99 para canje de sartén antiadherente son 4 colores; estos productos con punto de canje en Servientrega a nivel nacional; entre otros.

1.4.1 Nombre de la promoción.

La presente promoción tiene el nombre de “Cocina y gana con Bonella”.

Productos en promoción.

- Mantequilla Bonella (sellos de empaque de cualquier tamaño).

Territorio y vigencia de la actividad.

La actividad se llevará a cabo a nivel nacional y estará vigente desde el día 01 de septiembre de 2014 hasta el día 31 de octubre de 2014 o hasta agotar stock.

Descripción y mecánica de la promoción.

- Para poder participar en la promoción, el consumidor final deberá reunir 2 sellos del empaque de cualquier tamaño de Bonella + \$1.99, así obtendrás tu sartén antiadherente, son 4 colores y los puedes reclamar en todos los Puntos de Servientrega a Nivel Nacional.

Medios de publicidad.

Los medios de publicidad utilizados para las campañas son: televisión, radio, prensa, redes sociales; además de vallas publicitarias de todo tamaño con material pop; además de aquellas entregadas a las tiendas de abarrotes, quioscos y supermercados.

1.4.2 Resumen de la inversión.

Tabla 2. Presupuesto e inversión.

Ref.	Descripción	Presupuesto estimado
1	Televisión nacional	\$ 120.258,50
2	Redes sociales	\$ 10.250,00
3	Radio	\$ 34.250,00
4	Prensa	\$ 20.500,00
	Subtotal inversión.....	\$ 185.258,50
	(-) Comisión agentes vendedores	\$ 18.525,85
	Subtotal	\$ 166.732,65
	IVA	\$ 20.007,92
	Total de inversión	\$ 186.740,57

Fuente: Unilever

Elaborado por: Janina Maricel Fernández Aguirre

1.4.3 Publicidad televisión.

Las campañas promocionales se transmiten a través de los principales canales de televisión como son: Ecuavisa, Telemazonas, TC televisión, RTS, Gama tv, Canal 1, en diferentes horarios.

Tabla 3: Pautas televisión nacional.

Ecuavisa		
Horario	Guayaquil	Quito
Lunes / viernes	6:17	6:33
Lunes / viernes	7:25	7:35
Lunes / viernes	8:16	8:26
Lunes / viernes	9:55	9:45
Lunes / viernes	10:27	10:07
Lunes / viernes	10:55	10:50
Lunes / viernes	11:15	11:10
Lunes / viernes	11:55	11:40
Lunes / viernes	12:25	12:05
Lunes / viernes	13:22	13:15
Lunes / viernes	16:55	16:50
Lunes / viernes	17:55	17:50
Lunes / viernes	18:30	18:25
Lunes / viernes	18:55	18:57
Lunes / viernes	19:22	19:15
Lunes / viernes	19:52	19:42
Lunes / viernes	20:28	20:18

Lunes / viernes	20:45	20:35
Lunes / viernes	21:25	21:20
Lunes / viernes	21:55	21:45
Lunes / viernes	22:16	22:26
Lunes / viernes	22:45	22:40
Lunes / viernes	23:12	23:10
Sábado y domingo	7:25	7:30
Sábado y domingo	8:26	8:30
Sábado y domingo	9:55	9:45
Sábado y domingo	10:55	10:45
Sábado y domingo	11:55	11:45
Sábado y domingo	12:25	12:35
Sábado y domingo	13:22	13:32
Sábado y domingo	16:55	16:45
Sábado y domingo	17:55	17:45
Sábado y domingo	18:55	18:45
Sábado y domingo	19:22	19:32
Sábado y domingo	20:32	20:42
Sábado y domingo	21:32	21:42
Sábado y domingo	21:55	21:45

Fuente: Departamento de comunicación

Tabla 4: Pautas televisión nacional.

Teleamazonas		
Horario	Guayaquil	Quito
Lunes / viernes	8:15	8:25
Lunes / viernes	10:22	10:05
Lunes / viernes	11:10	11:12
Lunes / viernes	11:45	11:55
Lunes / viernes	12:15	12:25
Lunes / viernes	16:55	16:50
Lunes / viernes	17:55	17:50
Lunes / viernes	18:30	18:25
Lunes / viernes	18:55	18:57
Lunes / viernes	19:52	19:42
Lunes / viernes	20:28	20:18
Lunes / viernes	21:55	21:45
Lunes / viernes	22:16	22:26
Sábado y domingo	10:50	10:40
Sábado y domingo	12:20	12:30
Sábado y domingo	13:20	13:30
Sábado y domingo	17:50	17:40
Sábado y domingo	18:50	18:40
Sábado y domingo	19:20	19:30
Sábado y domingo	20:30	20:40
Sábado y domingo	21:50	21:40

Fuente: Departamento de comunicación

Tabla 5: Pautas televisión nacional.

Gama TV

Horario	Guayaquil	Quito
Lunes / viernes	8:15	8:25
Lunes / viernes	10:22	10:05
Lunes / viernes	11:10	11:12
Lunes / viernes	12:15	12:25
Lunes / viernes	13:22	13:15
Lunes / viernes	16:55	16:50
Lunes / viernes	17:55	17:50
Lunes / viernes	18:55	18:57
Lunes / viernes	19:52	19:42
Lunes / viernes	21:25	21:20
Lunes / viernes	21:55	21:52
Lunes / viernes	22:16	22:28
Sábado y domingo	10:25	10:32
Sábado y domingo	11:25	11:42
Sábado y domingo	12:25	12:32
Sábado y domingo	13:25	13:34
Sábado y domingo	18:55	18:44
Sábado y domingo	19:25	19:33
Sábado y domingo	20:35	20:33
Sábado y domingo	21:25	20:53
Sábado y domingo	21:45	21:33

Fuente: Departamento de comunicación.

1.4.4 Publicidad radio.

Generalmente la empresa utiliza pautas en radios de Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta, Machala, Manta, Ambato, Latacunga, Tungurahua, Riobamba, entre otros; en horarios rotativos a partir de las seis de la mañana hasta las diez y ocho horas.

Tabla 6: Pautas comerciales en emisoras.

Emisoras	Horario
Quito	6 Hoo a 18: Hoo
Guayaquil	6 Hoo a 18: Hoo
Cuenca	6 Hoo a 18: Hoo
Ambato	6 Hoo a 18: Hoo
Manta	6 Hoo a 18: Hoo
Riobamba	6 Hoo a 18: Hoo
Machala	6 Hoo a 18: Hoo
Tungurahua	6 Hoo a 18: Hoo
Riobamba	6 Hoo a 18: Hoo
Latacunga	6 Hoo a 18: Hoo
Ibarra	6 Hoo a 18: Hoo

Fuente: Departamento de comunicación.

1.1.5 Publicidad prensa.

La publicidad se realiza en los principales diarios del país tales como: El Universo, Comercio, Diario La Hora, El Tiempo, entre otros.

Tabla 7: Pautas comerciales en prensa.

Ciudades	Periódicos	Nº de avisos
Quito	El Universo	1
Guayaquil	El Mercurio	1
Cuenca	El Tiempo	1
Ambato	El Heraldó	1
Riobamba	La Prensa	1
Machala	Correo	1
Latacunga	La Gaceta	1
Ibarra	Diario del Norte	1
	Otros	10
Total de avisos		18

Fuente: Departamento de comunicación.

1.4.6 Boceto.



Figura 10: Boceto de la "Promoción".

Fuente: Departamento de comunicación, Unilever, Bonella.



Figura 11: Boceto de la “Promoción”.

Fuente: Departamento de comunicación, Unilever, Bonella.

1.4.7 Material pop.

Las exhibiciones se acompañan de material vistoso que se coloca en todos los locales comerciales en donde se mostrarán los productos y se explicará a los clientes a mecánica de la promoción.

El material pop estuvo compuesto por: letreros, rompe tráfico, tótem para ser colocados en los fourways, big boy, entre otros.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL

2.1. La comunicación en las organizaciones y sus públicos.

La comunicación en las organizaciones consiste el medio común de interrelacionarse entre los miembros de la corporación con el propósito de intercambiar criterios y opiniones que conllevan a orientar el trabajo en equipo; este puede ser interno y externo. El interno facilita el desarrollo, planificación y organización del trabajo de la empresa para posteriormente expresarlo externamente; es decir al público en general que generalmente está integrada por los clientes o consumidores.

Para Goldhaber (1994; 56), la comunicación organizacional: “ocurre dentro de un sistema complejo y abierto que es influenciado por el medio ambiente e influye en él, implica mensajes, flujos, propósitos, dirección y medios empleados. La comunicación organizacional involucra actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades personales”. es el intercambio cotidiano y permanente de información dentro del marco de una organización compleja”.

De otra parte, Zelko y Dance (1965), se interesan principalmente por las “habilidades” de comunicación que se dan en los negocios y en las profesiones (dar conferencias, escuchar, entrevistar, asesorar, vender, persuadir, etc.). Perciben a la comunicación organizacional como interdependiente entre las comunicaciones internas (ascendentes, descendentes y laterales) y las comunicaciones externas (relaciones públicas, ventas y publicidad). (Goldhaber, 1984, pg. 21).

En tal virtud, en el campo organizacional, la comunicación es una serie de sistemas ordenados, previamente analizados, cuyos objetivos deberán ser: motivar al personal a ejecutar su trabajo eficazmente; evitar la desintegración o marginación obrera; estimular la cooperación y la satisfacción en el trabajo, y fomentar el pensamiento colectivo. Además debe promover el funcionamiento uniforme del proceso administrativo; ayudar a la planeación de la organización; asegurar la transmisión de conocimientos y experiencias; y permitir el intercambio de opiniones. En ese sentido, deberá generar una información confiable; crear y mantener una imagen de la organización en el exterior; utilizar canales o medios estructurados cuidadosamente, y ayudar al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

2.2 Las organizaciones como sistemas orientados a objetivos.

En la teoría de la organización, como también en la teoría social más generalmente, resulta común describir a las organizaciones como “sistemas dirigidos a objetivos”. El “paradigma

del objetivo”, como ha sido llamada esta perspectiva, parece ser “la conceptualización dominante de las organizaciones” (Georgiou, 1973, pág: 294). En verdad, la noción de organizaciones como sistemas dirigidos a objetivos parece estar tan enraizada que pocas veces se cuestiona si es realmente apropiado y útil suponer que las organizaciones tienen objetivos. Que existe tal cosa como un “objetivo organizacional” parece ser un “supuesto no cuestionado e incuestionable” (Georgiou 1973, pág: 292), y toda la atención se concentra en la cuestión de cómo pueden identificarse los objetivos organizacionales y cómo estos objetivos determinan la conducta organizacional (Perrow 1972, pág. 440; Georgiou 1973, pág. 298).

Para Fernández (1999) la Organización está compuesta de dos o más personas que: “saben que ciertos objetivos sólo se alcanzan mediante actividades de cooperación obtienen materiales, energía e información del ambiente se integran, coordinan y transforman sus actividades para transformar los recursos reintegran al ambiente los insumos procesados, como resultado de las actividades de la organización” (pág. 56).

Por lo tanto, la organización vista como sistema integra a todas sus partes, de modo que se retroalimente la estructura organizativa con la finalidad de conseguir eficiencia en el cumplimiento de sus objetivos. Todos los integrantes de la empresa deben tener bien en claro sus actividades a realizar, para que se puedan cumplir las metas en el tiempo y del modo deseado.

2.3 Los comportamientos organizativos y la comunicación.

En la actualidad vivimos en un tiempo de cambio constante, ante esto el comportamiento organizacional ayuda a los gerentes a contender en un mundo donde todo es temporal. Por si fuera poco el comportamiento organizacional brinda a los gerentes una guía de trabajo, donde se mantenga la ética como marco de referencia.

Según (Hellriegel y Slocum, 2010, pág.: 4) el Comportamiento organizacional es el estudio de los individuos y los grupos dentro del contexto de una organización y el estudio de los procesos y las practicas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y las organizaciones.

Cuando la gerencia practica el comportamiento organizacional, está tratando de desarrollar un mejor empleado, pero también contribuye a formar a una mejor persona respecto a su

desarrollo personal y satisfacción. El comportamiento organizacional se interesa por las personas y se relaciona con los actos del individuo.

Para (Amoros, 2011, pág. 103) el comportamiento organizacional constituye un campo de estudio que se encarga de estudiar el impacto que los individuos, grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de la organización, además aplica todo su conocimiento en hacer que las organizaciones trabajen de manera eficiente.

De manera específica el comportamiento organizacional centra su estudio en la búsqueda de una mejora en la productividad de las organizaciones, así como para reducir las tasas de ausentismo y de rotación de personal, además busca los medios que se requieran para incrementar la satisfacción del empleado en su trabajo.

Existen determinadas consistencias que fundamentan el comportamiento de los individuos y que puedan identificarse para luego modificarse y de esta manera reflejar las diferencias de cada persona. Otro tema que es importante se refiere al empleo de un estudio sistemático por parte del comportamiento organizacional para esta manera buscar una mejor predicción del comportamiento que se harían solo con el empleo de la intuición.

Como es lógico, la gente que labora en las organizaciones es diferente entre una y otra, por lo que se requiere observar el comportamiento organizacional desde el punto de vista de un marco de contingencia, haciendo empleo de variables situacionales para moderar las situaciones causa-efecto.

El autor (Robbins, 2010, pág. 145) define al Comportamiento Organización (que se abrevia CO) como un campo de estudio, en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficiencia de tales organizaciones.

El comportamiento organizacional es un campo de estudio. Esta declaración significa que es una especialidad delimitada y con un conjunto común de conocimientos. Estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos, y el efecto de la estructura en la conducta, con el fin de que las organizaciones funcionen mejor.

Para resumir esta definición, el comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño de la

organización. Como el comportamiento organizacional se interesa particularmente en las situaciones que atañen el empleo, no es de sorprender que se destaque el comportamiento en lo que se refiere al trabajo, puestos, ausentismo, rotación, productividad, desempeño humano y administración.

El comportamiento organizacional se basa en las contribuciones de varias disciplinas conductuales. Los campos predominantes son: psicología, sociología, psicología social y ciencia política.

En base al criterio de Slocum, Amorós y Robbins podemos afirmar que el Comportamiento Organizacional estudia tres determinantes como son: individuos, grupos, y el efecto de la estructura en la conducta, con el fin de que las organizaciones funcionen mejor. Slocum afirma que comportamiento organizacional se interesa por las personas y se relaciona con los actos del individuo. Para Amorós el comportamiento organizacional centra su estudio en la búsqueda de una mejora para la productividad de las organizaciones, así como en la reducción de las tasas de ausentismo y rotación de personal.

Según (Andrade, 2010, pág. 120) el nacimiento y consolidación de la Comunicación Organizacional durante las últimas tres décadas, como un campo de estudio y una área funcional de la empresa, es la mejor prueba de que la comunicación es de enorme importancia para las organizaciones.

Para (Castro, 2012, pág. 65) la Comunicación Organizacional es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las empresas, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega un papel primordial en el mantenimiento de la institución. Su actividad es posible gracias al intercambio de información entre los distintos niveles y posiciones del medio; entre los miembros se establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional en función de variables sociales, ello supone que cada persona realiza un rol comunicativo.

La comunicación se ha convertido en uno de los ejes centrales de las empresas, ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre actores internos y esto se refleja hacia los públicos externos; creando una imagen e identidad propia. Para ello es importante el uso de herramientas de comunicación organizacional como estrategia.

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

El enfoque sistemático es una combinación de filosofía y metodología general, engranada a una función de planeación y diseño. De acuerdo al autor Chiavenato (1999) un sistema “es un conjunto de elementos, relacionados de modo dinámico, que desarrollan una actividad para alcanzar determinado objetivo o propósito”, y el enfoque no es más que el estudio interdisciplinario del debate civil, la dialéctica parlamentaria, el dialogo, la conversación y la persuasión”. (pág.:56). En sí estudia la lógica, las reglas de inferencia y las reglas de procedimientos.

En sí se dice que todo sistema lo que necesita son recursos, material, energía, los cuales por lo general son obtenidos del medio ambiente que rodea al ser humano, y que a su vez le permitirá obtener de ellos lo que conocemos como insumos o entradas que posteriormente serán procesados o transformados de tal manera que dará como resultado salidas o recompensas a la organización.

En la obra ‘Dirección de Relaciones públicas, Grunig y Hunt (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. (pág.:38).

Estos modelos van a significar una verdadera “revolución científica en el campo de la Relaciones públicas” (Xifra, 2005, pág. 30) y son:

a) Agentes de prensa/Publicity.

En este modelo, las relaciones públicas realizan una función de propagación de la información hacia los públicos y principalmente, hacia los medios de comunicación. Para ello, se recurre a todo tipo de acciones sin importar el componente ético de la acción -como la desinformación o la manipulación, por ejemplo. La relación con los periodistas 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.

En consecuencia, el tipo de relación entre organización y públicos es de linealidad directa que va de la organización a los periodistas. Los profesionales que practican este modelo no suelen

recurrir a la investigación salvo que recopilen las salidas en los medios de comunicación o realicen un recuento para comprobar cuántas personas han asistido a un acontecimiento.

b) Información pública.

La intención de la organización es la de difundir información sin ningún tipo de persuasión, ya que lo único que pretende es realizar una función periodística al suministrar datos de la organización. Y esa información no es engañosa ni tergiversada sino plenamente informativa.

El de la Información Pública es un modelo que aparece alrededor de 1900 y permanece hasta 1920. Su génesis 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 esos excesos, surge la reacción de trabajadores que se sindicaron y de determinados periodistas que comienzan a criticar el comportamiento de los empresarios - denominados por Theodore Roosevelt, en su etapa de comisionado de policía de Nueva York, como muckrakers, que equivaldría a “aquellos que sacan trapos sucios al sol”. Para las organizaciones, la respuesta no podía seguir siendo la misma que hasta ese momento (compra de periodistas, engaños, no decir nunca la verdad) y comienza a abrir la idea de que es necesario cambiar su comportamiento hasta que sea positivo. El más claro exponente es Ivy Ledbetter Lee, que consideró al público lo suficientemente racional como para tomar la decisión correcta si se le proporciona una información completa y fidedigna. Ese postulado fue correctamente resumido por Arthur Page, relaciones públicas de AT&T (Grunig y Hunt, 2000, pág. 94):

En un país democrático, toda actividad empresarial empieza con el permiso del público y existe gracias a la aprobación del mismo, lo que se desprende de ello es que el sector empresarial debería estar alegremente deseoso de explicar al público cuáles son sus políticas, lo que está haciendo y lo que espera y confía hacer. Así, recurren al análisis de contenido para verificar lo publicado o al test de legibilidad para comprobar si la información tiene el nivel apropiado de dificultad para la audiencia que se pretende alcanzar.

Ahora bien, este modelo sigue basado en una información unidireccional, que va de la organización a sus públicos y no pretende hacer un seguimiento o una comprobación de la respuesta del receptor.

c) Asimétrico bidireccional.

En el proceso de desarrollo científico de la disciplina se comienza a estudiar cómo persuadir de la mejor manera posible. Los practicantes de este modelo recurren a la teoría de las ciencias sociales e investigan las pautas de comportamiento, valores y actitudes de los públicos con la pretensión de persuadirlos para que hagan suyos los postulados organizativos y los asuman como propios.

Si nos atenemos a una representación gráfica de ese modelo, vemos que existe una fuente que emite (organización) y un receptor (públicos), quien a su vez remite una respuesta que ayuda a la fuente a verificar el grado de éxito o de fracaso. Esa bidireccionalidad implica la necesidad de investigar, conocer qué se ha conseguido. Para Grunig y Hunt (2000, pág. 77), en el modelo asimétrico, el profesional de relaciones públicas utiliza la investigación formativa para descubrir qué es lo que el público aceptará y tolerará.

d) Simétrico bidireccional.

Las relaciones públicas tienen como función servir de mediadores entre las organizaciones y los públicos, buscando una comprensión mutua entre ambos. Los profesionales utilizan para su función teorías de la comunicación, conjuntamente con teorías y métodos de las ciencias sociales, dejando de lado instrumentos de comunicación persuasiva. Esta actividad dialógica implica la existencia de influencias recíprocas en las que tanto la organización como los públicos tienen la posibilidad y también la competencia de señalar modificaciones en el comportamiento y en la actitud del otro. Como apunta David Finn (Grunig y Hunt, 2000, pág.76):

Una de las mayores contribuciones que podemos hacer al proceso de formación de la opinión en un momento o época de crisis es ayudar a los decisores (que suelen ser nuestros clientes) a encontrar nuevas formas de pensar en cómo solucionar problemas con gente que antes no había tenido un papel en los asuntos directivos... En relaciones públicas el que sirve bien a su cliente no intentará convencer a todo el mundo de que la dirección tiene razón (lo que de todos modos es probable que no pudiera conseguir). En cambio, intentará crear las circunstancias en las que gente responsable con opiniones diferentes (incluyendo a su cliente) realicen juntos un esfuerzo serio para encontrar una solución que tome en consideración todos los factores relevantes.

En este modelo, tanto el emisor como el receptor no están establecidos apriorísticamente sino que es una función ejercida por la organización y los públicos y en la que la iniciativa puede partir de ambos, al tiempo que ambos son susceptibles de asumir esas indicaciones. Eso conlleva una interacción recíproca en la que tanto uno como otro son al mismo tiempo, emisor y receptor.

Como modelo bidireccional, la investigación es una de sus actividades esenciales a través de una investigación formativa, para conocer la manera en la que el público percibe a la organización y para determinar qué consecuencias tiene la organización para el público. A partir de esos resultados, se planifican y ejecutan las estrategias organizativas que mejor respondan a los requerimientos del público. En esa situación, Scott Cutlip, Wisconsin, y Allen Center, describen las relaciones públicas como una estrategia comunicativa conducente a crear buenas relaciones con el público y definida como una comunicación simétrica bidireccional (Grunig y Hunt, 2000, pág.103):

Arceo Vacas (2005; pág.: 105) sostiene que a esta cuatripartición de modelos debe añadirse la existencia de un quinto modelo de entendimiento, práctica y dirección de los programas de relaciones públicas o comunicación en las organizaciones o similares de todo tipo:

e) Modelo bidireccional simétrico persuasivo.

Lo que este quinto modelo hace es destacar ese mutuo entendimiento y por ello el posible cambio en ambas partes, emisor y público receptor, como una fase anterior necesaria para lograr una mayor eficacia, esto es, para alcanzar una mayor persuasión. Porque el cuarto modelo es difícil de aplicar desde la mentalidad de la comunicación persuasiva profesionalizada, es decir, desde la comunicación preparada por un emisor que, finalmente, lo que quiere es persuadir a sus públicos (aun corrigiendo eventualmente para ello la postura propia) y no sólo relacionarse bien con ellos.

Otero (2002, pág. 5) se referirá al sexto modelo de Grunig como el Simétrico de Motivación Mixta (Dozier, Grunig, Grunig, 1995). Está basado en el papel fronterizo del profesional de las Relaciones Públicas entre la organización y el público y que necesita encontrar un espacio común de entendimiento entre intereses contrapuestos. Incorpora la naturaleza contractual de esta relación; nos ofrece una dimensión conflictual poco conocida de las relaciones públicas y un horizonte de entendimiento lejos de planteamientos utópicos. (pág.:61)

Del análisis anterior, se concluye que los seis modelos son de aplicación al mundo moderno para todas las organizaciones que existen en la actualidad. La elección del modelo adecuado para determinada organización responderá a las necesidades de ésta y a los fines que persigue. De la misma forma, todos los modelos pueden utilizarse en una misma organización cuando lo que se requiere en Relaciones Públicas es afrontar situaciones a los que estos cuatro modelos se ajustan bien.

2.5 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” (pág. 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 guion y un directorio de pautas a seguir. Planificar estratégicamente es pensar y destinar el sentido común a un propósito, a una meta, a un reto.

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

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

- Planear: supone prever y decidir, así como definir objetivos y modos de acción.
- Organizar: implica definir la estructura que comprende relaciones, responsabilidades (funciones y tareas) y decisiones (autoridad).

- Dirigir: integra las actividades de selección y capacitación, comunicación, motivación (creación de incentivos), liderazgo y conformación de equipos y también resolución de conflictos.

En este sentido, Hammer (1998) 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*.

El modelo RACE.

Marston (1963) estableció un proceso de toma de decisiones estratégicas en el ámbito de las relaciones públicas en cuatro fases, a las cuales denominó con el acrónimo RACE (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, 1976, pág. 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.

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 (1969) citado por Cutlip y otros (2001, pág. 409) 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 cuente, 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 (pág. 50).

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 (1963) 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 o programas de la organización. El concepto de planificación, que en realidad es el eje básico de toda estrategia, y por ende también lo es en el terreno de las relaciones públicas, debe dar respuesta, a una serie de interrogantes (Fita, 1999, pág. 20):

- ¿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?

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, pág. 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, 2010, pág. 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, 2010, págs. 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.
- Verificar y controlar la calidad e incidencia informativa de las acciones de comunicación llevadas a cabo, seguidas de una evaluación posterior.
- 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.

Por consiguiente, toda organización deberá delimitar sus objetivos de comunicación, basados en los objetivos empresariales (corporativos), para lo cual se desarrollarán los siguientes

procesos comunicativos: 1º) una Política de Comunicación (Objetivos) y, 2º) un plan estratégico de comunicación (Método-Forma).

c) Comunicación.

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

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 (pág. 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, 1998, pág. 119).

Wilcox y otros (2000, pág. 9) define una serie de elementos claves en Relaciones Públicas a partir de un monográfico de la PRSA que nos sirven como base orientativa del conjunto de acciones de comunicación que pueden llevarse adelante:

- Asesoría en las comunicaciones del presidente/directores/consejo de administración.
- Relaciones con los medios de comunicación/Publicity.
- Relación con los trabajadores/miembros.
- Relaciones con la comunidad.
- Asuntos públicos.

- Asuntos gubernamentales/lobbying.
- Resolución y gestión de conflictos potenciales/Issues management.
- Relaciones Financieras, con inversores/accionistas.
- Relaciones Industriales.
- Desarrollo y obtención de fondos.
- Relaciones multiculturales/diversidad del lugar del trabajo.
- Acontecimientos especiales/eventos.
- Comunicaciones de Marketing/comerciales.

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, 2010, pág. 87). Un presupuesto se configurará en función de la estructura siguiente (2010, págs. 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.

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, 2000, pág. 63).

d) Evaluación.

La Evaluación es la última etapa del método RACE formulada por Marston en 1963 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, 1999, pág. 21).

En suma, la campaña de relaciones públicas presenta una serie de instrumentos de comunicación, mientras que una estrategia propone una única orientación global como solución para solventar un problema o mejorar una situación. La política de relaciones públicas, por su parte, se distingue por unos principios generales y por la ausencia de medios concretos que son exclusivos de la campaña.

2.5.1 La función de evaluación en planificación estratégica en comunicación.

La investigación publicada con respecto a la medición de la eficacia de los programas de relaciones públicas no es precisamente abundante, por lo que a continuación se realiza un análisis de esta situación que afecta a las organizaciones a nivel mundial.

La investigación de evaluación se dirige a verificar las consecuencias de la implementación de un programa y éstas suelen manifestarse de formas tan ambiguas e imprecisas que, en ocasiones, parece que no permiten su medición. Esta forma de evaluación recibe la denominación de sumativa (Scriven, 1967, págs. 39-83) y describe si un programa o plan posee unos objetivos concretos, articulados y mensurables, antes de que éste sea implementado, por lo que resulta de gran ayuda en el proceso de toma de decisiones relativos así continuar, o no, con el desarrollo del plan. Asimismo, para llevar a cabo una medición evaluativa es evidente que debe realizarse, también, una investigación previa, de modo que se disponga de un elemento en relación al cual comparar los posibles logros alcanzados en la evaluación posterior. La forma en que se alcanzan los objetivos no forma parte de la evaluación sumativa, y hay que recurrir a la *evaluación formativa*, que es aquella que proporciona información de diagnóstico acerca de la mejor estrategia a implementar en el plan o programa de Relaciones Públicas (Pavlic, 1999, págs. 84-85).

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

se ocupa exclusivamente de la emisión de mensajes que, como ya se ha manifestado, corresponde a una parte significativa de la realidad profesional actual, que equipara la función en línea a la de un gabinete de prensa centrado en el desarrollo de la “Publicity” y de la relación con los medios), son las siguientes (Martín Martín, 1998, pág. 90):

- Control y análisis (cualitativo)
- De la aplicación de los canales más adecuados.
- De las tendencias de la opinión pública y de los medios de comunicación.
- De la desaparición de los problemas de comunicación.
- Evaluación (Cuantitativa).
- Del espacio y tiempo obtenido en los medios de comunicación.
- De la audiencia obtenida en cada medio y soporte.
- Del número de veces que ha aparecido el nombre de la organización.

En efecto, y de acuerdo con la Función Directiva que están asumiendo los responsables de comunicación en las organizaciones, la función de evaluación debe acompañar a los procesos y actividades de comunicación durante toda la planificación estratégica, en relación dinámica con el acontecer de la propia actividad. No puede ser una tarea ocasional o aislada, ni mucho menos puede ser sincrónico o estático.

Si hiciésemos un parangón con los procesos de comunicación humana (Watzlawick, et al, 1981), así como en términos axiomáticos sería “imposible dejar de comunicar”, en consecuencia, resultaría “imposible dejar de evaluar”.

2.6. Medición y evaluación en comunicación estratégica.

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

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

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

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

2.7 La función de evaluación en planificación estratégica en comunicación.

Tomando como base el modelo RACE, Wilcox (2001) define a la Evaluación: “como el paso dentro del proceso de relaciones públicas que consiste en la medición de los resultados respecto de los objetivos definidos durante el proceso de planificación” (pág. 203). Para James Bissland este proceso consiste en “la valoración sistemática de un programa y sus resultados. Es un medio a disposición de los profesionales para justificar su trabajo ante sus clientes (la dirección de la organización, por caso) y a sí mismos” (Wilcox, 2001, pág. 203). Autores como Glen Broom, David Dozier o Frank Wylie (enfatan que el propósito de la evaluación debe ser “el deseo de hacerlo mejor la próxima vez. (...) Aprender de lo que hemos hecho bien, qué hemos hecho mal, cuál es el progreso conseguido y cómo mejorarlo la próxima vez” (2010, pág. 204).

De acuerdo al criterio de estos autores, el proceso de evaluación comienza con una clara y precisa definición de un conjunto de objetivos medibles, en función de los acuerdos entre el personal y la dirección de relaciones públicas de los criterios que se van a utilizar para medir el éxito de la consecución de los objetivos. Por lo tanto, no se debe esperar que el programa de comunicación haya concluido completamente para evaluarlo. La evaluación de resultados o impactos se inicia con la etapa de planificación.

2.8 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 posibles de evaluación numérica (pág. 5).

Según nos indica Alvarez (2011); al hablar de una cultura de la medición en el plano de la comunicación, según expresa Irazu hace referencia no sólo al conocimiento de las técnicas y métodos de medición existentes y a su aplicación sino, principalmente, al desarrollo de una actitud tendiente a que las decisiones estén basadas primero en hechos y en datos antes que en la intuición y la experiencia. Para Iruza (2002, pág. 6) “medir ayuda a demostrar con mayor o menor exactitud que lo que se invierte en comunicación se traduce en beneficios para la empresa”.

Por lo tanto, 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.

2.8.1 Métodos de medición y evaluación.

En lo que respecta a tipología de resultados, en la terminología anglosajona abundan las catalogaciones que nutren los modelos de evaluación analizados y los mencionamos por niveles de complejidad. Los más comunes son los output, los outtake y los outcome (Lindenmann, 2003; Likely 2003; Stacks, 2006; Paine, 2007). Respecto de los outcomes, otros autores se refieren a este tipo de resultado con el término outflow o lo diferencian de los business results. A partir de las aportaciones de estos autores, se puede considerar que:

- El output es el nivel de resultados más bajo (inmediatos y aparentes) y corresponde a los elementos que se generan para llevar a cabo un programa o una campaña de comunicación. Todo lo que se publica o es producido directamente por el equipo de relaciones públicas.
- Los outtake es un tipo de resultado intermedio y se relaciona con la determinación del nivel de recepción, comprensión, grado de retención y capacidad de reproducción. Son importantes para los responsables de comunicación estratégica, ya que nadie más en la organización se preocupa por estas medidas. Se trata de toda la producción de la comunicación y la eficacia de las medidas de distribución. También son importantes porque son los hitos que indican la posible eficacia de una campaña de comunicación a más largo plazo y porque pueden conducir a la rentabilidad, la eficiencia y, en última instancia, las medidas de productividad.
- Los outflow o business results son los resultados más importantes para que el responsable de comunicación estratégica pueda demostrar su contribución a la gestión estratégica de la misma organización. Estas son las contribuciones al proceso de gestión estratégico, incluyendo en curso las decisiones sobre la fijación de objetivos corporativos.

Los objetivos se identifican siempre como output, outtake, outcome y outflow o business results y no operan como tareas, estrategias o entregables, muy importantes para ayudar a lograr los resultados deseados, pero son simplemente los medios para un fin.

2.9. El modelo communication Managemet Bridge.

Corresponde entonces enunciar una propuesta inicial de modelo integral de gestión de la medición y evaluación en comunicación estratégica (Alvarez Nobell, 2011), 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).

2.9.1. Supuestos teóricos y metodológicos.

Aunque no parece evidente, quienes se desempeñan en el ámbito de la comunicación estratégica (profesional pero fundamentalmente académico) tienen, de la mano de los

procesos y metodologías de investigación científica propios de las ciencias sociales (Parés y Maicas, 2006), la oportunidad de crear y proponer modelos que se pueden aplicar a las prácticas y necesidades empíricas actuales.

Esto se evidencia también en el recurrente diagnóstico que los más diversos estudios y encuestas han realizado sobre la temática respecto de que los profesionales necesitan contar con métodos más sencillos para la evaluación, para así poder derribar las barreras que dificultan el estudio generalizado de impacto de la comunicación estratégica.

Por ello, los modelos de medición y evaluación en comunicación estratégica deben pregonar una actividad continua y formativa durante el proceso y, desde luego, sumativa en términos de resultados u objetivos superiores a los propios objetivos de producción. Las más diversas prácticas y herramientas deben confluir de forma continua, complementaria y no competitiva en un sistema ordenado en fases, unificado en niveles de actuación y bajo estándares claros y sencillos de aplicar y que, aun ofreciendo diferentes puntos de vista sobre una misma realidad, sean capaces de evaluar las contribuciones definidas en la planificación estratégica en comunicación.

Pero para ello, es necesario asumir -y aplicar-, tanto académicos como corporativos (empresas, ONG's, proveedores de investigación y agencias de comunicación) un conjunto de supuesto, si se quiere, empíricos, teóricos y hasta metodológicos que permita comprender esta visión integral de la medición y evaluación en comunicación estratégica.

Estos supuestos, deben legitimar la función de evaluación en relación integral con los procesos de planificación en comunicación que se supone crearán los efectos; al tiempo que carecen de una dinámica clara de retroalimentación. Las más diversas prácticas y herramientas deben confluir de forma continua, complementaria y no competitiva en un sistema ordenado en fases, unificado en niveles de actuación y bajo estándares claros y sencillos de aplicar y que, aun ofreciendo diferentes puntos de vista sobre una misma realidad, sean capaces de evaluar las contribuciones definidas en la planificación estratégica en comunicación.

Entonces es necesario definir un conjunto de supuestos que nos permitan enmarcar y sustentar la función de medición y evaluación en Comunicación Estratégica, cimientos necesarios para un abordaje, aún más complejo, que presenta la realidad profesional. Debemos entender entonces que:

1. La comunicación, desde una perspectiva integradora y holística, es un fenómeno determinante en las organizaciones que responden a un genoma sistémico de dirección por objetivos.
2. Los objetivos de comunicación deben estar vinculados directamente a los objetivos generales de la organización por la misma razón por la que deben coincidir los modelos de management adoptados por la organización y el DIRCOM.
3. La planificación estratégica en comunicación -bajo el fundante modelo RACE (Reserch, Acción, Communication y Evaluate) propuesto por Marston (1963)- es de naturaleza dinámica e integrada; y debe aunar las fases de investigación diagnóstica para la determinación de públicos y objetivos; selección de técnicas y diseño de las acciones; implementación del programa de comunicación; y evaluación formativa y sumativa de los distintos niveles y objetivos propuestos.
4. La evaluación es una etapa fundamental y de necesaria aplicación en aquellas organizaciones que empleen para su gestión de comunicación procesos de planificación estratégica, debiéndose dotar de los presupuestos, recursos y talentos necesarios que la legitimen y promuevan su empleo generalizado.
5. La función de evaluación es de carácter directivo y estratégico; en tanto que las tareas de medición corresponden al proceso táctico y procedimientos operativos a ejecutar por los propios departamentos o equipos gestores de la comunicación en las organizaciones.
6. Las fases que integran la función de evaluación: estratégica, táctica y operativa deben funcionar de forma articulada y retroalimentada.
7. Los métodos de medición responden a diversos niveles de complejidad en función de los objetivos que se pretenden evaluar; generando en consecuencia una proliferación de estándares, métricas y dispositivos posibles de emplear que enriquecen la propia función.
8. La complejidad en los niveles y objetivos de medición debe ser incremental e integrada, no sustitutiva.
9. Los objetivos, que se identifican siempre como output, outtake, outcome y business results, son el fin que justifica las técnicas, acciones y herramientas a emplear en comunicación estratégica.

10. No existe un único método simple que posibilite llevar adelante todas las mediciones necesarias. La herramienta, técnica o metodología que puede ser invocada para medir en comunicación estratégica, debe combinarse.

2.9.2. Fases y actividades del método.

Una primera propuesta de modelo integral de medición y evaluación en comunicación estratégica debería al menos reconocer y estructurarse en tres fases para la medición y evaluación: estratégica, táctica y operativa.

Fase estratégica: planificación de la evaluación.

La fase estratégica es llevada adelante conjuntamente con el equipo directivo de la organización. Se compone de tres dimensiones:

1. Modelo de gestión organizacional. Precisión de los indicadores de resultados 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 táctica: diseño de la medición.

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

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.

Fase operativa: medición

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

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.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1. Diseño de la investigación.

La presente investigación es de tipo exploratorio y descriptivo. Este propósito concuerda con lo señalado para estudios exploratorios, ya que este modelo de investigaciones “sirve para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos” (Hernández, Fernández & Baptista, 2003). Para ello se ha combinado con la metodología de tipo cualitativa, que incluye la configuración de técnicas de análisis documental; entrevistas semi-estructuradas y observación directa, a través de las cuales se busca la exploración de las acciones de comunicación desarrolladas por la empresa Unilever Andina Ecuador y su relación con los objetivos de la organización.

En conclusión, se realizó un estudio de caso con un diseño descriptivo correlativo donde se analizaron las variables determinadas a partir de la implementación del modelo de evaluación denominado Communication Management Bridge, aplicado a la promoción “Cocina y gana con Bonella”. A través de dicho modelo, se evaluó cómo la planificación estratégica de las acciones de comunicación impacta en los objetivos generales de la empresa Unilever Andina Ecuador S.A.

3.2. Variables de estudio.

En función del objetivo general, las variables principales del estudio son la planificación estratégica en comunicación y su impacto a los objetivos organizacionales. Berganza (2005) dice que una variable es una “cualquier característica o propiedad que contenga dos o más categorías posibles en las que un objeto o acontecimiento pueda ser clasificado potencialmente”. Las variables de estudio que se utilizaron para realizar el trabajo de campo son: comunicación; planificación estratégica; evaluación, y objetivos organizacionales.

3.3. Unidades de análisis y temporalidad.

Este estudio analizó, en su fase de investigación descriptiva, a la promoción “Cocina y gana con Bonella”, que desarrolló la empresa Unilever Andina Ecuador S.A., a través de los objetivos establecidos se trabaja en lo que se quiere comunicar; frecuencia y alcance; con la orientación y servicios de la empresa Universal Mc Cann, experta en manejo de medios de comunicación.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Se trata de captar los motivos, los significados, las emociones y otros aspectos subjetivos de las acciones e interacciones de los individuos y los grupos. En la presente investigación se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos:

a) Análisis documental.

La empresa Unilever tiene como visión duplicar el tamaño del negocio reduciendo a la mitad el impacto ambiental a través del Plan de vida sostenible; se caracteriza por ser la compañía número 1* en sostenibilidad a nivel global, trabajando de la mano con empleados, consumidores, gobiernos, ONG's, proveedores, clientes y otros miembros de la sociedad. Satisfacemos necesidades diarias de nutrición, higiene, cuidado personal y del hogar con marcas que ayudan e inspiran a millones de consumidores.

Partiendo desde la visión y misión de la corporación puesto que sus objetivos tanto generales como aquellos objetivos propuestos para cada área se establecen objetivos alineados a su misión, por lo tanto en el departamento de comunicación existen dos áreas: la comunicación interna cuyo propósito es fortalecer la identidad del colaborador con la empresa, con la corporación, facilitando información coherente, relevante y suficiente que facilite su comprensión entre el personal e involucrarlo con su entorno; y, el área de comunicación externa tiene como objetivo ser el canal de enlace para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La empresa realiza la planificación estratégica de forma general cada año incluyendo los objetivos que son planificados trimestralmente; para lo cual se considera a todos los miembros del equipo involucrados, habitualmente con el objetivo general de incrementar las ventas.

Una vez definidos los objetivos se establece que acciones se llevarán a cabo para cumplirlos; por lo tanto se fija que es lo que se quiere comunicar, cómo se va a hacer y a través de qué medios de comunicación se lanzará la promoción; para lo cual se considera los servicios de Universal McCann quienes realizan el proyecto de la publicidad que solicita la empresa.

b) Entrevista semi-estructurada.

Con el fin de alcanzar parte de los objetivos propuestos, se emplea también la técnica de la entrevista semi-estructurada, con preguntas de tipo abiertas. En efecto se procura analizar en el caso seleccionado, mediante la aplicación del modelo de medición y evaluación en Comunicación Estratégica “Communication Management Bridge”; la contribución de las acciones de comunicación desarrolladas por la empresa Unilever Andina Ecuador S.A. a los objetivos de la organización; y, en consecuencia aportar datos para establecer la posibilidad de correlación existente entre la planificación estratégica de la comunicación y la determinación de aportes sobre los objetivos de la empresa.

Para la investigación de campo se utilizó la entrevista semi-estructurada, con preguntas abiertas relacionadas con las variables de estudio: comunicación, planificación estratégica, evaluación y objetivos organizacionales, la finalidad principal es que los interlocutores en este caso, Gerente de marketing de Bonella, señora Corina Gaona, brinde la mayor cantidad de información posible. Los resultados, son los siguientes:

3.5 FASE ESTRATÉGICA.

3.5.1 Modelo de gestión organizacional.

Tabla 08: Entrevista fase estratégica.

Pregunta 1: ¿Qué características tiene la organización en cuanto a su actividad, sector, misión, visión y valores?	
Actividad productiva:	Unilever es uno de los proveedores líderes a nivel mundial en productos de consumo. Basados en dos importantes divisiones globales alimentos y cuidado del hogar & personal, comercio al mayor y menor.
Misión:	La misión de Unilever es aportar vitalidad a la vida. Satisfacemos necesidades diarias con marcas que ayudan a la gente a sentirse bien, lucir bien y sacarle más provecho a la vida.
Visión:	La visión de la empresa es duplicar el tamaño del negocio mientras reducimos nuestra huella y aumentamos nuestro impacto social positivo. Los tres pilares de nuestra visión marcan el rumbo a largo plazo de la empresa - donde queremos ir y cómo vamos a llegar: <ul style="list-style-type: none"> • Estaremos siempre entre las 5 compañías más grandes de consumo en cada país en el que operamos.

Valores:	<ul style="list-style-type: none"> • Nuestra reconocida capacidad de ejecución será la que potenciará el crecimiento de nuestras categorías y marcas en beneficio de nuestros colaboradores, consumidores, clientes y accionistas. • A través de un equipo de clase mundial comprometido con los objetivos de negocio, nuestra gente, las comunidades en que operamos y el medio ambiente. <p>Los valores que nos representan y son el corazón de la compañía: Integridad, responsabilidad, respeto e innovación que guían a nuestra gente para tomar decisiones y encarar acciones en el día a día. Son el reflejo de todo lo que decimos y hacemos.</p>
<p>Pregunta 2: ¿Qué modelo o perfil gerencial predomina en la organización?</p>	
Encuestado:	<p>Nuestra empresa tiene un modelo gerencial basado en el crecimiento sostenible que otorga una ventaja competitiva ante clientes y consumidores. Pero además retiene y atrae a las mejores personas para trabajar en la empresa. A cambio la empresa siente el compromiso de ser el mejor lugar para trabajar y de innovar constantemente.</p>
<p>Pregunta 3: ¿La gestión de comunicación ocupa un espacio en los ejes estratégicos de la organización?</p>	
Encuestado:	<p>La gestión de comunicación en la compañía es y ha sido el pilar fundamental dentro de los ejes estratégicos de la gerencia; por lo que se ha dividido a la comunicación en dos etapas: La comunicación operativa que está a cargo de cada una de las jefaturas, y que tienen como misión desarrollar mensajes y piezas comunicativas para distintas personas e instancias de la organización no importando el nivel jerárquico del cliente interno. La comunicación estratégica es la que nos orienta a alcanzar las metas, objetivos, misiones, visiones, planes, programas y proyectos de la empresa pues, de ésta depende el éxito o fracaso no solo de la interacción interna en las diferentes dependencias, direcciones, gerencias o departamentos de la misma sino que de allí que la imagen y cultura corporativa sea buena y eficiente o mala-deficiente ante los ojos de los públicos externos, mismos que son medidos trimestralmente a través de un cuadro de mando integral donde se muestran los resultados definidos por el plan estratégico.</p>

<p>Pregunta 4:</p> <p>¿Existe un plan estratégico de comunicación que tenga relación directa con el plan estratégico de la organización?</p>	
Encuestado:	Claro que sí, el Plan de Comunicación Interno está directamente relacionado con el Plan Estratégico de la organización, para lo cual se ha tomado en consideración que en un Plan Estratégico de Comunicación los objetivos a alcanzar, deben estar alineados a los objetivos estratégicos de la empresa y deben responder a los problemas encontrados en el diagnóstico.
Análisis:	Unilever Andina Ecuador S.A. es una de las proveedoras en productos de consumo basada en dos importantes divisiones globales: Alimentos y Cuidado del Hogar & Personal, comercio al por mayor y menor. La empresa tiene un modelo gerencial basado en el crecimiento sostenible que otorga una ventaja competitiva ante clientes y consumidores. Pero además retiene y atrae a las mejores personas para trabajar en la empresa. A cambio la empresa siente el compromiso de ser el mejor lugar para trabajar y de innovar constantemente.

Elaborado por: Janina Maricel Fernández Aguirre

FASE ESTRATÉGICA.

3.5.2 Objetivos organizacionales.

Tabla 09: Objetivos.

<p>Pregunta 5:</p> <p>¿Los objetivos estratégicos de la organización se tienen en cuenta para llevar adelante la gestión de comunicación?</p>	
Encuestado:	Generalmente todos los años la empresa planifica, organiza y proyecta los objetivos que se pretenden conseguir; por lo tanto la comunicación está siempre paralela a los objetivos de la corporación.
<p>Pregunta 6:</p> <p>¿La gestión de comunicación está relacionada con el modelo de gestión, liderazgo y la cultura de la organización?</p>	

Encuestado:	Sí, siempre estamos relacionados con el modelo de gestión, ya que la comunicación es la herramienta prioritaria que permite trabajar hacia un mismo objetivo.
<p>Pregunta 7: ¿Existe un plan estratégico de comunicación que tenga relación directa con el plan estratégico de la organización?</p>	
Encuestado:	Generalmente en la corporación se efectúan jornadas de planificación estratégica global donde se definen metas a corto plazo, pese a que estas involucran exceso de trabajo para sus representantes y colaboradores.
<p>Pregunta 8: ¿Existen planes operativos de comunicación que estén en relación directa con los planes operativos de la organización?</p>	
Encuestado:	Sí, los planes operativos de la organización se encuentran enmarcados para el desarrollo de los planes operativos de comunicación.
<p>Pregunta 9: ¿La organización ha determinado indicadores claros y precisos para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos?</p>	
Encuestado:	Por supuesto, cada año a más de la planificación, existe un plan de cumplimiento de los objetivos; generalmente se realiza el análisis de los mismos de manera mensual, es decir conforme se va presentando el cronograma con la finalidad de verificar el grado de cumplimiento de los mismos.
Análisis:	Este grupo de dimensiones de la fase estratégica refleja los objetivos del programa estudiado; se tiene claro que para que los objetivos se cumplan a cabalidad; la gestión de comunicación va a la par con el plan estratégico de la empresa y de comunicación; además existen indicadores de eficiencia y eficacia que permiten medir el grado de cumplimiento de los objetivos.

Elaborado por: Janina Maricel Fernández Aguirre

3.5.3 Objetivos de la comunicación.

Tabla 10: Entrevista objetivos de la comunicación.

<p>Pregunta 10:</p> <p>¿Cuáles son los objetivos de la comunicación definidos para el programa Productos en promoción “Cocina y gana con Bonella”. ?</p>	
<p>Encuestado:</p>	<p>Los objetivos primordiales del programa de comunicación Productos en promoción “Cocina y gana con Bonella”, de nuestra compañía son: crecimiento en ventas de los productos en mención mediante la estimulación con venta de sartenes a precios bajos.</p>
<p>Pregunta 11:</p> <p>¿Realizaron algún estudio previo para definir que los objetivos de comunicación responden a las necesidades de la organización?</p>	
<p>Encuestado:</p>	<p>Sí, la empresa Universal McCann, es la encargada de brindar asesoría a la corporación; ya que su experiencia en mercadeo y marketing son reconocidas a nivel internacional.</p>
<p>Pregunta 12:</p> <p>¿Existe correlación directa entre los objetivos de comunicación definidos y los objetivos de la organización?</p>	
<p>Encuestado:</p>	<p>Indudablemente, porque los objetivos de comunicación tienen que estar alineados a los objetivos de la organización, ya que esto nos permite medir y demostrar a través de indicadores el impacto que el plan de comunicación interno genera a la organización.</p>
<p>Pregunta 13:</p>	

¿El programa Productos en promoción ¿se ha definido con objetivos (de producción) que verifican de manera continua su cumplimiento?	
Encuestado:	Los objetivos se encuentran estructurados adecuadamente; por lo tanto los objetivos de producción se cumplen ya que se verifican de manera continua.
<p>Pregunta 14:</p> <p>¿El área de comunicación ha participado en el diseño y propuesta de los objetivos de producción?</p>	
Encuestado:	Por supuesto, el área de comunicación participó en el diseño y propuesta de los objetivos de producción, los cuales fueron aprobados por el departamento de recursos humanos de la empresa.
Análisis:	<p>Este grupo de dimensiones de la fase estratégica del Modelo Communication Management Bridge pretendía definir la gestión otorgada a los objetivos comunicacionales.</p> <p>Son claros los objetivos del programa estudiado; así como, los objetivos de producción. El diagnóstico inicial a través de una encuesta aplicada a una muestra representativa de empleados sirvió de base para la evaluación y medición efectuada a dicho plan. Los objetivos para los Productos en promoción “Cocina y gana con Bonella” que tenían como meta incrementar el volumen de ventas se cumplió.</p>

Elaborado por: Janina Maricel Fernández Aguirre

FASE TÁCTICA:

3.5.4 Variables de interés a evaluar de los objetivos de resultados.

Tabla 11: Entrevista, fase táctica.

<p>Pregunta 15:</p> <p>¿El programa de los Productos en promoción “Cocina y gana con Bonella” ha sido determinado a partir de las variables propuestas en los objetivos organizacionales?</p>

Encuestado:	Sí, siempre se considera la misión, visión y valores de la empresa para cumplir los objetivos de la misma.
<p>Pregunta 16:</p> <p>¿Existe claridad conceptual (todos los actores involucrados comprenden el alcance) sobre las variables de comunicación sobre las cuales se pretende gestionar?</p>	
Encuestado:	Sí, los empleados comprenden la importancia de la comunicación dentro de las organizaciones, siendo el departamento de mercadeo quien define los objetivos que se comunican para lo cual se mantiene siempre el apoyo de los medios de comunicación.
Análisis:	<p>Este primer conjunto de dimensiones de la Fase Táctica pretende definir la gestión de las variables a evaluar de los objetivos que se quiere comunicar, para lo cual la empresa de apoyo es quien se encarga de manejar todo lo que se comunica.</p> <p>Las variables de comunicación que se pretende gestionar están conceptualizadas con claridad, capaz de comprender y precisar los conceptos que se van a evaluar en todos sus aspectos, condiciones y atributos. A través de un lenguaje común que permita observar elementos que luego serán puestos en común entre públicos heterogéneos. Los resultados señalan que la mayoría comprenden cuál es el objetivo del Programa ejecutado.</p>

Elaborado por: Janina Maricel Fernández Aguirre

FASE TÁCTICA:

3.5.5 Dimensiones e indicadores a medir de los objetivos de resultados.

Tabla 12: Entrevista, fase táctica.

<p>Pregunta 17:</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>

Encuestado:	Efectivamente, hemos determinado indicadores observables. Uno de los aspectos que medimos, es la fuente de la cual está obteniendo la comunicación estratégica nuestra compañía. Tenemos identificados los grupos primarios, los cuales constituyen nuestro canal oficial tales como: alcances, frecuencias, nivel de audiencias.
<p>Pregunta 18:</p> <p>¿Los indicadores permiten medir resultados una vez cumplimentada la acción de comunicación propuesta para cada objetivo de comunicación?</p>	
Encuestado:	Claro que sí, al final de la promoción se mide el incremento en las participaciones de las ventas de los productos en promoción; en este caso Productos en promoción “Cocina y gana con Bonella” y se mide el alcance y frecuencia de audiencias.
Análisis:	<p>Este segundo conjunto de dimensiones de la Fase Táctica del Modelo de Communication Management Bridge pretendía definir la gestión otorgada a los indicadores a medir de los objetivos.</p> <p>En esta dimensión se concluye que los indicadores están perfectamente definidos y son medidos trimestralmente, sin embargo el alcance y frecuencia de audiencias no fue considerada de manera mensual; ya que la promoción duraba dos meses, lo cual no permitió comprobar el cambio en la variable de comunicación sobre la cual se gestionó, los cuales permiten medir los resultados una vez concluida la promoción; además los indicadores de eficiencia y eficacia permiten determinar el nivel de locales participantes de la promoción.</p>

Elaborado por: Janina Maricel Fernández Aguirre

Fase Operativa.

3.5.6 Niveles y dispositivos de medición.

Tabla 13: Entrevista 3

Pregunta 19:

<p>¿Existía un diagnóstico inicial sobre el estado actual del cumplimiento de los objetivos propuestos para el Programa?</p>	
<p>Encuestado:</p>	<p>Sí, trabajamos en base a ese diagnóstico inicial que son las ventas, así mismo pueden ser por categoría de productos o clasificación de los mismos y se comparan con meses o años anteriores para analizar el grado de cumplimiento de los objetivos actuales. En cuanto a Productos en promoción “Cocina y gana con Bonella” se tenía claro los objetivos y metas y en vista de la acogida de la promoción esta se alargó unos días más lo que generó mayores ingresos y metas cumplidas en un cien por ciento.</p>
<p>Pregunta 20:</p> <p>¿Al momento de medir resultados, se plantearon escalas para graduar la variación y agrupar las mediciones?</p>	
<p>Encuestado:</p>	<p>En primera instancia definimos mejoras a la tendencia, estas mejoras vienen dadas por el plan de acción que se debe ejecutar y es definido por el departamento de recursos humanos. En este caso: Productos en promoción “Cocina y gana con Bonella” la escala de crecimiento en ventas fue del 25%.</p>
<p>Pregunta 21:</p> <p>¿Se tiene claridad respecto de las diferencias que existen entre el diagnóstico inicial y las metas que se pretenden alcanzar?</p>	
<p>Encuestado:</p>	<p>Claro que sí, el diagnóstico inicial nos dio señales de que la comunicación organizacional en la empresa se encontraba adecuada, y al finalizar la promoción se verificó que las metas que se pretendían alcanzar se cumplieron satisfactoriamente.</p>
<p>Pregunta 22:</p> <p>¿Cómo se midieron los cambios en las variables de comunicación gestionadas?</p>	
<p>Encuestado:</p>	

	Los cambios en las variables de comunicación gestionadas se los midió a través de una encuesta al público, los indicadores nos sirvieron para verificar dichos cambios y cuáles aspectos debemos mejorar para aplicar las medidas correctivas que solucionen los problemas identificados trimestralmente.
<p>Pregunta 23:</p> <p>¿Qué instrumentos se emplearon para medir la variación y los resultados alcanzados por cada objetivo de comunicación?</p>	
Encuestado:	Los indicadores se obtuvieron de una encuesta enviada al correo electrónico de los empleados de nuestra organización, mediante una muestra representativa por cada departamento que nos da la pauta en donde trabajar y en base al volumen de ventas.
<p>Pregunta 24:</p> <p>¿Existió un procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición durante y posterior a la ejecución del programa de comunicación?</p>	
Encuestado:	Existió un lineamiento de comunicación, por lo general se mide la parte comercial que refleja el incremento en ventas y la parte comunicacional que sería los alcances y frecuencias de audiencias.
<p>Pregunta 25:</p> <p>¿Se han tenido en cuenta, al momento de ejecutar el programa de comunicación, instancias y procedimientos para medir los resultados durante y finalizada la acción?”.</p>	
Encuestado:	Por supuesto, en la planeación se definen los objetivos y toda la gestión de la comunicación y al finalizar la promoción se analiza cuáles fueron los resultados.
Análisis:	De los resultados obtenidos, se concluye que la gestión otorgada a los niveles y dispositivos de medición, ha seguido un procedimiento formal, que evidencia cuál es el objetivo de la aplicación del programa, determinando las oportunidades de mejora que pudieran existir en la ejecución del mismo, tomando como base la aplicación de los dispositivos y herramientas de medición.

Elaborado por: Janina Maricel Fernández Aguirre

FASE OPERATIVA:

3.5.7 Tratamiento de resultados.

Tabla 14: Tratamiento de resultados.

Pregunta 26: ¿Se han procesado los datos de las mediciones realizadas?	
Encuestado:	Sí, se procesan y tabulan, sin embargo al estar en ejecución el Programa los resultados al momento son parciales.
Pregunta 27: ¿Se han analizado los datos en función de los objetivos de comunicación, indicadores y metas a lograr?	
Encuestado:	Sí, trimestralmente son analizados los datos en el Departamento de Relaciones Humanas.
Pregunta 28: ¿De qué manera se han interpretado los datos y analizado los resultados obtenidos con la gestión de comunicación?	
Encuestado:	La interpretación y análisis de los datos se realizan de dos maneras: La interna la cual consiste en la participación de las gerencias y vicepresidencias involucradas; con ellos se analiza los objetivos si fueron o no alcanzados; y, la externa en donde se conoce las opiniones de los proveedores involucrados.

<p>Pregunta 29:</p> <p>¿Se han evaluado los resultados obtenidos en relación con los objetivos organizacionales e indicadores seleccionados?</p>	
Encuestado:	Una vez concluida la promoción se realiza el análisis de los resultados obtenidos y se verifica si los objetivos fueron cumplidos.
Análisis:	<p>Este segundo conjunto de dimensiones de la fase Operativa del Modelo Communication Management Bridge pretendía definir la gestión otorgada al tratamiento de los resultados.</p> <p>Del análisis anterior, se concluye que los resultados de las mediciones y evaluaciones son tabulados y analizados para luego hacer una retroalimentación para futuras promociones y esto siempre en concordancia con los objetivos generales de la empresa.</p>

Elaborado por: Janina Maricel Fernández Aguirre

FASE OPERATIVA

3.5.8 Reportes e informes.

Tabla 15: Entrevista 3

<p>Pregunta 30:</p> <p>¿Se han elaborado informes con los logros obtenidos en relación a los objetivos propuestos, empleando para ello los indicadores y metas establecidas?</p>	
Encuestado:	Sí, los informes que se elaboran con los resultados obtenidos son enviados a la alta gerencia, quien a su vez debe enviar a los públicos implicados y públicos internos.
<p>Pregunta 31:</p>	

<p>¿Se han propuesto recomendaciones de mejora de modo tal que puedan ser tomados como objetivos de comunicación para futuras planificaciones?</p>	
<p>Encuestado:</p>	<p>Sí, al final de cada promoción luego de haber determinado cuales fueron los logros obtenidos se analizan los resultados, los cuales son considerados para futuras planificaciones; siendo esta parte de la metodología en las que la empresa trabaja más, ya que su estructura global se encuentra perfecta ya que se ha demostrado los objetivos logrados.</p>
<p>Pregunta 32:</p> <p>¿Realizaron reportes sobre los resultados? ¿A quién se los presentaron?</p>	
<p>Encuestado:</p>	<p>Se presentan a la alta gerencia y después de analizarlos y aprobarlos son distribuidos a los públicos implicados y públicos internos, llegando de esta forma a toda la organización.</p>
<p>Análisis:</p>	<p>Este tercer conjunto de dimensiones de la Fase Operativa del Modelo Communication Management Bridge pretendía definir la gestión otorgada a los reportes e informes.</p> <p>En esta dimensión de análisis se establece que los reportes son fundamentales no sólo para establecer las mejoras a aplicar, sino también para compartir los informes con las vicepresidencias. Estos documentos reflejan que se cumplió con el objetivo propuesto y si se cumplió la meta, se hacen recomendaciones de mejora para ser tomadas en cuenta en futuras planificaciones de promociones.</p>

Elaborado por: Janina Maricel Fernández Aguirre

3.6 Observación.

La observación que se realizó fue de tipo directa no participante, cuando se visitó la empresa Unilever Andina Ecuador S.A. a fin de registrar en un cuadro previamente elaborado, datos

respecto del diseño y estructura de la promoción “Cocina y gana con Bonella” en relación con las variables y los objetivos propuestos.



Figura 12: Estrategia para incremento en ventas.

Elaborado por: Janina Maricel Fernández Aguirre.

CAPÍTULO IV

APLICACIÓN DEL MODELO DE COMUNICACIÓN MANAGEMENT BRIDGE.

4.1 Aplicación modelo Management Bridge, caso de estudio empresa Unilever Andina Ecuador S.A.

I. FASE ESTRATÉGICA

Actividad 1: Determinación del modelo de gestión.

D 1: Perfil de gestión organizacional

- **Sector:** Comercial.
- **Actividad:** Venta al por mayor y menor de productos para las líneas de cuidado personal, hogar y alimentos.
- **Visión:** Duplicar el tamaño del negocio reduciendo a la mitad el impacto ambiental a través del plan de vida sostenible. Es la compañía número uno en sostenibilidad a nivel global, trabajando de la mano con nuestros empleados, consumidores, gobiernos, ONG's, proveedores, clientes y otros miembros de la sociedad. Satisfacen necesidades diarias de nutrición, higiene, cuidado personal y del hogar con marcas que ayudan e inspiran a millones de consumidores.
- **Misión:** La misión de Unilever es aportar vitalidad a la vida. Satisfacemos necesidades diarias de nutrición, higiene y cuidado personal con marcas que ayudan a la gente a sentirse bien, lucir bien y sacarle más provecho a la vida.
- **Eslogan:** Expresión de vitalidad, la cual está en el corazón de todo lo que hacemos.

D2: Procedimientos organizacionales de control de gestión existentes.

La empresa comenzó sus actividades en la ciudad de Guayaquil en el año 1911, y es aquí donde surge la primera instalación industrial de esta clase en nuestro país bajo el nombre comercial de Jabonería nacional, esta empresa, fabricaba originalmente velas y jabones de lavar, pero con el paso del tiempo, lanzó al mercado el primer jabón de tocador con el nombre de Jabón de Rosas, el primer detergente en polvo con la marca DEJA.

En el año 1941, la fábrica de aceites, La Favorita S.A. se estableció en nuestro país para producir aceites y grasas comestibles, el aceite que llevaba el mismo nombre de esta gran fábrica es el líder del mercado. El 3 de febrero de 1999, Jabonería Nacional se convirtió en corporación, gracias a la fusión de las compañías Mega marcas, Jabonería Nacional, La Favorita, Termoplast e Inmobiliaria Faristol.

El 29 de septiembre del 2000, Unilever Andina Ecuador nació en el país al comprar la CORPORACIÓN JABONERÍA NACIONAL. Desde marzo del 2003, la Oficina matriz de Unilever se encuentra ubicada en la Vía a Daule – Km. 25. En este punto de la historia, inicia una nueva etapa con objetivos ambiciosos, en donde se comienza a consolidar en el mercado ecuatoriano, apuntalando a fortalecer marcas tales como Deja, Lux, Pingüino.

Los procedimientos de control existentes están relacionadas directamente con la extensión y gama de productos que ofrece actualmente, estrategia que permite llegar a todos los consumidores con productos y ofertas.

Unilever Andina Ecuador S.A. dispone de ciertos lineamientos que deben cumplir para lograr sus objetivos. Cada tres meses se realiza reuniones donde se establecen los objetivos y metas; previa la planeación y organización de cada área administrativa, de producción y departamento de mercadeo.

Para ello las principales ofertas que ofrecen a los consumidores son:

- Promociones como descuentos.
- Aumento de volumen en ciertos productos.
- Regalos por acumulación de empaques consumidos, etc.
- Realizan difusión de publicidad por los diferentes medios de comunicación.

Al final de cada campaña se hace un análisis de los resultados obtenidos, frecuencia de las audiencias, no solo con el propósito de conocer el éxito interno, sino el de los clientes.

Actividad 2: Selección de objetivos organizacionales.

D3: Objetivos organizacionales a los cuales se pretende contribuir (Business results).

1. Incrementar ventas dando a conocer la variedad de productos a mejores precios y con descuentos especiales para los clientes de supermercados, despensas, tiendas de abarrotes.
2. Incrementar el volumen de ventas especialmente de los productos en promoción.

D4: Indicadores de resultados establecidos para este objetivo.

1. Dar a conocer las promociones que ofrece la corporación en base a sus diversos productos como Bonella.
2. Incrementar el volumen de ventas especialmente de los productos en promoción.

3. Con la finalidad de que los clientes se sientan satisfechos y atraídos por los productos de óptima calidad; y la imagen que la empresa desea transmitir; se espera tener un alcance entre las audiencias del 75% de los consumidores.

Actividad 3: Definición de los objetivos de comunicación.

D5: Objetivos de resultados previstos para la acción de comunicación.

“Publicar su identidad corporativa; misión, visión, principios y valores; calidad de productos en el mercado nacional, mediante la transmisión por los diferentes medios de comunicación”.

Así mismo se utilizan exhibiciones con material POP en las tiendas acompañados de variedades de productos y promociones.

D6: Objetivos de producción previstos para la acción de comunicación.

1. Lograr el consumo con Productos en promoción “Cocina y gana con Bonella” y aumentar el volumen de ventas; haciéndole sentir al cliente que es beneficiado al adquirir los productos ya que obtiene ahorro de productos y opciones para ampliar compra de una herramienta indispensable en la cocina.

II FASE TÁCTICA

Actividad 4: Conceptualizar las variables de interés a evaluar de los objetivos de resultado.

D7: Catálogo de definiciones de las variables previstos en los objetivos que se van a evaluar.

- **Imagen:** Renovar una imagen de economía en la memoria de sus clientes al momento de hacer las compras de los diferentes productos.
- **Clientes:** Mantener fidelidad y conseguir nuevos clientes.
- **Identidad:** Mantener su identidad corporativa a través del cumplimiento de su misión, visión y valores fundamentales.

El seguimiento del comportamiento en las audiencias, mediante la medición de la frecuencia y el alcance, comprueba el cumplimiento del objetivo del plan de comunicación que es el de llegar a mas consumidores con las promociones y por ende consumo de los productos en general.

A5: Determinar las dimensiones e indicadores a medir objetivos de resultado.

D8: Operacionalización de las variables a medir en dimensiones, indicadores e ítems observables.

Tabla 09: Variables a medir.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Identidad	Cultura institucional	Misión	Mejorar la calidad de vida de la comunidad y por ende de los clientes en general.
		Principios y valores fundamentales	Integridad Respeto Responsabilidad Innovación
	Atributos	Calidad en el servicio	Excelente Muy bueno Bueno Malo
Público	Cientes: amas de casa	Visitas a supermercados, tiendas de abarrotes.	Número de clientes
Imagen	Medios	Cantidad de publicaciones	Evolución por semanas
		Valoración de la publicación en los medios	Positivas Negativas Superado Logrado Escaso
	Opinión pública	Satisfacción del servicio	Satisfechos Insatisfechos

Elaborado por: Janina Maricel Fernández Aguirre.

- **Pautas comerciales: Indicadores de alcance y frecuencias de audiencias.**

Tabla 10: Alcance y frecuencia de audiencias.

	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5
Alcance	52.6	63.7	70.8	75.4	84.8
Frecuencia	25	33	42	54	67
Nº de Spots	45	45	40	45	60

Fuente: Libro de resultados de Unilever S.A.

III. FASE OPERATIVA.

Actividad 6: Niveles y dispositivos de medición.

D9: Determinar el estado actual de cumplimiento de los objetivos propuestos.

- Se difunden mensajes de calidad a través de los medios de comunicación (menos costos)
- Se realizan actividades con los colaboradores para transmitir identidad corporativa a los clientes externos.
- Se miden las audiencias durante ocho semanas.

D10: Delimitaciones de los alcances (gaps) establecidos.

- Lograr incrementar el 40% de visitas a los supermercados y tiendas.
- Lograr llegar a través de los medios a las audiencias.

D11: Definición elaboración de los dispositivos de medición en función de cada objetivo propuesto.

- Registros reales de consumo: Cantidad de personas que participaron en la promoción “Cocina y gana con Bonella”.
- Registro de alcance y frecuencia de las audiencias. Cantidad de consumidores que les llegó el mensaje.
- Registro de la cantidad de clientes que adquirieron el producto.

D12: Determinación de los protocolos y procedimientos de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición.

- Mediante la elaboración de un registro se determinará el incremento de las ventas con los proveedores.
- Se realizará una encuesta para determinar el aumento de clientes a los locales.
- Se analizará a cuantas casas se llegó con el mensaje a través de los medios de comunicación mediante la medición del alcance y frecuencia de las audiencias.

Actividad 7: Análisis e interpretación de resultados. Elaboración de índices.

D13: Análisis de datos.

Los datos obtenidos serán analizados para su interpretación.

D14: Interpretación de resultados.

Las políticas de comunicación fueron exitosas; ya que la cantidad de participación en la promoción “Cocina y gana con Bonella” permitió alcanzar las ventas en su totalidad; de tal manera que los objetivos fueron cumplidos.

A8: Diseñar los reportes e informes.

D15: Redacción de informes finales.

- Detalle que demuestre el cumplimiento de la meta y objetivos.
- Servirán como modelo para futuros planes de comunicación.
- La comunicación vía directa, ya sea física o por teléfono, llegan eficientemente, a diferencia que por correo electrónico, lo cual es ineficiente.

D16: Presentación de resultados finales.

- Serán presentados a las vicepresidencias comerciales.

4.1.1 Interpretación.

Unilever Andina Ecuador S.A.; es una de las empresas más reconocidas por su éxito; calidad y gama de productos que ofrece a la comunidad; su popularidad entre la sociedad consumista se basa en la responsabilidad para con sus clientes, empleados directos e indirectos y

colaboradores en general que al trabajar formando un equipo forman una excelente unidad corporativa.

Por tal razón la comunicación interna es uno de los elementos más importantes dentro del desarrollo de una organización empresarial que permite realizar el trabajo en equipo y mancomunadamente con la unión de recursos humanos, materiales y técnicos para poder llegar al mercado externo que es la base para la función y progreso de la empresa. Siendo este el punto de partida de Unilever Andina Ecuador S.A.; mantienen los departamentos de comunicación interna y externa que son la herramienta básica dentro de la estructura de la compañía.

La comunicación interna aporta directamente y diariamente en la toma de decisiones entre los diferentes departamentos; siendo el eje que construye y fortalece la buena imagen de la corporación; mientras que la comunicación externa permite transmitir de manera concreta y organizada lo que se planifica internamente.

En la parte comercial como toda empresa la búsqueda del crecimiento en ventas y por ende de utilidades le orienta a establecer alternativas para lo cual las estrategias, marketing, innovación, creatividad, etc., aplicadas mediante las campañas promocionales publicitarias le permiten llegar a sus clientes de mejor manera, las mismas que son manejadas por la empresa de mercadeo McCann, quienes se encargan de asesorar y manejar el mensaje que se va a transmitir.

Los objetivos del plan de comunicación que se aplican trimestralmente por la alta gerencia en colaboración con el departamento de mercadeo y marketing, se encuentran directamente vinculados a los objetivos generales de la empresa, su misión y visión. Así mismo el seguimiento y control durante el desarrollo de la campaña promocional se encuentra totalmente supervisada hasta la medición de los resultados a través de los indicadores de las audiencias, mientras que en la parte comercial se mide el incremento en ventas e incremento de los proveedores.

Lamentablemente los informes no son entregados físicamente lo que constituye una informalidad ya que en ocasiones éstos no son considerados oportunamente retrasando los correctivos para futuras campañas.

CONCLUSIONES

En base a los resultados obtenidos del diagnóstico a las variables analizadas se concluye que:

- La empresa. Unilever Andina Ecuador S.A., previo al lanzamiento de productos en promoción si realizan una planificación estratégica; sin embargo en el departamento de comunicación no existen Recursos Humanos que manejen el área de comunicación; por lo tanto tienen que recurrir a la asesoría de empresas particulares como en el caso de Universal McCann, quien es la encargada de desarrollar el mensaje que se va a transmitir y además son quienes contratan a los medios de comunicación.
- En el análisis de los resultados de la fase táctica, se concluye que el Programa de promoción está claramente definido para el área de comunicación, los resultados señalan que todos comprenden el propósito del plan ejecutado; sin embargo existe ineficiencia en la medición y evaluación de los programas efectuados ya que en este caso en particular la promoción fue de 8 semanas y la medición y evaluación siempre la realizan de manera trimestral.
- Con respecto a la fase operativa, y específicamente a la gestión del Plan como tal, ésta ha seguido un procedimiento formal, el cual indica claramente la meta de la aplicación del Programa; pero al final de la promoción no existen procedimientos formales que permitan presentar los informes en términos de comunicación directa; es decir éstos son remitidos mediante correo electrónico quedando la incertidumbre de que si son receptados oportunamente.

RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones del diagnóstico a las variables se emiten las siguientes recomendaciones:

- Crear el departamento de comunicación con personal capacitado que pueda cumplir con las funciones de desarrollar el mensaje que se va a transmitir y además de contratar a los medios de comunicación.
- Implementar índices que faciliten medir la efectividad de la comunicación, ya que la aplicación de índices posibilita una mejor interpretación de los resultados obtenidos del programa promocional.
- Es necesario establecer procedimientos adecuados para la elaboración de los informes; éstos son la clave para demostrar la efectividad de la comunicación midiendo y reportando datos útiles para la organización que faciliten para las próximas campañas publicitarias conocer el punto de partida para una nueva campaña, la formalidad en la entrega de los reportes hace el cambio en cualquier momento de la comunicación.

BIBLIOGRAFÍA

Albrecht, K. (1996). *La misión de la empresa: Definir el espíritu, establecer los propósitos, fijar el rumbo*. Barcelona: Paidós, Iruza.

Álvarez, A. (2014). *La investigación en comunicación. Manual del Estudiante para la elaboración del trabajo de fin de titulación de grado*. Departamento de Ciencias de la Comunicación, Programa de graduación 2014.

Amorós, E. (2011). *Comportamiento organizacional*. Lambayeque, Perú: Escuela de Economía USAT.

Andrade, H. (2010). *Comunicación Organizacional Interna, Proceso, Disciplina, Técnica*. Madrid, España: Gesbiblo S.L.

Arceo, V. (2004). *La responsabilidad social en las relaciones públicas como esencia vanguardista en las relaciones públicas en España*, McGraw Hill, Madrid.

Castro, J. (2012). *Comunica, lecturas de comunicación organizacional*. Madrid, España: Gesbiblo S.L.

Cutlip, S.M.; Center, A.H.; Broom, G. M. (2001). *Relaciones públicas eficaces*. Barcelona: Gestión 2000.

Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*, Quinta edición McGraw Hill. México.

Dozier, D. Grunig, L. & Grunig, J. (1995): *Manager`s guide to excellence in public relations and communication management*, Mahwah, Lawrwnw Erlbaum

Fernández, C. (1999). *La comunicación en las organizaciones*. Editorial Trillas. México.

García, J. (1.998), *La comunicación interna*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid.

Georgiou, P. (1973). *The gold paradigm and notes towards a counter paradigm. Administrative science quarterly.*

Goldhaber, G. (1994), *Comunicación organizacional.* México.

Gruning. J. & Hunt (2000), *Dirección de relaciones públicas.* Ediciones Gestión, Barcelona.

Perrow, C. (1972). *Análisis de la organización.* México: CECSA.

Hellriegel, S. (2009). *Comportamiento organizacional.* 12ª. Edición. Cengage Learning. México.

Libaert, T. (2005), *El plan de comunicación organizacional.* Alcalá; Esic.

Martin, F. (2010). *Comunicación en las Empresas e Instituciones.* Salamanca, España : Ediciones Universidad Salamanca.

Marston, J. (1963). *The Nature of Public Relation.* New York: McGraw Hill.

Noguero, A. (1976). *Teoría y práctica de las relaciones públicas.* En: Anuario Empresarial Master, 7. Barcelona: Seix Barral.

Otero, M. (2002). *Relaciones públicas e investigación,* Revista comunicación.

Pavlic, J.V. (1999). *La investigación en Relaciones Públicas.* Barcelona: Gestión 2000.

Robbins, S. (2010). *Comportamiento organizacional – Décima edición.* Naucalpan de Juarez, México: Pearson Editorial.

Robinson, E.J. (1969); *Public relations and survey research* Appleton- Century- Crofts.

Salgueiro, A. (1997). *Planificación.* Quito: Gráficas Luz.

Scriven, M. (1967). *"The Methodology of Evaluation"*. Tyler, R.W., Gangné, R.M.

Scriven, M. (eds.). *Perspectives of Curriculum Evaluation.* AERA Monograph Series on Curriculum EvaluationI. Chicago: Rand McNally.

Watwlawick, P. Bavelas, J. B. & Jackson, D.D. (1981). *Teoría de la comunicación humana: Interacciones, patologías y paradojas*. Barcelona: Herder.

Wilcox, D.L. & Cameron, G.T. (1989), *Public relations strategies and tactics*. New York: Harper en Row Pub.

Xifra, J. (2005). *Planificación estratégica de las relaciones públicas*. Barcelona: Paidós.

WEBGRAFÍAS:

Empresa Unilever “nuestra historia”. Recuperado: 03/06/2015, de <http://www.unilever.com.ar/aboutus/ourhistory/>

Logos de la empresa Unilever. Recuperado: 05/07/2015, de <https://www.google.com.pe>

<http://www.unilever-middleamericas.com/conocenos/nuestrahistoria/historiapaises/ecuador/>

http://www.ekosnegocios.com/negocios/rse_empresa.aspx?idempresa=35#inicio

Glenn, J.C. Gordon T.J. y Florescu, E. (2010). State of the future. Millennium projet <http://www.researchgate.net/> Recuperado: 05/07/2015.

ANEXOS

Anexo No. 1

PREGUNTAS BASADAS EN LA ESTRUCTURA DEL MODELO DE MEDICIÓN Y EVALUACIÓN EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA “COMMUNICATION MANAGEMENT BRIDGE”, APLICADAS EN LA ENTREVISTA A LOS RESPONSABLES DE COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA UNILEVER ANDINA ECUADOR S.A.

A. FASE ESTRATÉGICA.

1. MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL.

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

2. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.

- 2.1 ¿Los objetivos estratégicos de la organización se tienen en cuenta para llevar adelante la gestión de comunicación?
- 2.2 ¿La gestión de comunicación está relacionada con el modelo de gestión, de liderazgo y la cultura de la organización?
- 2.3 ¿Existe un plan estratégico de comunicación que tenga relación directa con el plan estratégico de la organización?.
- 2.4 ¿Existen planes operativos de comunicación que estén en relación directa con los planes operativos de la organización?
- 2.5 ¿La organización ha determinado indicadores claros y precisos para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos?

3. OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN.

- 3.1. ¿Cuáles son los objetivos de comunicación definidos para el Programa de Comunicación Interno realizado durante el 2013?
- 3.2. ¿Realizaron algún estudio previo para definir que los objetivos de comunicación corresponden a las necesidades de la organización?
- 3.3. ¿Existe correlación directa entre los objetivos de comunicación definidos y los objetivos de la organización?
- 3.4. ¿El Programa de comunicación más importante realizado durante el 2013, ¿se ha definido con objetivos (de producción) que verifican de manera continua su cumplimiento?
- 3.5. ¿El área de comunicación ha participado en el diseño y propuesta de los objetivos de producción?

B. FASE TÁCTICA.

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

- 4.1 ¿El programa de Comunicación realizado durante el 2013 ha sido determinado a partir de las variables propuestas en los objetivos organizacionales?
- 4.2 ¿Existe claridad conceptual (todos los actores involucrados comprenden el alcance) sobre las variables de comunicación sobre las cuales se pretende gestionar?

5. DIMENSIONES E INDICADORES A MEDIR DE LOS OBJETIVOS DE RESULTADO

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

C. FASE OPERATIVA

6. NIVELES Y DISPOSITIVOS DE MEDICIÓN

- 6.1. ¿Existía un diagnóstico inicial sobre el estado actual del cumplimiento de los objetivos propuestos para el programa?
- 6.2. ¿Al momento de medir resultados, se plantearon escalas para graduar la variación y agrupar las mediciones?
- 6.3. ¿Se tienen claridad respecto de las diferencias que existen entre el diagnóstico inicial y las metas que se pretenden alcanzar?
- 6.4. ¿Cómo se midieron los cambios en las variables de comunicación gestionadas?
- 6.5. ¿Qué instrumentos se emplearon para medir la variación y los resultados alcanzados para cada objetivo de comunicación?
- 6.6. ¿Existió un procedimiento formal de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición durante y posterior a la ejecución del programa de comunicación?
- 6.7. ¿Se han tenido en cuenta, al momento de ejecutar el programa de comunicación, instancias y procedimientos para medir los resultados durante y finalizada la acción?

7. TRATAMIENTO DE RESULTADOS

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

8. REPORTES E INFORMES

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