

**PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DEL
SISTEMA DE COMUNICACIONES INTERNAS DE NOVAVENTA S.A.S: CÓMO
DETERMINAR SU CONTRIBUCIÓN A LA ESTRATEGIA Y ALINEAMIENTO CON
LOS OBJETIVOS DE LA COMPAÑÍA.**

Presentado por

ANA PAULINA MESA SALGADO

Director

JUAN CARLOS ZAPATA VALENCIA, PHD.

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL – PERIODISMO**

TRABAJO DE GRADO

COLOMBIA

2015

CONTENIDO

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN Y CONTEXTO DEL ESTUDIO

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	8
1.1. INTRODUCCIÓN	8
1.2. EVOLUCIÓN DE LA MEDICIÓN Y LA EVALUACIÓN EN LA COMUNICACIÓN INTERNA	10
1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	11
1.4. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	16
1.4.1. <i>Objetivos.</i>	17
1.4.2. <i>Objetivo general.</i>	17
1.4.3. <i>Objetivos específicos.</i>	17
2. MARCO DE REFERENCIA	18
2.1. TEORÍA Y CONTEXTUALIZACIÓN.....	18
2.1.1. <i>Teoría general de los sistemas.</i>	18
2.1.2. <i>Características de los sistemas.</i>	21
2.1.3. <i>La organización bajo el enfoque sistémico.</i>	21
2.1.4. <i>Teoría de sistemas abiertos.</i>	24
2.1.5. <i>El enfoque sistémico aplicado a la Comunicación Interna.</i>	25
2.2. MÉTRICAS DE COMUNICACIÓN INTERNA COMO HERRAMIENTAS DE GESTIÓN	26
2.2.1. <i>Medición en la Comunicación Interna y su importancia.</i>	26
2.2.2. <i>Evaluación del sistema de Comunicación Interna.</i>	28
2.3. REVISIÓN TEÓRICA DE LA EVOLUCIÓN DE LA MEDICIÓN EN LA COMUNICACIÓN INTERNA: AUTORES Y TEORÍAS.....	29
2.4. GENERALIDADES COMPAÑÍA NOVAVENTA S.A.S	36
2.5. MISIÓN Y VISIÓN DE NOVAVENTA S.A.S	37
2.6. POLÍTICAS DE CI DE NOVAVENTA S.A.S	38
TABLA 1	38
<i>COMUNICACIÓN INTERNA EN NOVAVENTA S.A.S.</i>	38
2.7. VALORES CORPORATIVOS DE NOVAVENTA S.A.S	44
3. DISEÑO METODOLÓGICO	45
3.1.1. <i>Tipo de estudio.</i>	45
3.1.2. <i>Método de recolección de la información.</i>	46
3.1.3. <i>Novaventa S.A.S como caso de estudio.</i>	46
3.1.4. <i>Método para la elaboración de la propuesta.</i>	47
4. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	48
5. PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA MEDICIÓN DEL SCI, CON BASE EN LOS OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN INTERNA DE NOVAVENTA S.A.S	52
5.1. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA.....	52

5.2.	PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA METODOLÓGICA	56
	<i>Paso 1: identificación y ajuste de objetivos generales del sistema</i>	<i>57</i>
	<i>Paso 2: caracterización de públicos objetivos</i>	<i>59</i>
	<i>Paso 3: clasificación de los objetivos de acuerdo a su orientación y GI.....</i>	<i>62</i>
	<i>Paso 4: identificación de variables, instrumentos e indicadores para cada nivel de impacto de la gestión de la CI.....</i>	<i>64</i>
	<i>Paso 5: análisis de datos y evaluación de resultados</i>	<i>74</i>
	<i>Paso 6: comunicación de los resultados y toma de medidas correctivas - plan de acción-.....</i>	<i>76</i>
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	77
7.	BIBLIOGRAFÍA	79

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Comunicación Interna en Novaventa S.A.S.	35
Tabla 2: Elaboración propia a partir de ‘Top 10’ Research methods for planning & evaluation in ‘How to Measure PR and Corporate Communications’ y “Pyramid Model of PR Research, Jim Macnamara, 1992. Revised 1999	62

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Elaboración propia. Clasificación de los niveles de impacto de la gestión del SCI: caso Novaventa S.A.S.....	55
Figura 2. Elaboración propia. Propuesta metodológica. Caso: Novaventa S.A.S.....	68

“Lo que no se mide con hechos y datos, no puede hacerse mejor con el tiempo”.

Serna, 2001

Resumen

El objeto de estudio de esta investigación se enmarca en el ámbito de la medición y evaluación de la Comunicación Interna de Novaventa S.A.S, abordado desde el enfoque de la Teoría General de los Sistemas, a través de un análisis basado en conceptos, teorías y aportes de disciplinas como la psicología y la administración, para facilitar la comprensión de la conceptualización de Sistema de Comunicación Interna y por tanto, busca entender la manera como opera, se relaciona y articula el Sistema de Comunicación Interna de Novaventa S.A.S con los objetivos estratégicos de la Organización.

Finalmente, la presente propuesta metodológica le brinda la posibilidad a Novaventa S.A.S de repensar su Comunicación Interna, a partir de la implementación de un modelo para la medición y evaluación de su gestión, que le posibilita no solo conocer su estado actual, sino además identificar cómo ha estado desarrollándose, cómo es su desempeño, cuáles son sus deficiencias y limitaciones, facilitando con ello, la toma de decisiones, la elección de acciones correctivas en su gestión, cada vez más direccionadas u orientadas al logro del objetivo de la Organización.

Palabras Claves: Medición, Comunicación Interna, teoría de los sistemas, organización, sistema, comunicación, planificación estratégica y evaluación.

Abstract

The object of study in this research falls within the scope of the measurement and evaluation of the Internal Communication of Novaventa S.A.S, approached from the perspective or point of view of the General Theory of Systems.

Through an analysis based on the concepts, theories, and contributions from disciplines such as psychology and administration, to facilitate the understanding of the conceptualization of the Internal Communication System and therefore, seeks to understand how it operates, relates and articulates the System of Internal Communications for Novaventa S.A. S with the strategic objectives of the Organization.

Finally, the present methodological proposal gives Novaventa S.A.S. the possibility to rethink its Internal Communication from the point of the implementation of a model for the measurement and evaluation of their management, which will allow them not only to know its current condition, but also to identify how it has been developing, how is their performance, what are their weaknesses and limitations, thereby, facilitating making decisions, the choice of corrective actions in its management, which will be increasingly more directed or oriented to obtain the objective of the Organization.

Key words: Measure the Effectiveness of Communication, strategic management indicators, theory of the systems, organization and system, communication systems, impact of internal communication, value of Internal Communications.

Lista de abreviaturas

SCI: Sistema de Comunicación Interna

CI: Comunicación Interna

OUTPUT: Salidas/resultados físicos

OUTAKE: Percepciones u opiniones

OUTCOME: Resultados o efectos

GI: Los grupos de interés son aquellas personas e instituciones con las que una Organización necesita construir una relación, es decir, comunicarse, para alcanzar el objetivo de transformación social al que aspira. Son aquellos grupos que pueden afectar o son afectados por las actividades de una organización.

1. Planteamiento del problema de investigación

1.1. Introducción

La medición de la relación causal de cómo influyen los esfuerzos realizados desde Comunicación Interna en el rendimiento de la Organización, refleja una creciente tendencia e interés por parte de los responsables del proceso de comunicaciones.

Este estudio está orientado entonces, al diseño y aplicación de una propuesta metodológica para la medición y evaluación de la Comunicación Interna de Novaventa S.A.S, bajo un enfoque sistémico que aporte una visión holística e integradora del estado actual de su gestión, centrando los esfuerzos en medir aquellos esfuerzos intangibles que, por una parte, están relacionados con la creación de valor al interior de la Organización y por otra, que puedan ser gestionados.

Este estudio se divide en siete capítulos, el primero introduce al lector a conocer los aspectos generales acerca de la necesidad de un estudio de este tema.

El capítulo dos se dedica al marco teórico conceptual, el cual se refiere a la Teoría General de los Sistemas aplicado a la Organización y su articulación a la Comunicación Interna.

En el capítulo tres, se presenta al lector la importancia de la medición y evaluación de la Comunicación Interna.

En el capítulo cuatro se describe el contexto administrativo en el cual se desarrolla la Comunicación Interna en Novaventa S.A.S.

En cuanto al capítulo cinco, este da a conocer paso a paso la metodología adoptada para llevar a cabo el presente estudio.

El capítulo 6 contiene la exploración teórica de la evolución de la medición en la Comunicación Interna, para su construcción fue necesario la revisión de conceptos de autores y teóricos expertos en el tema, como: Ritter, Katie Delahaye Paine, Alejandro Álvarez Nobell, Joan Acosta, Santiago Díaz Quijano, Alejandro Álvarez Nobell, Niklas Luhmann, Jorge Irazu, Angela Sinickas, quienes han debatido durante los últimos años, la posibilidad de medir y evaluar el impacto de las Comunicaciones Internas, exponiendo en todo momento la importancia y valor que representa hoy en día en el ámbito Organizacional.

Finalmente, el capítulo siete plantea una propuesta teórica metodológica para la medición del Sistema de Comunicación Interna – denominada a partir de ahora y en el transcurso de este estudio con las siglas: **SCI** - en Novaventa S.A.S.

Dicha propuesta está centrada definitivamente en la medición y evaluación de los resultados y cambios logrados en la actitud, en las competencias o habilidades, en el comportamiento y las conductas de los colaboradores de Novaventa S.A.S y no solo en las actividades realizadas que son fuentes de datos importantes, pero representan sencillas salidas o - Outputs -, en lugar de verídicos resultados.

Por último cabe denotar que existe una característica muy interesante del SCI y este es: su complejidad, el cual no admite una única herramienta de medición, sino por el contrario, esta requiere diferentes modelos de métricas para procurar entenderlo y evaluarlo y aún queda mucho camino por recorrer en este tema.

1.2. Evolución de la medición y la evaluación en la Comunicación Interna

En cuanto a su evolución, la medición y evaluación de la Comunicación Interna, ha sido poco estudiada y desarrollada en Iberoamérica, en contraste con los modelos e investigaciones realizadas en Estados Unidos, Inglaterra y Alemania, por más de 60 años.

Para el caso de las Organizaciones Colombianas, sigue existiendo una medición en CI empírica y elemental, ya que se le ha limitado en la mayoría de los casos a hacer seguimiento numérico de actividades, asistencias, publicaciones, free press, lectura de medios, cumplimiento y ejecución de actividades, entre otras.

Adicionalmente, las mediciones en Comunicación Interna en Colombia, tienden a estar sustentadas por evidencias anecdóticas o como lo afirma (Barresi, 2009) a lo sumo bajo el uso de “indicadores de exposición al mensaje tales como visitas a Internet, porcentaje de concurrencia o participación, limitándose a los cuantums. Pero el desafío reside en avanzar un paso más allá de la medición de salidas - Outputs -, hacia niveles más sofisticados como el de impactos y resultados en los negocios.”

Para el caso de Antioquia existe además, otro factor que ha impedido la práctica efectiva de la CI,

entre otras razones y a pesar de su importancia declarada; la eficacia del SCI no es evaluada en gran parte de las organizaciones Antioqueñas ya que en muchas de ellas, no se desarrollan bajo el marco de la medición de sus resultados en Comunicación Interna; no existe aún una cultura de medición del impacto y desempeño de las estrategias de la CI, bien sea por el desconocimiento de metodologías de métricas aplicables a las comunicaciones, la confusión o mala interpretación de los resultados obtenidos de la medición del clima o la cultura organizacional, lo cual es desacertado.

Finalmente, una de las grandes dificultades que existe, no sólo en Antioquia sino en términos generales en Colombia al momento de diseñar el proceso de medición en CI, es la definición de la(s) variables que se deben medir para que el indicador responda de manera efectiva a lo que se requiere, lo cual imposibilita el desarrollo adecuado de la medición y evaluación.

1.3. Definición del problema

Lograr el éxito al interior de las organizaciones no es una tarea sencilla, ya que éstas con frecuencia se encuentran expuestas a factores determinantes de su desempeño tanto internos como externos, factores que las afectan y las llevan a experimentar constantemente todo tipo de cambios y desafíos tales como: la retención de los buenos empleados, la adquisición de nuevo talento humano, las fusiones empresariales, la reducción de salarios o de costos de producción y funcionamiento, o sencillamente a enfrentar los cambios de tipo tecnológico y que impactan entre algunas variables, notoriamente el clima organizacional y obligarían a las organizaciones a reaccionar de manera inmediata porque de ello dependería ciertamente el logro de sus objetivos.

Bajo este panorama, la gestión de la CI está ganando una mayor aceptación, ya que cada vez son más las organizaciones que reconocen su rol determinante e indispensable que resulta en la articulación y conexión de las funciones de los colaboradores con los objetivos Organizacionales.

Es un hecho que los colaboradores son en primer lugar los portavoces de la Organización dentro y fuera del ámbito laboral, por tanto, cuando la Organización logra una comunicación efectiva con ellos, se obtendría como resultados, un aumento en su satisfacción y productividad así como el mejoramiento de la atención al cliente, el impacto a la comunidad adyacente y las relaciones con sus públicos externos.

En consecuencia, al no poseer los canales de divulgación internos adecuados y una definición de políticas de CI solidas e interiorizadas, se originarían confusiones y desinformación entre los colaboradores de la Organización, lo que podría causar entre algunas consecuencias: ineficiencia, baja productividad sistémica e incluso un impacto negativo en los colaboradores, la posibilidad de una alta rotación del talento humano, repercutiendo directamente en el desempeño de la Organización.

Por lo anterior, (Ritter, 2009) asienta además que un sistema de medición de la CI debidamente diseñado “puede rastrear la actitud de los colaboradores donde estos se encuentren, en cualquier momento, en un continuo proceso de cambio, comenzando por la medición de su grado de conciencia, pasando por el nivel de su percepción, comprensión y aceptación, y finalizando por el tipo de compromiso que impulsa su comportamiento e impacta en los resultados de la Organización”.(p.2)

Cabe agregar que, más allá de los datos numéricos y resultados, dichas mediciones resultan útiles como punto de partida para desafiar cambios al interior de la Organización y asimismo, contribuye a reducir la incertidumbre ante los cambios, alinear las acciones hacia propósitos comunes, construir una identidad y una herramienta para demostrar a los colaboradores que su opinión interesa y que la organización desea escucharlos.

En síntesis, la CI debe ser gestionada y planificada eficiente y transparentemente, de manera que dé cuenta de sus réditos y valor en la Organización; ello implica en primer lugar avanzar de la experimental y elemental medición fundamentada en medios, resumen de actividades, número de comentarios o visitas por artículos, que sin demeritar su importancia, resultan por sí solos insuficientes por su naturaleza operativa, sino que lo importante es identificar como mejorar el SCI mismo a partir de los resultados obtenidos en la medición y evaluación, a través de una mirada más holística, estratégica y sistémica de la CI.

Es decir, migrar hacia la medición de impactos de la gestión del SCI en los resultados de la Organización, de manera que se fortalezca desde las funciones administrativas, la gestión de la Comunicación dentro de las Organización y lograr con ello el mejoramiento de la participación, motivación y compromiso de los colaboradores.

Ahora bien, para el caso de estudio en particular, el diagnóstico realizado a la Compañía Novaventa S.A.S, evidenciaría cómo los esfuerzos en CI se han desarrollado bajo un esquema tradicional y que este sistema carece de un enfoque idóneo de medición y evaluación, tanto cualitativa como cuantitativa; en consecuencia, no se ha demostrado la efectividad de la gestión e

impacto de la Comunicación Interna de la organización y cómo esta contribuye al desarrollo y logro de los objetivos organizacionales.

En un diagnóstico previo y bastante simple, se encontró que en algunas oportunidades se han realizado encuestas que sólo miden aspectos parciales de la CI, actividades o acciones específicas de la misma, que no se han complementado con otras mediciones y evaluaciones de relevancia para los propósitos generales de la compañía, y que como consecuencia, sería bastante complejo determinar en qué dimensiones o aspectos se deberían intervenir los procesos y en cuáles niveles de gestión se deben realizar los ajustes necesarios.

Adicionalmente y al parecer, no se hace un seguimiento y mantenimiento suficiente a todos los programas del proceso de CI que se emprenden para promover el conocimiento Organizacional, ni se ha realizado un estudio, que dé cuenta de la calidad y aporte de la Comunicación Interna al direccionamiento de la organización, y si ésta es realmente en sus aportes eficaz y efectiva en función de los objetivos organizacionales, es decir, no existe una visión global del estado actual de la gestión del SCI.

Por otra parte, los principales instrumentos utilizados en el proceso de CI no son herramientas formales de diagnóstico, sino que su ejecución se veía agotada en la realimentación informal hacia los colaboradores de la Organización o a la recolección de la información provista por la encuesta de clima Organizacional suministrada por el área de talento humano de Novaventa S.A.S. No existen métricas establecidas para las CI y además hay confusión de lo que es pertinente medir y cómo debería ser aprovechada dicha información; no se ha validado si la estrategia desde comunicaciones hasta el momento ha funcionando en conjunción con el

direccionamiento genérico de la compañía, así como tampoco se ha identificado cuales acciones, actividades o estrategias deben ser cambiadas, mejoradas o retiradas.

Estos antecedentes evidencian que existe una gran oportunidad para medir y evaluar la CI, pero esta vez bajo el enfoque holístico y articulado al logro del objetivo Organizacional. Es decir, medir y evaluar en términos de resultados deseados, objetivos y resultados finales de la Organización, de manera que se expliciten las evidencias a la Organización en su beneficio específico, apuntalados en transformaciones reales. Entre algunos aspectos, cómo lograr la realimentación y la participación de los colaboradores, elementos claves si consideramos a la comunicación interna como un ejercicio de ida y vuelta y no como una transmisión unilateral de mensajes.

Frente a lo anterior, se refuerza la necesidad y la posibilidad ineludible de intervenir el SCI, a partir de la integración de metodologías, herramientas e instrumentos para su medición y evaluación, de manera que evidencie su calidad y brinde nuevas posibilidades de potenciar su gestión al interior de Novaventa S.A.S.

Final y posiblemente abordar la CI de Novaventa S.A.S bajo el enfoque sistémico puede ayudar a entender con mayor profundidad, fenómenos que van más allá de las acciones o de las actividades llevadas a cabo en la Organización en cuanto a este proceso.

Sin duda, la medición y evaluación del SCI posibilitarían la detección, identificación y realimentación respectiva de inconsistencias, rezagos y/o debilidades en cada uno de los niveles de gestión actuales, el hallazgo de oportunidades de mejora, la implementación de nuevas

iniciativas, así como el restablecimiento de prioridades y los ajustes oportunos por parte de Comunicaciones Internas y demás aspectos que puedan contribuir racionalmente al mejoramiento de su gestión. De manera que el desarrollo del SCI no dependa del azar, sino que este se convierta en una herramienta clave de gestión, vista como una forma integradora y finalmente, evidenciar con ello el valor y aporte que genera al direccionamiento estratégico de la Organización.

Resulta entonces, una decisión inaplazable, un reto inmediato y una tarea fundamental estudiar la Comunicación Interna bajo un enfoque sistémico para entender con mayor profundidad la manera como se desarrolla el actual SCI en Novaventa S.A.S

Para lograr lo anterior, resulta necesario desarrollar una metodología integrada y un conjunto de herramientas significativas para medir y evaluar el impacto y el valor de las comunicaciones en relación a los objetivos de negocio, de manera que dé cuenta de su funcionamiento y si es pertinente o no su cuantificación. Surge entonces una pregunta de partida:

1.4. Preguntas de investigación

1. ¿Cuáles son las variables de la Comunicación Interna susceptibles de ser medidas y evaluadas?
2. ¿Cómo evidenciar el aporte, impactos y valor que genera al direccionamiento Organizacional el desarrollo y gestión del SCI?
3. ¿Cómo se pueden evaluar los resultados de la gestión del actual SCI?

1.4.1. Objetivos.

1.4.2. Objetivo general.

Proponer una metodología para la medición y evaluación del Sistema de Comunicación Interna – SCI- en Novaventa S.A.S y su vinculación al logro de los objetivos Organizacionales.

1.4.3. Objetivos específicos.

Efectuar una contextualización, revisión teórica y evolución de la comunicación, bajo el enfoque sistémico.

Identificar los principales niveles de impacto de la gestión del Sistema de Comunicación Interna en la organización Novaventa S.A.S.

Diseñar una propuesta metodológica para medir y evaluar los resultados de la gestión del actual Sistema de Comunicación Interna de Novaventa S.A.S y sus respectivos indicadores.

2. Marco de referencia

2.1. Teoría y contextualización.

2.1.1. Teoría general de los sistemas.

El filósofo alemán Friederich Hegel (1770) define que un sistema es:

1. Todo es más que la suma de las partes.
2. El todo determina la naturaleza de las partes.
3. Las partes no pueden comprenderse si se consideran en forma aislada del todo.
4. Las partes están dinámicamente interrelacionadas o son interdependientes.

Ahora bien, el interés por la concepción de sistemas y su estudio nace en forma de disciplina, la Teoría General de Sistemas, a finales de los años 20 de la mano del biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy, quien planteó que la Teoría General de Sistemas (TGS) debería constituirse en un mecanismo de integración entre las ciencias naturales y sociales y como un método científico que piensa en las partes. Esta teoría propone un modelo conceptual integrador que puede ser aplicado en campos muy diferentes, más allá de los sistemas biológicos de su especialidad académica original.

Por otra parte, la Teoría General de Sistemas halla su objeto de estudio en una visión diferente de la realidad, más vinculada con las relaciones entre las partes, que con las partes en sí mismas. En otras palabras, los sistemas existen dentro de los sistemas, los sistemas son abiertos y las

funciones de un sistema dependen de su estructura y por ende, su desunión puede dividir en partes defectuosas al sistema mismo.

Lilienfeld (1991) expresó en torno a dicha discusión, que el campo de aplicación de la teoría de sistemas es extenso y ello ha ido ganando espacios en distintas áreas del conocimiento y disciplinas como lo son la biología y la administración entre otras, caracterizándose fundamentalmente por sus tres premisas básicas: los sistemas existen dentro de los sistemas, los sistemas son abiertos y las funciones de un sistema dependen de su estructura.

Senge y otros (1995) expusieron que: "no se puede modificar el sistema dividiéndolo en partes, sino que todos deben mirar juntos la totalidad. En consecuencia, no es posible practicar el pensamiento sistémico en forma individual, no porque la disciplina sea dificultosa, sino porque en un sistema complejo los buenos resultados necesitan la mayor cantidad de perspectiva posible" p. 96.

De igual manera, O'connor e Ian McDermott (1998), otros de los representantes de esta teoría, en su libro introducción al pensamiento sistémico aludieron que: "un sistema es una entidad cuya existencia y funciones se mantienen como un todo por la interacción de sus partes", a través de una interacción dinámica, coordinados y organizados para la consecución de objetivos comunes y que guardan estrechas relaciones entre sí.

Por otro lado, y como resultado de la desagregación de la investigación sistémica efectuada por Arnold & Osorio (1998) éstos la clasificaron en dos vertientes: 1) los procesos internos acerca de cómo el sistema realiza sus operaciones y 2) los procesos de frontera acerca de cómo se relaciona el sistema con el entorno.

Cabe manifestar que la Teoría General de Sistemas se interesa en esencia, por los sistemas llamados abiertos, es decir, los que son sensibles a las condiciones de su medio ambiente, sean éstos naturales o artificiales. Raymond L. Colle (2002) confirmó que “todo sistema abierto es un objeto que, en su medio ambiente, dotado de finalidad, ejerce una actividad y ve su estructura evolucionar con el tiempo, sin perder sin embargo su identidad única. Cinco son por lo tanto los conceptos definitorios de un sistema: la actividad, la estabilidad, la finalidad, la evolución y la inserción en un entorno”. (p. 6)

En esta última relación de teorías Alejandro Álvarez Nobell (2011) reveló que “un sistema es algo más que la suma de sus partes; es un todo indivisible. Las propiedades esenciales de un sistema derivan de las interacciones de sus partes y no de sus acciones por separado, por eso un sistema desmembrado pierde sus propiedades esenciales”. (p.30) En consecuencia, su desunión puede dividir en partes defectuosas al sistema mismo.

En este sentido, la Teoría General de los Sistemas, aplicada a la Comunicación Interna de Novaventa S.A.S, logra aportes relevantes en la comprensión del funcionamiento del conjunto de elementos dinámicamente interconectados en el interior de Novaventa S.A.S, ya que no solo permite construir una interpretación abstracta de la realidad, sino que plantea un nuevo enfoque metodológico y nuevos modelos mentales, más aptos para realizar interpretaciones e intervenciones de la realidad de la gestión del SCI.

2.1.2. Características de los sistemas.

Según Bertalanffy (1993), tal y como se ha acentuado, un sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas. De ahí se deducen dos conceptos: propósito (u objetivo) y globalismo (o totalidad).

Propósito u objetivo: todo sistema tiene unos propósitos. Los elementos, como también las relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo.

Globalismo o totalidad: un cambio en una de las unidades del sistema, con probabilidad producirá cambios en las otras. El efecto total se presenta como un ajuste a todo el sistema, en una relación de causa y efecto.

2.1.3. La organización bajo el enfoque sistémico.

El gran interés por entender las interrelaciones que se dan entre los múltiples procesos internos y la interacción de la Organización con su entorno y sus subsistemas, coordinados entre si, ha llevado al estudio e implementación de la Teoría General de los Sistemas en el interior de las organizaciones.

Este enfoque sistémico, otorga una nueva forma de pensamiento a las organizaciones, que complementa las escuelas previas de la teoría de la organización, vistas antes como un enfoque de tratamiento psicológico.

Contundentemente, por su naturaleza propia la organización es un sistema abierto y dinámico constituida por personas que se relacionan entre sí y con el entorno en el cual se desarrollan, del cual recibe entradas - Inputs - en forma de recursos humanos, financieros, materiales, entre otros

componentes más y que mediante la adecuada transformación permiten obtener unos resultados en forma de productos y/o servicios como salida del sistema - Outputs -.

En ese marco de acciones y reacciones se generan procesos de realimentación continuos sobre el sistema y también sobre su entorno, por ende, las actuaciones individuales al interior de la Organización, afectan directamente al conjunto de personas o colaboradores en este caso.

La Organización además, es una conexión de diferentes subsistemas e interrelación entre procesos que trabajan para que las políticas, valores, principios y objetivos se lleven a cabo, lo que en síntesis constituye el todo de la Organización y por lo cual debe constantemente equilibrar la influencia del entorno con sus responsabilidades particulares para lograr ser sostenible.

Barnard y Follet (1938), defendieron la posición de las organizaciones como sistemas abiertos y en las que sus partes se encuentran en relación e interacción continua con su entorno relevante, recibiendo su influencia constante, lo cual la hace sensible e implica que ésta cambie con el tiempo, en consecuencia unos sistemas serán, no obstante, más permeables que otros.

Sobre estas bases Katz y Kahn (1966) plantean que las organizaciones están compuestas por partes interdependientes que no se pueden comprender en su aspecto aislado sino en relación a la totalidad que las contiene, “cualquier cambio en alguna de las partes de una organización implica una reestructuración de las restantes, razón por la cual las organizaciones, en tanto que sistemas abiertos, para sobrevivir en un medio ambiente complejo, deberán transformarse y de esta manera mantenerse en equilibrio dinámico, convirtiendo en energía la información interna y externa a su sistema, capaz de adaptarse a las necesidades y condiciones existentes”(parr.2).

Valdría la pena evidenciar cómo Scott (1967), relacionó la teoría de la organización con la teoría de los sistemas generales:

- Las partes (individuales) en agregados, y el movimiento de los individuos entrando y saliendo del sistema.
- La interacción de los individuos con el medio ambiente del sistema.
- Las interacciones entre los individuos del sistema.
- El desarrollo general y los problemas de estabilidad del sistema.

Luego de Scott, Huse y Bowdich (1973) establecieron los principios más importantes que definen a la organización como un sistema:

- Una organización está compuesta por un cierto número de subsistemas, todos los cuales son interdependientes y están interrelacionados.
- Una organización (sistema) es abierta y dinámica, tiene entradas, salidas, operaciones y fronteras.
- Una organización (sistema) busca el equilibrio a través de un feedback negativo.
- Una organización (sistema) tiene una multiplicidad de propósitos, funciones y objetivos, algunos de los cuales entran en conflicto.

Por su parte, Edgar Schein (1982) define la Organización como:

“Un sistema abierto y complejo en interacción dinámica con múltiples medios, que trata de alcanzar y realizar metas a muchos niveles y en grados diversos de complejidad, evolucionando y desarrollándose a medida que la interacción con un medio cambiante determina nuevas adaptaciones internas” (p.210).

Por su parte, Quijano, Yepes & Navarro (2006) coincidieron en que “las organizaciones no sólo se adaptan al entorno y reaccionan ante el, sino que actúa sobre él y contribuyen a conformarlo de una otro modo” (p. 22).

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, el SCI debería constituirse como un puente que interrelaciona todas las partes y subsistemas de la Organización y que contribuya a que los procesos que se ejecuten en el interior, se encuentren orientados a conseguir los resultados esperados y el logro de sus objetivos.

2.1.4. Teoría de sistemas abiertos.

Uno de los mayores aportes de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones es el de los sistemas abiertos. A estos sistemas, lo que los caracteriza no son precisamente sus componentes internos sino, su relación con el entorno.

Además de las definiciones anteriormente mencionadas, Luhmann (1990), expresaba que los sistemas “no sólo se orientan ocasionalmente o por adaptación hacia su entorno, sino de manera estructural, y no podrían existir sin el entorno”. Un sistema abierto no existiría si no puede diferenciarse de su entorno. De la misma manera, el entorno forma parte de la propia existencia y comportamiento del sistema, en la medida que esa interacción lo caracteriza como tal (p.50).

Para Le Moigne (1990) un sistema abierto consiste en “un objeto que, en su medio ambiente, dotado de finalidad, ejerce una actividad y ve evolucionar su estructura con el tiempo, sin perder

sin embargo su identidad única” (p.6), ello requiere entonces, que las partes estén en función del todo.

En definitiva, lo que caracteriza a un sistema abierto no son precisamente sus componentes internos, sino su relación con el entorno y sus cambios permanentes, los cuales condicionan su comportamiento, los mantienen en permanente evolución, transformación y cambio.

2.1.5. El enfoque sistémico aplicado a la Comunicación Interna.

Desde la teoría General de Sistemas, la CI se concibe como un sistema abierto de interacciones, como un proceso permanente y de carácter holístico, como un todo integrado.

El inicio para comprender que la Comunicación Interna no es sólo cuestión de acciones y reacciones; es algo más complejo, y debe pensarse desde un enfoque sistémico, por ello, la CI bajo este enfoque es definida como lo explica Marc y Picard (1992) uno de sus máximos representantes en el tema: “conjunto de elementos en interacción en donde toda modificación de uno de ellos afecta las relaciones entre los otros elementos”. (p.39)

Esta definición nos acerca al concepto de SCI, en la manera que ratifica el valor de la Comunicación Interna en el desarrollo organizacional, vínculo con su entorno y su interrelación con los otros subsistemas que la componen.

Otro autor que ha desarrollado valiosos aportes en el tema, es el investigador Abraham Nosnik Ostrowiak (2000), quien afirma que “en la medida en que se explica a la comunicación

organizacional como un sistema, se puede estudiar como un proceso y ser analizada de manera integral, en el contexto de la dinámica organizacional y como conformadora de estructuras organizacionales” (p.5).

En consecuencia, para que este sistema funcione, es imprescindible que todos sus elementos estén conectados y en perfecto equilibrio, ya que al no ser concebida la CI como un sistema integrado, sino como un montón de partes sueltas a la deriva y sin un lineamiento apropiado, posiblemente se cometan una serie de errores que la hacen incompetente e improductiva, pues evidentemente, la organización se encontraría trabajando para unos fines particulares pero no para sus fines generales.

2.2. Métricas de Comunicación Interna como herramientas de gestión

2.2.1. Medición en la Comunicación Interna y su importancia.

Direccionar la CI como una herramienta estratégica que agregue valor y en la que sus acciones se encuentren alineadas, sean coherentes y consistentes con los objetivos de la Organización, requiere la implementación de una serie de instrumentos que apoyen transversalmente los procesos de CI; sin duda y para este caso de estudio, el uso de la medición en CI permite entre otras cosas, detectar oportunidades de mejora, implementar acciones, estimar desempeños, evaluar el cumplimiento de metas, realizar comparaciones con un objetivo mayor y general de toda la organización.

Medir no solo permite incrementar la visibilidad de las acciones, funciones y efectividad de la gestión del SCI en el interior de la organización, sino que también facilita conocer a profundidad las necesidades, valoraciones, opiniones y expectativas e incluso llegar a identificar los cambios

que se generarían en las actitudes de los colaboradores, su nivel de satisfacción, la calidad de los contenidos socializados y la eficacia de los canales de CI de la organización.

Además de lo anterior, medir contribuye a planificar con mayor certeza y confiabilidad, discernir con mejor precisión las oportunidades de mejora de los procesos que se impactan, crear acciones correctivas y preventivas o de mantenimiento según sea el caso, lo que finalmente favorece el diseño de objetivos más acertados y a que la toma de decisiones en el área de CI estén soportadas en hechos y datos y no a la intuición o las experiencias.

Finalizando este apartado Irazu (2000) reafirma que: “medir ayuda a demostrar con mayor o menor exactitud que lo que se invierte en comunicación interna se traduce en beneficios para la organización”. (p.10), pues entiende que la medición es una herramienta para el posicionamiento y un componente crítico en cualquier proceso de gestión, pero ello, también depende de la existencia de una "cultura de medición" en la organización para ser eficaz.

Indiscutiblemente, la CI es inseparable de la gestión organizacional y la falta de medición limita la rigurosidad sistemática de la gestión del SCI, ya que el insumo para gestionar oportunamente la CI proviene precisamente de focalizar y direccionar las distintas acciones de comunicación que se desarrollan en el interior de la organización hacia el objetivo estratégico de la misma y este direccionamiento según Costa, (2003), “reside en que los objetivos y las acciones del área, la función o el programa, apoyen el cumplimiento de la misión y de los fines de la entidad y sus dependencias, pues no es lógico que la organización marche por un rumbo y la comunicación lo haga por otro distinto” (p.3). Para tal fin cada uno de los colaboradores que hace parte de la Organización deberán apropiarse y comprender lo que se espera en términos estratégicos en CI,

por ello, no es suficiente comparar una cifra o métrica aislada al logro de los objetivos globales de la Organización.

2.2.2. Evaluación del sistema de Comunicación Interna.

La necesidad de la evaluación es planteada desde varias perspectivas a través del tiempo. Aunque tradicionalmente se veía como la última de las acciones o pasos en un programa o proyecto, desde algo más de una década se plantea con más fuerza que ésta debe acompañar y respaldar todo el proceso de diagnóstico, formulación, desarrollo, análisis de resultados e impacto de los objetivos estratégicos de la organización.

En esta instancia, resulta necesario señalar que la gestión de la CI no se encuentra excluida de la necesidad de ser evaluada con el mismo rigor que se realizan otros procesos y áreas en el interior de la organización.

No obstante, la función de evaluación como etapa de la planificación estratégica de la Comunicación Interna, “ha sido la menos estudiada y desarrollada en Iberoamérica, en relación a los trayectos realizados en Estados Unidos, Inglaterra y Alemania, con más de 60 años de tradición y experiencia. Sin embargo, es un tema que por su actualidad y trascendencia, acusa y preocupa; pero también despierta expectativas en quienes apuestan e invierten en las organizaciones, por las posibilidades y potencialidades que la gestión de comunicación ofrece”.
Álvarez, (2013).

Cabe destacar que en la práctica, evaluar la CI facilita el reconocimiento de prioridades, la comprobación del nivel de satisfacción, expectativas y necesidades de los colaboradores; además contribuye a que la gestión y toma de decisiones al interior de la organización obedezca al eficiente uso de herramientas y metodologías y en consecuencia al posicionamiento exitoso tanto de los objetivos organizacionales como los de CI.

Consistentemente, Barressi (2010) señala que “conviene evaluar para reducir la incertidumbre, para mejorar los procesos o la efectividad de la comunicación y mejorar el proceso de toma de decisiones de los directivos y contribuir a la mejora continua, y así agregar valor a la organización.”(p.56)

En efecto, la función de evaluación en la CI debe acompañar constantemente los procesos organizacionales y actividades, durante toda la planificación estratégica, de manera dinámica con el acontecer de la propia actividad y no de manera ocasional o aislada, ni mucho menos puede ser estática.

2.3. Revisión teórica de la evolución de la medición en la Comunicación Interna: autores y teorías.

La comunicación organizacional en un mundo cambiante y altamente competitivo como lo es el actual, reclama en forma constante evidenciar su efectividad; y para ello, requiere de un enfoque estratégico, que como consecuencia directa impacte en el compromiso de los colaboradores a nivel organizacional, su alineación y adaptación a los nuevos cambios y la capacidad de responder rápidamente, de manera consciente y competente frente a ello.

Sin duda, al momento de encarar dichos cambios, todos los miembros que hacen parte de la Organización necesitan tener clara la información pertinente y adicionalmente completa, en tiempo real, acerca de la situación que debe ser superada, por supuesto cuando se trata de situaciones problemáticas, de aquí la importancia y el protagonismo que ha obtenido la CI, como una pieza clave y un sistema ordenado, que permite la adaptación, el cambio y la innovación al interior de la Organización y en el que sus individuos cuentan con la información suficiente y con ella, trabajan juntos por los objetivos, de manera exitosa e integrada.

En este orden de ideas, resulta necesario exponer una aproximación teórica- metodológica de fuentes primarias, con el fin de entender más acerca del tema de la medición y sus implicaciones en la CI.

Se aborda entonces, en el presente apartado, los principales representantes en el tema de medición y evaluación en Comunicación Interna, como lo son: Shelby, McNamara¹, Katie Paine², Miller, Paul Noble y Tom Watson³, Howard H. Greenbaum, Christensen y Cornelissen, Walter Lindenmann, Michael Ritter, Wilcox, Angela Sinickas⁴ y Kocabas, quienes desde sus estudios y teorías definen una serie de dimensiones y atributos significativos, que al ser confrontadas entre sí, conforman lo que en este estudio se ha determinado como un método para la medición del Sistema de Comunicación Interna (SCI).

¹ Return on investment (ROI) of PR and corporate communication

² Measure what matters: Online tools for understanding customers, social media, engagement and key relationships

³ The evolution of public relations measurement and evaluation. Public Relations Review

⁴ Calculating ROI. Internal Communication Measurement Manual

Para empezar, resulta válido mencionar autores como Howard H. Greenbaum, quien combina técnicas de gestión de planificación y control con los fundamentos de las teorías de la comunicación organizacional.

McNamara (1992) introdujo un modelo en forma de pirámide escalonada por niveles: entradas, salidas y resultados. Cabe destacar que este modelo, va un paso más allá que la mayoría de los otros modelos que fueron analizados en este estudio, ya que procura ser instructivo y práctico proporcionando una lista de metodologías y herramientas disponibles de medición sugerida, en cada una de los niveles mencionados. Sin embargo, sólo el nivel de resultados corresponde o se infiere alguna relación con la evaluación, ya que entiende como salidas y entradas a los componentes del proceso que son propios de las acciones de relaciones públicas.

Ahora bien, complementando a los anteriores autores, Lindenmann (1993), propone su modelo de “Public Relation Effectiveness Yarstick” enumeró tres niveles de medición:

- **Básico:** es evaluado el producto en forma más comprensible, lo que el profesional o la empresa produce. Es la oportunidad para evaluar la cantidad y calidad de folletos, entrevistas colectivas, noticias en la prensa, tiempo en los medios, cartas para el empleado, eventos, entre otros.
- **Intermedio:** es usado por profesionales que están interesados en saber que los mensajes que transmiten fueron recibidos, comprendidos y retenidos por el público destinatario. En este nivel, importa saber si los públicos estratégicos comprenden, retienen y pueden recordar los mensajes que conocieron en eventos, folletos, diarios, páginas de Internet, discursos, entre otros.

- **Avanzado:** se examinan las evaluaciones más sofisticadas en comunicación. Lindenmann (1993) explica que “cuando se llega a este punto en la regla de la efectividad, lo que está siendo medido son realmente resultados” (p.8). Para el autor, el trabajo en comunicación demuestra sus resultados cuando provoca cambios de opinión, comportamientos o actitudes por parte del público.

Sin embargo, en el análisis teórico es posible postular que Lindenmann omite elementos importantes que pueden inferirse como fase del proceso y el sistema de comunicación, como son: insumos –Inputs- como una etapa en la comunicación. Adicionalmente, divide las entradas en intermedias y avanzadas. Por lo tanto, este modelo tiene la ventaja de separar los objetivos cognitivos y conductuales de los impactos, pero no es claro en que la investigación debe comenzar antes que las salidas se produzcan.

Lo anterior se ve complementado con el planteamiento de una posible cuarta etapa de la comunicación: percepciones, también conocida como – Outtakes - (Watson, 1999, p. 13). Esta etapa se refiere a un tipo de resultado intermedio y se relaciona con la determinación del nivel de recepción, comprensión, las percepciones/opiniones que las personas obtienen como resultado de haber sido impactadas por los Outputs.

Luego de la aparición, desarrollo y publicación de estos modelos anteriormente presentados, Paul Noble y Tom Watson desarrollan un nuevo modelo, más sofisticado, llamado: Modelo Unificado de Evaluación, en un intento de combinar lo mejor de cada uno y producir un acercamiento definitivo.

Este modelo de Evaluación Unificado reconoce cuatro etapas en la comunicación teniendo en cuenta a Lindenmann y el concepto de Fairchild de – Outtakes - o percepciones.

Por su parte, Noble y Watson prefirieron llamar a las cuatro etapas o niveles: entrada, salida, impacto y efecto, lo cual es compatible y representado en otros modelos con: entradas – Inputs - y salidas – Outputs -, la diferencia aquí, radica en que Noble y Watson separan los resultados en dos tipos, las cognitivas que llaman impacto y de comportamiento, las cuales determinaron como efectos.

Asimismo, Noble y Watson (1999) plantean que: "la metodología de la investigación deberá estar regida por el problema particular y las circunstancias particulares de investigación en el que se aplica. En consecuencia, cualquier otro listado sería simplemente una colección de enfoques probables y una aplicabilidad universal"(p.21).

Por otro lado, el Instituto para las relaciones públicas en los Estados Unidos desarrolló el “árbol de medición”, como una forma simple de explicar la importancia de las metas y objetivos (descritos como sus raíces), público objetivo (ramas), el medio ambiente (la atmósfera que rodea el árbol) y los resultados no logrados (descrito como flores). Procurando demostrar los distintos tipos de medición y qué partes del árbol se miden.

Ritter (2011), asevera que es preciso focalizar las distintas acciones que se desarrollan desde CI en la organización, en relación con el objetivo estratégico de la misma; por tanto, la gestión de la comunicación no pueden medirse de manera lineal, “la medición unidimensional es cosa del pasado. Una cifra o métrica aislada como por ejemplo “El 67% de los empleados opina que...”, o

“El 48% de nuestros comunicados de prensa fueron levantados por diarios importantes”, o “se registraron 8.500 hits en nuestro sitio Web durante junio”, o “el mensaje fue retenido y recordado por el 34% de los clientes”, ya no resulta suficiente. Hoy lo que se requiere es la ponderación y comparaciones en dos, tres o cuatro dimensiones”. (p.29)

Sin duda, la clave se encuentra entonces en concentrar la mayor parte del tiempo, en la medición del “qué” más que en el “cómo”, es decir, medir los efectos de lo que se hace, demostrado resultados - outcomes - y no solo salidas - Outputs-.

Otra propuesta en este sentido es introducida por Wilcox (2001), quien realiza una explicación más específica sobre el papel esencial de la evaluación en las comunicaciones corporativas, describiendo las ventajas e inconvenientes de los diversos métodos en función de cada programa específico, organizándolo en tres niveles de complejidad de los objetivos/efectos que se pretenden medir:

- Básico: contabilidad de la difusión de mensajes y de la aparición en los medios. Medición de públicos objetivo, impactos y exposiciones mediáticas.
- Intermedio: mide el grado de apropiación, comprensión y retención de un mensaje por parte de un público.
- Avanzado: mide los cambios de actitudes, opiniones y comportamientos.

Al respecto, Angela Sinickas (1997), pionera en el campo de la medición en la comunicación organizacional, manifiesta que: “cuando hablamos que la comunicación soporta los objetivos de la Organización, nos centramos en decirle a la gente cuáles son los objetivos. Sin embargo, la

comunicación puede ir mucho más lejos en los empleados, puede fomentar comportamientos que nos permitan medir y alcanzar nuestros objetivos de comunicación en relación con el logro de los objetivos de la organización, lo cual exige un enfoque de comunicación diferente”.

Para complementar, Katie Delahaye Paine (2007), en su libro *Measuring Public Relationships*, expone su punto de vista, afirmando que no es fácil comunicar a los empleados acerca de la misión visión o valores, u otra opción en el plan de beneficios de la Organización, porque ellos ya están inundados y contaminados con todos los mensajes que leen a diario.

Paine insiste en que se tiene que entender primero si las salidas u – Outputs - que se distribuye están llegando al público interno, es decir: ¿si se leen las notas y correos electrónicos? ¿Llegan de manera oportuna a las personas y/o departamentos? ¿Han trascendido o se borran automáticamente? ¿Están llegando a la gente?”. Es decir, lo importante aquí, es determinar qué mensajes están siendo comunicados, quién los recibe y qué están haciendo con ellos.

En conclusión, cada uno de los autores citados, desde su experiencia coinciden en lo que respecta a la tipología de resultados en la gestión de la comunicación; se destacan entonces como fundamentales: salidas: resultados físicos – Outputs -, percepciones - Outtakes - y resultados – Outcomes - . Respecto a los outcomes, otros autores se refieren a este tipo de resultado con el término – Outflow- o lo diferencian de los - Business results -.

Evidentemente, cada nivel de impacto es importante, pero no es suficiente por sí solo y cada uno de estos necesita ser complementado con el otro, por ello, para evaluar el éxito de la gestión del SCI, es necesario analizar cada uno de estos niveles, desde el más básico hasta el más avanzado, de manera individual.

Además, resulta importante aclarar que cuando se expresa que la medición debe ser un aspecto central y transversal en la organización, no significa que todo deba ser medido, no cualquier acción de comunicación amerita ser medida y ante esta salvedad, Ocampo (2007) señala que: “para conseguir resultados que sean realmente relevantes dentro de la gestión de comunicaciones, se deben seleccionar muy bien aquellas variables y atributos que nos permiten lograr un diagnóstico claro” (p.19), se debe medir lo más importante, lo que represente valor y constituya un punto de partida para acciones próximas.

2.4. Generalidades compañía Novaventa S.A.S

Novaventa S.A.S. es una compañía de canales alternativos que hace parte del Grupo Nutresa, constituida en el año 2000 y que tiene a su cargo la comercialización de productos de compañías como: Nacional de Chocolates, Noel, Zenú, Doria, Colcafé, Meals, y aliadas como Jhonson & Jhonson y Unilever, entre otras, a través de dos canales: Venta Directa (venta por catálogo) y Venta al Paso (máquinas dispensadoras de snacks y máquinas de café).

Aun cuando la Compañía fue constituida legalmente en el año 2000, su primera campaña fue lanzada en 1999 en la temporada de Halloween, para ese entonces contaba con una red de 500 empresarias encargadas de la comercialización de los productos a través de un catálogo.

En el año 2.000 se dio inicio al canal Venta al Paso con un total de 49 máquinas de snacks, las cuales fueron importadas en un principio por Compañía Nacional de Chocolates.

Actualmente Novaventa en su canal Venta Directa cuenta con una red superior a 63.000 mamás empresarias y tiene presencia en el 80% de los departamentos de Colombia.

A la fecha, el canal Venta al Paso ahora opera más de 4.600 máquinas entre snacks y café, lo que convierte a Novaventa en la empresa líder en Colombia en el negocio de vending.

En la actualidad Novaventa S.A.S cuenta en el momento con operación directa en: Medellín, Bogotá, Cali y operación a través de terceros aliados en Pereira, Armenia, Manizales, Barranquilla, Bucaramanga y Cartagena.

2.5. Misión y visión de Novaventa S.A.S

Misión

Desarrollamos y operamos canales alternativos convenientes para ofrecer soluciones innovadoras a los consumidores.

Mega al 2020

Enfocados en las necesidades del consumidor, en el 2020 seremos una compañía de \$1 billón.

2.6. Políticas de CI de Novaventa S.A.S

Tabla 1

Comunicación Interna en Novaventa S.A.S.

INFORMACIÓN RESPONSABLES					
DEFINIDA			AUTORIZADA POR		
NOMBRE:	Claudia Patricia Triana		NOMBRE:	Martha Lucia Ruiz Pabon	
CARGO:	Jefe de Cultura		CARGO:	Directora Desarrollo Humano	
COMUNICADA POR			ACTUALIZADA POR		
NOMBRE:	Claudia Patricia Triana		NOMBRE:		
CARGO:	Jefe de Cultura		CARGO:		
ELABORACIÓN DE LA POLÍTICA			INICIO DE LA POLÍTICA		
AÑO	MES	DÍA	AÑO	MES	DÍA
2012	02	01	2012	02	02
VIGENCIA DE LA POLÍTICA			ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN DE LA POLÍTICA		
2012	02	02			

OBJETIVO

Establecer los lineamientos, parámetros y marco de actuación para el desarrollo de la comunicación en la Compañía, actuando como eje facilitador en la consecución de los objetivos organizacionales y como fortalecedor de la cultura organizacional.

ALCANCE

Desde el recibo de la solicitud de comunicación hasta la emisión de ésta.

DEFINICIÓN

La comunicación en Novaventa es un proceso transversal, que busca llevar a las personas a la realización de acciones, así como la interacción de la Compañía con ellas y entre ellas. La gestión de la comunicación se realiza a través de actividades planeadas, enlazadas e integradas que buscan crear significados compartidos en los colaboradores, a partir de los mensajes recibidos y percibidos sensorialmente, y desde su interpretación personal.

Es importante tener presente que la comunicación no es únicamente medios, lo medios son soportes o herramientas de difusión, la Compañía comunica a través de su esencia y su cultura, es decir, su manera de hacer las cosas, comunica con su direccionamiento, a través del relacionamiento y actitud de sus colaboradores y sus públicos.

Teniendo en cuenta lo mencionado, se establece la siguiente política de comunicaciones, en la cual se describen las características y condiciones para la gestión de la comunicación en la organización:

CONDICIONES GENERALES

La gestión de la comunicación en Novaventa se debe desarrollar teniendo en cuenta las siguientes características:

- Gestionada a partir de la articulación ente la estrategia organizacional, la promesa de valor a colaboradores y la cultura Novaventa.

En Novaventa la comunicación se desarrolla con el objetivo de apalancar el logro de los objetivos organizacionales, por tanto siempre deberá ser gestionada con base en el plan estratégico y los planes de desarrollo de la Compañía, gestionando de igual manera el fortalecimiento de la cultura organizacional.

- Clara, honesta y oportuna

Los procesos de comunicación en Novaventa deben desarrollarse siempre teniendo en cuenta la verdad y claridad como componentes esenciales. Allí debe garantizarse la correcta difusión, en donde sus públicos conozcan claramente el norte organizacional. Así mismo debe asegurarse que sea oportuna y pertinente.

- Permanente, incluyente, participativa y multidireccional

Ésta debe ser constante en el tiempo, debe involucrar a todos sus públicos y llegar a todos los niveles organizacionales. De igual manera debe promover y facilitar la interacción, participación y opinión de su gente, a través del correcto intercambio de mensajes en múltiples direcciones.

- Motivante, positiva y cercana

La comunicación en la Compañía siempre deberá desarrollarse teniendo en cuenta nuestros valores y cultura organizacional. Su lenguaje deberá ser siempre, cálido, cercano, positivo y motivador.

- Evaluativa

Los procesos de comunicación deben poder evaluarse en términos cuantitativos o cualitativos, con el objetivo de verificar si están siendo acordes a las necesidades organizacionales y realizar ajustes en caso de ser necesarios.

La gestión de comunicación en Novaventa deberá desarrollarse de acuerdo a los siguientes ítems:

1. La Gestión de la Comunicación Organizacional en Novaventa es liderada por la Jefatura de

Cultura Organizacional, quien se encargará del manejo de los temas referentes a este proceso y a la gestión del cambio.

2. Todos los temas referentes a comunicación externa, manejo de medios de comunicación, gestión de crisis, RRPP y relación con entidades públicas, deberán ser manejadas a través de la Gerencia de Comunicaciones Corporativas de Grupo Nutresa y acompañadas por el área de Cultura Organizacional de Novaventa.
3. La comunicación destinada a públicos como mamás empresarias y líderes, es manejada por Comunicaciones Comerciales, desde el área de Venta Directa.
4. Las políticas y características de comunicación son establecidas por Cultura Organizacional, contando con la aprobación de la Dirección de Desarrollo Humano y Organizacional.
5. Toda la información que sea divulgada de manera general, deberá contar con la validación del sub proceso de Comunicaciones, quien determinará la pertinencia, oportunidad, estructura de la información y canales de comunicación apropiados para la difusión del mensaje.

Resaltamos que todos los colaboradores tienen el derecho de informarse e informar sobre las actividades desarrolladas en la organización, sin embargo hay que tener en cuenta que no todo tipo de información es canalizada a través de Comunicaciones Organizacionales de Novaventa, pues ésta debe cumplir con unos parámetros en cuanto a tipo de información y/o contenidos, como alcance. A continuación describimos las características de la información que es divulgada a través de Comunicaciones Organizacionales de Novaventa. Cabe destacar que Comunicaciones es quien determina los medios o canales adecuados para la transmisión de dicha información.

Tipos de contenidos:

Desde Comunicaciones Organizacionales de Novaventa se divulgará información relacionada con:

- Valores corporativos y cultura organizacional
- Plan estratégico, objetivos organizacionales
- Propuesta de valor a colaboradores, De Verdad.
- Indicadores de negocio
- Calidad de vida y beneficios al colaborador
- Cambios en procesos y estructura
- Proyectos corporativos
- Políticas
- Información Grupo Nutresa y otras compañías del Grupo
- Noticias de interés colectivo*

*Noticias de interés colectivo e información adicional que no esté contenida dentro de los ítems anteriormente mencionados, será evaluada para determinar si es pertinente divulgarla.

- Públicos y cobertura:

Toda información se divulgará siempre y cuando cumpla con el criterio de “tipo de contenido” e impacte a los públicos mencionados a continuación:

- Toda la Compañía

Toda una sede

- Toda una ciudad
- Un canal de ventas
- Más de un área
- Todos los colaboradores de un mismo nivel (Ejm: Jefes)
- **Información pertinente y a tiempo:**

1. Comunicaciones Organizacionales sólo enviará información siempre y cuando esta

también sea oportuna. En ningún momento publicará información en contravía de lo establecido en las características de comunicación descritas en la Política de Comunicaciones, de igual manera tampoco emitirá información a destiempo o sobre la hora, que pueda generar malestar o percepción negativa en su audiencia.

2. Para la difusión de información, Comunicaciones utilizará los medios que se han institucionalizado previamente, como por ejemplo lo es la intranet, los boletines electrónicos y físicos, circulares y comunicados, carteleras, entre otros. Estos medios cuentan con unas características específicas en cuanto a su estructura, contenido, formato, diseño, periodicidad y públicos. Ver anexo 1. Descripción de medios de comunicación. De igual manera, Comunicaciones podrá utilizar creativamente otros medios para la divulgación de mensajes, todo dependiendo de la estrategia definida para un tema particular.
3. Eventos masivos como convenciones, premiaciones, reconocimientos, fiestas, lanzamientos, despliegues o que representen alto impacto y comprometan la imagen de la Compañía, deberán contar con el acompañamiento de Comunicaciones Corporativas para su realización. Allí el sub proceso servirá como asesor en aspectos como la planeación, estructura, protocolo y desarrollo del evento.
4. Los tiempos de respuesta ante solicitudes realizadas por los procesos, estarán sujetos a los estipulados en el acuerdo de servicio de Comunicaciones..
5. Comunicaciones Organizacionales, reconoce únicamente como fuentes oficiales de información, a directivos y a los líderes de los procesos (Directores, Jefes y Coordinadores). Los demás cargos, podrán actuar como fuente, siempre y cuando sean delegados.

6. Todos los colaboradores son partícipes y responsables del proceso de comunicación organizacional, pues son ellos quienes actúan como receptores y emisores en el proceso. Todos tienen el derecho y el deber de informarse e informar, de igual manera debe garantizarse que las comunicaciones en la Compañía abarquen todos los niveles organizacionales.
7. Es deber y responsabilidad de los colaboradores, hacer uso y consulta de los diferentes medios y canales de comunicación habilitados para la difusión de la información.
8. El Comité Directivo y Jefes, deberán mantener una comunicación constante con los miembros de sus respectivos procesos, con la finalidad de direccionarlos y mantenerlos informados sobre las decisiones y cambios que afecten a la Compañía, a los procesos o sus integrantes.
9. Todos los colaboradores deberán cuidar y proteger la información que reciban por parte de la Compañía, en ningún momento deberán actuar en contra de los acuerdos de confidencialidad establecidos ni hacer uso indebido de la información recibida.

2.7. Valores corporativos de Novaventa S.A.S

Somos íntegros y honrados • Somos responsables y cumplimos las normas • Respetamos a las personas • Tenemos espíritu de progreso • Tenemos vocación de servicio • Vivimos la calidad integral • Trabajamos con entusiasmo y amor al trabajo • Actuamos con responsabilidad social • Actuamos en forma ética • Estamos comprometidos con el desarrollo sostenible • Vivimos el orden y la pulcritud del mundo de los alimentos • Somos leales.

3. Diseño metodológico

3.1.1. Tipo de estudio.

Este trabajo se fundamenta en un estudio de caso con una propuesta metodológica de nivel **analítico** debido a que tiene en cuenta variables que se examinan en forma particular, además porque se estudia de forma intensiva cada una de las partes que componen el actual SCI en Novaventa S.A.S para investigar su naturaleza y efectos, así como su relación con cada una de los elementos que la intervienen, para poder tener una mejor claridad del objeto de estudio.

Se utilizó también un enfoque de tipo **exploratorio** con el propósito de descubrir y examinar el fenómeno de la medición y evaluación en la CI de Novaventa S.A.S y que ha sido poco estudiada o desarrollada en la Organización, de manera que se determinen tendencias e identifiquen relaciones potenciales entre las variables escogidas.

En síntesis, este estudio se lleva a cabo en 4 fases principales que son:

1. Revisión de archivos, informes, estudios y todo tipo de documentos o publicaciones acerca de la CI en Novaventa S.A.S
2. Elaboración del prediagnóstico de la CI
3. Diagnóstico del SCI actual
4. Formulación de la propuesta metodológica

3.1.2. Método de recolección de la información.

Esta se apoya en dos técnicas básicas de recolección de información, una de ellas es a través de entrevistas **semiestructuradas** y como fuente primaria de la información suministrada por los responsables de la CI de la Compañía Novaventa S.A.S - sede administrativa-, en plena autonomía y sin ningún tipo de influencia o preceptos.

La segunda técnica elegida es la **observación directa** orientada a la realidad de Novaventa S.A.S a nivel interno, lo que implicó apoyarse en una revisión sistemática de las características de la cultura y el clima organizacional, así como en la misión, visión y organigrama en general, todo ello, con el propósito de visualizar e identificar el funcionamiento de su actual SCI y acercarse en forma directa a la dinámica cotidiana, características de la Organización y al comportamiento de los colaboradores y sus percepciones durante el día a día ocupacional, de modo que se facilitara la detección de posibles deficiencias en lo que respecta a la gestión de la CI de la Organización. Adicionalmente y para los propósitos del estudio, se solicitó preliminarmente información acerca de investigaciones previas relacionadas al tema de la medición y evaluación en CI, a fin de obtener un acercamiento inicial, recopilar la mayor parte de los datos sobre el tema, construir un diagnóstico y crear línea base de cómo opera el SCI existente y con ello, un conocimiento más profundo de la situación.

3.1.3. Novaventa S.A.S como caso de estudio.

Novaventa S.A.S fue elegida para realizar este estudio por ser una Organización que frecuentemente se encuentra preocupada por el tema de la medición en sus procesos internos, sin

embargo no ha tenido la oportunidad y la asesoría al respecto, para ejecutar una medición integral que de cuenta de la gestión en áreas como lo es en la CI.

3.1.4. Método para la elaboración de la propuesta.

Para el desarrollo de este estudio, se realizó una fase de diagnóstico, en donde se empleó la observación, revisión y análisis documental de la bibliografía disponible acerca del concepto, evolución y pertinencia de la medición y evaluación de la CI en las organizaciones bajo un enfoque sistémico, a través de fuentes secundarias tales como libros, en distintos formatos, tesis de postgrados, tanto digitales como impresas, de manera que se emplearan como referentes de construcción.

Posteriormente y con base a las teorías, metodologías y aportes de los autores más representativos en países como: Estados Unidos y Alemania, las orientaciones de expertos asesores en el tema de la medición y evaluación en la CI, se realizó una propuesta metodológica adaptada y creada exclusivamente para el caso de estudio de la Compañía Novaventa S.A.S, con el fin de estimar la efectividad de su SCI.

Esta propuesta consta entonces, de 3 niveles de gestión, con sus respectivas dimensiones, indicadores y variables pertinentes para el ejercicio de la medición y evaluación del SCI en Novaventa S.A.S

4. Análisis de resultados

Para el análisis de resultados, como primera medida se brindó especial atención al elegir los tipos de entrevistados correctos para los objetivos del estudio, de acuerdo al planteamiento del problema y la población objetivo (colaboradores de Novaventa S.A.S).

Por esta razón, las entrevistas semiestructuradas fueron realizadas al jefe de Cultura Organizacional y la analista de comunicaciones internas de la Organización - designadas para este caso de estudio con las siglas: *J1* y *A1*, respectivamente, -, quienes de acuerdo a su experiencia cuentan con la información suficiente acerca del tema de estudio.

Dichas entrevistadas procuran dar respuesta transversal a las siguientes preguntas ejes:

- *¿Se encuentra declarada formalmente la existencia de un sistema de comunicación interna, está documentado?*
- *¿De qué manera le aporta el actual sistema de comunicación interna al direccionamiento estratégico y a los objetivos organizacionales?, ¿Es eficaz y eficiente?*
- *¿Cómo evidencian los beneficios e impactos de la comunicación interna en la Organización?*
- *¿Las actividades, campañas o programas que se realizan desde comunicación interna se encuentran alineadas a la estrategia y objetivos organizacionales?*
- *¿En qué estado se encuentra la medición de la comunicación interna en la Organización?, ¿Cómo la monitorean?*
- *¿Qué cree que valora y espera la organización de CI?*
- *¿Ha sido evaluado el impacto o alcance del actual sistema de comunicación interna?*

Al consultar por la existencia de un SCI en Novaventa S.A.S, tanto *J1* como *A1* responden que sí existe un proceso formal de comunicación interna al interior de la Organización y sostienen que este proceso se encuentra documentado.

J1 confirma la anterior pregunta declarando que:

“La CI en la Organización, se manifiesta a través de mecanismo de comunicación, participación y relacionamiento como lo son: Intranet, Novamundo, Reuniones, Comités Primarios, Revista De Verdad, Correo electrónico, Cartelera virtuales, Cómo Vamos, Línea Ética, Encuestas de satisfacción / por medio virtual, Boletín Ruta 15 Comunicados, Código de Buen Gobierno, Actividades de bienestar y calidad de vida: (masajes de relajación, jornada de la salud, torneo de bolos, equilibrio vital, entre otros), Portal de Empleados, Copaso, Comité de Convivencia”

Adicionalmente, se logra comprobar a través de la revisión directa y del análisis de la información secundaria, que las actividades, campañas y programas que se realizan desde CI responden a los objetivos de la Organización y eso se evidencia en la respuesta de *A1*:

“La CI se encuentra declarada en el plan estratégico de la Organización, además es gestionada a partir de la estrategia organizacional, como criterio de actuación; Constantemente se comunican resultados de ventas e iniciativas que permiten el cumplimiento de la ruta estratégica, adicional se realiza despliegue estratégico habilitado por comunicaciones.”.

Dicha afirmación es también sustentada por *J1*:

“Los planes operativos de cada proceso están alineados a la estrategia y ese es el insumo para las líneas de comunicación que determinan los contenidos segmentados para los diferentes públicos de interés.”

No obstante, al indagar acerca del estado en el que se encuentra la medición el SCI de la Organización, se encontró que ésta no es medida ni evaluada y ello lo declaran tanto JI como AI:

“Actualmente no existe un proceso o un indicador que responda a la medición de la CI. Aún tenemos oportunidades en ajustar el proceso para hacerlo más eficiente pues por capacidades no se atiende de manera eficiente y equilibrada a todos los canales y procesos de la organización.”.

En este sentido, es conveniente señalar que en la teoría Alejandro Álvarez Nobell (2011) insiste que “es preciso medir para saber cómo agregar valor. Es necesario demostrar que la planificación estratégica en comunicación es inseparable de la gestión organizacional. Conocer los resultados, tanto positivos como negativos, posibilita establecer prioridades, tomar decisiones y previsiones en la planificación así como definir parámetros de nuevas mediciones”(p.10).

Ahora bien, luego de articular las anteriores respuestas y contrastar lo observado directamente con lo que dice el autor citado, se deduce que en Novaventa S.A.S no se encuentra coherencia ni claridad en lo que es un SCI asociado a la medición y se desconocen los resultados que se espera en materia de medición de la CI, ya que hasta el momento las mediciones que se hacen solo *“corresponden a una variable de la medición de clima y compromiso. Esta variable es la de claridad organizacional, allí se identifica si los colaboradores tienen completa claridad sobre el direccionamiento de la compañía, cuál es su ruta estratégica, qué proyectos e iniciativas se gestan en la actualidad y como es su nivel de contribución a estos”*, como lo manifiesta AI.

Al parecer, en Novaventa S.A.S el impacto o alcance del actual SCI es evaluado solo a partir de la realimentación informal de los colaboradores de la Organización, la frecuencia de emisión de comunicados, encuestas vía web, la actualización de los medios y el tiempo mínimo y máximo de solicitud de las emisiones desde CI y acorde a lo planteado por Wilcox (2001) en el marco de referencia de este estudio; la connotación de impactos en Novaventa S.A.S, está más asociada al tema de salidas - Outputs - que a los resultados - Outtakes -, es decir, la medición del SCI en la Organización se sitúa en un nivel medio.

Para finalizar, las entrevistadas *J1* y *A1* coincidieron en que la CI desempeña un rol importante al interior de Novaventa S.A.S, ya que propicia un medio relevante de compartir información con los colaboradores.

En apoyo a estas ideas y como respuesta a la pregunta: ¿De qué manera le aporta el actual sistema de comunicación interna al direccionamiento estratégico y a los objetivos organizacionales?, ¿Es eficaz y eficiente?, *J1* alude que:

“Las comunicaciones organizacionales se constituyen en un proceso transversal que apalanca la estrategia de negocio. Permite generar entendimiento de la estrategia y comunicar los avances y líneas de comunicación que permitan mantener conectados a los colaboradores sobre la visión de negocio y tener claridad sobre su nivel de contribución individual y de equipo.”

Asimismo, *A1* reconoce la influencia del SCI desde la gestión de cambio, “ya que el proceso de comunicaciones es un habilitador que ayuda a identificar por qué es importante el cambio, para

qué es el cambio y cómo se puede incorporar ese cambio. El indicador allí es el grado de adaptabilidad y la transición del cambio de cada uno de los colaboradores en los proyectos”.

Cabe resaltar por último, que este estudio pretende encaminar la CI de Novaventa S.A.S a un nivel más avanzado de gestión, es decir, hacia la medición de los efectos e impactos de la comunicación interna; como solución a la problemática declarada, se propone entonces la siguiente metodológica para la medición del SCI.

5. Propuesta metodológica para la medición del SCI, con base en los objetivos de Comunicación Interna de Novaventa S.A.S

5.1. Descripción de la propuesta

Como resultado de la confrontación de los diferentes autores reconocidos en el tema, la exploración de modelos y las teorías vigentes expuestas a lo largo de este estudio, el análisis de las principales perspectivas sobre el tema y los resultados de las entrevistas semiestructuradas, este Capítulo propone una guía metodológica paso a paso, como respuesta a la necesidad de aplicar el enfoque sistémico de la medición y evaluación a la gestión del SCI de Novaventa S.A.S.

A partir de esta propuesta se pretende entonces, contemplar la medición y evaluación de la gestión del SCI de Novaventa S.A.S integralmente. De manera que las métricas en CI, no continúen centradas y agotadas en función al número de actividades realizadas durante un plazo determinado o en conocer si los colaboradores acceden a las herramientas que la Organización

utiliza para comunicarse con ellos o si sencillamente, los colaboradores leen o no las publicaciones; hasta aquí podría decirse que son elementos estrictamente necesarios para el funcionamiento sostenible del sistema.

Adicionalmente se hace relevante involucrar otros parámetros en función de una nueva concepción de resultado, tal y como se plantea en el marco de referencia; es decir, que dichas mediciones se encuentren focalizadas en primer lugar en las percepciones, en los cambios de actitud, de comportamiento y de conciencia de los colaboradores y en segundo lugar, en medir la incidencia de la información de las acciones de comunicación llevadas a cabo y evaluar finalmente si los objetivos profesionales de los colaboradores se encuentran alineados a los de la Organización, así como su propio comportamiento a la conducta corporativa, en un proceso sinérgico.

A manera de consecuencia y en términos propósitos, se busca finalmente con todo esto, que la toma de decisiones desde las funciones de CI se encuentre basada primero en hechos y en datos antes que privilegiar una decisión fundada en la intuición y en la mera experiencia de los responsables del área, pues de continuar así, la CI desconectada de la realidad institucional, se reduciría la toma de decisiones trascendentales, a la utilización de algunas técnicas en función de objetivos circunstanciales, así como potenciar los canales de CI vigentes.

Por lo planteado con antelación, como primer paso el diagrama de la Figura 1, sintetiza y clasifica los 3 principales **Niveles de impacto de la gestión de CI** según la propuesta para el caso de Novaventa S.A.S: salidas/resultados físicos - Outputs -, percepciones/opinión - out-takes- y resultados/efectos -outcomes-, en orden de ocurrencia, de determinación, de importancia

y pertinencia y necesariamente articulando los aspectos inherentes al proceso de comunicación con la misión y los objetivos generales de la Organización.

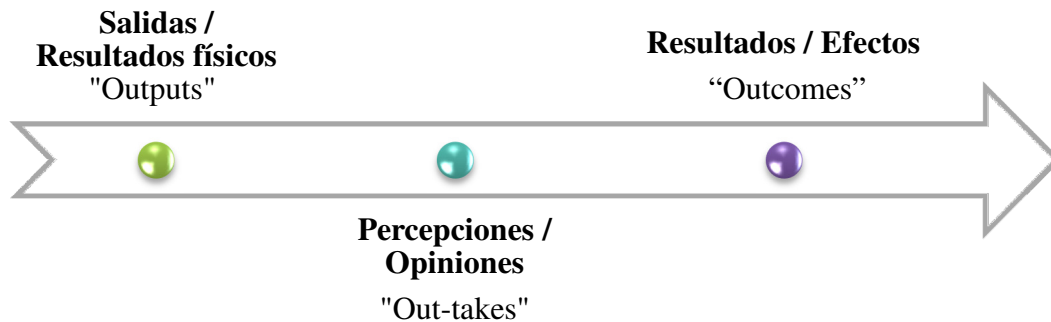


Figura 1. Elaboración propia. Clasificación de los niveles de impacto de la gestión del SCI: caso Novaventa S.A.S

Ahora bien, en definitiva esta propuesta está dirigida a defender que la aplicación, combinación y uso ordenado, intencional y consecuente de estos tres (3) **Niveles de impacto de la gestión de CI** con sus variables respectivas, aportan diferentes grados de conocimiento acerca de la efectividad del SCI. Aspectos que pudieran ser explícitamente cuantificables.

Para el propósito de aplicación de estudio de caso a partir del planteamiento teórico y la contrastación con el estado actual de la Novaventa S.A.S., es pertinente identificar el relacionamiento del caso, con los diferentes niveles planteados, Así:

El Nivel 1 o Medio, es el nivel actual en el que se encuentra Novaventa S.A.S y se define en este estudio como el nivel medio, ya que corresponde a las **Salidas/resultados físicos** o

- Outputs -.

En este nivel se realiza el análisis de los resultados inmediatos de acciones concretas o de un programa en particular llevado a cabo desde CI, se utiliza por lo general, para medir la exposición y alcance de la audiencia y se efectúa en torno a las características de los medios y canales de Comunicación Interna utilizados. Sin embargo, este nivel no permite explicar hasta qué punto las personas dan sus opiniones o qué tipo de comportamientos se han visto afectados como consecuencia de su ejecución, impactando ya sea positiva o negativamente en la medida de valor organizacional, por ello se haría fundamental avanzar hacia el siguiente nivel.

En el **Nivel 2 o intermedio: Percepciones/opiniones** - Out-takes- se encuentra el análisis de la reacción, recepción, atención, entendimiento o comprensión real de los mensajes entre los colaboradores, todo lo anterior, como resultado o respuesta del haber sido impactados por las **Salidas/resultados físicos** o - Outputs- .

En este nivel, interesaría conocer si los colaboradores alcanzan grados de comprensión, son conscientes, han entendido y logran recordar y/o retener, es decir si hay o no apropiación de los mensajes que fueron comunicados a través de los eventos o campañas realizadas al interior de la Organización, entre otras: la web, la revista institucional, asimismo permitiendo entrever su reacción y respuesta frente a dichos mensajes y comprobar finalmente, si los mensajes están llegando a los colaboradores de manera eficaz.

Finalmente, este estudio se concentra en el **Nivel 3 o avanzado: Resultados/efectos** – outcomes -, en donde se pretende evaluar ciertos resultados intangibles, es decir, el impacto de la CI en aspectos tales como la satisfacción laboral de los colaboradores, su compromiso al interior de la Organización, en el trabajo en equipo, adicionalmente, otros aspectos como la confianza hacia la Organización: el grado de conciencia y apropiación frente a las políticas y acerca de la Organización misma: el desarrollo y direccionamientos de la Organización, el rol de la comunicación en la creación, mantenimiento y desarrollo de la cultura organizacional, el grado en que los colaboradores muestran evidencia de aprendizaje, a través de cambios de conductas y comportamientos, todo lo anterior como consecuencia de haber sido impactados por los resultados físicos - Outputs – es decir, las acciones, actividades, eventos, campañas, programas entre otros, emitadas a través de CI.

Este nivel permite determinar si los colaboradores han recibido la información útil y necesaria por parte del área de CI de la organización.

5.2. Planteamiento de la propuesta metodológica

La metodología aquí planteada para la medición y evaluación del SCI se explica paso a paso a partir de la siguiente ilustración:

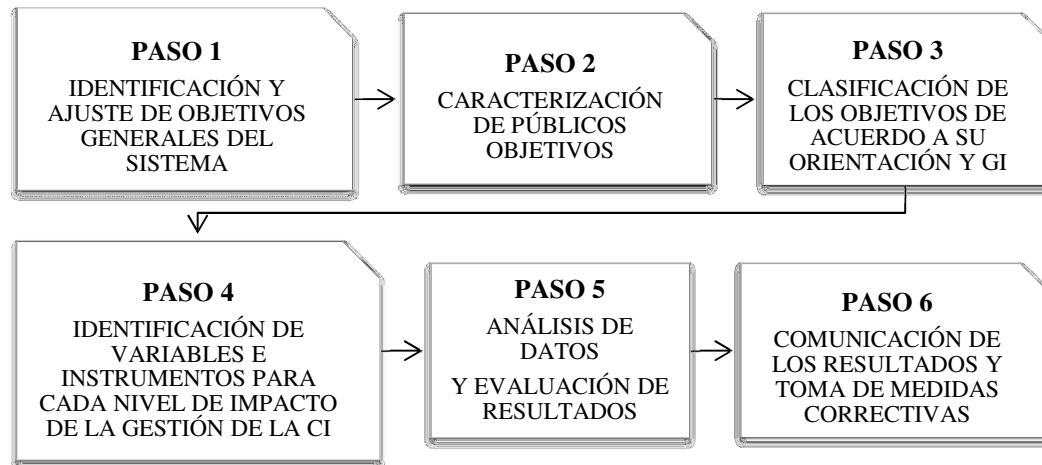


Figura 2. Elaboración propia. Propuesta metodológica. Caso: Novaventa S.A.S

Paso 1: identificación y ajuste de objetivos generales del sistema

Los objetivos deben siempre definirse, sistematizarse y satisfacer las siguientes condiciones: medibles y alterables; creíbles; aceptables por parte de la dirección; realistas y alcanzables; sometidos al tiempo y presupuestables. Xifra (2005)

En primera instancia, es imprescindible decidir qué se quiere conseguir antes de definir el cómo; ello se obtiene a partir de un diagnóstico previo, donde se trace un mapa del estado actual en el que se encuentra el SCI de la Organización, así como atender la opinión de los empleados involucrados en diferentes posiciones o cargos, lo cual brindará una visión holística acerca de las dinámicas propias de la organización.

Lo anterior asegurándose de que todos los asuntos importantes a comunicar estén incluidos en el plan estratégico de comunicaciones y en donde quede claro, el alcance y hacia dónde se pretende llegar, qué se quiere medir, en cuáles dimensiones o niveles se focaliza la medición y

cuál es la relación y/o vinculación con los objetivos organizacionales a los cuales se intenta contribuir. De modo que el resultado de las preguntas planteadas posibilite con mayor facilidad la operacionalización de cada variable involucrada.

Posteriormente, resulta pertinente definir o reformular un conjunto de objetivos específicos, razonables, concretos, precisos, medibles, alcanzables y articulados con lo que se desea modificar o intervenir al interior de la organización, teniendo en cuenta el o los problemas que se resolverán desde CI.

Para orientar lo que se expone con antelación, se plantean algunas preguntas guías; pretendiendo direccionar el primer paso de la metodología planteada.

Interrogantes a resolver:

- *¿Cuáles son los objetivos de Comunicaciones Internas sobre los cuales se consolida la medición?*
- *¿Cuáles son los principales objetivos que se desea lograr desde comunicación interna?*
- *¿Los objetivos estratégicos de la Organización se tienen en cuenta para llevar adelante la gestión de comunicación interna?*
- *¿La gestión de comunicación interna está relacionada con el modelo de gestión, de liderazgo y la cultura de la Organización?*
- *¿Existe un plan estratégico de comunicación interna que tenga relación directa con el plan estratégico de la Organización?*
- *¿Existen planes operativos de comunicación interna que estén en relación directa con los planes operativos de la Organización?*

- *¿Cómo se vinculan los objetivos de comunicación a los objetivos de la Organización?*
- *¿La Organización ha determinado indicadores claros y precisos para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos?*
- *¿Qué se pretende conseguir con las mediciones que se realizarán?*

Ejemplificando el primer paso y para el caso de Novaventa S.A.S, el objetivo organizacional con el cual se relaciona el SCI es el nivel: APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO y en él se concentran los siguientes 4 objetivos principales de Comunicación Interna:

1. Desarrollar personas competentes y las competencias de liderazgo en nuestros jefes.
2. Fomentar estilos de vida saludables y en equilibrio.
3. Tener una cultura organizacional que garantice nuestro crecimiento.
4. Incorporar tecnologías de información que apoyen la gestión, toma de decisiones y apalanquen la estrategia.

Paso 2: caracterización de públicos objetivos

En este paso es fundamental determinar de forma concreta a qué grupos de interés (GI) están orientados los objetivos y estarán dirigidas las métricas de CI. En efecto, la correcta identificación, conocimiento e integración de dichos GI a la estrategia de la Organización, se convierten en determinantes de mayor eficacia para el éxito de la medición y evaluación del SCI.

Ahora bien, nada de lo anterior será posible si no se conocen y priorizan a quienes se encuentran involucrados y están dirigidas las futuras métricas. Es decir, sino se caracterizan,

reúnen e identifican los GI del sistema de comunicación de la organización de acuerdo por ejemplo, a su edad, estado civil, sexo, intereses, descripción de su trabajo, estudios realizados, ubicación geográfica, factores psicológicos, entre otros criterios en función de los objetivos de la comunicación organizacional. Lo anterior resultaría de mucha utilidad, ya que no solo aportaría a crear valor aunque no suficiente en la identificación de las posibles relaciones exitosas al interior de la Organización, sino que también resultaría en una oportunidad de generar un instrumento para planificar y potenciar el desarrollo de la CI y proyectar los vínculos con aquellos GI con los que se debería relacionar más la Organización. Como resultado, se esperaría que ello facilitara asimismo, un enfoque más preciso de las acciones, las actividades, el establecimiento de prioridades y por supuesto a la consecución de los objetivos desde CI; fin último de este caso de estudio.

Es importante tener en cuenta que cuanto más se conozca de los GI definidos y su vínculo con el objetivo de medición y la futura evaluación, más factible será obtener y cuantificar los resultados esperados.

Igual de importante a lo anterior, es también la implicación y el compromiso de los colaboradores en cada una de las etapas o pasos de medición y evaluación del SCI, de manera que si se les es comunicado desde un principio cuáles serán los objetivos, su importancia, alcance y beneficios que se conseguirán en su desarrollo, mayor sería el grado de compromiso y posterior contribución.

Interrogantes a resolver:

- *¿Quiénes son y cómo se pueden caracterizar los GI?*

- *¿Qué canales usan para informarse los GI y cómo prefieren ser contactados e informados?*
- *¿Qué esperan los públicos internos de la Organización?*
- *¿Cómo beneficia a la Organización la buena relación con sus diferentes públicos?*
- *¿Cómo se relacionan los públicos con la Organización a través de la Comunicación?*
- *¿Qué necesidades tiene el colaborador como individuo y como GI organizacional?*
- *¿Qué lenguaje se utiliza con los GI?*
- *¿Qué los motiva a permanecer en la Organización?*
- *¿Cómo se logra el compromiso de los colaboradores en la etapa de la medición y evaluación del SCI?*
- *¿Qué tipo de información es oportuna compartir con estos GI?*

A manera de ejemplo, para el caso: Novaventa S.A.S el GI que se ha definido, es el conjunto de colaboradores con ciertas características y rasgos comunes, homogéneos y de áreas que se encuentran en posible interacción.

Ahora bien, de los 234 colaboradores de la sede administrativa en Medellín, se toma una muestra representativa de 100 colaboradores, es decir, los más determinantes para este caso en particular, como se presenta en el siguiente apartado y con el propósito de evidenciar si realmente la CI en la Organización sí está circulando de la manera adecuada y obtener a través de su realimentación, información relevante de cómo están siendo impactado este grupo de colaboradores por la estrategia Corporativa y finalmente verificar qué tanto valor están generando y cómo le apuntan desde su rol profesional, al logro del gran objetivo Organizacional.

Para tal fin, este grupo de colaboradores se selecciona teniendo en cuenta algunos criterios de caracterización intencionados, tales como:

- Vínculos y participación en actividades y/o procesos de: valor o de apoyo.
- Responsabilidades al interior de la Organización.
- Presencia activa en las actividades, eventos y campañas de la Organización.
- Educación, formación, habilidades y experiencia laboral.
- Por unidad de negocio/ Departamento /área
- Antigüedad en la Organización

Paso 3: clasificación de los objetivos de acuerdo a su orientación y GI

En este paso, se hace necesario diferenciar dos grandes grupos de objetivos:

- 1. Objetivos medibles:** aquellos objetivos que dan cuenta de la eficacia del proceso, la calidad, la cobertura y el contenido, es decir, las salidas - Outputs -, que son considerados el 1er nivel de impacto de la gestión del SCI.
- 2. Objetivos evaluables:** aquellos orientados a los resultados y que impactan en las actitudes, opiniones, percepciones, opiniones, niveles de confianza y emociones, como efecto de los mensajes dirigidos a los diferentes públicos (muchas veces de forma indirecta).

Interrogantes a resolver:

- *¿Cuáles objetivos de comunicación se relacionan con mayor fuerza con las evidencias en creación de valor?*
- *¿Qué se debe medir y que pueda inferirse a partir de esa medición que existe relación con el retorno de la inversión de una acción o actividad de comunicación interna?*
- *¿En qué nivel de gestión de la comunicación interna se focalizará la medición?*

Para el caso: Novaventa S.A.S, la clasificación es:

FASE 1:

OBJETIVOS MEDIBLES

FASE 2:

OBJETIVOS EVALUABLES

OBJETIVOS

Desarrollar personas competentes y las competencias de liderazgo en nuestros jefes

(Evaluar las habilidades y competencias que tienen los directivos de la organización)

Fomentar estilos de vida saludables y en equilibrio **(Evaluar la eficacia de los planes de implementación utilizados y los factores que influyen en los ambientes de trabajo saludables)**

Tener una cultura organizacional que garantice nuestro crecimiento

(Evaluar los aspectos que de la cultura organizacional afectan el crecimiento individual y corporativo), (Evaluar la influencia de la cultura de la organización en el desempeño de los colaboradores)

Incorporar tecnologías de información que apoyen la gestión, toma de decisiones y apalanquen la estrategia **(Evaluar cómo la comunicación consolida y fortalece la**

Figura 3. Elaboración propia basada en el mapa estratégico suministrado por Novaventa S.A.S

Paso 4: identificación de variables, instrumentos e indicadores para cada nivel de impacto de la gestión de la CI

Una vez identificadas las actividades, tareas, procesos o acciones en CI donde se desea aplicar la medición y la evaluación, el paso a seguir es la identificación de las variables para cada una de las dimensiones y a su vez, los indicadores correspondientes a las variables de la gestión del SCI; combinando elementos de los sistemas tradicionales con la medición de algunos intangibles al interior de la Organización.

De tal manera que al medir y cuantificar el nivel de impacto de la gestión de cada uno de los 3 niveles de gestión del SCI, permita a Novaventa S.A.S no solo distinguir aspectos inmediatos, exponer fortalezas y aspectos a mejorar en cada nivel, sino que además ofrezca una oportunidad para impactar los canales de comunicación y una nueva alternativa para conocer con mayor agilidad y certeza las opiniones de los colaboradores, la pertinencia e inclusión de la información que reciben; y así mismo como una oportunidad para que colaboradores sean escuchados, puedan dar a conocer sus inconformidades; y sientan que sus opiniones son consideradas.

Se espera entonces que, una vez se obtengan las respuestas a estas inquietudes, se logre una mejor planificación en la comunicación futura, la corrección de errores, potenciar aquello que se

esté ejecutando efectivamente, mejorar el conocimiento acerca de los colaboradores y el desarrollo de estrategias, acciones y herramientas acordes con los objetivos organizacionales.

Finalmente contribuir a que los líderes en CI, se enfoquen en los indicadores que son críticos y a partir de estos se logre alinear a los colaboradores en función a los objetivos de la Organización y de este modo lograr la transformación esperada.

Interrogantes a resolver:

- *¿Qué variables deben ser consideradas para medir el SCI?*
- *¿Qué indicadores operacionalizan dichas variables?*
- *¿Qué instrumento resulta objetivo y a la vez viable para la medición y evaluación del SCI en función de estas variables?*
- *¿Cómo se medirán el progreso y los logros obtenidos?*
- *¿Cuáles serán los indicadores con los que se calificará el avance alcanzado?*

La tabla 2 propone un grupo de variables y dimensiones que caracterizan a cada nivel de impacto de la gestión de CI para el caso específico de **Novaventa S.A.S.** Adicionalmente, esta tabla, suministra un cuestionario detallado, de modo que el resultado de las preguntas planteadas, posibilite la operacionalización con mayor facilidad y así se pueda llegar a definir el QUÉ y el CÓMO medir y evaluar en cada uno de los 3 **Niveles de impacto.**

Ahora bien, para llevar a cabo el desarrollo de este paso se sugiere emplear el uso de técnicas tanto **cuantitativas** (encuestas por muestreo) de manera que logre evidenciarse si existió o no realmente algún cambio significativo en las variables y en los niveles de impacto de la gestión del SCI sobre las cuales se esperaba influenciar y **cualitativo** (grupos de enfoque con discusión abierta y entrevistas semiestructuradas y grupales, encuestas, interpretación de documentos) para conocer opiniones, así como entender comportamientos y experiencias de los colaboradores; este método a su vez, responde algunas preguntas que no se obtienen a través del método cuantitativo, lo cual aportaría una mirada holística, un análisis más profundo de la situación particular de este caso de estudio específico.

Finalmente, condensados los principales enfoques de los autores citados en capítulos anteriores y sus diversos enfoques desarrollados, se eligieron los instrumentos idóneos para cada nivel de gestión, teniendo en consideración, que con antelación a la aplicación de cualquiera de los instrumentos debe verificarse y garantizarse previamente su adaptación, validez y confiabilidad. Cabe anotar que estos niveles se encuentran clasificados desde el nivel de menor impacto: Salidas o resultados físicos – Outputs -, pasando por el nivel intermedio: Percepciones u opiniones - Out-takes - , hasta el nivel de mayor influencia: Resultados o efectos – outcomes -.

Tabla 2

Elaboración propia a partir de 'Top 10' Research methods for planning & evaluation in 'How to Measure PR and Corporate Communications' y "Pyramid Model of PR Research, Jim Macnamara, 1992. Revised 1999

NIVEL MEDIO		
SALIDAS / RESULTADOS FÍSICOS/ CUMPLIMIENTO DESDE CI OUTPUTS		
VARIABLES (QUÉ)	INDICADORES (CÓMO)	HERRAMIENTAS (CON QUÉ) CUANTITATIVA
MATERIALES PUBLICADOS EN LOS MEDIOS INTERNOS	1. Frecuencia de exposición o periodicidad de mensajes publicados	<ul style="list-style-type: none"> - Número de publicaciones, artículos o noticias en los distintos medios de la Organización, mensualmente. - Número de ediciones y distribuciones de la revista interna.
	2. Lecturabilidad	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué porcentaje de colaboradores lee habitualmente las comunicaciones, boletines, entre otros? - ¿Cuántos colaboradores visitaron o consultaron la intranet el último mes? - ¿Cuántos boletines internos fueron abiertos sobre todos los mensajes entregados?
EVENTOS CORPORATIVOS	1. Cantidad de eventos	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuántos eventos internos son organizados trimestralmente?
	2. Nivel de asistencia a eventos corporativos	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuál es la cantidad de colaboradores esperados vs Cantidad de colaboradores inscriptos? - ¿La duración de los eventos y el número de colaboradores participantes son los adecuados para cumplir con los objetivos previstos? - ¿Cuál fue el porcentaje de participantes reales vs Cantidad de contactos realizados a las convocatorias o eventos corporativos?
COBERTURA DE LOS CANALES Y HERRAMIENTAS DE CI	1. Nivel de cobertura temática	<ul style="list-style-type: none"> - ¿En cuáles canales se ha conseguido más impacto? - ¿Qué porcentaje o número de boletines se envían o comunican mensualmente? - ¿A través de cuál medio o canal prefieren recibir la información los colaboradores? - ¿Cuál es el número de herramientas existentes y utilizadas el último semestre, con qué frecuencia son usadas? - ¿Cuál es la herramienta o canal de comunicación que les brinda a los colaboradores la información más actualizada acerca de la Organización? - ¿Los canales de información que existen funcionan correctamente, son los adecuados para la difusión de la información? - ¿Qué tipo de mensajes son priorizados desde

		<p>CI?</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Existen canales o herramientas para que los colaboradores puedan opinar y expresar sus inconformidades o agradecimientos? - ¿A través de qué canal reciben los colaboradores la información sobre los proyectos propios de su área?
	<p>2. Grado de utilización de los medios digitales y físicos de CI</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuántos colaboradores descargaron la información enviada a través del correo corporativo? - ¿Cuál es la frecuencia estimada del tiempo que pasan los colaboradores en el sitio web corporativo? - ¿Cuáles son los usos que habitualmente le dan los colaboradores a la información que reciben de la Organización a través de sus diferentes canales? - ¿Cuáles medios son los menos utilizados por los colaboradores? - ¿Cuál es el medio o sección más leída o consultada por los colaboradores? - ¿Cuál es el canal es más usado?, ¿Con qué frecuencia?

NIVEL INTERMEDIO		
PERCEPCIONES / OPINIONES/ IMPACTO DE LA CI OUTTAKES		
VARIABLES (Qué)	INDICADORES (Cómo)	HERRAMIENTAS CUALITATIVA
<p>PERCEPCIÓN DE LA PERTINENCIA DE LOS CONTENIDOS E INFORMACIÓN DIVULGADA A TRAVÉS DE CI</p>	<p>1. Calidad percibida acerca de los contenidos emitidos por CI</p>	<ul style="list-style-type: none"> • TRIADAS • CUESTIONARIOS • ENTREVISTA A PROFUNDIDAD-GRUPOS DE DISCUSIÓN • ESCALA DE TIPO LIKERT⁵ • ENCUESTAS DE GESTIÓN DE PERSONAS • EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué porcentaje de colaboradores considera que la información publicada por CI es clara, completa y fácilmente comprensible? - ¿Qué porcentaje de colaboradores considera que puede acceder y consultar fácilmente las publicaciones o comunicaciones? - ¿Cuál es la percepción u opinión que los colaboradores tienen acerca de los canales de CI en la Organización?, ¿son vistos como relevantes, consistentes y confiables? - ¿Cómo describen o califican los colaboradores la calidad de los medios internos: Excelente, Muy bueno, Bueno, Regular, Malo? - ¿Cuál es el número, porcentaje y frecuencia de menciones positivas (noticias, entradas en blogs, actualizaciones en redes sociales) - ¿Qué porcentaje de colaboradores considera que la información divulgada a través de CI es de actualidad? - ¿Los colaboradores consideran que la información que reciben es la necesaria y es oportuna para la toma de decisiones y el desarrollo de su rol? - ¿Qué porcentaje de los colaboradores considera que los mensajes, noticias e información divulgada a través de CI es atractiva y llama la atención? - ¿Qué porcentaje de colaboradores evalúan favorablemente los artículos o

⁵ En el nivel intermedio, se opta como una de las opciones en las herramientas para la medición de las percepciones u opiniones - out-takes -, el tipo de técnicas de escala de Likert, con el propósito de asignar un valor numérico, de manera que los colaboradores encuestados califiquen qué tan de acuerdo están con las afirmaciones construidas, a partir de opciones que varían desde una actitud o valoración muy positiva hasta una muy negativa hacia un objeto, en este caso de comunicación interna y luego de ello, se establecen valores a cada respuesta alternativa, las cuales se suman para obtener un índice, que también puede ser ponderado. En general, los colaboradores encuestados evaluarían las afirmaciones en una escala de Likert de 5 puntos.

		<p>comunicados recibidos?</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿El tono utilizado en las comunicaciones internas es el adecuado?, ¿Es abierto, confiable?
	<p>2. Pertinencia de la información que se recibe y comparte al interior de la Organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué porcentaje de colaboradores considera importante o muy importante los temas divulgados a través de CI? - ¿Ha cambiado la frecuencia de aparición de los boletines de interés respecto a anteriores publicaciones? - ¿Los mensajes que se transmiten en los medios internos es el que se desea recibir? - ¿Qué porcentaje de colaboradores se identifican con los programas de bienestar y jornadas de salud, entre otros eventos de participación masiva al interior de la organización? - ¿La información que se publica desde CI corresponde a la realidad organizacional? - ¿Las campañas o actividades Corporativas cumplen las expectativas de los colaboradores? - ¿Cuántos colaboradores se sienten informados e identificados con objetivos corporativos? - ¿Qué porcentaje de colaboradores considera útil la información divulgada en la Intranet, boletines, publicaciones y revistas internas? - ¿Qué tipo de información prefieren los colaboradores? - ¿Comunicaciones internas informa a los colaboradores a través de sus diferentes canales acerca de las situaciones organizacionales que afectan su labor? - ¿Qué tan bien informados se sienten los colaboradores luego de recibir información por parte CI? - ¿Qué tan apropiada es la información que reciben los colaboradores? - ¿Qué porcentaje de colaboradores consideran que la perioricidad de las comunicaciones es la adecuada de acuerdo a las necesidades de información?
<p>RELEVANCIA DE LA CI</p>	<p>1. Importancia de la CI en el interior de la Organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Influye la buena CI en el incremento del compromiso del colaborador con la Organización? - ¿Qué atributos de la propuesta de valor de la Organización percibe en el día a día el colaborador a través de la CI? - ¿Los colaboradores sienten que los mensajes y comunicaciones emitidas son pertinentes, comprensibles y coherentes

		<p>con la misión y visión de la Organización?</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿La CI ha contribuido a conseguir el grado de conocimiento necesario relativo a las políticas Organizacionales? - ¿La información presentada por comunicaciones internas contribuye a la actualización de los conocimientos de los colaboradores acerca de la Organización? - ¿Cuál es el canal que más contribuye al entendimiento de los colaboradores acerca de la estrategia corporativa? - ¿Qué porcentaje de colaboradores considera que la CI le ha permitido un mayor conocimiento de la Organización? - ¿Los colaboradores conocen de la existencia de los canales disponibles para opinar libremente acerca de lo que ocurre en la Organización? - ¿Los contenidos presentados por comunicaciones internas son de utilidad práctica para los colaboradores? - ¿La comunicación ha contribuido al aumento de la participación y el compromiso de los colaboradores? - ¿Qué temas consideran los colaboradores que deben ser reforzados a nivel de CI? - ¿Desde comunicaciones internas se provee la información necesaria a cerca de los planes y objetivos Corporativos?
<p>RECORDACIÓN Y RETENCIÓN DE LOS MENSAJES EMITIDOS POR CI</p>	<p>1. Grado de entendimiento, retención y recordación de las acciones, eventos o información emitida por CI</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué tipos de mensajes recuerdan con mayor frecuencia los colaboradores? - ¿Los colaboradores entienden e interpretan correctamente los mensajes emitidos por CI? - ¿Cuál fue el nivel de comprensión adquirido por el colaborador en relación con el programa o campañas realizadas en años anteriores? - ¿Qué porcentaje de colaboradores recuerdan aspectos fundamentales de los comunicados internos?

NIVEL AVANZADO		
RESULTADOS / EFECTOS DE LA CI OUTCOMES		
VARIABLES (Qué)	INDICADORES (Cómo)	HERRAMIENTAS CUALITATIVA <ul style="list-style-type: none"> • FOCUS GROUPS • ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD
<p>CAMBIOS EN LOS COLABORADORES COMO CONSECUENCIA DE HABER SIDO IMPACTADOS POR CI</p>	<p>1. Magnitud del cambio en la actitud, opinión y en el comportamiento de los colaboradores</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Los colaboradores han pasado a la acción como resultado de los programas de formación o jornadas de concientización internas realizadas por CI? - ¿Cuántos colaboradores cambiaron sus opiniones / actitudes / comportamientos luego de haber sido impactados por las acciones de CI? - ¿Los mensajes transmitidos a través de CI generan acciones positivas por parte de los colaboradores? - ¿Qué tipo de comportamientos a nivel organizacional se modificaron luego de haber sido impactados por las acciones desde CI? - ¿Qué número de colaboradores repiten los comportamientos positivos o seguros transmitidos a través de CI? - ¿En qué medida aumentó la conciencia del colaborador en sus hábitos de trabajo? - ¿Qué tipo de mensajes generan más acciones de cambios por parte de los colaboradores? - ¿La CI ha contribuido a promover un cambio de actitud frente al desarrollo en la labor de los colaboradores? - ¿De las campañas realizadas internamente durante el último semestre, cuáles han producido cambios en los resultados Organizacionales? - ¿Las campañas o programas internos estimulan a la discusión y construcción de ideas productivas entre los colaboradores? - ¿Es suficientemente eficaz la Comunicación Interna como para cambiar el comportamiento y las actitudes de los empleados? - ¿Cuáles han sido los cambios más significativos de los colaboradores durante el último trimestre? - ¿Qué comportamientos necesitan cambiar los colaboradores para lograr los resultados corporativos esperados? - ¿Qué conocimientos o habilidades necesitan desarrollar los colaboradores

		<p>antes de que el comportamiento cambie?</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué y cuáles comportamientos han cambiado como resultado de los esfuerzos y la gestión de CI?
	<p>2. Nivel de influencia de la CI en el desempeño de los colaboradores</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Aplican los colaboradores los aprendizajes adquiridos en las campañas internas o eventos de concientización en su área y /o puesto de trabajo? - ¿Cuántos colaboradores consideran que la comunicación interna ha jugado un papel importante en alcanzar la meta o MEGA organizacional? - ¿Qué porcentaje de colaboradores considera que los mensajes o comunicaciones fortalecen los vínculos entre la Organización y ellos mismos y su productividad? - ¿De qué manera ha influido la Comunicación Interna en las decisiones o comportamientos de los colaboradores?, ¿aportan valor al negocio? - ¿En qué medida los mensajes, comunicados o programas de CI influyen la toma de decisiones personales en los colaboradores? - ¿Los programas formativos aportan al desarrollo profesional y personal en las diferentes áreas de trabajo? - ¿La CI ha contribuido a la creación de espacios participación, en la toma de decisiones e intercambio de información entre los colaboradores? - ¿Cuántos colaboradores son conscientes de su contribución en visión y los objetivos corporativos? - ¿Los colaboradores se están comunicando de forma efectiva?

Nota1: Para el caso Novaventa S.A. S, la combinación y aplicación de estos 3 niveles de gestión de la CI, crea una estructura soporte global de variables, indicadores e instrumentos para la medición y evaluación, ya que brinda una doble posibilidad al momento de llevarla a cabo; por un lado permite trabajar desde la situación actual de la CI, es decir su presente y por otro lado, esta estructura aporta diferentes grados de conocimiento acerca del comportamiento y efectividad del SCI. Finalmente la claridad que aporta esta herramienta en relación a los 3 niveles

intervenidos, permitirá que los mensajes que se elaboren y acciones que se ejecuten desde CI, se encuentren alineados a la estrategia Organizacional.

Paso 5: análisis de datos y evaluación de resultados

Una vez recolectados los datos, el siguiente paso es analizarlos y ello puede ser tan simple o tan complejo como las herramientas que se decidan aplicar o como la situación particular que se encuentre luego del análisis de la información.

Por otra parte, del seguimiento periódico en la utilización de la metodología, finalmente este paso permite **evaluar** los avances obtenidos, así como en algunos casos corregir desviaciones en algunos niveles de gestión de impacto, incluso llegar hasta el punto de replantear objetivos, variables o indicadores, insumos determinantes de la metodología presentada.

La evaluación propuesta, en este estudio consta de tres etapas:

- 1) Al inicio de la medición, para diagnosticar el estado actual y medir el nivel de impacto de la gestión del SCI antes de su aplicación
- 2) Durante la medición, para evaluar a través de las métricas utilizadas, si las funciones de comunicación interna, así como el método, han sido oportunos y eficientes y cómo podrían mejorarse, dar prioridad a otras o hacer los ajustes necesarios.
- 3) Al final de la medición, para realizar una comparación de estimativos y resultados (realidades) y poder determinar el grado de cumplimiento y los resultados alcanzados en cada uno de los niveles de gestión del SCI (evidenciar si estos cambios son positivos o negativos).

3.1 En caso de haber detectado fallas o inconsistencias en el desarrollo de la medición del SCI, se aconseja desarrollar un plan de acción para asegurar la mejora continua y los ajustes pertinentes en los niveles o etapas donde no se ha logrado el efecto esperado.

Interrogantes a resolver:

- *¿Cuáles fueron los hallazgos más importantes?*
- *¿Cuáles acciones tuvieron más éxito?*
- *¿Cuáles objetivos no se cumplen en el plazo establecido, cuáles sí?*
- *¿Cuáles son las acciones ejecutables en corto, mediano y largo plazo?*
- *¿De qué manera el sistema de medición y evaluación de CI contribuye a generar estrategias más integrales y enfocadas a la realidad de la organización y los públicos?*
- *¿Se logró demostrar cómo el SCI contribuye al logro del objetivo de la Organización?*
- *¿Dónde se han producido cambios y cómo saber si se han logrado los resultados? ¿Cuál o cuáles han sido los avances que se han logrado hacia ese resultado?*
- *¿Se podría afirmar que los resultados obtenidos en el SCI son consecuencias de las mediciones y la evaluación ejecutada?*
- *¿Qué factores determinaron las desviaciones positivas o negativas?*
- *¿Cuáles son los nuevos conocimientos adquiridos a partir de la metodología desarrollada: ¿Qué se aprendió? ¿En qué grado?*

Paso 6: comunicación de los resultados y toma de medidas correctivas - plan de acción-

Este último paso contempla la difusión de los datos, la generación de informes, la definición de las estrategias a seguir y por último, la presentación de los hallazgos encontrados en el transcurso de la medición y evaluación, con el fin de impulsar mejoras en la gestión del SCI y establecer una comprensión mutua con los públicos involucrados.

Es conveniente y necesario comunicar los resultados globales a todos los colaboradores, de manera que se sientan involucrados en la medición y evaluación del SCI y como resultado, posibilite una mayor participación en mediciones futuras.

En este paso se hace necesario:

- 1.** Definir cuales serán los públicos objetivos a los que se les va a comunicar los resultados
- 2.** Centrarse en lo que realmente se quiere comunicar
- 3.** Determinar la manera o el canal por el cual se va a transmitir o presentar dichos resultados encontrados, es decir, a través de un informe oficial, de una presentación de estudios de casos o historias de impacto, Elaborar comunicados digitales (intranet)
- 4.** Producir un video promocional con entrevistas de los líderes del proyecto de Medición del SCI de la Organización.

6. Conclusiones y recomendaciones

- La propuesta metodológica presentada para la medición y evaluación del SCI de Novaventa S.A.S, surge como resultado de un diagnóstico previo al área de comunicación interna de la Organización, en donde se encontró como principal problemática, la ausencia de instrumentos, mecanismos, indicadores y metodologías que permitan aproximarse al estado actual de la gestión de la comunicación interna y evaluar hasta que punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos en el área de comunicaciones.
- Se concluye a partir de la revisión teórica de la evolución de la comunicación interna bajo el enfoque sistémico, que no existe una manera única o un modelo genérico de medir o evaluar la gestión o desempeño del SCI, ya que cada organización es un caso de estudio diferente, así como lo son los objetivos de comunicación interna, su razón de ser, su cultura y su direccionamiento estratégico, lo que exige que cada metodología que se quiera emprender sea concebida a partir de las características particulares de cada organización.
- El aporte que otorga esta propuesta metodológica, se concentra en la identificación, clasificación, combinación e implementación en orden jerárquico de los tres principales niveles de impacto de la gestión de CI, iniciando desde el nivel medio- nivel en el que se encuentra actualmente Novaventa S.A.S- seguido del intermedio y finalizando con el avanzado, los cuales proporcionan diferentes grados de conocimiento acerca de la situación actual del SCI de la Organización, así como la identificación de las falencias en la gestión del SCI existente, adicionalmente facilitan la detección y prevención de

desviaciones en el logro de los objetivos organizacionales desde comunicación interna, la verificación de los impactos de las acciones llevadas a cabo al día de hoy, lo que contribuye finalmente a la toma de medidas correctivas y la creación de nuevas acciones, estrategias o ajustes - de ser necesario-

- Con esta propuesta metodológica se llega a la conclusión que será posible medir y evaluar el desempeño e impacto de la comunicación interna en Novaventa S.A.S, cuando ésta sea entendida como una herramienta coordinada y planificada que apoya el cumplimiento de la misión y el logro del objetivo general de la organización. Por esta razón, para que la gestión de la comunicación interna logre un posicionamiento exitoso y genere valor, deberá estar vinculada y alineada a la gestión, desarrollo y políticas organizacionales, para así, finalmente ser medida en términos de objetivos deseados y resultados finales.
- Finalmente, es clara la necesidad de implementar un sistema de medición y evaluación para SCI oportuno y confiable, que permita establecer mapas de riesgo y facilite un monitoreo continuo de la situación de la gestión de la comunicación interna en la Organización.

7. Bibliografía

Agudelo, D. Gaviria, J. Pardo, A. (2009). *Plan de Comunicaciones e indicadores de medición del impacto del área de comunicaciones internas de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia*. Universidad Pontificia Bolivariana. Escuela de ciencias sociales. Especialización en Gerencia de la comunicación Organizacional. Medellín. P. 11- 35.

Álvarez, N. *Medición y Evaluación en Comunicación* Revista Comunicar. Disponible en <http://www.revistacomunicar.com/pdf/2011-10-medicion.pdf>

Álvarez, N. (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización, 14, 11.

Álvarez, N. (2013). "*Hacia un modelo integral de medición y evaluación en Comunicación Estratégica: supuestos teóricos, empíricos y metodológicos*". Argentina

Arnold, M. (1989). "*Teoría de Sistemas, Nuevos Paradigmas: Enfoque de Niklas Luhmann*". Revista Paraguaya de Sociología, 26, 51-72.

Arnold, M. y F. Osorio, (1998). "*Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas*". Chile. Disponible en:

<http://rehue.csociales.uchile.cl/publicaciones/moebio/03/frames45.htm>

Ashby, W.R. "Sistemas y sus Medidas de Información". En: von Bertalanffy, et. al. *Tendencias en la Teoría General de los Sistemas*. Alianza Editorial. Madrid. 3º Edición. 1984.

Avejeras, P. (1988). *Políticas Institucionales de Comunicación Educativa*. Argentina: Mimeo.

Bahamón, J. (2003). "*Construcción de indicadores de gestión bajo el enfoque de sistemas*".

Colombia: Universidad Icesi

Bartoli, A. (1991). *Comunicación organizativa. La organización comunicante y la comunicación organizada*. México: Paidós.

Beltrán, M. (1999). *Indicadores de gestión. Herramientas para lograr la competitividad*.

3R Editores.

Bertalanffy von, L. (2001). *General System Theory*. New York: Wiley

Berthier, A (2005). *Comunicación y Teoría General de Sistemas en Sociología: la aportación de Niklas Luhmann*. Disponible en: <http://antonioberthier.jimdo.com/asignaturas/teoría-sociológica/comunicación-y-teoría-general-de-sistemas/>

Casnovas, R. (2002). *Pilares de la comunicación Interna*. Red Inside Online, 28. Disponible en: <http://www.inside.com.ar/opinion.html>. (2002).

Colle, R. (2002). *Teoría Cognitiva Sistémica de la Comunicación*. Santiago de Chile: San Pablo.

Grunig, J. (2000). *Dirección de Relaciones Públicas; edición adaptada por Jordi Xifra*.

Barcelona: Gestión 2000.

Hall, A.D. & R.E. Fagen. (1975). "*Definition of System*". En: *General Systems*. New York:

George Braziller.

How to Measure Your Communication Programs (Now a University Textbook) A Practical Manual for Maximizing the Effectiveness of Your Messages and Media (3rd Edition of the Manual - 388 pages)

Instituto de estudios de la Comunicación Institucional (Icomi), (2002). *Medición del aporte de la Comunicación Institucional al valor de la organización y sus marcas*. Argentina: Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales.

Irazu, J. (2000). *Medición del aporte de la Comunicación Institucional al valor de la empresa y sus marcas*. Argentina: UCES.

Kaplan, R.S. / Norton, D.P. (2004b). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*, Boston: Harvard Business School Press

Lindenmann, W. (2003). *Guidelines for Measuring the Effectiveness of PR Programs and Activities*. Florida: Institute for Public Relations.

Lopez, C. *Diagnóstico del sistema de comunicación entre directivas y profesores de la escuela de comunicación audiovisual del Politécnico Jaime Isaza Cadavid. Estudio de caso.* Universidad de Antioquia. Facultad de Comunicación Social. Especialización en comunicación Organizacional. Medellín. P 28.

Luhmann, N. (1996). *Introducción a la teoría general de sistemas.* México: Anthropos.

Medición en Comunicación Interna. Red Inside Online, 18. Disponible en:

<http://www.inside.com.ar/opinion.html>

Nosnik, A. (2000). “¿Porqué la comunicación es relevante en la empresa?”, en Rebeil Corella María Antonieta y Celia Ruiz Sandoval Reséndiz (Coordinadoras), *El poder de la comunicación en las organizaciones.* México: Plaza y Valdés editores.

Nosnik, A. (2003). “Comunicación productiva: un nuevo enfoque teórico”. En Razón y Palabra. México, 34, 1-12

Ocampo, M. (2004). *Evaluación y estructuración de un sistema de comunicación para la investigación biológica-CIB-.* Universidad de Antioquia. Facultad de Comunicación Social. Especialización en comunicación Organizacional. Medellín. P 61.

Paine, K. (2007). *Measuring Public Relationships. The Data-Drive Communicator's Guide to Success.* Berlín: KDPaine & Partners.

Preciado, A. (2010). “Ayer y hoy en la comunicación de las organizaciones. Encuentro de egresados Facultad de Comunicación”. Universidad de La Sabana, Chía, 27 de septiembre. Ponencia.

Premios Eikon (2001). *El poder de la comunicación institucional I*. Argentina: Editorial Comunicación Empresaria S.A.

Premios Eikon (2002). *El poder de la comunicación institucional II*. Argentina: Editorial Comunicación Empresaria S.A.

Premios Eikon (2003). *El poder de la comunicación institucional III*. Argentina: Editorial Comunicación Empresaria S.A.

Quijano, S., Navarro, J., Yepes, M., Berger, R., & Romeo, M. (2008). *La auditoría del sistema humano (ASH) para el análisis del comportamiento humano en las organizaciones*. Papeles del Psicólogo. Revista del Colegio Oficial de Psicólogos, 29, 92-106.

Roman, N. (2008). *Diseño de un sistema formal de Comunicación Interna para la Universidad de San Buenaventura Medellín. Basado en los principios de gestión de calidad*. Universidad Pontificia Bolivariana. Escuela de ciencias sociales. Especialización en Gerencia de la comunicación Organizacional. Medellín. P. 77

Rivero, M. (2002). *Medios de Comunicación Interna*. Red Inside Online, 21. Disponible en:
<http://www.inside.com.ar/opinion.html>

Scheinshon, D. (1997). *Más allá de la imagen corporativa: cómo crear valor a través de la comunicación estratégica*. Buenos Aires: Macchi.

Schultz, D. y Wang, P. (1994). *Measuring the Return on Investment of Corporate Advertising and Other Corporate Communications Programs*. Estados Unidos: Medill/Business Week Symposium.

Scheinsohn, D. (1999). *Comunicación estratégica, management y fundamentos de la imagen corporativa*. Argentina: Maschi.

Scheinsohn, D. (1997). *Más allá de la imagen corporativa: cómo crear valor a través de la comunicación estratégica*. Argentina: Maschi.

Scheinsohn, D. (1999). *Comunicación estratégica, management y fundamentos de la imagen corporativa*. Argentina: Maschi.

Schultz, D. y Wang, P. (1994). *Measuring the Return-on-Investment of Corporate Advertising and Other Corporate Communications Programs*. Estados Unidos: Medill/Business Week Symposium.

Sinickas, A. (1994). *How to measure the success of your communication programs*. Estados Unidos

Sinickas, A. (1997). *Linking Internal Communication Measurement to Business Goals*. London
<http://www.sinicom.com/sub%20pages/pubs/articles/article27.htm>

Tessi, M. (2004). *Qué hacemos cuando hacemos comunicación interna*. Red Inside Online, 31.
Disponible en: <http://www.inside.com.ar/opinion.html>

Varona, F. (1995). *Las auditorías de la Comunicación Organizacional desde una perspectiva académica estadounidense*. Estados Unidos: San José State University, Department of Communication Studies.

Watzlawick, P. (1981). *Teoría de la comunicación humana*. España: Herder.

DECLARACIÓN ORIGINALIDAD

“Declaro que esta tesis (o trabajo de grado) no ha sido presentada para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o cualquier otra universidad”. Art. 82 Régimen Discente de Formación Avanzada, Universidad Pontificia Bolivariana.

FIRMA AUTOR (ES)

Ana Paloma Mesa S.