

**Control y evaluación de la comunicación en empresas y organizaciones cubanas: Una propuesta para su abordaje.**  
Magda Rivero Hernández.<sup>1</sup>

**Resumen.**

La comunicación y su gestión activa son fundamentales en el proceso de desarrollo, consolidación y madurez de las organizaciones. Con la gestión y organización de la comunicación, se pretende que las organizaciones alcancen sus objetivos, al tiempo que equilibren sus fines como entidad con las necesidades de sus principales públicos estratégicos o *stakeholders* a partir de lograr un intercambio productivo de significados.

Como parte de esta gestión, la medición/ evaluación va erigiéndose como una exigencia de la credibilidad, el conocimiento y la influencia en el campo de la comunicación. Y aunque se conoce que muchos de los resultados obtenidos son considerados intangibles, lo cual dificulta la medición y evaluación, no la imposibilita.

La propuesta de bases teórico-metodológicas para la evaluación del sistema de comunicación en empresas cubanas y Organismos de la Administración Central del Estado (OACE), que constituye el centro de la investigación, se expresa en dos grandes dimensiones: fundamentación teórica y el diseño de bases metodológicas que se erigen en presupuestos teórico- prácticos que pretenden dar respuesta a las necesidades presentadas sobre esta área por profesionales de la Comunicación en empresas e instituciones, en momentos en que el país está apostando seriamente porque se tome en cuenta la comunicación como uno de los vectores estratégicos de las mismas. En la propuesta exhaustiva e integradora se sintetiza lo más actualizado en las prácticas de evaluación de la gestión de comunicación para los espacios organizacionales/ institucionales a la vez que responde a las características y tipicidades del contexto cubano.

**Palabras clave.**

Comunicación en empresas y organizaciones, medición, evaluación, indicadores.

**Abstract.**

*Communication and its active management are basic in the development, consolidation and mature process of the organizations. The expectation with communication management and organization is to reach the goals and at the same time to achieve a balance of its aims as an entity in accordance with the needs of its main strategic publics or stakeholders based on the productive exchange of meanings.*

*As part of this management, measurement/evaluation is emerging as a demand of credibility, knowledge and influence in the communication field. And although it is known that many of the results achieved are considered intangible, which make difficult its measurement and evaluation, it does not mean that they make it impossible.*

*The proposal of theoretical-methodological basis for the evaluation of the communication system in Cuban enterprises and Agencies of the State Central Administration (OACE after its initials in Spanish), that is the core of the research, are expressed in two big dimensions: theoretical basis and the design of methodological basis that emerge from theoretical-practical presuppositions intended to meet the needs on this area submitted by professionals of Communication in enterprises and institutions, at the time in which the country is seriously betting to consider communication as one of their strategic areas. On the comprehensive proposal the most up-dated practices of evaluation of the communication management for organizations/institutions are summarized considering at the same time the characteristics and typical aspects of the Cuban context.*

**Key words.**

*Communication in enterprises and organizations, measurement, evaluation, indicators*

## **1. Introducción.**

La comunicación<sup>2</sup> y su gestión activa son fundamentales en el proceso de desarrollo, consolidación y madurez de las organizaciones, a juicio de teóricos y especialistas, quienes han comenzado a considerarla parte de la gestión empresarial y organizacional. Deja, por tanto, de ser una actividad que se descarta o se relega a un segundo plano, o se prioriza en momentos de crisis, para reafirmarse como vector transversal y estratégico, sin descuidar su parte táctica, que apunta a su operación cotidiana; a la materialización de la estrategia. Al romper con el estigma de herramienta y trascender a un plano simbólico, la comunicación en la actualidad, es menos información y más relación, diálogo, encuentro de intencionalidades; conjuntamente, sus actores se consideran hoy agentes protagónicos de cambio.

También se habla de gestión de la comunicación en las organizaciones, entendiéndose como tal al conjunto de fases o etapas continuas y coordinadas (Diagnóstico, Análisis o Investigación; Planeación y Programación; Ejecución o Implementación; y Control y Evaluación) para dirigir y controlar todo lo relativo a los procesos comunicativos que se generan en cualquier tipo de organización, independientemente de su sector, tamaño, estructura, propiedad, misión, o cualquier otra clasificación -empresas, asociaciones, ONG, administraciones públicas, partidos políticos-.

Debe estar integrada en la gestión global de la entidad e incide, positiva o negativamente, en los diferentes subsistemas, procesos y relaciones de esta, consigo misma y con el entorno, atendiendo a su condición de proceso que media y que a su vez es mediado. Al tiempo de que debe tener en cuenta el contexto social y organizativo en el que se desarrolla pues la comunicación es un proceso históricamente localizado, y por tanto, condicionado y/o influido por factores que la nutren, condicionan y median, algunos de los cuales son relacionales, otros organizativos, mientras que los terceros están relacionados con el entorno: político-legales, económicos, socioculturales y tecnológicos.

Es a partir de estas mediaciones que las personas construyen sentidos y significaciones, que no son más que modos de percibir la realidad y de entenderla, que es precisamente lo que se pretende con la gestión de comunicación: que se produzca un intercambio productivo de significados para la construcción de sentido, tanto a lo interno de la organización como entre esta y sus públicos externos, que permitan por un lado el afianzamiento de su identidad y cultura, y por el otro, una positiva imagen que se arraigue en un posicionamiento y reputación sólidos, a partir del desarrollo y consolidación de una relación sostenida y sustentable (vínculos),<sup>3</sup> entre la organización y sus públicos estratégicos (*stakeholders*) potenciando el mutuo diálogo y la negociación, con lo que buscan llegar al consenso como vía para conciliar los intereses de ambas partes, entendiéndose el consenso como acuerdo de sentido.

Y será este precisamente su fin último: la conciliación entre los objetivos de la empresa u organización (logro de los principios básicos organizacionales o propósitos misionales<sup>4</sup>, planes y proyectos de la organización de manera sustentable) y las necesidades, intereses y expectativas de sus públicos estratégicos en relación con la organización y en función de las características particulares de su interacción (lo que ellos piensan y esperan de lo que las organizaciones hacen para gratificar sus necesidades o demandas en relación a ellos y a la sociedad), pues a fin de cuentas, son los públicos o *stakeholders*, quienes en última instancia legitiman la existencia de las instituciones por su capacidad de influir de manera directa o indirecta en sus operaciones y decisiones, apuntalando o comprometiendo el cumplimiento de sus metas.

Sólo entendiéndola de esta manera se podrá hablar de una comunicación que agregue valor a la empresa u organización; de la comunicación como variable estratégica, como herramienta clave de la dirección.

En la actualidad se pueden encontrar áreas en las entidades (departamentos/divisiones/direcciones/grupos/consejos, etc.) dedicadas a armonizar la

comunicación con sus diferentes públicos. Y aunque se reconoce que la responsabilidad de comunicar desborda a una actividad, función o departamento en particular, ya que todo lo que entra en contacto, directa o indirectamente, con cualquiera de los públicos de la institución está aportando información, razón por la que todos en la entidad deben ser responsables de la buena comunicación, este es un gran paso de avance si tenemos en cuenta que por lo general, se suele concebir como algo espontáneo y natural que no requiere gran atención. Lo que es un hecho cierto es que se requiere que la Dirección o Presidencia de la entidad sea la primera en inspirar, apoyar y promover la necesidad de gestionar la comunicación como parte de su cultura para alcanzar objetivos organizacionales. A la postre, este apoyo constituirá un buen soporte para el éxito de su gestión.

### **La comunicación en el entorno cubano.**

En el último quinquenio Cuba ha permanecido enfrascada en la actualización de su modelo económico a partir de la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobados en el 6to Congreso del PCC en abril de 2011. En ese empeño, se impone la participación consciente, protagónica y transformadora del pueblo a fin de ir aumentando los niveles de implicación y compromiso, como se ha afirmado una y otra vez, y en 2012 quedó ratificado en las discusiones de la Primera Conferencia Nacional del Partido.

Mucho más reciente, en visita efectuada a la oriental provincia de Granma, Miguel Díaz-Canel Bermúdez, primer vicepresidente de los Consejos de Estado y de Ministros, exponía:

Hay estrategias que pueden ser mejoradas, pero al menos existen, y ya se habla de públicos externos e internos, y se va ganando en la consideración de que la comunicación social es una herramienta importante para la dirección” (...) Ahora es vital seguir alimentando esa estrategia, validar los resultados del impacto que va teniendo y seguirla perfeccionando, considerando todos los desafíos por delante, como la inserción en las redes sociales y la

informatización del país, que hacen más participativa la comunicación (Reyes y Cautín, 2015).

No existen dudas de que es precisamente la Comunicación en las organizaciones quien debe jugar un papel preponderante en el logro de un verdadero consenso y apoyo, participación y compromiso de todos en las complejas tareas que tenemos por delante: fomento y consolidación de valores, símbolos y tradiciones patrias, de cultura económica y tributaria, cultura de control y prevención, cultura jurídica, cultura económica, cultura del ahorro y uso eficiente y sostenible de todo tipo de recursos, así como de la responsabilidad social de la población y entidades del país, entre otros tantos.

Sin embargo, la importancia de la comunicación en el contexto cubano se comenzó a vislumbrar años antes, lo que queda demostrado por el hecho de que en los últimos años han visto la luz al menos cuatro normas que se refieren a Comunicación en las organizaciones, las que de una manera u otra han contribuido a otorgar cierta legitimidad jurídica y política a la actividad en la nación. Estas son: las “Orientaciones del Buró Político del Comité Central del Partido Comunista de Cuba para incrementar la eficacia informativa de los medios de comunicación masiva del país”, de febrero de 2007(aunque estas se emitieron desde 1975 y luego fueron actualizadas en 1984 hasta la actual del 2007); el Decreto –Ley No. 252 “Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano” y el Decreto No. 281 “Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal”, de agosto de 2007 (en cuyo Capítulo XIX se aborda la necesidad de contar con un Sistema de Comunicación Empresarial), más el componente Información-Comunicación previsto en la Resolución 297 del año 2003.

Esta última derogada y en su lugar, pero mucho más robustecida, aparece la Resolución No. 60/11 “Normas del Sistema de Control Interno” aprobada en marzo de 2011, la que igual que su predecesora, ratifica como uno de sus componentes el de Información-Comunicación. Y que de forma similar a lo que ocurre con las bases del perfeccionamiento,

no excluye la mirada de la comunicación en el resto de sus componentes, además de que aboga por el fomento del papel de esta en la actividad de prevención, gestión de riesgos y del cambio.

Añádasele a lo anterior, la inclusión de la Comunicación Institucional en la Norma Cubana Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (2007), como uno de los requisitos que tienen que cumplir las organizaciones para certificar el mencionado sistema.

Todo lo anteriormente citado ha posibilitado, aún con sus limitaciones, que se vaya asumiendo el valor de la comunicación por parte de los directivos y constituye una muestra de cómo se ha ido labrando el camino de su justificación ante los órganos decisores de políticas del país, al tiempo de constituir un eslabón muy importante en pro de la institucionalización de la comunicación y del comunicador en el escenario cubano. Y si bien hay que reconocer que todavía no es una actividad altamente reconocida o legitimada socialmente, sus prácticas se han ido extendiendo paulatinamente en el sector empresarial y organizacional cubano.

### **La evaluación de la comunicación en las organizaciones: un reciente interés.**

La actual preocupación de las entidades está centrada en la gestión efectiva de la comunicación, por lo que temas como la medición, evaluación, diagnóstico y control, constan dentro de los más discutidos en el panorama profesional y académico más inmediato. La medición/ evaluación va instituyéndose como un requerimiento de la credibilidad, el conocimiento y la influencia en el campo de la comunicación. Y es que se requiere contar con instrumentos de control sobre los múltiples recursos que utiliza el área de comunicación y un sistema evaluativo que posibilite comprobar su valía. Y aunque se conoce que muchos de los resultados obtenidos son considerados intangibles, lo cual dificulta la medición y evaluación, no la imposibilita.



Además, en el caso específico de la comunicación, la medición y evaluación ayuda a mostrar que esfuerzos subjetivos y supuestamente intangibles, como es el caso de las estrategias para crear/promover/mejorar las relaciones con los públicos (por ejemplo), tienen fuerte impacto en la reputación y ayudan a administrar problemas y conflictos, amén de evitar prejuicios para las entidades. Como dice la literatura canónica de relaciones públicas, la comunicación es un seguro de vida para las organizaciones y la evaluación de resultados auxilia a mostrar que esa frase es verdadera.

La evaluación de la comunicación en las organizaciones adquiere preeminencia e importancia en el debate internacional, no sólo por lo actual y novedoso del tema, sino también por lo imprescindible en la gestión empresarial y organizacional y en las políticas de comunicación que la sociedad del siglo XXI y su desarrollo impone; toma de conciencia que se ha hecho más fuerte a partir de la aparición y consolidación del entorno digital en general, y las redes sociales en particular.

Para el contexto cubano tener en cuenta el control y evaluación de cualquier área está hoy entre las prioridades del país, que apuesta por la eficiencia y la eficacia de las entidades, la disciplina, y todo ello en sintonía con la institucionalización de la cual depende en medida importante el futuro de la nación. Por estas razones, el tema que se aborda es relevante y pertinente, amén de lo novedoso que resulta pues ha sido tratado de manera insuficiente en la teoría, y en Cuba propiamente dicho, no cuenta con antecedentes de tipo alguno.

La propuesta resultante de la investigación ofrece fundamentos teórico- prácticos que responden a las necesidades que sobre esta área presentan los profesionales de la Comunicación en empresas e instituciones en momentos en que el país está apostando seriamente porque se tome en cuenta la comunicación como uno de los vectores estratégicos de las mismas, constituyéndose en un ejercicio con contribuciones indudables a la aplicación práctica, la docencia, la investigación y la reflexión teórica en el área de la



comunicación organizacional/institucional, una propuesta por demás integradora, tanto en los supuestos conceptuales como en los indicadores y procedimientos.

El trabajo abordó con enfoque crítico la evaluación que se hace de la gestión de comunicación en las empresas y organizaciones cubanas de hoy; las concepciones que las estructuran, así como los documentos y prácticas que la regulan, a la vez que propone y fundamenta formas de hacer a tono con nuestra realidad. El diagnóstico realizado aporta una inédita caracterización de la situación que tiene el tema en el país, a la vez que evidencia la necesidad de su rápido y adecuado tratamiento.

Encargos como estos ayudan no sólo a identificar los aspectos necesitados de desarrollo en la empresa cubana, sino además cómo debemos abordar nuestras oportunidades de mejora.

Igualmente se profundiza en el estudio del cuerpo legislativo que rige el tema de la comunicación empresarial, al utilizar permanentemente las referencias que imponen los decretos del perfeccionamiento empresarial, la resolución del control interno y las normas cubanas de capital humano, así como las herramientas que se utilizan para la evaluación de la consolidación del perfeccionamiento empresarial. Pero no se queda ahí sino que en la propuesta se introducen elementos de evaluación no sólo aplicables al capítulo de comunicación empresarial, sino que además enriquecen el enfoque de varios sistemas que integran el sistema de dirección y gestión empresarial, lo que avala un pensamiento integrador, y permitirá, enriquecer las herramientas actuales que hoy se utilizan para desarrollar el diagnóstico y la evaluación de la consolidación del perfeccionamiento empresarial, por parte del Grupo Ejecutivo, no sólo en los sistemas de comunicación empresarial, sino además en los sistemas de información, mercadotecnia, métodos y estilos de dirección, organización general y atención al hombre.

## 2. Metodología.

Esta investigación se enmarcó en el paradigma hermenéutico y en la perspectiva metodológica cualitativa, en cuyo contexto se seleccionó la Teoría Fundada o Teoría Fundamentada (*grounded theory* o teoría desde la base) como eje fundamental para la construcción de la propuesta.

Específicamente, se partió de un fenómeno que ha sido tratado de manera insuficiente en la teoría, pues aun cuando esta tesis toma como referentes de partida la propuesta de un modelo cubano para la gestión de la comunicación organizacional de la Dra. Irene Trelles (2002), y las bases de un enfoque teórico metodológico para la investigación de la comunicación organizacional en el país de la Dra. Hilda Saladrigas del año 2005, en el aspecto particular de evaluación no contaba con antecedentes, por ello fue pertinente la aplicación de la teoría fundada para la construcción de fundamentos teóricos de la propuesta, lo que unido a la utilización de otras técnicas para la recogida de información, posibilitó realizar los procesos de síntesis y análisis inferencial.

En la recogida de la información se aplicaron los siguientes métodos y técnicas: la Investigación bibliográfica, que sirvió tanto para la estructuración del marco bibliográfico de la investigación como para dar respuesta a la primera categoría de análisis: aproximaciones teóricas sobre Evaluación de la Comunicación, pasando antes por la búsqueda de elementos concernientes a la propia Comunicación; el Análisis documental, que se empleó en el examen de metodologías existentes en el país como el Decreto –Ley No. 252 “Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano” y el Decreto No. 281 “Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal” así como la Resolución 297-2003 sobre Control Interno, para conocer fundamentalmente acerca de la concepción del control y evaluación dentro del sistema de la comunicación empresarial en los documentos rectores de las mentadas metodologías; la Entrevista en profundidad que se

trabajó con dos grupos de expertos; el primero, 17 agentes encargados de los procesos y metodologías de gestión que se desarrollaban en ese momento en el país, con los que se abordaron aspectos relacionados al tratamiento del control y evaluación de la comunicación en los sistemas de comunicación empresarial vigentes en Cuba y de las prácticas concretas en materia de evaluación de la comunicación en el sistema empresarial cubano. Mientras que el segundo grupo de expertos se conformó con 8 docentes de renombre en la disciplina, con quienes se perfilaron los aspectos básicos a considerar en la propuesta de metodología objeto de esta tesis.

Igualmente se empleó un cuestionario semi-estructurado a profesionales de la comunicación en empresas y organizaciones seleccionadas en aras de identificar los conceptos y prácticas de medición y evaluación que las empresas y OACE emplean en su labor comunicativa. Se eligieron profesionales provenientes de 4 organismos centrales cubanos y 1 perteneciente al Consejo de Administración Provincial (CAP) de la Ciudad. La selección de los lugares se realizó sobre la base de la potencial información que, la importancia o revelación de cada caso concreto, pudiera aportar al estudio en su totalidad así como profesionales que laboran en 7 entidades del sistema empresarial e institucional cubano que fueron objeto de estudio por parte de la autora en los últimos años, bien en carácter de investigadora, consultora o tutora.

De igual forma, se aplicó la triangulación metodológica, particularmente se hizo uso de la triangulación múltiple, en la que se integraron los resultados empíricos del análisis con los provenientes de otras investigaciones (triangulación de fuentes de datos) y se combinaron las varias técnicas empleadas.

### **3. Desarrollo.**

#### **3.1 Sobre el estado de la evaluación de la comunicación en las organizaciones en el ámbito internacional.**

La evaluación y medición constituyen básicamente toda o cualquier investigación con el objetivo de determinar la eficacia o el valor de todo lo que se realiza en Comunicación. Por tanto, engloba el análisis y verificación del desempeño de la comunicación en la organización, proponiendo correcciones y procedimientos necesarios para alcanzar los resultados. Es la etapa que evalúa el éxito o el fracaso de los esfuerzos en el área.

La medición-evaluación ha transitado por diferentes etapas, marcadas por el alcance y contenido de las mismas. Se reconoce una primera etapa, en la que se evaluaban sólo Productos y Resultados (productos comunicacionales, acciones o programas específicos y sus efectos), considerada como niveles elementales de las evaluaciones; una segunda etapa, que incorpora la mirada de la medición/evaluación de las relaciones organización-públicos; y una tercera, en la que se insta a medir/evaluar tanto procesos como resultados.

En esta tercera etapa enmarcada en la primera década del siglo XXI, el planeamiento, la investigación y la evaluación en Comunicación recibieron otras influencias. En el libro de negocios *The Balanced Scorecard*<sup>5</sup> (1996) de los profesores Kaplan y Norton, de la Universidad Harvard en Estados Unidos, se propuso una integración mayor entre las funciones organizativas y el empleo de los Indicadores Claves de Desempeño (KPI<sup>6</sup> por sus siglas en inglés), lo que sin dudas tuvo un impacto sobre las comunicaciones corporativas. Los enfoques basados en los tableros de mando (Zerfass<sup>7</sup>, 2007) trasladaron el énfasis de la evaluación de la comunicación que se hacía ponderando los efectos en los medios hacia el desarrollo de estrategias de comunicación que tributarán más directamente a los objetivos organizacionales, a la par que se insta a un mayor empleo de los indicadores (KPI), antes que basar la evaluación únicamente en los resultados de la actividad de comunicación.

Estas etapas hoy mantienen su plena vigencia, prevaleciendo a nivel internacional las evaluaciones/mediciones que se corresponden con la primera de las señaladas, con un predominio de indicadores cuantitativos, los que no permiten demostrar el impacto real y potencial de la comunicación, en tanto no abundan las concepciones que relacionan los resultados a un proceso de comunicación y la contribución del área para la entidad.

Actualmente, se está produciendo un vuelco en el tema de la medición-evaluación, pasando de la centrada en los procesos y resultados hacia la orientada a investigar las audiencias más a fondo, profundizar en los vínculos organización-públicos y en otros intangibles como la reputación, marca, cultura, satisfacción, alineación, etc., pero se enfatiza en lo imperioso de medir el impacto de la comunicación en los resultados de la organización, considerada la más compleja de las evaluaciones y la de más larga data. De ahí que los directivos hayan comenzado a presionar a los profesionales en aras de que se comience a demostrar el retorno de la inversión en comunicación (ROI)<sup>8</sup>, es decir, relacionar los resultados al proceso de comunicación, por lo que sin desdeñar indicadores como la eficacia, insisten en que el análisis también debe contener otros como el costo-efectividad<sup>9</sup> y el costo-beneficio.<sup>10</sup>

Dentro de las principales tendencias en el campo de la evaluación y la medición de la comunicación pueden citarse:

- ✓ El campo ha ganado adeptos en los últimos años y cada vez se hace más al respecto, aun cuando la evaluación del área y la práctica de la medición se consideran muy pobres todavía.
- ✓ Hay una falta de conocimiento sobre la forma de medir los resultados de la comunicación.
- ✓ El *clipping*<sup>11</sup> sigue siendo la principal herramienta que se utiliza en el área para medir y evaluar, secundado por el AVE<sup>12</sup>, el análisis de contenido de los medios y la encuesta en un lugar más distante de los otros.

- ✓ El costo y el tiempo aparecen como las principales barreras para enfrentar la medición.
- ✓ Fuerte creencia de que se puede medir el ROI de la comunicación.
- ✓ Las opiniones se mantienen divididas alrededor del tema: una parte considera que hay que evaluar y otra la sigue viendo como poco práctica, cara y hasta imposible por su intangibilidad. (*Global Survey on Communications Measurement, 2009*).

En el caso específico de la evaluación que se hace para evaluar la presencia de empresas y marcas en los nuevos entornos digitales, investigaciones recientes han mostrado situación similar que la anteriormente descrita. Es decir, todavía hoy no se encuentran claramente definidos los parámetros más adecuados para la medición del retorno de la inversión en medios sociales, sino que por el contrario se evidencia la existencia de una gran variedad de variables, indicadores y medidores disponibles, sin que exista un modelo claro y consensuado para el análisis de la presencia de empresas y marcas en los llamados "Social Media" (Castelló, 2012).

Situación que se mantiene, según reportes de la profesora y consultora barcelonesa Cristina Aced (2015), en su "Radiografía de las relaciones públicas a nivel mundial", basada en los resultados del 2015 World PR Report de Holmes Report e ICCO, el European Communication Monitor 2015 y el Anuario de la Comunicación 2015 de Dircom, en donde da cuenta que la monitorización regular de los medios de comunicación se produce en un 84,1% de los casos y de los medios sociales en un 68,3%, a través de la cobertura mediática y la elaboración de press clippings, tanto offline como online (82,4%), seguida del tráfico en el sitio web y en la intranet (68,9%) y la evaluación de la satisfacción de los clientes (externos e internos) (57,7%).

Por otro lado, hay varios servicios de monitoreo que se dedican a examinar lo que se dice de las empresas en las redes sociales; es más, el propio escenario digital provee de

herramientas para ello, que van desde las más sencillas hasta las más sofisticadas, algunas de ellas totalmente gratuitas y otras de pago. En documentos que se encuentran en Internet hay buenas referencias al respecto, por ejemplo: Measures of Success in Cyberspace de Katharine Delahaye Paine, disponible en *IPR Commission on Public Relations Measurement and Evaluation* ([www.instituteforpr.com](http://www.instituteforpr.com)), entre otros.

Lo cierto es que el abanico de posibilidades y funcionalidades que ofrecen las herramientas para monitorizar la presencia de la organización en los medios sociales es amplísimo, sin embargo hay que atender al hecho de que el criterio, la experiencia y el conocimiento no lo entrega una herramienta, sino un equipo de personas que domine los aspectos de la medición, la interpretación y el análisis de toda la información resultante y que estén dispuestas a velar por la reputación corporativa de sus entidades.

Por otra parte tenemos que las más importantes referencias en el área de la medición y evaluación vienen de investigaciones realizadas por la *IPR Commission on Public Relations Measurement and Evaluation*<sup>13</sup> y por la *International Association for Measurement and Evaluation of Communication (AMEC)*<sup>14</sup>, principales instituciones del campo, a los que se les han unido en los últimos años el *International Communications Consultancy Organisation (ICCO)*<sup>15</sup>, la *UK Public Relations Consultants Association (PRCA)*<sup>16</sup>, *Public Relations Society of America (PRSA)*<sup>17</sup> y *Global Alliance for Public Relations and Communication Management*.<sup>18</sup>

En el año 2010, auspiciada por la AMEC y el IPR, se celebra en Barcelona, España, la 2ª Cumbre Europea sobre medición y evaluación de la comunicación, en la que se construyó por consenso de los más de 200 profesionales allí presentes, un documento que llamaron Declaración de Barcelona sobre Principios de Medición en el que se plasmaron los estándares sobre la medición de la Comunicación, que hasta el día de hoy han sido considerados como el hito más importante en este tema (<http://amecorg.com/2012/06/barcelona-declaration-of-measurement-principles/>).



Los siete principios a continuación estandarizaron globalmente las prácticas para la medición de las Relaciones Públicas y la Comunicación:

1. Fije metas y mídalas para cada estrategia.
2. Medir el efecto de los resultados es preferible que solamente medir los resultados de los medios de comunicación, ya que por sí solos no son suficientes.
3. El efecto en los resultados empresariales pueden y deben medirse siempre que sea posible.
4. La medición de los medios de comunicación requiere de cantidad y calidad.
5. El concepto AVE o valor equivalente publicitario de las apariciones en medios, no es lo mismo que el equivalente al valor de las relaciones públicas.
6. Los medios sociales pueden y deben ser medidos y cuantificados.
7. La transparencia y la posibilidad de repetición son fundamentales para la medición adecuada.

En el año 2013, y luego de la celebración de la 5° Cumbre Europea para la Medición y la Evaluación de la Comunicación en Madrid, la AMEC, ICCO y PRCA lanzan de forma conjunta la guía definitiva para la medición de la comunicación bajo la denominación de *'The PR Professionals Guide to Measurement'* (<http://prguidetomeasurement.org/>), iniciativa con la que se pretendía resaltar la importancia de la medición en comunicación y que formaba parte de esfuerzos más amplios para mejorar los estándares de la industria en todos los ámbitos.

En este propio año 2015, en el mes de septiembre en reunión en Estocolmo, la AMEC de conjunto con ICCO, IPR, PRCA, PRSA y *The Global Alliance*, presentó un nuevo marco internacional para medir los resultados en Comunicación, adaptado a las necesidades de los profesionales del sector, a lo que denominaron Principios de Barcelona 2.0. (<http://amecorg.com/2015/09/barcelona-principles-2-0-unveiled/>)

Los elementos clave de los Principios de Barcelona revisados incluyen:

- ✓ Ampliar el alcance de la medición dejando claro que los Principios de Barcelona son pertinentes y aplicables a organizaciones, gobiernos, empresas y marcas a nivel mundial.
- ✓ Reforzar la importancia de la integración (comunicaciones integradas de marketing) y que en la medición además deben integrarse todos los métodos (cuantitativos y cualitativos) hasta la investigación de mercados, y todos los medios o canales (propios, masivos, pagados, ganados, etc.), ya sean medios sociales como medios de comunicación tradicionales.
- ✓ Hacer una distinción entre la medición y la evaluación, que separa el papel de la medición de la función de la evaluación como el proceso real de uso de datos para hacer un juicio sobre el valor y la eficacia, tratando siempre de responder a la pregunta: ¿Qué sucedió como resultado de todo lo escrito, de todo lo dicho...?.
- ✓ Reconocer el importante papel que juega la información cualitativa en la medición y evaluación, de modo que se pueda obtener información más precisa sobre el contexto y "los porqué" detrás de los resultados cuantitativos.
- ✓ Considerar que las técnicas de medición de los medios sociales han evolucionado para no conformarse con el número de seguidores. Hoy en día las múltiples herramientas para la monitorización y evaluación de la comunicación en las comunidades online obligan a utilizar unos parámetros que sirvan para medir el efecto real de estas comunicaciones. Así se proponen: el análisis de los contenidos en los medios, la audiencia de las web y el tráfico, las ventas y los datos CRM (*customer relation marketing*) y los resultados de las encuestas, entre otros.
- ✓ Recordar a los profesionales la necesidad de que toda medición y evaluación sea transparente, coherente y válida, de manera que todos los clientes puedan ser capaces de entender.

### **3.2 Estado de la evaluación de la comunicación en empresas y organizaciones cubanas.**

La manera en que la comunicación es entendida hoy en el contexto cubano juega un papel clave en la concepción de la evaluación. Si el conocimiento sobre la comunicación, la valoración de su importancia y su práctica es escasa, mediada por prejuicios, y desconocimiento de sus funciones, similar será la práctica de la evaluación. Los propios diagnósticos que sobre la situación de la comunicación se están efectuando en muchas de nuestras entidades en el contexto de la aplicación del perfeccionamiento empresarial, arrojan luz sobre la tendencia que aún persiste en algunos directivos sobre sus conceptos limitados de lo que es la comunicación (confundiéndola con información, entendiéndola como gasto y no como inversión, sin asignarle presupuesto independiente, etc.), por ello la poca claridad acerca de los beneficios que una buena aplicación de esta traería. En sentido general, no se gestiona propiamente dicho, y tampoco, en ocasiones, existe estructura alguna que la guíe y la desarrolle de forma correcta.

Sin embargo, se confirma un reconocimiento palpable por parte de los profesionales de la existencia de nuevos documentos normativos que regulan e institucionalizan casi por primera vez los temas de comunicación en las empresas y organizaciones cubanas, lo que se considera un extraordinario salto de avance para la profesión y los profesionales que la ejercen.

Igualmente hay conciencia, al menos a nivel discursivo, de la importancia de la comunicación, su medición y evaluación, aunque es insuficiente lo que se hace por los especialistas encargados del tema para demostrar los beneficios de la misma, señalándose esta como la principal razón del todavía escaso conocimiento y reconocimiento de la disciplina por parte de los directivos. La idea compartida casi unánimemente es que “la Investigación y la Evaluación de la Comunicación, salvo algunas excepciones y en el espacio de la Academia, son el *talón de Aquiles* de las organizaciones” en esta materia que

nos ocupa. Luego, sin investigación para la decisión, sin evaluación para orientar su ejercicio, el comunicador está a merced del talento y el oficio.

Es incierto el diagnóstico del que se parte y casi nula la evaluación objetiva de las acciones planteadas, prevaleciendo el empleo de métodos informales para la evaluación, tipificada por la “medida subjetiva” del juicio profesional ganado con base en las distinciones y los premios recibidos, además de los comentarios extraídos en los contactos personales con los medios de comunicación, los colegas o hasta los propios directivos y algún que otro premio recibido. En tanto para otros no se pueden comprobar los beneficios de la comunicación por su intangibilidad y en consecuencia consideran poco probable el diseño y la construcción de indicadores para su medición o evaluación.

Por otra parte, y como denominador común, no abundan los sistemas de control y evaluación previamente programados. Por consiguiente, es escaso lo que se hace para evaluar; generalmente se recortan los artículos que aparecen en prensa escrita; o se cuenta el número de personas a la que se ha llegado a través de la página web, o se practica una encuesta de satisfacción al finalizar un evento, pero sin ninguna otra repercusión; o se confecciona un plan de acciones y, al finalizar el período, se comprueba si se reflejaron noticias en los medios o si se cumplieron la totalidad de las actividades previstas.

Decir que una entidad ha obtenido una cantidad “X” de recortes en medios o que ha cumplido “X” cantidad de actividades previstas, debiera constituir sólo una parte de la evaluación, ya que con ello no se demuestra ni la exactitud de la cobertura ni del contenido de los mensajes y mucho menos si hay correspondencia entre lo publicado o lo realizado y los objetivos de comunicación. Tomemos como ejemplo el “*clipping*”, uno de los métodos más populares para evaluar la comunicación, estos recortes sólo demuestran que se ha publicado la noticia, pero en modo alguno aseguran que se ha leído, ni quién lo ha hecho, si se ha comentado o suscita reacciones, o en qué sentido pudo haberlo hecho.

Publicar MÁS información NO es publicar MEJOR información y definitivamente NO SIGNIFICA que nos estemos COMUNICANDO con nuestros públicos. Como tampoco ganar seguidores, fans o cantidad de “followers” en las redes sociales, el número de “Likes o Me gusta” o de “Retweets” que tengan las publicaciones, significa “conectar” con los seguidores y otros públicos en los nuevos medios digitales. En otras palabras, esto no es suficiente para demostrar el alcance del impacto real o potencial que se puede generar. Un análisis en profundidad es clave para valorar la eficacia de la relación con los medios, o si los medios y mensajes que se emplean corrientemente son efectivos para satisfacer las necesidades comunicacionales de los públicos o si sus expectativas han sido atendidas, por ejemplo.

Como otra práctica común, se suele relacionar la evaluación de los planes y acciones de comunicación con incremento de las ventas. Tener en cuenta esta "relación" es preferible a no hacer ningún análisis, sin embargo no tiene basamento científico alguno toda vez que no es posible descartar en este resultado otros factores que pueden explicar el cambio.

En adición a lo anterior encontramos que son escasas las normativas para evaluar. Se constata en la revisión de procesos y metodologías de gestión que se desarrollan en este momento que aparecen referencias acerca de la comunicación. Sin embargo, en el caso específico del control y evaluación de la comunicación, estos aspectos no se abordan de manera integral, o en el mejor de los casos, el tema está insuficientemente tratado.

Además, en los controles a los que están sujetan las entidades cubanas, tampoco hay una mirada muy profunda al tema de la evaluación. Pero esto es natural, toda vez que existen un sinnúmero de ellas que ni siquiera han comenzado a aplicar el Sistema de Comunicación, por tanto, no hay mucho contenido que evaluar, de lo que se deriva que en algunas de estas visitas se priorice la valoración de elementos gráficos y visuales, y en otros casos, se demande la evidencia de contar con los Manuales de Gestión de Comunicación y de

Identidad Corporativa previstos en el Decreto 281, sin entrar a profundizar en otras cuestiones de mayor alcance y profundidad.

Incluso no basta tener un área nominalizada, como ocurre en el caso de algunas instituciones que sí la tienen, cuando a pesar de ello, diagnósticos e investigaciones descubren, entre otros errores, que a la comunicación le ha faltado medir su efectividad, elaborar los procedimientos, o se han delimitado de forma errónea los objetivos de la misma, o lo que es peor, no se han formulado. Entonces cabría preguntarse: ¿cómo se va a efectuar la medición-evaluación de la comunicación?, ¿con qué indicadores?, ¿en qué contexto? Al no evaluar o hacerlo básicamente apelando a estadísticas, tampoco se puede defender un presupuesto ni que el área se mantenga en períodos de crisis, pero además a la larga es más costoso no evaluar, pues nunca se llega a saber cuánto destina la entidad en tiempo y recursos al área de Comunicación, sin estar segura de estarlo haciendo bien.

En resumen, ante la pregunta de cómo se evalúa hoy la comunicación en las organizaciones cubanas, la respuesta, lamentablemente es casi única: se evalúa poco y casi siempre a partir de enfoques intuitivos. Lo peor es que en esta disputa por la legitimación de la práctica del comunicador, es precisamente la evaluación una de las principales armas que podemos y debemos esgrimir: es la manera que nos permite mostrar el valor de nuestro trabajo cuando algún directivo se pregunta ¿y para qué sirve eso, qué me aporta, qué ventajas tiene, qué gano, qué beneficio obtengo?

Una vez analizados los resultados del pesquisaje realizado al contexto cubano, y contrastados estos con el estado del campo en general y la realidad internacional, se observan las siguientes semejanzas y diferencias en el comportamiento cubano respecto a las tendencias internacionales en torno a la evaluación de la comunicación organizacional:

**Tabla I: Comparación de la evaluación de la comunicación organizacional en el contexto cubano respecto a las tendencias internacionales.**

<b>Características</b>	<b>Contexto internacional</b>	<b>Contexto cubano</b>
Objetivos e importancia	La medición se ha vuelto mucho más común y está mucho más demandada de lo que lo era hace diez años atrás	Se constatan declaraciones sobre la importancia de su medición y evaluación, pero ello no significa que exista plena conciencia de la necesidad de su puesta en práctica La manera en que la comunicación es entendida en la organización juega un papel clave en la concepción de la evaluación.
Barreras para su desarrollo e implementación	Costos, tiempo, vacío de experticia en el campo, escasez de literatura y masa crítica de evaluación	Falta de conocimiento de los profesionales El área se ve como generadora de gastos y no como una inversión Disciplina joven en construcción de sus parámetros fundamentales Escasez de presupuesto No puede ser medida pues tiene como base atributos intangibles
Alcance y contenido	Medición de los “outputs”: Los resultados de un programa o actividad de comunicación que normalmente son para el corto plazo, o inmediatos (Walter Lindenmann) Medición de “percepciones”: Impresión, Entendimiento y comprensión, Recuerdo y retención, Atención y respuesta inmediata Medición de “outcome”: resultados de esfuerzos en comportamiento: cambio de opinión, actitud y/o conducta en esos públicos. Indicadores de procesos y resultados (indicadores de resultado (eficacia), de recurso (eficiencia) y de cumplimiento (cumplimiento de las labores	Medición de los “outputs” (parte más visible de los procesos organizacionales, mas no son sustentables a largo plazo como oferta diferenciadora. Indicadores de cumplimiento



	planteadas u ofrecidas en la estrategia)	
Métodos y técnicas empleados	<p>Análisis cuali y cuantitativo de la comunicación “publicitaria pautada clipping pre-test y post-test de campañas aplicación de coeficientes de recordación a partir de encuestas sobre diferentes segmentos poblacionales estudios de audiencia Equivalencia Publicitaria o AVE por sus siglas en inglés (Advertising Value Equivalente), se pretende demostrar el dinero que se le ha ahorrado a la organización en caso de que ésta hubiera publicado en las mismas páginas u horario similar, de los mismos medios, avisos publicitarios para suplir la cobertura periodística. inteligencia medial o imagen publicada (<i>realidad publicada y realidad percibida</i>). La primera es aquella que emiten y difunden los medios. Publicar no siempre va unido a conocer o percibir. Las audiencias no llegan a conocer ni a percibir todo lo que se publica. La <i>realidad percibida</i> es aquella que interpretan los públicos a partir de lo que han publicado los medios.</p>	<p>Evaluación intuitiva o informal a través de la observación casual, anécdotas, premios, atención a las reuniones y comentarios clipping AVE (especialmente el turismo) Predominio de una evaluación <i>informal</i> más que de una <i>formal</i>, la que se ubica fundamentalmente en los intercambios cotidianos, no se codifica ni registra como la formal la evaluación ha estado subordinada a criterios de venta en empresas de “alta visibilidad”</p>
Normas, procedimientos	<p>Desconocimiento de los protocolos que aseguran las mejores prácticas No existe una metodología que permita medir el retorno financiero de la comunicación.</p>	<p>La carencia de normativas para evaluar; incluso consideran que el tópico Evaluación apenas se menciona en los modelos de dirección, gestión y control que se exigen hoy a las empresas cubanas.</p>

		No se tiene prevista la evaluación dentro de las funciones del área o del profesional que la atiende.
Periodicidad de la evaluación	Evaluar siempre pero las evaluaciones más profundas son esenciales cuando una organización está sufriendo un cambio	No hay un patrón consensuado
Futuro de la evaluación	Investigación más profunda de los públicos, las relaciones organización-públicos, y especialmente, en medir el impacto en los resultados de la organización, o lo que es lo mismo, relacionar el outtakes y el outcomes de comunicaciones a metas y resultados organizacionales. (ROI de la comunicación) Medición y evaluación de la comunicación en medios sociales	Se va instalando como necesidad entre los propios compañeros del GEPE y los de la dirección de Perfeccionamiento de la Unión de Empresas Militares, aunque aún no hay plena conciencia de ello en sentido general. Y en la Academia que se está produciendo y tributando formas de evaluación rigurosas, científicas y sistemáticas

Fuente: Elaboración propia

### 3.1 La propuesta.

Hoy más que nunca, cuando la Gestión de Comunicación de las organizaciones ha trascendido de una concepción funcional a una dimensión estratégica, es decir que su desempeño está articulado al plan estratégico de la organización con un marco de contribución definido y significativamente importante para el logro de los objetivos organizacionales, se requiere de una gestión planeada, con metas especificadas y procesos de control y evaluación que garanticen su desempeño eficiente.

La evaluación de la comunicación en las organizaciones debe entenderse como un componente esencial de la gestión de comunicación y consustancial a ésta. No es un acto punitivo sino un estímulo al aprendizaje continuo en la organización. Para que así sea, debe

estar presente en todas las etapas del proceso. La evaluación incluye el control, medición, comprobación y calificación para concluir con recomendaciones, pero igualmente puede ir proponiendo correcciones conforme los problemas se vayan detectando. Todo ello en función de la mejora de la comunicación en las organizaciones, y que de esta forma, el proceso conduzca a la praxis transformadora.

En adición, al tenerse en cuenta las múltiples miradas de la comunicación, la asunción de los postulados de la Comunicación Integral, el reconocer su carácter dual en tanto dimensión estratégica y carácter transversal, unido al hecho de entender los ámbitos en los que se desarrolla, a quiénes se dirige, los entramados e interrelaciones entre la Comunicación, Reputación, Imagen, Identidad, Clima y Cultura, en una confluencia dinámica y permanente en la lógica de la entidad, para finalmente adentrarse en la comprensión del fenómeno de la gestión de la comunicación en las organizaciones, sus fases o etapas y los elementos que le sirven de base, permitió confirmar la visión integradora y holística de la comunicación, su transdisciplinariedad y complejidad, todo lo que llevó a la afirmación de que para evaluar la comunicación en las organizaciones había que tener en cuenta todos estos elementos que la circundan.

De la misma forma, al suscribir que la evaluación es una fase, proceso o etapa de dicha gestión, que además, debe contemplar cada una de ellas, estas fases, etapas o procesos que conforman la gestión constituyen ejes de evaluación, aunque esto no obsta que los productos, resultados e impactos de la gestión también sean objeto de evaluación.

Los objetos de medición/evaluación que se propone considerar son:

- ✓ Supuestos organizacionales sobre comunicación: definición del papel de la comunicación en la organización y el apoyo que se le brinda, estructura, normación, formación y sensibilización.
- ✓ Evaluación del proceso: se trata de la revisión de cada una de las etapas, fases o procesos lógicos a través de los cuales se formaliza la Gestión de Comunicación

en sí misma: Análisis; Planeación y Programación; Ejecución; y Evaluación. Es una evaluación del 'proceso', igualmente válida para ser aplicada en estrategias<sup>19</sup>, planes, programas y campañas<sup>20</sup>, y productos<sup>21</sup>, en las que de forma similar, se debe analizar cada componente.

- ✓ Evaluación de Productos/Resultados.<sup>22</sup>
- ✓ Evaluación de Impacto (resultados a largo plazo).<sup>23</sup>

A partir del Planeamiento Estratégico de Comunicación, se pueden identificar Áreas de Resultados Clave que deben descubrirse a partir de los tres ámbitos de actuación de la comunicación en las organizaciones: Comunicación Interna<sup>24</sup>, Comunicación Institucional o Corporativa<sup>25</sup> y Comunicación Comercial o de Marketing<sup>26</sup>. Identificar los objetivos de comunicación, los que siempre tendrán una intención asociada a aquello que el acto comunicativo pretende modificar en los públicos. El punto de partida y determinante clave es el objetivo<sup>27</sup>. Teniendo siempre presente que si el objetivo de la comunicación no es claro, no hay cómo evaluar el resultado.

De ahí la importancia de reconocer que como cualquier otra actividad, la comunicación necesita de la planificación y el control de sus actividades. Que se planifiquen las actuaciones significa también diseñar sistemas de retroalimentación que informen de la medida en que se van o no alcanzando los objetivos. Pero, ¿cuáles son los objetivos de comunicación? Categóricamente se puede afirmar que NO es producir boletines, ni más espacio en los medios, ni diseñar una bonita Intranet, ni generar más acciones de capacitación en estos temas. Se trata de identificar por qué necesitamos un boletín, qué vamos a decir a los medios, qué contenidos se demandan antes de producir los materiales, qué pretendemos al organizar un evento, qué queremos lograr con el blog, con la inserción en las redes sociales.... En otras palabras, se trata de determinar objetivos, planes de acción, pero esos objetivos de comunicación son sub-objetivos de los de la organización y cada objetivo se puede traducir en un plan de actuación ajustado a lo que necesitan los

públicos: sus vínculos con la entidad, las expectativas de la organización en relación con ellos, y lo más importante, sus expectativas en relación con la organización.

Se trata entonces de centrarse en las prioridades de la entidad e indagar si uno o más de los objetivos de la organización puede alcanzarse o apoyarse a través de la comunicación, para entonces dirigir los esfuerzos de comunicación especialmente para lograrlos, en el entendido que la comunicación es efectiva cuando genera valor agregado a los objetivos corporativos (eficacia) y lo hace en el marco de un proceso que propicie el uso adecuado y óptimo de medios y recursos (eficiencia).

Otro factor a tener en cuenta es que cada entidad, cualquiera que esta sea: empresa, organización superior de dirección, organismo de la Administración Central del Estado o Consejo de Administración Provincial o nacional, organización no lucrativa, institución, etc., tendrá sus actores/públicos/*stakeholders*, cuya importancia y estructura dependerán de la proximidad, pertenencia o intereses de estos para con el objetivo final y los propósitos estratégicos de la misma, y que resulta esencial su identificación para entonces determinar cómo se puede llegar mejor a ellos, cuáles son las barreras que existen para comunicarse y cuánta necesidad de información-comunicación tiene cada uno. Cuando se ha identificado al público en las categorías adecuadas, entonces habrá más información para adaptar la comunicación y que ésta sea más eficaz a la situación particular del público concreto.

Los objetivos, en todo caso, deben tener un efecto transformacional, llevar a un escenario diferente al actual, modificar sustantivamente el estado de cosas del cual se parte. Nos estamos refiriendo a cualquier resultado a corto-medio plazo que genere un cambio a nivel de conciencia, conocimiento-comprensión, intereses, gustos-preferencias-deseos, actitud, comportamiento. Esos resultados finales que se pretenden: los efectos en los públicos, además, tendrán que generar un beneficio o tener una relación directa con los elementos que definen el pensamiento estratégico de la empresa (su misión, su visión, sus objetivos y valores), los cuales, probablemente, tienen algo que ver con la reputación o la posición en

el mercado o con relaciones específicas importantes. Si el resultado de la comunicación no se refleja en valor agregado para la misión y visión, las estrategias, los planes, proyectos o programas, están mal planteados.

Cada uno de estos estadios representa un nivel de comunicación que debe ser tratado en forma separada. Por ello, resulta útil de cara a la correcta formulación de los objetivos, los que además deben ser medibles, alcanzables, ajustados a cada público estratégico que se pretende impactar, y especificados en el tiempo, "identificar los conocimientos actuales, las actitudes y el comportamiento de los públicos con respecto a la organización, para identificar si y qué clase de nueva información podría ser necesaria (la acción comunicativa desplegada puede orientarse a generar conocimiento sobre un tema inédito, a construir un sentimiento nuevo o un comportamiento que antes no había sido asumido), determinar cuál debería ser el conocimiento, actitud o comportamiento de los públicos identificados que habría que motivar o reforzar para garantizar el éxito de los planes, programas, estrategias y proyectos de la organización (la acción comunicativa se orienta, en este caso, a reforzar conocimientos, sentimientos o conductas que ya existen pero posiblemente son débiles o al menos, no lo suficientemente sólidos para los propósitos y requerimientos de la organización). En el caso de la modificación, la acción comunicativa cumple su rol más difícil y es modificar conocimientos (por errados o sesgados), sentimientos y conductas en sus *stakeholders*" (Caicedo, 2005).

Cada objetivo, resultado o producto debe ser medido por una serie de indicadores así como sus valores respectivos, que no son más que los criterios o unidades de medida, ya sea calidad, cantidad o resultado, para poder realizar la comparación. Igualmente han de dejarse esclarecidos los responsables y los procedimientos a emplear para la medición así como las fuentes para la recopilación de los datos sobre el desempeño y en qué momento serán utilizados.

Deben elaborarse indicadores tanto de seguimiento como de evaluación, los que deben ser específicos (representativos del proceso o resultados), relevantes (relacionados con la estrategia y objetivos de la organización y/o de la estrategia comercial o de mercadotecnia), claros (facilidad de comprensión y aplicación), válidos, confiables y comparables así como factibles, en términos de que su medición tenga un costo razonable.

Se sugiere definir indicadores de eficiencia y de eficacia y se señala la importancia de entender la diferencia entre ambos para crear indicadores que puedan medir no solamente los procesos (¿la acción fue ejecutada conforme a lo planeado?), sino también a los resultados (¿los objetivos fueron cumplidos?). El tercer grupo de indicadores que se propone son los indicadores de cumplimiento o de realización (sirven para demostrar que se ha hecho lo que se planificó hacer).

Ahora bien, el hecho de hablar de medición, de encontrar indicadores o métricas que faciliten el trabajo, no implica un predominio de lo cuantitativo necesariamente, pues los indicadores se derivan de la necesidad de clarificar y definir, de forma más precisa, objetivos e impactos. Son medidas verificables de cambio o resultado diseñadas para contar con un estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso, y esto incluye la posibilidad de emplear tanto una métrica cuantitativa como una cualitativa. De hecho, existen indicadores que se usan para medir el logro de objetivos que son por su naturaleza intangibles e imprecisos y para los que resulta indispensable el empleo de juicios de valor; estos se expresan en una escala de naturaleza cualitativa. Una integración de ambos, podrá brindar un escenario completo acerca de cuál es el valor agregado, indudable, que la comunicación aporta a las organizaciones.

Por ejemplo: si se pretende evaluar el uso de la Intranet, de la página web corporativa o de cualquier otra red social, unos resultados/indicadores cuantitativos serían: número de visitantes, número de descargas, número de comentarios, tiempo promedio de duración de la visita al sitio, número de personas suscritas a las actualizaciones del blog o sitio



corporativo. Al tiempo que los resultados/indicadores cualitativos serían: naturaleza de los comentarios, análisis de las conversaciones, perfil de los visitantes, identificación de los “influenciadores”, lenguaje preferido, índice de interés por sus contenidos en Internet, tendencias que generan los usuarios en la red.

Otros ejemplos de tipo cuantitativo pueden ser los recortes de prensa, pedidos de material informativo, cantidad de visitantes a eventos, y de tipo cualitativo pueden ser las opiniones del público asistente a un “Día de Puertas Abiertas”, o las sugerencias dejadas en un buzón creado para estos fines en la organización.

A partir de la información cuantitativa y cualitativa analizada, los informes que se realicen concluirán con la formulación de las principales conclusiones y la propuesta de medidas a adoptar en los siguientes periodos con la finalidad de obtener la máxima eficiencia. En el caso de que se observen deficiencias en la planificación o ejecución deberán realizarse las recomendaciones de mejora oportunas. Lo que se debe tener en mente en todo momento es que la ausencia de indicadores cuantitativos y criterios cualitativos condena a la comunicación a una marcha a ciegas, sin referentes y sin posibilidad de contrastar lo realizado con las intenciones y objetivos iniciales, por ello su importancia y pertinencia.

### **3. Conclusiones y recomendaciones.**

La manera en que cada entidad se proponga evaluar su sistema de comunicación, los aspectos a medir, momento, periodicidad, los métodos y técnicas a emplear así como la profundidad y extensión de estos análisis, dependerá de la situación particular de cada organización.

No obstante lo anterior, nos permitimos aconsejar la necesidad de que cada institución desarrolle actos y prácticas evaluativas de su sistema de comunicación de forma regular

porque evaluar la comunicación nos permite justificar el presupuesto invertido, el trabajo realizado sería mejor reconocido y valorizado, la estrategia y sus acciones de comunicación serían optimizadas y se apoyaría la toma de decisiones y la evaluación de los riesgos.

Se sugiere que los procesos evaluativos que requieren de mayor exhaustividad (estudios de imagen, de clima, auditoría de relaciones, auditoría de comunicación, entre otros de este tipo) deberán producirse, al menos, una vez al año y, en particular, antes de realizarse la proyección para el próximo período. Incluso no resulta ocioso proponer la realización de una evaluación profunda ante situaciones coyunturales o de crisis.

Por otra parte, parece útil señalar la necesidad de ir pasando de la evaluación que se centra únicamente en productos y resultados para ir incorporando cada vez más las que apuestan por conocer los cambios en las actitudes, creencias y comportamientos de los públicos.

A su vez, teniendo en cuenta la visión holística de la medición/evaluación, habrá que combinar tanto valoraciones cuantitativas como análisis cualitativos y en todos ellos convergerán las mismas herramientas de recolección de datos fundamentadas en los paradigmas tradicionales de la investigación social: las cualitativas (grupos focales, análisis documental, entrevistas...) y las cuantitativas (fundamentalmente las encuestas). Se coincide con Saladrigas (2005) en que:

“se deben priorizar métodos como la entrevista en profundidad, la observación participante, la discusión en grupo y las técnicas proyectivas como los modos de recopilar información (...)” sin descartar la posibilidad de “que se puedan utilizar otras formas de recoger información – cuestionarios- de manera alternativa. La importancia de esta perspectiva radica en la comprensión, valoración y transformación de la realidad comunicativa que se estudia”.

En la acertada combinación de ambas posturas, las organizaciones interesadas en conocer los resultados y efectos de su gestión en materia de comunicación, encontrarán el punto de equilibrio para una saludable práctica evaluativa de sus sistemas de comunicación.

Eso sí, es imprescindible que el profesional de la comunicación domine los métodos y técnicas de investigación porque es él (ella) quien deberá proyectarlos para dar cuenta de los problemas o cuestiones que desea enfrentar. Sin ese conocimiento, le resultaría difícil comandar el proceso de investigación y extraer de él los resultados que se espera.

Por último señalar dos aspectos a nuestro juicio esenciales: el primero la necesidad de trabajar en pro de forjar en nuestras entidades una "cultura de medición", entendiendo esta no sólo a partir del conocimiento de las técnicas y los métodos de medición existentes y a su aplicación sino, principalmente, al desarrollo de una actitud tendente a que las decisiones estén basadas primero en hechos y en datos antes que en la intuición y la experiencia. El segundo, lo imperioso que resulta la difusión de los conocimientos sobre el control y evaluación de la comunicación en las organizaciones, y la urgencia de la puesta en vigor de estas buenas prácticas en momentos en que el país pugna por la optimización de recursos, la eficiencia y la eficacia, todo lo que está en sintonía con el fortalecimiento de la institucionalidad. A ello se suma que hoy informar y comunicar, y hacerlo con efectividad, son dos grandes desafíos para el perfeccionamiento continuo de nuestra sociedad, la batalla ideológica y la defensa de la nación cubana.

**Referencias bibliográficas.**

Aced, C. (2015). *Radiografía de las relaciones públicas: la importancia de la estrategia y la medición*. Recuperado de: <http://cristinaaced.com/blog/2015/07/24/radiografia-relaciones-publicas-estrategia-y-edicion/>

Caicedo Prado, G. *La Organización Comunicable*. Cali, Abril de 2005. Recuperado de: <http://www.comunikandonos.com/>.

Castelló Martínez, A. (2012). *Del ROI al IOR: el retorno de la inversión de la comunicación empresarial y publicitaria en medios sociales*. Recuperado de: <http://rua.ua.es/>

Cornelissen, J., T. Van Bekkum y B. Van Ruler. (2006). Corporate communications: a practice-based theoretical conceptualization. En *Corporate Reputation Review*, 9, 2, 2006

✍

Costa Solá Segales, J. (2003). Creación de la Imagen Corporativa. El Paradigma del Siglo XXI. En *Razón y Palabra*, No. 34 Agosto- Septiembre 2003. Recuperado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/jcosta.html#jc>

Cuba. Comité Central del PCC (2007). Orientaciones del Buró Político del Comité Central del Partido Comunista de Cuba para incrementar la eficacia informativa de los Medios de Comunicación Masiva del País. RSB 232, 12/02/2007 y sobre la política a seguir para el trabajo con los corresponsales permanentes acreditados en Cuba y los que están en tránsito en el país. RSB 1016, 5/07/2007.

Cuba. Consejo de Estado (2007). *Decreto-Ley No. 252 Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano*. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Año CV. Número 41. La Habana, 17 de Agosto de 2007, pp. 237-350.

Cuba. Consejo de Ministros (2007). *Decreto No. 281. Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal*. Gaceta Oficial de la República de Cuba AÑO CV Número 41 La Habana, 17 de Agosto de 2007 páginas 237-350.

Cuba. Contraloría General de la República (2011). *Resolución No. 60/11*. Gaceta Oficial No. 013 Extraordinaria de 3 de marzo de 2011

Cuba. Ministerio de Finanzas y Precios (2003). *Resolución No. 297-2003*

Digital Analytics Association. (2013). *Social media standards definitions: Reach and impressions*. Wakefield, MA. Recuperado de: [http://www.smmstandards.com/wp-content/uploads/2013/03/SMM-StandardDefinitions\\_DAA\\_v4.pdf](http://www.smmstandards.com/wp-content/uploads/2013/03/SMM-StandardDefinitions_DAA_v4.pdf)

Dozier, D.M., Ehling, Dozier, D.M., Ehling, W.P. (1992). Evaluation of Public Relations Programs: What the Literature tell Us about their Effects. En J.E. GRUNIG (ed.) (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Hillsdale, New (NJ): Lawrence Erlbaum, pp. 159-184  
Galerani, G; Soares M. (2006). *Avaliação em Comunicação Organizacional*. Brasília/DF: Assessoria de Comunicação Social.

Garrido, F. (2003). *Comunicación, estrategia y empresa*. Asociación Iberoamericana de Comunicación Estratégica –AICE-. Colección Hermes, N° 2.

Grunig, J., y Childers Hon, L. (1999). *Guidelines for Measuring Relationships in Public Relations*. The Institute for Public Relations, Commission on PR Measurement and Evaluation. November 1999. Recuperado de: [http://www.instituteforpr.org/files/uploads/1999\\_MeasuringRelations.pdf](http://www.instituteforpr.org/files/uploads/1999_MeasuringRelations.pdf).

Islas Carmona, O. y Gutiérrez Cortés, F. (2003). *Fundamentos de Comunicaciones Digitales Productivas*. Recuperado de: <http://www.encuentro.org.mx/recursos/sphera/Comunicaciones%20digitales.pdf>

Libaert, T. (2000). *El Plan de Comunicación Organizacional*. México: Limusa.

Lindenmann, W. (2002) *Guidelines for Measuring the Effectiveness of PR Programs and Activities*. The Institute for Public Relations, Commission on PR Measurement and Evaluation, 1rst edition 1997. Recuperado de: [http://www.instituteforpr.org/files/uploads/2002\\_MeasuringPrograms.pdf](http://www.instituteforpr.org/files/uploads/2002_MeasuringPrograms.pdf).

Mazo del Castillo, J. M. (1994) *Estructura de la comunicación por objetivos*. Barcelona: Ariel Comunicación.

Muriel, M. y Rota, G. (1980). *Comunicación Institucional: Enfoque Social de Relaciones Públicas*. Quito, Ecuador: Editora Andina, pág. 176

Paine, K (2012). *Standards for social media measurement: A progress report*. Presentation to the Federation Internationale des Bureaux d'Extraits de Presse (FIBEP) conference, Krakow, Poland, October 2012. Recuperado de: <http://ebookbrowse.com/standards-for-social-media-measurement-a-progress-report-katie-paine-pdfd434658158>

Pfannenbergh, J., y Sass, J. (2008) *Value Drivers, Value Links and Key Performance Indicators of Communication: Basic Theory*. German Public Relations Society (DPRG e. V.) 28 January, 2008. Recuperado de: <http://www.communicationcontrolling.de>.

PRnoticias (2015). *7 cosas que han cambiado en la medición de Comunicación (y aún no lo sabes)*. Recuperado de: <http://prnoticias.com/comunicacion/20145116-medicion-comunicacion-principios-barcelona>

Reyes Rodríguez, D. y Merencio, J. (2015). *La comunicación como herramienta vital de dirección*. Periódico Granma, 16 de noviembre de 2015. Recuperado de: <http://www.granma.cu/cuba/2015-05-20/la-comunicacion-como-herramienta-vital-de-direccion>

Right Management Consultants (2005). *Best Practices in Employee Communication: A Study of Global Challenges and Approaches*. San Francisco: IABC Research Foundation.

Rivero Hernández, M. (2010). *Bases teórico-metodológicas para la evaluación del sistema de comunicación en empresas cubanas y Organismos de la Administración Central del Estado (OACE)*. Tesis en opción al grado de Doctora en Ciencias de la Comunicación. La Habana, Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.

Saladrigas, H. (2005). *Coordenadas cubanas para un fenómeno complejo: Fundamentos para un enfoque teórico- metodológico de la investigación de la Comunicación Organizacional*. Tesis en opción al grado de Doctora en Ciencias de la Comunicación. La Habana, Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.

Sanz de la Tajada, L. (1996). *Auditoría de la Imagen de empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen*. Madrid: Síntesis.

Stacks, D. W. (2006). *Dictionary of Public Relations Measurement and Research*. Miami: Institute for Public Relations.

Trelles Rodríguez, I. (2002). *Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones*. Tesis en opción al grado de Doctora en Ciencias de la Comunicación. La Habana, Facultad de Comunicación, Universidad de La Habana.

Watson, T. y Noble, P. (2007). *Evaluating Public Relations: A best practices guide to Public Relations Planning*. Second edition. CIPR Chartered Institute of Public Relations. Kogan Page Publishers.

Zerfass, A. (2007). The Corporate Communications Scorecard – A framework for managing and evaluating communication strategies en: B. van Ruler/A. Tkalac Vercic/D. Vercic (Eds.) (2007). *Public Relations Metrics: Research and Evaluation*. Mahwah (NJ).



---

<sup>1</sup> Licenciada en Economía del Comercio Exterior (1984), Master en Marketing y Gestión Empresarial de la Escuela Superior de Estudios de Marketing (ESEM) de Madrid, España en 1997 y Master en Marketing y Comunicación (1997) y Doctora en Ciencias de la Comunicación Social (2010), ambas titulaciones por la Universidad de La Habana, Cuba.

Dentro de su trayectoria profesional se ha desempeñado como investigadora de mercados y luego como Responsable de Prensa y Relaciones Públicas. Igualmente ha trabajado como consultora-asesora de empresas en Comunicación, Relaciones Públicas y Marketing. Fue jefa de la Carrera de Comunicación Social de la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Habana, Cuba en los últimos años. Actualmente se desempeña como Profesora en la Universidad La Salle, Cancún, México.

<sup>2</sup> Refiriéndose a la comunicación en las empresas, organizaciones e instituciones se emplean varios términos, a saber: Comunicación Organizacional, Empresarial, Institucional, Corporativa, Global, Total, Integral, Integrada, Estratégica, de Reputación, Comunicación 360...

Como disciplina tiene carácter multi e interdisciplinar y multidimensional, y dentro de las organizaciones comprende una multiplicidad de niveles, plataformas y escenarios:

- ✓ comunicación interna y externa dirigida a una gama amplia de stakeholders con sus propias sensibilidades, necesidades, intereses y expectativas;
- ✓ comunicación vertical, horizontal y diagonal;
- ✓ comunicación formal e informal;
- ✓ comunicación interpersonal, intergrupala e institucional;
- ✓ comunicación en los entornos offline y online o digital, se ha de entender el contexto comunicativo como un ecosistema que va más allá de lo digital (aunque este último cobre cada vez mayor relevancia);
- ✓ comunicación directa o mediatizada integrando armónicamente medios tradicionales del llamado ATL con los medios no convencionales del BTL.
- ✓ la comunicación en tiempos normales y en situaciones de crisis.

<sup>3</sup> Los vínculos existen cuando mantenemos relaciones sólidas, continuas y fluidas entre la organización que desea comunicar y sus públicos. Para que este vínculo llegue a ser real debemos ser capaces de establecer relaciones de confianza y una permanente actitud de concertación, que se consigue a su vez, a partir de que la organización y los públicos mantengan una comunicación constante que debe ser participativa, dialógica, ética y transparente. Solamente una comunicación con estas características podrá favorecer la formación de sentido sobre su actuación y de credibilidad de su conducta, y consecuentemente, garantizar una buena relación de la organización con sus stakeholders - públicos estratégicos.

Cuando esto se logra, las partes están convencidas de que merece la pena realizar los esfuerzos necesarios para que la relación subsista a largo plazo, y será a partir del establecimiento de estas relaciones perdurables, fundadas en la confianza, compromiso y reciprocidad, que debe poder obtenerse mayor valor para todas las partes, en el entendido de que se requiere un escenario de confianza previo a cualquier aspiración estratégica.

<sup>4</sup> Nos estamos refiriendo a la misión, la visión, los objetivos estratégicos. La Misión describe el propósito de la empresa, su razón de ser, mientras que la Visión nos dice a dónde queremos llegar, visualizando la posición que quiere alcanzar la empresa en los próximos 10 a 15 años. Se centra en los fines y no en los medios. La conjunción de visión y misión deben generar sentido de pertenencia y facilitar el compromiso de los miembros de la organización. Los objetivos estratégicos, por su parte, son la expresión de los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado, y deben guardar coherencia con la misión y con el análisis interno y externo.

<sup>5</sup> El concepto de Balanced Scorecard (conocido en castellano como Cuadro de Mando integral o CMI), apareció por primera vez en 1992 en un "paper" publicado en la Harvard Business Review. El Balanced Scorecard es un sistema de planificación estratégica y de gestión que se utiliza ampliamente en los negocios y la industria, el gobierno y las organizaciones sin fines de lucro en todo el mundo para alinear las actividades empresariales a la visión y estrategia de la organización, mejorar la comunicación interna y externa, y monitorear el desempeño estratégico contra la organización. El cuadro de mando es una herramienta de control periódica (mensual) que provee de información esencial para evaluación y guía de la gestión. Permite contemplar globalmente la marcha de sus aspectos esenciales ayudando a corregir oportunamente las



desviaciones que tiendan a comprometer el logro de las metas u objetivos propuestos. El foco del CMI es proveer a las organizaciones de las métricas para medir su éxito.

<sup>6</sup> KPI, del inglés Key Performance Indicators, o Indicadores Clave de Desempeño, miden el nivel del desempeño de un proceso, enfocándose en el "cómo" e indicando el rendimiento de los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado. Los indicadores clave de desempeño son métricas financieras o no financieras, utilizadas para cuantificar objetivos que reflejan el rendimiento de una organización, y que generalmente se recogen en su plan estratégico

<sup>7</sup> El Dr. Ansgar Zerfass es profesor de Gestión de Comunicación en la Universidad de Leipzig, institución puntera en los estudios de comunicación en Alemania. Es autor y editor de 14 libros así como de numerosos artículos sobre comunicación corporativa y comunicación interactiva, incluyendo el "Handbook of Corporate Communication" (en alemán). Ansgar Zerfass es miembro de la junta de directores de EUPRERA, Asociación Europea para la Educación e Investigación en Relaciones Públicas (European Public Relations Education and Research Association).

<sup>8</sup> ROI son las siglas en inglés de Return On Investment. El ROI es un valor que mide el rendimiento de una inversión, para evaluar qué tan eficiente es el gasto que estamos haciendo o que planeamos realizar. Existe una fórmula que nos da este valor calculado en función de la inversión realizada y el beneficio obtenido, o que pensamos obtener.

<sup>9</sup> La Relación Costo-Efectividad, se refiere al costo de los logros en comparación con otras instituciones y a la estimación de costos adicionales para cumplir las metas planificadas.

<sup>10</sup> La Relación Costo-Beneficio, implica comparar costos y retornos en los distintos productos.

<sup>11</sup> Clipping es una voz inglesa que se traduce como compendio, resumen, recopilación. El clipping es el conjunto de recortes de artículos periodísticos publicados sobre el hecho que es objeto del trabajo de comunicación. La variante del clipping para los medios electrónicos es el monitoreo de radio y televisión, para saber en cuántos y cuáles programas ha sido transmitida o comentada la noticia y durante cuánto tiempo. Para Internet, el número de 'clicks', de descargas o de usuarios conectados. Y en algunos países, se usa la certificación de audiencia o de circulación avalada por auditores independientes para informar a cuánta gente el mensaje ha sido expuesto. También existen programas informáticos y empresas que brindan el servicio de monitoreo de manera automatizada.

<sup>12</sup> Refiriéndose a la denominada Equivalencia Publicitaria o AVE por sus siglas en inglés (Advertising Value Equivalente). Se trata del cálculo de espacio o de tiempo empleado por los medios (publicity o contenido noticioso) mediante la comparación que el costo de ese mismo espacio o tiempo tendría si se compra como publicidad. Es decir, se pretende demostrar el dinero que se le ha ahorrado a la organización en caso de que ésta hubiera publicado en las mismas páginas u horario similar, de los mismos medios, avisos publicitarios para suplir la cobertura periodística. Para ello se traducen los artículos de las columnas en los medios impresos o en masivos, en su equivalente en anuncios, en función del costo de estos. Concretamente, lo que se hace es medir considerando la valoración publicitaria de los espacios que ocupan las informaciones. A partir de esa primera cuantificación se calcula el llamado valor editorial, que no es otra cosa que la multiplicación por 2,5 o 3,5 del valor publicitario. El resultado de la valoración editorial, enfrentado a la inversión realizada en comunicación y relaciones públicas, arroja el porcentaje de rentabilidad obtenido por la organización. El problema del AVE es que no evalúa la calidad de los mensajes de los medios de comunicación y su probable impacto en los resultados.

<sup>13</sup> La Comisión para la Medición y Evaluación en Relaciones Públicas (IPR Commission on Public Relations Measurement and Evaluation) se formó en 1999 auspiciada por el Instituto para las Relaciones Públicas de EE.UU. y en la actualidad continúa favoreciéndola y respaldándola en su trabajo. Dicha Comisión se encuentra abocada al establecimiento de normas y métodos para la investigación y medición de las Relaciones Públicas, y para promulgar las mejores prácticas acerca de la evaluación de la disciplina. Esta organización junto a la AMEC están consideradas como las principales en la materia. (Ver más en: <http://www.instituteforpr.org/ipr-measurement-commission/>)

<sup>14</sup> La AMEC: International Association for Measurement and Evaluation of Communication es una institución global que agrupa a las agencias y profesionales que proporcionan evaluación de los medios de

comunicación así como análisis e investigación de comunicación. Fundada en Londres en 1996, AMEC hoy cuenta con 145 miembros provenientes de 42 países. (Ampliar más en: <http://amecorg.com/>)

<sup>15</sup> ICCO es la voz de consultoras de relaciones públicas de todo el mundo. La ICCO está compuesta por asociaciones nacionales provenientes de 28 países de todo el mundo: Europa, África, Asia, el continente americano y Australasia. Colectivamente, estas asociaciones representan cerca de 2,500 firmas de Comunicación y Relaciones Públicas. (Ver más en: <http://www.iccopr.com/>)

<sup>16</sup> Fundada en 1969, la PRCA es la mayor asociación de relaciones públicas en Europa, y representa a las principales consultoras en el Reino Unido. Actualmente cuenta con más de 350 miembros de las agencias de todo el mundo, incluyendo a las 150 principales consultoras del Reino Unido. La PRCA también representa a más de 250 equipos internos, incluyendo a las principales corporaciones de Europa y las organizaciones del sector público del Reino Unido, así como relacionistas y comunicadores individuales y FreeLancer y profesionales de este ámbito. (Ampliar más en: <http://www.prca.org.uk/>)

<sup>17</sup> Constituida en 1947, la Sociedad de Relaciones Públicas de América (PRSA) es la organización más grande y más importante del mundo, con más de 22.000 relaciones públicas y profesionales de la comunicación, además de más de 10.000 estudiantes universitarios a través de la Sociedad de Estudiantes de Relaciones Públicas de América (PRSA). Esta organización ofrece desarrollo profesional, establece estándares de excelencia y defiende los principios de ética para sus miembros. Honrando a la excelencia en la industria, la PRSA otorga el Premio Silver Anvil, el más antiguo y prestigioso de la industria que representa el pináculo del logro de relaciones públicas. (Ampliar más en: <https://www.prsa.org/>)

<sup>18</sup> La Alianza Global compuesta por las principales asociaciones gremiales de Comunicación y Relaciones Públicas de todo el mundo comenzó a funcionar formalmente en julio de 2002. Su misión es unificar la profesión de relaciones públicas, elevar sus estándares profesionales en todo el mundo, compartir conocimientos y especialmente ser la voz global del gremio. (Ampliar más en: <http://www.globalalliancepr.org/>)

<sup>19</sup> La estrategia de comunicación se puede definir como un marco ordenador que integra los recursos de comunicación corporativa en un diseño de largo plazo, conforme a objetivos coherentes, adaptables y rentables para la empresa (Garrido, 2003: 84).

La estrategia es la plataforma sobre la cual se debe edificar el plan. Si no hay pensamiento estratégico, cualquier plan que se diseñe corre el riesgo de fracasar en cualquiera de sus aspectos, el estratégico, el táctico o el operativo.

<sup>20</sup> Las investigadoras latinoamericanas María Luisa Muriel y Gilda Rota distinguen tres tipos de “planes de comunicación”, aunque afirman que cada uno posee peculiaridades distintivas, refiriéndose a planes, programas y campañas:

- ✓ Plan Básico de Comunicación Institucional. Documento donde se sistematizan todos los contactos con cada uno de los públicos de la institución, dejándose fijados los objetivos, la estrategia a seguir, las acciones concretas, los responsables de su ejecución, la cronología de las mismas y su presupuesto.
- ✓ Los Programas, estructurados a partir de situaciones coyunturales con el objetivo de resolver un problema que se presente en un momento determinado y no haya sido previsto con antelación.
- ✓ Las Campañas, tipo de plan de carácter intensivo durante un periodo específico de tiempo; por lo tanto cuenta con objetivos a corto plazo y se caracterizan por registrar una alta frecuencia de mensajes con difusión paralela en varios medios. (Muriel y Rota, 1980: 176).

<sup>21</sup> Por cada producto que genera el personal de comunicación existe un proceso de producción que igualmente puede ser evaluado

<sup>22</sup> Los 'productos' son los resultados de un plan, programa, campaña o actividad de comunicación que normalmente son para el corto plazo, o inmediatos, entre los que se encuentran: artículos o reportajes que fueron publicados por los medios; el número de personas que estuvieron expuestas a nuestro mensaje; las intervenciones de los voceros de la organización; un análisis de contenido de los materiales publicados (en la intranet de la empresa, murales, materiales de publicidad comercial, plegables, hojas informativas, manuales, convocatorias a eventos, talleres y cursos, mensajes a clientes por correo electrónico, comunicaciones escritas personalizadas para aspectos de especial relevancia); la apariencia y contenido de un brochure, folleto o

cualquier otra publicación de la empresa en cualquier tipo de formato y soporte (boletines, revistas internas, notas de prensa, artículos o reportajes que fueron publicados por los medios); valoración de un evento específico (reuniones de factores, asambleas de balance, mítines relámpago, eventos y talleres organizados por la empresa). Es decir, a nivel de productos comunicativos concretos se deben evaluar aspectos relacionados con el proceso de producción, distribución e impacto, así como la calidad de los canales y escenarios de comunicación utilizados por la organización para comunicarse con sus públicos o la calidad del contenido divulgado a través de medios masivos (y no sólo la cantidad).

<sup>23</sup> El objetivo de esta evaluación es valorar los efectos más generales y menos inmediatos de la estrategia, plan, programa o proyecto. Es un análisis complejo pues debe indagar en las relaciones de causalidad entre la intervención y los cambios habidos (efecto neto), deslindándolos de los efectos producidos por intervenciones distintas a la evaluada o por la propia evolución del contexto. Además, se debe indagar en la capacidad de replicar los efectos positivos una vez retirada la estrategia, plan, programa o proyecto, es decir, la viabilidad y sostenibilidad de la intervención. Ejemplos de impacto en materia de comunicación podemos mencionar la medición de activos intangibles como la imagen y la reputación corporativa, el valor de una marca corporativa, las relaciones (personales o como miembros de un grupo, ya sea como clientes, empleados, partes interesadas o ciudadanos) y el liderazgo, entre otros.

<sup>24</sup> Una parte de esta comunicación se refiere a los flujos de información en el día a día de la organización, ya sean formales (a través de documentos, reuniones, comunicados) o informales, necesarios para el funcionamiento de las organizaciones. Se trata de la comunicación que circula normalmente entre los departamentos, creando una interacción entre ellos. Y la otra parte, es la que busca promover o facilitar la relación entre la organización y sus funcionarios. Su objetivo esencial es establecer un diálogo, despertando la confianza de los funcionarios y estimulándolos a que actúen de acuerdo con la misión, visión y valores de la organización, haciendo, de esta forma, que se sientan parte integrante de la misma.

<sup>25</sup> Establecer, fortalecer y preservar la imagen y reputación de la institución en todos sus públicos estratégicos (incluyendo a los internos) y, consecuentemente, conquistar su credibilidad. Es por medio de esa comunicación, la que se basa en la misión, visión y valores, que los públicos pasan a percibir la personalidad de la organización así como su función social.

<sup>26</sup> Promover los productos y servicios de la organización ante el público consumidor o cliente, ofreciendo información sobre los mismos, persuadiendo sobre sus potencialidades, modificando criterios existentes o recordando las ventajas referidas a la competencia.

<sup>27</sup> Un objetivo de comunicación es "un resultado medible en tres formas: informativa (cognitiva), de motivación (actitudes y creencias) y conductual (acciones concretas); una declaración explícita de intenciones que apoya una estrategia de comunicación, y mensurable, incluye una audiencia o público deseado, una propuesta de cambio en un efecto de comunicación, una indicación precisa de la cantidad o el nivel de cambio y un plazo específico para que el cambio se produzca" (Stacks, 2006: 19)