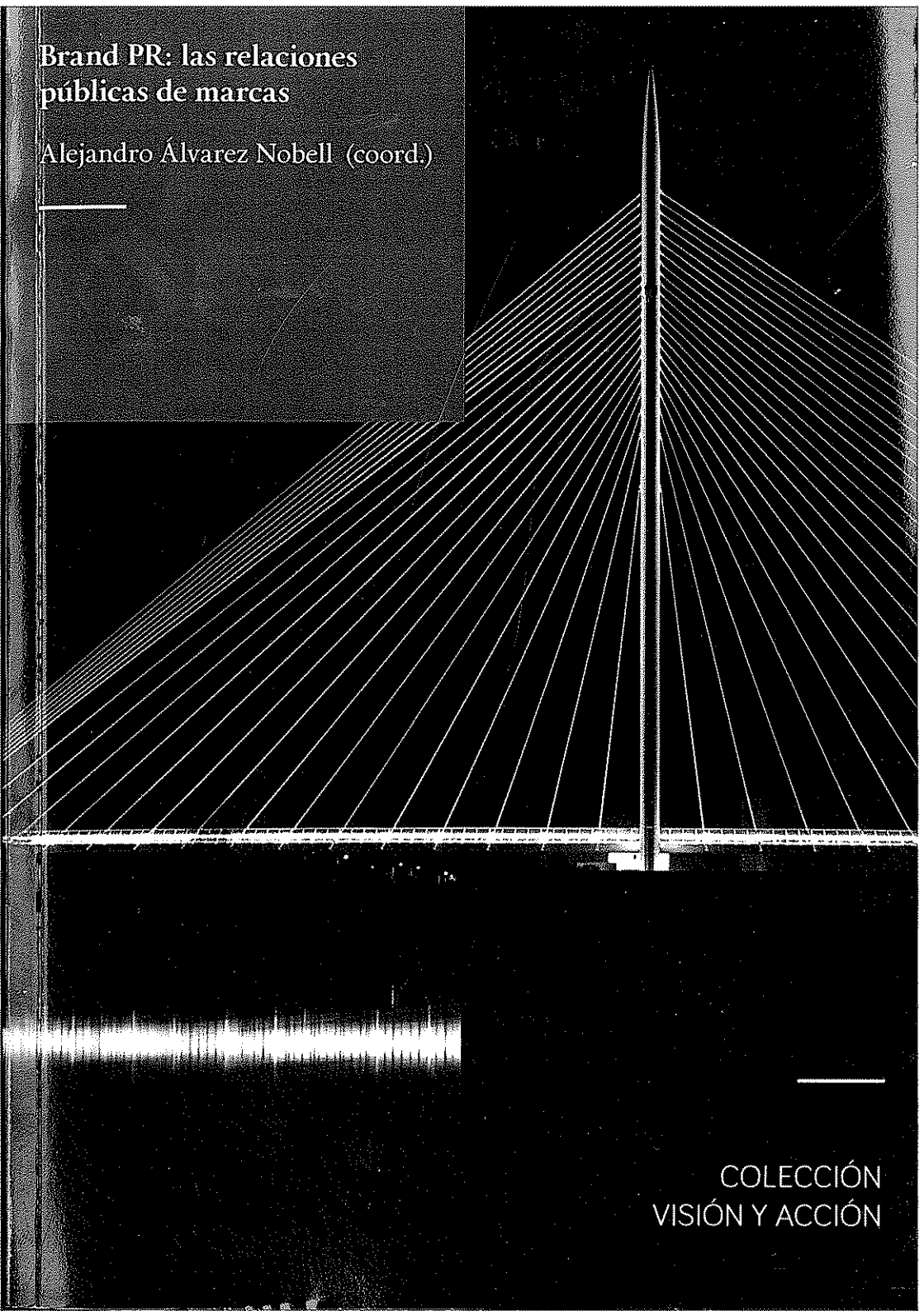


Brand PR: las relaciones
públicas de marcas

Alejandro Álvarez Nobell (coord.)



COLECCIÓN
VISIÓN Y ACCIÓN

La gestión de intangibles es la clave de la competitividad actual de los Estados y las organizaciones de los más diversos ámbitos. Esta realidad configura nuevos escenarios y abre una oportunidad para la comunicación y el marketing desde una imprescindible visión y acción de complementariedad e interdependencia. Para ello se requiere formar a personas talentosas y competentes, innovadoras, creativas, proactivas y socialmente responsables que diseñen soluciones a los problemas y necesidades del futuro inmediato de las organizaciones.

Bajo estas convicciones, presentamos la Colección Visión y Acción, que promueve el Brand PR Máster Universitario en Marketing y Comunicación Corporativa de la Universidad San Jorge.

Brand PR

Máster Universitario en
Marketing y Comunicación Corporativa





© de los textos: Ana Almansa, Antón Álvarez, Alejandro Álvarez Nobell, Joseba Bonaut, Gonzalo Brujó, Paul Capriotti, Antonio Castillo, Pedro Cuesta, Paloma Díaz, Ignasi Fontvila, Alfonso González, Carlos Magro, Fernando Sabés y Nerea Vadillo

© de las fotos de cubierta: Sergio de Bona

© de las fotos de solapa: E. López y V. Monahan

© de la presente edición: Ediciones Universidad San Jorge

Colaboración: Raquel Casanovas e Ingrid Marta Aranda

Colección Visión y Acción. Marketing y Comunicación (Alejandro Álvarez Nobell y Nerea Vadillo, dir.)

1.ª edición, 2013

Diseño de portada: Enrique Salvo

Imprime: Copy Center Digital

Avda. Goya, 58 - 50005 Zaragoza

www.copycenterdigital.com

Impreso en España - Printed in Spain

ISBN: 978-84-941198-2-8

Depósito Legal: Z-1080-2013

Ediciones Universidad San Jorge

Campus Universitario Villanueva de Gállego

Autovía A-23 Zaragoza-Huesca Km 299

50830 Villanueva de Gállego (Zaragoza) Tel.: 976 060 100

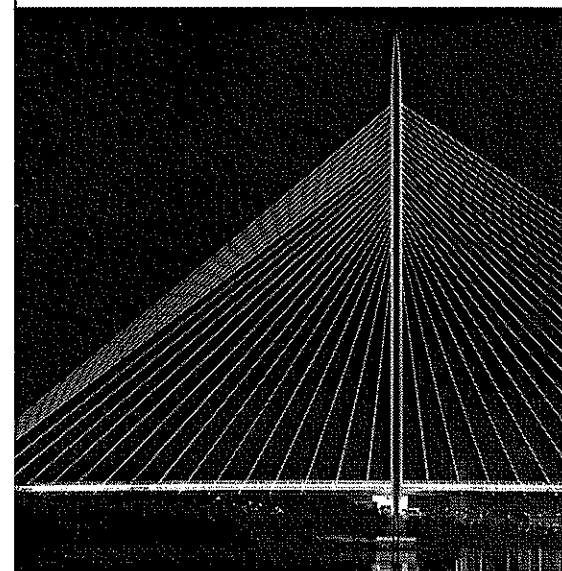
ediciones@usj.es www.usj.es



Esta editorial es miembro de la UNE, lo que garantiza la difusión y comercialización de sus publicaciones a nivel nacional e internacional.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra (www.conlicencia.com; 91 702 19 70 / 93 272 04 47).

Brand PR: las relaciones públicas de marcas



**Brand PR: las relaciones
públicas de marcas**

Alejandro Álvarez Nobell (coord.)

COLECCIÓN
VISIÓN Y ACCIÓN

El lector no tiene en sus manos un libro corriente, ni mucho menos. Es inusual encontrar en tan pocas páginas una cantidad de talento tan grande y, mucho más extraño, si hablamos del ámbito de la comunicación y las relaciones públicas.

Y no es corriente, además, porque es un tercer volumen de reflexiones que profesionales y académicos de renombre acometen con letras precisas y espíritu libre. Así que la publicación de este volumen no es una gran noticia, es un acontecimiento sin precedentes. Bueno, con alguno que otro.

Para nuestra desgracia, el Brand PR Máster Universitario en Marketing y Comunicación Corporativa de la Universidad San Jorge nos ha malacostumbrado a que cada año podamos disfrutar de nuestra pequeña dosis de reflexión, de lucha intelectual que queda resuelta negro sobre blanco.

Y con el deseo de que esta pequeña cita anual continúe, no puedo más que agradecer todo el esfuerzo que este libro desprende. De la energía del director del Brand PR Máster Universitario, Alejandro Álvarez Nobell, a la perseverancia de Ediciones Universidad San Jorge, encabezadas (todas ellas) por Ignacio Escuín y su fiel escudera, Elisa Plana.

Y por último, y lo más importante, la fuerza arrolladora de los autores, que han sido capaces de afrontar este reto y han compartido sus lecciones magistrales con todos nosotros. Gracias a ellos, desde la Facultad de Comunicación de la Universidad San Jorge hemos podido mantenernos en esa máxima del gran director de cine italiano, Roberto Rossellini: «Un espíritu libre no debe aprender como un esclavo».

Nos liberamos de las cadenas y nos preparamos para disfrutar.

Joseba Bonaut Iriarte
Decano de la Facultad de Comunicación
Universidad San Jorge

Estos textos constituyen un amplio y generoso corpus de referencia, nutrido de las más diversas perspectivas y aportaciones elaboradas por un renombrado equipo de académicos y profesionales de las más prestigiosas universidades y compañías españolas. Juntos comparten, tanto en el programa formativo como en estas páginas, las más innovadoras y destacadas soluciones, y las tendencias del sector.

La Colección Visión y Acción es resultado de la trayectoria y la experiencia que, desde 2007, el Brand PR Máster Universitario en Marketing y la Comunicación Corporativa de la Universidad San Jorge ha ido construyendo, siendo el único programa oficial de posgrado de este tipo en España. Asimismo, dicha colección ha sido diseñada como un conjunto de volúmenes, estructurados a partir del programa académico del máster; intentando ser un aporte más en este sentido, y contribuyendo al desarrollo del campo académico y profesional del marketing y la comunicación.

Tras *Investigar en ciencias sociales: el estudio de la comunicación* y *¿Organizar el cambio o cambiar las organizaciones? Reflexiones para competir con éxito*, presentamos el tercer volumen de la colección, titulado, *Brand PR: las relaciones públicas de marcas*, al que le seguirá un cuarto volumen que versará en torno a las estrategias y herramientas en marketing.

Con este aporte, la Universidad San Jorge acrecienta su compromiso de contribuir al desarrollo científico y profesional desde la calidad, la innovación y la excelencia, fortaleciendo las bases de un porvenir próspero y saludable.

Alejandro Álvarez Nobell
Nerea Vadillo Bengoa
Directores de la Colección Visión y Acción

PRÓLOGO

Matrat (1971) dijo que las relaciones públicas (al referirse a la función de evaluación de las mismas) no pueden orientar al *management* exclusivamente hacia el logro del éxito material de la empresa; sino también hacia la voluntad de asumir sus responsabilidades cívicas, sociales y humanas¹. Esta cosmovisión humanista presente en la doctrina de Matrat (según Xifra, la doctrina europea de las relaciones públicas) ha buscado siempre, más allá de «las finalidades de la empresa [...] una aproximación perfectamente realista de los problemas de la empresa contemporánea» (Xifra, 2006: 235)². Y aunque dichos postulados no gozan de altos índices de notoriedad, la realidad nos invita a retomarlos y repensarlos.

En efecto, actualmente la gestión de comunicación corporativa o de relaciones públicas en las empresas sobrevive en un entorno hostil; producto de los desequilibrio entre las distintas dimensiones de la sociedad; ante una falta total de dinámica en los procesos de globalización, no solo económicos, sino jurídicos, políticos y fundamentalmente éticos.

Sin embargo, muchos aún creen que la gestión de comunicación corporativa debe ser ajena a estas cuestiones y solo debe ocuparse de lograr «una buena imagen» de nuestra organización o marca, confundiendo el medio con el fin.

Esto se debe en parte a la sobresaturación informativa y la indiscutible influencia que mantienen los medios de comunicación sobre los públicos, situación que se ha vuelto todavía más compleja, por la proliferación y desarrollo de las tecnologías de

1 Matrat, L. (1971): *Relations publiques et management*, Bruselas, CERP.

2 Xifra, J. (2006): «Lucien Matrat y la consolidación de las relaciones públicas en Europa», *Historia y Comunicación Social*, n.º 11, vol. 1137, 0734.

la comunicación (la comunicación digital). Parece ser que los medios de comunicación (y fundamentalmente los medios digitales) vuelven a ser protagonistas de la esfera pública y todo lo que pasa en torno a la vida de las personas y de las organizaciones sucede en los medios, o mejor dicho, por el consumo que los públicos hacen de los mismos.

De todos modos el escenario es alentador para la comunicación, ya que se abren nuevas oportunidades para la planificación de estrategias integrales en materia comunicacional, mucho más completas, que permiten llegar a nuevos públicos con una segmentación más delimitada. La función directiva de las relaciones públicas (Grunig y Hunt, 2000)³ demanda ocuparse, en los distintos entornos, de gestionar las relaciones con los públicos en función de los intereses.

Se necesita de una inteligencia comunicativa que permita llevar adelante una gestión estratégica e innovadora en la complejidad de las interacciones globales. Y es que en los últimos tiempos, la comunicación se ha convertido en un elemento dinamizador y de soporte de las estrategias de cualquier organización. La gestión estratégica de la comunicación se transforma en un vector de competitividad fundamental dentro de los nuevos escenarios organizacionales y forma parte de los procesos de gestión integral. Por ello, la Dirección de Comunicación es la responsable de planificar, gestionar y evaluar los flujos de información interpersonales y mediatizados que atañen tanto al público interno como al externo, en relación directa con los objetivos de la organización y el sector social del cual forma parte.

Sin embargo, las organizaciones en muchos casos, han despersonalizado las relaciones con sus públicos y las han delegado en sus marcas. Las marcas son las que como tales, se están «relacionando con los públicos». Pasa así, en los entornos virtuales, por ejemplo. Allí las marcas se enfrentan a un cúmulo de oportunidades

3 Grunig, J. y Hunt, T. (2000): *Dirección de relaciones públicas*, Madrid, edición adaptada por Jordi Xifra, Gestión 2000.

y riesgos provenientes de la presión de los más diversos públicos que demandan experiencias interactivas, integrales y divertidas.

Debemos entonces dejar de pensar la dimensión directiva de las relaciones públicas exclusivamente en términos funcionalistas o de éxito; y volver a enfocarse en el proceso de relación con los públicos, pero desde una perspectiva superadora e innovadora.

Porque la comunicación es una variable estratégica si se la gestiona en función de los objetivos de la organización, de modo tal que le agregue valor para que su aporte dentro de la misma no dependa del azar o la suerte sino de su eficiente utilización como una herramienta clave del *management*. Legitimar la función del comunicador con un rol estratégico y esencial en el contexto socioeconómico requiere personas capaces de probar constantemente que su tarea le agrega un valor concreto a los fines organizativos. Para ello, este no puede ser ajeno a las innovaciones que cotidianamente se dan en el campo profesional y académico.

Es necesario reflexionar sobre si estamos o no ante nuevas tecnologías; sobre la convergencia o integración mediática (que conlleva a su vez la necesaria vinculación disciplinar y profesional); sobre las marcas, sus vínculos y representaciones en las personas; sobre las nuevas formas publicitarias y de comunicación persuasiva (auténtica, responsable, coherente); sobre la «glocalización» de las relaciones; la gestión de los riesgos; comunicación interactiva; la función de evaluación; y tantos otros aspectos más.

Ante esta necesidad, un destacado equipo de académicos y profesionales de las más prestigiosas universidades y compañías de España hacen realidad el Brand PR Máster Universitario en Marketing y Comunicación Corporativa de la Universidad San Jorge. Y producto de casi una década de experiencia e intercambio, surgió la Colección Visión y Acción; y en ella este tercer volumen que comparte las últimas tendencias en comunicación corporativa bajo el concepto *Brand PR: las relaciones públicas de marcas*.

Es un texto con un valor diferencial que consideramos muy relevante y productivo para formar a verdaderos especialistas en

la materia. Así, Fernando Sabés Turmo introduce la discusión fundacional de campo, partiendo de una comunicación informativa en las organizaciones, tanto interna como externa, para entender finalmente la necesidad de una gestión integrada de las relaciones con los públicos.

Seguidamente, Pedro Cuesta Valiño aborda los ejes clave para el diseño y la elaboración de un plan de comunicación, asumiendo la función directiva y el carácter estratégico de la misma. En la misma línea, Alfonso González Herrero, nos invita a pensar cómo el *issues management* permite gestionar asuntos potencialmente conflictivos o clave para la organización, desde un enfoque preventivo y proactivo, superador de la gestión reactiva ante las crisis, a las que nos hemos acostumbrado.

Además, sin desconocer el rol trascendental de los medios de comunicación en la gestión de los intangibles, Ana Almansa Martínez profundiza sobre la actualidad de los gabinetes de comunicación, las *press room* y los *social media*, con un anclaje oportuno y necesario o las aportaciones que a estas dimensiones de la gestión traen las nuevas tecnologías. En el mismo sentido, Paul Capriotti da paso a los fundamentos que enmarcan el concepto de «reputación mediática». Quizá este es uno de los conceptos más innovadores que actualmente se estén desarrollando en torno a la imagen que los medios difunden de las marcas, de la que son objeto la opinión pública.

También se analiza en profundidad el desarrollo y gestión de las marcas como tales. Un necesario conocimiento de su topología, estructura y funcionamiento vienen dados en los capítulos de Ignasi Fontvila, sobre el proceso de creación de marcas; complementado por las aportaciones, desde un enfoque de caso, de Paloma Díaz Soloaga y Gonzalo Brujó sobre el sistema de evaluación de marcas desarrollado por Interbrand. Asimismo, se hace referencia a la medición y evaluación en comunicación en un último capítulo que lleva el texto con mi firma. Intento allí presentar los supuestos teóricos, empíricos y metodológicos de un modelo

de medición y evaluación de los aportes de la comunicación a los objetivos de la organización.

Finalmente, no puede estar ausente la dimensión social y política de la relación que las marcas asumen con sus públicos. En este sentido, Antonio Castillo Esparcia presenta la acción organizativa de la marcas con los poderes públicos, a través del *lobby*; Antón Álvarez Ruiz analiza los efectos sociales que conlleva la publicidad y su faz creativa; y por último, Carlos Magro Martínez-Illescas aborda la gestión de imagen asociada, que mediante el patrocinio, llevan a cabo las marcas.

Debo y quiero agradecer la generosidad y calidad profesional con la que cada uno de los coautores han asumido el compromiso de aportar y compartir sus enfoques e ideas en esta obra bajo el prisma del imperativo que lleva la colección en su nombre: pensar y actuar, visión y acción.

Este proyecto editorial es realidad gracias al empeño inicial de Nerea Vadillo, codirectora de la colección; y la confianza incondicional, apoyo, fe y excelente labor del Servicio de Publicaciones de la Universidad San Jorge, Ediciones USJ.

Y ojala tanto esfuerzo y trabajo aporten al crecimiento y desarrollo del campo disciplinar, al provecho académico de sus estudiantes, y a cuantos lean este libro.

Alejandro Álvarez Nobell

Director del Brand PR Máster Universitario en
Marketing y Comunicación Corporativa

ÍNDICE

Prólogo	
Alejandro Álvarez Nobell	13
1. La comunicación informativa en las organizaciones: externa e interna	
Fernando Sabés Turmo	19
2. El Plan de Comunicación	
Pedro Cuesta Valiño	39
3. <i>Issues management</i> : la gestión de asuntos potencialmente conflictivos	
Alfonso González Herrero	55
4. Gabinetes de comunicación en la actualidad: <i>press room</i> , <i>social media</i> y demás aportaciones de las nuevas tecnologías	
Ana Almansa Martínez	73
5. Fundamentos de la reputación mediática	
Paul Capriotti	93
6. La creación del nombre de marca	
Ignasi Fontvila	109
7. El <i>lobby</i> y las relaciones públicas. La acción organizativa con los poderes públicos	
Antonio Castillo Esparcia	131
8. El sistema de evaluación de marca de Interbrand	
Gonzalo Brujó y Paloma Díaz Soloaga	153
9. Influencia de la publicidad y la comunicación de masas en el comportamiento social de los niños	
Antón Álvarez Ruíz	177
10. Patrocinio, la clave para entender la sociedad del siglo XXI	
Carlos Magro Martínez-Illescas	201
11. Medir y evaluar en comunicación	
Alejandro Álvarez Nobell	217



MEDIR Y EVALUAR EN COMUNICACIÓN

Alejandro Álvarez Nobell
Facultad de Comunicación
Universidad San Jorge



ALEJANDRO ÁLVAREZ NOBELL

Licenciado en Comunicación Social por la Universidad Nacional de Córdoba (Argentina), doctor en Dirección Estratégica de la Comunicación y máster en Gestión Estratégica e Innovación en Comunicación por la Universidad de Málaga. Ha trabajado en INFOXEL Inteligencia en Medios como director de operaciones y asesor senior en análisis de medios, AD, mediasponsoring e imagen mediática para marcas de primera línea, y como consultor en Comunicación, Imagen e Identidad Mediática. Actualmente, es editor de la revista académica Pangea (RAIC), investigador integrante del grupo de investigación Felicicom Lab, profesor de grado y posgrado, y director del Brand PR Máster Universitario en Marketing y Comunicación Corporativa de la Universidad San Jorge.

1. Prioridades para la investigación en relaciones públicas

En septiembre del 2011, en Filadelfia (EE. UU.), David Geddes¹ introducía este título y daba lugar a un debate en el *site* del Institute for Public Relations (IPR) con motivo del cierre de la 9th Annual North American Summit on Public Relations Measurement, organizada conjuntamente entre la IPR y la Public Relations Society of America (PRSA).

Según Geddes, estamos ante un momento muy particular, en el que los mandos directivos de las organizaciones y agencias de relaciones públicas han aceptado que la medición y la evaluación son necesarias:

We agree on the principles of research: set goals and measurable objectives; link metrics to goals; measure, evaluate, and advise; and repeat. These have been discussed at measurement summits in New Hampshire (many times), Philadelphia, Barcelona, and Lisbon; in papers, articles, and speeches; and in blogs.

Por lo que, urge determinar prioridades (una agenda) para la investigación en relaciones públicas en el campo de la medición y la evaluación, porque sobre este particular no hemos avanzado más allá de la enunciación de principios y directrices². Para ello, señala Geddes³, que es necesario:

- Adoptar un marco teórico conceptual común sobre la medición y un conjunto estándar de indicadores confiables y válidos.
- Establecer criterios y líneas para la investigación en relaciones públicas, en medición y evaluación.
- Desarrollar más y mejores modelos estadísticos.

¹ Presidente de la IPR Commission on Public Relations Measurement and Evaluation <http://www.instituteforpr.org/bio/david-geddes>

² En 2010 tuvo lugar en Barcelona el 2nd European Summit on Measurement, organizado por la International Association for Measurement and Evaluation of Communication (AMEC), que estableció siete principios para la medición y evaluación en comunicación: <http://www.amec.org.com/newsletter/BarcelonaPrinciplesforPRMeasurementslides.pdf>

³ Disponible en <http://www.instituteforpr.org/2011/11/framework-standards-and-metrics-pr-research-priorities-part-2>

- Estandarizar un conjunto de indicadores, índices y modelos.
- Fundamentar nuestro trabajo en base a la experimentación y la investigación.
- Mejorar la calidad de los datos con los que se evalúa.
- Incentivar la formación profesional y la educación en este campo.
- Acuñar un conjunto de principios éticos para la investigación en relaciones públicas.
- Romper las barreras que impiden la investigación en relaciones públicas.
- Cuantificar y valorar el impacto de las relaciones públicas.

De todos modos, el problema se vuelve aún más complejo... En el foro también se planteaba la discusión en torno a una necesaria limitación del «nosotros» (empresas de investigación, académicos, empresas de relaciones públicas, compañías y organizaciones). ¿Todos tenemos un propósito común, manejamos los mismos códigos, objetivos y prioridades? Son necesarios principios y normas, desde luego, pero también el dominio de un *knowhow* común que nos permita hacer frente a las demandas actuales para la entrega de resultados eficaces en relaciones públicas, bajo situaciones financieras limitadas y contextos volátiles.

Esta realidad no es casual, sino más bien causal de una herencia mayor que viene del propio campo científico de la comunicación en las organizaciones. Paradójicamente, a la relevancia que la comunicación cobra en el campo profesional, su total legitimación científica y académica sigue sin encontrar acuerdos epistemológicos ni amplios consensos, haciendo de sus diversos trayectos teóricos e investigativos un constante y cíclico debate (Parés i Maicas, 2006).

Claro está, que en materia de medición y evaluación en comunicación, aunque llevamos más de sesenta años de trayectoria en este campo, en Estados Unidos principalmente; en Europa y Latinoamérica los antecedentes acumulan apenas unas década. La realidad es que la investigación en relaciones públicas abocada a

la medición y evaluación no ha llega a compartir un profundo conocimiento de propósito común y la forma en que debe cumplir con ese propósito.

2. Punto de partida

En un escenario modélico ideal, quien ejerce la función de la comunicación en las organizaciones debe planificar, gestionar y evaluar las relaciones con los públicos internos y externos, observando los objetivos de la organización y el entorno económico, político, cultural, social y medioambiental al que pertenece. Cuando la comunicación se planifica estratégicamente, forma parte de los procesos de dirección en las organizaciones, y se transforma en un vector que aporta un valor fundamental a la misma; sobre todo ante escenarios ceñidos por la digitalización tecnológica que modifican los procesos comunicativos en torno a un mundo virtual cada vez más sistémico (Bertalanffy, 1976).

La medición y evaluación en comunicación aplicadas a las organizaciones debe reivindicar la función del comunicador, dotándolo de un rol directivo estratégico y esencial en el que sea capaz de probar constantemente que su tarea le agrega un valor concreto a los fines organizativos.

El fenómeno de la medición y evaluación atañe a todas las dimensiones de la gestión de comunicación y avanza más allá de la mera enunciación atractiva (pero insuficiente) que señala que la comunicación contribuye a aumentar el valor de las organizaciones. Quienes dirigen las organizaciones no operan con enunciados supuestos, y más cuando estos están referidos a una enorme masa de valores intangibles que insume buena parte de los presupuestos. De ahí que la búsqueda de metodologías que permitan evaluar los distintos retornos sobre la inversión se convierta en un desafío. 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. En la práctica, evaluar facilita, por ejemplo, indagar el nivel de satisfacción y la imagen de los públicos; adecuar la comunicación masiva y directa para construir una mejor relación con ellos; y conocer sus prioridades, expectativas y necesidades y entonces posicionar los objetivos. Interesa bregar por una comunicación estratégica gestionada en función de los objetivos de la organización de modo tal que le agregue valor para que su aporte al interior de la misma no dependa del azar o la suerte, sino de su eficiente utilización como una herramienta clave del *management*.

Partimos de una hipótesis contextual que sostiene que en la actualidad muy pocos profesionales de la comunicación evalúan su tarea en relación a los demás procesos de gestión y, fundamentalmente, en función de los objetivos organizacionales. El resultado es que, en muchos casos, son considerados meros proveedores internos y por lo tanto no participan (ni hacen partícipe a la comunicación) de las decisiones estratégicas de la organización.

Desde el año 2007, la European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA) y la European Association of Communication Directors (EACD) elaboran anualmente el «European Communication Monitor» en el que se identifican las principales características de los profesionales europeos de relaciones públicas y las organizaciones en las que trabajan, conectando las situaciones contextuales con las disciplinas, los instrumentos de comunicación y los temas estratégicos, así como la influencia de los mismos en las decisiones corporativas y sus roles ejecutivos. Moreno, una de las responsables del proyecto, presentó en la revista *Razón y Palabra* un análisis sobre los resultados del 2009, en los que evaluó en profundidad las tendencias en tres ámbitos específicos de la profesión: comunicación interna, evaluación y comunicación interactiva. Al respecto señalaba:

Como se puso de manifiesto en ediciones anteriores del ECM, la investigación evaluativa no ha alcanzado en Europa los niveles más desarrollados. De acuerdo con los cuatro niveles de evaluación (DPRG/ECV, 2009), solo el 34,4 % de los profesionales evalúan los *outflows*, 53,9 % los *outcomes*, 84 % los *outputs* y 46,9 % los *inputs*. La mayoría llevan a cabo seguimiento de medios (84 %) o de Internet/Intranet (64 %), pero solo un tercio (34,4 %) controla los efectos sobre los objetivos organizacionales. Respecto al tipo de organización, los datos confirman los resultados del año anterior (2008): las empresas privadas (en la bolsa o no) siguen a la cabeza en la medición de costes y medición del impacto en el negocio, mientras las organizaciones gubernamentales presentan una tasa muy baja en todos los niveles de medición. Las limitaciones en la evaluación y el escaso control en el nivel de *outflow* se refieren a la necesidad de relacionar las estrategias de comunicación y de la organización y con la brecha ejecutiva que se produce en los roles profesionales. La mayor demanda de evaluación surgida con la crisis económica podría convertirse en una excelente oportunidad para conseguir un mayor desarrollo en los niveles superiores de medición. (Moreno et ál. 2009: 12)

En la edición 2010 del «European Communication Monitor»⁴, publicado en 2011 se sostiene que, de conformidad con la encuesta del año 2009, los responsables de comunicación en Europa se basan, para la evaluación de sus actividades, principalmente en el seguimiento de medios (82 %) y el uso de Internet/Intranet (70 %). Solo un cuarto evalúa los impactos financieros en los objetivos estratégicos o en los intangibles y recursos tangibles. Por lo que, las prácticas en la evaluación están muy lejos de lo ideal.

Por ello, la gestión de los públicos muchas veces se ve desvirtuada y se convierte en acciones residuales o extraordinarias de los departamentos de Recursos Humanos o Marketing. Para lograr esa reivindicación, estos deben conocer a la perfección la filosofía de la organización y medir su aporte a la misma. Curiosamente, el *management* lleva décadas desarrollando modelos integrales de medición y control (Kaplan y Cooper, 1999; Kaplan y Norton, 1999) por lo que, una vinculación de la gestión de comunicación a esas lógicas es urgentemente necesaria.

⁴ <http://www.communicationmonitor.eu/>

3. El desarrollo de la medición y evaluación en comunicación

3.1. La planificación estratégica en comunicación

Albrecht define la planificación como «el conjunto de acciones orientadas al logro de un resultado claramente definido, siempre y cuando se posea un alto nivel de certidumbre sobre la situación en que estas van a llevarse a cabo y un elevado control de los factores que permitirán que se alcance el resultado perseguido» (1996: 74).

Tradicionalmente, en los procesos de *management* se suelen distinguir cuatro funciones esenciales para la organización: planear, organizar, dirigir y controlar, cada una de las cuales se corresponde con una serie de actividades y tareas orientadas por objetivos.

1. Planear: supone prever y decidir, así como definir objetivos y modos de acción.
2. Organizar: implica definir la estructura que comprende relaciones, responsabilidades (funciones y tareas) y decisiones (autoridad).
3. Dirigir: integra las actividades de selección y capacitación, comunicación, motivación (creación de incentivos), liderazgo y conformación de equipos y también resolución de conflictos.
4. Controlar: verificar el desempeño del plan previamente establecido y que ocurre a lo largo de su implementación, en busca de posibles ajustes.

En consonancia, la planificación estratégica en comunicación (Capriotti, 1999; Xifra, 2005; Matilla, 2007 también implica en la práctica concreta: investigar para llegar al diagnóstico; planificar acciones en un programa y su comunicación para finalizar con la evaluación del cumplimiento de los objetivos. Dentro de esta lógica, el cumplimiento del proceso permite suponer que la planificación estratégica en comunicación se verifica en niveles eficaces (se logran los objetivos). Sin embargo, el alcance de estos resultados queda acotado muchas veces a la demostración del

grado de éxito en el cumplimiento de los objetivos de producción (Xifra, 2009) sin buscar una relación entre los resultados de la gestión de comunicación y la mejora en los objetivos generales de la organización.

La planificación en la comunicación se convierte así en un escenario teórico-descriptivo que relata todo aquello que hay que hacer y con qué se cuenta para ello. Incluye metas y objetivos, modos o estrategias para conseguir lo que se pretende, tácticas, acciones y herramientas que soporten intenciones y mensajes, etc. Es un escenario que pretende proponer objetivamente un guion y un directorio de pautas a seguir. Planificar estratégicamente es pensar y destinar el sentido común a un propósito, a una meta, a un reto.

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

3.1.1. EL MODELO RACE PARA LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS

Marston (1963) estableció un proceso de toma de decisiones estratégicas en el ámbito de las relaciones públicas en cuatro fases, a las cuales denominó con el acrónimo RACE⁵ (en español, IACE): investigación, acción, comunicación y evaluación. Para establecer el modelo RACE, Marston se inspiró de forma literal en el proceso clásico del *management* de la dirección por objetivos (*management by objectives* —MBO—) al que antes hacíamos referencia; y que consiste en una recopilación de información previa que debe ser

5 De las siglas en inglés *research* (R), *action* (A), *communication* (C) y *evaluation* (E).

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

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

La evaluación es la última etapa del método RACE formulada por Marston en 1963 y nuestro objeto de estudio en particular. Para Cutlip y Center (1952) consistirá en un proceso continuado que permitirá a la función en línea la introducción de los ajustes necesarios, destacando la particularidad de que las técnicas de evaluación deberán emplearse exclusivamente para descubrir los posibles desajustes producidos y no para demostrar el buen fin del programa ejecutado (Fita, 1999: 21).

Como ya hemos mencionado (y de algún modo justifica nuestro esfuerzo), la investigación publicada con respecto a la medición de la eficacia de los programas de relaciones públicas no es precisamente abundante, en especial fuera del territorio norteamericano.

Para Matilla (2007: 329), el origen de esta carencia parecería centrarse en dos interrogantes no bien resueltos, a los que hemos hecho reiterada mención anteriormente, y que no son tema baladí: el primero sería la definición concreta de qué es lo que se pretende medir, y la segunda con qué metodología hacer frente a la medición. Con respecto a este dilema Pavlik (1999: 84) citará a Reeves (1983: 27), quien con respecto a la primera pregunta —la definición del ámbito de medición— afirma que:

Una documentación completa de los efectos de los medios (de una campaña de relaciones públicas) exige datos procedentes de cuatro fuentes: contenido del mensaje, atención de la audiencia al mensaje, efectos (resultados de la atención), y procesos condicionales/situaciones en que los efectos pueden producirse o no.

Y citará asimismo a Weiss (1972), quien concluyó de sus investigaciones un asunto de severa gravedad metodológica: los profesionales de las relaciones públicas intentaban evaluar sus programas sin tan siquiera especificar cuál era su objetivo. Y ello se producía muy habitualmente, hasta tal punto que si se les facilitaba una declaración de propósitos, con frecuencia se manifestaba en términos de actividades del programa, en lugar de en resultados del mismo (Pavlik, 1999: 84).

Para Dozier y Ehling (1984), a partir del momento en que el profesional de las relaciones públicas identifica los públicos estratégicos, se hace necesario un programa de comunicación basado en la dirección por objetivos que permita maximizar su éxito, contribuyendo a la mejor efectividad en el largo plazo. Se hace imprescindible marcar objetivos realistas, cuyo alcance deberá ser medido para determinar el éxito de los programas implementados.

La investigación de evaluación se dirige a verificar las consecuencias de la implementación de un programa y estas suelen manifestarse de formas tan ambiguas e imprecisas que, en ocasiones, parece que no permiten su medición. Esta forma de evaluación recibe la denominación de sumativa (Scriven, 1967) y describe si un programa o plan posee unos objetivos concretos, articulados

y mensurables, antes de que este sea implementado, por lo que resulta de gran ayuda en el proceso de toma de decisiones relativos a si continuar, o no, con el desarrollo del plan. Asimismo, para llevar a cabo una medición evaluativa es evidente que debe realizarse, también, una investigación previa, de modo que se disponga de un elemento en relación al que comparar los posibles logros alcanzados en la evaluación posterior. La forma en que se alcanzan los objetivos no forma parte de la evaluación sumativa, y hay que recurrir a la evaluación formativa, que es aquella que proporciona información de diagnóstico acerca de la mejor estrategia a implementar en el plan o programa de relaciones públicas (Pavlik, 1999).

Ya en los últimos años de la década de los años sesenta, Robinson (1969) se atrevió a aventurar que en un futuro próximo los profesionales de las relaciones públicas dejarían de guiarse por procedimientos intuitivos y subjetivos para evaluar la eficacia de sus planes estratégicos y que, para ello, adoptarían métodos de investigación más sistemáticos, de carácter científico. Años después Dozier (1984) se planteó comprobar si la predicción de Robinson se había cumplido y realizó una investigación al respecto, que produjo unos resultados que evidenciaron tres grandes estilos de evaluación:

1. La evaluación científica del impacto, mediante la recogida de datos cuantitativos y de ciencia social.
2. La evaluación instintiva, que constituía el sistema tradicional que históricamente se venía practicando en el sector profesional, tipificado por una evaluación subjetiva y personal que estimaba la eficacia de un programa o plan mediante la observación casual y anecdótica, sumado al juicio profesional basado en la experiencia acumulada.
3. La evaluación científica de la difusión, que constituía otro método de uso tradicional, basado en la emisión del mensaje y en su publicación en los *mass media*. En general consistía en un análisis del *press clipping*, de tipo numérico (registro de los

centímetros de las columnas recortadas en prensa escrita, o tiempo en antena, la audiencia de los medios y soportes que han publicado el tema) y de un análisis de contenido de los recortes.

Pavlik se muestra pesimista al describir cual era la situación, en la década de los años ochenta, de la investigación basada en ciencias sociales para la evaluación de la eficacia. Coincidían en esta apreciación otros investigadores norteamericanos: Hiebert y Devine (1985), Lindenmann (1980), y Grunig (1983); si bien, Bissland (1986) destacaba que la mejora en cantidad y calidad de la investigación con respecto a los programas se iba produciendo de forma muy lenta, aunque resultaron ser muy escasos los programas que, entre 1981 y 1985, obtuviesen un Silver Anvil⁶ habiendo adoptado sistemas de evaluación que satisficiesen los criterios propuestos por Lazarsfeld (1959: 39-78) para el establecimiento de la causalidad:

- Petición de tiempo: campaña antes del cambio.
- Correlación: relación entre los objetivos planteados y los cambios producidos.
- Escasez: dispositivo económico que eliminaría las explicaciones alternativas y aseguraría que el plan de relaciones públicas produjo el *gap* o brecha diseñado.

No faltaba tampoco quien justificaba la carencia estadounidense de investigación sistemática, basándose en el argumento de la inestabilidad del entorno y en una gran multiplicidad de factores organizativos (McElreath, 1977), pero precisamente esa ausencia no permitía contrastar suficientemente dicha afirmación (Pavlik, 1999).

Otro factor que no contribuía a facilitar la inversión en investigación parecía ser su elevado coste. Se aducía que, en ocasiones, el coste superaba el presupuesto disponible para la implementación del programa de relaciones públicas en sí mismo.

6 Importantes premios norteamericanos de relaciones públicas.

Esta situación ha ido paulatinamente solucionándose conforme los recursos económicos destinados a planes de relaciones públicas se han hecho mayores, como consecuencia directa de su valoración estratégica y al mayor nivel de rigurosidad metodológica exigida por aquellos ejecutivos responsables del área que precisan medir los resultados de eficacia obtenidos. Hoy, la inversión en investigación parece que ha pasado a ser aceptada como un ratio básico de los costes de cualquier programa planteado con verdadero criterio estratégico, sobre todo en el contexto de la globalización, que posibilita el diseño de campañas a escala internacional, con enormes presupuestos, de tal modo que la relación coste-beneficio de la investigación se racionaliza desde un criterio financiero (Morley, 2002).

Según Martín Martín (1998: 90): las fases de las que se compone la evaluación, en tanto que la última etapa de la planificación estratégica, son:

- Control y análisis (cualitativo) de:
 - La aplicación de los canales más adecuados.
 - Las tendencias de la opinión pública y de los medios de comunicación.
 - La desaparición de los problemas de comunicación.
- Evaluación (cuantitativa) de:
 - El espacio y tiempo obtenido en los medios de comunicación.
 - La audiencia obtenida en cada medio y soporte.
 - El número de veces que ha aparecido el nombre de la organización.
 - El balance final (evaluación del coste —global y porcentual— en relación al presupuesto inicial).
- Conclusiones y recomendaciones finales.

Sobre la planificación estratégica de comunicación, Matilla (2007) sistematizó en orden cronológico —independientemente de la escuela teórica de origen—, producto de su tesis doctoral, aquellos modelos que han inspirado en el enfoque *marstoniano* y luego las propuestas que lo obvian completamente, o bien, que

lo completan con el aporte de otras etapas complementarias. En esta completa descripción, la medición y evaluación se presenta de diversos modos.

Por su parte, Wilcox (2000) explica el papel esencial de la evaluación en relaciones públicas y describe las ventajas e inconvenientes de los diversos métodos en función de cada programa específico. Los organiza en tres niveles de complejidad (2006: 205):

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

En base a su propuesta, detallamos a continuación los posibles modelos de medición y evaluación en comunicación, para finalmente proponer una matriz de análisis integral superadora.

3.2. Los modelos de medición y evaluación en comunicación

3.2.1. MEDICIÓN DE LA PRODUCCIÓN

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

3.2.2. MEDICIÓN DE LA EXPOSICIÓN

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

- Impactos en los medios de comunicación. Además del número de apariciones en los medios de comunicación, las empresas y consultoras analizan cuántas personas pueden haber sido expuestas a los mensajes. Estas cifras se describen como impactos en los medios, el público potencial al que ha llegado con un programa. Los impactos en los medios de comunicación se suelen utilizar en publicidad para mostrar la penetración de un mensaje concreto. Sin embargo, no reflejan cuántas personas han llegado a leer o escuchar la noticia y, lo que es más importante, cuántas han asimilado el mensaje o cambiado su actitud a causa de la recepción de la información.
- Visitas en Internet. La versión virtual de los impactos en los medios es el número de personas al que se ha llegado a través de la página web de una organización. Cada vez que una persona accede a la página, se considera una visita.
- Equivalencia publicitaria. Otro planteamiento consiste en calcular el valor de la exposición a los mensajes. Para ello, se traducen los artículos en las columnas de los periódicos, o en antena, en su equivalente en anuncios, en función del coste de estos. Algunos profesionales adoptan el método de calcular el coste de los anuncios para la misma cantidad de espacio, y después lo multiplican por tres o por seis, reflejando así que, según diversos estudios, un artículo tiene más credibilidad que un anuncio.
 - Sin embargo, esta es una técnica muy discutida. Una de las razones reside en la diferencia absoluta que hay entre la publicidad y la *publicity*. Los anuncios están directamente controlados por la organización, y se pueden orientar

a objetivos específicos. La organización también controla el tamaño y el lugar en el que se sitúa el mensaje. Por otra parte, la *publicity* que se consigue cuando se aparece en las noticias está determinada por los medios, y puede ser negativa, neutral o positiva. En este caso, la organización no controla ni el tamaño, ni el lugar, ni el contenido. Indefectiblemente entran en juego un conjunto de variables (tipo de medio, ubicación, adjetivación, protagonismo, público del medio, etc.) que deben ser tenidos en cuenta.

- Seguimiento sistemático. Los adelantos en bases de datos y programas informáticos permiten que, actualmente, se pueda hacer un seguimiento de las apariciones en los medios de comunicación de una forma más sistemática. Las bases de datos informáticas pueden utilizarse para analizar los contenidos de las apariciones en los medios de comunicación con variables tales como la penetración del mercado, el tipo de publicación, el tono del artículo, las fuentes citadas y la mención de los puntos clave. El valor del seguimiento sistemático se manifiesta de diversas maneras. Una es la retroalimentación continua y regular durante la campaña para determinar si los esfuerzos de *publicity* de una organización son rentables en cuanto a las apariciones en los medios de comunicación y la mención de los mensajes clave. El seguimiento de la cobertura por parte de los medios y su comparación durante cierto periodo se conoce como *benchmarking* o evaluación comparada.
- En otras ocasiones, una organización puede querer realizar un análisis sistemático para comparar la cobertura que obtiene de los medios en relación a la competencia. Se trata de saber si algún competidor recibe un tratamiento más favorable o si se está describiendo a la empresa como un líder innovador o si solo se menciona su tamaño. Este tipo de evaluación permite que una organización afine sus esfuerzos de relaciones públicas para concentrarse en las áreas problemáticas. Otra forma de análisis consiste en comparar el número de comunicados de prensa que se han

enviado con el número de comunicados que han llegado a publicarse y en qué tipo de prensa. Este análisis suele ayudar al Departamento de Relaciones Públicas a determinar qué clase de *publicity* es más efectiva y cuál puede ofrecer un mayor rendimiento del ROI.

- Solicitudes de información y números de teléfonos gratuitos. Otra medida de la exposición a los medios consiste en contar el número de solicitudes de información adicional; incluso en muchas ocasiones se ofrece un número de teléfono gratuito. Las solicitudes de materiales también puede revelar la efectividad de un programa de relaciones públicas.
- Coste por persona. En este caso, se ha de determinar el costo de llegar a cada miembro del público. La técnica se suele utilizar en publicidad para poder tener una perspectiva de los costos. La efectividad en costes, como se conoce a esta técnica, también se utiliza en relaciones públicas. Se calcula el coste por mil (CPM), tomando el total de impactos en los medios de comunicación de masas (analizados anteriormente) y dividiéndolo por el coste del programa de *publicity*.
- Asistencia del público. La contabilización de la audiencia que ha asistido a los eventos es una forma relativamente sencilla de valorar la efectividad de la *publicity* anterior al evento. Un público escaso en un acontecimiento o en una simple reunión puede ser un indicador de una *publicity* y una promoción inadecuada. Puede que no exista interés por parte del público, incluso cuando la gente sabe que se va a producir una reunión o un acontecimiento. De todos modos, se debería evaluar también de forma objetiva las causas de la baja concurrencia.

3.2.3. MEDICIÓN DE IMPACTO

Hasta ahora hemos señalado algunas técnicas para medir la exposición del público y la difusión precisa de la información. Una evaluación más sofisticada consiste en determinar el impacto que se ha producido en el público, o sea, si es consciente del mensaje y si lo

ha comprendido. Según los niveles de complejidad antes mencionados, corresponde este análisis a un nivel intermedio de evaluación.

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

3.2.4. MEDICIÓN DE LA PARTICIPACIÓN

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

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

3.2.5. LAS AUDITORÍAS

Según Grunig (2000), en los últimos años los profesionales de las relaciones públicas han utilizado las expresiones «auditoría de relaciones públicas», «auditoría de comunicación» y «auditoría social» para describir la investigación de relaciones públicas, aunque, no han utilizado dichas expresiones de manera consistente. Fundamentalmente no diferencian las investigaciones de naturaleza formativa de las evaluativas. Una auditoría de relaciones públicas es un análisis formativo, en cambio una auditoría de comunicación o una auditoría social son ejemplos de análisis evaluativos.

- Auditoría de comunicación. Varona Madrid (1994) definió el proceso de auditorías de comunicación desde una perspectiva estadounidense. La auditoría de la comunicación organizacional se ha definido como un proceso de diagnóstico que tiene como propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles (Downs, 1988; Hamilton, 1987). La primera dimensión de una auditoría es la evaluación del sistema y de las prácticas de comunicación de una organización, tanto a nivel macro como micro. A nivel macro, la auditoría evalúa la estructura formal e informal de la comunicación, la comunicación interdepartamental y la comunicación con los sistemas externos que impactan a la organización. A nivel micro evalúa las prácticas de comunicación interpersonal y grupal en sus diferentes niveles. Una auditoría de la comunicación examina también las producciones comunicacionales de una organización, tales como historietas, metáforas, símbolos, artefactos y los comentarios que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias. Finalmente, una auditoría de la comunicación puede evaluar también las formas de distorsión sistemática de la comunicación que generan las estructuras de poder de una organización.

La otra dimensión integrante del proceso de las auditorías de la comunicación es el desarrollo de recomendaciones encaminadas a promover los cambios necesarios para mejorar el sistema y las prácticas de comunicación de la organización. Esta segunda dimensión, altamente enfatizada por los consultores organizacionales, es prácticamente ignorada en las auditorías realizadas desde la academia. Para los consultores, mejorar la comunicación organizacional es el objetivo principal de una auditoría, mientras que para los investigadores académicos, el objetivo principal es la producción de conocimiento sobre la comunicación organizacional (Daniels y Spiker, 1981).

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

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

de la comunicación» fue realizada por Varona (1991). Los factores de la satisfacción con la comunicación que evalúa esta nueva versión son: información sobre la organización, sobre el trabajo, clima general de la comunicación, comunicación de los supervisores, de los subalternos y entre los empleados, evaluación del trabajo individual, medios de comunicación, y comunicación de la gerencia y entre los departamentos.

El procedimiento de auditoría desarrollado por Downs (1988) incluye también otras técnicas de evaluación, además del cuestionario, tales como la entrevista y las experiencias de comunicación crítica. A partir de 1974 la mayoría de los textos universitarios de comunicación organizacional en los Estados Unidos empezaron a incluir un capítulo dedicado a la evaluación de las prácticas de comunicación organizacional (Goldhaber, 1974; Daniels y Spiker, 1981). Y a finales de los años ochenta hicieron su aparición los primeros dos libros sobre auditoría de la comunicación organizacional (Hamilton, 1987; Downs, 1988).

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

- Auditoría de relaciones públicas (identidad/imagen). Sobre las auditorías de relaciones públicas, también conocidas como de identidad e imagen⁷, la bibliografía es muy extensa y las investigaciones muy prolíferas. Sin embargo, estamos de acuerdo con Grunig y Cuenca Fontbona, entre otros, sobre

su carácter formativo y, por tanto, perteneciente a la etapa de investigación (RACE) o también conocida como diagnóstico.

Cuenca Fontbona (2010), en su artículo «La investigación en la planificación estratégica de las relaciones públicas. Investigación aplicada y formativa: la auditoría de relaciones públicas», sostiene que la retroalimentación que recibe un emisor (organización, marca o anunciante) y que gestiona por propia iniciativa (consultando al público receptor) es conocida como «evaluación de la comunicación». A su vez, Cuenca Fontbona afirma que la auditoría de relaciones públicas es una investigación que define a los públicos y determina la manera en que estos perciben y evalúan a la organización. La auditoría de relaciones públicas tiene la responsabilidad, única y exclusiva, de diagnosticar la diferencia entre la identidad proyectada y la imagen percibida, y el porqué de esta.

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

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

⁷ Sobre el concepto han escrito mucho autores como: Aaker (1994), Bernstein (1986), Boulding (1991), Chaves (1988), Hernández (1991), Kapferer (1992), Marion (1989), Mínguez (1999), Losada (2002), Van Riel (1997) o Villafañe (1998 y 1999) y otros.

3.2.6. MODELOS INTEGRALES

Algunos autores han ensayado modelos de evaluación integrales. Solo a modo de ejemplo de estas metodologías, citamos la propuesta de Lindenmann (1993) y una adaptación que Michael Ritter (2002) hace del clásico modelo de Kaplan y Norton (1992), denominado *balanced scorecare*.

- Modelo *yardstick* o regla de la efectividad. Walter Lindenmann elaboró en 1993 este modelo al cual denominó modelo *yardstick* o regla de la efectividad. Fue definido como una regla, un conjunto de directrices o patrones que el profesional puede seguir si quiere medir efectividad en comunicación. Se constituye en dos etapas: primero establece los objetivos de los programas de comunicación y después determina los niveles de efectividad que se desean. Esos niveles se dividen en:
 - Básico: es evaluado el producto o, mejor dicho, lo que el profesional o la empresa produce. Es la oportunidad para evaluar la cantidad y calidad de folletos, entrevistas colectivas, noticias en la prensa, tiempo en los medios, cartas para el empleado o eventos, entre otros.
 - Intermedio: es usado por profesionales que están interesados en saber si los mensajes que conocieron a través de eventos, folletos, diarios, páginas de Internet o discursos, entre otros, fueron recibidos, comprendidos y retenidos por el público destinatario.
 - Avanzado: se examinan las evaluaciones más sofisticadas en comunicación. Lindenmann explica que «cuando se llega a este punto en la regla de la efectividad, lo que está siendo medido son realmente resultados». Para el autor, el trabajo en comunicación demuestra sus resultados cuando provoca cambios de opinión, comportamientos o actitudes por parte del público.

- *Balanced scorecards* o cuadro de mando integral: Michael Ritter (2002: 9) sostiene «que la clave del éxito es poder conducir la nave con algunos pocos, pero esenciales indicadores». Es preciso dejar de lado los factores irrelevantes. Hay que centrarse en las claves del éxito. Serán aquellos elementos básicos y fundamentales para poder alcanzar los objetivos de comunicación los que deben coincidir con los de la organización. Diferencia cuatro perspectivas: financiera, de los clientes, procesos internos y recursos humanos, e innovación y aprendizaje.

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

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

1. Comprenda los objetivos y estrategias de negocio de su compañía. Recuerde, todo lo que haga debe estar relacionado con las actividades fundamentales de la empresa.
2. Estructure un programa de comunicaciones que apoye los objetivos empresariales. El cuadro de mando integral no es un atajo que reemplaza el desarrollo de una estrategia; su valor reside en la medición de la estrategia acordada.
3. Defina las capacidades centrales de su función comunicacional (por ejemplo, informar, promover o aconsejar).

4. Centre sus esfuerzos en los factores de éxito críticos que apoyarán las estrategias de negocio. Una vez que haya identificado las capacidades centrales de la función de comunicaciones, ¿qué necesitará hacer bien a fin de ayudar a que la compañía logre sus objetivos?
5. Identifique los indicadores de desempeño clave que midan efectivamente los factores de éxito críticos que apoyan cada estrategia. Aliente a que los participantes exijan al máximo sus facultades creativas, y equilibre las mediciones de puntos de partida y de resultados.
6. Revise su lista de indicadores de desempeño clave y asígneles una prioridad. Asegúrese de que sean equilibrados, estratégicamente relevantes y realizables. Ponga a prueba cada indicador de desempeño clave para eliminar a todos salvo las prioridades estratégicas más esenciales.
7. Por cada indicador de desempeño clave, determine sus necesidades de datos, frecuencia de medición y parámetros para informar sobre los datos. Identifique las dependencias que afectarán el proceso de recolección de datos. Haga operativas las métricas a fin de comprender su efecto.
8. Sopesé los costos respecto a los beneficios de cada métrica identificada. Tal vez, llegue a determinar que una medición le puede ayudar a cumplir su objetivo estratégico, pero sencillamente esta suponga demasiado tiempo para recopilar la información necesaria y analizarla.
9. Traduzca cada indicador de desempeño clave en actividades individuales asociadas al proceso de revisión del desempeño.
10. Ponga a prueba y revise sus métricas de forma periódica, a fin de asegurar que le estén dando lo que usted necesita. De no ser así, descártelas. ¿Habrá pasado por alto algo que valga la pena agregar? Recuerde conservar el cuadro integrado de mando a modo de recurso de evolución.

4. *Bridge communication management* (BCM). Una matriz de abordaje para un nuevo rol del comunicador

Vincular los objetivos específicos del área de comunicación o relaciones públicas con los objetivos generales de la organización constituye un desafío inmediato en el contexto vigente, y responde a la necesidad de definir el rol estratégico del comunicador organizacional.

En los escenarios actuales es preciso proponer un «comunicador organizacional que sea un vínculo» entre la misión (sostenida por los niveles gerenciales) y el trabajo de comunicación (la aplicación de acciones y herramientas), en muchos casos delegada a manos de consultoras o agencias. El comunicador se convierte así en un actor fundamental de la dinámica organizacional y de los procesos de integración técnica y disciplinaria. Para lograr dicho estatus es preciso que el gestor de las comunicaciones —por un lado— conozca, comprenda y alcance el dominio de las lógicas de gestión adoptadas por la organización y su concepción de resultado-valor. Por otro lado, el rol del comunicador implica un total conocimiento del trabajo de comunicación: un modelo de gestión propia, sus variables, acciones, herramientas y resultados, transformándose así en «vínculo» (puente). Por ello es muy importante haber definido el proceder, tanto técnico como estratégico, del comunicador dentro de la organización (técnico, en referencia a la aplicación de acciones concretas, y estratégico, en cuanto a su intervención en los niveles de decisión gerencial). Es así como el «puente» se construye a partir de la integración de los resultados de la gestión de comunicación con los métodos de medición propios del *management*, con el propósito fundamental de medir la contribución de dichos resultados a los objetivos organizacionales en sentido amplio, trascendiendo el nivel de la medición departamental en pos de una gestión articulada y articuladora.

El *bridge communication management* (BCM) propone una matriz de abordaje para este nuevo rol estratégico del comunicador, constituido a partir de un conjunto de criterios organizados en tres fases para la medición y la evaluación: estratégica, táctica y operativa.

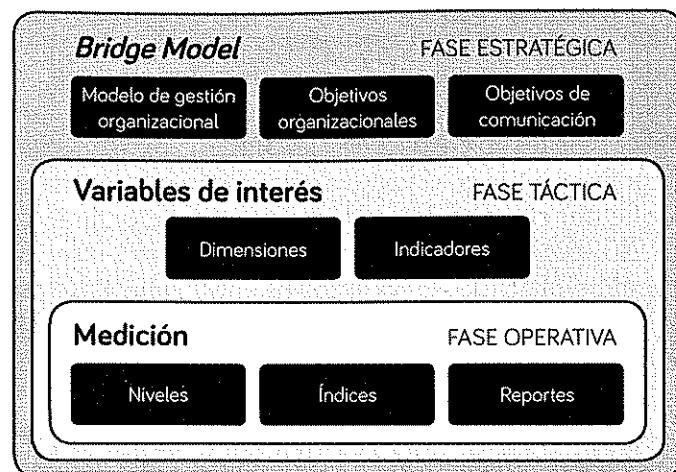


Figura 1. *Bridge communication management (BCM) model.*

La fase de diseño y planificación estratégica se lleva adelante conjuntamente con el equipo directivo de la organización, y se compone de tres dimensiones:

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

Fase	Actividades	Detalle
ESTRATÉGICA	DETERMINACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL	Perfil de gestión organizacional (sector, actividad, misión, visión, valores, perfiles gerenciales). Procedimientos organizacionales de control de gestión existentes: herramientas, dispositivos, etc.
	SELECCIÓN DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	Objetivos organizacionales a los que se pretende contribuir (<i>business results</i>). Indicadores de resultado establecidos para esos objetivos (metas de logro: financiero, reputación, expectativas de los <i>stakeholders</i>).
	DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN	Objetivos de resultado previstos para la acción de comunicación (<i>OUTCOMES</i>). Objetivos de producción previstos para la acción de comunicación (<i>OUTPUTS</i>).
TÁCTICA	CONCEPTUALIZAR LAS VARIABLES DE INTERÉS A EVALUAR DE LOS OBJETIVOS DE RESULTADO	Catálogo de definiciones de las variables previstas en los objetivos que se van a evaluar (características, aspectos, atributos susceptibles de ser modificados).
	DETERMINAR LAS DIMENSIONES E INDICADORES A MEDIR. OBJETIVOS DE RESULTADO	Operacionalización de las variables a medir en dimensiones, indicadores e ítems observables.
OPERATIVA	ESTABLECER LOS NIVELES Y DISPOSITIVOS DE MEDICIÓN	Determinar estado actual de cumplimiento de los objetivos propuestos.
		Delimitaciones de los alcances (<i>gaps</i>) establecidos (públicos, tiempos, espacio, etc.)
		Definición y elaboración de los dispositivos de medición en función de cada objetivo propuesto (exposición, impacto, participación, auditoría, acciones comerciales, integrales, etc.).
		Determinación de los protocolos y procedimientos de aplicación de los dispositivos y herramientas de medición.
	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS. ELABORACIÓN DE ÍNDICES	Análisis de datos (tabulación y sistematización de los resultados obtenidos para cada una de las variables). Interpretación de resultados (en función de los objetivos propuestos y las metas establecidas).
	DISEÑAR LOS REPORTES E INFORMES	Redacción de INFORMES FINALES (con los logros obtenidos y las recomendaciones a implementar). PRESENTACIÓN DE RESULTADOS FINALES (alta dirección, públicos implicados, públicos internos).

Figura 2. Fases del *bridge communication management (BCM)*.

Seguidamente, y de forma conjunta con el equipo de Comunicación, se llevan adelante las fases tácticas y operativas. La fase táctica, permitirá operacionalizar las definiciones de la fase estratégica, y delinear y ejecutar los planes de comunicación correspondientes:

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

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

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

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

5. Consideraciones finales

Abordar de manera particular una etapa del proceso de planificación estratégica en comunicación, como es la de EVALUACIÓN, significa intentar proporcionarle al campo de estudio, discusiones propias que lo consoliden hacia un desarrollo autónomo y genuino.

Además, el tratamiento de esta temática en Iberoamérica es de trayectoria novel, cuando en contraposición el tema ha sido ampliamente trabajado durante los últimos sesenta años en Estados Unidos e Inglaterra fundamentalmente, es una deuda que no puede extenderse más.

En ese sentido, al comparar los desarrollos y planteamientos de la cultura anglosajona sobre medición y evaluación de la comunicación, frente a la casi inexistente producción en castellano, surge una gran demanda de investigación y discusión en este campo. Sobre toda aquella que dé participación a los profesionales del sector y le permita a la Universidad recomponer su divorcio con los sectores productivos.

Al respecto, no cabe duda que el modelo sistémico, la dirección por objetivos y la propuesta de planificación estratégica, basada en investigación, acción, comunicación y evaluación (RACE), son la base de una posible teoría sobre la evaluación en comunicación.

Finalmente, y con un sentido modesto de aportación —en el marco de la «petición» que Geddes enunciaba—, junto a un grupo de profesores e investigadores iberoamericanos, se comenzó a conformar la RI-MEC (Red de Investigadores en Medición y Evaluación de la Comunicación: <http://iirp.es/ri-mec/>). Será seguramente en base a estos antecedentes y a la teoría del objeto elaborada sobre lo que se buscará discutir, analizar en profundidad y dar respuesta a la innumerable cantidad de herramientas y métodos existentes.