

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 34, (septiembre-diciembre de 2011, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México.

## **Evaluación y medición de la gestión de la comunicación en las organizaciones empresariales colombianas**

### **Evaluation and measurement of the communication management in Colombian companies**

### **Évaluation et mesure de la gestion et communication dans les organisations de type entreprise colombiennes**

**Lina Marcela Garnica Gómez**

Comunicadora Social y Periodista

Estudiante de Derecho

Centro de Investigaciones de la Comunicación Corporativa y Organizacional, CICCO

Facultad de Comunicación, Universidad de La Sabana

Correo: [ligarnik@hotmail.com](mailto:ligarnik@hotmail.com); [lina.garnica@unisabana.edu.co](mailto:lina.garnica@unisabana.edu.co)

**Tipo de artículo:** Artículo de investigación científica.

**Recepción:** 2011-05-16

**Revisión:** 2011-08-11

**Aprobación:** 2011-08-18

---

#### **Contenido**

1. Introducción
2. Metodología
3. Resultados y discusión
  - a) Tiempo dedicado a investigar, planificar, hacer seguimiento y evaluar
  - b) Periodicidad de los procesos de evaluación
  - c) Instrumentos de evaluación del plan
  - d) Tipos de indicadores
  - e) Elaboración, aplicación, análisis e interpretación de indicadores
  - f) Frecuencia de revisión y actualización del plan
4. Conclusiones
5. Lista de referencias

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 34, (septiembre-diciembre de 2011, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México.

### **Resumen**

En este artículo se presentan los resultados de la investigación sobre la medición en la gestión de la comunicación de un grupo de empresas colombianas. El artículo empieza con una presentación teórica del tema y un estado del arte de los tópicos y la metodología seguida en la investigación. Posteriormente se presentan los resultados y se aportan algunas conclusiones derivadas de éstos.

El objetivo principal del artículo es ofrecer a la comunidad académica y profesional que trabaja la comunicación en las organizaciones, una visión del estado actual de la aplicación de estas herramientas de gestión, así como mostrar las falencias y aportar alternativas de solución. De igual modo, destacar el desarrollo del sistema de evaluación en las organizaciones y dar cuenta de la importancia y el impacto de estas cuestiones en términos financieros, de desarrollo humano y de la organización, en general.

### **Palabras clave**

Comunicación, Estrategia, Evaluación, Gestión, Indicadores, Investigación, Medición, Organización, Proceso.

### **Abstract**

In this article the results of the research on the measurement in communication management in a group of Colombian companies are presented. The article begins with a theoretical presentation of the subject and a state-of-the-art of the topics and the methodology adopted in the research. After this, the results are presented and some conclusions derived from these are given.

The main objective is to give to the professional and academic community involved with company communications, a view of the current condition of the application of these management tools, additionally to show the weaknesses and to provide solution alternatives. In the same way, to remark the development of the company's evaluation system and comment on the importance and the effect of this issues financially, in terms of human development and company themes, in general.

### **Keywords**

Communication, Strategy, Evaluation, Management, Indicators, Research, Measurement, Company, Process

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 34, (septiembre-diciembre de 2011, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México.

## **Résumé**

Cet article présente les résultats de la recherche au sujet de la mesure dans la gestion de la communication d'un group d'entreprises colombiennes. L'article commence avec une présentation théorique du sujet et un état de l'art et la méthodologie suivi dans la recherche. Après on présente les résultats et se apportent quelques conclusions qui se dérivent de celles-ci.

L'objectif principal de l'article est offrir a la communauté académique et professionnelle qui travail la communication dans las organisations, une vision de l'état actuel de l'application de ces outils de gestion, également montrer les erreurs et apporter alternatives de solution. De la même manière, souligner le développement du système d'évaluation dans las organisations et reporter l'importance et l'effet de ces questions en termes financières, de développement humain et de l'organisation, en général.

## **Mots-clés**

Communication, Stratégie, Evaluation, Gestion, Indicateurs, Recherche, Mesure, Organisation, Procès

## **1. Introducción**

Las organizaciones del mundo actual cuentan con un mayor número de herramientas para el desarrollo de su propia comunicación. El tema pasó de ser una opción más para mejorar un proceso, a convertirse en una necesidad imperiosa para las compañías de cualquier sector de la economía, nivel, núcleo social o campo de desarrollo.

Uno de esos elementos que cobra importancia a la hora de definir la existencia, tanto de las acciones concretas, como del plan global de comunicaciones de la organización, es la medición. Ésta se encuentra inmersa en el aspecto metodológico, a partir del cual se gestiona la comunicación en las organizaciones y es uno de los puntos neurales de la estrategia comunicativa organizacional, pues aunque se sabe que hay un valor indiscutible en la elaboración y ejecución de un plan, es vital determinar en forma y fondo cómo se hace efectivo. Una de las formas empleadas en la contemporaneidad para llevar a la práctica esa medición son los indicadores de gestión.

Establezcamos en primera instancia que la gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas, para hacer realidad las tareas o trabajos programados o planificados: en el área de comunicaciones de una organización será, en gran medida, comunicar (Salgueiro, 2001). Esto indica la importancia de tener en cuenta que comunicar y hacer seguimiento son dos aspectos que no se

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 34, (septiembre-diciembre de 2011, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México.

pueden separar por estar intrínsecamente ligados. Comunicar no excluye hacer seguimiento y viceversa, pues para lograr una efectiva comunicación, siempre será necesario contar con instrumentos que permitan identificar si esa comunicación sirve o no, llega o no, se comprende o no. Es por eso que cada día, al interior de las organizaciones, se van mejorando los procesos comunicativos, porque por medio de la evaluación se evidencia que algo puede estar fallando o que es susceptible de mejorar.

¿Cómo diferenciar el seguimiento de otros procesos de análisis de la gestión comunicativa, como la investigación y la evaluación? En primer lugar, el seguimiento se define como una actividad continua que provee información sobre el progreso de una política, programa o entidad, mediante la comparación de avances periódicos y metas predefinidas. Proporciona elementos para la acción correctiva y establece vínculos de responsabilidad entre los ejecutores y sus resultados (Lusthaus, 2002).

En segundo lugar, está la investigación<sup>1</sup>. Ésta se entiende como uno de los aspectos más importantes a la hora de evaluar. En algunos casos, se realizan investigaciones para conocer y "medir" el *status* de un referente antes de aplicar una estrategia, y en otros, para medir lo que ya hay y tomar acciones direccionadas partiendo de los resultados. Por ejemplo, una investigación de mercado puede llevar al lanzamiento de un nuevo producto o a la implementación de una estrategia. Es una herramienta vital que permite conocer, palpar, sondear y descifrar qué es lo que hay y lo que habrá, lo que fracasó y no fracasará, lo que no funcionó y ahora funcionará.

La investigación es un proceso de recopilación, procesamiento y análisis de información, respecto a temas relacionados con la organización (Benasinni, 2001).

En tercer lugar, la evaluación es un proceso útil para determinar el valor de algo y emitir un juicio o diagnóstico, analizando sus componentes, funciones, procesos y resultados para emprender posibles cambios de mejora (Lusthaus, 2002). Entre los elementos de evaluación encontramos las encuestas, los grupos focales, las entrevistas, la observación sistemática, las escalas de actitudes, el análisis de contenido, los experimentos, el análisis de documentos y el análisis del discurso (Lusthaus, 2002). Muchos de estos pueden emplearse de forma eficaz para evaluar desde personas y estrategias hasta planes organizacionales.

De otra parte, los procesos de investigación, planificación, seguimiento y evaluación hacen parte de un sistema de control de gestión que busca contribuir a

---

<sup>1</sup> El orden de primero, segundo y tercer lugar no establece relación jerárquica.

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 34, (septiembre-diciembre de 2011, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México.

un ejercicio eficaz y eficiente de la organizaciones, facilitando información permanente sobre su desempeño, lo que les faculta para tomar decisiones y para mejorar los niveles de aprendizaje (Beltrán, 1998). Por eso, dedicar tiempo a su implementación y desarrollo, además de optimizar cada una de las estrategias de la organización, permite generar un valor ante los públicos internos y externos.

Cada uno de estos procesos requiere, por tal razón, de herramientas que habiliten su aplicación y desarrollo. Una de esas herramientas serán los indicadores de gestión. Éstos se encuentran relacionados con una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia (trabajadores, accionistas, comunidad, clientes, proveedores, gobierno, entre otros). En tal sentido, establecen la relación entre las metas, los objetivos y los resultados, procurando un mejoramiento continuo en la organización, ya que: lo que no se mide con hechos y datos, no puede hacerse mejor con el tiempo (Serna, 2001).

Ias.

Los indicadores clasificados de forma general por su implementación son de tres clases: utilización, rendimiento y productividad (Fleitman, 2007). Los indicadores de rendimiento, de acuerdo a Fleitman, son los referentes al funcionamiento real de la empresa que permiten analizar datos de acuerdo a normas establecidas; los de productividad buscan establecer la correlación entre el costo y la utilidad, es decir, pretenden ver si está siendo provechoso determinado proceso en relación con la "inversión". El uso prioritario se da sobre los indicadores de utilización, teniendo en cuenta que las herramientas indicativas evalúan si se cumplió con un entregable, cómo está el posicionamiento, etc. Ejemplo de ello es el uso de un indicador para medir cuánta gente accede a un programa de Intranet.

De acuerdo con una concepción aún más común, los indicadores se clasifican en cualitativos y cuantitativos. Algunos estudios consideran más apropiado el uso de indicadores cuantitativos porque expresan realidades de forma numérica, lo que facilita su análisis y estudio; otros expresan que el uso de indicadores cualitativos permite analizar los fenómenos de forma global y llegar a realidades concretas, agrupando puntos comunes de estudio.

Sin embargo, atendiendo el estudio de López y Barbancho (2000) sobre *Indicadores cuantitativos y cualitativos para la evaluación de la actividad investigadora*, se recomienda un uso mixto, en tanto así se establece una relación ideal entre los datos y la valoración de los mismos, lo que facilita, de paso, el análisis de las variables y los parámetros de estudio.

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 34, (septiembre-diciembre de 2011, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México.

En este punto se puede extraer una primera aproximación al concepto de indicadores: la relativa a la diferencia entre parámetros, indicadores y variables. Si bien en algunos ámbitos académicos se entienden como indicadores la eficiencia, la eficacia, la efectividad y el impacto, contrastando puntos de vista, se deduce que éstos son los parámetros de gestión. Es decir los aspectos a evaluar, también conocidos como factores críticos.

Por su parte, como ya se esbozó, los indicadores son instrumentos de medición, generalmente matemáticos o numéricos, que indican en forma precisa, en un momento específico, la situación de un conjunto de variables (Rojas, 2001). Las variables son las que representan cuantitativamente (por lo general) una característica de determinado aspecto.

En la actualidad, existen diferentes tipos de indicadores, dependiendo de la clasificación que se haga de ellos, pero antes de ver tipos y clases, es importante determinar la trascendencia de éstos dentro de los planes trazados por cada una de las áreas de la organización, en tanto certifican el cumplimiento de las metas, evalúan la eficacia, toman la temperatura a los procesos y garantizan que cada cosa que se haga en adelante será mejor y significará un progreso, tanto estratégico, como financiero para la compañía.

Cada empresa puede determinar, entonces, cuáles son los indicadores de gestión que elegirá, para evaluar y medir las estrategias y procesos. Pero sin preocuparse por la propia caracterización que se haga de ellos, es importante tener en cuenta los atributos clave que deben poseer, así: a) *exactitud*: si es cierta o falsa; b) *forma*: cualitativa y cuantitativa, numérica y gráfica, dependiendo del caso; c) *frecuencia*: cuán a menudo se requiere, colecta o produce dicha información; d) *extensión*: alcance o campo de acción; e) *origen*: interna o externa; f) *temporalidad*: perspectiva de tiempo pasado, presente o futuro; g) *relevancia*: nivel de importancia e impacto para la organización y h) *oportunidad*: actualización y disponibilidad (Senn, 1990).

Tener en cuenta el cumplimiento de los atributos garantizará que tanto el equipo de investigación como cada una de las áreas de la empresa, abarquen lo necesario para que la medición, el seguimiento y demás procesos, relativos a la evaluación, resulten efectivos.

Ahora, ¿quién es el responsable del desarrollo del sistema evaluativo de medición? En un principio se dijo que el modelo de medición de gestión debe ser en cascada y, por tanto, involucrar todos los niveles de la organización. Así, la medición de gestión es responsabilidad de toda la organización (Serna, 2001). Sin embargo, no todos los miembros de la compañía pueden estar dedicados a recolectar y procesar

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 34, (septiembre-diciembre de 2011, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México.

la información, por lo que debe existir una unidad que sea la responsable de esto y que facilite el soporte del análisis de evaluación de los resultados organizacionales para cada área. Al decir de Serna "Cada unidad debe ser su propio juez: así, entramos en la filosofía del mejoramiento continuo y no en la del castigo" (Serna, 2001, p. 261).

Así, una posible forma de desarrollar el sistema evaluativo es diseñar métodos propios dentro de cada área, que reporten en alguna medida a un centro de acopio, interno o externo, dedicado a recolectar y analizar todos los procesos de evaluación de la compañía.

De acuerdo al estudio de Botero y Rodríguez (2008) en ocasiones es apropiado que un tercero se ocupe de la planeación y ejecución, ya que esto garantiza una implementación imparcial, con todos los elementos técnicos requeridos y con una frecuencia estable.

En cuanto a la frecuencia o periodicidad de actualización del plan de comunicaciones, aspecto en el que participa directamente dicha área, se expresa que los periodos de evaluación deben adecuarse a las necesidades de la empresa; no obstante, la palabra seguimiento implica una permanencia en el tiempo que garantice que la actualización sea efectiva: De nada nos sirve saber lo que nos sucedió en el pasado si no podemos saber lo que nos sucederá en el futuro. De nada sirven los indicadores de resultados si no tenemos los inductores de esos resultados (Rojas, 2001).

Así, los procesos de evaluación deberán hacerse con tal periodicidad que se asegure el seguimiento de la causa y del efecto de cada una de las estrategias contenidas en el plan. Dependiendo de la frecuencia de evaluación de cada uno de los aspectos del plan, se deberá optar adicionalmente por una actualización a un plazo más largo en la que se incluyan las estrategias de varios periodos consecutivos. Esta última evaluación permitirá redefinir lineamientos para las próximas acciones y agrupar tendencias comunes que lleven a la toma de decisiones.

En cuanto a la investigación, por ser una herramienta clave en el avance de todos los procesos evaluativos y de medición, hablamos, además de la periodicidad, del tiempo que deben dedicar las personas de comunicaciones a su desarrollo. Grunig (2006) argumenta que la prioridad hoy en día debe ser desarrollar, en quienes se ocupan de la comunicación en las organizaciones, la capacidad de pensar lógica y sistemáticamente los conceptos y las relaciones que existen entre ellos. Si no es así ¿cómo sabemos qué es lo que tenemos que averiguar y qué es lo que hay que

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 34, (septiembre-diciembre de 2011, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México.

cuantificar cuando vayamos a medir asuntos como la identidad, la imagen o la reputación de una empresa?

Se hace referencia entonces a la investigación como proceso central que amerita un despliegue amplio en la organización, casi equiparable al proceso comunicativo; esto por la importancia en el desarrollo de cada estrategia, acción y plan corporativo en su interior.

Así, de acuerdo a Preciado (2010), los profesionales deberían utilizar más la investigación, como una vía para detenerse a pensar en lo que hacen y dejar de actuar por tradición; porque los tiempos cambian y los públicos también. Un mundo dinámico implica entonces un acercamiento atento a la investigación en el campo de la comunicación y los procesos que engloba, lo cual no está ampliamente desarrollado en algunos sectores, como veremos en los resultados de este proyecto.

Estas son, por tanto, las bases que permiten crear, junto con los parámetros citados, una especie de marco regulatorio para hacer de la medición con indicadores una herramienta efectiva, pero flexible que permita a las organizaciones adaptar los procesos de evaluación a su ritmo de trabajo y tipos de estrategias. Como ya se estableció, uno de los pasos que garantiza en gran medida los resultados de un proceso, es el seguimiento o monitoreo. Evaluar, investigar y medir son aspectos que requieren de una constante vigilancia en el tiempo para garantizar su eficacia. De acuerdo con Gan y Triginé (2006) el seguimiento previene los malos resultados y las desviaciones, disminuye el margen de error operativo y estratégico y permite mejorar con el tiempo procesos de desarrollo al interior y por fuera de la organización.

A estos elementos se articulan puntos clave como el conjunto de personas que deben estar a la cabeza del sistema de seguimiento y medición y la forma correcta de llevarlo a la realidad. Esto hace parte, en gran medida, de la cultura de la organización, un aspecto único que invita a realizar estudios como éste, que pretenden agrupar puntos de vista y estrategias comunes en un nicho tan importante como las organizaciones empresariales.

## **2. Metodología**

Esta investigación se articula a una más extensa, sobre *Usos y prácticas de comunicación estratégica en las organizaciones*, realizada por el Centro de Investigaciones de la Comunicación Corporativa y Organizacional, Cicco, inscrito a la Facultad de Comunicación de la Universidad de La Sabana. Del grupo de entidades que hacen parte de la muestra de esta investigación, se han elegido las

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 34, (septiembre-diciembre de 2011, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México.

empresariales, para abordar, en ellas, la manera como diseñan y aplican los indicadores de gestión en la comunicación organizacional. La muestra con la que se trabaja en esta parte de la investigación comprende un grupo de 23 organizaciones, seleccionadas del ranking de empresas más grandes publicado por la revista Semana en abril de 2010.

Para obtener información sobre el uso de indicadores en estas entidades, se realizaron entrevistas cara a cara con los líderes de comunicaciones, a partir de un cuestionario con preguntas semiestructuradas. En total se hicieron seis preguntas relacionadas con este tema. Las entrevistas se realizaron durante los meses de septiembre y octubre de 2010 en la ciudad de Bogotá. La muestra de entidades se presenta en el cuadro 1.

Para dar cumplimiento a la parte de la investigación centrada en la existencia y el uso de indicadores, se consultó a los entrevistados: a) el tiempo que el área de comunicaciones dedica a investigar, planificar, comunicar, hacer seguimiento de los procesos y acciones de comunicaciones y evaluar, valorado en porcentajes; b) la periodicidad con la que hacen evaluaciones; c) el tipo de instrumentos usados para evaluar la eficacia del plan; d) el tipo de indicadores utilizados; e) encargado(s) de elaborar, aplicar, analizar e interpretar los indicadores y, f) la frecuencia de revisión y actualización del plan.

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 34, (septiembre-diciembre de 2011, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México.

**Cuadro 1.** Muestra de organizaciones empresariales.

CONVENCIÓN	ENTIDAD	SECTOR
1	Caracol Radio	Medios de Comunicación
2	Grupo Éxito (Carulla)	Supermercados
3	Caracol TV	Medios de Comunicación
4	Codensa - Emgesa	Servicios públicos
5	Coca-Cola	Bebidas
6	Cemex	Materiales para la Construcción
7	Universidad de La Sabana	Educación Superior
8	El Tiempo	Medios de Comunicación
9	Bavaria	Alimentos y Bebidas
10	Kimberly	Papeles
11	Avianca	Transporte aéreo
12	Analdex	Comercio Exterior
13	Asobancaria	Gremios económicos
14	Bancolombia	Banca
15	Cafam	Supermercados
16	Ecopetrol	Hidrocarburos
17	Fedepalma	Gremios económicos
18	Federación Nacional de Cafeteros	Gremios económicos
19	Gas Natural	Servicios públicos
20	Alianza Team	Alimentos
21	Avon	Cosméticos
22	General Motors Colmotores	Automotores
23	Eternit de Colombia	Materiales para la Construcción

A continuación, se presentan los resultados del trabajo de campo. El análisis se intercala con ejemplos y afirmaciones de los entrevistados, los cuales se identifican con el número que corresponde a cada una de las organizaciones en el cuadro 1.

### 3. Resultados y discusión

En esta parte del texto se analizan los resultados teniendo en cuenta la información obtenida en el trabajo de campo. Aquí se examinan las respuestas dadas por los responsables de comunicación de las empresas a cada una de las cuestiones consultadas.

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 34, (septiembre-diciembre de 2011, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México.

### a) Tiempo dedicado a investigar, planificar, hacer seguimiento y evaluar

En una de las preguntas se pidió a los entrevistados indicar cuánto tiempo dedican a investigar, planificar, comunicar, hacer seguimiento de los procesos y acciones de comunicaciones y evaluar. La pregunta tenía como fin obtener información acerca del grado de tiempo destinado a actividades asociadas con la medición, en relación con otras tareas del área.



**Gráfico 1.** Tiempo dedicado por el área de comunicaciones a actividades para gestionar la comunicación.

Como se observa en el gráfico 1, la actividad a la que más tiempo dedica el personal del área de comunicaciones es comunicar. La parte que nos concierne, que es la relativa a investigar, evaluar y hacer seguimiento a los procesos y acciones de comunicaciones ocupa un 13%, 15% y un 7%. Estas actividades tienen los porcentajes más bajos en este tópico.

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 34, (septiembre-diciembre de 2011, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México.

En el ítem Otros, tres de los entrevistados (10, 11 y 19), especifican, respectivamente, que se dedican a actividades creativas, de relacionamiento estratégico y atención a temas no planificados o urgentes. Estas serían actividades adicionales a las que también dedican al menos, en promedio general, un 1% del tiempo.

Uno de los entrevistados, comunicador de un medio masivo, explica que desde su compañía se ve que "comunicar y hacer seguimiento de los procesos y acciones de comunicación son dos aspectos íntimamente ligados, porque al empezar a comunicar, también se hace el seguimiento" (3<sup>2</sup>).

Consecuentemente, y como resultado más importante, los comunicadores de las compañías explican que son "conscientes de que en la parte de evaluación es muy poco lo que se hace" (1) y del mismo modo, que "se debería evaluar más y hacer más seguimiento" (2).

Las razones suelen ser falta de tiempo y falta de capacitación. Así, y de acuerdo con Lastra y Uribe (2009), en la contemporaneidad, es evidente que uno de los principales problemas que se presenta con los indicadores es la falta de capacitación en el tema para trabajar con ellos, como apoyo a la labor que se realiza. Por esto mismo, los autores proponen como primera solución un *acuerdo compartido de acción organizacional*, que lleve a la creación de planes, para desarrollar la medición como proceso dentro de la empresa.

## **b) Periodicidad de los procesos de evaluación**

El siguiente aspecto que se analiza es la periodicidad de las evaluaciones. En un primer foco de análisis se evidencia, a partir de las respuestas, que el tema de investigación ha crecido a través de los tiempos, lo cual ha permitido a algunas compañías avanzar en tecnología y, por tanto, optimizar los procesos y los métodos en este aspecto (1).

Indiscutiblemente, los avances de la tecnología permiten encontrar más respuestas y generar, sobre todo, sistemas eficientes y prácticos, para el procesamiento de la información en los procesos investigativos. En los años noventa, el papel de la tecnología y la innovación en la competitividad empresarial alcanza un reconocimiento generalizado, lo que implica entender y profundizar en el conocimiento de las características del proceso innovador (Escorsa, y Pasola, 2004) y, en consecuencia, definir las políticas útiles en las líneas investigativas. Esto, sin

---

<sup>2</sup> Los números en adelante anotados identifican las entrevistas y afirmaciones que corresponden a cada una de las organizaciones en el cuadro 1: muestra de organizaciones empresariales.

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 34, (septiembre-diciembre de 2011, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México.

duda, permitirá poner a la vanguardia del sector los conocimientos y hallazgos en temas de producto y servicio, así como de desarrollo organizacional.

Pero no sólo la investigación basada en tecnología puede generar efectividad: algunas de las empresas de la muestra se ocupan de realizar diferentes actividades más prácticas, con el fin de concebir un tipo de investigación más presente y con resultados inmediatos, como por ejemplo, la retroalimentación con líderes de las diferentes seccionales de determinada compañía y *stakeholders* (Públicos Clave) (2). Dichos *stakeholders* contemplan personal clave dentro de la organización como los líderes de la junta directiva, que para muchas compañías son un público prioritario por el poder que tienen en las decisiones, tanto de ejecución, como de presupuesto. Así, para una de las empresas consultadas, es importante presentar los informes a los miembros de la junta directiva, como evidencian las respuestas del encargado del área de comunicaciones:

*"Entonces, para poder enseñarle a la gente cuál es nuestro desgaste, hacemos quincenalmente un informe de publicaciones de lo que hacemos. Eso sí, va a gente muy específica: junta directiva, básicamente. Personas que toman decisiones y que, además están pendientes del presupuesto (...)"* (3).

El tema de la evaluación en el aspecto comunicativo, de acuerdo a un 25% de los entrevistados, cobra vida solamente cuando se muestra como punto de referencia, para validar acciones y recursos de cara al futuro. Vemos entonces una relación que, aunque indirecta, es positiva por cuanto, a pesar de obedecer a razones monetarias y técnicas, muestra que la evaluación permite generar pautas para los planes futuros y redefinir estrategias con miras a hacerlas más efectivas y rentables.

De este modo, agrupando respuestas comunes para determinar puntos relacionados entre las diferentes compañías del sector, observamos algunos aspectos que demuestran pensamientos colectivos y tendencias universales. Uno de ellos, que responde directamente la pregunta de análisis, es la periodicidad de las evaluaciones.

Cerca de un 70% de las organizaciones realizan un balance anual que es global y general y que se hace en casi todos los procesos y áreas de la empresa. El grueso de las compañías lo hace "introspectivamente," cotejando la evaluación con sus mismos planes y procesos. Algunas, optan por evaluarse, no sólo en comparación con sus propios lineamientos de trabajo, sino en comparación también con los de otras empresas del sector: "miramos qué están haciendo los otros, qué voy a hacer yo y cuál es el factor diferencial (...)" (12) Esta es una estrategia de *benchmarking*

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 34, (septiembre-diciembre de 2011, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México.

(*medición comparativa*) que representa grandes beneficios resultantes de la comparación.

Si bien cerca del 70% de las organizaciones hace evaluaciones anuales en temas de comunicación, simultáneamente, un 80% de ese 70% evalúa durante algunos periodos de ese año, ya sea de forma bimensual, trimestral o semestral, lo que proporciona una manera efectiva de valorar las acciones y estrategias a corto plazo. Muchas veces, lo que se hace en estos periodos resulta ser más informal y cerrado usando modelos como la retroalimentación voz a voz entre jefe y colaborador. El porcentaje restante (20%) no estima conveniente definir periodos interanuales para la evaluación, pues prefiere hacerla justo después de la implementación de las campañas o estrategias, para conocer su impacto inmediato.

En un caso específico (9), teniendo en cuenta el modelo de trabajo de estrategias permanentes, además de la evaluación anual, se realiza una evaluación fija mensual que permite valorar todas las acciones realizadas durante los 30 días anteriores.

De otro lado, algo más de un 30% de las compañías manejan prácticas de evaluación *sui generis* o adaptadas a sus propios procesos, lo cual no siempre genera los mejores resultados. En uno de los casos de estudio se conoció que se miden las campañas, pero no se hacen evaluaciones a largo plazo, es decir, que se comprueba la efectividad de cada estrategia pero no se hace nada para conocer el progreso global de un conjunto de acciones o del plan de comunicaciones en grandes lapsos de 1 ó 2 años.

No obstante este panorama positivo en cuanto a los procesos de evaluación, se observó un común denominador reflejado en respuestas como "*Pues es que como la comunicación es tan visible, si no funciona, se nota (...)*" (6), que evidencia falta de conocimiento de la importancia y de la utilidad de la evaluación al interior de la organización. Se desconoce en cierta forma el impacto de la medición y se da a los sentidos humanos un papel protagónico, ignorando el hecho de que una cosa es lo que se percibe y otra cosa es la realidad.

Los procesos de evaluación y medición constantes y eficaces permiten comparar los resultados *reales* de los procesos productivos con los resultados deseados (Rojas, 2001), así como facilitan la materialización de las percepciones, con el fin de dirigir y controlar efectivamente la organización.

En algunos casos aislados se muestra que no se conocen las formas de aplicar procesos de evaluación. Existe una concepción errónea cuando se piensa que la evaluación es sólo medir a gran escala en medios de comunicación, con encuestas

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 34, (septiembre-diciembre de 2011, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México.

de impacto a clientes, que cuestan mucho dinero: *"El tema de evaluación, la verdad es muy incipiente y muy a la ligera porque medir ciertos medios cuesta muchísimo y no se puede (...) No es porque no queramos, sino porque en ocasiones es dispendioso hacerlo, es costoso y no lo vamos a hacer"* (23).

Pero de acuerdo con Dávila (1993) la evaluación es un proceso que sirve para determinar en qué medida se alcanzaron los objetivos, lo cual proporciona información para tomar decisiones y apreciar los métodos o el valor de una estrategia o una persona. Esto puede hacerse, a través de diferentes métodos aplicables interna y externamente que no siempre tienen que involucrar grandes cantidades de recursos financieros y tácticos.

Así, si una organización está diseñada con base en la planificación estratégica, esto le permitirá establecer los métodos a utilizar y cada cuánto tiempo se va a evaluar dependiendo de su análisis interno y externo. Existen unas organizaciones que establecen los lapsos de evaluación, según sus indicadores y metas, y otras, como las organizaciones públicas, en las que, por lo general, los lapsos evaluativos están establecidos por un rector principal o central (Kast; Rosenzweig, 1985).

Lo anterior implica que, de acuerdo al modelo organizacional, cada compañía tendrá diferentes métodos para fijar los periodos o lapsos de evaluación. Sin embargo, sí es importante definirlos con anterioridad y planearlos de acuerdo a los lineamientos del plan estratégico de comunicaciones, lo cual permitirá sincronizar los sistemas de metas y objetivos con los de medición y evaluación.

### **c) Instrumentos de evaluación del plan**

Teniendo como precedente la importancia de la implementación de procesos de evaluación en la organización, es clave reconocer cuáles son esos medios, a través de los cuales podemos llevar a cabo su ejecución.

Los instrumentos de evaluación son herramientas que permiten desarrollar de forma práctica y completa la medición de determinados procesos. A través de ellos podemos ejecutar una evaluación holística que posibilita, por diversos medios, llegar a resultados tangibles en lo relativo a la aplicación de estrategias, campañas, eficacia y eficiencia de los planes de comunicación, entre otros.

Analizando los resultados, se observa que una de las herramientas más usadas por las empresas para evaluar, son las encuestas. De acuerdo con algunos comunicadores, a través de éstas se pueden realizar análisis de tipo cualitativo y cuantitativo, conocer de forma inmediata el resultado de la aplicación de estrategias y procesos, y evaluar la eficacia de cualquier acción dentro del plan de

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 34, (septiembre-diciembre de 2011, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México.

comunicaciones. Diversos tipos de encuestas son realizados al interior de las compañías: encuesta anual profesional, encuesta para medir el impacto de las campañas, encuesta de conocimiento y percepción, encuesta de clima y cultura, y encuesta de medios.

Esta última se conjuga mejor en lo que se conoce como "monitoreo de medios". Su utilidad se adjudica a la practicidad para encontrar información positiva y otra negativa que, por su impacto, es aprovechada para tomar acciones instantáneas. Un amplio número de organizaciones contratan este servicio, a través de empresas externas que se dedican únicamente a atender esta necesidad de manera especializada y con buenos niveles de profesionalismo reflejados en los resultados.

Aparte de las encuestas, también existen dos herramientas colaterales en importancia como son las entrevistas y grupos focales con personas dentro de la organización. Éstas generan la ventaja de conocer de primera mano y, de forma cualitativa, las falencias y fortalezas que hace más o menos eficaz el plan de comunicaciones, tanto a nivel interno como externo. El desarrollo de grupos focales con *stakeholders* funciona como una herramienta de constante seguimiento para las grandes organizaciones en las que la información se baja "en cascada" a los diferentes grupos de colaboradores.

Igual funciona con el instrumento de las relaciones públicas que permite realizar la misma especie de seguimiento, pero a manera de "termómetro externo". Las empresas lo utilizan con alta efectividad –según los comunicadores– debido a que lo trabajan con *stakeholders* de amplia influencia en la organización y en el sector donde ésta se mueve.

Sin embargo, algunas empresas cuentan con un sistema propio diseñado de acuerdo con sus necesidades, y a partir del cual miden con criterios definidos según las metas, los objetivos y el progreso identificado en los planes:

*"Usamos el CDM (la memoria institucional) que es una manera de medir la cantidad de relaciones y el tipo de relación que tenemos con los diferentes públicos que nos interesan a nosotros, como gremios, universidades, medios de comunicación y gobierno (...)" (6)*

Contrastando las respuestas de los entrevistados asociadas a esta temática, se encuentra que, en varios casos, se prefieren los sistemas de evaluación de desempeño que miden más las competencias personales y enfocan la evaluación a la responsabilidad individual "en cadena" lo cual, se supone, arroja como resultado un engranaje óptimo en todas las áreas y con todos los públicos. Esta es una

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 34, (septiembre-diciembre de 2011, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México.

tendencia que ha ido creciendo en las organizaciones, según lo expresan los mismos comunicadores. Cada persona, dependiendo de sus metas, desarrolla un plan y cumple unos objetivos que cuentan con su propio sistema de evaluación. Así, prácticamente es el individuo el que se hace seguimiento teniendo en cuenta su plan de desarrollo: el jefe directo lo evalúa y de una forma práctica, el que no cumple, recibe refuerzos, estímulos o correctivos, dependiendo del caso.

Pero así como existen procesos formales, cerca de la mitad de la muestra confía, aunque no únicamente, en una especie de "*benchmarking oral*". Los eventos, las reuniones, los foros y el *voz a voz* que se generan alrededor de éstos, aportan a las áreas una retroalimentación informal de la cual extraen rápidamente una evaluación de cualquier tema que se ponga sobre la mesa. De dicha "informalidad relacional" ha surgido un tema interesante de destacar en este punto y es el de las alianzas. Ejemplificando, una de las compañías del sector alimentos (20) aprovechó la investigación de Servicio al Consumidor realizada por una Universidad local, para hacer un análisis profundo sobre percepción de medios y mensajes.

De este modo, las alianzas con centros académicos resultan de vital importancia en el ahorro de costos, el nivel de especialización y el cubrimiento de intereses mutuos. Podríamos en este punto, destacar este elemento como una *best practice* a seguir por grandes organizaciones interesadas en cooperar conjuntamente con centros de estudios o investigación en materias común y compartidas.

De otro lado, como lo manifiesta el encargado de comunicaciones de una de las organizaciones de la muestra (18), ocurre que muchas de las evaluaciones que se hacen al interior de la compañía sólo presentan evidencia de emisión o de entrega, pero no sirven para detectar la efectividad. Ello se debe –de acuerdo con el entrevistado– a lo dispendioso y muchas veces costoso de los procesos que entrañan la medición.

En este punto, vale la pena citar un hecho crucial que toca uno de los entrevistados y es el bajo nivel de importancia que tienen para algunas organizaciones los procesos e instrumentos evaluativos, pues "*muchas veces lo urgente, mata lo importante*" (23) y lo urgente no es medir eficiencia o agrupar los elementos como encuestas, grupos focales y demás en torno a la estrategia: eso puede ser lo importante pero para cerca de un 10% de la muestra, esto no es lo urgente, pues más prioritario es hacer la estrategia antes que medirla.

Por ello, es necesario explicar que los procesos de comunicación estratégica implican un alto grado de interactividad: tareas multidisciplinarias a partir de las que se busque trabajar en situación y proyección.

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 34, (septiembre-diciembre de 2011, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México.

La estrategia es el procesado de la información de inteligencia, que facilita saber dónde estamos y hacia dónde vamos (Scheinsohn, 2009). Para lograr esto, las tareas tácticas y operativas son importantes, pero la organización no se puede quedar en el día a día de lo urgente, sin tener proyecciones estratégicas a futuro. Esto es, en últimas, lo que garantizará la permanencia de la compañía en el tiempo y su posicionamiento en el sector.

Adicional a este punto estratégico, de la misma información suministrada por los entrevistados, se infiere que los instrumentos de evaluación utilizados no siempre corresponden a grandes estudios investigativos que suponen gran cantidad de tiempo y dinero.

Se comprende entonces que es importante ampliar los conocimientos de las áreas de comunicaciones de todas las organizaciones en el tema de instrumentos de evaluación, ya que si bien muchas los aplican, usan por lo general dos o tres que no son siempre los más adecuados para los fines deseados.

#### **d) Tipos de indicadores**

En este aspecto, las respuestas de los entrevistados son disímiles. El sentido de los tipos de indicadores varía de acuerdo a la adaptación propia que hace cada empresa. Usan más los indicadores a nivel externo que interno, ya que se considera que los internos son más estudios de opinión y no asuntos numéricos, cuantitativos. Así, en empresas grandes, se hace un uso más amplio de los estudios de reputación que se enmarcan en herramientas tecnológicas. Éstas permiten medir, paralelamente, diferentes variables como campañas, productos y empresas:

*"Usamos los "Corredores estratégicos" que tienen varios indicadores, se hacen permanentemente e incluyen retroalimentación. Es una herramienta virtual propia" (5).*

Este modelo está basado en la idea de Ocampo (2007) generada a partir de la investigación en torno al control estratégico y mejoramiento continuo. Dichos corredores estratégicos funcionan para esta compañía (5) con indicadores variables que suben o bajan, dependiendo de las acciones tomadas; a través del sistema se describe el indicador y cada persona de las diferentes áreas hará los reportes periódicamente contando con la información allí descifrada.

Otras organizaciones, y en especial las de medios de comunicación, prefieren usar los indicadores flexibles, es decir, aquellos que se adaptan mejor a la dinámica mediática que, según se expresa, no admite unos indicadores fijos, ya que lo que

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 34, (septiembre-diciembre de 2011, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México.

se mide no siempre es lo mismo. Así, los tipos de indicadores varían entre cualitativo y cuantitativo, para medir procesos o para medir campañas.

En el uso de indicadores cualitativos y cuantitativos es importante destacar que un alto porcentaje de compañías respondieron que usan ambos tipos de indicadores, de forma mixta, ya sea por medio de matrices que valoran los dos aspectos, a través del análisis de los números que arroja el modelo de efectividad gerencial, o aplicando procesos conjuntos para obtener las dos variables.

Los comentarios entre cuál es mejor y por qué, están divididos, pues a veces se considera que para obtener resultados tangibles funciona mejor el indicador cuantitativo, mientras que, de otro lado, se expresa que "*las cifras son muy bonitas, pero es importante saber qué significan*" (23). Pero además de mencionar los tipos de indicadores, un pequeño porcentaje de la muestra trajo a colación los criterios de investigación de *Great Place to Work® Institute, Inc.* como un indicador fiable del cual extraen de forma externa resultados sobre su gestión. Esta es una de las empresas de investigación y consultoría gerencial que trabaja a nivel global y que evalúa y determina, mediante la aplicación de diversos parámetros, cuáles son las compañías con los más altos estándares de calidad en todo lo que la palabra encierra: formas de comunicación, canales, servicios, compensación y desarrollo organizacional.

Se observa, de acuerdo con esto, que los indicadores empleados, si bien son de cumplimiento, también lo son de gestión y de resultado. De hecho, varias compañías se enfocan en los de gestión por ser éstos los que directamente evalúan su propio desempeño y el de sus colaboradores. Dos de los entrevistados van más allá considerando los indicadores de gestión traducidos en calidad; por ejemplo, no miden el número de panfletos entregados, sino la aplicación de la información allí contenida. Pese a ello, cerca del 8% de los entrevistados no cuenta con indicadores de ningún tipo y hasta ahora están en proceso de implementación, lo que deja muchos procesos sin la medición pertinente y la evaluación adecuada, para el logro de los objetivos.

## **e) Elaboración, aplicación, análisis e interpretación de indicadores**

La elaboración de los indicadores, así como su aplicación y análisis, es un tema clave que requiere de amplio tacto, para evitar que la interpretación de los mismos sea parcial. En gran parte de las organizaciones, el área de comunicaciones juega un papel preponderante en la planeación y elaboración de los mismos. Por lo general, de acuerdo a los datos de la investigación, comunicaciones propone y el área de control aprueba y audita, o directamente lo hace la dirección administrativa.

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 34, (septiembre-diciembre de 2011, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México.

Pero, ¿cómo elabora el área de comunicaciones esos indicadores? En algunos casos siguen siendo los estándares de *Great Place to Work® Institute, Inc.* los que sirven de base para medir internamente diversos aspectos. Otra de las herramientas es el "Cuadro de Mando Integral", que para los fines gerenciales y empresariales resulta efectivo en términos prácticos, de acuerdo con algunos de los entrevistados.

Para la implementación de la medición cuentan con el apoyo de áreas como Recursos Humanos, Direccionamiento Estratégico y Desarrollo Organizacional. Pero como se expresa en la generalidad de la muestra (más del 80%), la evaluación está siempre a cargo de las cabezas directivas como el vicepresidente, la junta e incluso, el mismo presidente.

Las organizaciones más grandes cuentan con asesoría externa especializada para la elaboración y aplicación de los indicadores, con lo que pretenden ceder la responsabilidad y, por tanto, la imparcialidad, a un tercero que no sea empleado de la compañía. A veces, desde la casa matriz, se diseñan las políticas y los lineamientos para garantizar unidad y equidad. Quienes están más involucrados con el tema prefieren trabajar conjuntamente con entidades como el *Centro Nacional de Consultoría*, sin dejar la responsabilidad únicamente en manos de ellos, involucrando en la planeación a áreas como responsabilidad social.

Casos aislados presentan figuras interesantes que evidencian un progreso destacado:

*"Acá funciona, en cada área estratégica, una figura que se llama Control - Gestión. Es un profesional, Administrador de Empresas por lo general, que es especialista en construcción de indicadores: hace con nosotros las proyecciones de las metas de acuerdo con lo que tenga el plan de trabajo y las valida con el Presidente directamente una vez las ha elaborado con el Director de Comunicaciones, el área fuente y el comunicador ejecutor" (11).*

Pero esto no aplica para todo los casos. Muchas veces, las áreas de comunicaciones prefieren ceder la responsabilidad a personas idóneas que les garantizan una adecuada aplicación de los indicadores; para ellos dedicarse a la parte de interpretación y análisis que consideran les compete más directamente. En cerca de la mitad de los casos, la designación de personas de control, externas a comunicaciones, para la realización de la parte aplicativa de los indicadores, es una política de la organización o la casa matriz.

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 34, (septiembre-diciembre de 2011, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México.

Finalmente, para los aspectos relacionados con los indicadores personales de desempeño, interviene el jefe directo en la evaluación y medición y la interpretación se hace conjuntamente con el colaborador.

## **f) Frecuencia de revisión y actualización del plan**

La frecuencia de actualización del plan de comunicaciones juega un papel importante en la evaluación y medición de los procesos al interior de la compañía. Una debida revisión permite hacer los ajustes necesarios, para garantizar la eficacia de todas las acciones y satisfacer el desarrollo de la dinámica organizacional y del sector.

La periodicidad más común trabajada en la actualidad es la anual. La mayoría de las compañías (75%) lo hace de acuerdo con los cambios estructurales del sector en todos los aspectos que le atañen. Adicionalmente, más de la mitad de dichas empresas (cerca de un 60%), además de hacer la evaluación anual, realiza ajustes bimensuales, trimestrales o semestrales.

Quienes están fuera de dicho grupo prefieren realizar algunas evaluaciones más seguidas: cada 3, 4 ó 6 meses, o más prolongadas: cada 2 años o 4 años con revisiones anuales.

En una de las organizaciones de la muestra ocurre que no pueden dejar procesos largos en la frecuencia de revisión, debido a que la dinámica del sector les obliga a hacerlo casi de forma semanal, o menos, dependiendo de las circunstancias:

*"...no hay una periodicidad específica; depende de las circunstancias. Entonces cada mes nos sentamos, estamos muy pendientes de la revisión de los planes, manejamos muchas variables y muchos factores inciden en la gran cantidad de temas que manejamos" (18).*

Igual ocurre con las empresas que manejan revisiones individuales: a pesar de que cuentan con una periodicidad específica o definida –de un año, por lo general– tienen que realizar seguimientos parciales cada 10 ó 15 días con los colaboradores y equipos para verificar el cumplimiento de las metas y de los resultados a corto plazo que indiscutiblemente generarán un impacto en las revisiones a mediano y largo plazo.

Así, la periodicidad y muchos de los temas anteriores parecen ser tratados de forma individual, por cada una de las organizaciones que definen sus lineamientos, de acuerdo a la dinámica propia o del sector. Pero a pesar de la validez de este sistema, es importante tener en cuenta cada uno de los aspectos y parámetros

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 34, (septiembre-diciembre de 2011, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México.

determinados para la periodicidad, las herramientas y, en general, toda la forma y fondo de los procesos de investigación, evaluación y medición.

Darle el *status* correspondiente al deber ser de sistemas como el de seguimiento, hace de la comunicación estratégica un proceso ordenado y efectivo, no sólo en lo relativo a la medición, sino también en lo que corresponde a todos los aspectos organizacionales al interior de la compañía; lo cual se reflejará, claramente, en el sector, ciudad, nicho y sociedad donde opere la organización.

#### **4. Conclusiones**

Gran parte de las organizaciones empresariales no dan la importancia necesaria al tema de la medición y evaluación de procesos en comunicación. Esta es una materia en la que hasta ahora están incursionando, por lo que su desarrollo es aún incipiente. Asimismo, muchos de los comunicadores no conocen del tema en profundidad, por tanto, se dan interpretaciones erróneas de las herramientas y procesos para medir y evaluar determinado aspecto relacionado con la comunicación.

El desconocimiento de las herramientas de medición y evaluación en comunicación ha llevado a la falsa percepción de que dichos procesos son costosos e inútiles. Hace falta, sin embargo, una capacitación al interior de las organizaciones para lograr que el seguimiento, la investigación y la evaluación sean vistos como procesos que dan valor y aumentan la eficacia de la aplicación de cualquier estrategia.

La implementación de los indicadores de gestión en comunicación, aunque ha sido poca, ha arrojado resultados útiles para las compañías que los utilizan, lo que las insta a seguir desarrollando el tema, involucrar más personal en este aspecto y dedicar más tiempo y recursos a su aplicación.

Además de esto, es importante hacer énfasis en que se comprenda cuán ligados están dichos aspectos a la cultura organizacional y, por tanto, a todo lo que se hace al interior de la compañía: a cada uno de los procesos, las personas, las áreas etc. Se desconoce que esto se refleja en la actividad productiva de cualquier compañía, en su objeto comercial, financiero y organizacional.

En lugar de verse la medición como una forma de represión, debe asumirse como un trampolín hacia la autonomía y autodesarrollo responsable no sólo de los individuos, sino de la compañía.

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 34, (septiembre-diciembre de 2011, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México.

Algunas de las organizaciones creen que medir es costoso y dispendioso, y por eso evaden este tipo de actividades. El control no es tenido en cuenta como una actividad necesaria, sino como un extra, por lo que no se ve que en realidad, si se hace de forma efectiva, puede aportar al ahorro de tiempo, recursos y trabajo. Todo lo que se hace dentro de la empresa puede optimizarse, a través de la implementación de los procesos adecuados de control, lo cual garantiza menores márgenes de error y mayor éxito en cada estrategia. Aquí es clave aclarar que cuando se dice que la medición debe ser un aspecto central y transversal en la organización, no se infiere que todo deba ser medido. Ocampo (2007) expresa:

"...para conseguir resultados que sean realmente relevantes dentro de la gestión de comunicaciones, se deben seleccionar muy bien aquellas variables y atributos que nos permiten lograr un diagnóstico claro".

Se mide lo más importante, lo que represente valor y constituya un punto de partida para acciones próximas. Por ello, la medición se convierte en un proceso crítico que considera los temas cruciales de la compañía y se hace indispensable en la gestión. Como dice Rojas (2001),

"Formular el futuro y alinear toda la organización hacia el cumplimiento de su misión y el logro de su visión no tiene ningún sentido si no se tiene un sistema de medición que nos permita saber si vamos en el rumbo correcto. La medición es un componente crítico de cualquier sistema de gestión" (22).

Lo anterior se observa, a partir de la investigación, en casos de grandes empresas que tienen diseñado un sistema gigantesco de seguimiento, que les proporciona insumos para mejorar la relación con sus públicos y adecuar de manera constante las estrategias, los mensajes y los medios, hacer campañas publicitarias exitosas y lanzamientos de producto impecables, entre muchas otras actividades (5).

Una buena parte del éxito de las culturas empresariales de los países emergentes del Sudeste asiático se ha fundamentado en una actitud de mejora constante, a través de la autoevaluación, de autoperfeccionamiento y de cultura de la calidad (Reinoso y Uribe, 2009). Medir, controlar, investigar y evaluar son aspectos que se configuran, a través de lo que conocemos como calidad. Es ésta la que permite a una empresa crecer y competir en cualquier mercado. La calidad se logra *comparando, midiendo, evaluando* y por tanto, mejorando y optimizando cada proceso de la organización. Lo que se mide se administra y esto permite mejorar (Serna, 2001)

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 34, (septiembre-diciembre de 2011, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México.

Es importante anotar que los hallazgos de este proyecto investigativo deben ser aplicables en el terreno específico de la comunicación.

## **5. Lista de referencias**

BELTRÁN, J. (1998) Indicadores de Gestión. 2 Ed. 3R Editores. Bogotá.

BENASINNI, M. (2001) Introducción a la investigación de mercados: un enfoque para América Latina. Pearson Education. Latinoamérica.

BOTERO, S., RODRÍGUEZ, C. 2008. Estrategias e indicadores de comunicación como parte fundamental en la implementación de un sistema de gestión de la calidad en las empresas colombianas, según los preceptos del Icontec Colombia. Tesis de pregrado Facultad de comunicación social y periodismo. Universidad de la Sabana. Chía, Colombia,

DÁVILA, C. (1993) Teorías organizacionales y administración: un enfoque crítico. Bogotá: Mc Graw Hill.

ESCORSA, P., PASOLA, J. (2004) Tecnología e innovación en la empresa. Ediciones UPC.

FLEITMAN, J. (2007) Evaluación integral para implantar modelos de calidad. Editorial PAX México.

GAN, F., y TRIGINÉ, J. (2006) Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de personas en las organizaciones. Bogotá: Editorial Díaz de Santos.

GRUNIG, J. (2006) Research in Public Relations: Current Status and New Directions. En: Anàlisi, 34, pp. 49-65.

GRUNIG, J. (2008) Conceptualizing Quantitative Research in Public Relations. En: Van Ruler, B; Vercic, A. T & Vercic, D. J. (eds.) Public relations metrics: Research and evaluation, Routhledge, New York.

KAST, F., y ROSENZWEIG, J. (1985) Administración en las organizaciones, enfoque se sistemas y de contingencias. Cuarta edición. Editorial Mc Graw Hill. México D.F.

LÓPEZ, A., VALCARSE, M. Y BARBANCHO, M. (2000) Indicadores cuantitativos y cualitativos para la evaluación de la actividad investigadora. ¿Complementarios, contradictorios, excluyentes?. Cuadernos IRC.

LUSTHAUS, C. (2002) Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño. Banco Interamericano de Desarrollo. IDRC.

"Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 34, (septiembre-diciembre de 2011, Colombia), acceso: [<http://revistavirtual.ucn.edu.co/>], ISSN 0124-5821 - Indexada Publindex-Colciencias (B), Latindex, EBSCO Information Services, Redalyc, Dialnet, DOAJ, Actualidad Iberoamericana, Índice de Revistas de Educación Superior e Investigación Educativa (IRESIE) de la Universidad Autónoma de México.

OCAMPO VILLEGAS, M. (2007) Control Estratégico y Mejoramiento Continuo. Capítulo VI del libro Comunicación Empresarial: El Plan Estratégico. ECOE, Universidad de La Sabana.

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

REINOSO LASTRA, J. F., URIBE MACÍAS, M. E. (2009) Los indicadores de gestión y su relación con la cultura organizacional. Universidad del Tolima. Grupo Eco. Ibagué.

ROJAS BERNAL, C. J. (2001) Empresas competitivas –cómo lograrlas-. RAM Ediciones Digitales. Bogotá.

SALGUEIRO, A. (2001) Indicadores de gestión y cuadro de mando. Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid.

SCHEINSOHN, D. (2009) Comunicación estratégica. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires.

SENN, J. (1990) Análisis y Diseño de Sistema de Información. Mc Graw Hill.

SERNA GÓMEZ, H. (2001) Índices de gestión. Universidad de los Andes. Bogotá. Colombia.