

Los indicadores de medida en la Comunicación Organizacional



C.S.
Ángela Preciado Hoyos
Carlos Alejandro Hincapié Noreña
María Victoria Pabón Montealegre

Resumen

El diseño y uso de indicadores de medida en los programas de Comunicación que se desarrollan en las organizaciones empieza a despertar interés en la actualidad, debido a que si bien se reconoce que la Comunicación aporta valor al capital de imagen y reputación de las entidades, es preciso determinar en qué grado dicho aporte se hace efectivo. En el presente artículo se hace un acercamiento al estudio de los indicadores de gestión en la Comunicación organizacional. Para ello se analiza, en primer lugar, la necesidad de contar con elementos que den cuenta del impacto que tienen los programas de Comunicación en las entidades. Posteriormente, se examina el concepto de indicador, desde la perspectiva de la gestión organizacional en general, de la que se abstraen elementos útiles para comprender el papel que cumplen los indicadores en los procesos de Comunicación organizacional. El artículo concluye con la presentación de una serie de cuestiones que se consideran esenciales en el diseño de un programa orientado a establecer mecanismos de medición en este campo, desde lo académico y lo profesional.

Palabras clave: Medición, Comunicación organizacional, indicadores de gestión.

1. Introducción

El tiempo presente ha sido catalogado como sociedad de la información. En ella, el desarrollo tecnológico ha incrementado el intercambio de mensajes, lo que ha llevado al surgimiento de nuevos medios y, paradójicamente, a una reducción de las mediaciones. Esta situación ha afectado al mercado de los medios tradicionales, de carácter masivo, y ha acrecentado el desarrollo de estrategias de Comunicación basadas en medios alternativos, ha permitido que la gestión de contenidos esté al alcance de muchas más personas y que la producción de soportes de Comunicación tenga lugar en entidades de todo tipo, las cuales se comunican directamente con sus públicos sin tener que pasar por el filtro de los medios de Comunicación (Russell, 1991).

Estos cambios se manifiestan en el incremento notable que se viene registrando en la creación de áreas de Comunicación de las organizaciones (Clutterbuck & James, 1996). De la misma manera, cada vez aumenta más el gasto en temas asociados con la función. Un caso concreto es el del *lobby*, práctica tradicional de relaciones públicas. Se calcula que en Bruselas existen

alrededor de 15.000 personas que se dedican a esta actividad en nombre de organizaciones que buscan ser tenidas en cuenta en las decisiones que se toman en el Parlamento Europeo (McGrath, 2006). En el ámbito nacional, y en lo que respecta a la inversión publicitaria realizada por los diferentes sectores económicos colombianos, las cifras ascendieron a más de 7 billones de pesos en 2007, que se distribuyeron entre medios tradicionales y no tradicionales (Ibope Colombia, 2007).

A la par que crece la inversión en comunicaciones por parte de las organizaciones y se abren opciones laborales para quienes se forman en estas áreas de estudio, aumenta la exigencia de que los profesionales dominen procesos que les permitan ejercer adecuadamente su papel como mediadores entre las organizaciones y sus públicos de interés y como gestores de la identidad y la imagen de las entidades para las que trabajan. Tales requerimientos se hacen evidentes en el entorno inmediato, en el que se impone la implementación de modelos organizacionales que, como es el caso de los sistemas de gestión de calidad, están conduciendo a las organizaciones a ordenar y documentar procesos, de manera que puedan aportarse explicaciones sustentadas acerca de las razones que impiden o facilitan alcanzar los niveles esperados de calidad, y ello para todas las áreas de la organización.

La función comunicativa no puede aislarse de tales exigencias. Por eso, más que padecer estos procesos, los comunicadores deben liderarlos, una labor que no siempre es sencilla, si se tienen en cuenta las conclusiones de varios estudios, según los cuales, tiende a ser poca la investigación que ha existido sobre la efectividad y utilidad real que llegan a tener las acciones de Comunicación en las organizaciones (Broom & Center, 1983; Monsalve, 2008, Grunig, 2008). Un argumento que se ha llegado a sostener y que tiende a alejar a los comunicadores del ejercicio de medir sus realizaciones, defiende que la profesión está más cercana a la de los artistas que a la de gerentes o administradores (Ehling, 1982). Otros como Nosnik (1993) explican que la ausencia de este tipo de prácticas se debe a que la Comunicación no ha encontrado todavía un lenguaje común para expresar la contribución que puede ofrecer a la competitividad de las organizaciones.

A lo anterior se suma que no ha logrado demostrarse la participación real de algunas estrategias de Comunicación en los resultados financieros de la organización (Sánchez, 1998). Como consecuencia, ocurre que

aunque las áreas dedicadas a estas actividades suelen contar con presupuesto, éste no siempre se adjudica en razón de una utilidad que haya sido demostrada, o desde evidencias sobre el aporte que hacen a los objetivos de la organización.

Implementar estrategias sin hacer seguimiento del impacto que éstas pueden alcanzar es una práctica que da parte de razón a quienes consideran la Comunicación organizacional como una dimensión accesoria o como un centro de costos, sobre la que se ignora el peso que puede tener en el logro de propósitos corporativos (Sánchez, 1998; Bel Mallén, 2004).

Aunque es indiscutible el valor social de la Comunicación organizacional, hasta ahora persiste gran confusión cuando se trata de determinar el beneficio de este tipo de procesos y acciones. Si bien es cierto que los programas de Comunicación tienen un significado que trasciende las razones económicas, ello no exime al profesional del área de verificar los efectos de la tarea que realiza, es decir, de concretar si éstos surten algún efecto y la manera en la que sirven a los públicos y a los intereses organizacionales y sociales (Ehling, 1992).

En esta senda, ha predominado durante años una visión operativa de la Comunicación en las organizaciones, en detrimento de una dimensión estratégica, ejercida y evaluada según parámetros de gestión asentados en necesidades actuales. Dicha situación puede corroborarse si se observan los informes de gestión de comunicadores y departamentos de Comunicación. En ellos, habitualmente, se incorporan de manera detallada las acciones y realizaciones de un periodo determinado, como son la elaboración de boletines de prensa, la producción de medios de Comunicación internos, la organización y realización de eventos, la generación de contenidos para los diferentes medios, las actualizaciones de la página Web o de la Intranet, al igual que las acciones de *free press*, entre otras.

En esta perspectiva, la labor del comunicador está centrada en el hacer, no en el lograr. La gran diferencia entre una orientación y otra radica en que los esfuerzos enfocados únicamente en lo operativo no responden a unos objetivos y metas claras que apoyen el logro de los propósitos organizacionales. No armoniza la Comunicación con la estrategia global de la organización; por tanto, se trata de acciones, de tipo rutinario o coyuntural, descoordinadas, sin una dirección clara, razones por las que se dificultan los procesos de medición, evaluación y, en general, los que son propios de una gestión adecuada.

Desde el punto de vista estratégico la Comunicación es un proceso que se integra a la mentalidad de la organización y que se considera en el momento de tomar decisiones de tipo corporativo, aspecto que abre la posibilidad para medir y evaluar su desarrollo, en consonancia con los objetivos y metas trazados en los planes globales de cada entidad.

Para efectuar este tipo de mediciones se utilizan métodos y técnicas de investigación, especialmente para la recolección, sistematización e interpretación de la información, y los datos se presentan en forma de indicadores de gestión, que se definen como expresiones cuantitativas útiles para verificar el comportamiento de factores y variables en el tiempo y que dan cuenta del logro de objetivos y metas (Hernández, 2007).

2. Gestión organizacional e indicadores de gestión

Un indicador se constituye en un punto de referencia útil para determinar el grado en el que se cumplen o dejan de cumplirse las previsiones hechas en los planes. Si bien se expresa en forma de número o medida, es el resultado de poner en relación elementos que vinculan los esfuerzos que se aplican, en términos de recursos, procedimientos o estrategias, con los resultados que se obtienen. Dado que cada proceso demanda la aplicación de unos recursos específicos, se requiere diseñar indicadores ajustados a los aspectos puntuales que intervienen en su resultado. De ahí que, cuando se habla de crear indicadores, se incluyen las operaciones que deben aplicarse para obtener datos sobre el ejercicio de unas acciones específicas, actividad que involucra la evaluación y el análisis de aspectos cualitativos, trasladados a variables que sean factibles de medición.

El indicador de una acción, ya sea que tenga un resultado de tipo material o intangible, se explica de forma numérica, dado que el número se toma como el valor que representa el comportamiento de una variable y que permite hacer comparaciones en el tiempo, relativas al modo como ésta se transforma.

En relación con el diseño de indicadores Salgueiro (2001) hace una serie de recomendaciones. Una de ellas apunta a la necesidad de construirlos para hacer seguimiento de aspectos que sean significativos y que permitan recoger información representativa, pues no toda la información que surge en las organi-

zaciones da cuenta del grado en el que se alcanzan los objetivos. Destaca que es necesario disponer fácilmente de la información a partir de la cual se van a crear los indicadores, y que quienes tengan la responsabilidad de aplicarlos sepan interpretar el carácter o el significado de los datos obtenidos. En este sentido, aconseja que quien los aplique, sea la misma persona que los diseñe, pues por lo general es quien mejor conoce el proceso sobre el que se hace el seguimiento.

Además de las variables o elementos que intervienen en el éxito de la gestión de un área específica, el indicador toma, para su construcción, una serie de componentes que le sirven de soporte o fundamento: un nombre, una forma de calcularlo, la expresión de un valor en unidades que varían de acuerdo con los factores que se relacionan en él y un modo de documentar la información, de manera que se especifiquen con precisión los factores que han sido relacionados para hallar el valor del indicador. El valor numérico que se toma como punto de referencia surge de los objetivos y metas que se formulan en los planes de gestión o en estrategias específicas de intervención, los cuales dan cuenta del grado en que se están alcanzando. Es decir, cuando se diseñan los planes y estrategias, se asignan expresiones cuantificables a las metas, para poder hacerlas verificables.

De acuerdo con Beltrán (1998), los aspectos que deben tenerse en cuenta en el diseño de un indicador son los siguientes:

- a. Atributo: Rasgo cualitativo que se desprende de la meta. Para ejemplificar, los siguientes pueden ser atributos cualitativos de la imagen de una organización: innovación, compromiso, transparencia, trayectoria, honestidad, actitud de servicio o conciencia ambiental (Ocampo, 2006, p. 149).
- b. Escala: Corresponde a las unidades de medida en la que se especifica la meta.
- c. Estado: Es el valor actual de la escala, el punto de partida o valor actual del indicador y sobre el cual van a establecerse comparaciones en el futuro.
- d. Umbral: Es el valor de la escala que se desea alcanzar o mantener.
- e. Horizonte: Hace referencia al período en el que se espera alcanzar el umbral.
- f. Fecha de iniciación: Cuando se inicia el horizonte.

g. Fecha de terminación: Corresponde a la finalización del lapso programado para el logro de la meta.

h. Responsable: Persona que tendrá a su cargo la ejecución de la estrategia o el logro de la meta.

Para completar el diseño de la medición se deben precisar cuáles van a ser las fuentes de obtención de los datos, la frecuencia con que va a aplicarse la medición, el modo como va a presentarse la información, así como la asignación de responsabilidades frente a los procesos de recolección, tabulación y análisis de cada indicador.

En cuanto al valor que los indicadores pueden llegar a alcanzar, Beltrán (1998) introduce el concepto "rango de gestión", que define como el espacio comprendido entre los valores máximo y mínimo. El rango se utiliza en vista de que una variable no se comporta siempre de la misma manera, por lo que se hace necesario adjudicar valores que ayuden a establecer qué tan cerca, por encima o por debajo, se está o se ha estado, de alcanzar una meta. Beltrán (1998) también recomienda trabajar con valores básicos de referencia en la construcción de cada indicador, entre ellos los siguientes: 1) mínimo, 2) aceptable, 3) satisfactorio, 4) sobresaliente, 5) máximo, y 6) de alarma, para los casos en los que el proceso está a punto de romperse o fracasar.

Los indicadores se utilizan con el propósito de mejorar y sólo se puede optimizar aquello que es susceptible de verificación (Salgueiro, 2001). Los aspectos que deben mantenerse bajo control para obtener los resultados del proceso que se quiere adelantar reciben el nombre de "factores críticos de éxito" (Beltrán, 1998; Hernández, 2007). Estos permiten identificar la naturaleza de las variables y atributos y determinar el impacto de la gestión dentro de un contexto global de la organización (Ocampo, 2006). Algunos de estos factores generales, señalados en la literatura de gestión, son: efectividad, eficacia, eficiencia, productividad y adaptabilidad.

La eficiencia es entendida como el grado de aprovechamiento de los recursos disponibles en el funcionamiento de la organización y en la prestación de un servicio. La eficacia tiene que ver con el cumplimiento de los objetivos, de manera que se satisfagan las necesidades de los clientes y demás partes interesadas (Beltrán 1998; Hernández, 2007). La efectividad consiste en lograr los objetivos cuando se aplica el

mejor método y el más económico y, finalmente, para conseguir la productividad, se requiere el logro de la eficacia y la eficiencia simultáneamente (Beltrán, 1998). Harrington (1997) introduce el factor adaptabilidad, que mide la capacidad de la organización para satisfacer las cambiantes necesidades y expectativas de sus clientes, y la flexibilidad para ajustarse a las condiciones del entorno.

Hernández (2007) señala que la presencia de cada uno de los factores críticos de éxito tiene lugar en un momento preciso de ejecución de los procesos organizacionales, y añade a la eficiencia y a la eficacia, el criterio del impacto. Es así como la eficiencia es susceptible de ser medida, principalmente, en un primer momento del proceso productivo, de cara a la utilización que se hace de los recursos, sean éstos insumos, máquinas, equipos, tiempo, inversiones de capital o trabajo de personas. La eficacia, por su parte, relaciona más de cerca atributos como calidad, oportunidad, amabilidad o confiabilidad, y los indicadores que miden el impacto dan cuenta de coberturas alcanzadas y niveles de participación en programas, es decir, se manifiestan en las etapas finales de los procesos.

Una vez ha sido diseñado el sistema de indicadores y se ha decidido la manera como éste deberá implementarse, se requiere probarlo y ajustarlo varias veces, pues experiencias previas han demostrado que la precisión no se consigue inmediatamente y que es probable que tengan que modificarse los rangos establecidos, las fuentes de información seleccionadas y la manera de tomar y presentar la información (Beltrán, 1998).

Después de superar este proceso de puesta a prueba de los indicadores construidos, el sistema se estandariza, se formaliza y se pone en común, pero siempre teniendo presente que éste se encuentre sometido a un proceso de mejora continua, de manera que puedan hacerse los ajustes que se deriven del monitoreo del propio sistema y del de su entorno.

A los elementos formales que constituyen un indicador deben integrarse las condiciones específicas y las particularidades organizativas que permiten que un proceso pueda gestionarse. En tal sentido, y para ejemplificar, el concepto de *amabilidad* no siempre tiene el mismo significado entre

las diferentes personas o grupos que integran una organización. No todos tienen la misma percepción ni comparten las mismas expectativas al respecto, pues no necesariamente es un factor clave en el éxito de todas las áreas. Algunos pueden relacionarla con la atención al público, el servicio al cliente, o el trato respetuoso entre compañeros, y entre éstos y sus jefes en el lugar de trabajo, por lo que es apenas lógico que sea definida, gestionada y evaluada según los parámetros y atributos que perciben y valoran los públicos objeto de dicha amabilidad y no sólo las áreas de organización.

Al respecto de variables que se cuantifican a partir de percepciones, Serna (2001) propone una serie de categorías para hacer seguimiento y medición de éstas en entidades de servicios financieros. De acuerdo con el autor, el proceso de evaluación de la calidad del servicio utiliza dos variables fundamentales para analizar la atención por parte de los funcionarios: la amabilidad y la eficiencia.

El autor define los siguientes aspectos como atributos de la variable *amabilidad*: saludo atento del funcionario, sonrisa en el saludo, saludo de mano, indicación del nombre del funcionario, disposición para ayudar al cliente, disposición del tiempo necesario para la atención, interés por comprender el planteamiento del cliente, concentración en la atención (evita distraerse o realizar otras acciones, como conversar con compañeros o contestar el teléfono), disposición para proporcionar comodidad al cliente: ofrecimiento de una silla, de algo para tomar y planteamiento de diferentes alternativas de solución.

En la construcción de un indicador sobre la amabilidad, cada uno de estos atributos recibe una ponderación específica según la importancia relativa que representan individualmente, y ello, dentro de una muestra representativa de clientes. De igual forma se debe construir un instrumento de medición para cada atributo, el cual puede ser cuantitativo (escalas numéricas, calificaciones, frecuencias) o cualitativo (escalas de cualidades o apreciaciones, opciones dicotómicas sí o no, o presencia/ausencia).

La fineza del tamiz con que se mide una variable permite más certeza y apropiación de conocimiento sobre



el desarrollo de las actividades y procesos de la organización, y se convierte en una herramienta de gestión ágil y precisa. Es muy diferente la calidad de la información que se obtiene al indagar entre los clientes sobre la calidad de un servicio cuando se les pide valorar en una escala de 1 a 5, o con escalas cualitativas que van desde "muy satisfecho" hasta "nada satisfecho", que si se realiza una inspección profunda, de una sola vez, de la totalidad de los atributos que constituyen las variables que son clave en el éxito de la organización.

En el eventual caso de presentarse bajo nivel de satisfacción con un servicio, o que se encuentre que ha disminuido la calidad percibida en la atención al cliente, la organización deberá realizar investigaciones puntuales y desagregar los componentes y variables de un proceso, proyecto o actividad. En estos casos enfrentará la imposibilidad de valorar con certeza el comportamiento de una variable en el tiempo, por no disponer de mediciones históricas, o por no haber diseñado indicadores que contemplen las unidades de medida, los valores inicial y final, el valor que se desea alcanzar o mantener, el horizonte y los tiempos programados para el logro de las metas.

En contraste, las organizaciones que cuentan con sistemas de medición centrados en sus procesos, actividades y variables críticas, en los que se prevén escalas y tiempos de inicio y finalización de la realización de las mediciones, disponen de criterios sustentados para analizar el comportamiento de una situación y tomar correctivos puntuales y precisos en las variables o atributos que presentan problemas o no conformidad. En el ejemplo de la amabilidad se podrá identificar de manera precisa cuáles rasgos de amabilidad están fallando en la atención al cliente y que deterioran la calidad del servicio, real y percibido. En este caso, el sistema de mediciones operará efectivamente como una herramienta de gestión, indispensable para el seguimiento de los planes y para la toma de decisiones.

La fineza de las mediciones y evaluaciones depende, igualmente, de la concepción que se tenga de la importancia de la evaluación en la ejecución del plan estratégico, del margen de maniobra que cada organización implementa en el desarrollo de su gestión y de las políticas de calidad y mejora que se comprometa a asumir.

Con una orientación como esta, se busca generar un sistema de medición en cascada, dentro del cual se establecen indicadores de medición en todos los

niveles del plan: estratégico, táctico y operativo¹. En este sistema, conocido como medición en cascada, se trazan objetivos y metas y se definen variables que se descomponen en atributos, los que a su vez son medidos y evaluados según procedimientos idóneos de observación y verificación.

La medición de los procesos organizacionales es un campo que aún tiene mucho horizonte de desarrollo, por múltiples razones, entre ellas, que no se acaban de establecer acuerdos generales en torno de las que puedan ser más precisas y útiles (Salgueiro, 2001). Las que representan mayor dificultad son las que relacionan aspectos inmateriales, como es el caso de la Comunicación organizacional, proceso cuyo éxito o fracaso puede determinarse desde la cuantificación de categorías que vinculan percepciones, expresiones y manifestaciones que tienen lugar en contextos organizacionales específicos.

3. Algunos acercamientos a la medición de la Comunicación organizacional

Existe una producción investigativa y académica importante, relativa al diseño y aplicación de indicadores en el ámbito de la gestión y dirección de empresas. Si bien no resulta ser muy significativa cuando se compara con el estudio de otras áreas de la administración, ésta se ha constituido, en muchos casos, en el punto de partida desde el cual se desarrollan indicadores en el campo de la Comunicación (López, 2006).

Aunque aplicar el modelo de diseño de indicadores de la administración a la gestión de áreas específicas de la organización puede justificarse desde el argumento de que en la gestión de las entidades, vistas como sistemas, los procedimientos cobijan, a su vez, la gestión de las áreas o subsistemas (Rodríguez, 1995), es preciso diseñar modelos que vinculen, desde su creación, lo específico de la gestión de cada área, lo que le es propio y distintivo.

Al hacer un acercamiento a la literatura que relaciona el diseño y aplicación de indicadores de medición en el campo de la Comunicación organizacional, se

1 Esta denominación de cascada la propone Serna (2001), quien utiliza indicadores de gestión en toda la secuencia y niveles de planeación estratégica: indicadores de nivel corporativo, de unidades estratégicas de negocio, de áreas de negocio, de equipos y de puestos de trabajo.

encuentra que son escasos los trabajos consolidados, libros o artículos que trabajen el tema con la amplitud, el detalle y la profundidad que éste requiere.

De acuerdo con Gruning (2008) el interés por medir y evaluar las acciones de Comunicación institucional y de relaciones públicas desarrolladas en las organizaciones se manifiesta por primera vez en los años setenta en Estados Unidos. Éstas se han intensificado en los últimos diez años, a partir de la publicación de algunos artículos sobre el tema en revistas científicas y la realización de congresos a los que han asistido profesionales, consultores, académicos e investigadores, convocados en torno de la necesidad de fijar estándares mínimos de medición de la efectividad de este tipo de acciones.

En 1997 un grupo de investigadores del área presentó un estudio sobre el estado del arte de la medición de las acciones de Relaciones Públicas, y desde entonces tanto empresas de Relaciones Públicas como investigadores han desarrollado herramientas para medir y evaluar programas de Comunicación organizacional (Grunig, 2008).

Durante varios años la investigación se ha desarrollado de manera fragmentada, pues existen estudios y reportes de trabajos que se acercan a la temática desde conceptos como "efectividad de la Comunicación" (Grunig, Gruning y Ehling, 1992); modelos de análisis y medición de fenómenos concretos como la identidad o la imagen corporativa (Sanz de la Tajada, 1996; Van Riel, 1997; Villafañe, 1999) y otros trabajos que, aunque abordan el tema de forma explícita, no ofrecen mayores justificaciones o respuestas concretas frente a la conveniencia que tendría desarrollar sistemas de medición de los diferentes procesos comunicacionales que tienen lugar en las organizaciones, pues se agotan en datos de producción de medios y concurrencia de personas a eventos (Saldarriaga y Tobón, 2000; Ángel y Castro, 2001).

En sus estudios sobre los resultados que tiene la aplicación de programas de Relaciones Públicas, Gruning, Gruning y Ehling (1992) demostraron que la Comunicación ayuda para que las organizaciones sean más efectivas, cuando construyen relaciones con públicos estratégicos, los cuales pueden reducir o incrementar la habilidad de una entidad para alcanzar sus objetivos. Argumentan que en esta discusión debe tenerse

en cuenta el concepto de interdependencia, ya que las organizaciones deben adaptarse y cooperar con otros grupos o interactuar con ellos. Cuando obtienen autonomía y libertad, alcanzan más fácilmente su misión que si tienen malas relaciones.

La revisión de estudios o modelos que tienen o han tenido como propósito la evaluación de las acciones de Comunicación organizacional, conducen al encuentro de las auditorías de Comunicación. La finalidad de éstas consiste en evaluar programas de Comunicación o Relaciones entre la organización y públicos concretos, a partir de lo cual se generan intervenciones correctivas o preventivas (Garrido, 2004). Aunque guardan una relación más cercana con la metodología propia del diagnóstico organizacional, también puede afirmarse que son afines a los propósitos que orientan el diseño de indicadores, no sólo porque su finalidad consiste en evaluar y corregir el rumbo de las acciones de Comunicación, sino porque también pueden combinar metodologías cualitativas y cuantitativas.



Entre los métodos y formas de seguimiento y auditoría de la Comunicación organizacional que han trascendido el tiempo y las fronteras figuran los trabajos de Villafañe (1999, 2004), de auditoría de la imagen, gracias a

los cuales es posible diagnosticar el tipo de Comunicación y la calidad de ésta en el intercambio de mensajes que se da entre empleados, entre éstos y sus supervisores, entre los departamentos de la organización, entre la organización y sus públicos de interés; al igual que el impacto de las intranets, la notabilidad y notoriedad de las organizaciones en el conjunto social, y los niveles de aceptación que tienen las marcas corporativas. Van Riel (1997), propone, por su parte, métodos prácticos de medición de la imagen y la identidad corporativa, mediante el uso de sistema de listas de impacto, en las que se presentan a las audiencias una serie de factores de calidad relacionados con las organizaciones, los cuales son evaluados entre 0 y 10.

Estas escalas de medida, al igual que los porcentajes de preferencia, figuran entre las metodologías cuantitativas más utilizadas para evaluar programas de Comunicación organizacional. En esta línea se destacan el índice de cooperación y conflicto de los públicos organizacionales, propuesto por Ehling (1992) y el modelo desarrollado por los españoles

Quijano y Romeo (2006), orientado a determinar la calidad del sistema de Comunicación interna en la organización.

En el plano del trabajo aplicado, la empresa colombiana Táctica y estrategia ha desarrollado un programa útil en la medición y el monitoreo de programas de Comunicación organizacional. Este sistema, llamado *Metrika* se centra en tres tipos de indicadores: a) estratégicos, que se subdividen, a su vez, en cognitivos, afectivos y conductuales; b) tácticos, que abarcan medios controlados y medios no controlados; y c) operativos, que comprenden procedimientos y recursos (Caicedo, 2006).

4. Hacia la construcción de una propuesta

El reto de diseñar sistemas de indicadores que permitan hacer seguimiento de las acciones de Comunicación que ayuden a generar una cultura de la evaluación, el seguimiento y la mejora de los programas de Comunicación en el medio y largo plazo, surgen cuestionamientos de diversa índole, algunos de los cuales han sido mencionados en este artículo.

Entre ellos, el más significativo tiene que ver con el hecho de que los indicadores se apoyan en procesos de investigación y desde diversos puntos de vista los profesionales de la Comunicación están lejos de ejercer una profesión basada en la investigación. Como defiende Grunig (2006), la medición en sí misma carece de valor si no está precedida por una conceptualización; la habilidad para crear indicadores está supeditada a la capacidad de pensar lógicamente y sistemáticamente acerca de los conceptos, variables y mediciones, y las relaciones que existen entre todos estos aspectos y regularmente los profesionales de la Comunicación organizacional no se detienen a pensar en lo que hacen; no se toman el tiempo necesario para pensar qué es lo que hay que medir, por qué medir unos aspectos y no otros, o cómo pueden utilizarse los resultados de esas mediciones para que la función de Comunicación tenga resulta-



dos que repercutan en la totalidad de la organización.

Como se infiere de estas reflexiones, el diseño de un sistema de medición de programas de Comunicación organizacional no se fundamenta únicamente en la construcción de indicadores, sino que relaciona otros aspectos que tienen un alcance mayor. A continuación, se exponen algunas cuestiones que se consideran esenciales en el diseño de un programa orientado a establecer mecanismos de medición en este campo, desde lo académico y lo profesional.

a. Niveles de actuación de la Comunicación

En el diseño de un sistema de medición de la Comunicación organizacional se precisa considerar el modo en que ciertos elementos de la organización intervienen en las relaciones que se dan entre personas, pues la correcta gestión de la Comunicación no depende exclusivamente de estrategias y acciones comunicativas. De la misma

manera, la Comunicación afecta otras variables o aspectos de la organización, como sería el caso del clima, que recibe influencia de los espacios de interacción y Comunicación informal, los mecanismos de participación, los flujos de información y la existencia de canales de Comunicación ascendente que permitan la retroalimentación, entre otros aspectos. Dado que la Comunicación es transversal a todas las áreas de la organización, los indicadores que se construyan para los procesos del área deben abarcar diferentes funciones y variables organizativas, en las cuales la Comunicación puede actuar como centro del proceso, como factor crítico o como función de apoyo.

b. La definición y estandarización de procesos de Comunicación

En la construcción de indicadores de gestión en el ámbito de la Comunicación organizacional, es preciso tener claridad sobre la manera en que ésta se organiza como función y como proceso lo que, en consecuencia, permitiría tener certeza sobre los elementos que se integran en la planificación de las estrategias y acciones y determinar, con mayor

acierto, los resultados que pueden esperarse del área y de las estrategias que aplica.

Esta condición requeriría hacer un levantamiento y caracterización de los procesos de Comunicación presentes en las organizaciones, condición que implica identificar, sistematizar y documentar los diferentes pasos que se siguen en la elaboración de un producto, en la prestación de un servicio o en el desarrollo de las funciones. El orden de estos pasos facilita la estandarización y medición de los resultados obtenidos, al igual que la comparación entre resultados en un plano temporal; se establecen prioridades y se provee un contexto para iniciar y mantener planes de mejora continua que permitan alcanzar los objetivos establecidos bajo parámetros como eficacia y eficiencia². La lógica de esta consideración apunta a que en la normalización de procesos es factible unificar criterios de medición, como señala la filosofía sobre la que se erigen los sistemas de gestión de calidad. Para validar o rechazar una hipótesis como ésta habría que examinar los perfiles de Comunicación y las funciones que se otorgan al área y a sus profesionales, dado que la manera como se organiza la función puede afectar, positiva o negativamente, los resultados obtenidos (Dozier, 1992).

c. El papel orientador de la planificación

En el presente texto se ha señalado con insistencia que para medir el impacto de la Comunicación se precisa tener claridad sobre el punto de partida y llegada del proceso o la acción que será objeto de evaluación o análisis. Dentro de los procesos organizacionales, la planificación se constituye en función que permite definir lo que se quiere hacer, hacia dónde llegar, así como las estrategias mediante las cuales se espera alcanzar los objetivos propuestos. Es un insumo imprescindible dentro del diseño de indicadores, si se tiene en cuenta que el análisis y evaluación de un plan o proyecto de Comunicación requieren cotejarse a la luz de un propósito, de la obtención de un objetivo o finalidad, y es la etapa de planificación de las acciones el momento en el que estos aspectos deben quedar delimitados. En concordancia con ello, los indicadores que se utilicen para medir la gestión han de estar en diálogo directo con los objetivos y metas del plan

2 El enfoque basado en procesos representa una manera de trabajar más ágil, pues se centra en aquellas acciones que agregan valor a los productos y servicios e introduce la gestión horizontal, que permite romper las barreras que puedan existir entre variadas unidades funcionales, al igual que unificar los enfoques hacia las metas principales de la organización (ISO, 2004).

de comunicaciones, por lo que se hace necesario el diseño y validación de indicadores ajustados a los objetivos y metas planteados en el proyecto.

Respecto de la importancia del proceso de planificación y su impacto en el logro de las metas organizacionales, cabe citar a Grunig (2006), cuando afirma que las organizaciones efectivas son capaces de alcanzar sus objetivos porque eligen metas que son valoradas por sus públicos internos y externos y también porque gestionan con acierto los programas que son diseñados para alcanzar esos objetivos.

d. La complementariedad entre expresiones cualitativas y cuantitativas

Los objetivos del plan de comunicaciones deben estar correctamente expresados en metas que los caractericen, de forma que sean medibles en términos cualitativos y cuantitativos, ya que ambas perspectivas ofrecen información complementaria. Así, mientras la perspectiva cualitativa ofrece gran variedad de información sobre las características que describen y explican las variables objeto de estudio de la Comunicación, mayor claridad y precisión para interpretar los contornos de las variables, su interacción e interdependencia; la perspectiva cuantitativa permite medir las variables según múltiples tipos de operaciones y escalas numéricas, en las que se resaltan los valores en función de cantidad, calidad, costos y tiempo; asimismo, establecer metas y parámetros explícitos y medibles que facilitan las comparaciones y proyecciones.

e. La relación con los públicos como variable

Como se ha señalado, el procedimiento para construir indicadores contempla la definición clara y precisa de las variables comprometidas en los objetivos y metas. En el caso de la Comunicación, estas variables pueden vincular aspectos relacionados con los flujos de información, los vectores de Comunicación (descendente, ascendente, horizontal y transversal) y las relaciones con públicos clave. Este último aspecto resulta fundamental para quienes consideran conveniente centrar el plan de comunicaciones en los públicos organizacionales, y los indicadores, en las relaciones que se mantienen con ellos, al igual que en la calidad de dichas relaciones. En este sentido, si la Comunicación es función orientada a tender puentes y construir relaciones entre la organización y sus públicos, y si es un hecho que los públicos son importantes por su capacidad para evaluar y controlar las actuaciones de las organizaciones, sean empre-

sariales o no, es posible afirmar, con López (2006), que "la unidad de cuenta máxima de la Comunicación en la organización es la relación" (p. 20) y que, por consiguiente, es una variable de peso en el desarrollo de un sistema de medición y seguimiento de las acciones de Comunicación organizacional.

Conclusiones

En el presente artículo se ha presentado una visión sobre los indicadores de medición de los procesos de gestión y se estudiado el desarrollo que éstos han tenido en programas de Comunicación organizacional.

En términos generales y a partir de la literatura analizada, se concluye que es un aspecto sobre el cual quedan estudios pendientes y aportes por hacer, pues no existe acuerdo en torno de los modelos desarrollados. El avance que han tenido los estudiosos de la Comunicación organizacional en el tema es incipiente y aunque sorprende darse cuenta de que queda mucho por analizar y definir desde la globalidad de los estudios administrativos, este último hecho, en sí mismo, ofrece una explicación acerca del escaso desarrollo alcanzado en la esfera de la Comunicación institucional y las Relaciones Públicas.

Uno de los grandes impedimentos que se señala para desarrollar con acierto modelos de medición es la falta de una tradición investigadora entre quienes se dedican a la práctica profesional de la Comunicación en las organizaciones. Este señalamiento guarda relación con otro que se hace dentro del artículo, según el cual prima la dimensión operativa sobre la estratégica, lo que se traduce en que se trabaje sin pensar, en que si se mide, se haga sin conceptualizar en torno de las mediciones. El dominio de los conceptos implicaría, entonces, el dominio de los procesos, lo que, se presume, facilitaría el diseño de programas de medición basados en una identificación y definición adecuada de categorías y variables.

Para dar respuesta a este aspecto crítico de definir las dimensiones susceptibles de medición se ha vislumbrado un camino, que consiste en la necesidad de hacer un levantamiento de procesos a partir de las funciones que cumplen las áreas y los profesionales de Comunicación en las organizaciones, para tener un punto de partida sobre el cual evaluar los resultados alcanzados, y se ha propuesto considerar, dentro de las variables susceptibles de medición, las relaciones

que se mantienen con los públicos estratégicos, que intervienen en la permanencia de la organización.

Además de estos elementos que se señalan, los estudios futuros sobre el tema deberán orientarse hacia el desarrollo de modelos que busquen la integración de las funciones del área, para que ésta funcione como sistema, sin descuidar los distintos niveles de intervención de los procesos de Comunicación como dependencia y como función de apoyo de otros procesos organizacionales.

Bibliografía

- Ángel, N. E. y Castro, V. E. (2001) *Indicadores de gestión para Comunicación corporativa. Una propuesta dirigida a las universidades privadas de Medellín en proceso de Acreditación*. Trabajo de grado inédito, Universidad de Medellín, Facultad de Comunicación y Relaciones Corporativas.
- Bel Mallén, J. I. (2004) *Comunicar para crear valor: La dirección de Comunicación en las organizaciones*, Eunsa, Pamplona.
- Beltrán, M. (1998) *Indicadores de gestión: Herramientas para lograr la competitividad*, 3R Editores, Bogotá.
- Broom, G. M. & Center, A. H. (1983) Evaluation research. En: *Public Relations Quarterly*, 28 (3), 2-3.
- Caicedo, G. (2006). Indicadores de gestión en Comunicación estratégica. En: *VI Foro interamericano de relaciones públicas*, septiembre, Guayaquil.
- Clutterbuck, D. & James, D. (1996) Internal communication: Beliefs and practice in the organization. En: *Journal of Communication Management*, 1 (3), pp. 249-255.
- Dozier, D. M. (1992) The organizational roles of communications and public relations practitioners. En: Grunig, J. E. (ed.) *Excellence in public relations and communication management*, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 327-393.
- Ehling, W. P. (1992) Estimating the value of public relations and communication to an organization. En: Grunig, J. E. (ed.) *Excellence in public relations and communication management*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, pp. 617-638.
- Garrido, F. (2004) Auditorías de Comunicación. En: Losada, J. C. *Gestión de la Comunicación en las organizaciones*, Ariel, Barcelona, pp. 73-100.
- Gutiérrez, E. (2006) *Comunicación institucional financiera*, Eunsa, Pamplona.
- Grunig, J. E. (1983) Basic research provides knowledge that makes evaluation possible. En: *Public Relations Quarterly*, 28 (3), 28-32.
- Grunig, J. E. (1992) *Excellence in public relations and communication management*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale.

- Grunig, J. E. (2006) Research in public relations: Current status and new directions. En: *Análisis*, 34, pp. 49-65.
- Grunig, J. E. (2008) Conceptualizing quantitative research in public relations. En: Van Ruler, B, Vercic, A. T. y Vercic, D. *Public relations metrics: research and analysis*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, pp. 88- 118.
- Grunig, J. E. Grunig, L. y Ehling, W. P. (1992) What is an effective organization? En: Grunig, J. E. (ed.) *Excellence in public relations and communication management*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, pp. 65-90.
- Edvinsson, L. y Malone, M. (1999) *El capital intelectual: Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*; Gestión 2000, Barcelona.
- Harrington, J. (1997) *Administración total del mejoramiento continuo*, McGraw Hill, Bogotá.
- Hernández, D. (2007) *Indicadores de gestión: conocimiento y uso en los procesos organizacionales*. Universidad de Antioquia, Medellín. s.f.
- Ibope Colombia (2007) *Resumen de inversión general en publicidad: Enero a diciembre de 2007*. Consultado en: www.ibope.com.co/ibope/resumen.htm, el 18 de enero de 2008.
- ISO (2004) Orientación sobre el concepto y uso del enfoque basado en procesos para los sistemas de gestión. Documento ISO/TC 176/SC 2/N 544R2 [En línea] Disponible en www.icontec.org.co [Consulta: 12 de marzo: 2008].
- López, D. (2006) Humanizar la Comunicación, la mejor apuesta de la organización. En: Guzmán de Reyes, A. et al. *Comunicación empresarial: Plan estratégico como herramienta gerencial*, Ecoe Ediciones- Universidad de La Sabana, Bogotá.
- McGrath, C. (2006) The ideal lobbyist. En: *Journal of Communication Management*, 10 (1), pp. 67-79.
- Monsalve, M. F. (2008) *Propuesta de indicadores de efectividad e impacto de Comunicación organizacional en el desarrollo del sistema de gestión de la calidad del Canal Regional Teleantioquia*. Trabajo de grado inédito Especialización en Gerencia de la Comunicación Organizacional, Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín.
- Nosnik, A. (1993) Comunicación organizacional y cambio (entrevista con Abraham Nosnik y José Luis Torres). En: *Competitividad Internacional*. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Año 1, No. 4.
- Ocampo, C. (2006) Control estratégico y mejoramiento continuo de la Comunicación organizacional. En: Guzmán de Reyes, A. y otros, *Comunicación empresarial: Plan estratégico como herramienta gerencial*, Ecoe Ediciones-Universidad de La Sabana, Bogotá, pp. 145-173.
- Quijano, S. y Romeo, M. (2006) La calidad del sistema formal de Comunicación interna. En: Quijano, S (ed.) *Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones: El ASH (Auditoría del Sistema Humano)*. Icaria Editorial, Barcelona, 1ª ed.
- Rodríguez, D. (1995) *Gestión organizacional: Elementos para su estudio*, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago.
- Russell W. (1991) *El futuro de la audiencia masiva*. Fondo de Cultura Económica, México.
- Saldarriaga, C. M. y Puerta, D. M. (2000) *Indicadores de gestión comunicacionales: una herramienta para el mejoramiento continuo del talento Humano en la organización*. Trabajo de grado inédito para optar al título de Comunicador Social - Periodista, Universidad Pontificia Bolivariana, Facultad de Comunicación Social.
- Salgueiro, A. (2001) *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Díaz de Santos, Madrid.
- Sánchez, S. (1998) La visión estratégica del comunicador organizacional. En: Rebeil, A. y Ruiz Sandoval, C. (Coord.). *El poder de la Comunicación en las organizaciones*, Plaza y Valdés, México.
- Sanz de la Tajada, L. (1996) *Auditoría de la imagen de empresa: métodos y técnicas de estudio de la imagen*, Síntesis, Madrid.
- Serna, H. (2001) *Índices de gestión*, 3R, Bogotá.
- Van Riel, Cess. B. M. (1997) *Comunicación corporativa*, Prentice Hall, Bogotá.
- Villafañe, J. (1999) *La gestión profesional de la imagen corporativa*, Pirámide, Madrid.
- Villafañe, J. (2004) *La buena reputación: claves del valor intangible de las empresas*, Pirámide, Madrid.