

# **CONOCIMIENTO, USO Y SEGUIMIENTO DE LAS HERRAMIENTAS DE PLANEACIÓN Y MEDICIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL ENTRE COMUNICADORES VINCULADOS A EMPRESAS DE CINCO SECTORES ECONÓMICOS EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN\***

---

Knowledge, Use and Performance of the Organizational  
Communication Planning and Measurement Tools Among  
Communicators Working at Companies of Five Economic Sectors  
in Medellín, Colombia

## **Elizabeth Berrío Bedoya**

Comunicadora Social de la Universidad de Antioquia, experiencia en proyectos de investigación en comunicación.

elizabeth.berriob@gmail.com

Correspondencia: Carrera 81B #7A-49 Apto 948- Loma de los Bernal,  
Medellín

## **Karen Ramírez Jaramillo**

Comunicadora Social de la Universidad de Antioquia con énfasis en Comunicación Organizacional y experiencia en investigación cualitativa y cuantitativa de la comunicación.

karenrj106@gmail.com

Correspondencia: Carrera 38 # 39 Sur 16 Apto 301 Envigado

## **Mariana Ocampo Arroyave**

Comunicadora con énfasis en investigación cualitativa y cuantitativa en la línea de conocimiento Comunicación Organizacional.

ocampoam@yahoo.com

Correspondencia: Calle 77CC # 84-19 Apto 402 Robledo, Medellín

---

\* Artículo producto de la Monografía de Pregrado para optar por el título de Comunicadoras. Grado de conocimiento, uso y seguimiento de las herramientas de planeación y medición de la comunicación organizacional entre comunicadores vinculados a empresas de cinco sectores económicos en la ciudad de Medellín, Universidad de Antioquia, Junio de 2010.

**David Hernández García**

Doctor en Psicología de las Organizaciones y del Trabajo. Universidad de Barcelona. España. 2008. Máster en Dirección de Empresas. Escuela de Administración de Empresas. Barcelona. España 2000. Comunicador Social. Universidad Pontificia Bolivariana. Medellín. Colombia. 1998. En la actualidad se desempeña como docente, consultor e investigador universitario.

davidh@udea.edu.co

Correspondencia: Facultad de Comunicaciones - Universidad de Antioquia - Ciudad Universitaria, Bloque 12 -111. Calle 70 No. 52-21 – Medellín, Colombia

## RESUMEN

La comunicación organizacional ha adoptado y adaptado herramientas de la administración a su quehacer, como los planes estratégicos e indicadores de comunicación; herramientas de planeación y medición que operan bajo el modelo funcionalista de comunicación, ya que contribuyen a formalizar y normalizar los elementos de la gestión comunicativa: objetivos, estrategias, receptores, mensajes, canales, responsables, indicadores, entre otros; pues es mediante la formulación y aplicación de dichas herramientas que se proyecta y mide el aporte de las acciones comunicativas al logro de los objetivos estratégicos de la organización.

El presente artículo da cuenta de los resultados del proceso investigativo que buscaba determinar el grado de conocimiento, uso y seguimiento de las herramientas de planeación y medición de la comunicación organizacional por parte de comunicadores vinculados a empresas grandes<sup>1</sup> de la ciudad de Medellín pertenecientes a los sectores económicos de servicios, alimentos y bebidas, comercial, cultural y educativo. Concluyendo así, que las herramientas de planeación de la comunicación organizacional, en comparación con las herramientas de medición, son más conocidas, usadas y a las que, los comunicadores participantes en la investigación, les realizan más procesos de seguimiento.

**Palabras clave:** Comunicación organizacional, planeación de la comunicación organizacional, medición de la comunicación organizacional, indicadores de comunicación, planes estratégicos de comunicación.

## ABSTRACT

The organizational communication has adopted and adapted management tools to its field such as strategic planning and communication indicators; planning and measurement tools which operate under the communication functionalist model since that they contribute to the normalization and formalization of the communication management elements: objectives, strategies, receivers, messages, channels, responsible officers indicators, among others; it is throughout the formulation and application of these tools that the contribution of the communication actions to the achievement of the organization strategic objectives are measured and projected.

The following paper illustrates the results obtained in the research process aimed at determining the degree of knowledge, use and follow up of the organizational communication planning and measurement tools among communicators working at big companies belonging to the services, food and beverages, commercial, cultural or educational sectors in Medellin, Colombia. The conclusion reached is that the planning tools for the organizational communication, compared to the measurement tools, are far more known, used, and which are subject, by the communicators involved in this research, to more follow up processes.

**Key words:** Organizational Communication, Organizational Communication Planning, Organizational Communication Measurement, Communication Indicators, Strategic Communication Plans.

*Recibido: 20 de enero del 2011*

*Aprobado: 28 de enero de 2011*

## INTRODUCCIÓN

*“Así como la empresa es el producto de su gerencia; la organización empresarial y su gerencia pueden ser concebidas como producto de la acción transformadora de la comunicación”*  
(Rojas-Vera et al, 1999, p. 57).

*“La organización vive a partir de la comunicación. La comunicación se convierte en expresión de la organización”* (Rojas-Vera et al, 1999, p.57).

La comunicación ha sido la herramienta básica de desarrollo en todos los ámbitos inherentes a la vida humana. Uno de estos campos está representado por las organizaciones, las que “durante las últimas décadas, especialmente, han hecho de la comunicación su herramienta más fuerte para funcionar íntegramente” (Benavides, 2007, p.197).

Se infiere entonces, que la comunicación y las organizaciones han estado entrelazadas desde los primeros intentos por administrar las empresas. Así, desde el surgimiento de la comunicación organizacional como disciplina “(1960 aproximadamente) hasta hoy, ha sufrido los cambios pertinentes a los desarrollos de los modelos de gestión corporativa” (Aguilera y Camacho, 2008, p.31), y a su vez las teorías de la administración han utilizado un modelo específico de comunicación que ha caracterizado su intervención en las organizaciones. Dicha relación ha reforzado la idea de la existencia de la comunicación organizacional como disciplina y como fenómeno presente en la vida de las organizaciones y ha implicado un cambio de percepción sobre ésta, al pasar de lo operativo e instrumental a lo estratégico, a la par que se construía un marco conceptual que sirviera de soporte a la práctica que hasta ese momento se había realizado empíricamente.

Ahora al retomar, la comunicación organizacional como disciplina, se resalta el hecho de que es un campo de estudio altamente teórico pero poco aplicado con relación a la teoría existente, por lo que se presume, no posee herramientas propias para operar y gestionar, razón por la que ha adoptado y adaptado herramientas de otras áreas como la administración para mejorar su gestión. Como lo afirma el Centro de Investigaciones de la Comunicación Corporativa Organizacional (CICCO) de la Universidad de La Sabana de Bogotá, en su libro ‘Comunicación Empresarial’: “el estudio de la comunicación en las organizaciones se ha realizado desde diferentes posturas y disciplinas sociales. La administración de empresas ha hecho sus principales aportes de la mano de la psicología social y la sociología” (CICCO et al, 2007, p. 25).

De igual manera, el consultor mexicano en comunicación y miembro de la Asociación Mexicana de Comunicadores (AMCO), Juan Guillermo Pérez Castillo afirma que: “de ahí que tomemos prestadas las representaciones administrativas, vigentes tanto en círculos académicos como empresariales, sometiendo el proceso trascendente y estratégico de la comunicación a perspectivas e intereses limitantes” (Pérez, 2000, p.95).

Entre las herramientas que la comunicación organizacional ha adoptado de la gerencia se encuentran: la planeación, con los planes estratégicos, tácticos y operativos; y la medición, con la formulación de indicadores, la realización de estudios y auditorías, entre otras. En este sentido, lo que es propio de esta disciplina, aunque en algunos ámbitos también compartidos, son sus objetos de estudio –tales como comunicación interna y externa, motivación, relaciones con los públicos, clima, cultura, imagen e identidad organizacional, entre otros- no sus herramientas.

De acuerdo con algunos de los resultados de la investigación ‘Incidencia del Comunicador Social en las organizaciones’ adelantada por la Universidad Autónoma de Occidente (Cali) en 2006, se infiere que hasta ahora los programas de Comunicación Social, Relaciones Públicas, Comunicación Corporativa, Comunicaciones y afines, se centran más en impartir conocimientos en los planos operativo que en el estratégico: “al hacer una lectura general de los contenidos programáticos (...) hay conocimientos exigidos por el mercado laboral que la academia debe fortalecer como gestión estratégica de proyectos, presupuestos, mercadeo, manejo de indicadores y el conocimiento del contexto sociocultural (...)” (García, et al., 2006, p. 121).

Ésta es una falencia que desde la academia se podría suplir para poder estar a la par con las exigencias de innovación, creatividad, competitividad y proyección en materia de gerencia de las comunicaciones que demandan las organizaciones de hoy; tal como lo señala el Magíster norteamericano en Periodismo y miembro de *Public Relations Society of America (PRSA)*, Wilcox, Dennis L. y otros (2001):

(...) los directores generales [de las organizaciones] quieren tener directivos de comunicación estratégica. Sin embargo, un gran número de directivos de relaciones públicas, muchos con formación de periodistas, escogen papeles técnicos porque carecen de una base de conocimiento en investigación, análisis del entorno, resolución de problemas y dirección de estrategias de comunicación globales (p. 107).

De esta manera, la pertinencia social de la investigación de la que da cuenta este artículo radicaba en que, a partir de generar la inquietud en los comunicadores acerca de las formas en cómo están aplicando su conocimiento, se pueda desde lo académico aportar elementos a la estructuración de los contenidos que se ofrecen en los programas académicos de esta disciplina y que permitan enfatizar en temas como la planeación y la medición de la comunicación, los cuales se convierten en ejes de la formación de los comunicadores. Y desde el ámbito laboral, motivar la mejora de la gestión de la comunicación en las organizaciones, mediante la utilización de herramientas definidas de planeación y medición de la gestión de la comunicación, respaldadas por un marco conceptual.

Además, apoyándose en los teóricos estadounidenses de la comunicación organizacional Frederic Jablin, Linda Putnam, Karlene Roberts y Lyman Porter, autores del libro guía de esta disciplina: ‘*Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective*’, señalamos que la

sistematización de dichos elementos de planeación y medición de la comunicación en las organizaciones, aportará a la sistematización de la investigación en este campo, pretendiendo contribuir a la memoria y a la validación del conocimiento y del estudio de la gestión de la comunicación en las organizaciones: *“we posit that only by comprehending and synthesizing organizational communication research conducted from a variety of theoretical perspectives (...), can we hope to increase the explanatory power of current theories and generate new ones”*<sup>2</sup> (Krone, Jablin y Putman, 1987, p. 19).

## METODOLOGÍA Y MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Durante el proceso investigativo, las organizaciones fueron abordadas desde el Enfoque Sistémico, desde el cual son vistas como engranajes constituidas por partes que funcionan entre sí, en las que prevalecen los preceptos de eficacia, eficiencia y efectividad, entendidos; respectivamente, como el cumplimiento de los objetivos propuestos; el buen uso del tiempo y de los recursos disponibles para lograr los objetivos; y la relación entre objetivos logrados, tiempo y recursos utilizados, y resultados obtenidos.

Dentro de las organizaciones se dan procesos de comunicación que implican la aplicación de herramientas de planeación y medición de la gestión comunicativa, las cuales constituyeron el objeto de estudio. Estas herramientas se enmarcan dentro de la Teoría Funcionalista de la Comunicación, inscrita dentro del paradigma positivista, ya que sirven, por una parte, para determinar los elementos de la gestión de la comunicación en las organizaciones; y por otra, para monitorear, a partir de indicadores y mecanismos de verificación, dichos componentes, con el fin de medir su aporte al logro de los objetivos estratégicos de la organización.

Según el sociólogo americano Robert Merton<sup>3</sup>, el funcionalismo “puede analizar todo objeto estandarizado, es decir, que suponga actividades reiterativas y normativizadas desde emociones culturalmente establecidas hasta procesos sociales” (Alsina, 2001, p.186). Lo anterior, justificado en que una de las maneras metodológicas de abordar el problema investigativo, se basó en encontrar las funcionalidades de las herramientas de planeación y medición de la comunicación, además de caracterizarlas y contextualizarlas, con miras a describir sus elementos comunes en la práctica de la comunicación organizacional.

El método utilizado para realizar la investigación fue el cualitativo, pues “apunta a la comprensión de la realidad como resultado de un proceso histórico de construcción a partir de las lógicas de sus protagonistas, con una óptica interna y rescatando su diversidad y particularidad” (Galeano, 2004, p.18). Se aplicaron técnicas como la entrevista semi-estructurada y el diario de campo, propias de este método.

La realización de la investigación de la que da cuenta este artículo, entonces, estuvo compuesta por tres etapas: revisión bibliográfica, trabajo de campo y análisis de datos. La primera etapa, consistió en una revisión bibliográfica acerca de los conceptos de planeación y medición desde la gerencia moderna y desde la comunicación organizacional. Además, de rastrear información sobre cómo las organizaciones han asumido la aplicación de dichas técnicas, específicamente en estudios realizados en la ciudad de Medellín.

En la segunda etapa, se realizó un muestreo categórico que consistió en seleccionar organizaciones de cinco sectores económicos que, según la Superintendencia de Sociedades de Colombia, estuvieran clasificadas como empresas grandes, y cuya gestión de la comunicación fuera nacional o regional. Al cruzar estas variables, dio como resultado dos empresas por cada sector: servicios, comercial, alimentos y bebidas, cultural, salud y educativo.

Es así, que la muestra se definió a partir de la existencia o no de departamentos de comunicación en empresas de la ciudad de Medellín y la disponibilidad que el responsable de la comunicación tuviera para participar en la investigación. Con dichos responsables de comunicación se aplicó un protocolo de entrevista semi-estructurada, que constó de doce preguntas base, las cuales buscaron dar respuesta al objetivo general, y se concentraron en el grado de conocimiento, uso y seguimiento de las herramientas de planeación y medición de la comunicación, por lo que se recurrió a su clasificación en los grados alto, medio y bajo según lo indicado por cada entrevistado<sup>4</sup>; además, se realizaron preguntas complementarias que surgían a partir de la conversación.

Y la tercera fase, se desarrolló a partir de la información recolectada mediante las entrevistas, las apreciaciones de las investigadoras recogidas en el diario de campo, y las evidencias de las herramientas de planeación y medición de la comunicación suministradas por los comunicadores participantes, a la luz del marco conceptual elaborado y de los objetivos de la investigación.

Para esta etapa se utilizaron dos técnicas de categorización: categorización temática o conceptual, y categorización por conceptos referenciales, pues estas técnicas permiten “visualizar la emergencia de estructuras, lógicas, significados, patrones y casos atípicos ‘implícitos’ en el material recopilado, en los documentos, entrevistas, grabaciones, notas de campo (...)” (Galeano, 2004, p. 38).

La categorización temática o conceptual consistió en elaborar una tabla, la cual se denominó ‘Tabla temática’, en la que se ubicaron las respuestas de los entrevistados por categorías de conocimiento, uso y seguimiento de cada una de las herramientas de planeación y medición de la comunicación organizacional referenciadas, clasificándolas en los grados de alto, medio y bajo, según el grado de aproximación de las respuestas con los conceptos desarrollados en el marco

teórico y con los que emergieron a lo largo del proceso investigativo; además, de incluir la argumentación de la respuesta dada por los comunicadores en el grado elegido, con el fin de tener una visión global y sistemática de la información recolectada, identificar elementos comunes y plantear conclusiones.

La categorización por conceptos referenciales requirió de la transcripción textual de las diez entrevistas realizadas a los responsables de comunicación de las organizaciones visitadas, pues la transcripción es una “herramienta fundamental para pasar del discurso oral al escrito y para clasificar y tematizar la información obtenida a través de la grabación” (Galeano, 2004, p.37).

Luego, se extrajeron los términos que emergieron para identificar categorías y subcategorías que estuvieran relacionadas con el marco conceptual y que tuvieran repeticiones en las entrevistas realizadas. Esta técnica permitió ampliar los aspectos comunes, relacionar los diferentes puntos de vista de los comunicadores y explicar las conclusiones obtenidas mediante la ‘Tabla temática’ construida.

## **RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

En los siguientes apartes se abordan los hallazgos encontrados acerca del grado de conocimiento, uso y seguimiento a las herramientas de planeación y medición de la comunicación organizacional entre los comunicadores entrevistados, con base en los resultados producto de la sistematización de la información recolectada y a la luz de la teoría abordada.

### **GRADO DE CONOCIMIENTO ENTRE LOS COMUNICADORES PARTICIPANTES**

Los diez comunicadores entrevistados son egresados de la Universidad Pontificia Bolivariana, la Universidad de Medellín, la Universidad de Antioquia y la Fundación Universitaria Luis Amigó. En cuanto a los pregrados elegidos por los comunicadores objeto de estudio, encontramos que predomina el pregrado en Comunicación Social-Periodismo y el pregrado en Comunicación y Relaciones Corporativas, cursados entre los años de 1985 y 2009, por lo que la variación en los pénsumes y la actualización frente a nuevas herramientas aplicadas a los estudios de Comunicación son elementos que pesan a la hora de determinar el grado de conocimiento que tienen los comunicadores sobre herramientas de planeación y medición de la comunicación.

Como lo afirma la comunicadora (egresada en 1985) de la empresa del sector educativo, en donde la comunicación se maneja a escala regional: “la

comunicación como se está concibiendo ahora no estaba dentro de los pensum que a nosotros nos tocaron, mira, yo creo que estoy siendo muy laxa, no porque mi universidad fuera mala, (...) pero es que los planes de comunicación y los planes de medios, una cosa es lo que a uno le dicen en la universidad, otra cosa es cuando usted se enfrenta [a la realidad laboral] (...)”<sup>5</sup>

Los cursos relacionados con la planeación y la medición de la comunicación que los diez comunicadores recibieron en el pregrado fueron, en la mayoría de los casos, relaciones públicas, comunicación organizacional, administración y planeación. En cuanto a la intensidad horaria y la conveniencia de dicha intensidad, con miras a proporcionarle al estudiante de comunicación fundamentos para planear y medir la comunicación, se encontró que los contenidos y cursos en los que se explicaban las herramientas de planeación y medición de la comunicación se dictaban, en algunos casos, en el último o los dos últimos semestres del pregrado, con una intensidad de cuatro horas semanales, por lo que algunos entrevistados afirmaron que no fueron suficientes para construir un conocimiento que permitiera enfrentarse al mundo laboral con los elementos teóricos necesarios. Como lo afirmó el comunicador de la empresa del sector educativo con gestión de la comunicación a escala nacional: “hoy ya se le ha sumado mucho, en su momento fueron insuficientes, pero era porque cuando estaba, a mediados de la década del noventa apenas estaba picando un bicho en forma de la planificación estratégica, indicadores de gestión, el concepto de gestión en la comunicación porque hablábamos, seguíamos hablando de comunicación organizacional y ahí metíamos todo (...)”<sup>6</sup>

En la misma línea, los comunicadores reconocieron que hay temas que no son tratados con profundidad en los programas académicos y que para la gestión de la comunicación en las organizaciones es necesario que se fortalezcan y que se reconozcan como temas en los que los comunicadores pueden y deben incidir, refiriéndose principalmente a elementos estratégicos como la planeación y el direccionamiento de la organización.

Es así, que la mayoría de los comunicadores entrevistados sostuvieron que los elementos teóricos recibidos en su trayectoria académica dan las bases para la aplicación de herramientas de planeación y medición de la comunicación organizacional, pero no son suficientes para competir en el ámbito laboral ni para satisfacer las necesidades de comunicación que surgen con la adaptación a las organizaciones, con las responsabilidades que implica su trabajo en ellas y los requerimientos específicos de comunicación que tiene la empresa por pertenecer a un determinado sector económico, es decir, en la academia “dan las pautas, pero de ahí en adelante, tienes que leer, tienes que asistir a seminarios de actualización, tienes que asistir a diplomados, tienes que leer el periódico, hasta a veces en tertulias con tus compañeras (...)”<sup>7</sup>

En lo concerniente a la relación teoría-práctica en cuanto al conocimiento y a la preparación para implementar herramientas de planeación y medición de la comunicación organizacional, los comunicadores resaltaron la estrecha relación entre lo que saben por lo que estudiaron en la academia y lo que han aprendido empíricamente. La experiencia se configura, entonces, como un factor categórico a la hora de determinar el grado de preparación que tienen frente a la aplicación de herramientas de planeación y medición de la comunicación organizacional. La mayoría de los comunicadores reconocieron la experiencia como el principal factor para expresar lo preparados que se sienten frente a las herramientas mencionadas.

### **Conocimiento de las herramientas de planeación de la comunicación organizacional**

El grado de conocimiento de los comunicadores entrevistados frente a los planes de comunicación fue, en su mayoría alto, teniendo en cuenta que todos los que lo calificaron de esta manera egresaron de la Universidad de Medellín y de la Universidad Pontificia Bolivariana, y admitieron conocerlo por sus estudios de pregrado. Además, reconocen que el enfoque de su pregrado fue el que dio las bases para conocer y, posteriormente, implementar herramientas de planeación de la comunicación, como lo afirma la comunicadora de la empresa del sector servicios en la cual la comunicación se maneja a escala nacional: “yo creo que todo mi pregrado estuvo orientado a la planeación, digamos diseño, planeación, ejecución de planes de comunicación, de estrategias, de direccionamiento estratégico, de entender las organizaciones, entonces digamos que desde el pregrado fue muy alto, porque todo el enfoque en la carrera fue ese.”<sup>8</sup>

Referente al grado de conocimiento de planes de medios, la mitad de los comunicadores entrevistados lo calificaron como alto, y expresaron que este tipo de planes fueron estudiados en el pregrado. Los comunicadores que lo determinaron en grado alto pertenecen a la Fundación Universitaria Luis Amigó, a la Universidad de Medellín y a la Universidad Pontificia Bolivariana. Por su parte, el grado de conocimiento sobre el plan de relaciones públicas y el plan de acción fue alto, por estar incluido en el pregrado, para los comunicadores de la Universidad de Antioquia y Universidad de Medellín.

Ahora, hablando del grado de preparación para la implementación de las herramientas de planeación de la comunicación, se encontró que la gran mayoría de los comunicadores entrevistados se sienten preparados en grado alto para implementar planes de comunicación y planes de medios. Este grado alto se basa en la realización de estudios adicionales, en el autoestudio, en el *benchmarking* y en la actualización impulsada por iniciativa propia del comunicador, como

lo explica la comunicadora de la empresa del sector educativo en la cual la comunicación se maneja a escala regional: “Yo te diría que alto pero es porque me ha tocado estudiar mucho, o sea, ahí me toca hacer una diferenciación, porque, créeme que si no se cualifica uno, pues no estaríamos aquí, yo tengo 15 años aquí, alta pero por lo que te digo, por auto-regulación y porque me he capacitado y porque he consultado, y porque hago benchmarking, porque leo, porque bajo información de internet, pero si no, olvídate”<sup>9</sup>.

Los planes de relaciones públicas y de acción fueron calificados en grado alto de preparación para su implementación por los comunicadores que los mencionaron, pues además de conocer su utilidad para planear la comunicación, los aplican en sus organizaciones respectivas.

### **Conocimiento de las herramientas de medición de la comunicación organizacional**

En cuanto al grado de conocimiento sobre indicadores de comunicación, se observaron opiniones diversas. En su mayoría el grado fue medio, teniendo en cuenta que no fue incluido en el pregrado o fueron muy pocos los contenidos frente al tema. Éste es el caso de los comunicadores egresados de la Fundación Universitaria Luis Amigó, Universidad de Medellín, Universidad Pontificia Bolivariana y Universidad Autónoma de Bucaramanga. El grado fue bajo, por no estar incluido en el pregrado, para los comunicadores de la Universidad de Antioquia, Universidad de Medellín y Universidad Pontificia Bolivariana.

Adicionalmente, se observa que la no inclusión de los indicadores en los contenidos del pregrado depende, en cierta medida, de la época en la cual cursaron su pregrado y en el hecho de que es una herramienta cuya aplicación al campo de la comunicación organizacional es relativamente nueva, como lo afirma la comunicadora de la empresa del sector cultural, en la cual la comunicación se maneja a escala nacional, al indagar por su grado de conocimiento acerca del tema de indicadores de comunicación: “nulo, eso no existía en esa época”.<sup>10</sup>

El grado de conocimiento sobre auditorías de comunicación fue, en su mayoría, bajo según los comunicadores, por no estar incluido en el pregrado. Este es el caso de comunicadores de la Fundación Universitaria Luis Amigó, Universidad de Medellín, Universidad Pontificia Bolivariana y Universidad de Antioquia.

En cuanto al grado de preparación para implementar indicadores y auditorías de comunicación, predominó el grado medio, siendo estas las herramientas que menos conocen y que menos preparados están para implementar. Se observa que el concepto de auditoría es el que menos manejan los comunicadores entrevistados, esto se evidencia, en cierta medida, en el hecho de que los comunicadores que

más tiempo llevan de graduados no vieron esta herramienta en el pregrado, y en sus empresas las auditorías de comunicación las realiza otra dependencia o un ente externo, por lo que su grado de preparación es medio o bajo.

En este sentido, las razones por las que los comunicadores asignaron los anteriores grados de preparación fueron: en primer lugar, la práctica y experiencia; en segundo lugar, el pregrado mismo; en tercer lugar, el autoestudio; en cuarto lugar, las maestrías y especializaciones; en quinto lugar, las capacitaciones, cursos y seminarios; en séptimo lugar, el *benchmarking*<sup>11</sup>; en octavo lugar, los sistemas de certificación ISO que implican planear y medir los procesos de las organizaciones, y cuyo conocimiento es aplicado por los comunicadores entrevistados específicamente al campo de la comunicación; y en último lugar, la experiencia como docentes.

### **GRADO DE USO DE LAS HERRAMIENTAS DE PLANEACIÓN Y MEDICIÓN DE LA COMUNICACIÓN DE LOS COMUNICADORES PARTICIPANTES**

Desde el surgimiento de la comunicación organizacional, como disciplina, hasta hoy, la concepción de la comunicación como un componente estratégico de la organización se ha insertado en sus dinámicas para determinar su accionar y permitir que contribuya al logro de los objetivos institucionales. En las empresas visitadas se refleja lo anterior desde el hecho mismo de la existencia de departamentos, unidades o áreas de comunicaciones que aportan elementos a la planificación general.

Así, la comunicación en estas organizaciones es reconocida, según tres de los comunicadores entrevistados, como un proceso estratégico y un componente corporativo, ya que indicaron que gracias a ella divulgan, promueven, motivan, canalizan y proyectan la planeación estratégica de la compañía según los lineamientos estipulados por cada organización con relación a su idea de negocio. Como lo expresó la comunicadora de la empresa del sector alimentos y bebidas con gestión de la comunicación a escala nacional: “todo se canaliza por el área de comunicaciones, se determina la importancia del tema y por cual medio es mejor comunicarlo”<sup>12</sup>, hecho que le da relevancia al departamento de comunicaciones porque lo ubica en una posición privilegiada respecto al manejo que se le da a los procesos comunicativos.

En cuanto a la constitución de departamentos de comunicación la influencia viene de las directrices y necesidades puntuales de cada organización. La comunicadora de la empresa del sector alimentos y bebidas en la cual la comunicación se maneja a escala regional, y cuyo departamento se conformó hace siete meses, afirmó que crear el departamento que dirige partió de la identificación de falencias en “la

comunicación externa que está con mercadeo, la comunicación interna que va ligada a todo lo que tiene que ver con gestión humana y recursos humanos que se centraba mucho en todo lo que es operativo. Y por último, los socios que no sólo se les puede tener con un informe en la asamblea, a ellos hay que cuidarlos.”<sup>13</sup> Asimismo, centrarse en la cercanía con los clientes y el desarrollo humano fue una motivación para el área de comunicaciones, que cuenta con un año de conformación, en la empresa del sector servicios en la cual la comunicación se maneja a escala nacional, ya que según su comunicadora “la gente sabía que si no le daban información la llenaba con lo que se le ocurriera (...) y de lo que se trata la comunicación es de involucrar la gente en ejercicios de los objetivos estratégicos”.<sup>14</sup>

Por otra parte, en cuanto a las funciones de la comunicación en las organizaciones encontramos que deben inscribirse en los objetivos que se ha propuesto la organización, y para esto, es necesario que se den los procesos de planeación y medición de la comunicación, pues así se trasciende de lo operativo a lo estratégico y se le da a la comunicación un lugar privilegiado en la gestión organizacional. Para ello se han adoptado y adaptado procesos como la planificación, y a su vez, herramientas como los planes. El comunicador de la empresa del sector servicios en la cual la comunicación se maneja a escala regional afirmó que es importante utilizar los planes en la gestión de la comunicación porque “si no hubiera un plan de comunicaciones la comunicación no podría ser estratégica”<sup>15</sup>, dicha afirmación fue sostenida por tres comunicadores más.

El planear se convierte además en el camino que permite “optimizar los recursos, unificar el cumplimiento de los objetivos institucionales, garantizar el cumplimiento de las políticas, normalizar los procesos, eficiencia, eficacia, efectividad, garantizar la calidad de los procesos, la búsqueda de la excelencia en lo que se hace”<sup>16</sup>, para cinco de los comunicadores consultados. La existencia de un plan de comunicaciones también refiere, para dos comunicadores, la oportunidad de conocer las necesidades de los públicos para desarrollar campañas enfocadas en ello; y para la comunicadora de la empresa del sector comercial cuya gestión comunicacional es a escala nacional: “sin un rumbo definido, el departamento no funciona. Se deben definir metas, estrategias y objetivos para que cada persona del departamento sepa hacia dónde va. Sin un plan de comunicaciones, no sabemos hacia dónde vamos”.<sup>17</sup>

No obstante, no se puede desconocer el caso en el que la comunicadora de la empresa del sector cultural en la que la comunicación se gestiona a escala nacional afirmó que “no hay cultura de la planeación, la planeación general no es explícita, no está formalizada”.<sup>18</sup> Este tipo de situaciones le exige a los comunicadores definir un marco estratégico bajo el cual regirse para delimitar su campo de acción y establecer sus propias directrices, que en ocasiones llegan a permear a

toda la organización por medio de los planes de comunicación que logran definir e integrar la visión de la organización.

### **Uso de las herramientas de planeación de la comunicación organizacional**

Respecto al uso de herramientas de planeación y medición de la comunicación organizacional, se puede decir que los planes de comunicación son los más usados, ya que, los diez comunicadores entrevistados le otorgaron un grado alto a la aplicación que realizan de estos planes. Entre las ideas dadas, se resaltan que para ellos, el componente estratégico que ofrece dicho instrumento radica en que “es [el plan de comunicaciones] el que materializa los objetivos de la empresa”<sup>19</sup> además que se asume como la ‘carta de navegación’, es decir, “un plan con un norte muy claro porque tiene que ver con la misión, la visión de la entidad, o sea que todo eso esté muy dibujado”.<sup>20</sup>

Sin embargo, la alineación entre planeación estratégica y planes de comunicación no siempre se da por iniciativa y lineamientos de la gerencia o del comunicador, pues en ocasiones, está determinada por los procesos de calidad o autoevaluación que se desarrollen en las organizaciones, los cuales contemplan la planeación como algo inherente a su existencia.

La comunicadora de la empresa del sector educativo cuya gestión de la comunicación se da a escala regional enuncia dicha relación al afirmar que: “Dentro de nuestro pragmatismo, teníamos unas maneras de planear, sino que en este proceso de acreditación de calidad, de autoevaluación constante, pues ha tomado algunas herramientas administrativas del medio, la Norma ISO es uno, ahora la gente sabe que tiene que planear, porque aprendieron a conocer otra de las fortalezas de la Norma ISO es el trabajo por procesos (...) es por esto que yo tengo un plan genérico, del que no nos salimos, por eso más bien nutrimos con actividades específicas”.<sup>21</sup>

Por otro lado, el plan de medios, que según Thomas C. O’Guinn -profesor de Marketing de la Universidad de Wisconsin, - “especifica exactamente en dónde se colocarán los anuncios y qué estrategia respalda su colocación” (O’Guinn, 2006, p.285), es un instrumento que se ubica de segundo en los grados de uso para los comunicadores participantes en el estudio, pues un comunicador ubicó en grado bajo su uso porque es el área de comunicación externa quien lo diseña y aplica, mientras que nueve de ellos afirmaron que es alto.

En cuanto al uso que los demás comunicadores le dan a los planes de medios se encontró que hay quienes los realizan separados del plan de comunicaciones mientras que otros incluyen las iniciativas que se refieren a creación, actualización, contacto o aparición en medios internos y externos en el plan de comunicaciones,

esto dependiendo del énfasis mediático que se maneje en la organización. El plan de medios, integrado al plan de comunicaciones, es una de las herramientas más utilizadas por la comunicadora de la empresa del sector cultural cuya comunicación se gestiona a escala regional, ya que señala que para dar a conocer lo que hace una empresa de esta naturaleza es indispensable tener relación con todo tipo de medios que le permitan llegar a la multiplicidad de públicos con los que se relaciona, así en su trabajo mediático el plan de medios contempla no sólo medios masivos sino también medios alternativos.

Entre las generalidades referenciadas por los diez comunicadores entrevistados acerca del uso de los planes de comunicación, se halló que la formulación de estos tiene tres frecuencias: anual, semestral y situacional. La frecuencia anual es utilizada en el caso de los planes macro de comunicación por empresas que incluyen en su planeación todos los frentes comunicativos, referenciando comunicación interna, externa y mixta. Este tipo de frecuencia es la recomendada por el investigador español en comunicación corporativa Luis del Pulgar Rodríguez: “comúnmente se le asigna una periodicidad anual (...) estableciendo [así] la estrategia comunicativa a medio plazo”. (Del Pulgar, 1999, p.89-90). La frecuencia semestral se utiliza, en el caso de los planes de comunicación que hacen parte de otro tipo de planes, como planes de mercadeo y afines, utilizados, principalmente, por las empresas del sector comercial visitadas. Y la frecuencia situacional, hace referencia a la realización de planes por campañas, proyectos, programas, actividades o eventos.

Referente a los componentes específicos que los comunicadores participantes incluyen en los planes de comunicación, se determinaron algunos ítems comunes como: objetivo, que puede ser sólo el general o incluir específicos; público, que se subdivide, casi siempre, en internos, externos y mixtos; estrategia; actividad, que puede desplegarse en tareas; responsable; colaboradores, corresponsables o apoyos; tiempos estipulados, a veces se dividen en fecha de inicio, fecha de corte y fecha de finalización; indicadores; recursos, que pueden ser humanos, técnicos y de infraestructura y presupuesto.

Los dos componentes menos comunes en los planes de comunicaciones analizados son los mecanismos de verificación de los indicadores y el presupuesto. Los primeros, hacen referencia a las herramientas utilizadas para controlar y chequear el cumplimiento de los indicadores planteados, como las listas de chequeo, los listados de asistencia, las actas de reuniones, las encuestas de satisfacción, entre otros. Esto se debe, en parte, a que sólo algunos comunicadores incluyen el ítem indicadores en sus planes, por lo que no es necesario establecer mecanismos de verificación cuando no se han establecido indicadores de comunicación primero. El uso del segundo ítem, presupuesto, tampoco fue generalizado entre el grupo de comunicadores participantes, ya que sólo algunos lo incluyen en

sus planes. Su realización en ocasiones está a cargo exclusivamente del director de comunicaciones, y en otras, participan como apoyos personas del área administrativa y contable de las empresas.

Estos resultados nos permiten concluir que, en general, los comunicadores entrevistados utilizan una estructura parecida a la planteada en la teoría, pues corresponden a varios estilos de planeación que se resumen en, por una parte, los aportes del Centro de Investigaciones de la Comunicación Corporativa Organizacional (CICCO) de la Universidad de La Sabana de Bogotá, y por otra, en los planteamientos del investigador español en comunicación corporativa, Luis del Pulgar Rodríguez. El primero señala que la estructura de un plan de comunicaciones, ya que contribuye a operativizar las estrategias, contiene: “herramientas, descripción de las acciones, objetivos, indicadores, colaboradores y responsables (...) cronograma y presupuesto. (CICCO *et al*, 2007, p.84-85). Y el segundo autor, afirma que los agregados básicos de un plan de comunicaciones constan al menos de la “imagen proyectada e imagen pretendida, objetivos de la estrategia de imagen y comunicación, niveles de comunicación (institucional, cultural y mercantil), mapa de públicos, fases de actuación (calendario), instrumentos de comunicación y control de resultados”. (Del Pulgar, 1999, p.89-90).

El grado de utilidad de los planes de comunicación para los diez comunicadores entrevistados es alto, pues reconocen que estos planes contribuyen al fortalecimiento del área, departamento o unidad de comunicaciones, como lo afirma la comunicadora de la empresa del sector alimentos y bebidas cuya gestión de la comunicación es a escala nacional: “para mí es importantísimo porque es esa estructura que te permite fortalecer tu área, fortalecer también tus capacidades para tu cargo, el perfil del cargo y del área.”<sup>22</sup>

Adicionalmente, algunos comunicadores entrevistados reconocieron que la utilidad de los planes de comunicación radica en que estos permiten mostrar la efectividad de la estrategia y trascender la ejecución, ayudan a direccionar y optimizar recursos, a unificar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, a normalizar los procesos y a garantizar la calidad de todas las acciones que se desarrollan desde el área de comunicaciones. Ya que “los programas y actividades de comunicación que se realizan en la organización (...) deben responder a una estrategia común cuya finalidad última será ayudar a la organización a alcanzar sus metas” (Andrade, 1998, p.33).

### **Uso de las herramientas de medición de la comunicación organizacional**

Pasando a los indicadores, una de las herramientas de medición de la comunicación organizacional usadas por los comunicadores entrevistados, seis de ellos

afirmaron usarlo en grado alto, tres en grado medio y uno en grado bajo, sin embargo, se debe aclarar que no todas las aplicaciones de indicadores referidas por los comunicadores visitados cumplen con la descripción de indicadores, esto sustentado en que los factores que según los consultores colombianos en comunicación Jorge Aguilera y Natalia Camacho, deben ser sujetos de medición en la planeación estratégica, van desde medir el cumplimiento de los objetivos planteados y el cumplimiento de las tareas, acciones y herramientas utilizadas, hasta medir el impacto que la estrategia produzca al ser implementada.

Los comunicadores nombraron como indicadores actividades de recolección de datos y mecanismos de verificación como la toma de fotografías, los listados de asistencia, los comentarios informales o la recepción de correos electrónicos que no están encaminados a establecer los factores estratégicos mencionados anteriormente, por el contrario, se quedan en la evaluación somera de hechos puntuales que no logran aportar de manera contundente al logro de los objetivos de la organización ni conducen a la realización sistemática del seguimiento de las herramientas comunicativas.

Así, la comunicadora de la empresa del sector alimentos y bebidas cuya comunicación se da a escala regional, menciona como mecanismo de verificación al indagar por el uso de indicadores de comunicación: “las actas porque nos permite como darle una revisión a lo que pasó antes y volver a comparar con lo que pasó anteriormente, o sea esas actas también te dan como un índice de resultados, (...) nos muestran como el impacto que tiene por actividad o por programa”.<sup>23</sup>

Igualmente, no se puede desconocer que algunos de los comunicadores tienen conocimientos acertados sobre los indicadores por lo que su uso va en consonancia con la teoría expuesta sobre ellos, por ejemplo, el comunicador de la empresa del sector educativo en la que se gestiona la comunicación a escala nacional, expresó que: “el indicador de gestión no es tan complejo como se suponía al principio que podía ser (...) lo importante es tener la referencia de la unidad de medición y la meta y cruzar eso con el cumplimiento de unos objetivos, de unos propósitos institucionales u organizacionales tratándose de cualquier organización.”<sup>24</sup> Por lo anterior, los indicadores se configuran en este estudio como una herramienta con grado de utilización medio, lo cual refleja el grado medio de conocimiento de indicadores que los comunicadores entrevistados poseen, además de visibilizar la informalidad con la que se manejan los procesos de seguimiento en la mayoría de las organizaciones visitadas.

Al centrarse en el uso las auditorías de comunicación, se pudo encontrar que son la herramienta de seguimiento menos utilizada por los participantes en la investigación, pues, aunque la mayoría sostiene que es importante aplicarla reconocen que no cuentan con formación suficiente ni tiempo para su aplicación

constante. Cinco de los comunicadores entrevistados calificaron como bajo el uso de auditorías de comunicación, mientras que tres de ellos lo ubicaron en medio y tan sólo dos afirmaron que era alto. Para los primeros y segundos, el grado de uso es bajo y medio porque no se realizan auditorías, las realizan entes externos o las que se han hecho no son de comunicación sino de la gestión general de la organización. La comunicadora de la empresa del sector alimentos y bebidas cuya gestión de la comunicación se da a escala regional, reconoce que “yo no las hago pero si tengo auditoría de mi departamento, entonces si (...) son generales, obviamente todo departamento tiene que tener un control y mi departamento también lo tiene-”<sup>25</sup>

No obstante, los dos comunicadores que las aplican las relacionan con el Sistema de Gestión de la Calidad y el plan mercadológico que regula todas las acciones en sus respectivas organizaciones. Así, lo afirmó el comunicador de la empresa del sector educativo en la que se gestiona la comunicación a escala nacional: “existe gran desarrollo de auditorías internas por procesos de Gestión de la Calidad a todos los procesos, no sólo a comunicaciones”. Por lo que se infiere que esta herramienta depende de otros procesos macro para su aplicación constante, además de que no se han desarrollado auditorías específicas para seguir los procesos de comunicación que se adelantan en las organizaciones.

Y en cuanto a las herramientas propuestas por algunos comunicadores -plan de acción y plan de relaciones públicas-, se encontró que el grado de utilidad de ambos es alto para los comunicadores que las mencionaron, pues permiten demostrar la gestión de la comunicación.

## **GRADO DE SEGUIMIENTO DE LOS COMUNICADORES PARTICIPANTES**

### **Seguimiento de las herramientas de planeación de la comunicación organizacional**

En las diez organizaciones visitadas el grado de seguimiento de las herramientas de planeación de la comunicación es alto, pues se reconoció la importancia de realizar procesos de control a la gestión comunicacional para evaluar y determinar acciones de mejoramiento o de sostenimiento de las estrategias de comunicación. El comunicador de la empresa del sector servicios en la que la comunicación se gestiona a escala regional señaló que la importancia del seguimiento a estas herramientas de la comunicación organizacional radica en que el seguimiento hace “que la comunicación sea más estratégica, que se pueda hacer control de lo que se hace, evaluación y mejoramiento continuo.”<sup>26</sup>

En este sentido, como lo indica, Germán Caicedo Prado<sup>27</sup> en su texto digital ‘¿Cómo convencer al gerente de su empresa en torno a la importancia de medir

la comunicación?’, medir y evaluar las acciones de comunicación contribuye a “optimizar las inversiones que las organizaciones realizan en comunicación, mejorar la calidad de la gestión, desarrollar estrategias que resuelvan los problemas específicos y relevantes de comunicación (...) saber cuál es el valor agregado de las acciones comunicativas a la estrategia de la empresa” (Caicedo, 2009).

A lo anterior se refirió la comunicadora de la empresa del sector cultural cuya gestión de la comunicación es a escala nacional, al decir que los procesos de seguimiento en la práctica de la comunicación organizacional son “totalmente útiles en cuanto a presupuesto, en cuanto a efectividad de la organización, si nosotros nos descuidamos con estos procesos de comunicación, eso se ve, entonces son fundamentales”<sup>28</sup>

Referente a los cortes de seguimiento referenciados por la mayoría de los comunicadores entrevistados, se presentaron dos procesos, los cuales se determinan según el quehacer de cada empresa y las necesidades comunicativas e informativas que tengan los públicos objetivos de cada organización. El primero, representado por cortes anuales y/o semestrales aplicados a los planes macro de comunicación, es decir, a todo el conjunto de estrategias y actividades; los resultados de este seguimiento se presentan generalmente en reuniones con asistencia de directivos y altos mandos de las organizaciones, y su presentación está a cargo del director, jefe o coordinador de comunicaciones.

El segundo, se deriva de los cortes de seguimiento semanal, mensual y/o trimestral, el cual se le realiza a los planes de acción de comunicación, es decir, a las tareas específicas de cada actividad. Este tipo de seguimiento suele ser realizado por los responsables de comunicaciones, que en ocasiones pueden ser acompañados por su equipo de comunicaciones. Los resultados de este proceso son presentados en grupos primarios o reuniones periódicas con los jefes directos.

En cuanto al proceso de registro del seguimiento a las herramientas de planeación y medición de la comunicación, se encontró que los diez comunicadores utilizan diferentes mecanismos para almacenar la información, situación que depende de la composición del área de comunicaciones, del apoyo que el área tenga por parte de la gerencia y de la normalización<sup>29</sup> de los procesos y subprocesos que desde el área se manejen. Así, los mecanismos utilizados van desde archivos digitales independientes y propios del área de comunicaciones, actas de reuniones y listados de asistencia a comités de gerencia, institucionales y de calidad; pasando por formatos y planillas específicas para depositar la información concerniente, hasta el registro de cada corte de seguimiento en el Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa.

Ahora bien, especificando el proceso de seguimiento a cada una de las herramientas de planeación indagadas, se encontró que el grado de utilidad de los

resultados del seguimiento a los planes de comunicación para el mejoramiento de la organización es alto para los diez comunicadores entrevistados, pues entre los argumentos dados se encontraron que este proceso materializa los objetivos de comunicación, permite alinear los resultados con los del plan estratégico de la organización y comparar acciones a futuro; además, ayuda a identificar debilidades y amenazas, a la vez que da herramientas para próximas mejoras.

Otros argumentos hacen referencia al aporte que desde comunicaciones se hace al logro de los objetivos institucionales mediante el insumo que proveen los resultados del seguimiento a los planes de comunicación. El comunicador de la empresa del sector educativo con gestión de la comunicación a escala nacional, señaló que el proceso de medición refleja el aporte que la gestión de la comunicación le hace a la organización, pues la revisión permanente de los procesos comunicativos le imprime dinamismo al proceso.

Por su parte, la comunicadora de la empresa del sector alimentos y bebidas con gestión de la comunicación a escala regional, afirmó que el proceso de seguimiento les permite tener en cuenta “que todos los planes [de comunicación] tengan siempre un resultado en esos otros planes de las áreas diferentes a comunicaciones”<sup>30</sup>

Estos argumentos están acordes a lo propuesto por Ana María Suárez, magíster y profesora de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Medellín, al señalar que “es la gestión del comunicador la que demuestra la importancia de ésta [la comunicación] dentro del proyecto institucional” (Suárez, 2007: p. 86).

Al analizar el grado de utilidad de los resultados del seguimiento a los planes de medios para el mejoramiento de la organización encontramos que es alto, ya que permite visibilizar el estado del panorama mediático y tener en cuenta medios masivos y alternativos, lo que permite ampliar el campo de las acciones comunicativas.

El grado de utilidad de los resultados del seguimiento a las dos herramientas de planeación de la comunicación adicionales mencionadas por algunos de los entrevistados -plan de acción de comunicaciones y plan de relaciones públicas- para el mejoramiento de la organización es alto. El plan de acción ayuda al comunicador a satisfacer las necesidades comunicativas surgidas en el día a día de sus públicos.

Y en cuanto a los planes de relaciones públicas, se resaltan que mediante la planeación de la gestión con públicos externos se contribuye, por ejemplo, a la generación de *free press* (promoción no pagada), ya que de acuerdo con Ivette Soto Vélez -doctora en Comunicación Organizacional y profesora de *Phoenix University*- en su texto

*International Public Relations: Theories and Background*, “uno de los objetivos de un programa de relaciones públicas es conseguir la atención de la prensa a través de mensajes de *publicity*, promoción no pagada, [en los que] no se controla el mensaje” (Soto, 2009, p.21).

### **Seguimiento de las herramientas de medición de la comunicación organizacional**

El grado de seguimiento a los procesos de medición de la gestión de la comunicación que realizan los comunicadores entrevistados es medio, ya que no es una generalidad el uso de herramientas establecidas para realizar este proceso, tales como indicadores, índices, gráficas y análisis comparativos, entre otros. Además, encontramos que algunos de los comunicadores participantes utilizan como únicas herramientas para medir la gestión comunicativa el registro fotográfico, los listados de asistencia, las encuestas y las conversaciones informales.

En este sentido, el comunicador de la empresa del sector educativo en la cual la comunicación se maneja a escala nacional, señaló que la importancia de realizar procesos de medición de la gestión de la comunicación organizacional radica en que contribuye a “optimizar recursos, unificar el cumplimiento de los objetivos institucionales, garantizar el cumplimiento de políticas, normalizar los procesos, eficiencia, eficacia, efectividad (...)”<sup>31</sup>.

Lo anterior refuerza el planteamiento de los consultores colombianos en comunicación, Jorge Aguilera y Natalia Camacho, en su texto ‘Gerencia integral de comunicaciones’, en el que afirman que formular y establecer indicadores de comunicación ayuda a la “definición de los objetivos al concentrar las acciones en resultados, medir la contribución de cada parte de la estrategia al resultado final y evaluar la labor de cada responsable” (Aguilera & Camacho, 2008, p.121).

Referente al grado de utilidad de los resultados que arroja el seguimiento a los indicadores para el mejoramiento de la organización, se encontró que aunque no todos los comunicadores entrevistados manejan procesos de medición con indicadores normalizados, sí reconocen que la utilidad de los resultados de este proceso es alta.

Del mismo modo, sucedió con el grado de utilidad de los resultados que aporta el seguimiento que se le aplica a las auditorías para el mejoramiento de la organización, pues tampoco se hace este tipo de seguimiento por parte de los diez comunicadores; no obstante, reconocen la importancia de sus resultados como insumos para identificar aciertos y desaciertos en los procesos comunicativos, a partir de los cuales planear acciones de sostenimiento y/o de mejoramiento de los procesos de comunicación.

Dicho fin está acorde con lo planteado por Federico Varona Madrid, doctor español en Estudios de la Comunicación, al señalar que desde la perspectiva de los profesionales de la comunicación, la utilidad de una auditoría está en que da las pautas para mejorar los procesos, la cual “es prácticamente ignorada en las auditorías realizadas desde la academia. Para los consultores mejorar la comunicación organizacional es el objetivo principal de una auditoría, mientras que para los investigadores académicos el objetivo principal es la producción de conocimiento sobre la comunicación organizacional” (Varona, 1994).

El hecho de que para el grupo de comunicadores entrevistados no sea común la práctica de auditorías de comunicación, es un resultado contradictorio con lo propuesto por Varona, pues él considera que “gracias a las auditorías comunicacionales que las organizaciones han comenzado a sentir como la teoría y la investigación que se enseña y practica en la academia pueden ser beneficiosas para sus organizaciones lo cual ha contribuido de una manera decisiva a que las organizaciones adopten una actitud más receptiva hacia las auditorías de la comunicación” (Varona, 1994).

Ahora bien, los indicadores de comunicación utilizados por algunos de los comunicadores entrevistados se caracterizan por ser tanto cuantitativos como cualitativos, pues estos profesionales de la comunicación reconocen la importancia de utilizar indicadores mixtos. En palabras de la comunicadora de la empresa del sector cultural con gestión de la comunicación a escala regional “la medición por medio de indicadores cuantitativos es importante porque da cifras que son vitales para una entidad perteneciente al circuito de ciudad (...) [pero la complementariedad de utilizar indicadores cualitativos] ayuda a tener control y visión, porque usted es capaz de darse cuenta hacia dónde quiere llegar con lo que tiene y lo que tiene cómo lo potencializa y lo que todavía no tiene, bueno, cómo me lo busco.”<sup>32</sup>

El tipo de indicadores que más utilizan los comunicadores entrevistados son indicadores de efectividad, de impacto e indicadores de gestión. En cuanto a los indicadores de efectividad y de impacto, en general, los comunicadores hicieron referencia a medir el impacto de los medios internos de comunicación teniendo en cuenta variables como el nivel de participación, acogida y aceptación de los medios entre los empleados.

Otra característica mencionada por algunos de los comunicadores que utilizan indicadores como herramienta para medir su gestión comunicativa es que poseen fórmulas, variables y/o están graficados, estos últimos entendidos, en general, como vaciar las cifras y datos de los indicadores en gráficos como tortas, barras y diagramas. En este punto, se resalta la apreciación del comunicador de la empresa del sector servicios con gestión de la comunicación a escala regional, ya que señala que la ventaja de utilizar indicadores de gestión es la:

De hablar el lenguaje de la organización, demostrar gestión y hacer gestión, ¿cierto?, porque son indicadores de gestión porque los mido pero también porque hago algo para eso para mejorarlos, entonces de hablar el lenguaje de la organización, (...) y de retroalimentarme de lo que yo hago. Entonces, como que digamos que podría uno agregar ahí es que otra fortaleza es que permite el ciclo completo, el tener el indicador, porque está asociado a la planeación, porque está asociado al seguimiento, y porque está asociado a la evaluación, que es lo final, es decir, al resultado último del proceso, y en ese sentido me retroalimenta para poder hacer una nueva planeación y seguir el ciclo completo de la planeación como dinámica<sup>33</sup>

Dicha apreciación está acorde con lo propuesto por Jorge Mauricio Escobar Sarria<sup>34</sup> en su texto ‘Nuevas formas de planear estratégicamente la organización y la comunicación’, al afirmar que la planeación estratégica de la comunicación debe ser medible, para lo cual debe plantear indicadores de gestión, pues “la utilidad del área de comunicaciones significa que la inversión de tiempo, recursos humanos, logísticos e impacto permita medir” (Escobar, 2007, p. 62). Además, plantea que la formulación de estos indicadores debe obedecer a “una construcción consensuada, discutida y argumentada desde las posibilidades reales y condiciones que la organización facilita para su puesta en marcha” (Escobar, 2007, p. 59).

Entre los principales instrumentos de control de la gestión tenidos en cuenta por los comunicadores participantes, además de los indicadores, están los índices, las gráficas y los análisis comparativos. Los índices y los análisis comparativos no son muy conocidos, y por ende, no muy utilizados por los comunicadores entrevistados, sólo dos de ellos hicieron referencia a estos y sin mucha precisión, pues se notaba en algunos el desconocimiento hacia la utilización de estas herramientas de medición.

Lo referenciado por los profesionales de la comunicación en cuanto al seguimiento de indicadores, es que llevan un control de los indicadores de cumplimiento de los objetivos para cada actividad, dicho control se compara posteriormente con actividades similares para tomar decisiones de mejoramiento; sin embargo, la tendencia general es que los encargados de realizar estos procesos no lo hacen con sistemas formales que ayuden a sistematizar la información y dejar registro del proceso.

También, se encontró que al indagar por las mejoras producidas gracias a este proceso de seguimiento, el balance es muy positivo, ya que las respuestas apuntaron a reafirmar que gracias al correcto seguimiento de estas herramientas la comunicación es más estratégica, pues facilita el control y el mejoramiento continuo de sus procesos. Se mencionaron mejoras puntuales en la comunicación interna, como el mantener informados a los empleados para que a su vez estos comuniquen a los clientes, gestión que ha contribuido al reconocimiento de

las organizaciones e incrementado sus ventas, en el caso de las organizaciones visitadas del sector comercial y del sector alimentos y bebidas.

Además, se nombraron mejoras en el clima laboral, en el aumento en la asistencia a actividades programadas desde comunicaciones, en la apropiación de los medios de comunicación internos y en el incremento del sentido de pertenencia y la armonía laboral, en el caso de las organizaciones visitadas pertenecientes al sector servicios.

Asimismo, en las organizaciones visitadas del sector cultural se destacaron mejoras como la proyección de la organización y el fortalecimiento de las relaciones con los diferentes públicos para la consecución de patrocinios, alianzas, donaciones, entre otros. Y en las organizaciones visitadas pertenecientes al sector educativo, prevalecieron las mejoras en cuanto a la comprensión acerca de la importancia de planear y realizar este proceso en su labor diaria por parte de los públicos internos de la organización.

Al preguntar por la realización de evaluaciones acerca de la percepción que los públicos objetivos de las organizaciones tienen de la gestión de la comunicación, el balance no fue positivo, pues sólo algunos de ellos los ha realizado formalmente. La mayoría de los comunicadores han evaluado la percepción de su gestión mediante herramientas informales como conversaciones en los pasillos de la organización, llamadas y correos electrónicos informales y mediante encuestas al final de las actividades o campañas elaboradas.

## **A MODO DE REFLEXIÓN**

Tras el análisis de la información recolectada a la luz de la teoría en comunicación organizacional y las categorías emergentes en el proceso de sistematización de la información, se llegó a las siguientes conclusiones con el fin de responder al objetivo general de la investigación:

- El grado de conocimiento y de preparación que tienen los comunicadores entrevistados acerca de las herramientas de planeación y medición de la comunicación organizacional está determinado por la variación de los pénsumes; la actualización frente a nuevas herramientas aplicadas a los estudios de comunicación; la intensidad horaria de los cursos sobre estas herramientas ofrecida en los programas académicos; la iniciativa y disciplina de cada comunicador para continuar su formación, mediante autoestudio y/o educación formal; además de la existencia o no de una cultura de la planeación y medición en la organización para la cual trabajan. A partir de estos elementos, los comunicadores configuran su conocimiento y lo adaptan a las organizaciones, dependiendo del sector económico al cual pertenezcan, y a la plataforma estratégica de cada empresa.

- Los elementos teóricos que los pregrados en comunicación proporcionan a sus estudiantes constituyen las bases para la aplicación de las herramientas de planeación y medición de la comunicación organizacional, pero estos resultan insuficientes al momento de enfrentarse al mercado laboral, ya que existe la necesidad de suplir requerimientos específicos de acuerdo a la idea de negocio de cada organización, lo que implica orientar la comunicación y, con ella, sus herramientas de planeación y medición al logro de los objetivos organizacionales. Para tal fin, los comunicadores optan por ampliar su formación académica en la medida en que reconocen que para su labor en las organizaciones necesitan conocimientos complementarios, por lo cual recurren a formación adicional, que les permite incrementar su grado de preparación frente a las herramientas de planeación y medición de la comunicación organizacional y su posterior impacto en las organizaciones.
- Los comunicadores entrevistados están preparados en grado alto para implementar las herramientas de planeación de la comunicación, y en grado medio para aplicar las herramientas de medición, puesto que en sus estudios de pregrado, autoestudio y educación formal se hizo énfasis en la importancia y la utilidad de planear, mas no en la necesidad de medir la gestión comunicativa, además de que en la mayoría de las organizaciones a las que pertenecen, los procesos de medición no están normalizados o no se cuenta con una cultura de la medición, factores que influyen en la falta de preparación para aplicar dichas herramientas.
- El uso de las herramientas de planeación de la comunicación organizacional por parte de los comunicadores entrevistados fue alto, pues todos reconocen que los planes son la herramienta más adecuada, efectiva y fácil de utilizar para tener una mirada global de los procesos de la empresa, pues la naturaleza de la comunicación es transversal por lo que sus estrategias, acciones y actividades permean toda la organización.
- Las herramientas de medición de la comunicación organizacional utilizadas en grado medio por parte de los comunicadores que hicieron parte de este estudio, ya que, algunos de ellos no han recibido formación para su realización y aplicación; los departamentos, unidades o áreas por contar con poco tiempo de constitución no han llegado a desarrollar dichos elementos de seguimiento; la medición se ha implementado como un componente de otros procesos como los Sistemas de Gestión de Calidad, la autoevaluación y el Brand Conversion (herramienta mercadológica); los indicadores, mecanismos por medio de los cuales se hace seguimiento, solo son utilizados acorde a la teoría por algunos de los comunicadores.
- Factores como la planeación estratégica, sus lineamientos misionales, el sector económico al que pertenece, la constitución administrativa de la misma, la concepción de la gerencia de la comunicación, la formación y experiencia del comunicador, influyen en la realización de los planes de comunicación, pues son esas variables las que dan sustento al contenido de estas herramientas y le asignan características que las relacionan con los componentes institucionales.

- Los comunicadores participantes en esta investigación reconocen la importancia y la utilidad de realizar procesos de seguimiento a las herramientas de planeación de la gestión comunicacional en sus organizaciones, argumentando que el control, monitoreo y evaluación es lo que determina el carácter estratégico de la comunicación organizacional, ya que permite reconocer aciertos y desaciertos a partir de los cuales formular nuevas estrategias de sostenimiento o de mejoramiento, según sea el caso. Por lo que se concluye que el grado de seguimiento a las herramientas de planeación de la comunicación organizacional entre los comunicadores entrevistados es alto.
- El uso de procesos de seguimiento a las herramientas de medición de la gestión comunicacional no fue generalizado entre los comunicadores participantes, pues fue común que el monitoreo, control y evaluación de estas herramientas se realizara a partir de mecanismos informales y no mediante los propuestos por la teoría existente, lo cual dependió en gran medida de factores personales como la visión, proyección, formación y trayectoria del comunicador; y de factores externos como la perspectiva de comunicación de cada organización, el tiempo de creación del área, departamento o unidad de comunicaciones, y del apoyo por parte de la gerencia a los procesos comunicativos. Concluyendo así, que el grado de seguimiento a las herramientas de medición de la comunicación organizacional entre los comunicadores entrevistados es medio.
- Las herramientas de planeación de la comunicación organizacional, en comparación con las herramientas de medición, son más conocidas, usadas y a las que, los comunicadores participantes en la investigación, les realizan más procesos de seguimiento.

## NOTAS

1. Se realizó un muestreo categórico que consistió en seleccionar organizaciones de cinco sectores económicos que, según la Superintendencia de Sociedades de Colombia, estuvieran clasificadas como empresas grandes, y cuya gestión de la comunicación fuera a escala nacional o regional.
2. Traducción de las autoras: Concebimos que sólo comprendiendo y sintetizando la investigación de la comunicación organizacional conducida desde una variedad de perspectivas teóricas (...) podemos esperar incrementar el poder explicativo de las actuales teorías y generar nuevas. (Krone, Jablin y Putnam, 1987, p. 19).
3. Citado por el teórico español de la comunicación Miquel Rodrigo Alsina, en su texto ‘Teorías de la comunicación: ámbitos, métodos y perspectivas’.

4. Dicha calificación en grados alto, medio y bajo fue determinada por los comunicadores participantes en la investigación, quienes conforme a las preguntas formuladas relacionaron sus experiencias con esta calificación.
5. Entrevista realizada el día martes 27 de abril de 2010 a las 2 p.m. Confidencialidad de la fuente.
6. Entrevista realizada el día martes 11 de mayo de 2010 a las 2 p.m. Confidencialidad de la fuente.
7. Expresado por la comunicadora de la empresa del sector cultural con gestión de la comunicación a escala regional. Entrevista realizada el día lunes 19 de abril de 2010 a las 4 p.m. Confidencialidad de la fuente.
8. Entrevista realizada el día lunes 19 de abril de 2010 a las 4 p.m. Confidencialidad de la fuente.
9. Entrevista realizada el día martes 27 de abril de 2010 a las 3:30 p.m. Confidencialidad de la fuente.
10. Entrevista realizada el día miércoles 21 de abril de 2010 a las 5 p.m. Confidencialidad de la fuente.
11. Según el estadounidense Michael Spendolini, doctor en Desarrollo Organizacional, el benchmarking es un “proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales”. (Spendolini, 2005, p.35)
12. Entrevista realizada el viernes 30 de abril de 2010 a las 4 p.m. Confidencialidad de la fuente.
13. Entrevista realizada el jueves 22 de abril de 2010 a las 2:00 p.m. Confidencialidad de la fuente.
14. Entrevista realizada el lunes 19 de abril de 2010 a las 4:00 p.m. Confidencialidad de la fuente.
15. Entrevista realizada el miércoles 21 de abril de 2010 a las 2:00 p.m. Confidencialidad de la fuente.
16. Expresado por el comunicador de la empresa del sector educativo con gestión de la comunicación a escala nacional. Entrevista realizada el martes 11 de mayo de 2010 a las 2:00 p.m. Confidencialidad de la fuente.

17. Entrevista realizada el viernes 14 de mayo de 2010 a las 3:00 p.m. Confidencialidad de la fuente.
18. Entrevista realizada el miércoles 21 de abril de 2010 a las 5:00 p.m. Confidencialidad de la fuente.
19. Comunicador de la empresa del sector servicios con gestión comunicacional a escala regional.
20. Comunicadora de la empresa del sector cultural en la que se maneja la comunicación a escala regional.
21. Entrevista realizada el martes 27 de abril de 2010 a las 3:30 pm. Confidencialidad de la fuente.
22. Entrevista realizada el día jueves 22 de abril de 2010 a las 2 p.m. Confidencialidad de la fuente.
23. Entrevista realizada en jueves 22 de abril de 2010 a las 2:00 p.m. Confidencialidad de la fuente.
24. Entrevista realizada en miércoles 11 de mayo de 2010 a las 2:00 p.m. Confidencialidad de la fuente.
25. Entrevista realizada el jueves 22 de abril de 2010 a las 3:00 p.m. Confidencialidad de la fuente.
26. Entrevista realizada el día miércoles 21 de abril de 2010 a las 2 p.m. Confidencialidad de la fuente.
27. Comunicador social y politólogo colombiano y gerente de investigación y desarrollo de la firma de consultoría Táctica & Estrategia. Gestor de Métrika, único software de generación de indicadores de gestión comunicacional disponible en América Latina.
28. Entrevista realizada el día miércoles 21 de abril de 2010 a las 5:00 p.m. Confidencialidad de la fuente.
29. Entendiendo normalización, según el Instituto Colombiano de Normas Técnicas (ICONTEC) como (...) la actividad que establece disposiciones para uso común y repetido, encaminadas al logro del grado óptimo de orden con respecto a problemas reales o potenciales, en un contexto dado. En particular, la actividad consta de los procesos de formulación, publicación e implementación de normas (ICONTEC International, 2007).

30. Entrevista realizada el día jueves 22 de abril de 2010 a las 2:00 p.m. Confidencialidad de la fuente.
31. Entrevista realizada el día martes 11 de mayo de 2010 a las 2:00 p.m. Confidencialidad de la fuente.
32. Entrevista realizada el día lunes 19 de abril de 2010 a las 4:00 p.m. Confidencialidad de la fuente.
33. Entrevista realizada el día miércoles 21 de abril de 2010 a las 2:00 p.m. Confidencialidad de la fuente.
34. Comunicador social-periodista colombiano y Magíster en Educación.

## REFERENCIAS

- Aguilera, J. & Camacho, N. (2008). *Gerencia integral de comunicaciones*. Bogotá: ECO ediciones.
- Alsina, M. R. (2001). *Teorías de la comunicación: ámbitos, métodos y perspectivas*. España: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Andrade Rodríguez de San Miguel, H. (1998) Capítulo 2. *Hacia una definición de la Comunicación organizacional*. México: Trillas
- Benavides, S. P. (2007). Cómo diseñar una estrategia de Comunicación y Relaciones Públicas enfocada a la productividad: nuevos rings para el comunicador. En Universidad Autónoma de Occidente. *VI Simposio Latinoamericano de Comunicación organizacional: comunicación para la productividad*. Cali: Universidad Autónoma de Occidente.
- Caicedo Prado, G. (2009) *¿Cómo convencer al gerente de su empresa en torno a la importancia de medir la comunicación?* *Comunikándonos*. [En línea]. Disponible en: [http://www.comunikandonos.com/sitio/index.php?option=com\\_content&view=article&id=331:icomo-convencer-al-gerente-de-su-empresa-en-torno-a-la-importancia-de-medir-la-comunicacion&catid=2:medicie-la-comunicaci&Itemid=13](http://www.comunikandonos.com/sitio/index.php?option=com_content&view=article&id=331:icomo-convencer-al-gerente-de-su-empresa-en-torno-a-la-importancia-de-medir-la-comunicacion&catid=2:medicie-la-comunicaci&Itemid=13) [Consultado 7 Marzo 2010]
- Centro de Investigaciones de la Comunicación Corporativa Organizacional (CICCO), Guzmán de Reyes, P., López Jiménez, D. F. & Aguilera, J. (2007). *Comunicación empresarial: Plan estratégico como herramienta gerencial*. Bogotá: ECOE Ediciones.

- Del Pulgar Rodríguez, L. (1999). Comunicación y comunicación corporativa. (75-103)  
En Del Pulgar Rodríguez, L. (Ed) *Comunicación de empresa en entornos turbulentos*.  
Madrid: Eic Editorial.
- Escobar Sarria, J. M. (2007). Nuevas formas de planear estratégicamente la  
organización y la comunicación. En Universidad Autónoma de Occidente. *VI  
Simposio Latinoamericano de Comunicación organizacional: comunicación para la  
productividad*. Cali: Universidad Autónoma de Occidente.
- Galeano, M. E. (2004). Enfoques cualitativos y cuantitativos de investigación. Dos  
maneras de conocer la realidad social. En Galeano, M. E. (Ed.), *Diseño de proyectos  
en la investigación cualitativa*. (27-54) Medellín: Fondo editorial Universidad EAFIT.
- García, P., Gómez, M., Navarro, M.F. & Romero, M.L. (2006) *Incidencia del Comunicador  
Social en las Organizaciones*. (Programa de práctica y pasantía profesional).  
Universidad Autónoma de Occidente, Cali.
- ICONTEC International. *¿Qué es la normalización?* (s.f). Icontec.org. [En línea].  
Disponible en: [http://www.icontec.org/BancoConocimiento/N/normalizacion/  
normalizacion.asp?CodIdioma=ESP&codMenu=60&codSubMenu=461&codItem=0](http://www.icontec.org/BancoConocimiento/N/normalizacion/normalizacion.asp?CodIdioma=ESP&codMenu=60&codSubMenu=461&codItem=0)  
[Consultado 8 Marzo 2010]
- Krone, K.J., Jablin, F. M. & Putnam, L.L. (1987) *Communication theory and organizational  
communication: Multiple perspectives*. En F. Jablin, L.L. Putnam, K.H. Roberts &  
L.W. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary  
perspective*. (18-40). California: Sage Publications.
- O'Guinn, T. C., Allen, C.T. y Semenik, R.J. (2006). Planeación de la publicidad y la  
comunicación integral de marca. En O'Guinn, T. C., Allen, C.T. y Semenik, R.J.  
*Publicidad y comunicación integral de marca*. (282-309) México, Thomson.
- Pérez Castillo, J.G. (2000). La aplicación de los modelos de comunicación en las  
organizaciones. En Rebeil Corella, M. A. & Ruizsandoval Reséndiz, C. (Coord.) *El  
poder de la comunicación en las organizaciones*. (93-124) México, Plaza y Valdes.
- Rojas-Vera, L. R. et al. (1999). *Comunicación, gerencia y Futuro: Una interpretación  
posmoderna*. En Revista Venezolana de Gerencia, N°9, pp. 51-69.
- Soto Vélez, I. (2009). *Teorías y trasfondo de las relaciones públicas internacionales*. En  
Palabra Clave. XII, (1). Chía. Enero-Junio 2009, 21.
- Spendolini. M. J. & Villa, C.F. (2005) Bases del Benchmarking. En: Spendolini. M. J. &  
Villa, C.F., *The Benchmarking Book*. (p. 1-78) Bogotá: Grupo Editorial Norma 2005.

- Suárez Monsalve, A. M. (2007). *Estudio de necesidades percibidas en servicios y productos de comunicación corporativa en algunas empresas de Medellín-Colombia*. Anagramas: Rumbos y sentidos de la comunicación, (5), 81-90
- Varona Madrid, F. (1994) *Las auditorias de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense*. [En línea]. Disponible en: [http://www.dialogosfelafacs.net/dialogos\\_epoca/pdf/39-06FedericoVarona.pdf](http://www.dialogosfelafacs.net/dialogos_epoca/pdf/39-06FedericoVarona.pdf) [Consultado 25 Febrero, 2010]
- Wilcox, D.L., Autt, P. H., Agee, W. K. & Cameron, G. T. (2001) *Relaciones públicas. Estrategias y tácticas*. Madrid: Pearson Educación S.A.