

**UN MODELO DE INDICADORES DE GESTIÓN DE COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL PARA LA UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA: UN APORTE A
LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMUNICACIÓN EN INSTITUCIONES
UNIVERSITARIAS**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
magíster en Administración (MBA)**

ÍNGRID JOHANA OTÁLVARO ARROYAVE¹

Asesor temático: David Hernández García, Ph. D.

Asesora metodológica: Beatriz Uribe Ochoa, M. Sc.

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

MEDELLÍN

2016

¹ ingridotalvaro@gmail.com

Contenido

Resumen	6
Introducción.....	10
1. Situación de estudio-problema	15
2. Objetivos.....	21
General.....	21
Específicos.	21
3. Marco conceptual.....	22
3.1 La organización y el concepto de gestión.	22
3.2 Indicadores de gestión.....	25
3.3 El concepto de comunicación organizacional.	32
3.4 Aportes de la comunicación en el ámbito organizacional.	35
3.5 Desafíos actuales y futuros de la comunicación en un contexto global	39
3.6 Medición e indicadores de gestión en comunicación organizacional.	46
3.7 La comunicación universitaria.....	69
3.8 Universidad de Antioquia.	71
3.9 Antecedentes de la comunicación en la Universidad de Antioquia.	76
3.10 Actualidad, retos y perspectivas de la comunicación en la Universidad de Antioquia.....	81
4. Método de solución.....	83

5. Metodología aplicada	84
6. Presentación y análisis de resultados	91
6.1 Grupo focal.	91
6.2 Encuesta a directivos de la Universidad de Antioquia	97
6.3 Encuesta a la red de comunicadores de la Universidad de Antioquia	111
6.4 Formulación de la propuesta de indicadores de gestión de la comunicación organizacional para la Universidad de Antioquia	133
7. Conclusiones	134
Referencias	140

Lista de figuras

Figura 1. Conectar las estrategias de la organización y la comunicación, reto principal.....	41
Figura 2. Importancia de los canales e instrumentos hoy y en 2017.....	42
Figura 3. Posicionamiento de los comunicadores en sus organizaciones país a país	44
Figura 4. Desarrollo de modelos de medición	54
Figura 5. Principales aportes al sistema de medición en comunicación organizacional.....	59
Figura 6. Cargo desempeñado.....	98
Figura 7. Antigüedad en la Universidad.	99
Figura 8. Antigüedad en el cargo	100
Figura 9. Tipo de vinculación.....	101
Figura 10. Nivel de estudios.....	101
Figura 11. Temas por los que debería preocuparse la gestión de comunicaciones....	102
Figura 12. Gestión comunicativa para el logro de los objetivos.....	104
Figura 13. Participación del comunicador en la construcción y seguimiento del plan .	105
Figura 14. La gestión estratégica de la comunicación.....	106
Figura 15. Existencia del plan de comunicaciones.....	107
Figura 16. Conocimiento del plan de comunicaciones	108
Figura 17. Frecuencia de evaluación del plan de comunicaciones	108
Figura 18. Satisfacción frente a la gestión comunicativa.....	110
Figura 19. Antigüedad en la Universidad.	112

Figura 20. Antigüedad en el cargo	113
Figura 21. Tipo de vinculación.....	114
Figura 22. Nivel de estudios	114
Figura 23. Temas por los que debería preocuparse la gestión de comunicaciones	115
Figura 24. Expectativas de los estamentos.....	117
Figura 25. Contribución de la comunicación al logro de los objetivos	118
Figura 26. Participación del comunicador en la formulación del plan de acción.....	119
Figura 27. Gestión estratégica de la comunicación.....	120
Figura 28. Posición en el organigrama.....	122
Figura 29. Estructura del área de comunicaciones	123
Figura 30. Principales responsabilidades del área	124
Figura 31. Presupuesto asignado al área.....	125
Figura 32. Existencia del plan de comunicaciones.....	126
Figura 33. Herramientas de planeación utilizadas.....	126
Figura 34. Insumos para la elaboración del plan.....	127
Figura 35. Evaluación del plan de comunicaciones.....	128
Figura 36. Razones para no evaluar el plan.....	129
Figura 37. Frecuencia de evaluación de resultados	129
Figura 38. Herramientas utilizadas para evaluar la gestión.....	130
Figura 39. Satisfacción de los públicos	131
Figura 40. Medición del impacto.....	132

Resumen

El presente trabajo tiene como propósito formular un sistema de indicadores de comunicación que se constituya en un instrumento valioso para el ejercicio de planeación, seguimiento y evaluación de la gestión comunicativa al interior de la Universidad de Antioquia. Además de la mejora continua del proceso de comunicación institucional y una toma de decisiones más efectiva, se espera que la implementación del sistema de indicadores permita un posicionamiento estratégico del área de comunicaciones en articulación con sus diferentes dependencias, al valorar con mayor claridad su contribución al logro de los objetivos estratégicos planteados por la Alma Máter.

Para el logro de dicho objetivo trazaron tres etapas. La primera comprende un estado del arte en el que se incluyen los aportes teóricos sobre la medición y la evaluación de la comunicación en las organizaciones, la información de contexto requerida sobre la institución objeto de estudio y un diagnóstico sobre el estado de la comunicación en la misma, basado en estudios elaborados previamente por la institución. La segunda etapa corresponde al trabajo de campo, que parte de una combinación de técnicas investigativas cuantitativas (encuesta) y cualitativas (grupo focal).

Con el análisis de la información obtenida en tales fases, al final se formula una propuesta de indicadores de cumplimiento, satisfacción e impacto para cada uno de los asuntos de trabajo del proceso de comunicación institucional proyectado en la actualidad por la Universidad de Antioquia.

Palabras clave: comunicación organizacional, medición, indicadores, gestión, planeación, evaluación, seguimiento, estrategia, objetivos, resultados, impacto.

Abstract

This paper aims to formulate a communication indicator system which becomes a valuable tool for the planning, monitoring and evaluation of communication management within the University of Antioquia. In addition to the continuous improvement of the process of Institutional Communication and more effective decision-making, it is expected that the implementation of the indicator system will allow a strategic positioning of the area of communications in coordination with its different subareas, to assess more clearly their contribution to achieving the strategic goals set by the Alma Mater.

To achieve this goal three stages have been set. The first stage comprises a state of the art in which the theoretical contributions on the measurement and evaluation of communication in organizations, the context information required on the institution under study and a diagnosis of the state of communications at the University Antioquia are included, based on studies previously developed by the institution. The second stage corresponds to the field work, which uses a combination of quantitative (survey) and qualitative (focus group) research techniques.

With the analysis of the information obtained in these phases, a measurement proposal is formulated for evaluation of communication management, comprising indicators of compliance, satisfaction and impact of work issues in the institutional communication process currently projected by the University of Antioquia.

Key words

Organizational communication, measurement, indicators, management, planning, evaluation, monitoring, strategy, objectives, results, impact.

Introducción

La globalización ha traído consigo muchos cambios. Las organizaciones, que hasta hace poco tiempo estaban inmersas en ambientes seguros y estables, hoy se enfrentan a numerosos desafíos en escenarios de gran incertidumbre, permeados por factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, medioambientales, por mencionar sólo algunos de ellos. Este contexto cohabita, a la vez, con un nuevo tipo de sociedad, una sociedad determinada por avances tecnológicos vertiginosos, la influencia de los mercados, la rapidez del consumo y la preponderancia de la información y el conocimiento como elementos de valor e intercambio.

En la actualidad, las organizaciones, que no han sido ajenas a estas circunstancias, han insertado en su ADN la necesidad imprescindible de relacionarse con el entorno, mientras gestionan al interior y al exterior los denominados intangibles. Fortalecer las relaciones con sus grupos de interés, generar vínculos emocionales asociados con una marca, preparar a las organizaciones para el cambio, construir y mantener la confianza y la reputación se consideran objetivos de gran valor estratégico para la permanencia y el crecimiento de las empresas.

No obstante, algunas organizaciones gestionan la comunicación interna de manera exclusiva con la creación de medios y la producción de contenidos, con lo que confunden información con comunicación. Invierten más tiempo en la selección de los medios que en un verdadero plan estratégico de comunicación

interna. Antes de pensar en los medios, es importante reconocer que la comunicación está presente en todas partes de la organización, que acompaña modos de pensamiento, conductas y sistemas de valores; la comunicación es fuente de poder por la información y sin su dimensión estratégica la empresa no podría cumplir su finalidad (Bartoli, 1992).

En el campo de la comunicación se considera que ella merece el calificativo de estratégica cuando el emisor la decide y construye de antemano de cara al logro de unos objetivos asignados, al tener en cuenta el contexto de la partida, las tendencias (políticas, económicas, sociales, culturales) y, sobre todo, las posibles decisiones y reacciones de aquellos públicos receptores que con sus cursos de acción pueden favorecer o perjudicar el logro de dichos objetivos (Pérez González, 2008).

Es así como se puede afirmar que la comunicación en las organizaciones debe considerarse un elemento central en la toma de decisiones; para ello, los comunicadores deben participar en forma activa en el diseño de la estrategia, mediante el aporte de información sobre la interacción entre la empresa y su entorno, el acompañamiento en el desarrollo de procesos clave y el aseguramiento de que los objetivos de la estrategia de comunicación planteada estén alineados con la global (Preciado Hoyos y Guzmán Ramírez, 2010).

Paradójicamente, pese a la importancia que se ha señalado de la comunicación estratégica como factor de competitividad, tanto las organizaciones como los comunicadores han tenido dificultades para identificar, direccionar y optimizar ese

valor por múltiples razones. La dificultad de conectar la comunicación con las estrategias del negocio, el enfoque mediático con el que algunos profesionales asumen su gestión y, por último, la ausencia de herramientas que permitan medir y evaluar la gestión, son algunos de dichos obstáculos.

De acuerdo con Berrio Bedoya, Ramírez Jaramillo, Ocampo Arroyave y Hernández García (2010, 84), se infiere que la implementación de estas herramientas puede ser una falencia que se origina a partir de la academia:

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.

En cuanto al grado de conocimiento sobre indicadores de comunicación, los resultados apuntaban a un grado medio, Al tener en cuenta que la formación en este tema no fue muy amplia en el pregrado: “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” (Berrio Bedoya, Ramírez Jaramillo, Ocampo Arroyave y Hernández García, 2010, 86).

En la misma línea se encuentra el trabajo de Álvarez Nobell (2011,2), investigador sobre temas de medición y evaluación de la comunicación organizacional:

Si bien decir que la comunicación contribuye a aumentar el valor de las organizaciones resulta sin duda un enunciado muy atractivo, es insuficiente. Quienes dirigen las organizaciones no operan con enunciados supuestos, más cuando estos están referidos a una enorme masa de valores intangibles que consumen buena parte del presupuesto. De ahí que la búsqueda de metodologías que permitan medir el retorno sobre la inversión (ROI) se convierta en un desafío. Es preciso medir para saber cómo agregar valor. Es necesario demostrar que la gestión estratégica de comunicación es inseparable de la gestión organizacional.

En este contexto, los aportes de la comunicación a la organización no sólo pueden sino que necesitan ser evaluados como otros procesos gestionados por la misma. Conocer los resultados, tanto positivos como negativos, permite planear mejor, establecer prioridades, tomar decisiones, e, incluso, definir parámetros de nuevas mediciones. En la práctica, medir facilita, por ejemplo, indagar el nivel de satisfacción y la imagen percibida por los públicos: adecuar la comunicación para construir una mejor relación con ellos; conocer sus expectativas y necesidades y, en esa medida, posicionar los objetivos. Ya no basta con segmentar los “públicos”, hay que trabajar en esa relación, lo que implica, también, romper el paradigma en el cual los procesos de comunicación sólo se miden a sí mismos como una etapa más de la gestión.

En virtud de lo anterior, es el propósito de este trabajo de grado desarrollar un sistema de medición y evaluación de la comunicación organizacional de la

Universidad de Antioquia, que parta de la dinámica, los retos y las perspectivas propios de la institución para dar respuesta a esa valoración estratégica de la comunicación.

1. Situación de estudio-problema

En el contexto económico, social y geopolítico actual, las organizaciones se enfrentan a múltiples desafíos y a mayores incertidumbres para lograr sus objetivos de sostenibilidad, crecimiento y proyección. Las instituciones, públicas o privadas, no han sido ajenas a estas circunstancias y han empezado a revisar nuevas formas de organización, adaptando dinámicas que les permitan garantizar su permanencia en el tiempo. Si bien en las instituciones de educación superior – objeto de estudio del presente trabajo–, el objetivo fundamental de su gestión no está orientado a la maximización de la riqueza de los accionistas, lo que no implica que las universidades no tengan derechos, como todas las organizaciones, al justo retorno o recompensa por los servicios prestados (Borrero-Cabal, 2009).

Para cumplir lo que sí se constituye en su fin primordial, la generación de conocimiento y la formación en los distintos campos del saber, el proyecto educativo tiene que ser sostenible.

Frente a este nuevo paradigma de la administración, las autoridades universitarias, que por tradición tomaban decisiones basadas en lo primordial en la lógica de excelencia académica, requieren en la actualidad compatibilizar dicha lógica con las restricciones de la viabilidad financiera, todo ello con miras a potenciar, en el mediano plazo, un proyecto académico e institucional de alta calidad y al mismo tiempo sustentable. Al igual que las universidades privadas, las estatales también se encuentran en un espacio que las obliga a competir para acceder a una posición institucional que ayer podían garantizar mediante sus relaciones corporativas con el Estado (Herrera Lara, 2002).

Lo cierto es que en la actualidad la necesidad de ser sostenible es una premisa. Cada día hay más restricciones presupuestales, lo que implica un mayor control por parte de los organismos gubernamentales para el manejo eficiente de los recursos, la rendición de cuentas, la gobernabilidad institucional y, por supuesto, la autofinanciación o búsqueda de recursos propios para el cumplimiento del proyecto académico mediante el desarrollo de sus funciones misionales. Desde esta perspectiva, es cada vez más relevante que las universidades estatales orienten sus objetivos y estrategias al cumplimiento de su misión sin descuidar una adecuada gestión de recursos que les permita autofinanciarse para no correr el riesgo de ver comprometido su crecimiento e, incluso, su sostenibilidad, ante una eventual crisis financiera por parte de la Nación, su mayor contribuyente.

Aunado a lo anterior, hay que tener en cuenta que en el sistema de educación superior, la acreditación institucional juega un papel estratégico, por tratarse de un servicio público que tiene una función social. Esto lleva a las instituciones responsables de la educación superior a rendir cuentas ante el Estado y la sociedad sobre el servicio que prestan:

La Constitución Política expresa que la educación superior es un servicio público que tiene una función social estratégica; por lo tanto, debe ser prestado con la mayor calidad posible. La acreditación institucional busca garantizar a la sociedad la calidad y la credibilidad de los procesos educativos y sus resultados. El otorgamiento de la acreditación institucional es el resultado del juicio de la calidad obtenido a través de los procesos de evaluación de la institución, según su comprensión de las necesidades sociales y el modo como responde a ellas.

El Sistema Nacional de Acreditación fue creado por la ley 30 de 1992 y sigue las orientaciones del Consejo Nacional de Acreditación (CNA), estamento a partir del cual se garantiza que los programas académicos y las instituciones de educación superior cumplan los más altos requisitos de calidad y alcancen los propósitos y objetivos que han declarado tener. El proceso de acreditación institucional es de carácter voluntario y contempla tres pasos: la autoevaluación, la evaluación externa y la evaluación final.

Además de los desafíos académicos y económicos mencionados y el sector y el entorno en el que están inmersas las universidades, no hay que olvidar que las instituciones de educación superior son organizaciones sociales complejas, con características particulares en cuanto a su organización y con dinámicas sociales, políticas, educativas y culturales muy especiales.

En este contexto, la comunicación institucional en las universidades surge como una oportunidad para las organizaciones que tenían la necesidad de conocer quiénes eran sus públicos, qué querían saber éstos y cómo deberían transmitirlo para recibir una posterior retroalimentación de los mismos (De Aguilera Moyano, Farías Batlle y Baraybar Fernández, 2010).

Como señala Hernández García (2012b), la universidad de ahora es más compleja que la de hace tres o cuatro lustros, por lo que requiere repensar su proceso de comunicación interna para adecuarlo a las necesidades presentes. La universidad como organización también tiene sus particularidades: como ente formador de profesionales es más próxima a la sociedad, lo que la hace parte de un tejido social amplio. Su actividad también está mediada por factores económicos,

políticos y culturales. Además, los constantes cambios económicos, tecnológicos y políticos la obligan a gestionar la comunicación de manera diferente. La universidad, como ente que imparte conocimiento y motor de desarrollo para la sociedad, está llamada, en primer lugar, a contribuir a la búsqueda de soluciones a los problemas de la comunicación (Hernández García, 2012b).

En el marco de lo anterior, la Universidad de Antioquia, como institución de educación superior del Estado y como ente generador de información que repercute en la sociedad, identificó en la comunicación pública la necesidad de atender al llamado de informar a la comunidad, pues esa labor que día a día se gesta en la institución va en procura de servir al bien común, por lo cual los medios institucionales son la herramienta emisora de información que vincula a todos y debe ser una estrategia de rendición de cuentas para toda la colectividad (Mesa Jiménez, 2013).

En esa línea, la Universidad de Antioquia decidió apostarle a la creación de un sistema de comunicaciones que se materializó en el acuerdo 148, de 10 de agosto de 1998 (Consejo Superior de la Universidad de Antioquia, 1998)². Después de su promulgación, en diferentes administraciones se han emprendido acciones con el objetivo de encontrar la estrategia comunicativa integral que demanda una institución de la envergadura de la institución. La caracterización del sistema de comunicaciones, la elaboración de múltiples diagnósticos, la formulación de

² El acuerdo se promulgó con el objeto de articular los diferentes medios y dependencias de la universidad, relacionados con el manejo de la información y la comunicación; para garantizar el desarrollo de las comunicaciones como un sistema que los articule y aglutine y cuyo funcionamiento obedezca a unos principios y políticas definidos por la dirección de la institución, como un apoyo eficiente a la docencia, la investigación y la extensión de la misma.

políticas de comunicación, un estudio adelantado por el grupo de investigación y consultoría I-Mark (2013) y la investigación de Aristizábal Giraldo (2014) son algunas de las más representativas.

Para la gestión de la información, la Universidad de Antioquia cuenta en la actualidad con una batería de medios de comunicación, una oficina encargada de manejar las relaciones públicas asociadas con la Rectoría y una red de comunicadores constituida por profesionales adscritos a cada una de las dependencias académicas y administrativas. Pese a este número significativo de recursos humanos, técnicos y tecnológicos, los directivos y profesionales de la comunicación que lideran dichas áreas dentro de la universidad han identificado las necesidades de actuar como un verdadero sistema, mediante la creación de lineamientos y políticas centralizadas a partir de la dirección de la institución, pero con una operación descentralizada en las diferentes áreas, de acuerdo con lo manifestado por la Dirección de Comunicaciones de la entidad en los encuentros realizados con la red de comunicadores de la misma.

En este aspecto, desde la administración actual se avanza en el diseño formal del proceso de comunicación institucional, con el propósito de darle una estructura al sistema que permita articular la comunicación de las diferentes dependencias académicas y administrativas para su máximo aprovechamiento en la interacción con el público, tanto interno como externo.

No obstante estos valiosos esfuerzos, la construcción actual del proceso de comunicación institucional de la universidad se queda corta frente al tema de

medición de la gestión, pues esta etapa aún no tiene dicho alcance³. De ahí la necesidad de diseñar un sistema de indicadores de gestión en comunicación organizacional que permita medir el cumplimiento, la satisfacción y el impacto de la gestión comunicativa para proyectarla de manera más estratégica. Una propuesta que obedezca a los desafíos a los que se enfrenta la Alma Máter y a la estrategia y los objetivos proyectados por la misma.

³ El proceso de comunicación institucional que se construye en la actualidad busca definir las líneas y asuntos de trabajo, los medios, los servicios, los perfiles y la estructura requerida para el adecuado funcionamiento del área. El tema de medición no se contempla en esta fase.

2. Objetivos

General

Diseñar una propuesta de indicadores de gestión en comunicación organizacional para la Universidad de Antioquia que aporte al ejercicio de planeación, el seguimiento y la evaluación de la gestión comunicativa en la institución.

Específicos

- Diseñar un conjunto de indicadores que permitan verificar el grado de cumplimiento de los planes, los programas y las estrategias de comunicación proyectados y ejecutados por las diferentes áreas de comunicación.
- Proponer métricas que permitan evaluar el grado de satisfacción de los públicos frente a las acciones de comunicación implementadas.
- Medir el impacto de los planes, los programas y las estrategias de comunicación proyectados con respecto a los objetivos planteados por la institución.

3. Marco conceptual

3.1 La organización y el concepto de gestión

Con el paso del tiempo, ante la dinámica propia de la sociedad y el mercado, el concepto de “empresa” u “organización” ha ido complejizándose. Según Krieger, (2001,3) “una organización es “el conjunto interrelacionado de actividades entre dos o más personas que interactúan para procurar el logro de un objetivo común, a través de una estructura de roles y funciones, y en una división del trabajo”.

Aquella estructura organizativa vertical, con una larga cadena de mando y una comunicación unidireccional, ha ido perdiendo fuerza para dar paso a una más dinámica, que responda de manera efectiva a las demandas y necesidades del entorno en el que está inmersa.

A finales de los años noventa, los precursores del concepto de “reingeniería de procesos”, Hammer y Champy (1998), empezaron a hablar del concepto de “la organización en cambio”, que se identificaban por tener una estructuración alrededor de procesos, jerarquías aplanadas (pocos niveles y muchos dependientes por jefe), alto nivel de delegación y descentralización, gestión a través de equipos, concepción de los públicos como guía de la organización, reconocimiento del desempeño con incentivos por los resultados del equipo, comunicación fluida entre los públicos y desarrollo de habilidades en torno a la motivación, la comunicación, el estilo de dirección y el liderazgo, entre otras características. Uno de los puntos fundamentales de este modelo de organización

radica en la “administración o gerencia del cambio” y la apropiación de conceptos de la gerencia en las que se distinguen cuatro funciones esenciales:

a. Planear. Prever y decidir, así como definir objetivos y modos de acción. Define metas y formas de alcanzarlas.

b. Organizar. Definir la estructura que comprende relaciones, responsabilidades (roles, funciones y tareas) y decisiones (autoridad). Asigna responsabilidades en torno a la tarea.

c. Dirigir. Se encarga de aspectos como: selección y capacitación, comunicación, motivación (a través de la creación de incentivos), liderazgo, conformación de equipos y resolución de conflictos. En otras palabras, motivar a los empleados.

d. Controlar. Fijar resultados, patrones o normas, además de obtener información sobre los procesos que se desarrollan en la organización y determinar acciones correctivas en aquellos procesos en los que se han detectado fallas. Monitorear actividades y hacer correcciones.

Como puede verse, desde Frederick Taylor, precursor de la administración científica, hasta hoy, la necesidad de planear, medir y controlar ha sido una constante en las organizaciones que buscan asegurar sus recursos y el empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos determinados.

Se mide para definir estándares (planeación), para evaluar lo que se ha hecho (información), para contrarrestar lo ejecutado con los estándares definidos

(evaluación) y para corregir las desviaciones por medio de la solución adecuada (toma de decisiones).

Todas las áreas, así como las actividades de una organización, se pueden medir si se someten a indicadores de gestión para conocer su contribución, su orientación y su valor agregado a la misión y los objetivos (Reinoso Lastra y Uribe Macías, 2009).

Para Pacheco, Castañeda y Caicedo (2002), el concepto de gestión incluye un conjunto de dimensiones que involucran una estrategia y unos medios para alcanzar los objetivos y metas organizacionales.

La gestión vincula elementos técnicos y científicos con valores y creencias. En su dimensión técnica, la gestión comprende un conjunto de procedimientos y normas, validados en la práctica, que, en su forma más concreta, son herramientas. Para los autores citados, la gestión empresarial no tiene sentido alguno sin las prácticas directivas que se relacionan con la forma de la autoridad, la toma de decisiones, los flujos de información, el control, la evaluación y el direccionamiento estratégico.

En el mundo globalizado en el que están inmersas las organizaciones de hoy, lo único permanente es el cambio. La estabilidad o gestión por retrovisor (Pacheco *et al.*, 2002) que determinó la gestión de las empresas en otra época, era efectiva en ambientes relativamente estables en los que las empresas podían observar con anticipación los cambios y prepararse para ellos por medio de los ajustes pertinentes.

Esa “gestión por retrovisor”, que basaba su actuación en hechos históricos en los que la información se conocía cuando ya no era posible aplicar correctivos o tomar medidas pertinentes, hoy resulta insuficiente en el ámbito organizacional. El entorno económico, político, social y tecnológico actual; el ambiente que fuera considerado seguro hace algunas décadas, hoy se constituye en todo un desafío, que las compañías buscan asumir al anticiparse a los riesgos y gestionar de modo eficiente las áreas, los procesos y las actividades propias del negocio.

Entre todas las tendencias administrativas y los modelos de gestión abordados por los expertos y teóricos de la administración, para efectos del propósito planteado en este trabajo investigativo se adoptará como centro el concepto de gestión de los mencionados autores, que presentan los indicadores como una herramienta de medición para la planificación, el control, el mejoramiento continuo y la toma de decisiones en la organización.

3.2 Indicadores de gestión

El indicador de gestión hace referencia a las variables, cuantitativas o cualitativas, que permiten observar la situación y tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado respecto de objetivos y metas previstas o influencias esperadas (Beltrán Jaramillo, 2002).

Para Reinoso Lastra y Uribe Macías (2009), todas las áreas como las actividades de una organización se pueden medir si se someten a indicadores de gestión.

Los indicadores de gestión son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y

responsabilidades con los grupos de referencia...Son ante todo información que agrega valor como instrumento de acción y evaluación, de procesos y resultados, tanto en la construcción de objetivos dentro de planes como en su implementación, ejecución, evaluación...Los indicadores hacen parte de un sistema de control de gestión que contribuye a una gestión eficaz y eficiente de las organizaciones, facilitando sus integrantes información permanente e integral sobre su desempeño, lo que les permite autoevaluar su gestión y tomar decisiones para mejorar los niveles de aprendizaje en la organización (Reinoso Lastra y Uribe Macías, 2009, ...).

Si bien los indicadores se constituyen en una herramienta válida para obtener información significativa de la gestión interna, no hay que perder de vista que sólo proporcionan cifras o datos abstractos, que es necesario saber interpretarlos porque tienen por lo general un carácter relativo: por su relación con factores externos, porque en el resultado intervienen otros procesos, porque revelan la actuación pasada de la organización o porque resultan suficientes para determinar un resultado pero se quedan cortos para dimensionar o evaluar el verdadero impacto de la gestión si no se les analiza de manera aislada.

Según dicha perspectiva, el sistema de indicadores formulado por Kaplan y Norton (1999) propone la evaluación del desempeño de la organización de manera global, al integrar los indicadores de la actuación pasada con medidas de inductores de la actuación futura.

Si bien cada organización es la que determina los indicadores de gestión que elegirá para evaluar y medir sus estrategias y procesos, es importante tener en cuenta los atributos clave que deben poseer, así: a) exactitud: si es cierto o falso;

b) forma: cualitativo o cuantitativo, numérico o gráfico, dependiendo del caso; c) frecuencia: cuán a menudo se requiere, colecta o produce dicha información; d) extensión: alcance o campo de acción; e) origen: interno o externo; f) temporalidad: perspectiva de tiempo pasado, presente o futuro; g) relevancia: nivel de importancia e impacto para la organización, y h) oportunidad: actualización y disponibilidad (Senn, 1990).

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 organizaciones da cuenta del grado en el que se alcanzan los objetivos. Destaca que es necesario disponer con facilidad 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.

Además de las variables o elementos mencionados, de acuerdo con Beltrán Jaramillo (2002) 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 Villegas, 2006).

b. Escala: corresponde a las unidades de medida en la que se especifica la meta.

c. Estado: es el valor presente 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: cuándo 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 y 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 (Preciado Hoyos, Hincapié Noreña y Pabón Montealegre, 2009).

Beltrán Jaramillo (2002) 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. Para Beltrán Jaramillo (2002) y Hernández García (2007), 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”; algunos de ellos,

señalados en la literatura de gestión, son: efectividad, eficacia, eficiencia, productividad y adaptabilidad. Permiten identificar la naturaleza de las variables y atributos y determinar el impacto de la gestión en el contexto global de la organización.

Hernández García (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. Es así como la eficiencia es susceptible de ser medida, en lo fundamental, 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, mientras que 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 haya sido diseñado el sistema de indicadores y se haya decidido acerca de la manera como deberá implementarse, se requiere probarlo y ajustarlo varias veces, pues experiencias previas han demostrado que la precisión no se consigue de inmediato 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 Jaramillo, 2002).

Después de superar este proceso de puesta a prueba de los indicadores contruidos, 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...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, presencia/ausencia) (Preciado Hoyos, Hincapié Noreña y Pabón Montealegre, 2009,125).

De acuerdo con lo expuesto por Kaplan y Norton (1999), y Domínguez Giraldo (2001), en las organizaciones, según su naturaleza, pueden encontrarse los siguientes indicadores:

Eficacia o cumplimiento: indica el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos por la organización, el área o el proceso, sin referirse al costo de los mismos. Por tal razón pueden obtener indicadores de eficacia, tanto de los productos (*outputs*) como de los resultados, ya sea intermedios o finales (impactos o *outcomes*). En cuanto a eficacia, puede medirse el resultado (porcentaje del resultado logrado de modo exitoso respecto a lo realizado o solicitado), la cobertura (porcentaje logrado respecto de la demanda posible) y el impacto (porcentaje logrado respecto del problema que se quiere atacar).

Eficiencia: describe la relación entre dos magnitudes: la producción física de un producto (bien o servicio) y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar dicho nivel de producción. Los indicadores de eficiencia pueden expresarse como “costo por producto”, “unidades por insumo”, “costo por resultado” o similares.

Calidad o satisfacción: capacidad de la organización de responder en forma consistente, rápida y directa a las necesidades de los usuarios. Se pueden realizar

mediciones sobre los productos (atributos y características) o sobre el grado de satisfacción de los usuarios.

Economía: mide la capacidad de la institución para movilizar de manera adecuada sus recursos financieros para lograr el cumplimiento de sus objetivos.

Efectividad: es un concepto que involucra la eficacia y la eficiencia. Es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos establecidos.

Resultado o impacto: mide resultados finales de los bienes y servicios entregados y significa un mejoramiento en las condiciones objetivas de la población que se tiene como blanco.

En el presente trabajo se abordaron en forma específica los indicadores de cumplimiento, satisfacción e impacto, porque dan cuenta de tres aspectos fundamentales en el proceso de comunicación.

El primero toma en consideración la gestión del área y la dinámica de su funcionamiento y permite medir qué está sucediendo con las actividades o acciones implementadas, con el fin de comparar lo que entrega el proceso contra lo que se espera del mismo. Con el índice de cumplimiento es posible identificar variables como cobertura, volumen y oportunidad, entre otras.

Medir la satisfacción del usuario frente al producto que se elabora o el servicio que se presta es vital para complementar el ejercicio de medición; de nada sirve cumplir las actividades del plan de comunicaciones si ellas no acatan las expectativas del público al que van dirigidas. En el contexto comunicacional, la

satisfacción está orientada a evaluar percepciones sobre variables como la oportunidad, la pertinencia, la utilidad, el acceso y la comprensión de los mensajes, entre otros aspectos.

Con el cumplimiento y la satisfacción evaluados se hace preciso medir el impacto para determinar el grado de cumplimiento de los objetivos a la luz del plan o la estrategia de comunicaciones proyectada. Para determinar el impacto es preciso tener definidos con toda claridad los objetivos y las metas por alcanzar en dicho plan porque deben ser medibles.

3.3 El concepto de comunicación organizacional

La comunicación sigue siendo la encargada de planificar, gestionar y evaluar los flujos de información interpersonales y mediatizados que atañen tanto al público interno como al externo, en relación directa con los objetivos de la organización y el sector social del cual forma parte. Como lo señalaran los autores Watzlawick, Beavin y Jackson (1981) , la organización siempre comunica. La gestión estratégica de la comunicación se transforma en un vector de competitividad fundamental para los nuevos escenarios organizacionales y forma parte de los procesos de gestión integral.

No obstante, es necesario delimitar los alcances del concepto de comunicación para poder entender con mayor facilidad su importancia en el contexto organizacional.

La comunicación organizacional es un fenómeno que se da en forma espontánea y natural en todas las organizaciones, con independencia de su naturaleza, su

tamaño o su estructura. (Rodríguez, 1995). De acuerdo con esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ella y los diferentes públicos que tiene en su entorno.

Un segundo punto de vista ubica a la comunicación organizacional como una disciplina que estudia la forma como se presenta dentro y fuera de las organizaciones. Esta doble condición, de fenómeno y disciplina, enmarca el quehacer del comunicador organizacional. Queda claro, entonces, que la comunicación se presenta aunque no haya comunicadores (fenómeno), pero su efectiva gestión se logra cuando la organización cuenta con dichos profesionales (disciplina) (Vahos Montoya, 2009).

En términos de gestión (objetivos y estrategias), la comunicación en y de la organización debe ser concebida como un conjunto de variables susceptibles de intervención. En este sentido, Costa (2000) propone la necesidad de establecer modelos con capacidad de planificación y gestión que permitan verificar y evaluar los resultados de cualquier acción de comunicación.

Dicho autor toma el paradigma lasswelliano⁴ y agrega dos nuevas cuestiones entre el “a quién” y el “por qué medio” que son: “con qué objetivos” y “con qué inversión”. Conforme a la problemática de investigación, Costa (2000) sostiene que “si queremos predecir los resultados de nuestras propias comunicaciones de organización, son imprescindibles dos referentes: ‘qué pretendemos conseguir’ y

⁴ Se conoce como paradigma de Laswell (Harold Dwight) o de las cinco dobles ves a la pregunta siguiente: ¿quién dice qué, a quién, a través de qué canal y con qué efectos?

‘cuál es la previsión en términos de inversión’. Este modelo de gestión pone de manifiesto que la comunicación organizacional se distingue porque es objeto de una cuidadosa estrategia y planificación, obedece a unos propósitos concretos, implica una voluntad de transmitir unos contenidos definidos con antelación, requiere una inversión en dinero, tiempo y otros recursos y exige que se controlen los resultados y se evalúen de acuerdo con los objetivos de la organización. Si no se procede a la verificación de los efectos, en proporción a las causas y en función de los propósitos, no se puede hablar de comunicación, sino de acción unilateral o de pura difusión, de la que se ignoran los resultados.

En resumen, cuando se habla de “comunicación organizacional” se hace referencia en el presente trabajo a un concepto que integra aquellas prácticas y estrategias de comunicación llevadas a cabo por instituciones, organizaciones y empresas. Prácticas que se desarrollan como consecuencia del peso de la información, de la comunicación, de los servicios de valor añadido y de los intangibles, que en los últimos treinta años se estabilizan como un factor estratégico en todo tipo de organizaciones (Timoteo Álvarez, 2012).

Es así como la comunicación, que en un primer momento se estableció como un instrumento de gestión en las organizaciones de corte operativo e instrumental, con el paso del tiempo ha ido estableciendo su valor, peso e importancia como componente del corazón de las mismas (*core business*) y como actor fundamental en todo tipo de relaciones con la sociedad y el mercado. En ese sentido, y al llevarlo a la práctica, las fronteras en las cuales la gestión de la comunicación está avanzando son, en lo fundamental, tres:

1. La gestión de la reputación e intangibles (marca, imagen, información, cultura, reputación)
2. Las relaciones directas con los públicos objetivos (empleados, accionistas, proveedores, medios, mercado)
3. El establecimiento de índices de valoración de la comunicación (objeto del presente estudio)

3.4 Aportes de la comunicación en el ámbito organizacional

En la literatura se puede encontrar una multiplicidad de clasificaciones en relación con las dimensiones de intervención de la comunicación en las organizaciones de acuerdo con los distintos autores y modelos existentes.

Joan Costa (2000) señala las siguientes: campaña general de comunicación organizacional, relaciones con la comunidad, asuntos públicos o cabildeo (*lobbying*), relaciones con la prensa, comunicación en situación de crisis, comunicación de identidad corporativa, comunicación interna, *issues management* (administración de temas), patrocinio o *sponsoring* cultural, comunicaciones financieras o con los inversores, comunicación de eventos o lanzamiento de productos, internet, publicidad organizacional y publicaciones organizacionales.

En forma paralela, en la evolución de la “cultura de los bienes” a la “cultura de los servicios y valores” emergen nuevos conceptos que proceden del conocimiento, el saber y el pensamiento estratégico y que han sido denominados “intangibles”, de

los que también da cuenta la comunicación organizacional. Costa⁵ señala los siguientes:

- La identidad (“quién soy”, incluso antes de “qué hago”). Es el ADN de la organización, ese “factor diferenciador”, que se extiende a todas sus producciones, actuaciones y manifestaciones. Son todos aquellos signos, datos y materializaciones de la organización que pueden considerarse innatos y permiten reconocerla como tal; es decir, reconocerla, identificarla y memorizarla en su particularidad.
- La cultura (“cómo lo hago” es más importante que “lo que hago”). Es el conjunto de valores de convicción y de conducta difundidos y compartidos internamente. Tales valores no tienen sentido en sí mismos sino en la práctica, en la actuación diaria y continuada, en sus múltiples manifestaciones.
- La comunicación (“cómo comunico todo lo anterior”). Es el sistema nervioso central de la organización, el flujo que atraviesa todas sus dinámicas y procesos y el puente que interconecta la organización, sus productos, servicios y actuaciones con el entorno social y material.
- La imagen (“cómo me ven” es más decisivo que “cómo soy en realidad”). Es la cristalización de todo lo anterior en la mente de los individuos y en el imaginario social, lo que determina las conductas, opiniones y decisiones de los públicos y la comunidad.
- La reputación corporativa: es el reconocimiento que los interesados (*stakeholders*) de una compañía hacen del comportamiento corporativo de la organización a partir

⁵ En el primer libro sobre los Premios EIKON (El poder de la Comunicación Institucional I, 2000), Joan Costa justifica la selección y categorización de las mencionadas dimensiones.

del grado de cumplimiento de sus compromisos en relación con sus clientes, empleados, accionistas, si los hubiere, y con la comunidad en general (Villafañe, 2004).

Con respecto a otro importante intangible como lo es la confianza, la comunicación, como poder estratégico de influencia y relacional (Pérez González, 2008) tiene un importante papel en la recuperación de la misma. La confianza se revela como uno de los objetivos indispensables en las relaciones entre la empresa y sus públicos. En especial en situaciones de crisis, la confianza se convierte en uno de los principales activos para empresas e instituciones, como premisa indispensable para mantener y recuperar el equilibrio y poder salir de la inestabilidad y la incertidumbre propia de dichas situaciones. Por lo tanto, generar, mantener, recuperar la confianza de los consumidores, interesados (*stakeholders*) y la ciudadanía en general es el objetivo fundamental de las estrategias de comunicación y relaciones públicas, tanto en el ámbito comercial como en el institucional y el empresarial.

Una gestión eficaz de la comunicación puede generar y mejorar la confianza en un contexto dado. La comunicación tiene el poder de influir en los individuos y la capacidad de generar y mantener la confianza, así como de perderla, cuando hay incongruencias entre lo que se dice y se hace, o cuando los mensajes se perciben como promesas inalcanzables o con tintes manipuladores.

Por otra parte, y de acuerdo con un estudio adelantado por José Luis Vahos Montoya (2009) en organizaciones privadas del departamento de Antioquia, en la

región, y según con la opinión de los consultores citados, los procesos de comunicaciones más comunes en las empresas son: la gestión de la imagen corporativa, la divulgación de la plataforma estratégica, la administración de medios de comunicación, la gerencia de eventos, la comunicación interna y con *stakeholders* externos, al igual que el posicionamiento de marca. Sin embargo, las áreas de comunicación constituyen un apoyo transversal a todas las divisiones del organigrama, lo que quiere decir que su trabajo no se limita en forma exclusiva a responder por sus procesos sino que también ayuda a gestionar los de otras áreas en las que tiene una incidencia indirecta.

Es evidente, por ejemplo, la participación de las comunicaciones en procesos de gestión humana como: inducción o reinducción, formación, entrenamiento, cambio, cultura, clima e identidad organizacional; en mercadeo: promoción, publicidad, posicionamiento de marca, y relacionamiento; en la dirección: protocolo empresarial, divulgación, apropiación y alineación de la estrategia corporativa, y en planeación, al apoyar los procesos de prospectiva organizacional.

Lo anterior, sin contar las unidades de negocio que reciben asesorías, soportes informativos y estrategias de comunicación, es decir, lo que se conoce como el cliente interno de las comunicaciones en la organización. En esa medida, se evidencia la necesidad de construir indicadores compartidos en los que se establezca, en forma clara y real, la participación de las comunicaciones en el cumplimiento de las metas de determinada área.

Para efectos del presente trabajo académico se determinó la limitación a los asuntos de trabajo o ámbitos de intervención definidos por el proceso de comunicación institucional de la Universidad de Antioquia: comunicación universitaria, comunicación con la sociedad y gestión de contenidos, medios y eventos.

3.5 Desafíos actuales y futuros de la comunicación en un contexto global

A medida que las profesiones de relaciones públicas y comunicaciones se han institucionalizado, ha ido aumentando el interés por entender los patrones de comportamiento y las similitudes y diferencias de dichas prácticas profesionales en el mundo. En este campo, durante los últimos años se han adelantado diversos estudios centrados en explorar y comprender la industria de las relaciones públicas y la gestión de la comunicación en diversos continentes y áreas.

Dentro de estos estudios, se destaca el *European Communication Monitor -ECM*, investigación realizada cada año desde el año 2007 por la European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA)⁶ y la European Association of Communication Directors (EACD). En el estudio se tipifica a los profesionales europeos, tanto de las relaciones públicas como de las comunicaciones, así como las organizaciones en las que trabajan, mediante la conexión de las situaciones contextuales con las disciplinas, los instrumentos de

⁶ European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA): organización con casi 600 miembros en 35 países; su principal objetivo es fomentar la transferencia de conocimiento entre el mundo académico y el profesional en el campo de la comunicación estratégica y las relaciones públicas.

comunicación y los temas estratégicos, así como la influencia de los mismos en las decisiones corporativas y sus roles ejecutivos.

A partir del estudio europeo, se realizó para el año 2014, la primera edición del *Latin American Communication Monitor 2014-2015*, el mayor estudio sobre la situación de la comunicación estratégica en América Latina. Esta publicación supone una radiografía a fondo del estado de las relaciones públicas y la gestión de la comunicación en la región. La investigación fue desarrollada por académicos de once prestigiosas universidades de Latinoamérica, España y Estados Unidos y contó con una participación de 1.774 profesionales y un análisis final de 803 casos de profesionales de la comunicación de 18 países. En el proyecto se evaluaron variables como: características personales de los comunicadores y de las organizaciones, atributos de los departamentos de comunicación (influencia, desempeño y excelencia), situación actual y percepciones sobre temas como la sobrecarga laboral en la era digital, trabajo en red (*networking*), satisfacción en el trabajo, perspectiva de género en la práctica profesional, tendencias en canales, áreas y asuntos clave, comunicación en social media y profesionalización.

De acuerdo con la encuesta realizada, conectar las estrategias de la organización y la comunicación es el tema que ganará más importancia de cara a los próximos tres años (95,6%). La relevancia que los profesionales latinoamericanos conceden a este reto está relacionada con la evolución de la profesión hacia posiciones estratégicas, por medio del acceso a los consejos directivos o a los puestos de mando y la participación en las decisiones gerenciales. Los encuestados también destacaron otros asuntos como los retos de mayor nivel: la necesidad de

enfrentarse con la evolución digital y la web social (94,1%), construir y mantener la confianza en la organización (92,1%) y apoyar el cambio organizacional (90,0%).

Figura 1. Conectar las estrategias de la organización y la comunicación, reto principal

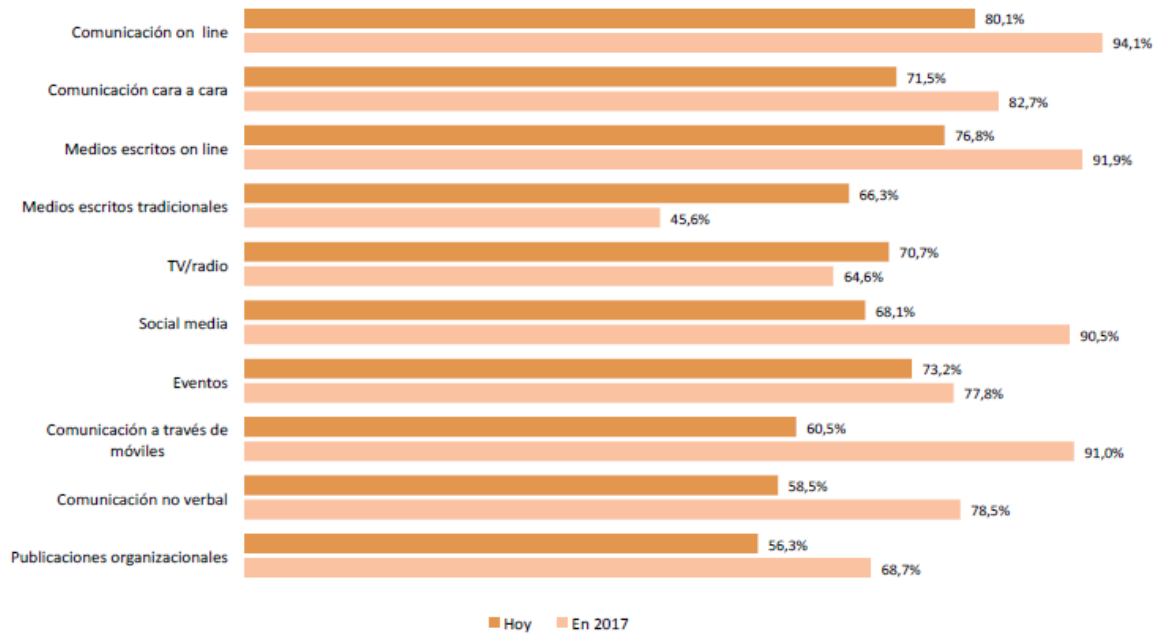
CONECTAR LAS ESTRATEGIAS DE LA ORGANIZACIÓN Y LA COMUNICACIÓN, RETO PRINCIPAL.				
	MÉXICO	CENTROAMÉRICA Y CARIBE	SUDAMÉRICA	TOTAL
Apoyar el cambio organizacional	86,8 %	92,7 %	89,5 %	90,0 %
Conectar las estrategias de la organización y de la comunicación	94,1 %	97,4 %	95,2 %	95,6 %
Enfrentarse con la evolución digital y la web social	92,6 %	96,3 %	93,6 %	94,1 %
Fortalecer el rol de la función de comunicación	85,3 %	94,2 %	89,0 %	89,9 %
Encargarse del desarrollo sostenible y la responsabilidad social	70,6 %	92,1 %	81,3 %	82,9 %
Adaptarse a la necesidad de dirigirse a más audiencias y canales con recursos limitados	86,8 %	91,1 %	85,3 %	86,8 %
Construir y mantener la confianza en la organización	91,2 %	95,3 %	91,2 %	92,2 %
Atender la demanda de audiencias más activas	89,7 %	91,6 %	86,0 %	87,7 %
Lidlar con la velocidad y volumen del flujo de información	88,2 %	94,2 %	86,6 %	88,5 %
Posicionar a los CEOs y altos ejecutivos como líderes	76,5 %	90,1 %	80,1 %	82,2 %
Posicionar a la organización como líder de su sector	88,24 %	97,38 %	84,38 %	87,8 %
Contribuir a la conciencia ciudadana de las comunidades	76,5 %	93,2 %	82,5 %	84,6 %

Fuente: Latin American Communication Monitor 2014-2015 (2015,22)

Respecto a los canales empleados para comunicarse, los cambios que ha experimentado la profesión en los últimos años se ven reflejan en la preferencia de los encuestados por la comunicación en línea (80,1 %), tanto en la actualidad como en el futuro (2017).

Figura 2. Importancia de los canales e instrumentos hoy y en 2017

Importancia de los canales e instrumentos hoy y en 2017



Fuente: Latin American Communication Monitor 2014-2015 (2015,24)

Frente a la influencia de la era digital en el trabajo se identificaron como principales retos el de lidiar con la velocidad y el volumen del flujo de la información. Apareció el trabajo en red (*networking*) como un nuevo modelo de relacionamiento que supone la capacidad de establecer una red de relaciones para el desarrollo personal y profesional. Al momento de usar canales para relacionarse profesionalmente, el correo electrónico se siguió considerando el medio más efectivo (60,5%), seguido de la comunicación cara a cara (20,2%), los *social media* (8,6%), el teléfono (7,8%) y otras formas (2,9%).

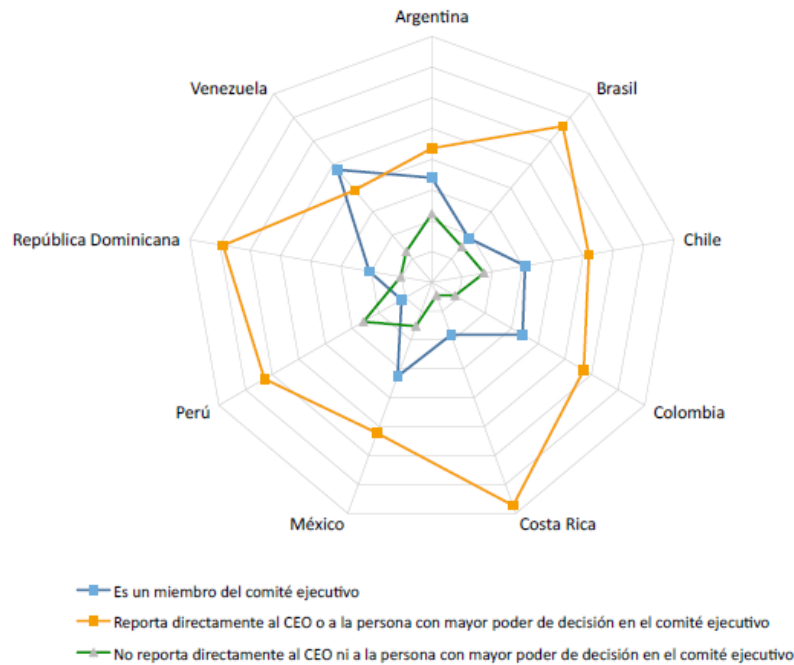
El uso adecuado de los *social media* y su engranaje en la estrategia global fue un asunto clave para los profesionales de la comunicación. El estudio reveló que los

encuestados valoraron, por encima de otras ventajas, la capacidad ofrecida por los *social media* para interactuar con los consumidores y el resto de *stakeholders* (84,8%), la posibilidad de resolver reclamaciones, quejas y sugerencias para detectar posibles crisis (74,8%), y la idoneidad para que los públicos comenten sobre experiencias relacionadas con la organización, sus productos o servicios (69,4%).

Los resultados del estudio ponen de manifiesto que los profesionales de la comunicación están accediendo cada vez más a la alta dirección de las organizaciones. El 27,9 % de los responsables de la categoría sénior o directores de comunicación encuestados formaba parte del comité ejecutivo de su organización y el 56,9 % reportaba directamente al director de mayor nivel (*chief executive officer* o CEO).

Figura 3. Posicionamiento de los comunicadores en sus organizaciones país a país

Posicionamiento de los comunicadores en sus organizaciones país a país



Fuente: Latin American Communication Monitor 2014-2015 (2015,60)

Al retomar el European Communication Monitor 2009 (Zerfass, Moreno, Tench, Verčič y Verhoeven, 2010), se encontraron evidencias de correlación positiva entre posición e influencia, lo que conceptualiza la influencia en dos dimensiones: la consultiva o asesora, que indica que las recomendaciones de los profesionales de comunicación son tomadas en cuenta por los directivos sénior, y la ejecutiva, que señala que los comunicadores participan en la mesa de decisiones cuando se realiza la planificación estratégica de la organización. En América Latina, un 60,6% de los encuestados presentó una influencia asesora y un 68,5 % una ejecutiva. La influencia en sus dos dimensiones es, no obstante, un aspecto que hay que mejorar, puesto que resulta preocupante que casi un 40 % de los profesionales afirmó no haber alcanzado siquiera la influencia asesora o consultiva.

El estudio de aquel momento constató también la relación entre la influencia y el rol desempeñado. Con base en la teoría de comunicación corporativa (Lurati y Eppler, 2006; Zerfass, 2010, se distinguen dos modos de relacionar la estrategia corporativa con la de comunicación y de fomentar los objetivos de negocio: a) 'Comunicadores', que apoyan los objetivos corporativos que resuelven problemas derivados de las estrategias funcionales o de negocio y que probablemente pueden solucionarse con actividades de comunicación y b) 'Facilitadores', que ayudan a definir los objetivos corporativos, al añadir las dimensiones comunicativas a la formulación de las estrategias. En relación con la orientación hacia las estrategias corporativas se han identificado cuatro roles: consejeros corporativos, facilitadores estratégicos, expertos aislados y apoyos operativos. Según la encuesta, el 64,5 % de los profesionales latinoamericanos ocupaba la función de facilitador estratégico, lo que resulta muy positivo para la profesión, debido a su capacidad de intervenir en la estrategia de la organización y de apoyarla con la comunicación, pero también hay que destacar que todavía un 12,5% operaba, en la práctica, al margen de los objetivos corporativos, lo que se subraya como el principal reto para la profesión en América Latina. Con respecto a los desafíos que plantean las nuevas herramientas de la web 2.0, la exigencia radica en el mayor conocimiento del público/consumidor, de sus hábitos y comportamientos de compra y consumo y de sus actividades, intereses y opiniones, entre otros aspectos.

Para Martínez (2010), los *social media* obligan al profesional de la comunicación o del mercadeo a ofrecer un contenido publicitario que sea relevante para la

audiencia y llegue al destinatario en forma más amigable, más allá de los formatos publicitarios estándar, en un contexto en el que el usuario está cada vez más habituado a los mensajes publicitarios y rechaza todo aquello que interrumpe su experiencia de navegación. En este sentido, deberían fijarse criterios de medida que evalúen el retorno de la inversión para tal fin: audiencia-cobertura (usuarios únicos, visitas y páginas vistas), antigüedad y actividad de los usuarios registrados, tiempo de permanencia, etc.

3.6 Medición e indicadores de gestión en comunicación organizacional

Al hacer un acercamiento a la literatura que relaciona el diseño y la aplicación de indicadores de medición en el campo de la comunicación organizacional, se encuentra que son escasos los trabajos consolidados, los libros o los artículos que aborden el tema con la amplitud, el detalle y la profundidad que requiere (Preciado Hoyos, Hincapié Noreña y Pabón Montealegre, 2009).

Durante varios años la investigación se desarrolló de manera fragmentada, pues existen estudios y reportes de trabajos que se acercan a la temática a partir de conceptos como “efectividad de la comunicación” (Grunig, Grunig y Ehling, 1992); modelos de análisis y medición de fenómenos concretos como la identidad y la imagen corporativa (Sanz de la Tajada, 1994; Van Riel, 1997; Villafañe 1999) y otros trabajos que, aunque abordan el tema en forma explícita, no ahondan en la conveniencia de desarrollar sistemas de medición de los diferentes procesos comunicacionales que tienen lugar en las organizaciones.

De dichos autores se destaca Villafañe (1999; 2004), que ha explorado los métodos y formas de seguimiento y auditoría de la comunicación organizacional y de los trabajos de auditoría de la imagen, gracias a los cuales es posible diagnosticar el tipo de comunicación y la calidad de la misma en el intercambio de mensajes que se da entre la organización y sus públicos de interés, al igual que el impacto de la intranet, la notabilidad y la notoriedad de las organizaciones en el conjunto social, y los niveles de aceptación que tienen las marcas corporativas. Van Riel (1997), que propone, por su parte, métodos prácticos de medición de la imagen y la identidad corporativa mediante el uso de un sistema de listas de impacto, en las que se presenta a las audiencias una serie de atributos de calidad relacionados con las organizaciones que se evalúan entre 0 y 10.

En el mismo sentido, hay una corriente de trabajos que proponen indicadores de imagen generales. Keller (1992) indica que las asociaciones de marca pueden descomponerse en atributos, beneficios y actitudes. Por otro lado, la escala Aaker (1994) identifica tres indicadores principales: valor percibido, personalidad y organización. La primera dimensión se refiere a los beneficios funcionales del producto y busca determinar si existe una relación adecuada entre la calidad y el precio de una marca. La personalidad hace referencia a los vínculos simbólicos y emocionales, y, por último, el componente de organización apunta a aspectos relacionados con la misma y su imagen. Para Federico Varona Madrid (1994), la auditoría de comunicación organizacional es un proceso de diagnóstico que sirve para medir y evaluar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles (Downs, 1988). En las auditorías se

evalúan tanto el sistema como las prácticas de comunicación en los ámbitos macro y micro. En el primer caso se mide la estructura formal e informal de la comunicación, así como la interdepartamental y la que existe con actores o sectores externos relacionados con la organización. En el segundo se analizan las prácticas de comunicación interpersonal y grupal, además de los medios, los símbolos y las relaciones de poder que se establecen internamente.

Los métodos y técnicas usados en las auditorías de la comunicación para la recolección de información y su análisis son varios, dependiendo de la perspectiva que se adopte (funcionalista, crítica o interpretativa) y del objetivo que se persiga. De ellas, la más utilizada en el ámbito organizacional es la funcionalista, que examina sobre todo las estructuras formales e informales de la comunicación, lo mismo que las prácticas que tienen que ver con la producción de medios, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización y la innovación. El objetivo fundamental de una auditoría de este tipo es detectar y corregir las prácticas de comunicación que están impidiendo la eficiencia de la organización. En cuanto a la perspectiva funcionalista, los métodos más usados son la entrevista, el cuestionario, el análisis de las redes de comunicación, la entrevista grupal, el análisis de experiencias críticas de comunicación y el análisis de la difusión de mensajes.

Lo anterior con respecto a la medición de imagen e identidad. Frente a la medición de contenidos podría decirse que funciona si contribuye a los objetivos que haya establecido la empresa desde un comienzo. Con respecto al concepto de

medición, diferentes autores coinciden en la importancia y en la dificultad que a veces trae este ejercicio para el comunicador.

Para Beltrán Jaramillo (2002), la medición debe determinar las fuentes de información, la frecuencia de medición y la asignación de responsables de recolectar, sistematizar, analizar y presentar la información.

De manera similar, Michael Ritter (2008) señala que la medición de la gestión es la herramienta única para demostrar el valor agregado al negocio por la gestión de las comunicaciones de la organización y que es el elemento que legitima la función del comunicador en la organización. Por ello, la medición no es un fin en sí mismo; si lo fuera se estaría ante la presencia de una pésima gestión. La clave está, entonces, en no medir sólo eficacia y eficiencia sino toda la gestión; medir el *outcome* (efecto de lo que se hace) y no únicamente el *output* (lo que se hace). Conviene aclarar que los resultados deben expresarse en términos similares a los que manejan los directivos de la organización.

El autor también asegura que los resultados de la gestión de la comunicación no pueden medirse de manera lineal o exclusiva, pues muchas veces los resultados son compartidos. Por ejemplo, si se aplica un plan para mejorar la comunicación interna y ello favorece el clima laboral, habrá un incremento en la productividad; no obstante, será difícil demostrar que otros factores externos no contribuyeron también a dichos resultados.

Para Ritter, la evaluación de la gestión comunicativa quizás no se pueda medir en términos de ventas pero sí en el aumento o mejora de ciertos intangibles como: la

calidad de la gerencia, la capacidad para desarrollar nuevos productos, el posicionamiento en el mercado, el fortalecimiento de la cultura corporativa, la calidad de la comunicación con los inversores y el grado de satisfacción de los clientes. Para el autor, la sumatoria de estos elementos constituye la reputación de la organización, entendida como un cúmulo de intangibles.

En el plano del trabajo aplicado sobre el tema de medición, la empresa colombiana Táctica & Estrategia inició un proyecto orientado a definir los principales indicadores que deben regir el sistema de comunicación de las organizaciones. Este sistema, llamado Metrika identifica las variables, dimensiones e indicadores claves de desempeño (KPI, proveniente de la expresión en inglés *key performance indicators*) para la gestión comunicativa en los ámbitos estratégico, táctico y operativo (Caicedo, 2006).

En la actualidad, dicha empresa es la primera compañía especializada en América Latina en medición y evaluación de la comunicación corporativa y está asociada con The International Association for the Measurement and Evaluation of Communication (AMEC), líder mundial en la definición de estándares y buenas prácticas en el campo de la medición y la evaluación de la comunicación corporativa. El sistema utilizado incluye una identificación de los factores determinantes de éxito del proceso, la declaración de eficacia y eficiencia, la batería de indicadores, el diseño de los instrumentos de medición y las metodologías de intervención, así como el proceso (cronogramas, tiempos y actividades) para implementar los procesos de medición con la periodicidad que se requieran (Táctica y Estrategia, 2015). Los instrumentos de medición se

analizan a través de pruebas estadísticas de validez y confiabilidad. Entre los servicios ofrecidos por la organización en el tema de medición se encuentran:

- Medición de activos intangibles (marca, reputación corporativa, cultura organizacional, alineación estratégica, clima laboral y relaciones con los grupos de interés)
- Medición socioeconómica y política de proyectos sociales (contexto colombiano para medir resultados e impactos de los proyectos en la calidad de vida de las personas, así como en la sostenibilidad del territorio)
- Medición de *free press* (se establecen métricas precisas por mensajes clave, por períodos, por ejes temáticos, por atributos de reputación, por medios o por regiones, de acuerdo con el alcance que desee la organización)
- Medición de medios y espacios propios: variables, dimensiones e indicadores de desempeño para cada uno de los canales de comunicación, tanto internos como externos, de una organización.

Al adentrarse en el contexto organizacional como tal, la medición de la comunicación sigue siendo muy experimental e insuficiente. En la mayoría de los casos, los comunicadores se han limitado a hacer seguimiento numérico de actividades, asistencias, publicaciones, *free press*, lectura de medios, cumplimiento y ejecución de actividades de acuerdo a lo manifestado por Solángel Ardila en la entrevista concedida a Vahos Montoya (2009) , que si bien miden aspectos básicos, sirven de punto de referencia para generar la medición de aspectos más complejos. En otras palabras, estos indicadores, también conocidos

como de cumplimiento, sirven para demostrar que se ha hecho lo que se planificó hacer o tareas ejecutadas; sin embargo, las mediciones en comunicación han evolucionado y ahora se busca evaluar otros aspectos.

En la región, esa transición de la métrica comunicacional del cumplimiento al impacto ha sido lenta, en parte, debido a que percibir un cambio generado por una acción en comunicaciones puede no ser inmediato y, por el contrario, es posible que tarde un tiempo considerable en manifestar los efectos esperados o no. (Vahos Montoya, 2009). No obstante, 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 la utilidad real que llegan a tener las acciones de comunicación en las organizaciones (Broom y Center, 1983; Monsalve, 2008; Grunig, 2008). 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 Gutiérrez, 1998).

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 las consecuencias de la tarea que realiza, es decir, de concretar si surten algún efecto y la manera en la que sirven a los públicos y a los intereses organizacionales y sociales (Ehling, 1992). En este camino ha predominado durante años una visión operativa de la comunicación, en detrimento de una dimensión estratégica, ejercida y evaluada según parámetros de gestión que den cuenta de las necesidades actuales, tanto de las organizaciones como de su entorno.

Lo anterior se corrobora en los informes de gestión presentados por comunicadores y departamentos de comunicación en los que por lo general se presentan de manera detallada las acciones de un período determinado (número de boletines de prensa, número de eventos realizados y número de actualizaciones de la página web, al igual que las acciones de *free press*, entre otras). Desde 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 pueden no responder a objetivos y metas claras que apoyen el logro de la estrategia o de la visión institucional. Y al no ser clara la contribución de la comunicación con la última, la gestión presentada sólo refleja un cúmulo de acciones, operativas, aisladas y en ocasiones descoordinadas, que dificultan los ejercicios de planeación, medición, y evaluación.

Para finalizar, y ante el cuestionamiento sobre la importancia que tiene la medición para los comunicadores, en la encuesta que realizó The International Association for the Measurement and Evaluation of Communication (AMEC) a principios de 2010, el *Global Survey of Communications Measurement* (Wright, Gaunt, Leggeter y Zeffass, 2010), en el que se conocieron las proporciones en las que los profesionales de todo el mundo empleaban los métodos para la medición y la evaluación de la comunicación; además, entre los datos más interesantes relevados, los encuestados creen “por unanimidad y con firmeza” que:

La medición es esencial para demostrar el valor (45% muy de acuerdo).

- La medición formaliza las comunicaciones (48% muy de acuerdo).
- La medición ayuda a incrementar el presupuesto (34% muy de acuerdo).
- Las actividades de comunicaciones agregan valor (32% muy de acuerdo).
- Aplicaran más medición y evaluación en el futuro (30% muy de acuerdo).

A continuación se expone una recopilación de algunos de los más conocidos y vigentes sistemas de medición de la comunicación, lograda a partir de la consulta de textos y artículos de publicaciones especializadas llevada a cabo por Alejandro Álvarez Nobell (2011):

Si bien, el mayor desarrollo de modelos de medición se ha dado en torno a la industria de los medios de comunicación, sus criterios y lógicas son válidos para comprender la esencia de la medición para así poder diseñar, desarrollar y aplicar un método propio dado el caso.

Figura 4. Desarrollo de modelos de medición

<p>Índice de percepción mediática (aplicado por la Consultora GlobalNews. Disponible en http://www.globalnews.com.ar)</p>	<p>Mide en un período determinado la percepción de la imagen organizacional que surge de las noticias publicadas en los medios monitoreados. Se evalúa según reiteración, aleatoriedad, diversidad temática, falta de contexto, simplificación, características del medio y tipo de noticia. Luego se procede a asignar un número a cada medio y un valor respecto del tratamiento recibido, no del tipo de noticia (positivo, neutro, negativo o muy negativo)</p>
<p>Advertising value equivalent (AVE)</p>	<p>Busca darles un valor publicitario a los centímetros por columna o al tiempo en el aire de la información en función de las tarifas que cada medio tiene. Sirve también como ponderador de los medios de comunicación. Se pueden mencionar tres dimensiones con variables duras que modifican el valor: la valoración y la exposición positiva o negativa de la información; los atributos de la nota: en cuál programa sale, cuál es el tipo de medio y cuál página ocupa en la revista o diario, así como la cantidad de público al que le llegó el mensaje</p>
<p>Computer aided research & media</p>	<p>Compara la presencia de las empresas en los medios en relación con la variación bursátil. La evaluación</p>

<p>analysis (desarrollado por Carma International)</p>	<p>parte del análisis de contenido de los medios (cuantitativo, cualitativo, estratégico o táctico con información en formato electrónico). Pondera la nota de 1 a 100 así: 50 es neutro, de 0 a 50 es negativo y de 50 a 100 es positivo</p>
<p>Market sponsorship</p>	<p>La unidad de análisis es la marca y cómo llega a los públicos. Permite resumir, mediante tablas y gráficos, los beneficios obtenidos a través del auspicio de distintos eventos. Se localiza la aparición de la marca en los medios y se traduce a valores publicitarios. La aparición se pondera con 1 si la marca aparece limpia, con 0,75 si aparece con otra y con 0,50 si aparece recortada</p>
<p>Balanced scorecard</p>	<p>El objetivo es gestionar la comunicación con el seguimiento de indicadores esenciales. Serán aquellos elementos básicos y fundamentales para poder alcanzar los objetivos de comunicación que deben coincidir con los de la organización. En el centro del modelo se encuentran la visión y las estrategias de la organización. Desde estas perspectivas se deducen los objetivos estratégicos, se definen los criterios de medición y se vuelcan los cambios vistos a través de</p>

	<p>ellos en objetivos operativos</p> <p>A partir de aquí se tiene una visión equilibrada del desempeño del negocio. Definido así el tablero de mando, se deben establecer los siguientes parámetros para aplicar a cada una de las perspectivas: indicadores de factor clave de éxito, estándares de medición, métodos de medición, frecuencia de actualización y meta</p>
--	--

Fuente: adaptación de Álvarez Nobell (2011)

Al ahondar en la literatura sobre los avances en la proyección de indicadores de gestión en comunicación organizacional se encuentra que una de las grandes dificultades que existen a la hora de establecer procesos y diseñar una medición sobre ellos es la definición de la(s) variable(s) que se debe(n) medir para que el indicador responda de manera efectiva a lo que se requiere. Es importante, entonces, señalar que, en esencia, los indicadores se definen a partir de los objetivos de cada proceso, que son los que empiezan a delimitar la variable que se necesita medir. Sin embargo, éste es sólo el primer insumo. Lo segundo es que no se puede definir un indicador del cual no se tiene una fuente confiable de información y, en tercer lugar, se ha de propiciar el establecimiento de una variable cuyo indicador sea útil para la toma de decisiones (Hernández García, 2007); de lo contrario, todo lo anterior carecerá de fundamento práctico (Vahos Montoya, 2009).

Para los autores mencionados, en la construcción de indicadores de gestión en el ámbito de la comunicación organizacional es clave tener claridad sobre la manera en que la comunicación se encuentra organizada, lo que permitiría tener mayor 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.

Para llegar allí es importante realizar primero el levantamiento y la caracterización del proceso de comunicación definido por la organización. La caracterización del proceso facilita la estandarización y medición de los resultados obtenidos, al igual que la comparación entre resultados, el establecimiento de prioridades, la toma de decisiones y la cultura de una mejora continua que permitan alcanzar los objetivos establecidos de acuerdo con parámetros como eficacia y eficiencia.

Como se mencionó antes, al momento de evaluar la gestión comunicativa se precisa tener claridad sobre los puntos de partida y de llegada del proceso o la acción que será objeto de evaluación o análisis, así como del objetivo, la conducta o el comportamiento esperado con la acción que se intenta desarrollar. En los procesos organizacionales, la planificación se constituye en una función que permite definir lo que se quiere hacer y hacia dónde llegar, así como las estrategias mediante las cuales se espera alcanzar los objetivos propuestos. En concordancia con ello, los indicadores que se utilicen para medir la gestión han de estar en diálogo directo con los objetivos y las metas del plan de comunicaciones, alineado, a su vez, con la estrategia corporativa.

Es así como el procedimiento para construir indicadores contempla la definición clara y precisa de las variables comprometidas en los objetivos y las metas. En el caso de la comunicación, estas variables pueden vincular aspectos relacionados con los flujos de información, los vectores o flujos de comunicación (descendente, ascendente, horizontal y transversal) y las relaciones con los denominados *stakeholders*.

Si bien la información sobre la metodología y el proceso de construcción de indicadores de gestión no es muy amplia, para la realización del presente trabajo se consideran pertinentes los planteamientos de algunos de los autores referenciados hasta acá. Sus postulados, así como algunas de las técnicas de investigación que se reseñarán más adelante, servirán de base teórica para la formulación de la propuesta de indicadores del presente trabajo académico. De la información encontrada se destacan los siguientes autores y aportes:

Figura 5. Principales aportes al sistema de medición en comunicación organizacional

Nombre de la técnica o autor	Descripción
Medición de imagen, identidad o posicionamiento de marca	
Método de la escalada	Técnica utilizada para evaluar la imagen de los productos y marcas o, de modo más específico, para determinar aquellos aspectos de la imagen que son

	relevantes para el encuestado que tiene intención de comprar o de utilizar el producto
Método de la telaraña	Se basa en el desarrollo de una sesión de trabajo con los miembros de la empresa que eligen, clasifican y evalúan, en una escala de ocho radios, los atributos más relevantes de la empresa. Al final, la discusión permite llegar a un acuerdo sobre los principios más importantes para la construcción o modificación de la identidad corporativa
Modelo AICA	Modelo desarrollado inicialmente por la agencia de investigación británica MORI. Dicho modelo se utiliza en la actualidad para medir la imagen (reconocimiento y evaluación) y la actuación de una empresa
Estrella de Lux	A diferencia del anterior, en este método los atributos distintivos de la empresa vienen predeterminados. Las dimensiones son: necesidades, competencias, actitud, constitución, temperamento, orígenes e intereses. Con base en estas dimensiones se elabora una lista sobre la que se basa para la construcción del carácter de la identidad corporativa
Aaker (1994)	El autor establece cinco categorías de factores determinantes del valor de una marca: lealtad hacia

	ella, calidad percibida y estima hacia la misma, asociaciones hacia la marca, reconocimiento de su nombre y comportamiento en el mercado
Van Riel (1997)	Métodos prácticos de medición de la imagen y la identidad corporativa mediante el uso de un sistema de listas de impacto
Test Mannheimer de Keller	Estudios sobre el posicionamiento de marca, que la clasifican en atributos, beneficios y actitudes. El autor propone un modelo de dos dimensiones para basar el valor percibido de una marca: reconocimiento y memorización de la misma, por un lado, y darle una imagen (asociaciones) que sean atractivas para el público o el consumidor meta, por otro
Auditorías de comunicación Villafañe (1999, 2004)	Métodos y formas de seguimiento de la comunicación organizacional, entre las que se destacan los trabajos de auditoría de la imagen, gracias a los cuales es posible diagnosticar el tipo de comunicación y de calidad en el intercambio de mensajes que se da entre la organización y sus públicos de interés
Medición de comunicación interna	
Cuestionario de	Intenta establecer comparaciones entre las

<p>comunicación organizativa (CCO)</p> <p>Roberts y O'Reilly (1974)</p>	<p>organizaciones con respecto a la comunicación. El cuestionario CCO mide trece variables explícitas y trece implícitas: interacción, dirección descendente, ascendente y lateral, exactitud, frecuencia, gestión del trabajo, sobrecarga, satisfacción, comunicación escrita, cara a cara, telefónica y otros canales de comunicación, además de otras que exploran la relación entre jefe y empleado</p>
<p>Cuestionario de satisfacción comunicativa (CSC)</p>	<p>Cuestionario que evalúa, en una escala de diez puntos, ocho variables de satisfacción comunicativa, a saber: clima comunicativo, comunicación supervisada, integración organizativa, calidad de los medios, comunicación con los compañeros de trabajo, información corporativa, retroalimentación personal y comunicación subordinada</p>
<p>Cuestionario de encuesta de <i>Audit</i> comunicativa (EAC)</p>	<p>Estudio que compara la situación percibida con la deseada. El cuestionario trata los siguientes temas: valoración sobre la cantidad de información por recibir y la información por enviar y valoración sobre la retroalimentación recibida frente a la información enviada</p>
<p>Varona Madrid (1994)</p>	<p>Análisis sobre la auditoría de comunicación</p>

	<p>organizacional como un proceso de diagnóstico para medir y evaluar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles</p>
Ritter (2008)	<p>Propuesta de medición de la gestión como una herramienta única para demostrar el valor agregado al negocio y de la gestión de las comunicaciones de la organización. En comunicaciones, el autor propone que se debe medir el <i>outcome</i> (efecto de lo que se hace) y no sólo el <i>output</i> (lo que se hace)</p>
<p>Medición de relaciones públicas</p>	
Grunig, Grunig y Ehling (1992)	<p>Conceptos, métodos y medidas para evaluar un programa de relaciones públicas. Para ello propusieron cinco fases: especificar los objetivos, medirlos, recoger y analizar los datos, comunicar los resultados a quien toma las decisiones y aplicarlos a las decisiones</p>
Control estratégico y mejoramiento continuo (CEMC)	<p>Modelo dinámico compatible con los lineamientos del ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) recomendado en la aplicación de los sistemas de calidad. El CEMC le permite al comunicador establecer el grado de avance y de resultado para cada una de las acciones que adelanta. Esta metodología comprende</p>

	<p>indicadores de eficiencia, eficacia, efectividad, productividad y rentabilidad, relacionados con la gestión comunicativa</p>
<p>Medición de medios, contenidos y canales</p>	
<p>Los aspectos susceptibles de medición en este punto se especificaron en una tabla anterior</p>	
<p>Tendencias en medición</p>	
<p><i>Klout</i> (Serrano, 2012) (desde 2008 hasta hoy)</p>	<p>Aplicación que intenta medir la influencia en las redes sociales de una determinada identidad digital (persona o marca). Trabajan con algoritmos que cuantifican más de una red social, ofrecen una categorización del tipo de liderazgo del usuario, determinan cuál es su área de influencia y, en conjunto, muestran plena adecuación con el estilo comunicativo 2.0, incluida una dosis de ludificación (<i>gamification</i>) que mejora su usabilidad. Klout es en la época presente la herramienta de medición de mayor aceptación. Mide, en una escala de 0 a 100, la influencia personal del usuario, en función de su presencia y su actividad en las redes sociales. En la actualidad puede monitorizar doce de ellas (<i>Twitter, Facebook, Google+, LinkedIn, Foursquare, YouTube, Instagram, Tumblr, Blogger, WordPress, Last.fm</i> y</p>

	<i>Flickr</i>); le corresponde al usuario decidir cuáles conecta a su perfil
<i>PeerIndex</i> (desde 2009 hasta hoy)	Herramienta para la medición y comprensión del “capital social” que una persona ha conseguido en el medio en línea. Es un concepto que se asienta, a diferencia de la propuesta de <i>Klout</i> , no tanto sobre la influencia sino sobre la noción de autoridad y reputación. Busca medir la reputación del usuario en los temas específicos en torno a los que desempeña en su actividad en línea (puede monitorizar <i>Twitter</i> , <i>Facebook</i> , <i>LinkedIn</i> , <i>Quora</i> y blogs)
Medición de <i>social media</i>	Los medios sociales pueden ofrecer visitas, conversión, fidelización y retroalimentación. En estos medios el retorno de la inversión está en el valor de cada cliente y se basa en las relaciones que la marca construye con los usuarios, que no pueden evaluarse de manera inmediata, sino que requiere mecanismos más complejos analizados a largo plazo. La medición en estos casos debe hacerse en función de los objetivos del plan de comunicación: generación de tráfico, visibilidad, fidelización, vigilancia de la competencia, generación de contenidos, captación de clientes, mejora

	de la atención al cliente y reputación de marca, etc.
<i>PageRank</i> (posicionamiento del sitio web)	Es una medida de la visibilidad o del número y la calidad de los enlaces que recibe una página web. Se le debe a <i>Google</i> . Una página web tiene mayor <i>PageRank</i> cuantos más enlaces recibe de páginas web que, a su vez, tienen un alto <i>PageRank</i> . Se emplea una escala de 0 a 10
<i>TrafficRank</i>	Una medida del tráfico de un sitio web debido a <i>Alexa</i> (www.alexa.com), una empresa que realiza análisis y mediciones sobre tráfico en internet y que proporciona también un directorio de sitios web. El <i>TrafficRank</i> de un sitio indica tanto el número de usuarios que lo visitan como el número de páginas vistas en el sitio por los usuarios. Por tanto, en cuanto al número indicado, "menos es mejor", puesto que cuanto más bajo es el número de <i>TrafficRank</i> , más arriba está situada la web en la clasificación de tráfico, y por tanto, mayor tráfico obtiene
<i>Tweetreach</i>	<i>Tweetreach</i> es un analizador de <i>tweets</i> que muestra el alcance que ha tenido una palabra, usuario, <i>url</i> , o <i>hashtag</i> en <i>Twitter</i> . Funciona de modo sencillo: se escribe el elemento que se esté buscando y, en unos

	segundos, la aplicación elabora un informe con el número de exposiciones
Técnica de rastreo ocular (<i>eye-tracking</i>)	El concepto de rastreo ocular (<i>eye-tracking</i>) hace referencia a un conjunto de tecnologías que permiten monitorizar y registrar la forma en la que una persona mira una determinada escena o imagen; en concreto, en cuáles áreas fija su atención, durante cuánto tiempo y en cuál orden sigue en su exploración visual. Las técnicas de <i>eye-tracking</i> tienen un gran potencial de aplicación en una amplia variedad de disciplinas y áreas de estudio, como el mercadeo y la publicidad, en forma específica en el análisis de la imagen asociada con la creación o modificación de logos, piezas publicitarias o comerciales y usabilidad de sitios web
<i>Google Analytics</i>	<i>Google Analytics</i> es un sistema gratis creado por <i>Google</i> que permite ver información acerca de los usuarios del sitio web y también la cantidad de visitas que el mismo posee. Entre la información que brinda se encuentra: cuántos visitantes tiene (discrimina ubicación geográfica, lenguaje, frecuencia con la que se visita la página, cuál clase de dispositivos se usa y a cuál navegador se acudió al momento de entrar al sitio), de

	dónde viene el tráfico y cómo se comporta el contenido (los más populares y el tiempo de lectura)
--	--

Fuente: elaboración propia

Con respecto a las técnicas investigativas, se considera importante abordarlas con la premisa de que la investigación se entiende como uno de los aspectos más importantes a la hora de evaluar. En algunos casos se llevan a cabo investigaciones para conocer y medir el estado de una determinada situación antes de aplicar una estrategia o de trazar una meta y, en otros, para medir lo que ya hay y tomar acción a partir de los resultados obtenidos.

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

De acuerdo con Preciado Hoyos y Guzmán Ramírez (2010), los profesionales de la comunicación deberían utilizar más la investigación como una vía para detenerse a pensar en lo que hacen y dejar de actuar por intuición o costumbre, porque los tiempos cambian y los públicos también. Un mundo dinámico implica,

entonces, un acercamiento atento a la investigación en el campo de la comunicación y los procesos que engloba.

Según Seitel (2002), la investigación es la recopilación e interpretación sistemática de información para mejorar la comprensión. En esencia, la investigación es una forma de escuchar. Se presenta como una compilación controlada, objetiva y metódica de información, con el objetivo de describir, interpretar y comprender lo que está pasando.

Bernays (1995) en su época anunciaba que la investigación es básica para cualquier acción que se tome al tratar con cualquier público. Antes de actuar, el público ha de ser estudiado. Se ha de tener una base que indique cómo es posible acercarse al público, educarlo e informarlo.

Entre las técnicas de recolección de información que pueden resultar útiles para la medición y la evaluación de la gestión comunicativa se encuentran, entre otras, la encuesta, la entrevista, la observación y el diagnóstico participativo, así como herramientas más elaboradas como el análisis de contenido, el multivariado y el de factores (Albarrán, 2005). Comprender a los públicos, ahorrar tiempo y dinero, tomar decisiones ajustadas, evitar errores, justificar esfuerzos y conectar con el entorno son algunas de las justificaciones de por qué para hacer una buena planeación es esencial investigar antes de diseñar una estrategia o un plan de comunicaciones.

3.7 La comunicación universitaria

Como se indicó en un capítulo anterior, la comunicación organizacional es el área que crea, coordina, planifica y supervisa los objetivos comunicacionales respecto a los corporativos, con los cuales conserva una estrecha relación.

Para el caso de una organización educativa, los ámbitos de aplicación de la comunicación no son muy diferentes. De la misma manera se busca informar a los públicos, controlar o dirigir situaciones de comunicación, consolidar la identidad y la imagen institucional y fortalecer la cultura, mediante la creación y la utilización de todos los medios con que se cuenta en la institución.

Todas estas acciones no pueden concebirse sin la interacción de las personas, entre sí y con su medio, que constituyen el componente fundamental de la acción comunicativa en la organización. La definición anterior, propuesta dada por Alcorta y Mantiniani (2004), al abordar el concepto de comunicación institucional adecuado a la realidad pertinente de la universidad, plantea con claridad la importancia y la necesidad de la gestión de la comunicación, tanto externa como interna, en las entidades de educación superior.

La gestión comunica hacia adentro y hacia afuera de la institución. En una estructura muy difundida, comunica la gestión del rector, de sus secretarios, del Consejo Superior, de sus decanos, y así sucesivamente (Prieto Castillo, 2000).

En los últimos años ha aumentado el número de estudios sobre la comunicación en las universidades. Entre ellos se destaca el de María Eugenia Aristizábal Giraldo (2014), que analizó la gestión de la comunicación interna en las universidades públicas con acreditación de alta calidad en el departamento de

Antioquia (Universidad Nacional de Colombia y Universidad de Antioquia) y que tenía como propósito orientar la construcción de un modelo del área mencionada para instituciones públicas de educación superior.

El análisis mostró que ambas universidades comparten realidades como: frágil articulación entre el sistema central de comunicaciones y los flujos de comunicación en las unidades académicas, mayor interés por la producción de medios que por la formulación de estrategias de largo plazo, carencia de políticas explícitas para la gestión de la comunicación, entre otras (Aristizábal, 2014).

En forma específica para la Universidad de Antioquia, (organización que se estudia en el presente trabajo), distintas evaluaciones sobre la gestión de la comunicación señalan que el sistema respectivo fue concebido en sus orígenes como uno de medios más que como una estructura para la gestión organizacional. Si bien en el momento de creación del sistema de comunicaciones la estructura organizacional no reconocía la comunicación interna como un actor clave, ni en el nivel central ni en las unidades (Hernández, 2012a), en la actualidad se ha ido alcanzando un posicionamiento más estratégico del área, tal como se presentará más adelante, en el capítulo en el que se analiza el estado actual de la comunicación en la Universidad de Antioquia.

3.8 Universidad de Antioquia

Naturaleza jurídica (Universidad de Antioquia, 2016)

La Universidad de Antioquia es la universidad estatal más antigua de Colombia (creada en el año 1803), reconocida por ser una de las mejores universidades del

país. Su campus principal está ubicado en Medellín y cuenta con sedes alternas como lo son la Ciudadela Universitaria de Robledo, el Edificio San Ignacio y el Área de la Salud (Universidad de Antioquia, 2016

). También tiene seccionales en otros municipios de la región antioqueña como Amalfi, Andes, Caucasia, Carmen de Viboral, Envigado, Puerto Berrio, Santa Fe de Antioquia, Segovia, Sonsón, Turbo y Yarumal. Está integrada por 25 unidades académicas que ofrecen cerca de 130 programas de pregrado y 184 de posgrado. En la actualidad, su población estudiantil asciende a 37.032 personas (28.559 de pregrado, 2.347 de posgrado y 6.126 estudiantes en regiones), una planta docente de 1.979 profesores (vinculados) y 1.644 empleados administrativos⁷.

Desde el punto de vista orgánico, la institución está concebida como una entidad descentralizada del Departamento de Antioquia. Goza de personería jurídica y autonomías: académica, administrativa, financiera y presupuestal, así como de gobierno, rentas y patrimonio propios e independientes. Se rige por la Constitución Política de la República de Colombia, la ley 30 de 1992 y las demás disposiciones que le sean aplicables de acuerdo con su régimen especial, lo mismo que por las normas internas dictadas en ejercicio de su autonomía.

Estructura organizacional

A la Universidad de Antioquia se le puede catalogar como una organización burocrática. En su estructura es una institución que tiene definida su cadena de mando y sus líneas jerárquicas y decisionales. La división y la operación del

⁷ Estadísticas suministradas por el área de Talento Humano de la Universidad de Antioquia.

trabajo están formalizadas a través de una serie de estatutos y reglamentos que determinan, de manera muy generalizada, los derechos y deberes de la universidad y de sus estamentos, los perfiles y las responsabilidades inherentes al cargo que se ocupa, así como las normas y decisiones de carácter general expedidos por los órganos de gobierno de la institución.

Órganos de gobierno

Sus órganos de gobierno los define el capítulo I del Estatuto General: “Consejo Superior Universitario, Consejo Académico, la Rectoría, los decanos y vicedecanos, los consejos de facultad, los directores de instituto y de escuela, los jefes de departamento académico y de centro, y los demás consejos, comités y autoridades que establezcan los estatutos y los reglamentos de la Institución”. Así, son ellos las autoridades que tienen a cargo la definición de los estatutos y los reglamentos de la misma.

Direccionamiento estratégico

Para alcanzar sus objetivos, la institución trabaja en torno a tres ejes misionales: docencia, investigación y extensión, bases sobre las cuales se formuló el plan de desarrollo vigente (2006-2016), en el que se presentan las líneas estratégicas, así como las metas e iniciativas que han guiado el desarrollo de la universidad. En este plan, la institución manifestó el deseo de modernizar su gestión organizacional y se trazó la meta de adoptar un sistema de gestión integral, que propiciara mayor coordinación y armonía entre las funciones misionales y generara altos niveles de calidad y eficacia en todos los procesos.

El direccionamiento de una organización de esta envergadura es liderado por el Consejo Superior Universitario (máximo órgano de dirección de la institución). Las contribuciones de las unidades académicas y administrativas al plan de desarrollo se materializan en el Plan de Acción Institucional (PAI), consignado en la plataforma *Strategos*, aplicación informática de carácter institucional soportada en la metodología *Balanced scorecard*. En esta plataforma las diferentes áreas formulan proyectos, iniciativas, metas e indicadores, alineados, por supuesto, con la estrategia institucional.

En la actualidad, el direccionamiento estratégico de la universidad se rige por los lineamientos que se encuentran en el Plan de Desarrollo 2017-2026 (en proceso de construcción) y el Plan de Acción Institucional 2015-2018, bajo el liderazgo del rector Mauricio Alviar Ramírez.

La acreditación institucional

La autoevaluación de la Universidad de Antioquia, en el marco de la acreditación de alta calidad, constituye un importante instrumento de reflexión y de apoyo para el análisis de la realidad institucional en los contextos nacional e internacional. Acoger la acreditación como estrategia de superación y derivar de ella las acciones de mejoramiento que habrán de ser incorporadas en los planes institucionales de desarrollo y de acción significa la reafirmación de su compromiso con la calidad, de su voluntad de cambio continuo guiado por la decisión de revisar de manera permanente su estado y proyectar su futuro para construir una institución socialmente legítima, paradigma de la educación superior

en un país que requiere universidades robustas orientadas a brindar respuestas para los desafíos que hoy y siempre tendrá que resolver.

En 2012, el Ministerio de Educación Nacional le otorgó a la Universidad de Antioquia el reconocimiento de acreditación de alta calidad por diez años, máximo período otorgado a una institución de educación superior.

De esta evaluación institucional, y en relación con el presente estudio, se destacan los siguientes aspectos del informe de autoevaluación institucional relacionados con el tema de comunicación interna: si bien existen medios de información adecuados, es necesario señalar que la actual estructura y tamaño de la universidad demandan una nueva política que ponga en marcha un sistema de comunicaciones, una estrategia de mediaciones comunicativas y una articulación de medios de información por medio de un plan que consolide la red de comunicadores adscritos a las distintas dependencias.

Grupos de interés

La Universidad de Antioquia identifica como grupos de interés, entre otros: los gobiernos y entidades públicas de los Estados del mundo, las organizaciones benefactoras exteriores, gremios y organizaciones sociales y empresariales exteriores, las organizaciones exteriores de educación, investigación y cultura, los proveedores exteriores de bienes y servicios, el Congreso de la República, la Asamblea Departamental de Antioquia, los Concejos Municipales de las áreas de influencia de la universidad, los gobiernos nacional, departamental, y municipal y sus entidades descentralizadas, las organizaciones públicas y privadas nacionales

de educación, investigación y cultura, las organizaciones sociales y empresariales colombianas, los diversos grupos sociales étnicos, de género y de religión, los proveedores nacionales de bienes y servicios, los contratistas, los organismos de control, las instituciones públicas y sus servidores, los gremios económicos, la sociedad en general, los docentes e investigadores, los estudiantes de pregrado, posgrado y extensión, la asociación de profesores y los profesores, las asociaciones de egresados y los egresados, la asociación de jubilados y los jubilados y los servidores universitarios administrativos.

3.9 Antecedentes de la comunicación en la Universidad de Antioquia

Podría decirse que el origen de las comunicaciones institucionales en la Universidad de Antioquia es de vieja data. Entre los hechos más significativos que dieron luces a los medios de comunicación más representativos del Alma Mater se encuentran:

- **1929:** creación de la imprenta universitaria
- **1933:** creación de la Emisora Cultural, primera en Colombia y Latinoamérica
- **1935:** lanzamiento de la Revista Universidad de Antioquia
- **1982:** inicio de Universidad de Antioquia, Televisión (antes Centro de Producción de Televisión de la Universidad de Antioquia)
- **1994:** lanzamiento de la página web de la UdeA, constituida después como portal universitario (2008)
- **1997:** primera publicación del periódico Alma Mater

- **1998:** firma del acuerdo superior 148 de 1998⁸ que creó el Sistema de Comunicaciones, que adscribió a la Secretaría General los departamentos de Información y Prensa, Emisora Cultural, Publicaciones y Servicios Audiovisuales, así como la página web (portal universitario desde 2008) y el Servicio de Información Telefónica Sofía, cuyas funciones las asume en la actualidad el conmutador. La Oficina de Relaciones Públicas para la Rectoría surgió más tarde.

Después de la promulgación de dicho acuerdo, al interior de la institución se han adelantado diferentes diagnósticos que coinciden tanto en las fortalezas como en las debilidades del denominado sistema de comunicaciones de la universidad. Entre ellos se destacan los siguientes:

“Hacia la gestión de la comunicación en la Universidad de Antioquia” (2009)

Propuesta de gestión de la comunicación en la Universidad de Antioquia, adelantado por los comunicadores Gisela Sofía Posada Mejía, David Hernández García y Luis Javier Londoño Balbín, que arrojó, entre otras, las siguientes conclusiones:

- “Pese a que el Sistema de Comunicaciones surgió con el propósito de integrar los medios y las dependencias relacionadas con el manejo de la información y la comunicación entre los universitarios y entre la Universidad y la sociedad, una de las observaciones reiteradas por parte de los mismos comunicadores, las directivas y observadores externos es la poca articulación entre dichas instancias, por un lado y, por el otro, la prevalencia de medios, centrales y satélites, más que de estrategias comunicacionales”.

⁸ El objeto del acuerdo se describió con mayor detalle en la introducción del presente trabajo.

- “Adicionalmente, la concepción en el plan de desarrollo institucional de la comunicación como ‘herramienta’ gerencial y no como estrategia; la tendencia a pensar las comunicaciones en la institución como un problema de los comunicadores; la falta de un plan de comunicaciones estratégico, coherente y cohesionador”.
- “Factores como el activismo, el déficit en la comunicación interna, la falta de claridad sobre el papel de la información y la comunicación, la superposición de funciones, el énfasis en la producción de medios más que en la ejecución de estrategias comunicacionales concertadas y pensadas para el largo plazo. En síntesis, ausencia de un pensamiento estratégico de la comunicación orientado desde la alta dirección. El énfasis en la producción de medios más que en la ejecución de estrategias comunicacionales concertadas y pensadas para el largo plazo”.

“Percepción de los públicos internos y externos de la Universidad de Antioquia sobre el impacto de los medios y flujos de comunicación” (2013)

Estudio adelantado por el Grupo de Investigación en Marketing –iMARK.

- “La posibilidad de construcción de un sistema de comunicaciones ideal reside, antes que en las capacidades (recursos, competencias humanas, conocimientos), en la transformación de la cultura de gestión de la Universidad y sus dependencias, desde la comprensión de la comunicación como una actividad puntual complementaria hacia la percepción de un proceso transversal y de soporte a toda la vida universitaria en sus actividades misionales”.

- “Para las diferentes directrices de la Universidad, es clara la importancia de la comunicación estratégica, pero al carecer de políticas y lineamientos, desconocen cómo se puede llegar al logro de ésta, lo cual da cuenta de la urgente necesidad de repensar y estructurar objetivos comunicacionales y convocar a la socialización de éstos frente toda la comunidad universitaria”.
- “La comunidad universitaria, en su mayoría, percibe que la información que se refleja en los medios de comunicación externa es más de carácter de gestión administrativa de la Universidad que de la realidad social y académica universitaria”.
- “La comunicación y difusión del quehacer de la Universidad de Antioquia es reconocido desde su misión y del Estatuto General. Contar lo que es la Institución y cada cosa que se hace en ella es fundamental para la construcción de una comunicación pública e institucional, lo cual es reconocido por las directivas académicas y administrativas”.

“Estudio comparativo de la gestión de la comunicación interna en universidades públicas con acreditación de alta calidad en Antioquia”.

Estudio aplicado por los investigadores María Eugenia Aristizábal Giraldo y David Hernández García, en la Universidad Nacional de Colombia y la Universidad de Antioquia en el año 2013. Para analizar la gestión de la comunicación interna en ambas instituciones se evaluaron las siguientes variables: políticas, procesos, estructura, recursos y estrategia; con los siguientes resultados:

- **Políticas:** al momento del estudio no existían políticas formales de comunicación interna ni lineamientos para articular los distintos niveles de la estructura de comunicación para que funcionara como un sistema. No contaban con unas políticas definidas para gestionar la comunicación interna.
- **Procesos:** el estudio mostró que la Universidad de Antioquia dispone de un área de medios central, denominada Sistema de Comunicaciones, compuesta por cinco unidades o departamentos: Emisora Cultural, Portal Universitario, Servicios Audiovisuales, Información y Prensa y Publicaciones; pero, al momento del estudio, este sistema no se encontraba articulado a las unidades académicas y administrativas. El sistema no tenía un direccionamiento claro y se evidenció la falta de estructuración de un proceso nítido y definido de la comunicación interna.
- **Estructura:** el estudio mostró que no se cuenta con un sistema de comunicación interna debido a que no dispone de un sistema articulado con sus unidades académicas y administrativas.
- **Recursos:** en cuanto al recurso humano a cargo de la gestión de la comunicación interna, los comunicadores de ambas universidades consideraron insuficientes sus equipos de trabajo frente a las demandas de la universidad y a las funciones que deben cubrir. En las dos instituciones la vinculación laboral de los comunicadores está sujeta a la disponibilidad de los recursos de cada unidad académica y administrativa. Aunque en ambas se reconoce la importancia de la comunicación, y se afirma que la gestión de la interna aporta al logro de la misión y la visión de la

institución, esto no se observó materializarse en la destinación del dinero para su funcionamiento.

3.10 Actualidad, retos y perspectivas de la comunicación en la Universidad de Antioquia

Con base en los estudios referenciados y en la percepción de los directivos, los comunicadores de las dependencias y los integrantes del Sistema de Comunicaciones, y desde el año 2015, la Dirección de Comunicaciones de la Universidad, con el acompañamiento metodológico de la Dirección de Desarrollo Institucional (Departamento de Arquitectura de Procesos), viene adelantando la caracterización de un proceso que tiene como objetivo la revisión y el ajuste de la estructura del componente de comunicaciones institucionales de la universidad⁹.

El proceso, que está alineado con el Plan de Acción Institucional 2015-2018, comprende las siguientes fases: identificación de procesos, definición de la estructura, definición de empleos y responsabilidades, validación y aprobación por órganos de gobierno y, por último, implementación. Al momento de realizar el presente trabajo se encontraban en construcción la caracterización, el alcance y las operaciones (actividades) asociadas con los siguientes asuntos de trabajo:

- **Comunicación universitaria** (léase comunicación interna): proceso encargado de gestionar los flujos y contenidos de comunicación entre los grupos de interés del Alma Máter, con el propósito de fortalecer la dinámica, la cultura y las relaciones

⁹ Taller “Proyectar la comunicación institucional”, septiembre de 2015.

institucionales, además de desarrollar estrategias de comunicación para la gestión de los cambios, la cultura, el clima, la convivencia y los riesgos institucionales.

- **Comunicación con la sociedad** (léase comunicación externa): proceso enfocado hacia la definición, la ejecución y la evaluación de estrategias de comunicación que, centradas en la labor misional, buscan fortalecer la identidad y el carácter público de la universidad y su impacto en la sociedad. En forma paralela, el proceso busca contribuir, a partir de la comunicación, al fortalecimiento de las relaciones entre universidad y sociedad, afianzar la identidad y la imagen institucional y de su carácter público y fortalecer la reputación social universitaria, la formación ciudadana y la cualificación de la opinión pública.
- **Gestión de medios, contenidos y eventos:** proceso que identifica y divulga acciones, hechos y situaciones mediante la creación de contenidos y establecimiento de rutas de divulgación, información e impacto. De igual manera, el proceso concibe estrategias para la proyección del quehacer universitario ante la opinión pública por medio de la formación de públicos y de ciudadanía.

4. Método de solución

Para el diseño de un sistema de indicadores de gestión de la comunicación organizacional para la Universidad de Antioquia se trazaron tres etapas. La primera comprendía un estado del arte (elaborado en la primera parte de este trabajo) en el que se incluyen los aportes teóricos sobre la medición y la evaluación en comunicación y la información de contexto requerida sobre la organización objeto de estudio, acompañada de un diagnóstico sobre el estado de la comunicación en la institución. La segunda etapa correspondió al trabajo de campo, que parte de una combinación de técnicas investigativas cuantitativas (encuesta) y cualitativas (grupo focal) aplicadas a directivos y profesionales encargados del área de comunicaciones del Alma Máter y de las principales universidades de la ciudad de Medellín. En último lugar, con los anteriores insumos se procedió a elaborar la propuesta de indicadores de gestión en comunicación organizacional para la Universidad de Antioquia.

5. Metodología aplicada

El trabajo de campo propuesto se enmarcó en la utilización de técnicas investigativas cuantitativas (encuesta) y cualitativas (grupo focal), desarrolladas de acuerdo con los objetivos y el marco teórico planteado.

Público objetivo de la investigación

- Red de profesionales que hacen parte del sistema de comunicaciones y de las dependencias académicas y administrativas de la Universidad de Antioquia
- Decanos y directivos de las unidades académicas y administrativas
- Directores de comunicaciones de las principales universidades de la ciudad

Al interior de la Universidad de Antioquia se aplicaron dos cuestionarios al grupo directivo y a la red de comunicadores. Como complemento, para analizar la perspectiva externa se desarrolló un grupo focal con los jefes de comunicaciones que hacen parte del grupo denominado G-8, que integra a las principales universidades de la ciudad de Medellín.

Del grupo directivo se encuestó un total de ocho personas que ocupaban los siguientes cargos: vicerrector de Investigación, directora de Bienestar Universitario, decanos de las Facultades de Artes, Ciencias Económicas y Comunicaciones y directores de las Escuelas de Idiomas y de Nutrición y Dietética y del Instituto de Educación Física. De la red de comunicadores se encuestaron en total 25 profesionales pertenecientes al sistema de comunicaciones o a las unidades académicas y administrativas.

GRUPO FOCAL

**Directores o jefes de comunicaciones de las principales universidades de
Medellín**

Nombre completo	Institución universitaria
Dionny Natalia Pérez Pérez	Universidad de San Buenaventura
Melissa Bernal Tamayo	Corporación Universitaria Lasallista
Beatriz Peláez Mejía	Universidad Pontificia Bolivariana
Isabel Cristina Naranjo Pérez	Universidad CES
Catalina Suárez Restrepo	Universidad EAFIT
Mauricio Gutiérrez Álvarez	Universidad Nacional de Colombia (sede Medellín)
Catalina Ruíz	Universidad Santo Tomás
Laura Cálad Trujillo	Universidad EIA
Alma Nury López Patiño	Universidad de Antioquia

ENCUESTA

**Decanos, directores o jefes de las dependencias académicas y
administrativas de la Universidad de Antioquia**

Nombre completo	Dependencia académica o administrativa
Gildardo de Jesús Uribe Gil	Escuela de Nutrición y Dietética
Gloria María Castañeda Clavijo	Instituto de Educación Física
Adriana Patricia Arcila Rojas	Bienestar Universitario
Francisco Londoño Osorno	Facultad de Artes
Paula Andrea Echeverri Sucerquia	Escuela de Idiomas
David Hernández García	Facultad de Comunicaciones
Ramón Javier Mesa Callejas	Facultad de Ciencias Económicas

ENCUESTA

Red de comunicadores que hacen parte del sistema de comunicaciones o de las dependencias académicas y administrativas de la Universidad de Antioquia

Nombre completo	Dependencia académica o administrativa
Mónica Álvarez Marín	Facultad de Ciencias Económicas
Diana Lucía Gómez Ceballos	Facultad de Educación

Lina María Giraldo Quiroz	Programa de Gestión Tecnológica
Lina Alexandra Gómez Henao	Vicerrectoría de Investigación
María Paulina Restrepo Ruiz	Departamento de Publicaciones
Katalina Restrepo Hincapié	Escuela de Gobierno y Políticas Públicas
Paula Andrea Sepúlveda Sánchez	Ciencias Básicas Biomédicas
Elizabeth Cañas Rodríguez	Relaciones Publicas
Ricardo Rodríguez Pérez	Escuela de Nutrición y Dietética
Mauricio Castaño Grajales	Secretaría General - Comunicación Interna
Beatriz Elena Quiceno Gil	Sistema de Bibliotecas
Diana Marcela Londoño Moreno	Escuela de Idiomas
Lina Marcela Gallo Benítez	Corporación Académica Ambiental
Juan Esteban Vásquez Mejía	Facultad de Comunicaciones
Fernando López Quiceno	Comunicaciones Seccional Oriente
Claudia Marleny Jaramillo Lopera	Facultad Nacional de Salud Pública
Diana Isabel Rivera Hincapié	Vicerrectoría de Extensión
Juan Pablo Garcés Hernández	Secretaría General – Comunicación Digital
Luz Adriana Ruiz Marín	Secretaría General – Comunicación Digital

Laura García Restrepo	Dirección de Relaciones Internacionales
Diego Morales Flórez	Escuela de Microbiología
Fernando Andrés Castro Torres	Secretaría General - Comunicación Interna
Mauricio Galeano Quiroz	Facultad de Ingeniería
Elvira Ángel Franco	Facultad de Derecho y Ciencias Políticas

Fases:

Etapá 1: definición y estudio de las bases teóricas que orientaron el estudio.

Para la elaboración de los instrumentos aplicados se tuvieron en cuenta las bases teóricas presentadas en la primera parte del trabajo, así como los estudios adelantados con anterioridad por la Universidad de Antioquia en materia de comunicaciones.

Etapá 2: selección, diseño, aplicación y tabulación de la información recogida a través de los instrumentos mencionados.

El trabajo de campo se realizó en dos etapas metodológicas: exploración cualitativa (grupo focal) y descripción cuantitativa (encuesta).

- Encuestas: se diseñaron dos encuestas en formato en línea. La primera se aplicó a la red de comunicadores de las dependencias académicas y administrativas de la Universidad de Antioquia para identificar la forma cómo planean, operan, miden

y evalúan los resultados de su gestión las áreas de comunicación de las diferentes unidades académicas y administrativas de la institución. El segundo cuestionario se dirigió a decanos y directores con el objetivo de indagar sobre la visión, las expectativas y las necesidades que identifican de la gestión comunicativa, así como su grado de satisfacción frente al proceso y la forma en la que lo miden y evalúan.

La encuesta aplicada a la red de comunicadores comprendía las secciones: perfil, dimensión estratégica, dimensión táctica y operativa y medición y evaluación de comunicaciones. La encuesta aplicada a los directivos comprendía las siguientes secciones: perfil, dimensión estratégica y medición y evaluación de comunicaciones.

Para la construcción de los instrumentos se tomaron como fuente de información los siguientes estudios: “Percepción de los públicos internos y externos de la Universidad de Antioquia sobre el impacto de los medios y flujos de comunicación” realizado por el grupo I-Mark y referenciado en el marco teórico, y la encuesta “Las áreas de Comunicación Interna de las empresas, ¿miden su gestión?” aplicada por la Asociación Argentina de Comunicación Interna (<http://www.aadeci.com.ar/>) en el año 2012. Las preguntas asociadas con las variables evaluadas se presentan con el análisis de resultados.

- Grupo focal. Se realizó un grupo focal de carácter externo con los directores de comunicación de las ocho principales universidades de la ciudad de Medellín. El instrumento buscaba identificar como se proyecta y estructura el área de comunicación en las universidades, además de la forma cómo se mide y evalúa la gestión al interior del área.

El grupo focal se dividió en dos partes: la primera planteaba preguntas sobre la perspectiva estratégica que tenía el área de comunicaciones en cada una de las instituciones y la segunda se refería a la forma en la que se mide y evalúa la gestión comunicativa en cada universidad.

Las preguntas formuladas en el grupo focal se presentan con el análisis de resultados.

Etapa 3: análisis de los datos recogidos, tabulación de los resultados, observaciones y conclusiones.

6. Presentación y análisis de resultados

6.1 Grupo focal

Ficha técnica

Fecha:	Abril de 2016
Lugar:	Edificio de Extensión de la Universidad de Antioquia
Hora:	11:00 a. m.
Duración:	Dos horas
Participantes:	Directores o jefes de comunicaciones pertenecientes al grupo G-8 conformado por las principales universidades de la ciudad de Medellín
Asistentes:	Ocho
Metodología:	Grupo focal con guía semiestructurada
Tema:	Medición y evaluación de la comunicación en instituciones universitarias
Objetivo:	Dirigir el grupo focal para que aflore la discusión sobre el tema definido

Primera parte: perspectiva estratégica del área

¿De cuáles grandes temas deberían preocuparse la comunicación en las universidades?

Citas:

- “Asesorar a la alta dirección en la toma de decisiones y acompañar en la gestión del cambio de manera permanente, sobre todo en los proyectos estratégicos que implican una participación de Comunicaciones y de Gestión Humana. Independiente del proyecto, el componente comunicacional es vital”.
- “Proyectar la cultura organizacional, la apropiación de valores, la filosofía. También en el apoyo a los proyectos estratégicos de la institución. En el caso de la Universidad (San Buenaventura), en el proceso de acreditación institucional la Oficina de Comunicaciones cumple una labor protagónica. En cuanto a cultura, la comunicación trabaja el sentido de pertinencia con Mercadeo (con estrategias de *endomarketing*), y factores de riesgo social con el acompañamiento de Gestión Humana”.
- “Ser un ente asesor en el relacionamiento con los diferentes públicos. Por eso nuestra estrategia debe ir muy encaminada a segmentarlos para poder atenderlos de la mejor manera. Uno tiende a globalizar muchas de las comunicaciones y pierde el foco. En esto comunicaciones debe ser un ente asesor para la toma de decisiones. Desde la universidad (UPB) se han hecho ejercicios de *endomarketing* para trabajar la comunicación interna y para darle mayor visibilidad pero creo que en materia de segmentación tenemos una oportunidad de mejora, porque se utilizan los mismos medios y los contenidos no están diferenciados”.

- “Las comunicaciones deben estar alineadas con la estrategia, contribuir con el posicionamiento interno y externo de la institución y servir de puente para construir comunidad académica y comunicación interna con miras a la integración. Desde EAFIT, además de esto, contribuimos con la transformación cultural de nuestros públicos y tratamos de satisfacer las necesidades de nuestros *stakeholders*”.
- “Desde nuestra institución (Universidad Nacional), la comunicación se aborda desde diferentes dimensiones: mediática, directivo, relacional y la funcional, además de la divulgación científica”.
- “La comunicación también debe participar de la coyuntura nacional, debe estar presente en los grandes debates del país y no limitarse al relacionamiento con sus públicos internos y externos”.
- “También debería ocuparse del proceso de visibilidad, que desde la institución (CES) lo trabajamos a través de cuatro ejes: internacionalización, comparabilidad (análisis de *ranking, benchmarking*), posicionamiento y relacionamiento. En este proceso se trabaja mancomunadamente con Mercadeo y con Internacionalización”.

En la estructura de la institución, ¿de quién depende el sistema de comunicaciones?

- Rectoría (6)
- Secretaría General (2)

Citas:

- “Lo importante no es tanto donde se ubica, siempre y cuando tenga línea directa con la dirección y participe en la estrategia”.

¿Qué cree que valora y espera la institución (los directivos, estudiantes, profesores) del área que lidera?

Citas:

- “En el caso de la Universidad EAFIT, la alta dirección tiene una alta valoración del área como estratégica pero las demás dependencias, pese a que tienen en mente todo el tema del posicionamiento, esperan una alta operatividad: nos ven realmente como un área operativa”.
- “Si bien los estudiantes esperan algo más mediático, sí existe una valoración del área que nos ve como facilitadores de sus procesos y en la realización de sus eventos”.
- “Visibilidad, posicionamiento, relacionamiento, proyección”.

En ese momento se generó una reflexión sobre la paradoja de lo operativo versus lo estratégico, cuando se presentan tensiones entre lo que espera el directivo, lo que busca el profesional y lo que demandan los diferentes estamentos. Al respecto, los asistentes señalaron:

- “En ese punto los indicadores son fundamentales. No deben medir solamente el desempeño sino también la productividad del área y la verdad es que en estas áreas a veces se nos olvida medir. Creo que hay que medir y mostrar resultados, tanto desde lo operativo como desde lo estratégico”.
- “El dilema creo que se aborda con resultados. Para esto hay que resolver dos cosas. La primera sería hacer un inventario de lo que no aporta valor a las comunicaciones y buscar en la organización quién se encargue de estos asuntos

(un proceso de logística que pueda concentrar la alta operatividad en áreas como comunicaciones, educación permanente...). Lo segundo es que este tema atraviesa por el perfil del profesional. Desde el ser, como se percibe a sí mismo y desde la formación que recibe. Muchos de los profesionales que estamos aquí reconocemos que recibimos una formación muy operativa y buscamos formación posgradual que nos complemente en este aspecto. El perfil incide mucho, en qué tanto nos vemos a nosotros mismos como estratégicos, sin dejar de atender las demandas que recibimos día a día”.

- “Para el posicionamiento estratégico es evitar la estructuración del proceso comunicacional. En muchas áreas hay desconocimiento de los procesos, las capacidades y falta estructura. Hay que construir cultura de comunicación. En esto debe haber una coincidencia entre la voluntad, la actitud del profesional, la formación impartida en las universidades y la visión de las comunicaciones que tiene el directivo. Los procesos tienen que ser tan claros y estar tan sólidos que faciliten el día a día de la comunicación”.

¿Cómo contribuye la comunicación al logro de los objetivos y las metas institucionales?

Los aspectos señalados por los asistentes se consolidaron en el punto anterior.

¿Usted mide o evalúa esa contribución? ¿A través de cuáles mecanismos?

Los directivos de comunicaciones afirmaron no tener un proceso de medición muy consolidado. En su mayoría miden y evalúan dicha contribución a partir de la observación directa o la retroalimentación de los diferentes públicos.

En las instituciones que se hace medición, la evaluación del proceso comunicativo se basa en encuestas de satisfacción que se aplican en forma periódica, o en las

evaluaciones lideradas por otras áreas, como planeación o calidad; también lo hacen de modo esporádico a través de un asesor externo. Varias de ellas trabajan con indicadores compartidos con áreas como Gestión Humana o Mercadeo.

En la Universidad EAFIT, la construcción de los indicadores de gestión en comunicaciones se encuentra en proceso con el acompañamiento de una firma externa, que los concibe desde las cuatro perspectivas del *Balanced Scorecard* (BSC).

Segunda parte: forma en la que se mide y evalúa la gestión al interior del área.

¿Tiene definidos los procesos en el sistema o área de comunicaciones? Si es así, ¿cómo están organizados?

En las universidades participantes, el departamento de comunicaciones se encuentra centralizado con los procesos, la estructura y las políticas controladas desde el área. Para el caso de la Universidad Nacional de Colombia, sede Medellín, tienen autonomía, aunque en algunos aspectos dependa mucho todavía de la sede Bogotá.

En el caso de la Universidad de Antioquia, como se explicó en un capítulo anterior, se busca que los lineamientos y las políticas se centralicen pero que la operación esté descentralizada para el caso de las unidades académicas y administrativas.

¿Cuenta con un plan de comunicaciones para direccionar el área o cuáles otras herramientas de planeación utiliza?

Los asistentes manifestaron contar con un plan de comunicaciones alineado con el plan estratégico de cada institución.

¿Cuál tipo de instrumentos usa para evaluar el plan de comunicaciones?

Con los instrumentos señalados en el punto No. 5.

Si contempla indicadores de gestión, ¿cuáles son y cómo se construyeron?

No se tienen definidos unos indicadores del área como tales.

Si no los tiene, ¿cuáles mecanismos utiliza para medir y evaluar la gestión al interior del área?

Los directivos afirmaron utilizar herramientas cuantitativas y cualitativas de investigación. En lo cuantitativo por lo general aplican encuestas de satisfacción de medios o del área de comunicaciones y estadísticas propias de cada medio (correo, redes sociales, etc.). En lo cualitativo, propician espacios de comunicación con los órganos de gobierno y no gobierno de las universidades para recibir retroalimentación. Toda esta información se consolida por lo común en informes de gestión que presentan cada año las áreas.

Otro indicador “indirecto” pero importante del posicionamiento del área es el volumen de actividades que se concentran en la oficina de comunicaciones, porque ello significa que el área es reconocida y tenida en cuenta en los diferentes procesos y metas que se proyectan en otras áreas o en los mismos estamentos.

6.2 Encuesta a directivos de la Universidad de Antioquia

Ficha técnica

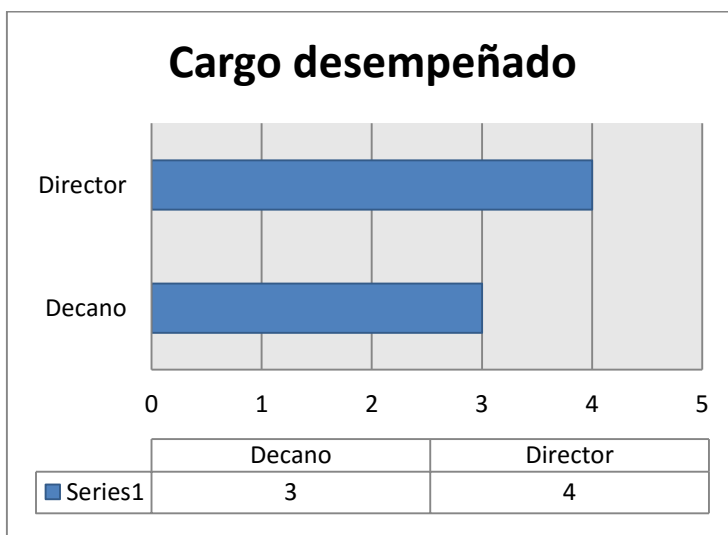
Fecha:	Junio de 2016
Participantes:	Decanos, directores o jefes de las diferentes unidades académicas y administrativas de la Universidad de Antioquia

Muestra:	Siete
Metodología:	Encuesta (preguntas abiertas y cerradas)
Tema:	Medición y evaluación de la comunicación en la Universidad de Antioquia y de manera específica en la unidad que lidera
Objetivo:	Conocer las expectativas y la forma cómo miden y evalúan los directivos la gestión del área de comunicaciones de su dependencia

Primera parte: perfil.

Cargo que desempeña

Figura 6. Cargo desempeñado

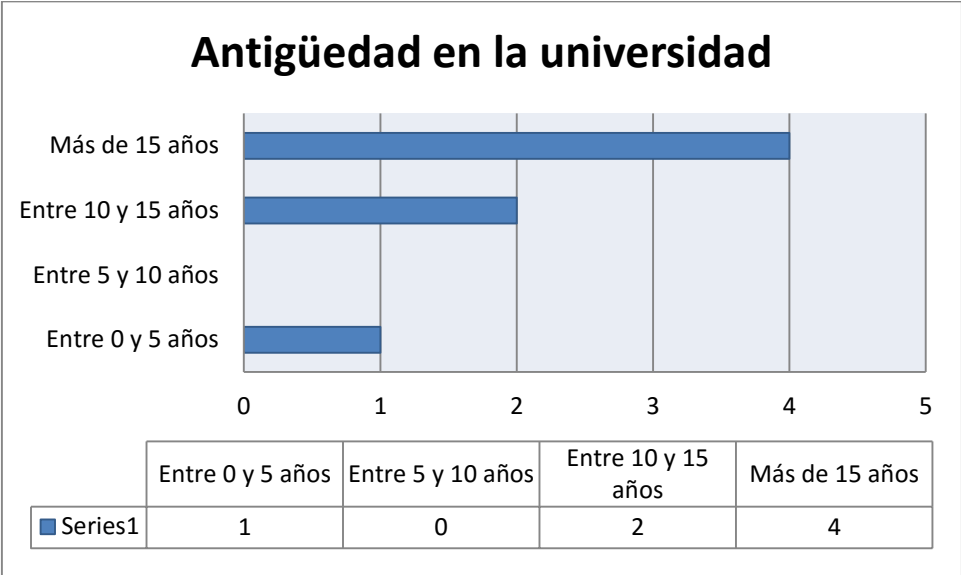


Fuente: elaboración propia

De la encuesta aplicada, el 42% son decanos y el 58% directores. Los directivos que diligenciaron la encuesta (siete) corresponden al 28% de los de categoría asimilable adscritos a las unidades académicas y administrativas de la institución (un total de 25).

Antigüedad en la universidad (tiempo que lleva vinculado a la institución)

Figura 7. Antigüedad en la universidad

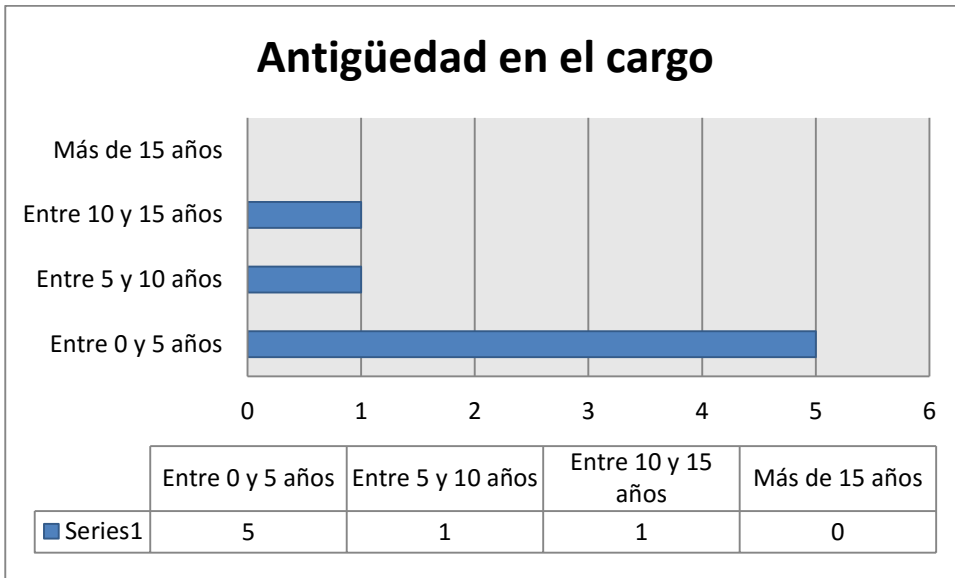


Fuente: elaboración propia

El 58% de los directivos llevan laborando en la universidad más de quince años, seguido del 28%, que lleva vinculado entre diez y quince y de un 14%, entre cero y cinco.

Antigüedad en el cargo directivo

Figura 8. Antigüedad en cargo directivo

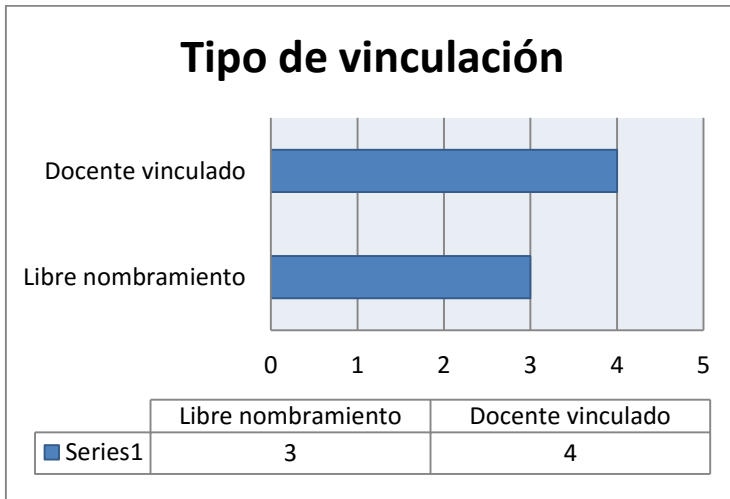


Fuente: elaboración propia

En la Universidad de Antioquia una gran parte de los directivos son profesores que se encuentran en comisión administrativa durante un período establecido. El gráfico refleja que si bien el 57% de los encuestados lleva más de quince años vinculado a la institución, el 71% lleva en el cargo directivo entre cero y cinco años.

Tipo de vinculación

Figura 9. Tipo de vinculación

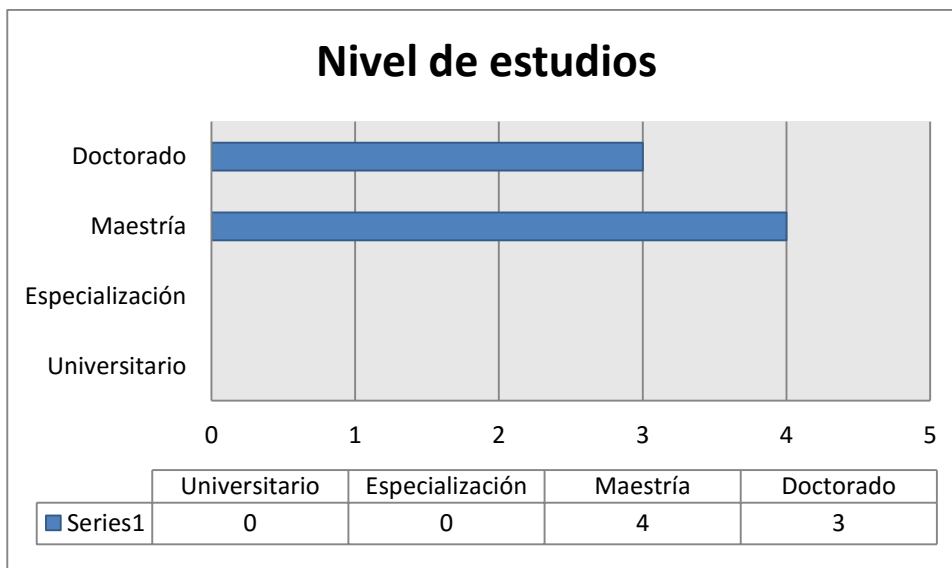


Fuente: elaboración propia

Como se afirmaba en el gráfico anterior, el 58% de los directivos son profesores en comisión administrativa frente al 42% que está vinculado en la modalidad de libre nombramiento y remoción.

Nivel de estudios

Figura 10. Nivel de estudios



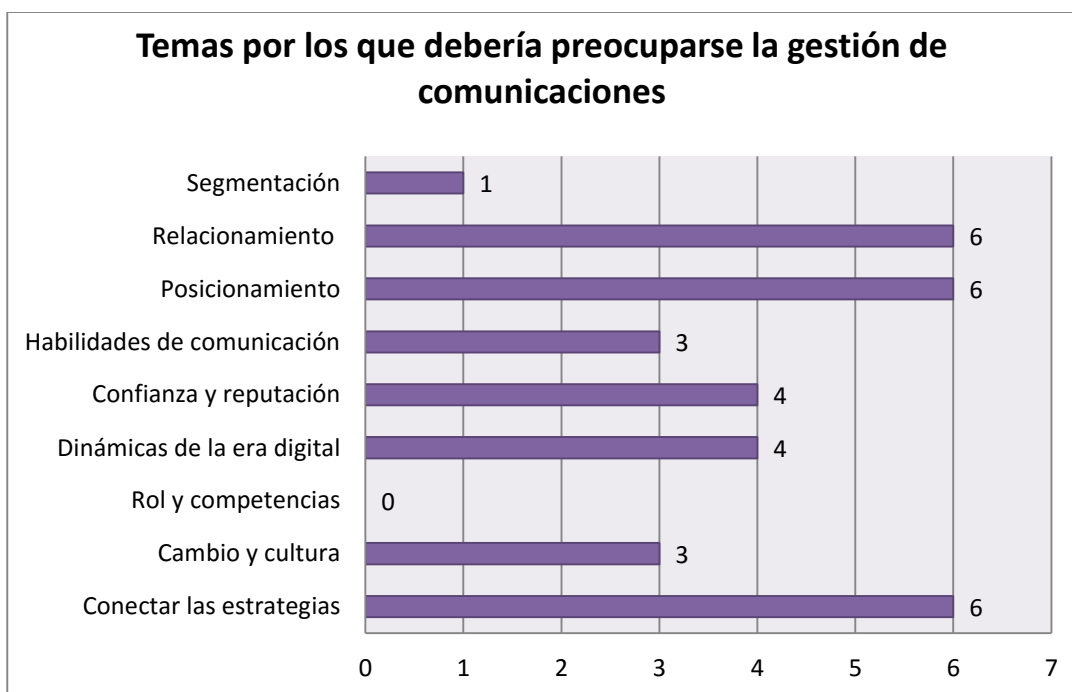
Fuente: elaboración propia

Los directivos de la Universidad de Antioquia se encuentran muy bien cualificados. El 58% cuenta con estudios de maestría frente al 42% que tiene estudios de doctorado.

Segunda parte: dimensión estratégica

¿De cuáles grandes temas debería preocuparse el área de comunicaciones en la Universidad de Antioquia?

Figura 11. Temas por los que debería preocuparse la gestión de comunicaciones



Fuente: elaboración propia

Para los encuestados, la comunicación en la institución debería ocuparse de atender, en lo fundamental, tres aspectos: el posicionamiento interno y externo, el

relacionamiento con los grupos de interés y la alineación de las estrategias comunicativas con las de la institución.

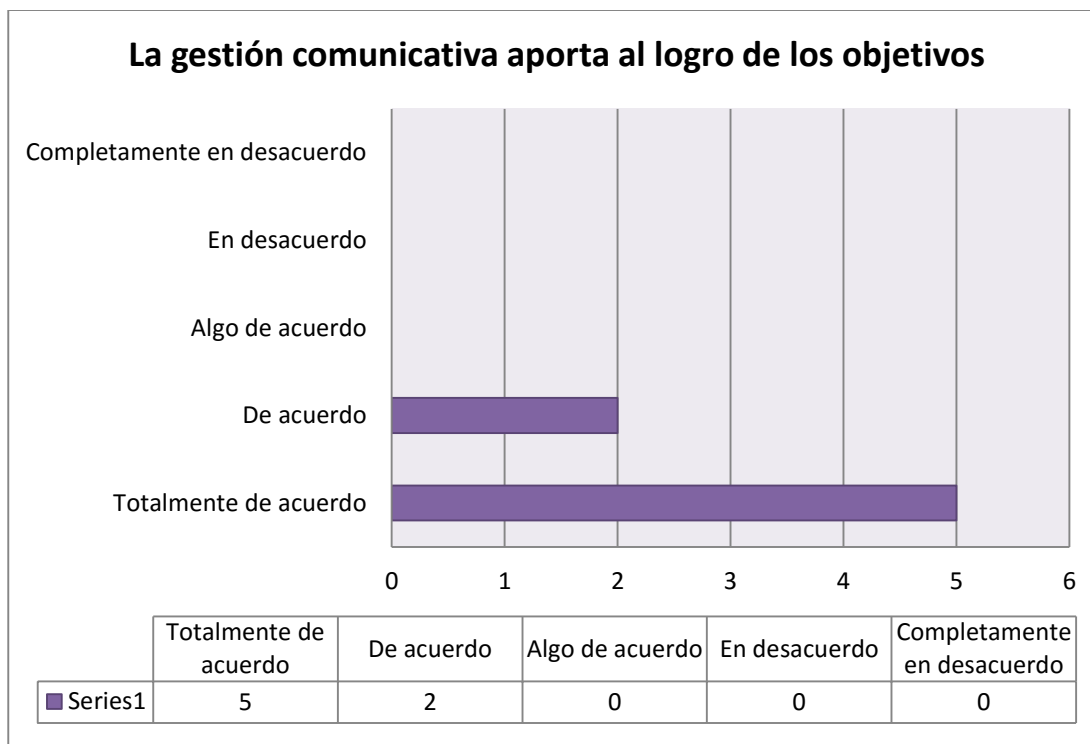
¿Qué valora y espera de la gestión comunicativa de la universidad y, de manera específica, de la facultad o dirección que usted lidera?

Citas:

- “Facilitar los procesos de gestión de conocimiento al interior de la institución y apoyar el relacionamiento estratégico con los clientes internos y externos”.
- “Que la comunicación sea concreta, confiable, veraz, oportuna y de fácil acceso”.
- “Valoro que las estrategias de las dependencias se establezcan para grupos generales de la universidad y sean apoyadas por la gestión comunicativa institucional”.
- “El apoyo y potenciamiento de las políticas institucionales”.
- “Espero que desde las comunicaciones se contribuya a la construcción de cultura de una universidad en el contexto internacional, particularmente desde el reconocimiento de la interculturalidad y de la valoración del plurilingüismo. En las comunicaciones valoro que se conviertan en un eje transversal e integrador en la gestión de los líderes de las unidades académicas y administrativas”.
- “Visibilidad de la gestión académica mediante información oportuna y precisa a cada uno de los grupos de interés”.
- “Apoyo para difundir la imagen académica de la facultad”.

La gestión actual de la comunicación en su dependencia, ¿le aporta al logro de los objetivos institucionales?

Figura 12. Gestión comunicativa para el logro de los objetivos

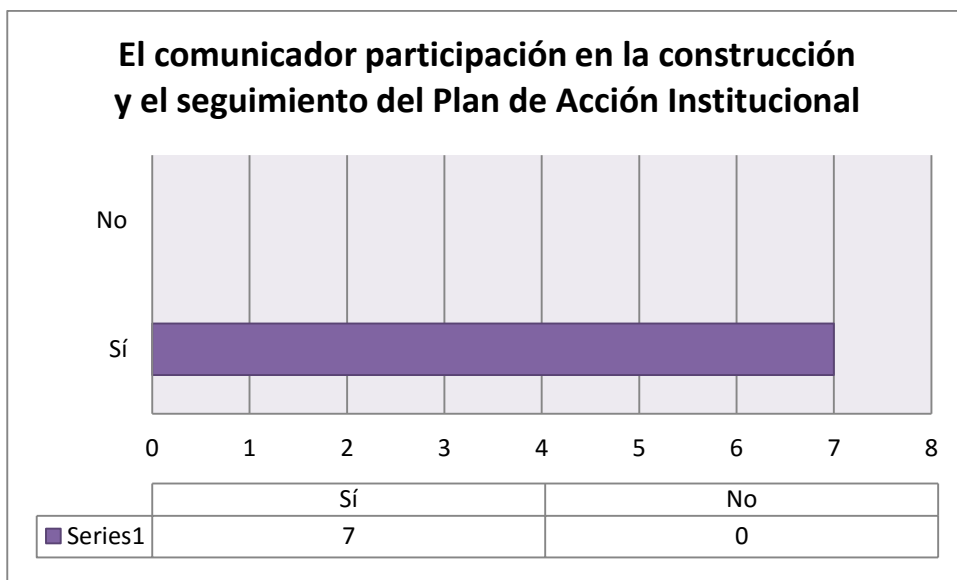


Fuente: elaboración propia

El 71% de los encuestados manifestó estar totalmente de acuerdo en que la gestión comunicativa contribuye al logro de los objetivos institucionales proyectados por la dependencia.

¿Participa el comunicador de su dependencia en la construcción y el seguimiento del plan de acción? ¿Cuál considera que debería ser su aporte allí? En caso de contestar en forma negativa explique el porqué.

Figura 13. Participación del comunicador en la construcción y el seguimiento del plan



Fuente: elaboración propia

El 100% de los directivos encuestados consideró importante la presencia del comunicador en la construcción y seguimiento del Plan de Acción Institucional.

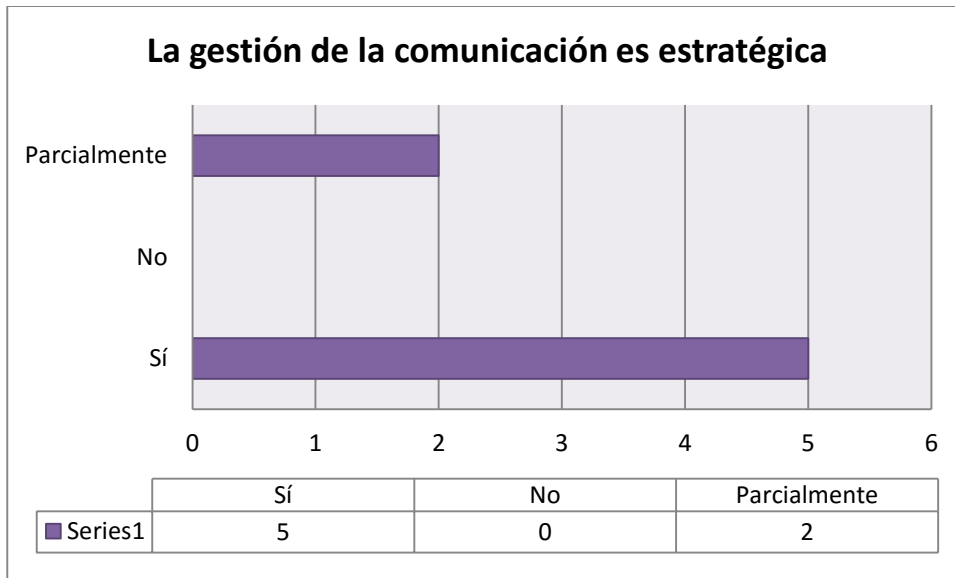
Citas:

- “En la escuela las comunicaciones son de absoluta importancia en el fortalecimiento de la dependencia como comunidad, que contribuye a los procesos académicos, administrativos y de bienestar. Por ello, el fortalecimiento de las comunicaciones es una estrategia transversal en nuestro plan de acción”.
- “Dentro del plan hay iniciativas propias de comunicación y asiste a los ejercicios de retroalimentación”.

¿Considera estratégica la gestión de la comunicación en la dependencia?

Justifique su respuesta (sí, parcialmente o no y por qué)

Figura 14. La gestión estratégica de la comunicación



Fuente: elaboración propia

El 71% de los directivos encuestados consideró estratégica la gestión comunicativa en su dependencia. Quienes consideraron que dicha gestión es parcialmente estratégica argumentaron los siguientes puntos:

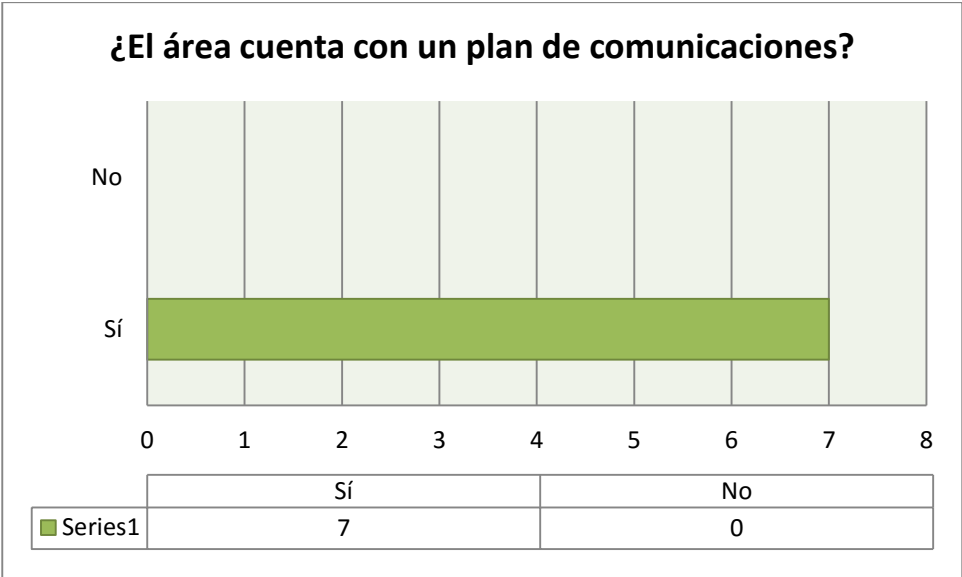
Citas:

- “Aún nos falta, hemos construido un plan de comunicaciones, pero ha sido difícil de cambiar la idea de que el comunicador es el fotógrafo o el recepcionista o el maestro de ceremonias”.
- “El músculo administrativo a veces debe concentrarse sólo en lo operativo”.

Tercera parte: medición y evaluación en comunicaciones

¿El área de comunicaciones de la dependencia cuenta con un plan de comunicaciones?

Figura 15. Existencia del plan de comunicaciones

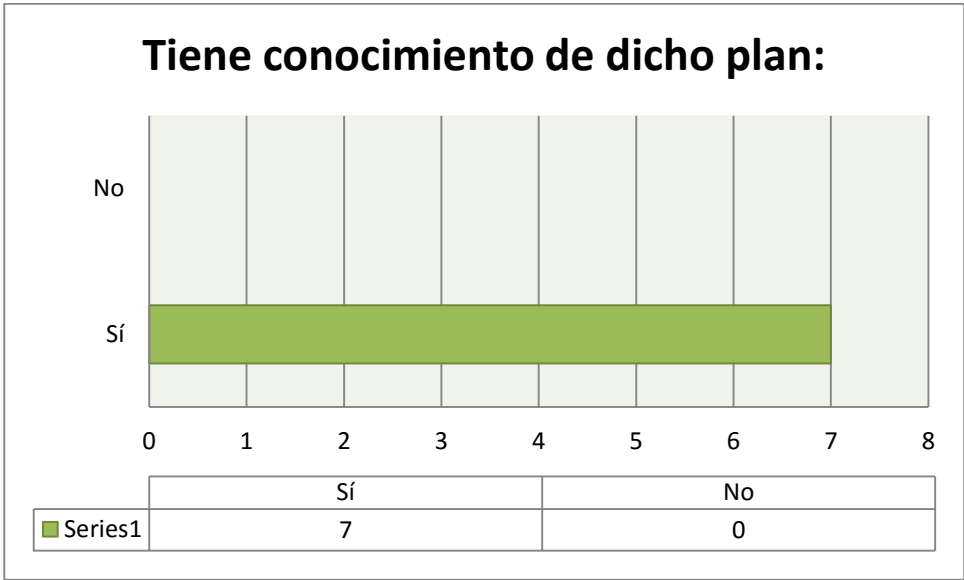


Fuente: elaboración propia

La totalidad de las dependencias lideradas por los directivos encuestados cuenta con un plan de comunicaciones que es conocido por ellos, como puede observarse en los siguientes gráficos.

¿Tiene conocimiento de dicho plan?

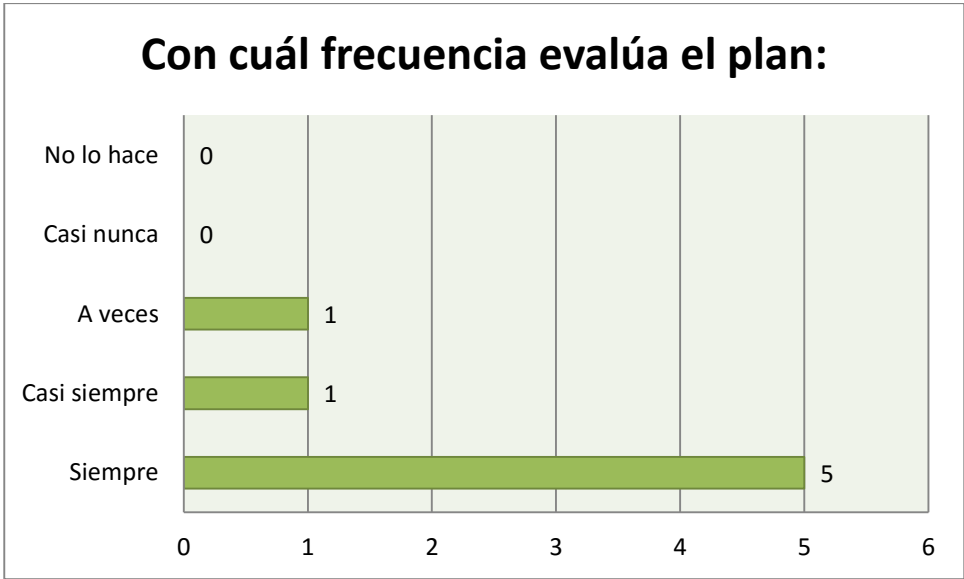
Figura 16. Conocimiento del plan de comunicaciones



Fuente: elaboración propia

¿Con cuál frecuencia evalúa el impacto y los resultados de dicho plan?

Figura 17. Frecuencia de evaluación del plan de comunicaciones



Fuente: elaboración propia

Aunque el 100% conoce el plan de comunicaciones, sólo un 71% lo evalúa con frecuencia.

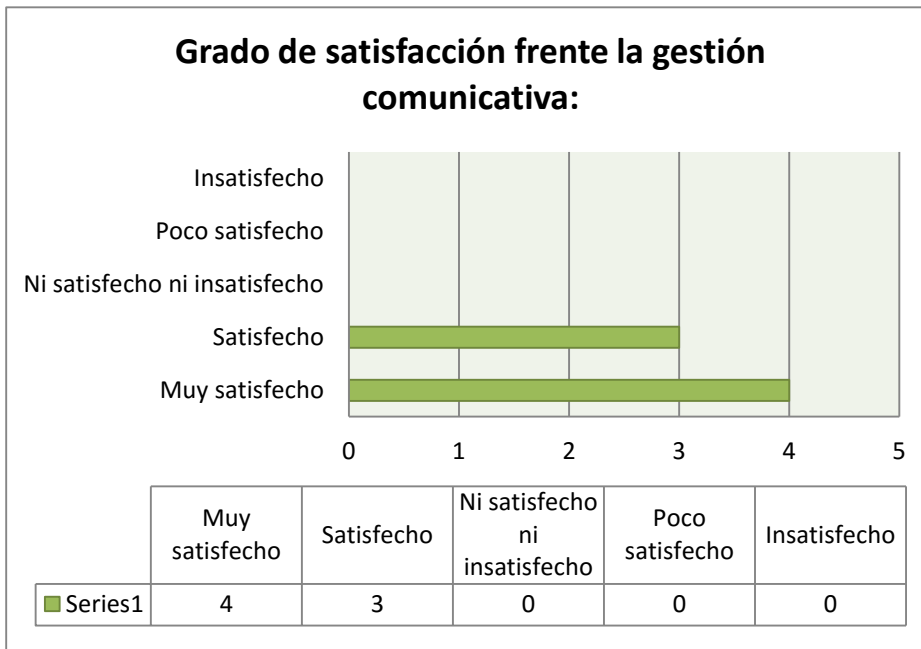
¿Cómo mide o evalúa los resultados del área de comunicaciones?

Citas:

- “A través de las acciones dispuestas en el plan de acción de la facultad y en la cotidianidad que se vive en la dependencia y sus alrededores”.
- “Por medio de indicadores cuantitativos y cualitativos”.
- “Por los resultados de los eventos y los informes de gestión”.
- “Retroalimentando por medio de reuniones periódicas o de seguimiento trimestral”.
- “Por el relacionamiento con las dependencias, seguimiento a las acciones impulsadas por las unidades académicas, elaboración de informes de gestión, estadísticas de visibilidad de los eventos, visibilidad en redes sociales, acompañamiento a la decanatura”.

Evalúe su grado de satisfacción frente a la gestión comunicativa de la dependencia

Figura 18. Satisfacción frente a la gestión comunicativa



Fuente: elaboración propia

Frente al grado de satisfacción frente a la gestión comunicativa de las dependencias, los encuestados manifestaron estar muy satisfechos (58%) o satisfechos (42%).

En su opinión, ¿cuáles aspectos deberían medirse o evaluarse dentro del área de comunicaciones?

Citas:

- Eficiencia y eficacia del sistema en relación con el logro de objetivos institucionales.
- La efectividad y la eficiencia correspondiente en los medios internos y externos de la universidad.
- El impacto, el número de usuarios y la usabilidad de la información.
- El nivel de satisfacción de los usuarios.

- La articulación de las comunicaciones a la gestión de los líderes de las dependencias, incluso desde procesos formativos y de apoyo tecnológico.
- Satisfacción, cobertura, pertinencia e impacto.

6.3 Encuesta a la red de comunicadores de la Universidad de Antioquia

Ficha técnica

Fecha:	Junio de 2016
Participantes:	Comunicadores que hacen parte del sistema de comunicaciones o de las diferentes unidades académicas y administrativas de la Universidad de Antioquia
Muestra:	24
Metodología:	Encuesta (preguntas abiertas y cerradas)
Tema:	Medición y evaluación de la comunicación en la Universidad de Antioquia y de manera específica en la unidad a la que pertenece
Objetivo:	Identificar la forma como planean, miden, y evalúan su gestión los comunicadores de las dependencias

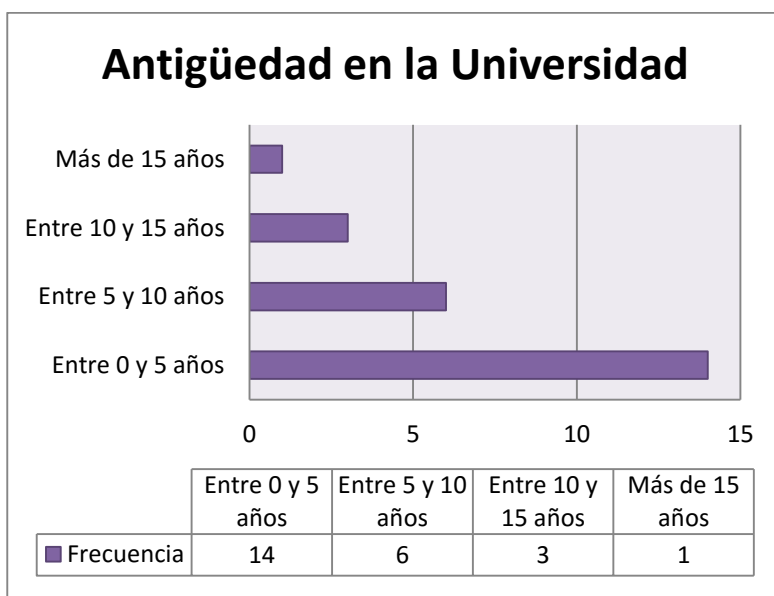
Primera parte: perfil

Cargo que desempeña

La totalidad de las encuestas fue diligenciada por comunicadores adscritos a las vicerrectorías y a las diferentes dependencias académicas y administrativas de la Universidad de Antioquia.

Antigüedad en la universidad (tiempo que lleva vinculado a la Institución)

Figura 19. Antigüedad en la universidad

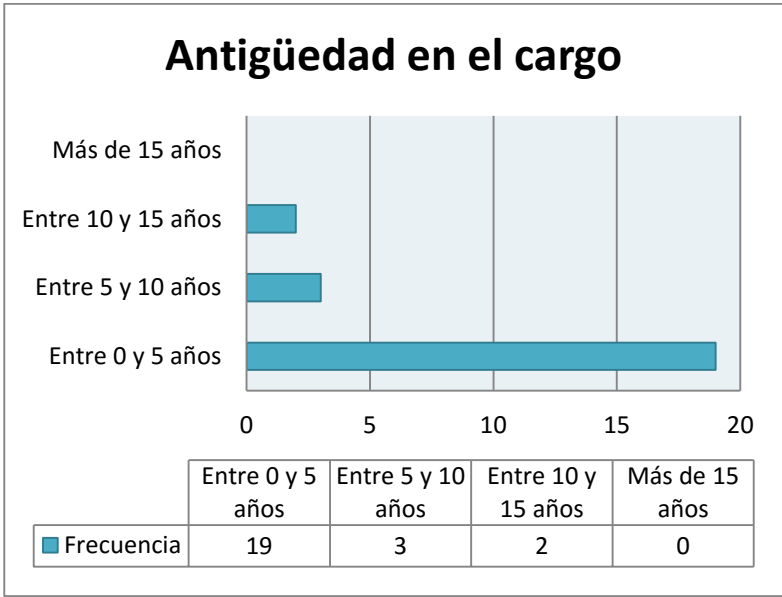


Fuente: elaboración propia

El 56% de los comunicadores que diligenciaron la encuesta llevan laborando en la Universidad entre cero y cinco años, seguido del 28%, que lleva vinculado entre cinco y diez años.

Antigüedad en el cargo de comunicador

Figura 20. Antigüedad en el cargo

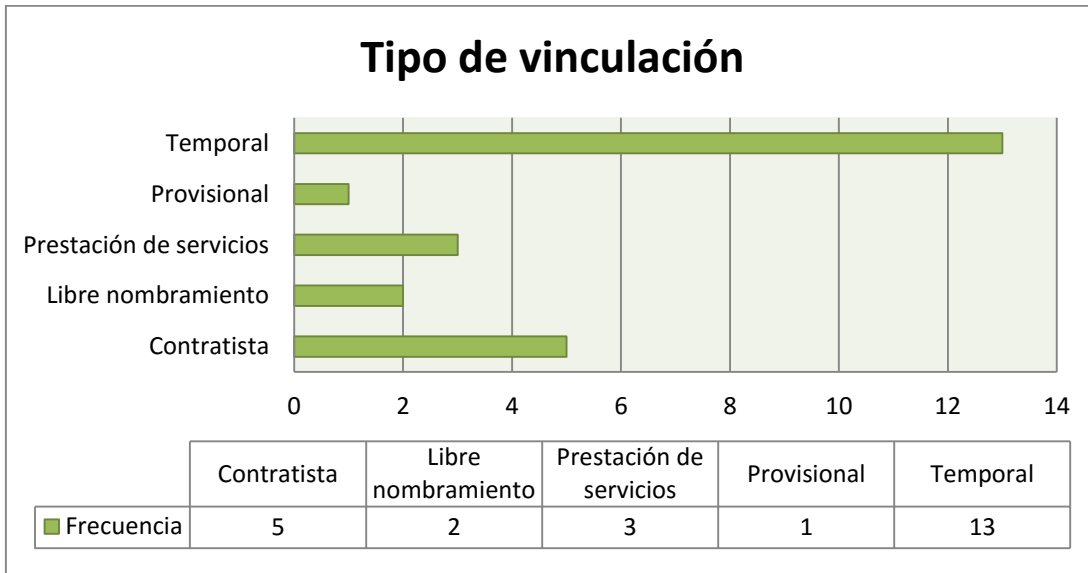


Fuente: elaboración propia

En el cargo como tal, el 80% lleva ocupándolo entre cero y cinco años. El porcentaje da cuenta de que la mayoría de profesionales encuestados no ha ocupado cargos diferentes en la organización.

Tipo de vinculación

Figura 21. Tipo de vinculación

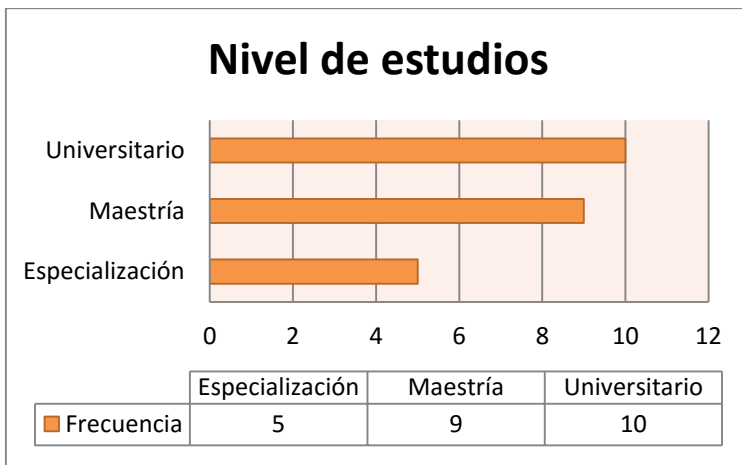


Fuente: elaboración propia

En la universidad, los empleados administrativos tienen diferentes modalidades de contratación. Están vinculados con la institución (contrato temporal, provisional o de libre nombramiento) el 68% de los encuestados. El 32% restante figura como contratista.

Nivel de estudios

Figura 22. Nivel de estudios



Fuente: elaboración propia

Los comunicadores de la Universidad de Antioquia se encuentran bien cualificados. El 60% de los encuestados cuenta con estudios de maestría (40%) o de especialización (20%).

Segunda parte: dimensión estratégica

¿De cuáles grandes temas debería preocuparse el área de comunicaciones en la Universidad de Antioquia?

Figura 23. Temas por los que debería preocuparse la gestión de comunicaciones



Fuente: elaboración propia

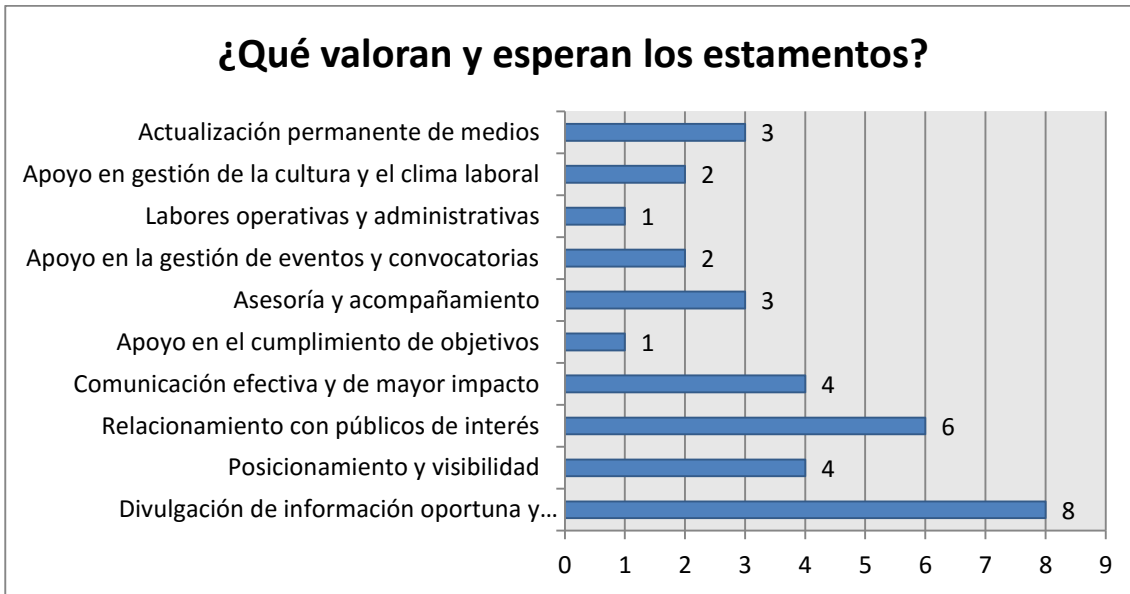
Para los encuestados, la comunicación en la institución debería ocuparse de atender, en lo primordial, los aspectos relacionados con los posicionamientos interno y externo (84%), el correspondiente con los grupos de interés (80%),

construir y mantener la confianza y la reputación (68%), conectar las estrategias comunicativas con las de la institución (64%) y segmentar y conocer las necesidades de sus públicos (64%). Además de los temas sugeridos, los encuestados manifestaron la importancia de abordar aspectos como:

Otros temas
Objetivos comunicativos de la dependencia
Planeación estratégica
Comunicación estratégica
Desarrollo institucional
Apropiación del conocimiento
Divulgación de cultura científica

¿Qué cree que valoran y esperan los estamentos (directivos, estudiantes y profesores) del área de comunicaciones que lidera?

Figura 24. Expectativas de los estamentos



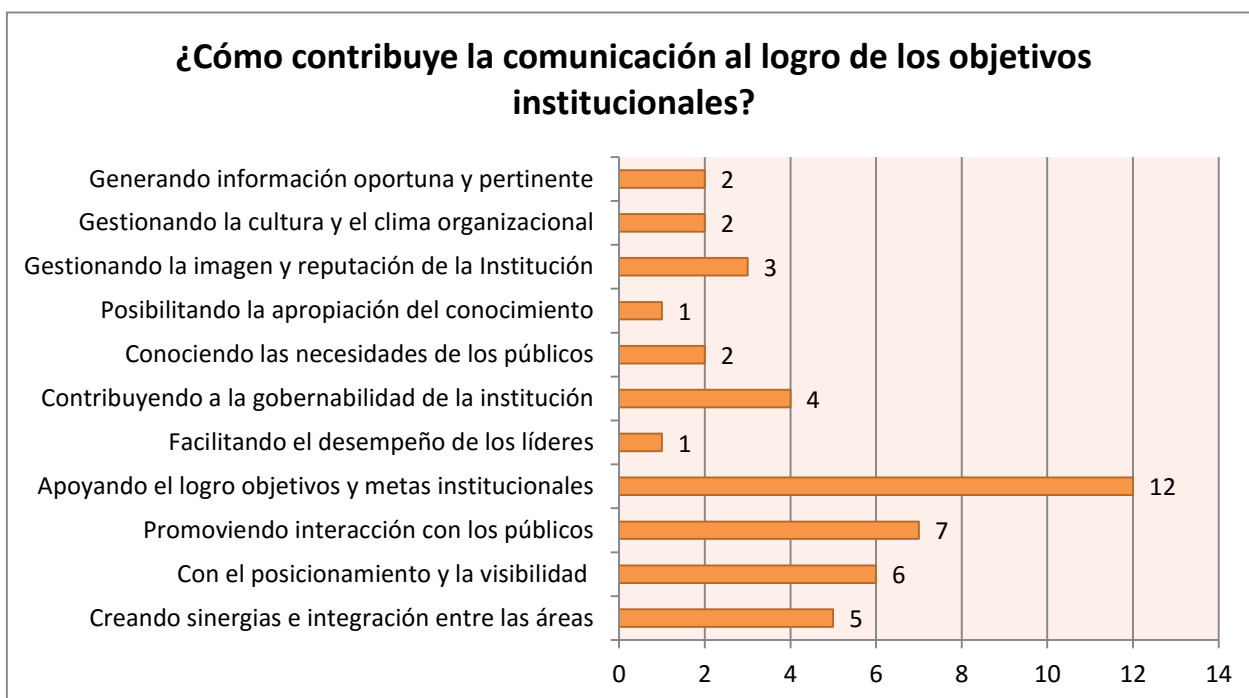
Fuente: elaboración propia

La función mediática de la comunicación, relacionada con la divulgación de información oportuna y pertinente y la actualización de medios, sigue teniendo el mayor peso en las expectativas de los estamentos frente a la labor del comunicador, seguida del relacionamiento con los públicos de interés, la comunicación efectiva y el posicionamiento y la visibilidad de la dependencia.

Las responsabilidades más estratégicas, como la asesoría y el acompañamiento comunicacional y el apoyo en la consecución de objetivos, aún no ocupan lugares destacados.

En su opinión ¿cómo contribuye la comunicación al logro de los objetivos y las metas institucionales?

Figura 25. Contribución de la comunicación al logro de los objetivos

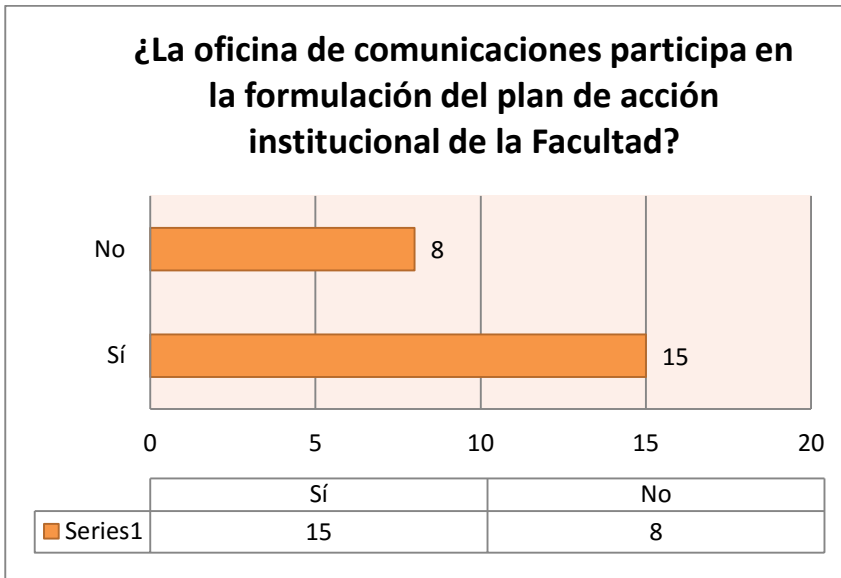


Fuente: elaboración propia

De acuerdo con los encuestados, la mayor contribución se dio en el apoyo a la consecución de objetivos y metas, la interacción con los públicos, el posicionamiento y la visibilidad y la creación de sinergias y la integración entre las áreas.

¿La oficina de comunicaciones participa en la formulación del plan de acción institucional de la facultad? Justifique su respuesta (sí o no y por qué)

Figura 26. Participación del comunicador en la formulación del plan de acción



Fuente: elaboración propia

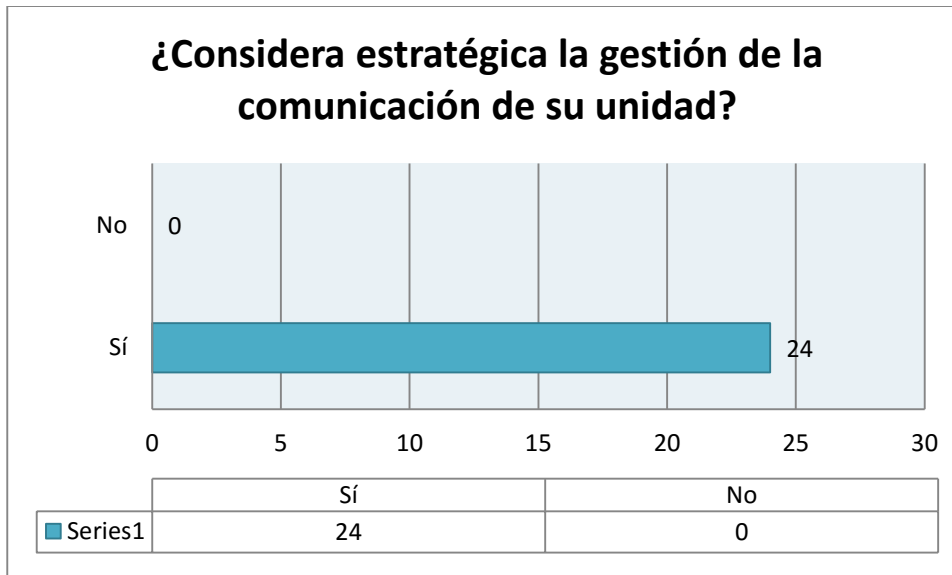
En el proceso de planeación estratégica de las dependencias, que se materializa en el plan de acción institucional, el 68% de los comunicadores participó, en contraste con el 32% que no lo hizo. Al indagar por las razones por las cuales no participaron, los profesionales manifestaron lo siguiente:

- La dependencia no cuenta con un plan de acción.
- No está entre sus responsabilidades
- Ya se había elaborado el plan cuando llegó.
- Sólo participa en la difusión pero no en la construcción.
- Porque el plan no tiene componente comunicacional.
- Los directivos son los encargados de la planeación.

¿Considera estratégica la gestión de la comunicación en la dependencia?

Justifique su respuesta (sí o no y por qué)

Figura 27. Gestión estratégica de la comunicación



Fuente: elaboración propia

Citas:

- “La comunicación es un componente estratégico en tanto contribuye con la gestión en diferentes frentes. Apoya la visibilidad de la facultad, media la interrelación con sus públicos, construye y da sostenibilidad a la reputación organizacional”.
- “Desde la dependencia somos estratégicos porque hemos buscado la manera de enfocarnos en los públicos y definir las estrategias de comunicación según sus necesidades, realizamos una interacción permanente con ellos para conocer su nivel de satisfacción con nuestros procesos y siempre tratamos de no abarcar más

de lo que se pueda con los recursos existentes, para evitar generar falsas expectativas”.

- “La gestión estratégica de comunicaciones es de alto valor para poder que los objetivos institucionales sean asimilados por los diferentes públicos, con el fin de sumarlos a la tarea de lograr las metas que buscan mantener y potenciar el trabajo de estudiantes, docentes, egresados y personal de apoyo administrativo, no sólo en el campo académico y laboral, sino en la construcción de su proyecto de vida personal”.
- “Desde lo planteado y lo esperado sí es estratégica; sin embargo, se deben destinar los recursos suficientes para poder llevarlo a la práctica de la forma más efectiva”.

Tercera parte: Dimensión táctica/operativa

¿De cuál área depende la oficina de comunicaciones en el organigrama de su unidad administrativa?

Figura 28. Posición en el organigrama

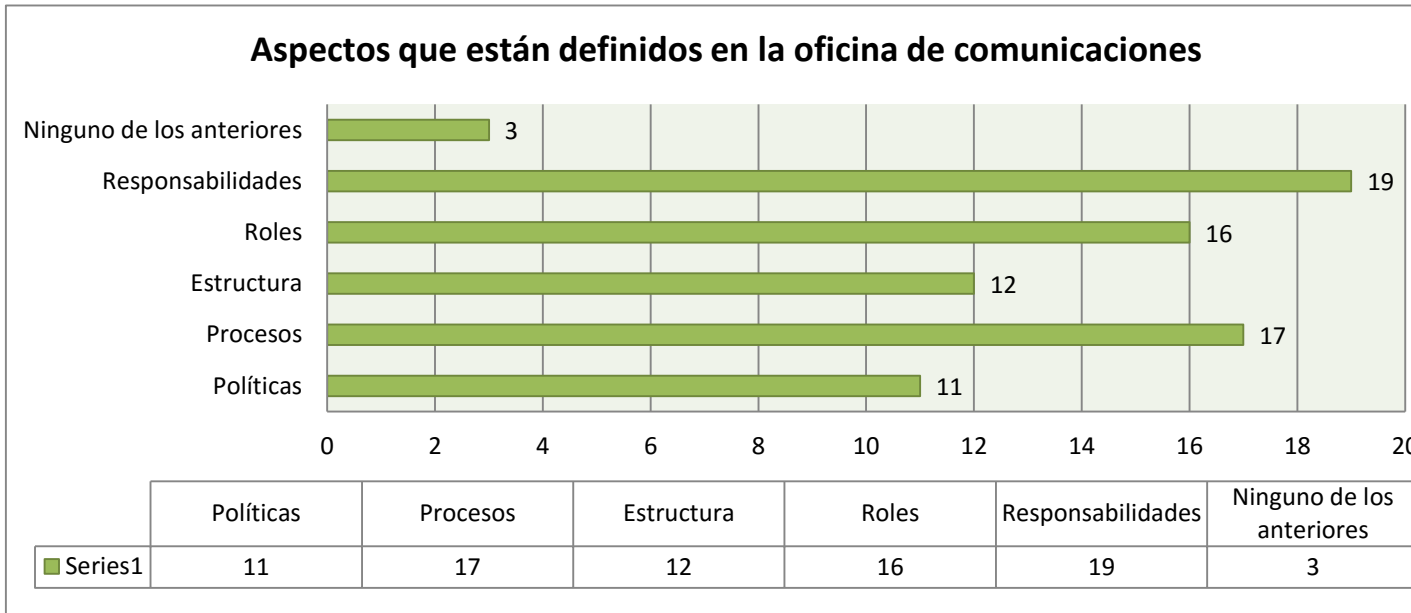


Fuente: elaboración propia

La mayor parte de los comunicadores de las unidades académicas depende de la dirección (el 50%); en el caso de los comunicadores de las unidades administrativas, dependen del vicerrector (16%) o de la Secretaría General de la Universidad (16%).

Aspectos definidos en la oficina de comunicaciones de la dependencia

Figura 29. Estructura del área de comunicaciones

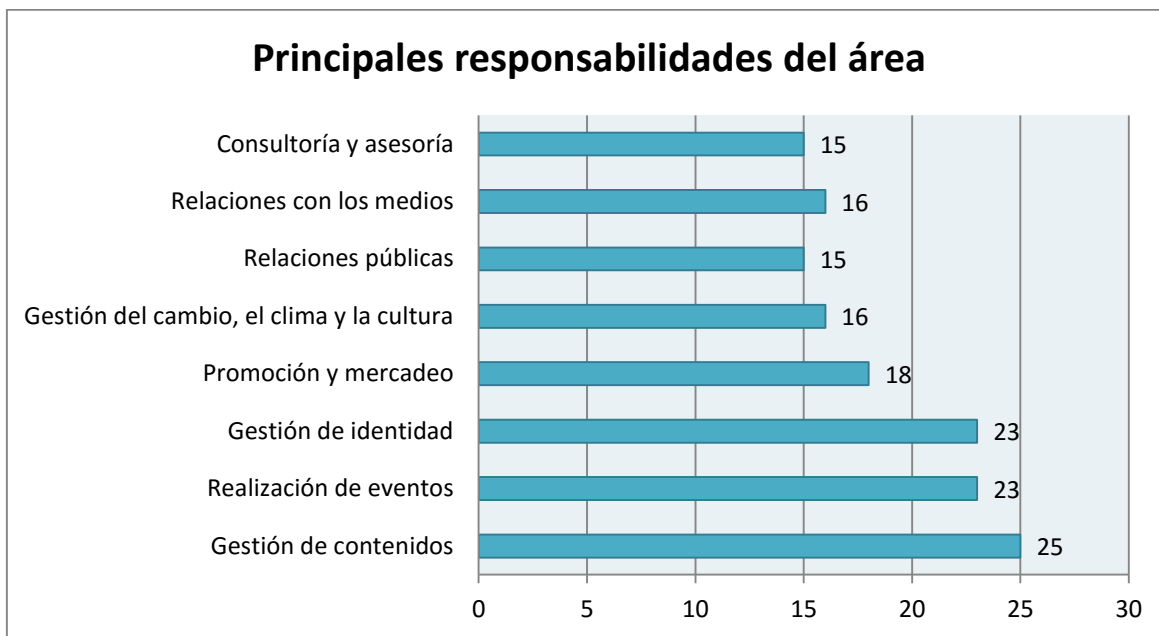


Fuente: elaboración propia

Con respecto al área de comunicaciones, los encuestados manifestaron que están definidos aspectos importantes como: el proceso (70%), las responsabilidades (79%), los roles (66%), la estructura (50%) y las políticas (45%). De igual manera, el 12% expresó no tener estructurada en el área dichos elementos.

Responsabilidades de la oficina de comunicaciones de la dependencia

Figura 30. Principales responsabilidades del área



Fuente: elaboración propia

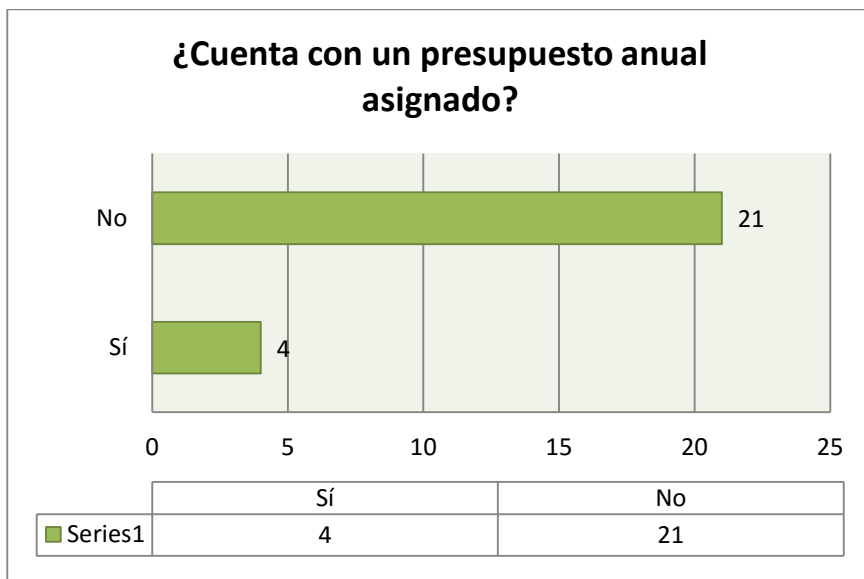
En forma consecuente con lo manifestado frente a las expectativas de los estamentos, los comunicadores pasan la mayor parte de su tiempo gestionando medios (que va desde la generación de contenidos hasta el proceso de diseño) y en la realización de eventos.

Además de las responsabilidades mencionadas en el cuestionario, los encuestados señalaron que tienen otras responsabilidades como:

- Atención a la ciudadanía.
- Articulación de equipos internos.
- Comunicación interna.

La oficina cuenta con un presupuesto anual

Figura 31. Presupuesto asignado al área



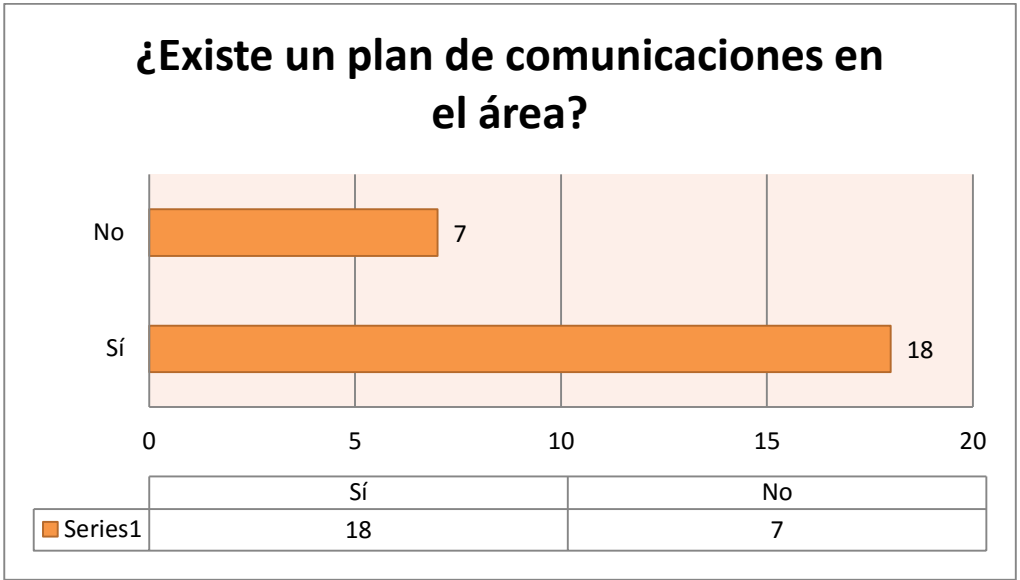
Fuente: elaboración propia

La mayor parte de los comunicadores no cuenta con un presupuesto asignado para el área (84%).

Cuarta parte: medición y evaluación en comunicaciones

¿Cuenta con un plan de comunicaciones?

Figura 32. Existencia del plan de comunicaciones

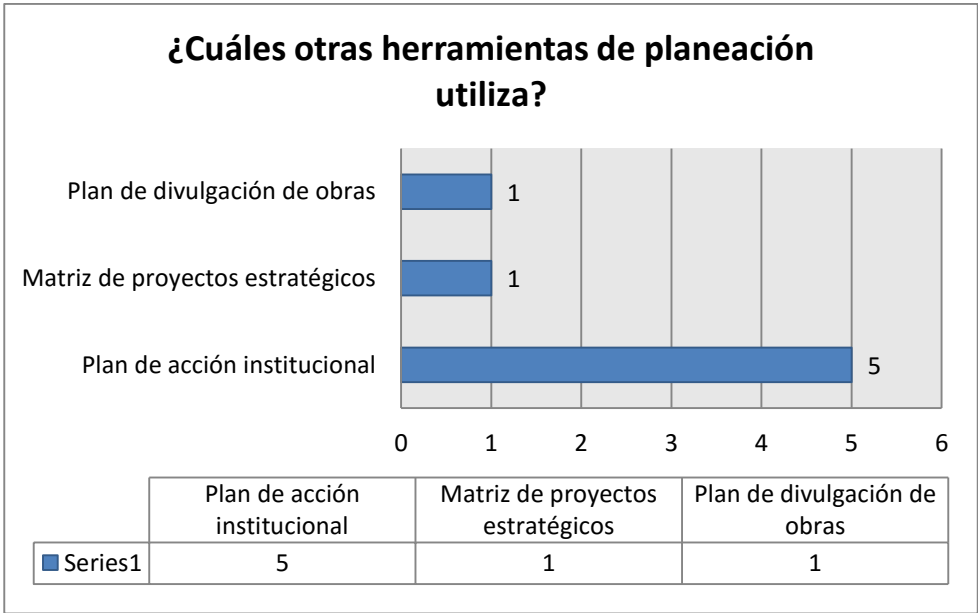


Fuente: elaboración propia

El 72% de los comunicadores afirmó tener un plan de comunicadores frente a un 28% que no lo tenía.

En caso de no tenerlo, ¿cuáles otras herramientas de planeación utiliza?

Figura 33. Herramientas de planeación utilizadas



Fuente: elaboración propia

Al indagar sobre cuáles otras herramientas de planeación utiliza para desarrollar su trabajo, los comunicadores referenciaron el plan de acción institucional y otros más específicos, propios del área o de la unidad administrativa en la que trabajan.

Insumos que utiliza para elaborar el plan o la estrategia de comunicaciones planteada

Figura 34. Insumos para la elaboración del plan



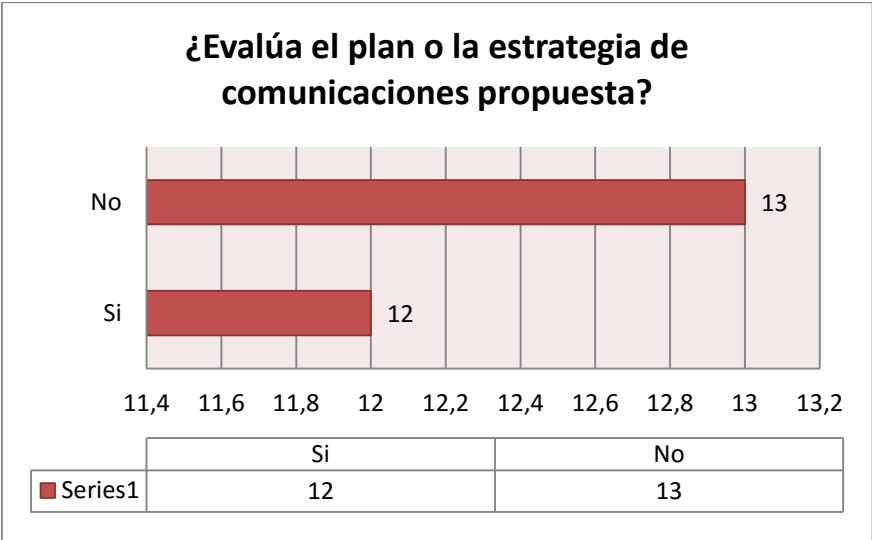
Fuente: elaboración propia

Para la elaboración del plan, los profesionales utilizaron como herramientas principales los planes institucionales: el plan de acción institucional (95%) y el Plan de Desarrollo de la Universidad (56%). Además de los insumos sugeridos en la encuesta, los comunicadores señalaron que se basaron en las demandas

generadas por las unidades administrativas para proyectar la estrategia o el plan de comunicaciones.

¿Evalúa el plan o la estrategia de comunicaciones propuesto?

Figura 35. Evaluación del plan de comunicaciones

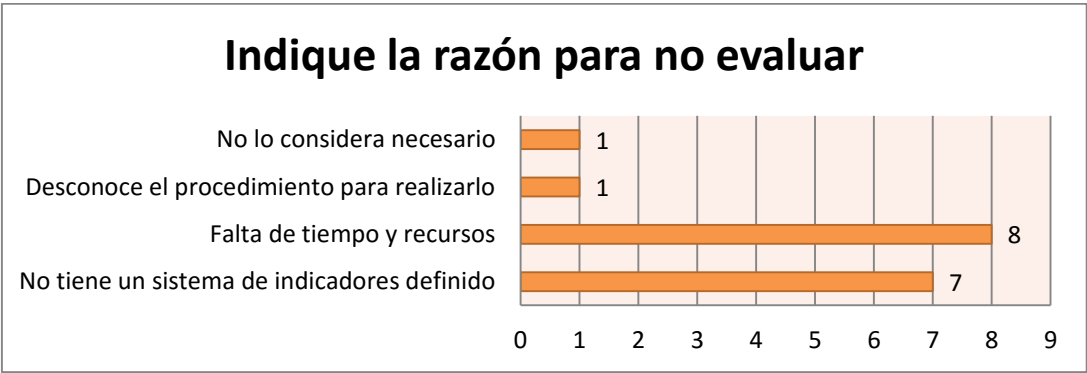


Fuente: elaboración propia

Si bien la gran mayoría de los comunicadores contaba con un plan de comunicación (72%), sólo el 66% lo evaluó.

En caso de no hacerlo, ¿cuál es la razón?

Figura 36. Razones para no evaluar el plan

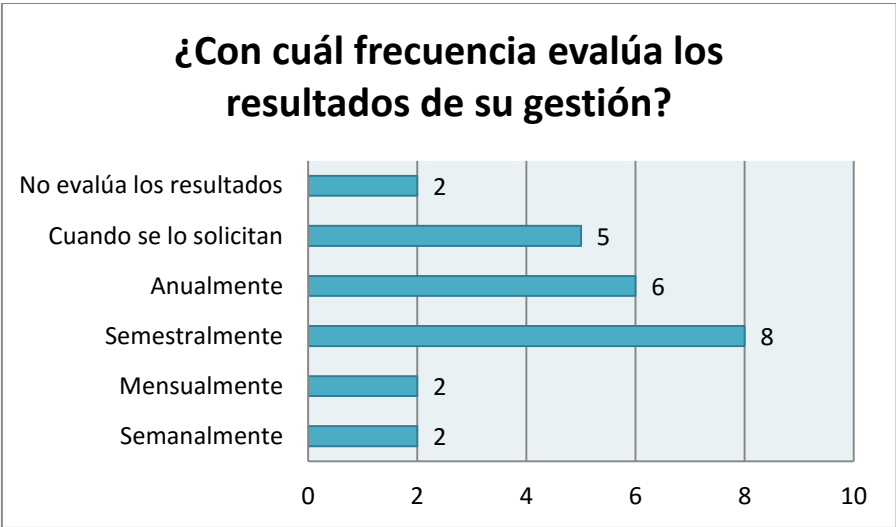


Fuente: elaboración propia

Entre las razones que señalaron los profesionales para no evaluar o hacer seguimiento al plan se mencionaron: falta de tiempo y recursos (48%), no contar con un sistema de indicadores definido (42%), desconocimiento para realizarlo (5%) o porque lo considera innecesario (5%).

¿Con cuál frecuencia evalúa los resultados de su gestión?

Figura 37. Frecuencia de evaluación de resultados

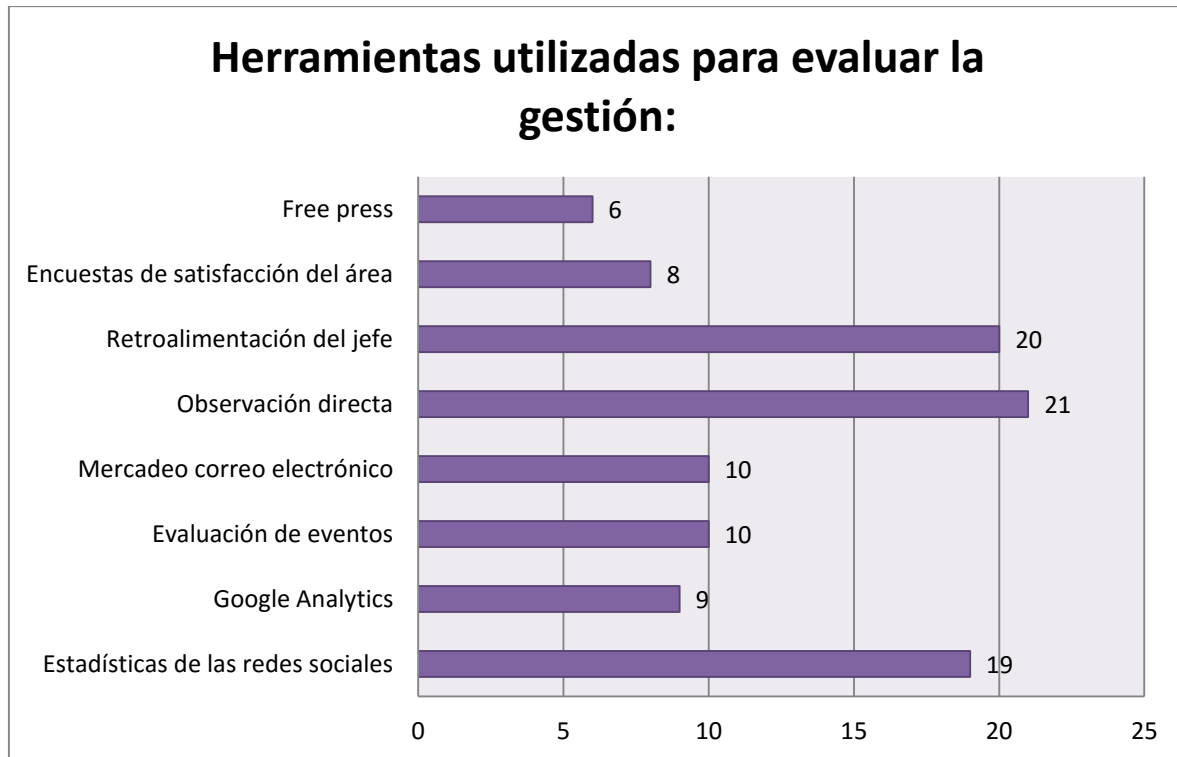


Fuente: elaboración propia

Entre los comunicadores que manifestaron evaluar su gestión, el 32% lo hizo cada semestre, el 24% cada año y el 20% cuando se lo solicitan.

¿Cuáles de las siguientes herramientas usa para evaluar su gestión?

Figura 38. Herramientas utilizadas para evaluar la gestión



Fuente: elaboración propia

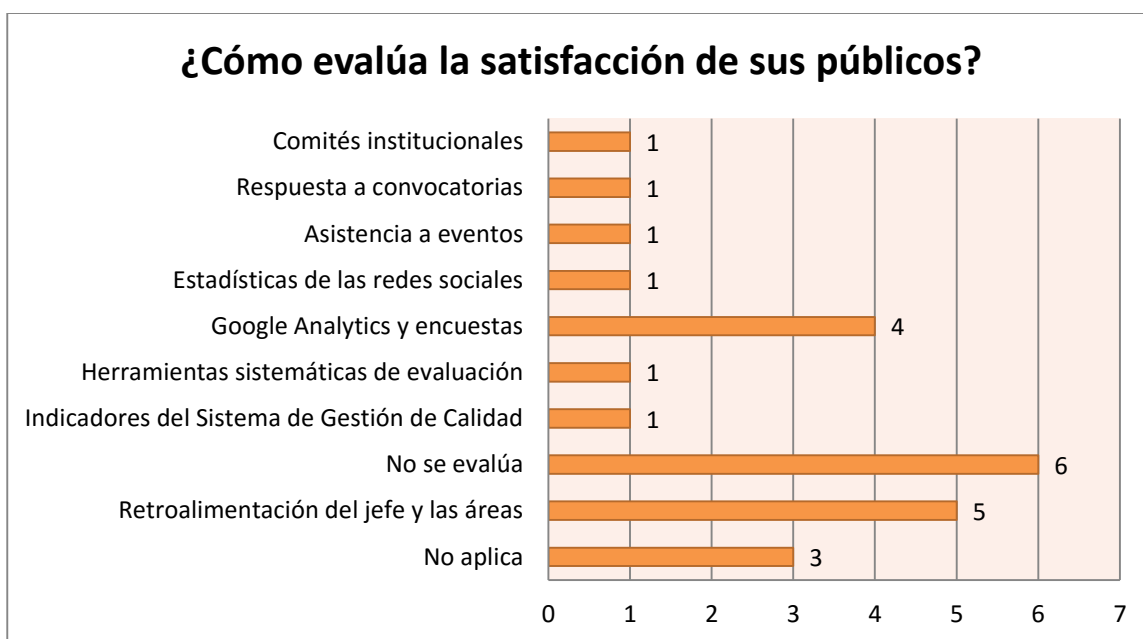
Entre las principales herramientas para evaluar su gestión se informaron la observación directa o los comentarios (84%), la retroalimentación del jefe directo, del personal docente y no docente (80%) y las estadísticas de interacción de redes sociales (76%).

Además de las herramientas señaladas, los encuestados afirmaron utilizar otros medios como:

- Auditorías del sistema de gestión de calidad.
- Estadísticas de publicaciones.
- Informes de gestión.
- Comités institucionales.
- Monitoreo de la visibilidad en la web.

¿Cómo evalúa la satisfacción de sus diferentes públicos con respecto al plan o la estrategia planteada?

Figura 39. Satisfacción de los públicos

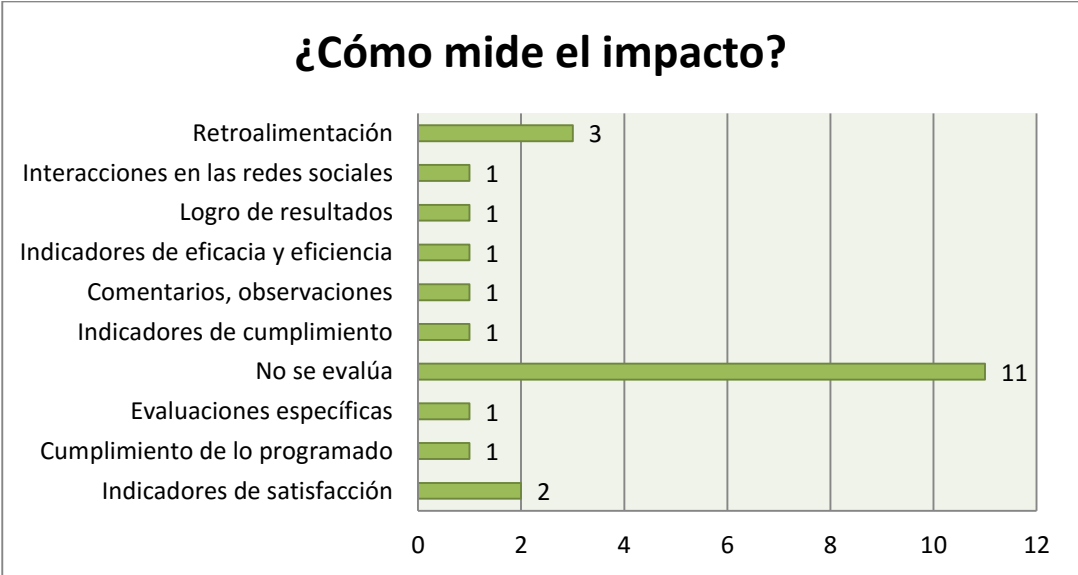


Fuente: elaboración propia

De los 24 encuestados, el 25% afirmó no evaluar la satisfacción de sus públicos. Los que lo hicieron utilizaron medios como la retroalimentación directa (20%), herramientas de *Google Analytics* y encuestas (16%), en lo fundamental.

¿Cómo mide el impacto de las estrategias o acciones proyectadas en el plan de comunicaciones?

Figura 40. Medición del impacto



Fuente: elaboración propia

Con respecto al impacto del plan y de las estrategias o acciones proyectadas en cuanto a comunicación, el 47% de los encuestados no lo midió. El resto expresó que lo hizo a través de retroalimentación o con indicadores más básicos.

En su opinión, ¿cuáles aspectos deberían medirse o evaluarse en el área de comunicaciones?

- Contribución al PAI (Plan de Acción Institucional).

- Impacto, pertinencia, oportunidad y satisfacción.
- Alcance y cobertura de las publicaciones.
- Impacto en redes sociales.
- Visibilidad en medios externos.
- Posicionamiento de programas.
- Reputación.
- Gestión de marca.
- Eficiencia, efectividad y pertinencia.
- Canales, pertinencia y usos.
- Percepción e imagen externas de la universidad.
- Aceptación de contenidos.
- Conocimiento de la institución y de su direccionamiento y sus servicios.
- Calidad e impacto de los medios.
- Acciones que impliquen la formulación de estrategias.

6.4 Formulación de la propuesta de indicadores de gestión de la comunicación organizacional para la Universidad de Antioquia

Ver anexo.

7. Conclusiones

- Con el trabajo de campo se pretendía tener una mirada más amplia, que permitiera confrontar la visión que hoy tienen del área de comunicaciones quienes la operan y la materializan (la red de comunicadores), quienes la proyectan o la lideran en el sector educativo (los directores de comunicaciones) y los jefes y directivos. En este punto es una buena señal que los tres públicos estén sintonizados con respecto a los temas de los que debería ocuparse la comunicación en las universidades. Aspectos como el posicionamiento, el relacionamiento con los grupos de interés, la alineación con las estrategias organizacionales, la generación de confianza y la segmentación de los públicos son recurrentes en los tres públicos. Ahora el reto es mediante el conocimiento de las expectativas de las partes, dichas “preocupaciones” se materialicen, al incluirlas o alinearlas en los planes institucionales y al llevarlas a la práctica de acuerdo con las diferentes estrategias.

En contraste con el punto anterior, que responde más a las expectativas de las partes, las “preocupaciones” del día a día del comunicador parecen ir por otro lado. La función mediática de la comunicación, relacionada con la divulgación de información oportuna y pertinente o la actualización de medios, sigue teniendo el mayor peso cuando se les pregunta a los comunicadores por sus tareas cotidianas. Responsabilidades que pueden considerarse más “estratégicas”, como la asesoría, el acompañamiento comunicacional o el apoyo en la consecución de objetivos, no aparecen entre las principales funciones que asume el profesional en

la Universidad de Antioquia. En contraste con lo anterior, para el profesional su mayor aporte podría darse en dicho sentido.

- En lo referente a la importancia del área y la presencia estratégica del comunicador en los ejercicios de planeación, el trabajo de campo evidencia lo fundamental de la participación del mismo en el punto mencionado. No obstante, hay diferencias a la hora de llevar esta premisa a la práctica. Se ha ganado un espacio que se refleja en un porcentaje cada vez mayor de comunicadores cercanos a la dirección, que participan en forma activa en el plan de acción desde su concepción. Sin embargo, un número significativo de profesionales aún ven su aporte restringido al tema de difusión de los planes entre los públicos de la organización. Además, frente al tema estratégico, algunos profesionales y directivos manifiestan que si bien a partir de lo planteado y lo esperado la comunicación sí es estratégica, se deben destinar los recursos suficientes para poder llevarlo lo expresado a la práctica.
- Con respecto a la organización del trabajo, es positivo que los comunicadores tengan cada vez más clara la importancia de formalizar el área de comunicación. El hecho de concebirla como un proceso, con políticas, estructura, roles y responsabilidades bien definidas, le permitirá al profesional sentar las bases para la construcción de un proceso más efectivo y, de paso, más estratégico. Un número importante de encuestados (comunicadores) no sacan los planes de “la manga”. Según ellos, la proyección y la organización de su trabajo se concreta en un plan de comunicaciones que está alineado con el Plan de Acción y el Plan de Desarrollo de la institución y que es conocido por jefes y directivos. La oportunidad de mejora allí es que son muy pocos los directivos y los comunicadores que les

hacen seguimiento a dichos planes. Visto así, se corren muchos riesgos: malas decisiones, inversiones canalizadas en direcciones inapropiadas y reprocesos, circunstancias que se traducen en una gestión no muy efectiva.

- En el trabajo de campo se reflejó una situación que ya se identificaba desde la construcción del marco teórico. En el ámbito de la comunicación organizacional hace falta más literatura, más formación, más conocimiento y más práctica en el campo de la medición y la evaluación de la misma. Poco se miden la satisfacción y el impacto de las acciones que se realizan. La forma de saber si el trabajo que se hace es el esperado por los públicos, si se alcanzan o no los resultados proyectados, sigue siendo muy informal, muy cualitativa. El trabajo se mide por lo general por retroalimentaciones, comentarios y observaciones propias o de terceros pero son pocos los indicadores o las herramientas de medición que se utilizan de maneras formal y periódica para medir los resultados. Los pocos indicadores que se utilizan se orientan más a medir al cumplimiento que la satisfacción o el impacto de las estrategias que se proyectaron.

Las conclusiones anteriores se enfocaron hacia los resultados del análisis del trabajo de campo realizado. Con respecto a la formulación del modelo de indicadores propuestos se concluyó que:

- Al momento de diseñar los indicadores de gestión es importante tener un conocimiento previo del contexto en el que serán aplicados. En la planificación estratégica, herramientas como el análisis PESTEL permiten identificar los factores del entorno que pueden impactar de algún modo la organización. Dicho análisis se realiza antes de llevar a cabo el de tipo DOFA (debilidades,

oportunidades, fortalezas y amenazas) y permite tener un conocimiento más amplio sobre las variables de carácter político-legal, económico, sociocultural, tecnológico y ambiental. En el ámbito interno posibilita conocer el direccionamiento estratégico (la misión, la visión, los principios y valores, los objetivos y las metas), las capacidades, la dinámica, la cultura y los planes institucionales que determinan el norte de la organización. El conocimiento de lo anterior, asociado con un diagnóstico de comunicación adecuado, le brinda al comunicador las herramientas necesarias para proyectar mejor su trabajo y empezar a perfilarse en un rol más estratégico en la institución.

- Antes de definir los indicadores por utilizar, es preciso (aunque no indispensable) tener definidos elementos como: la estructura, las políticas, los procesos, los roles y las responsabilidades del área de comunicaciones. Con el proceso claro, es más fácil definir el alcance, establecer los objetivos y las metas, implementar indicadores de gestión y, por supuesto, medir, evaluar y valorar aquellas actividades que se consideran claves.
- En materia de comunicaciones es muy común encontrar mediciones orientadas a objetivos tangibles (cuantitativos). Cuando se trata de intangibles (cualitativos) como percepciones, reacciones, conductas o comportamientos, los profesionales tienden a pensar que es imposible medir. No obstante, ambos análisis serán necesarios en la medida en que las estrategias, los procesos o las acciones evaluadas contribuyan a medir actividades que:
 - Se consideren críticas porque tienen la mayor importancia o peso en el proceso comunicacional.

- No satisfagan las expectativas de los públicos, bien sea porque se no dan los resultados esperados o porque han sido mal evaluadas en otros momentos.
- Requieren una inversión significativa de recursos.
- Dan cuenta del impacto y de los resultados obtenidos.
- Permiten evaluar los desempeños individual y grupal.

En este punto podría decirse que no hay indicadores mejores que otros. Por lo general, para medir la satisfacción, los resultados y el impacto obtenidos en el plan de comunicación o en una estrategia se deben utilizar indicadores que den cuenta del cumplimiento o la realización de la tarea, para proceder a evaluar después la satisfacción y si se obtuvo o no el resultado esperado.

- Con el objetivo claro y la selección de los indicadores que de mejor manera permitan evaluar el plan o la estrategia, se puede proceder a diseñar el indicador. Para el caso de la Universidad de Antioquia, el diseño de cada indicador debe estar conformado por los ítems requeridos en el Plan de Acción Institucional de la entidad.

- Como se pudo contrastar en el trabajo de campo, muchos de los planes que se elaboran de acuerdo con los postulados estratégicos se quedan en buenas intenciones por la falta de seguimiento de los mismos. Con los indicadores no es distinto y no se trata de tener muchos o de medir por medir. Como se afirmó en una fase anterior, es vital que el profesional identifique las variables críticas de su proceso y decida, con base en ello, cuáles indicadores son los que de mejor modo

reflejen el impacto y el logro de cada objetivo. Para efectos del seguimiento es recomendable establecer la periodicidad de la medición y los mecanismos de retroalimentación. De igual forma, lo indicado es definir el responsable del indicador para pactar él las metas y los objetivos de manera conjunta.

Referencias

- Aaker, D. A. (1994). *Gestión del valor de la marca*. Madrid: Díaz de Santos.
- Albarrán, L. (2005). Métodos de investigación en comunicación organizacional. En Fernández Collado, C. (ed.). *La comunicación en las organizaciones*, pp. 139-155. México: Trillas.
- Alcorta, F., y Mantinian, M. (2004). *La comunicación institucional: una herramienta estratégica*. Asunción: Universidad Católica Sede Asunción.
- Álvarez Nobell, A. (2011). *Medición y evaluación en comunicación*. Madrid: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Aristizábal Giraldo, M. E. (2014). *Estudio comparativo de la gestión de la comunicación interna en universidades públicas con acreditación de alta calidad en Antioquia*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana, Facultad de Comunicación Social, trabajo de grado de maestría en Comunicación Organizacional.
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Madrid: Paidós.
- Beltrán Jaramillo, J. M. (2002). *Indicadores de gestión: herramientas para lograr la competitividad*, 2ª ed. Bogotá: 3R.
- Bernays E. (1995). *Cristalizando la opinión pública*. Barcelona: Gestión 2000.

- Berrío Bedoya, E., Ramírez Jaramillo, K., Ocampo Arroyave, M., y Hernández García, D. (2011). Conocimiento uso y seguimiento de las herramientas de planeación y medición de la comunicación organizacional entre comunicadores vinculados a empresas de cinco sectores económicos de la ciudad de Medellín. *Folios*, 25, 75-106.
- Borrero-Cabal, A. (2009). *La universidad. Estudios sobre sus orígenes, dinámicas y tendencias. Tomo VII: Administración universitaria*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- 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*, Quito.
- Capriotti, P. (2004). La imagen corporativa. En Losada Díaz, J. C. (ed). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*, pp. ...-... Barcelona: Ariel.
- Costa, J. (2000). *El DirCom hoy: Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Madrid: Costa Punto Com
- De Aguilera Moyano, M., Farías Battle, P., y Baraybar Fernández, A. (2010). La comunicación universitaria: modelos, tendencias y herramientas para una nueva relación con sus públicos. *Icono14*, 8(2), 90-124.
- Domínguez Giraldo, G. (2001). *Indicadores de gestión. Un enfoque sistémico*, 3ª ed. Medellín: Biblioteca Jurídica Dike.

Downs, C. W. (1988). *Communication audits*. Glenview, IL: Scott Foresman & Company.

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*, pp. 617-638. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Grunig, J. E. (1992). *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Grunig, J. E. (2008). Conceptualizing quantitative research in public relations. En: Van Ruler, B, Vercic, A. T., & Vercic, D. (ed.). *Public relations metrics: research and analysis*, pp. 88-118. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Grunig, J. E., Grunig, L., & Ehling, W. P. (1992). What is an effective organization? En Grunig, J. E. (ed.) *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, pp. 65-90. NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Grupo de Investigación en Marketing, IMARK (2013). *Percepción de los públicos internos y externos de la Universidad de Antioquia sobre el impacto de los medios y flujos de comunicación*. Medellín: Universidad de Antioquia, Facultad de Comunicación Social.

Hammer, M., y Champy, J. (1998). *Reingeniería*. Bogotá: Norma.

- Hernández García, D. (2007). *Indicadores de gestión: conocimiento y uso en los procesos organizacionales*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Hernández García, D. (2012a). *Elementos para una política de comunicación en la Universidad de Antioquia*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Hernández García, D. (2012b). *Hacia una gestión de la comunicación en la Universidad de Antioquia. Aproximaciones y propuestas*. Medellín: Universidad de Antioquia, documento de trabajo.
- Herrera Lara, R. (2002). Visión y misión de las universidades chilenas. En Lavados-Montes, I. (ed.). *Indicadores universitarios: experiencias y desafíos internacionales*, Santiago: Centro Interuniversitario de Desarrollo, CINDA.
- Kaplan, R., y Norton, D. (1999). *Cuadro de mando integral (The balanced scorecard)*. Madrid: Gestión. 2000.
- Keller, K. L., & Aaker, D. A. (1992). The effects of sequential introduction of brand extensions. *Journal of Marketing Research*, 29(1)
- Krieger, M. (2001). *Sociología de las organizaciones*. Buenos Aires: Pearson Education.
- Moreno, A., Molleda, J.C., Athaydes, A. & Suárez, A.M. (2015). Latin American Communication Monitor 2015. Excelencia en comunicación estratégica, trabajo en la era digital, social media y profesionalización. Resultados de una encuesta en 18 países. Bruselas: EUPRERA.

- Lurati, F., y Eppler, M. (2006). Communication and management: researching corporate communication and knowledge communication in organizational settings. *Studies in Communication Sciences*, 6(2), 2006, 75-98.
- Lusthaus, C. (2002). *Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño*. Washington, DC: Banco Interamericano de Desarrollo, BID, y Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, CIID.
- Martínez, Araceli. Castelló. (2010). ¿Cuánto vale un fan? El reto de la medición de la audiencia en los social media. *Pensar la publicidad*, 4(2), 89-110.
- Mesa Jiménez, F. Y. (2013). Las tecnologías de la información y la comunicación en la universidad colombiana: evolución y prospectiva. *Revista Historia de la Educación Latinoamericana*, 14(19), 71-90.
- 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). *Competitividad Internacional*.
- Ocampo Villegas, M. C. (2006). Control estratégico y mejoramiento continuo de la Comunicación organizacional. En Guzmán de Reyes, A. P., *et al.*,

Comunicación empresarial: Plan estratégico como herramienta gerencial, pp. 145-173. Bogotá: Ecoe y Universidad de La Sabana.

Pacheco, J. C., Castañeda, W., y Caicedo C. (2002). *Indicadores integrales de gestión. Incluye modelo de cuadro integral*. Bogotá: McGraw-Hill.

Pérez González, R. A. (2008). *Estrategias de comunicación*. Madrid: Ariel.

Preciado Hoyos, A., y Guzmán Ramírez, H. (2010). Usos y prácticas de comunicación estratégica en organizaciones políticas y públicas. *Folios*, 25, 49-73.

Preciado Hoyos, A., Hincapié Noreña, C. A., y Pabón Montealegre, M. V. (2009). Los indicadores en la medición de la comunicación organizacional. *Revista Comunicación*, 26, 121-131.

Prieto Castillo, D. (2000). *Comunicación, universidad y desarrollo*. La Plata, Argentina: Ediciones Circus-La Crujía, Universidad Nacional de La Plata, Facultad de Periodismo y Comunicación Social, Maestría en Planificación y Gestión de Procesos Comunicacionales, Centro de Comunicación Educativa La Crujía.

Reinoso Lastra, J. F., y Uribe Macías, M. E. (2009). *Los indicadores de gestión y su relación con la cultura organizacional*. Ibagué: Universidad del Tolima.

Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional*. Buenos Aires: La Crujía.

Roberts, K.H. and O'Reilly, C.A. (1974). "Measuring organizational communication". *Journal of Applied Psychology*, 59, 321-6.

- Rodríguez, D. (1995). *Gestión organizacional: elementos para su estudio*. Santiago: Ediciones Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Saldarriaga, C. M., y Puerta, D. M. (2000). *Indicadores de gestión comunicacionales: una herramienta para el mejoramiento continuo del talento humano en la organización*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana, Facultad de Comunicación Social, trabajo de grado inédito para optar al título de comunicador social-periodista.
- Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Madrid: Díaz de Santos.
- Sánchez Gutiérrez, S. (1998). La visión estratégica del comunicador organizacional. En Rebeil, A., y Ruiz Sandoval, C. (coord.). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México: Plaza y Valdés.
- Sanz De La Tajada, L. Á. (1994). *Integración de la imagen de la empresa*. Madrid: ESIC.
- Seitel, F. P. (2002). *Teoría y práctica de las relaciones públicas*. Madrid: Pearson Educación.
- Senn, J. (1990). *Análisis y diseño de sistema de información*. México: McGraw-Hill.
- Serrano-Puche, J. (2012). Herramientas web para la medición de la influencia digital: análisis de Klout y PeerIndex. *El Profesional de la Información*, 21(3).

Táctica y Estrategia, T&E (2015). *Táctica y Estrategia*. Recuperado el 30 de Mayo de 2016, de: <http://www.tye.com.co/>

Timoteo Álvarez, J. (2012). *Manejo de la comunicación organizacional. Espacios, herramientas y tendencias en gestión de negocios*. Madrid: Díaz de Santos.

Universidad de Antioquia (2016). *Quiénes somos*. Recuperado el 13 de Julio de 2015, de: www.udea.edu.co

Vahos Montoya, J. L. (2009). El diseño y uso de indicadores de comunicación en las organizaciones antioqueñas. *Anagramas*, 7(14), 81-92.

Van Riel, C. B. M. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice-Hall.

Varona Madrid, F. (1994). Las auditorías de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense. *Diálogos de la Comunicación*, 39.

Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.

Villafañe, J. (2004). *La buena reputación: claves del valor intangible de las empresas*. Madrid: Pirámide.

Watzlawick, P., Beavin, J. H., y Jackson, D. D. (1981). *Teoría de la comunicación humana. Interacciones, patologías y paradojas*. Barcelona: Herder.

Wright, D. K., Gaunt, R., Leggeter, B., & Zerfass, A. (2009). *Global survey of communications measurement 2009 – Final report*. Recuperado el 14 de

Febrero de 2016, de: http://amecorg.com/wp-content/uploads/2011/08/Global-Survey-Communications_Measurement-20091.pdf

Zerfass, A., Moreno, A., Tench, R., Verčič, D., & Verhoeven, P. (2010). *European Communication Monitor 2009. Trends in Communication Management and Public Relations – Results of a Survey in 34 Countries*. Bruselas: EACD, EUPRERAj.