

La medición como un proceso de evaluación de la gestión de la comunicación. El papel del Director de la Comunicación

Karen Cesibel Valdiviezo, Universidad Técnica Particular de Loja
kcvaldiviezo@utpl.edu.ec

Karina Paola Valarezo, Universidad Técnica Particular de Loja
kpvalarezo@utpl.edu.ec

Jhoana Raquel Córdova, Universidad Técnica Particular de Loja
jrcordovax@utpl.edu.ec

Jenny J. Yaguache - Universidad Técnica Particular de Loja
jjyaguache@utpl.edu.ec

Alejandro Álvarez Nobell, – Universidad Nacional de Córdoba -
aalvareznobell@gmail.com

Rosario Puertas Hidalgo,- Universidad Técnica Particular de Loja,
rjpuertas@utpl.edu.ec

Fanny Paladines - Universidad Técnica Particular de Loja
fypaladines@utpl.edu.ec

Carlos Granda Tandazo - Universidad Técnica Particular de Loja
cwgranda@utpl.edu.ec

Elizabeth Cadme - Universidad Técnica Particular de Loja
iecadme@utpl.edu.ec

Resumen

La comunicación es un eje transversal a todo proceso organizacional y por lo tanto, potenciarla es tan prioritario como la existencia misma de la institución. En este sentido, la comunicación se convierte en un elemento fundamental y en

una herramienta estratégica para llegar a los públicos y gestionar una imagen y reputación en donde la planificación y los sistemas de medición permitan a la organización valorar las acciones desarrolladas.

La medición suele ser la base olvidada de los programas de comunicación, sin embargo debería estar inmersa en todo el proceso y constituirse en la legitimadora de la gestión de la comunicación y en la base para armar nuevas estrategias.

El Director de Comunicación-DIRCOM surge como un perfil clave para gestionar la comunicación de forma integral y la presente ponencia da cuenta de la importancia de su rol, planificación y herramientas que utiliza este profesional para el proceso de evaluación de su gestión.

Esta comunicación nace fruto de una investigación realizada a quince directores de comunicación de diferentes empresas del país y son también los primeros resultados del Observatorio de la Comunicación Estratégica del Ecuador, que la promueve un grupo de docentes de la Universidad Técnica Particular de Loja.

Abstract

The measurement as an evaluation process of the communication management. The role of the Director of Communication.

Communication is a crosswise axis to the entire organizational process and therefore, makes it more powerful is a priority as the existence of the institution.

In this sense, communication becomes an essential element and a strategic tool to touch the audience and manage an image and reputation where planning and measurement systems enable the organization to assess the actions taken.

The measurement is usually the forgotten based in the communication programs, however it should be immersed in the whole process and become the legitimizing of managing communication and the basis to create new strategies.

The Director of Communication-DIRCOM emerges as a key profile to manage communication in a comprehensively manner and this paper realizes the

importance of its role, planning and tools that this professional use for the management evaluation process.

This communication is the result of research carried out at fifteen communication managers from different companies in the country and also the first results of the Centre for Strategic Communication in Ecuador, which is promoted by a group of teachers from the Universidad Técnica Particular de Loja.

Palabras claves

Medición, proceso de evaluación, comunicación estratégica, gestión de la comunicación, directores de comunicación.

1. Introducción

Gestionar y potenciar la comunicación es estratégico para llegar a los públicos internos y externos de la organización. Comunicar implica interactuar con ellos y generar confianza para lograr posicionarse ya sea como marca, con servicios o productos. Por lo tanto, contar con áreas que gestionen la comunicación es indispensable para la organización y que éstas cuenten con un líder que gestione esta comunicación es vital para el proceso.

Y en esta labor los Directores de Comunicación son piezas claves para gestionar la comunicación. Cuentan con la función no solo de planificar la comunicación, si no de medir y evaluar todos los procesos que se ejecutan a nivel interno y externo.

Muchas instituciones se quedan en las fases de planificación y ejecución, pero siendo necesario, son pocas las que evalúan sus propios procesos de comunicación. Y no se trata de una evaluación de resultados al finalizar el proceso de comunicación, esta es una actividad que debe realizarse constantemente durante y al finalizar el todo el proceso comunicacional.

Los mecanismos y herramientas de evaluación que existen actualmente son muchos, entre ellos podemos destacar los que utilizan los Directores de Comunicación entrevistados: medición de compromiso y fidelidad en redes sociales, indicadores de calidad, Balanced Scorecard, KPI, entre otros.

La medición debe ser vista como un aspecto estratégico por parte del Director de Comunicación. Para la organización este valor se traduce en cifras que se refleja en valores intangibles para la institución y en reputación institucional.

2. Marco teórico

2.1 La gestión de la comunicación en las instituciones

Desde la existencia del hombre la comunicación es un eje transversal a todo proceso organizacional y por lo tanto, potenciarla es tan prioritario como la existencia misma de la institución. En este sentido, la comunicación estratégica se convierte en un elemento fundamental y en una herramienta necesaria para llegar a los públicos y gestionar una buena imagen de la institución.

Comunicar implica una constante relación de interacción con los diferentes públicos a nivel interno y externo. La comunicación aplicada a las organizaciones, en su calidad de ciudadanos corporativos, ejerce exactamente la misma función, ser el puente entre la organización y los públicos. A través de la comunicación las instituciones pueden interactuar, compartir, convivir en una comunidad, legitimar sus actuaciones porque entre ellas se pueden crear redes de conexión que se alimentan de flujos bidireccionales de comunicación, de intercambio de información. (Túñez & Valarezo, 2012, pág. 5)

Una comunicación eficaz crea un puente entre los diferentes interesados involucrados, conectando diferentes entornos culturales y organizacionales, diferentes niveles de experiencia, y perspectivas e intereses diversos en la ejecución o resultado de las diferentes actividades que hacen parte de la organización.

Edgar (2001), señala que está probado que existe una relación directa entre la inversión realizada en gestionar la comunicación y la efectividad en la consecución de los objetivos de algunos programas.

“Carecemos de una estrategia de comunicación social adecuada. Tenemos poca capacidad para transmitir a la sociedad problemas muy importantes, la gente no nos conoce o nos conoce mal, a menudo no conseguimos captar su interés. Sólo se identifica a unas pocas asociaciones, las que salen en la tele. Las entidades más recientes, las que nacen cada día en respuesta a alguna nueva o vieja necesidad social, lo tienen aún más difícil para darse a conocer. En general, tenemos serias dificultades para romper el silencio de la prensa y los medios de comunicación, para difundir y proyectar nuestra realidad asociativa hacia el entorno social. Sólo atraemos la atención de los medios cuando hay una catástrofe o algún escándalo en el que estén implicados asociaciones u ONL. Nuestros propios medios de comunicación son inexistentes, insuficientes o inadecuados. La comunicación social es una asignatura pendiente en la mayor parte de las asociaciones” (Fundación Esplai, 2002, p.20)

La gestión empresarial del siglo XXI empieza a olvidarse del modelo tradicional de liderazgo basado en una mentalidad conservadora, paternalista y autoritaria que, cada vez más, está siendo sustituida por una mentalidad amplificadora con un modelo nuevo, moderno, emprendedor y motivador. Uno de los principales activos de este modelo de gestión es la comunicación, fomentando unos valores de comunicación clara y abierta, lo que Borrini, A. (1997) denomina “Empresa Transparente”.

Una adecuada política de comunicación debe estar integrada en la dirección general de la empresa, al máximo nivel, y con un responsable que posea una visión global de las materias que le atañen.

Su instrumento esencial es la Dirección de Comunicación, integrada en la estructura al máximo nivel de la organización, cuyas acciones se orientan al ámbito interno y externo y debe facilitar el flujo de noticias de la empresa.

Capriotti, P. (2013) identifica uno de los elementos más importantes de la gestión de la comunicación y dice que para las organizaciones es de vital importancia saber cuáles son sus públicos (prioritarios y secundarios, conocer cómo se forman los públicos y cuáles son sus intereses, y la infraestructura de cada uno de ellos, ya que en función de todo eso tendrá que establecer su acción comunicativa. Es decir, la planificación y la gestión de la comunicación corporativa de una organización estarán altamente condicionadas por los intereses de cada público, ya que habrán de fijar objetivos específicos de comunicación para cada uno de los públicos involucrados con la organización, en función de sus intereses.

Y al hablar de comunicación institucional Ángel Losada expresa que:

“entendemos por comunicación institucional el conjunto de relaciones que se extiende a todos los ámbitos de interacción organizacional y que se desarrolla como expresión oficial e intencional de la institución (...). Para facilitar su propio funcionamiento interno y favorecer la creación de una determinada Imagen Pública que resulte de la difusión de una personalidad definida en congruencia con su propia realidad, sus expectativas y objetivos, con las percepciones de sus miembros y demandas del entorno” (Losada, 1998, p. 52).

Granados (2012) resume a la gestión de la comunicación en algunos elementos generales que un Dircom debe tener presente para efectivizar una positiva gestión de la comunicación.

En el presente artículo lo hemos transformado en SmartArt para mejor visualización:

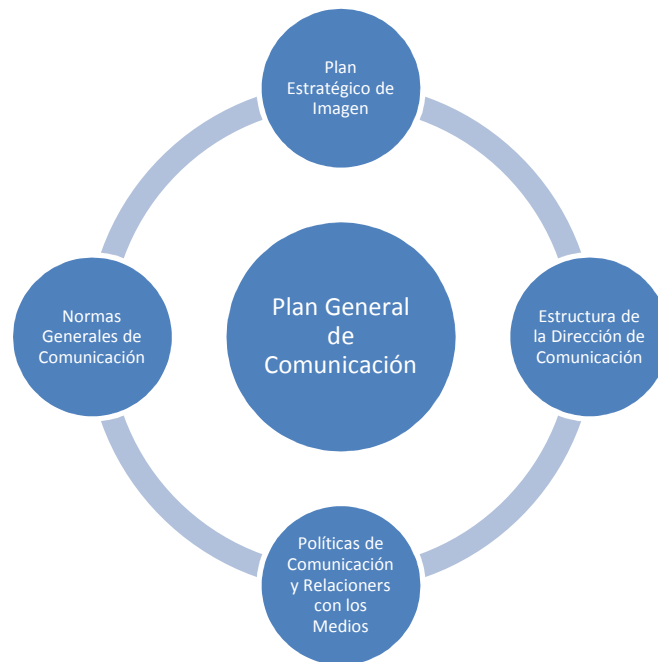


Ilustración 1: Granados (2012) –

Fuente: Adaptación gráfica autoras

El trabajo del Director de Comunicación debe girar en función de una planificación, centrada en un Plan General de Comunicación y entorno a este deben girar el plan estratégico de imagen, se debe tener en cuenta la estructura de la Dirección de Comunicación, las políticas de comunicación y relación con los medios y finalmente las normas generales de comunicación, todos estos elementos son fundamentales pero no únicos para la gestión de la comunicación. Ya que también se debe considerar la filosofía institucional, valores y principios.

Frente a ello Capriotti nos hace una reflexión donde expresa que:

“Todo comunica en una organización: en una compañía no sólo comunican los anuncios publicitarios o las campañas de relaciones públicas, sino que toda la actividad cotidiana de la empresa, desde sus productos y servicios hasta el comportamiento de sus miembros, son aspectos que «dicen» cosas sobre la organización, que comunican cómo es la empresa, y por lo tanto, todos esos aspectos deben ser cuidados y planificados, para que sean coherentes con todos los mensajes promocionales de la compañía” (Capriotti, 2013).

2.2 La medición como un proceso de evaluación de la gestión de la comunicación

La comunicación estratégica construye el conjunto de relaciones y mensajes que fruto de una política y estrategias de comunicación se ponen de manifiesto dentro y fuera de las organizaciones para permitir una gestión adecuada de vínculos y visibilidad social con los públicos propiciando en ellos percepción y valoración (Valarezo, K. 2009). Las Relaciones Públicas constituyen un proceso: conjunto de acciones, cambios o funciones que implican un resultado (Wilcox, 2006). Lo manifestado pone de manifiesto que debe existir de por medio una planificación pero también una continua evaluación del proceso comunicativo para que los resultados sean los esperados. La planificación de la comunicación supone entonces definición de objetivos, acciones, tiempo para realizarlas y criterios que permitan evaluar su impacto.

En la literatura de la comunicación de las organizaciones, se pueden encontrar diversas propuestas y visiones respecto a cómo desarrollar planificaciones de comunicación estratégicas y siempre se menciona al control, medición y/o evaluación como una fase del proceso de construcción de un programa de comunicación. Al contrario de lo que se puede pensar a nivel académico y profesional, Lindenmann (2005), afirma que la medición y evaluación no es un tema que de repente ha surgido sino que viene siendo discutiva y sobre la que se ha experimentado, desde finales de la década del 40. Sin embargo, Xifra (2005) sostiene que si bien la investigación y evaluación son etapas esenciales del proceso de planificación de la comunicación, son las menos apreciadas.

El modelo RACE (siglas en inglés), acuñado por John Marston en 1963, en su obra *The nature of public relations* (“La naturaleza de las relaciones públicas”), es el más utilizado a la hora de planificar comunicación tanto en programas de largo plazo como en proyectos puntuales de relaciones públicas. El modelo está inspirado en el modelo de Dirección por Objetivos que propone el proceso

clásico del management que promueve el levantamiento de información que permita un plan de acción que permita alcanzar objetivos previamente definidos. Los pasos que propone el modelo son la investigación, acción, planificación y evaluación (Xifra, 2005).

“Dentro de esta lógica, el cumplimiento del proceso permite suponer que la Planificación Estratégica en Comunicación se verifica en niveles eficaces (se logran los objetivos). Sin embargo, el alcance de estos resultados queda acotado muchas veces a la demostración del grado de éxito en el cumplimiento de los objetivos de producción (comunicación personal, J. Xifra, 2010) sin buscar una relación entre los resultados de la gestión de comunicación y la mejora en los objetivos generales de la organización” (Alvarez Nobell, 2005, p. 12).

Así, (Wilcox, 2006), propone los siguientes métodos para la evaluación de los esfuerzos de relaciones públicas como:

- Medición de la Producción
- Medición de exposición del mensaje
 - Impactos en los medios
 - Vistas en Internet
 - Equivalencia publicitaria
 - Seguimiento sistemático
 - Solicitudes de información y números de teléfono gratuitos
 - Coste por persona
 - Asistencia del público
- Medición del grado de concienciación del público
- Medición de la actitud del público
- Medición de la acción del público
- Medición de actividades complementarias
 - Autorías de comunicación
 - Pruebas piloto, mensajes de doble versión, análisis de la percepción y técnicas de reflexión en voz alta

- Asistencia a reuniones y acontecimientos
- Número de lectores de los boletines y revistas de empresa

“La evaluación de acciones de relaciones públicas o el balance de estrategias, o planes de campañas o de acciones puntuales, no deja de ser un diagnóstico parcial. El funcionamiento global de la comunicación en la organización se revisa a través de las auditorías que extienden el balance evaluativo, a todas las acciones de comunicación (publicidad, relaciones públicas, información, protocolo) externas e internas, y a los flujos, las acciones, el logro de objetivos, los efectos y las relaciones con todos los públicos de la organización” (Túñez, 2012, p. 69).

Trabajar en serio la evaluación supone que ésta inicie en el planteamiento y acompañe toda la ejecución de acciones, proponer correcciones y procedimientos para verificar los resultados sobre la base de lo que propone. (Kunsch, M. 2003).

La evaluación debería por lo tanto, llevar la responsabilidad de evidenciar su aporte real en temas fundamentales como:

- Identificar expectativas, oportunidades y nuevas posibilidades de actuación
- Determinar las estrategias que ha funcionado bien en función de los objetivos para lograr en el futuro cada vez más eficiencia
- Explicar y evidenciar el retorno sobre la inversión (ROI)
- Aportar valor a la gestión de la comunicación
- Definir parámetros de nuevas formas de medición y evaluación

La evaluación de la comunicación interesa entonces por una parte a la alta dirección que es la que toma la decisión de invertir y aportar por la comunicación para que sus actuaciones confluyan en la consecución de los objetivos empresariales y, por otra parte, a la dirección de comunicación para dar cuenta de su actuación. “La medición y evaluación dota de un rol

estratégico y esencial a quien ejerce la función de Dircom, ya que es capaz de probar constantemente que su tarea le agrega un valor concreto a los fines organizativos”¹.

“Interesa bregar por una comunicación estratégica gestionada en función de los objetivos de la organización de modo tal que le agregue valor para que su aporte al interior de la misma no dependa del azar o la suerte, sino de su eficiente utilización como una herramienta clave del management” (Álvarez Nobell, 2005, p. 11).

2.3 El papel del Dircom: perfil y funciones

Actualmente las organizaciones sean grandes, medianas o pequeñas o incluso personas como políticos, artistas, famosos y otras personalidades, requieren de expertos de la comunicación dentro de sus estructuras. Profesionales de la comunicación que les permitan gestionar valores intangibles, como: mejorar la comunicación a nivel interno y externo, garantizar credibilidad en sus mensajes, confianza en los públicos y una positiva gestión de la reputación institucional, entre otros atributos.

Por el alto nivel de importancia que tiene la comunicación las empresas evalúan y reflexionan constantemente sobre la imagen que los públicos tienen de ellas, consideran fundamental incorporar en su estrategia, áreas de comunicación lideradas por un Director de Comunicación o Dircom, que facilite el trabajo entre su institución y los públicos objetivos. Un profesional líder, gestor y responsable de la comunicación, que tenga visión, que conozca la organización, sus públicos y tenga las necesarias competencias académicas.

Siguiendo la línea de la comunicación institucional Capriotti expresa que todo lo que la empresa comunica recae en su imagen y la coloca como un miembro de la sociedad, como un sujeto social (Capriotti, 1999, p. 86).

¹ Álvarez, A. 1440 de Blancos. Recuperado de: <http://aalvareznobell.wordpress.com/medicion-y-evaluacion/>

Actas – VI Congreso Internacional Latina de Comunicación Social – VI CILCS – Universidad de La Laguna, diciembre 2014

La gestión de la comunicación por ningún motivo puede ser solamente estética, tampoco debe responder a planteamientos intuitivos (Losada, 2002. p. 53). Hoy en día en cualquier empresa es imposible prescindir de un departamento de comunicación, su labor debe ser estratégica a nivel interno y externo y debe involucrarse en todos los niveles institucionales. La comunicación es el corazón de la organización.

Y los Directores de Comunicación, son piezas claves en la gestión de la comunicación integral. Muchas veces son considerados parte del staff de la Alta Dirección y por lo tanto también se involucran e influyen de manera directa en la imagen institucional (F. Martín, 2006, p. 78).

En la denominada sociedad del conocimiento los responsables de comunicación deben ser creativos para identificar instrumentos adecuados para transferir el conocimiento. El proceso empieza desde indagar, investigar temas que pueden ser parte de la comunicación o que ayudan a identificar problemas para darles solución, hasta llegar a la evaluación y medición de todo el proceso de comunicación.

Para el catedrático Villafañe, al referirse al Dircom prefiere utilizar la palabra *corporate* como el responsable de la comunicación o la imagen de una organización (J. Villafañe, 1999, p.11). El *corporate* termina siendo el profesional encargado de velar por el cuidado de los procesos de comunicación e imagen institucional con sus diferentes públicos a nivel interno y externo de la institución.

En el Decálogo del Dircom de la Asociación de Directores Comunicación de España se escribe que *“el Director de Comunicación partiendo de los objetivos, visión, misión y valores de una organización, es quien asume la responsabilidad de definir y concretar la política de Comunicación Corporativa (...). Es también quién tiene que velar por el incremento del capital de activos*

intangibles: la notoriedad, la marca, la imagen y la reputación corporativas” (DIRCOM, 2014).

Definir el perfil del responsable de comunicación no es fácil, ya que es una profesión nueva y su marco profesional y de acción sigue definiéndose. Tradicionalmente quien se desempeña en estos cargos se ha formado en: Comunicación Social, Relaciones Públicas, Comunicación Organizacional, Audiovisual, Marketing, Publicidad u otras carreras ajenas a la comunicación.

De todas las carreras afines al Director de Comunicación es la de Relaciones Públicas la que define la política de comunicación de la organización, la planificación estratégica, la gestión de la cultura, identidad, imagen y reputación corporativa, relaciones con los accionistas, relación con los medios, instituciones, administraciones públicas, responsabilidad social y gestión de la comunicación en situaciones de crisis (Morales-Lugo y Enrique, 2007, p. 90).

Álvarez y Caballero, mencionados por Almansa, afirman que “en algunos manuales se señala que el perfil del director de comunicación requiere una titulación periodística, (pero que) esto no es estrictamente necesario (debido) a que la mayoría de los periodistas desconocen casi todo en relación con temas como comunicación interna y publicidad, y estos aspectos son claves para el éxito en el desempeño de un Director de Comunicación (Almansa, 2004).

Por otro lado, las funciones del Dircom pueden ser múltiples, éstas pueden variar y depender del tamaño y la dinámica de trabajo de la organización. Los criterios respecto a las funciones del Dircom son varias, van desde la producción de contenido hasta el fortalecimiento de la imagen institucional.

El responsable de comunicación asegura la conexión y la coordinación de todos los que contribuyen a la imagen de la empresa. Determina una estrategia, pone las normas generales y vela por la relación de los discursos de

la empresa, con la imagen, la motivación del personal y la satisfacción de los clientes (Castillo, Bayón y Arteta, 1992. p. 188).

El Dircom debe ser polivalente; es decir, debe conocer y dominar todo el proceso de producción de contenidos (polivalencia tecnológica), la distribución de material comunicación a través de diversos canales (polivalencia mediática) y manejo de diversos tipos de contenidos (polivalencia temática). Lo que permite que cumpla varias funciones, desde identificación de contenido, pasando por la redacción, la fotografía, hasta colocarlo en medios de comunicación y evaluar el impacto.

En esta misma línea Joan Costa propone el esquema “de las tres esferas”, que dan cuenta del accionar estratégico y operativo del Dircom en cualquier empresa que permita una mayor conectividad y vinculación con los públicos, convirtiendo el organigrama clásico en un esquema de la acción comunicativa integrado, donde no existe jerarquía sino orden (Costa, 2011, p. 105).

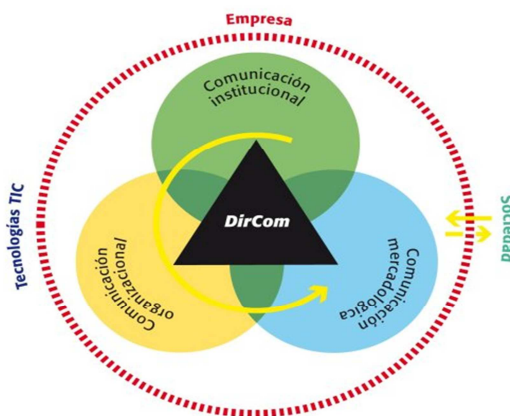


Figura 1. Las tres esferas de la comunicación
Fuente: ADN del Dircom de Joan Costa, Mayo 2011. Pág. 106

1. La **comunicación institucional** está relacionada a través del Dircom con el máximo responsable de la empresa y con quienes tienen poder de decisión dentro del organigrama institucional.
2. La esfera de la **comunicación mercadológica** se vincula en colaborar en todo el proceso de campañas y productos comunicacionales que se

generan desde el área de marketing y afecten con la identidad visual de la institución.

3. La **comunicación organizacional** se vincula de manera directa con la cultura comunicacional interna, desde la Dirección de Comunicación junto a Recursos Humanos se investiga cambios culturales y se elaboran planes de comunicación internos.

3. Metodología

Los resultados de la presente investigación, hacen parte del proyecto Observatorio de la Comunicación Estratégica, desarrollado por los docentes del Departamento Ciencias de la Comunicación de la Universidad Técnica Particular de Loja. Para la elaboración de la presente comunicación se aplicó una entrevista a 15 Directores de Comunicación de diferentes instituciones del Ecuador tanto del sector público como privado.

Uno de los objetivos se enfocó en identificar el campo de acción de los responsables de comunicación en las organizaciones, su labor y sus habilidades frente al trabajo ejecutado. Así mismo, se ahondó sobre la necesidad de que las organizaciones cuenten con un proceso de evaluación y medición de la comunicación. De tal manera que se puedan evidenciar los resultados obtenidos fruto de una gestión de la comunicación.

4. Análisis de resultados

De los resultados obtenidos a las 15 entrevistas aplicadas a diferentes Directores de Comunicación-DIRCOM, a nivel nacional del Ecuador se pudo obtener resultados referentes a la medición como un proceso de evaluación y al papel del Dircom.

Una de las preguntas planteadas ha permitido conocer cuáles son las principales líneas y campos de acción que consolidan el trabajo del DIRCOM.

Ante este cuestionamiento se encontró respuestas coincidentes y se determinó que el Director de Comunicación debe tener la habilidad para consolidar las estrategias de comunicación de toda la institución para la cual trabaja y debe hacerlo coordinando con todas las áreas de la organización para transmitir un solo mensaje al interior de la institución como también hacia fuera.

La gestión de la comunicación interna y externa son estratégicas e integrales dentro del accionar del DIRCOM. Por un lado, la comunicación interna debe ser coordinada con Recursos Humanos y para fortalecer la comunicación externa se debe coordinar a nivel interno con todos los sectores que están vinculados con la imagen institucional, considerando los distintos públicos (clientes/usuarios, autoridades, medios de comunicación).

El criterio de lo que anteriormente se expresa en el Decálogo del Dircom de la Asociación de Directores Comunicación de España es coincidente con el presente estudio ya que es el Director de Comunicación quien debe asumir la responsabilidad de definir y concretar la política de comunicación de la institución y trabajar por fomentar el cuidado de activos intangibles.

Por otra parte y complementando esta relación, Westphalen y Piñuel (1993, p.822-823) a través de Ana Almansa expresan que el Director de Comunicación es el responsable encargado de la comunicación publicitaria y de la no publicitaria.

Otro aspecto que se detecta como responsabilidad del Dircom es el de trabajar en temas de Responsabilidad Social, ya que es un campo en el que cada día existe mayor involucramiento de este profesional y debería abarcar todos los campos que le permitan comunicarse con los grupos de interés de la organización asumiendo una visión responsable.

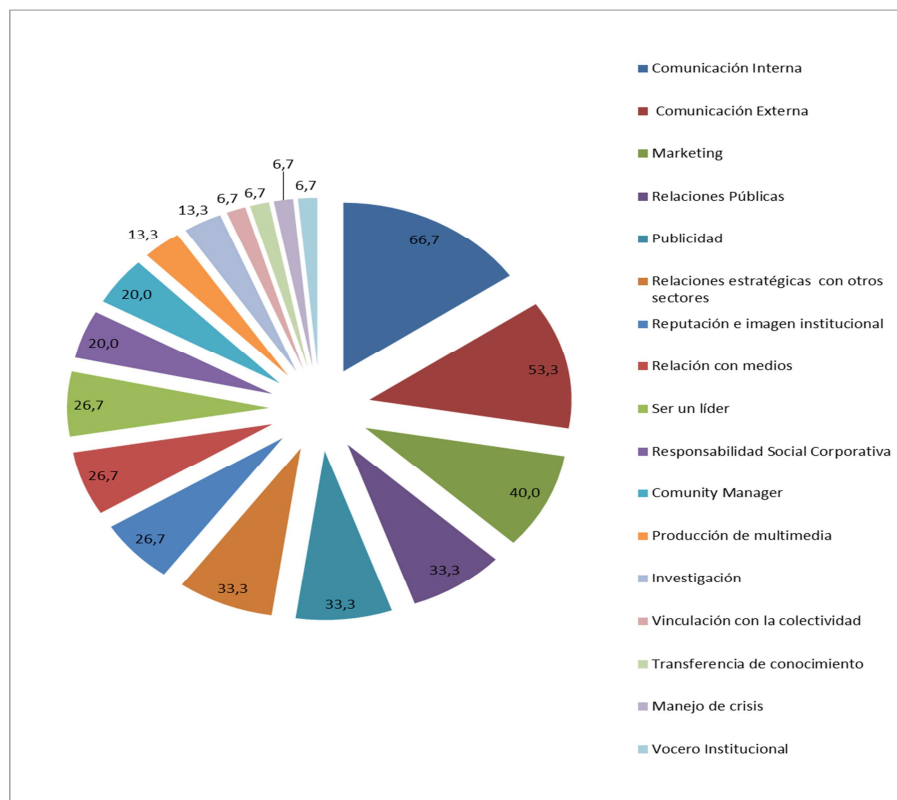


Figura N. 2 Principales líneas y campos de acción del DirCom
Fuente: Los autores

De esta gráfica se puede observar que el 66,7 % de los Directores de Comunicación piensa que la comunicación interna es la principal línea y campo de acción que consolida el trabajo del Dircom. Después se ubica la comunicación externa, que ocupa el 53,3%. El 40% le corresponde al marketing, un factor fundamental en el proceso de comunicación. Después encontramos otros elementos que constituyen el complemento de la gestión de la comunicación, como: relaciones públicas, publicidad, relaciones estratégicas con otros sectores, reputación e imagen institucional, relación con medios, Community Manager, entre otros.

Además de lo expuesto anteriormente por Joan Costa, existen habilidades que debe poseer el responsable de comunicación y éstas no solo se deben enmarcar en aspectos profesionales, pues existen habilidades claves, como el ser empático, tener una visión crítica y estratégica, ser accesible, mostrarse como una persona creíble y buen negociador.

El Dircom debe poseer una visión integral que aborde el dominio de temas de publicidad, relaciones públicas, marketing, mass media, manejo de formatos y herramientas online, branding, imagen corporativa, debe tener conocimiento del entorno económico, político y social.

¿Qué piensan los Directores de Comunicación del Ecuador entrevistados? en la siguiente gráfica se muestra el pensamiento de las habilidades que un Director de Comunicación debe poseer.

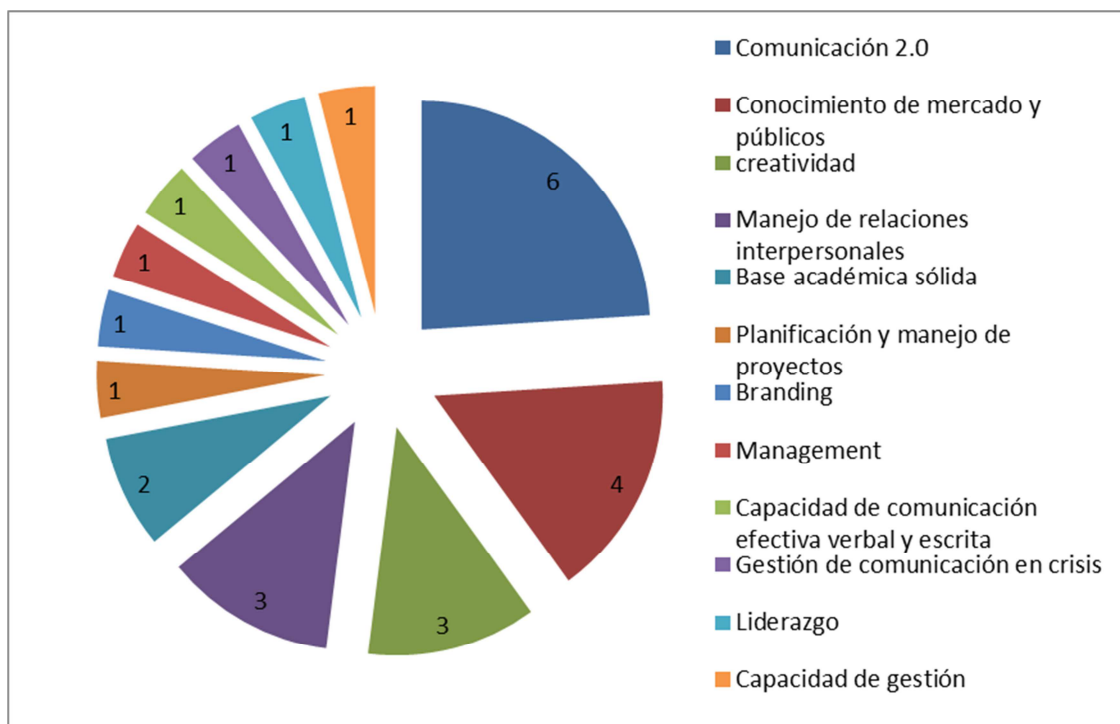


Figura 3 Habilidades y conocimientos que debe tener un DirCom
Fuente: Los autores

Al analizar la Figura 3 se comprueba que la comunicación 2.0 es la habilidad que en mayor medida el Director de Comunicación debe desarrollar, esto se debe a que estamos volcados a una comunicación digital, donde los diferentes canales de comunicación online son la principal herramienta para comunicarnos.

Le sigue el conocimiento de mercado y públicos, después encontramos la creatividad, el manejo de relaciones interpersonales, que posea bases académicas sólidas, entre otras.

Por otra parte, conocer sobre los sistemas de medición para valorar las acciones e inversiones de la comunicación estratégica por parte del Director de Comunicación también es fundamental. Se debe considerar que esta valoración es importante para un DIRCOM, ya que le permite visualizar los resultados de su gestión y evaluar aquellos aspectos a mejorar y frente a ello tomar los correctivos necesarios.

De acuerdo a la entrevista aplicada los entrevistados resaltan siete sistemas de medición. El 33% como porcentaje mayor se aplica a la medición de compromiso y fidelidad en redes sociales, un 20% está aplicado a los indicadores de calidad y el porcentaje menor, 7% opina que se deben utilizar el Balanced Scorcad y KPI.

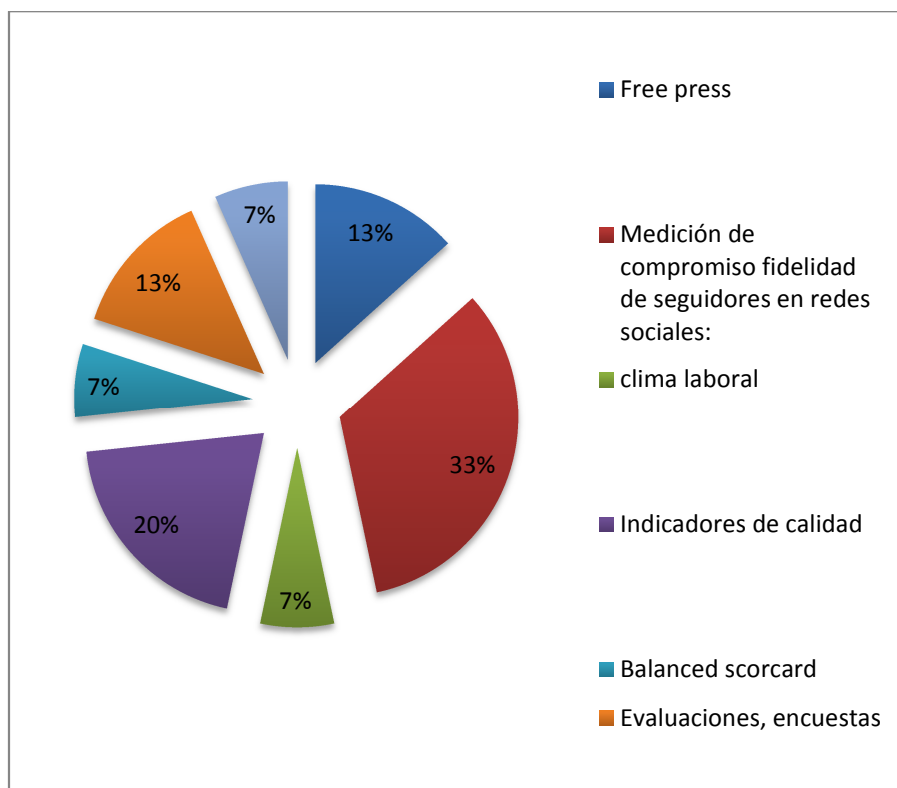


Figura 4. Sistemas de medición para valorar la comunicación estratégica
Fuente: Los autores

Los expertos resaltan modelos de evaluación que si se los engrana en cada uno de los momentos de la planificación estratégica y la ejecución de las acciones podrían asegurar lo que varios autores afirman . (Kunsch, M. 2003), (Túñez, 2012, p. 69), (Alvarez Nobell, 2005, p. 11) citados ya anteriormente, en el sentido de lograr valorizar la comunicación y que los resultados de las estrategias de comunicación contribuyan a la consecución de objetivos de la organización.

5. Conclusiones

Gran parte de las organizaciones cuentan con áreas de comunicación y contar con una persona que lidere este equipo es fundamental. De las entrevistas a los directores de comunicación se puede determinar que el papel del Director de Comunicación es vital. Gestionar la comunicación es una tarea de este responsable y evaluarla también implica la misma responsabilidad.

Así mismo, la medición es tan importante como la misma planificación dentro de la organización. Desarrollarla implica visibilizar el trabajo que el equipo de comunicación realiza y genera un valor agregado para la institución, además que permite corregir posibles errores cometidos durante el proceso de ejecución de la estrategia de comunicación.

6. Bibliografía

Almansa, A. (2004). *Teoría, estructura y funcionamiento de los gabinetes de comunicación. El Caso Andaluz. Málaga: Universidad De Málaga.*

Alvarez Nobell, A. (2011). *Medión y Evaluación en Comunicación.* Málaga, España: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP).

Borrini, A. (1990): *La vida privada de la publicidad.* Argentina.

Castillo, J., Bayón, M. M., & Arteta, R. (Eds.). (1992). *La empresa ante los medios de comunicación.* Bilbao: Deusto.

Actas – VI Congreso Internacional Latina de Comunicación Social – VI CILCS – Universidad de La Laguna, diciembre 2014

Capriotti, P. (Ed.). (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa* (1era. ed.). Barcelona: Ariel.

Capriotti, P. (2013): *Planificación estratégica de la imagen corporativa*, España.

Costa, J. (Ed.). (2011). *El ADN del dircom* (1a. ed. ed.). Barcelona: Granolers.

DIRCOM. (2014). *Asociación de directores de comunicación en España*.

Revisado 04/12/2014, Disponible en <http://www.dircom.org/sobre-dircom/que-es-dircom>

Edgar, J. (2001): “Don’t cut spending on communications”, *The Chronicle of Philanthropy*, 19-04-2001, vol. 13, issue 13, pp. 43-44.

Fundación ESPLAI (2002): *El Tercer Sector visto desde dentro. La renovación de las ONGs y los retos de la exclusión social*, Barcelona.

Granados, M. (2012): *La Gestión de la comunicación en las organizaciones*, España.

Kunsch, M. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus, 4a ed.

Lindenmann, W. *Putting PR Measurement and Evaluation. Into Historical Perspective*. University of Florida, Miami.

Losada, Á (Ed.). (1998). *La comunicación institucional en la gestión del cambio: El modelo universitario*. Salamanca: Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca.

Losada, C. (Ed.). (2002). *Prensa e imagen corporativa en la universidad: Los públicos internos* (1a. ed.). Murcia: Universidad Católica San Antonio.

Actas – VI Congreso Internacional Latina de Comunicación Social – VI CILCS – Universidad de La Laguna, diciembre 2014

Martín, F. (Ed.). (2006). *Comunicación empresarial (corporativa) e institucional: Direcciones de comunicación y prensa/consulturas - agencias de comunicación y relaciones públicas* (4ta. ed.). Madrid: Universitas.

Morales-Lugo, F., y Enrique, A. M. (2007). La figura del "dircom". Su importancia en el modelo de comunicación integral. *Anàlisi: Quaderns De Comunicació i Cultura*, (35), 83-93.

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

Túñez, M., & Valarezo, K. (2012). RSC:Reputación, Sostenibilidad, Compromiso. Chasqui , 5

Wilcox, D. C. (2006). *Public Relations Strategies and Tactics*, New York: Harper an Row Pug. Inc, 2ed, 1989 (traducción española: Relaciones Públicas, Estrategias y Tácticas. (8va. edición ed.). Madrid, Epaña: Pearson.

Xifra, J. (2005). *Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. Barcelona, España: Paidós.