

*Pablo BUISÁN ABAD*

---

MEDICIÓN DE LA REPERCUSIÓN DE LAS RELACIONES  
PÚBLICAS: HACIA UN ESTÁNDAR INTERNACIONAL

*Trabajo Final de Carrera*

*dirigido por*

*David ANDREU*

*Universitat Abat Oliba CEU*

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES**

*Licenciatura en Publicidad y Relaciones Públicas*

---

2012



*Dime y lo olvido, enséñame y lo recuerdo, involúcrame y lo aprendo*

BENJAMIN FRANKLIN



## **Resumen**

La persistencia de la crisis económica supone una amenaza constante en el mundo de la comunicación, especialmente para la dimensión de los presupuestos de publicidad, y ha fomentado que los directores de marketing exijan retorno, medición y la máxima eficiencia en sus inversiones. El clipping de medios se ha convertido en una herramienta imprescindible para valorar la eficacia, comprender la repercusión, conocer el retorno de inversión alcanzado y, en definitiva, analizar si se han cumplido los objetivos de una campaña de publicidad. No solo se trata de una forma de conocer las apariciones conseguidas en medios, sino también de reportar al cliente los logros obtenidos. Este estudio pretende demostrar la importancia de establecer unas pautas y unos parámetros universales en la valoración de la comunicación de una marca, producto o servicio, en los medios de comunicación. El análisis que se ha llevado a cabo en este trabajo se compone de opiniones de diversos profesionales del sector, bibliografía y comparaciones con otros estudios de la misma temática en otros países.

## **Resum**

La persistència de la crisi econòmica suposa una amenaça constant al món de la comunicació, especialment per les dimensions dels pressupostos de publicitat, i ha fomentat que els directors de marketing exigeixin retorn, medició i la màxima eficiència en les seves inversions. El clipping de mitjans s'ha convertit en una eina imprescindible per valorar l'eficàcia, comprendre la repercusió, conèixer el retorn d'inversió aconseguit, en definitiva, analitzar si sh'an complert els objectius de la campanya de publicitat. No només es tracta d'una forma de conèixer les aparicions aconseguides en els mitjans, sinó també de reportar al client els assoliments obtinguts. Aquest estudi pretén demostrar la importància d'establir unes pautes i uns paràmetres universals en la valoració de la comunicació d'una marca, producte o servei en els mitjans de comunicació. L'anàlisi que s'ha dut a terme en aquest treball es compon d'opinions de diversos professionals del sector, bibliografia i comparacions amb altres estudis de la mateixa temàtica en altres països.

## **Abstract**

The persistence of the economic crisis poses a constant threat in the world of communication, especially for the dimension of advertising budgets, and has encouraged the marketing directors to require return, measurement and maximum efficiency for their investments. The media clipping has become an indispensable tool for assessing the effectiveness, understanding the impact, knowing the return on investment reached and, definitively, analyzing whether the publicity campaign has reached its objectives. It's not just a way of knowing the number of times published in media, but also for reporting the achievements to the client. This study aims to demonstrate the importance of establishing universal guidelines and parameters in the valuation of communication by a brand, product or service in media. The analysis carried out in this work is composed of various views of professionals in the sector, bibliography and comparisons with other studies on the same subject in other countries.

## **Palabras clave / Keywords**

RR.PP. – Medios de Comunicación – Estrategia – Campaña – Press Clipping – Medición – Repercusión –
---

## Sumario

<b>Introducción</b> .....	9
Motivaciones .....	11
Estructura .....	11
Metodología .....	12
<b>CAPÍTULO I. LAS RR.PP.</b> .....	14
1.1. Definición .....	14
1.2. Nacimiento .....	18
1.3. Evolución.....	20
1.4. Públicos y áreas de especialización .....	23
1.6. Resumen del capítulo .....	26
<b>CAPÍTULO II. RELACIONES CON LOS MEDIOS</b> .....	28
2.1. Definición .....	28
2.2. Organigrama básico .....	30
2.3. El sistema informativo .....	31
2.4. Comunicación interna .....	35
2.4.1. Departamento de documentación, análisis e investigación .....	36
2.5. Comunicación externa .....	37
2.6. Herramientas de comunicación .....	38
2.7. Resumen del capítulo .....	41
<b>CAPÍTULO III. MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DE LA REPERCUSIÓN</b> .....	43
3.1. Historia y fases de desarrollo .....	43
3.2. Proceso de medición y evaluación.....	47
3.3. Herramientas de medición .....	50
3.3.1. Press clipping .....	50
3.3.2. La equivalencia publicitaria: ROI en medios .....	51
3.3.3. Online clipping .....	52
3.3.4. Análisis cualitativo del contenido .....	52
3.3.5. Estudio de la competencia .....	53
3.3.6. Evaluación de eventos .....	54
3.3.7. Otros métodos de medición .....	54
3.4. Impedimentos y dificultades en la medición .....	55
3.5. Variedad en la interpretación de los resultados .....	56
3.6. Influencia en los resultados de una campaña .....	58

3.7. Resumen del capítulo .....	60
<b>CAPÍTULO IV. SITUACIÓN DEL SECTOR</b> .....	62
4.1. Valor Publicitario Equivalente: AVE'S .....	63
4.2. European Summit on Measurement .....	65
4.3. Barcelona Measurement Principles .....	67
4.4. Otros European Summit on Measurement .....	71
4.5. Resumen del capítulo .....	73
<b>CAPÍTULO V. METODOLOGÍA DE LA AMEC: DEFINICIÓN Y APLICACIÓN ....</b>	75
5.1. ¿Qué es la AMEC? .....	76
5.2. Poniendo los Principios en acción .....	77
5.2.1. ¿Cómo hemos llegado hasta aquí? .....	77
5.2.2. Matriz de evaluación .....	80
5.2.3. ¿Cómo usar la Matriz?.....	81
5.3. Resumen del capítulo .....	83
<b>Conclusiones</b> .....	85
<b>Bibliografía</b> .....	90
<b>Anexos</b> .....	93



## Introducción

*Cualquier tiempo pasado fue mejor o la publicidad ya no es lo que era* son frases que podemos oír hoy en día en el mundo de la comunicación, y es que la gallina de los huevos de oro ha desaparecido. Como explica el estudio *The end of advertising as we know it*, elaborado por IBM global services y que predice el fin de la publicidad tal y como hoy la conocemos, “el sector publicitario va a cambiar más en los próximos cinco años que en los últimos 50”<sup>1</sup>.

Generar repercusión y asistencia a un lanzamiento concreto es importante, pero ¿no es más potente y eficaz crear una comunidad activa y vibrante capaz de generar nuevas ideas para la marca, que mantenga un interés permanente en ella, incluso defenderla en momentos complicados? Y es que ya no basta con salir en la tele, en los periódicos y revistas, en la radio o en las lonas gigantes que cubren edificios en obras en las grandes ciudades. Eso ya es historia.

Actualmente los conceptos de eficacia y eficiencia son absolutamente imprescindibles para cualquier empresa que quiere comunicar algo a su público objetivo. Se tiene que tener en cuenta quiénes son, cómo se comportan, dónde se informan y basar toda la estrategia de la campaña en, de alguna manera, satisfacer sus inquietudes y sus necesidades dónde y cómo quiere dicho público. Y para ello las empresas también disponen de infinitas herramientas para conseguir sus objetivos de comunicación.

Además, nos encontramos en un punto en el que cualquier inversión se ha convertido en un riesgo difícil de asumir si no se tienen ciertas garantías de éxito. Los anunciantes ya no regalan sus presupuestos a las agencias de publicidad, todo lo contrario, exigen cada vez datos más medibles, resultados más concretos. Porque un aspecto en el que nos fijamos poco es ¿qué esperan las empresas?

Al fin y al cabo los clientes son ellos y es más importante saber lo que buscan y no solo lo que nosotros les queremos dar. De poco sirve conseguir visibilidad si la compañía lucha por mejorar la atención al cliente. Ya no basta con conseguir clientes y canales de distribución, ni siquiera las ventas son un resultado suficiente, aunque sí necesario. Existen múltiples factores muy importantes en el entorno del consumidor que no se pueden obviar.

---

<sup>1</sup> IBM Institute for Business Value (En línea) 28 diciembre 2011 <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/ibv-g510-7869-01-advertising.pdf>

Por todos estos motivos es esencial dominar la información que poseemos antes de lanzar una campaña publicitaria pero aún más importante es saber interpretar la información que obtenemos una vez ha llegado al público final, al consumidor. Disponemos de estudios de mercado, ya sean cuantitativos o cualitativos, tenemos resultados de campañas y acciones de comunicación anteriores, podemos basarnos en las tendencias y modas del momento, y así con múltiples datos e investigaciones que se pueden llevar a cabo antes de poner en marcha cualquier acción, sea del tipo que sea.

En el fondo nadie quiere arriesgarse o equivocarse y hoy en día es más fácil que nunca no hacerlo ya que disponemos de más información de la que se ha controlado en toda la historia de la comunicación moderna. Todo es medible, cuantificable, cualquier dato o cifra se puede ponderar y calificar, ningún detalle pasa desapercibido ni carece de importancia como para no estar presente en un informe. Está claro que siempre se debe aplicar unos filtros o poner unos límites para que dicha información no acabe siendo caótica o extremadamente densa, ininteligible o ineficaz.

Y es en este punto dónde entran a escena los informes de medición de la repercusión también conocidos comúnmente como clipping de medios, objeto principal de estudio de este Trabajo Final de Carrera (en adelante TFC). En un principio dichos informes se basaban básicamente en contabilizar las apariciones del cliente en los medios. Se valoraba el número de noticias, el espacio, la calidad y tamaño de las fotografías, incluso a veces la información de la propia noticia, es decir, si el contenido trataba positivamente a nuestro cliente o todo lo contrario.

Pero con la aparición de Internet y la tendencia descendente en el uso de algunos medios convencionales como el cine, la radio, los periódicos e incluso la televisión, los informes sobre la repercusión de una marca, producto o servicio se han convertido en auténticos referentes para las agencias de publicidad y sobretodo, para que las propias marcas puedan conocer su situación respecto a su público. En definitiva, tomar decisiones acertadas para conseguir sus objetivos.

Dichos informes no solo incluyen valoraciones sobre las apariciones del cliente en los medios de comunicación. Aportan valor económico de dichas apariciones, valoran el contenido, tienen en cuenta la respuesta inmediata del público al que se dirigen, se tiene en cuenta el medio, el lugar y el momento en el que se está siendo impactado. También se analizan los posibles elementos que interceden en la atención, interés, deseo y posterior acción de quién está recibiendo la información/campaña publicitaria y

al mismo tiempo es objeto de estudio.

### Motivaciones

Después de conocer en primera persona el trabajo que se lleva a cabo en una agencia de publicidad y en una central de medios respecto a la medición y valoración de la comunicación, este estudio quiere profundizar y analizar la situación, tanto teórica como práctica, que se desarrolla en aquellos departamentos que llevan a cabo este tipo de trabajo, siempre de una manera objetiva pero crítica al mismo tiempo.

La hipótesis de este trabajo parte de la premisa de la imperiosa necesidad de crear unos cánones o parámetros universales en la valoración de la repercusión que generan las acciones de márketing y publicidad. Con tal de normalizar los actuales procesos de medición de resultados de cualquier acción de comunicación, el presente TFC hace hincapié en estudiar los aspectos que tienen en cuenta las agencias y los profesionales de las relaciones públicas al llevar a cabo esta labor.

¿Solo les importa el Retorno de la Inversión (*Return on Investment, ROI*)? ¿Priorizan los objetivos que se ha propuesto el cliente? ¿Llevan a cabo análisis cualitativos o simplemente se ciernen a los resultados numéricos? En definitiva, ¿descubren los deseos de las personas, los medios que consumen y sus hábitos de conducta? ¿O solo reportan al cliente que se ha recuperado el dinero invertido en la campaña de publicidad?

### Estructura

En cuanto a la organización, el trabajo está dividido en dos grandes bloques. El primero, que está formado por los tres primeros capítulos, tiene que ver con la parte teórica, mientras que el segundo bloque lo destinaremos a la parte más práctica o de ámbito profesional. En primer lugar es esencial que cualquier persona que quiera utilizar este estudio como manual de referencia encuentre en él desde la información más básica y teórica hasta las indagaciones más actuales y concretas, por lo que hay que empezar por lo más elemental: la definición de RR.PP., la evolución de esta disciplina, funciones y públicos a los que se dirige y todos los aspectos relevantes de su entorno.

Después de establecer una buena base respecto a esta disciplina de la comunicación nos dispondremos a profundizar en una de las múltiples tareas que se lleva a cabo: la

medición y valoración de las campañas de comunicación. Este capítulo ahonda en la evolución que ha experimentado este tipo de análisis, desde sus inicios hasta la actualidad, y no siempre en el mundo de la comunicación ya que está presente en prácticamente todos los sectores y mercados comerciales que existen. Descubriremos que la evolución de las Tecnologías de la Información (TIC) y a su vez de los medios de comunicación han propiciado que las técnicas de medición de resultados hayan sufrido cambios muy significativos.

En este segundo capítulo aprenderemos todas las tipologías de estudio que existen, sus pros y sus contras, cuándo utilizar unas u otras, qué tipo de resultados nos ofrecen, incluso qué grado de fiabilidad posee cada una. Detallaremos los pasos que componen el proceso ordinario de medición de la repercusión y cómo hay que llevarlo a cabo para conseguir una correcta valoración de los resultados.

También expondremos las barreras que existen respecto a la medición y análisis de dichos resultados, citando qué dificultades encuentran las agencias a la hora de valorar, estudiar o de priorizar y sintetizar en las conclusiones de los informes. Cerraremos este capítulo valorando la importancia y el nivel de influencia de las investigaciones en los resultados estratégicos y económicos de una organización o empresa.

A partir del tercer capítulo nos adentraremos en la parte más actual y práctica. En primer lugar, será necesario mostrar qué piensan los profesionales del sector al respecto de esta disciplina y cómo se están poniendo en común las diferentes opiniones o doctrinas a la hora de valorar la repercusión y la presencia en los medios. Para ello hablaremos de los congresos más importantes que se han realizado en los últimos años, qué ideas convergen y qué conclusiones se extraen de ellos.

Para finalizar el trabajo, en concreto la segunda parte práctica, llevaremos a cabo un análisis de la *International Association for the Measurement and Evaluation of Communication* (AMEC) y el trabajo que está llevando a cabo para conocer la realidad más actual del sector en el ámbito de la medición y evaluación de campañas de RR.PP..

### Metodología

Partiendo desde el inicio de las RR.PP. se llegará a un análisis teórico que fraguará con la parte práctica. Ambas partes tendrán el mismo objetivo: demostrar la importancia de crear unos parámetros o cánones universales en las técnicas de medición de la repercusión, siempre con el objetivo de poder crear una norma y así eliminar las

diferencias en la interpretación de resultados que existen hoy en día. Añadiremos que todo el trabajo se fundamenta en la bibliografía de diversos autores, los estudios actuales más importantes sobre la materia, las webs de las asociaciones profesionales del sector y los últimos congresos en Europa sobre medición y evaluación.

## CAPÍTULO I. LAS RR.PP.

Pensar que una empresa puede dominar su situación real mediante el solo establecimiento de una buena imagen, es como pensar que la salud del ser humano puede ser óptima con la sola utilización de cosméticos<sup>2</sup>.

Para poder hablar de las relaciones públicas como oficio, previamente es conveniente definir lo que las origina, las relaciones humanas. La convivencia entre personas se basa en crear y mantener vínculos amistosos, tratos cordiales y entendimiento entre los individuos, basado en ciertas reglas aceptadas por todos, siempre bajo el respeto de la personalidad humana.

En el caso de las relaciones humanas ambos interlocutores son personas individuales, y en cambio las RR.PP. agrupan personas, organizaciones, instituciones, gobiernos, etc. pero siempre con un objetivo de comunicación concreto. Y exactamente es esta la mayor diferencia, y al mismo tiempo lo que define las RR.PP., ya que estas procuran proyectar una imagen favorable de una organización hacia sus públicos aunque para ello requieran de las relaciones humanas en todo el proceso.

Las RR.PP. datan de los primeros tiempos de existencia de la humanidad y las técnicas más primitivas se desarrollaron en el campo de la ciencia política. Más tarde se fue desplegando a otros ámbitos para, por ejemplo, adquirir una próspera vida mercantil. Como estas prácticas afectan los intereses sociales precisan apoyarse en las ciencias sociales, en definitiva las relaciones humanas.

### *1.1 Definición*

En primer lugar, es esencial poner de manifiesto la dificultad para sintetizar en una única definición todos los elementos, características y acciones que componen las relaciones públicas. Existen varios motivos: diferencia de opiniones entre los gurús de la materia, profesionalización y especialización del sector, evolución de las técnicas y tecnologías, cambios en las actitudes y deseos de los públicos a los que se dirigen, etc.

La primera definición que se aporta en este estudio viene dada por la *International*

---

<sup>2</sup> Scheinsonhn, D.; Comunicación Estratégica. Buenos Aires: Ediciones Macchi. 1996. Pág. 78.

*Public Relations Association* (IPRF) que define: "Las Relaciones Públicas son una función directiva de carácter continuo y organizado, por medio de la cual organizaciones e instituciones públicas y privadas tratan de conquistar y mantener la comprensión, la simpatía y el apoyo de aquellos públicos con los que están o deberán estar vinculados a través de la evaluación de la opinión pública sobre la obra propia, a fin de concordar en todo lo posible las orientaciones y procedimientos propios y obtener por medio de una información amplia y difundida, una cooperación productiva y una realización más eficaz de los intereses comunes"<sup>3</sup>.

Se ha escogido esta definición por ser una de las más completas y abarcar al mismo tiempo conceptos clave para determinar la esencia de las RR.PP. y, lo que es aun más importante, por ser actual. La IPRF define claramente las relaciones públicas como una función directiva y organizada, descartando de inicio la espontaneidad en su uso.

Tampoco da lugar a confusiones cuando afirma que es una función de carácter continuo, no es una acción puntual en un momento concreto. Añade cuáles son las partes involucradas pero ante todo puntualiza quiénes las llevan a cabo y por qué. Es muy importante entender que cualquier organización busca alcanzar el entendimiento y la aceptación de sus públicos objetivo, con tal de conseguir una colaboración recíproca. En el fondo se trata de satisfacer intereses comunes, como muy bien concluye la IPRF, entre ambas partes.

Podríamos concluir a partir de esta definición que las RR.PP. son un esfuerzo consciente para estimular o influir en las personas, principalmente por medio de la comunicación, para juzgar favorablemente una organización y sus acciones o productos. Pero como se mostrará en este capítulo podemos encontrar múltiples variaciones e interpretaciones en la descripción de las técnicas y funciones de esta disciplina de la comunicación.

Descubrimos que Harwood L. Childs, profesor en Yale y fundador del *Public Opinion Quarterly*, introdujo un concepto mucho más avanzado en contra de la corriente convencional de finales de la década de 1930. Childs llegó a la conclusión de que la esencia de las relaciones públicas "no es la presentación de un punto de vista, ni el arte de templar actitudes mentales y tampoco el desarrollo de relaciones cordiales y provechosas". En cambio afirmó que su función básica "es reconciliar o ajustar al interés público los aspectos de nuestro comportamiento personal y corporativo que

---

<sup>3</sup> Solano, L.; Tratado de Relaciones Públicas. Barcelona: Gestión 2000. 1999. Pág. 32.

tengan trascendencia social”<sup>4</sup>. En resumen, Childs afirmó que la función de las relaciones públicas es ayudar a las organizaciones a ajustarse a su entorno, un concepto que resurgió años más tarde como parte del pensamiento contemporáneo.

Si referenciamos el primer manual, pionero de las relaciones públicas contemporáneas (*Relaciones Públicas Eficaces*), podemos extraer la siguiente definición y, a su vez, la conclusión de que ésta nunca dejará de complementarse y actualizarse:

En las primeras ediciones, Scott M. Cutlip y Allen H. Center consideran las relaciones públicas como la actividad planificada para influir en la opinión pública mediante la actuación aceptable y la comunicación recíproca. En cambio, 33 años después, en la sexta edición (dónde también se incorporó Glen M. Broom), los autores las definen como la función directiva que identifica, establece y mantiene relaciones mutuamente beneficiosas entre una organización y los diferentes públicos de los cuales dependen sus éxitos y fracasos<sup>5</sup>.

Es decir, influir ya no es la finalidad de las relaciones públicas, sino un aspecto técnico. Se trata de buscar y alcanzar, mediante esta influencia, el beneficio mutuo entre las partes del proceso. Estamos ante una pequeña evolución en la definición de RR.PP. ya que se aprecia un nuevo concepto, la interdependencia entre personas y grupos con sus públicos cuando se establecen relaciones entre ellos. Además, el término “beneficiosas” concluye que dichas relaciones deben ser éticamente y moralmente correctas para ambas partes.

Encontramos varias definiciones donde se remarca la importancia y el compromiso de poner en práctica de manera responsable, con honradez y veracidad cualquier acción de relacionarse con sus públicos por parte de las personas u organizaciones que las llevan a cabo. James E. Grunig es un ejemplo. Definía las relaciones públicas como un concepto interactivo, “la acción planificada para influenciar a la opinión pública a través de la buena fe y la práctica responsable, basado en comunicación bilateral mutuamente satisfactoria”<sup>6</sup>.

El entendimiento mutuo entre la organización y sus públicos es vital y necesaria a todos los niveles. A largo plazo no se pueden alcanzar los objetivos empresariales sin satisfacer las necesidades de la opinión pública. Como hemos visto con anterioridad, uno de los aspectos que definen las RR.PP. es su carácter duradero ya que las acciones puntuales no aportan mas que beneficios y objetivos a corto plazo. Por tanto, no se trata de satisfacer una sola necesidad sino todas aquellas que surjan mientras las

---

<sup>4</sup> Cutlip, S.; Center, A; *Relaciones públicas eficaces*. Barcelona: Gestión 2000. 2001. Pág. 33.

<sup>5</sup> Cutlip, S.; Center, A; *Relaciones públicas eficaces*. Barcelona: Gestión 2000. 2001. Págs. 17-18.

<sup>6</sup> Grunig, J; Hunt, T.; *Managing Public Relations*. New York: Rinehart and Winston. 1984. Pág. 6.



relaciones con unos públicos concretos sigan vigentes.

Describir lo que implican las relaciones públicas en la práctica es una forma más de definir la actividad o función. Uno de los empeños más persistentes para proporcionar una definición desde el punto de vista operativo se ha hecho por el *Public Relations News*, una de las publicaciones del sector de la comunicación de origen estadounidense. Esta publicación describe cómo las relaciones públicas operan en términos de ajustes organizativos. “Relaciones públicas son la función directiva que evalúa las actitudes públicas, identifica las estrategias y procedimientos de un individuo u organización frente al interés público y planifica y ejecuta un programa de acción con el fin de conseguir la comprensión y aceptación pública”<sup>7</sup>.

Al igual que las diferentes publicaciones de carácter profesional y con mayor trascendencia en el sector, también es muy importante tener en cuenta las conclusiones que se extraen de las conferencias y congresos internacionales, dónde se reúnen los expertos más importantes de la materia. Uno de estos eventos, posiblemente el más importante a nivel mundial que se ha dado hasta la fecha, ha sido la Asamblea Mundial de Relaciones Públicas que se celebró en 1978 en Ciudad de México. Entre todas las ponencias que se efectuaron se validó y legitimó la siguiente definición:

La práctica de las relaciones públicas es el arte y la ciencia social de analizar tendencias, prever sus consecuencias, asesorar a los líderes de las organizaciones y poner en marcha los programas de acción planificados que sirven tanto a los intereses de la propia organización como a sus públicos<sup>8</sup>.

Hay que decir que esta misma definición fue publicada en 1923 por el profesor Edward L. Bernays, doctor Honoris Causa y pionero mundial de esta profesión, quién le dio nombre a esta “ciencia social” y escribió la primera obra maestra (*Cristallizing Public Opinion*). Impartió además la primera clase de relaciones públicas en la Universidad Estatal de Nueva York<sup>9</sup>.

Nos encontramos, por primera vez, ante una definición que describe las RR.PP. como una ciencia aunque no es la única. El profesor y pionero europeo de esta disciplina, Sam Black, atestigua también que “las relaciones públicas es el arte y la ciencia de lograr la armonía con el entorno, gracias a la comprensión mutua basada en la verdad

---

<sup>7</sup> Cutlip, S.; Center, A.; Relaciones públicas eficaces. Barcelona: Gestión 2000. 2001. Pág. 34.

<sup>8</sup> Wilcox, D.; Cameron, G.; Xifra, J.; Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas. Madrid: Pearson Educación, S.A. 2006. Pág. 9.

<sup>9</sup> Black, S.; Casos de Relaciones Públicas Internacionales. Barcelona: Gestión 2000. 1994. Pág. 7.

y en una información total”<sup>10</sup>.

Tanto la AMRP como los profesores Bernays y Black definen las RR.PP. como una ciencia ya que es necesario analizar un problema, preveer resultados, asesorar y ejecutar un método o unas técnicas con tal de aportar una solución. Como en definiciones citadas anteriormente, estos autores remarcan el compromiso de servir a los intereses de todas las partes, a los de las organizaciones y a los de sus públicos.

Jordi Xifra, licenciado en Derecho y doctor en Publicidad y Relaciones Públicas, preside actualmente la Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas. En una de sus publicaciones puntualiza que las RR.PP. “son una disciplina que estudia los procesos de comunicación entre las personas jurídicas o naturales y sus públicos, es decir la estructura característica de todo proceso de comunicación”. Añade que la práctica de las relaciones públicas consiste en “una función directiva que se traduce en uno o varios proyectos estratégicos de comunicación con los públicos que conforman el entorno de las organizaciones” y concluye que “su propósito es establecer y mantener relaciones de confianza y de interés entre las organizaciones y sus públicos”<sup>11</sup>.

A partir de las diferentes definiciones expuestas en este apartado podemos empezar a visualizar cuáles son los aspectos más importantes de las relaciones públicas y los elementos que mejor las definen. Es preciso comentar que los aspectos cambiantes de las relaciones públicas reflejan la evolución hacia la madurez de esta función en las organizaciones y en la sociedad.

Hablamos de una función directiva estructurada en un proceso de cuatro fases: investigación, planificación, ejecución y evaluación. Este proceso constituye cualquier proyecto de relaciones públicas, siempre con el objetivo de ayudar a una organización a conseguir crear, mejorar y/o mantener relaciones mutuamente beneficiosas con sus públicos. Por último, hay que puntualizar que forjar una comunicación bidireccional es fundamental con tal de que las acciones de relaciones públicas tengan cabida en las decisiones que toman los directivos de cualquier organización, y por tanto estas sean exitosas.

## *1.2 Nacimiento*

---

<sup>10</sup> Black, S.; ABC de las relaciones públicas. Barcelona: Gestión 2000. 1994. Pág. 19.

<sup>11</sup> Xifra, J.; Las relaciones públicas. Barcelona: Editorial UOC. 2008. Pág. 7.

El estudio de la evolución de las relaciones públicas proporciona nuevas perspectivas sobre sus funciones, sus puntos fuertes y sus puntos débiles. Muchos profesionales no tienen noción de esta llamada histórica y por lo tanto no llegan a comprender plenamente el lugar de la función y su finalidad en la sociedad. Tampoco comprenden que la historia de los Estados Unidos y las relaciones públicas están interrelacionadas. Las noticias tienden a simplificar demasiado los hechos complejos y a destacar la importancia de lo novedoso o los personajes de moda. Pero la comprensión del contexto histórico de las relaciones públicas es imprescindible para la práctica actual<sup>12</sup>.

Las actividades para comunicarse con los demás y tratar con la fuerza de la opinión pública se remontan a la antigüedad. Lo que ha cambiado son las herramientas, el grado de especialización, la profundidad de los conocimientos y la intensidad de las campañas. Y es que la comunicación con el propósito de influenciar puntos de vista o acciones se encuentra incluso en las civilizaciones más arcaicas ya sean los teóricos griegos, los políticos romanos, los dirigentes persas, los faraones egipcios o incluso los espías del Rey de la antigua India.

En este apartado expondremos las diferentes teorías sobre el nacimiento de las relaciones públicas aunque en todo momento hay que tener en cuenta que las acciones de antaño poco se parecen a las funciones actuales de esta ciencia. Luis Solano Fleta, catedrático en la Universidad Complutense de Madrid, experto en la teoría y la práctica de la comunicación colectiva afirma que “para afrontar nuestro estudio, es absolutamente necesario recurrir a otros saberes, fundamentalmente a la Geografía y a la Historia, a la Economía y a la Política, los cuales quizá nos suministren las claves del fenómeno”<sup>13</sup>.

Según Solano “las relaciones públicas surgen a la vida cuando una determinada sociedad adquiere plena conciencia de que existe una necesidad de intercomunicación social y, al propio tiempo, de que el modo presuntamente idóneo para satisfacerla exige unos conocimientos o aptitudes y un esfuerzo susceptibles de constituir una profesión autónoma”. El catedrático añade que “si aplicamos nuestra afirmación de modo consecuente, es indudable que el nacimiento de las RR.PP. tiene lugar a principios de este siglo y en los Estados Unidos de América”<sup>14</sup>.

Tal vez cabe destacar que utilizar las RR.PP. para recaudar fondos, promover causas, estimular uniones comerciales, vender tierras y crear notoriedad en los Estados Unidos

---

<sup>12</sup> Cutlip, S.; Public Relations History: From the 17th to the 20th century. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. 1995. Pág. 203.

<sup>13</sup> Solano, L.; Tratado de Relaciones Públicas. Barcelona: Gestión 2000. 1999. Pág. 90.

<sup>14</sup> Ibid. Pág. 98.

es una práctica más antigua que la nación misma.

Otro claro ejemplo de los inicios de las relaciones públicas tal y como las conocemos hoy en día vienen de la mano de Ivy Ledbetter Lee, periodista y licenciado por una de las más prestigiosas Universidades de los Estados Unidos de América, Princeton. Podríamos afirmar que Lee desarrolló o modificó el concepto de responsabilidad social. Su objetivo residía en dejar atrás los más que dudosos métodos, en cuanto a la ética de estos, utilizados hasta el momento por las Administraciones públicas, organizaciones privadas, medios de comunicación o agentes de prensa entre otros, a la hora de informar, aconsejar, promocionar o vender. Lo que hizo este periodista fue publicar la siguiente declaración en los medios informativos de la época:

Esto no es una oficina de prensa secreta. Nuestra labor se expone a la vista de todos. Nuestra finalidad es la de proporcionar noticias. Esto no es una agencia de publicidad; si pensáis que vuestra información ha de ser propiedad exclusiva de vuestro negocio, absteneos de emplearla. Nuestros datos son exactos. Si se desean detalles complementarios sobre cualquier tema que tratemos, los procuraremos inmediatamente, y desde este momento invitamos con gusto a cualquier editor que así lo desee a que compruebe por sí mismo la certeza de nuestros argumentos... En resumen, la labor que desarrollamos en nombre de las empresas comerciales y de las instituciones públicas consiste en facilitar a la prensa y al público de los Estados Unidos materia informativa, rápida y precisa, sobre todo asunto, cuyo valor e interés le haga merecedor de ser conocido por ellos<sup>15</sup>.

Como ocurre siempre que se hace una crítica generalizada de todo un sector, Lee recibió múltiples ataques y censuras por parte de *colegas* de profesión, lo que podríamos denominar como una profunda incomprensión de su declaración. Y aunque Lee tardó unos años en utilizar el término de *Relaciones Públicas* para nombrar su actividad profesional, no cabe la menor duda de que fue, sino uno de los *padres* de las mismas, uno de sus representantes iniciales.

Para complementar los inicios de esta actividad multidisciplinar que son las relaciones públicas, damos paso al siguiente punto de este estudio. Analizando la evolución que ha sufrido esta vertiente de la comunicación podremos profundizar en cómo, dónde, por qué y a través de quiénes surgieron las RR.PP..

### 1.3 Evolución

---

<sup>15</sup> Ibid. Págs. 100-101.

En este apartado se hará especial hincapié en mostrar los pasos que han seguido las RR.PP. hasta llegar a convertirse hoy en día en una función imprescindible prácticamente para cualquier persona, organización u organismo público. No importa si su finalidad es informar, darse a conocer, vender o no tiene ningún ánimo de lucro, es seguro que alguna de las técnicas implícitas en las RR.PP. estarán presentes. En este punto del estudio se pretende recorrer las etapas en las que se ha dividido la evolución y formación de las relaciones públicas.

¿Por qué surgió la necesidad de crear estas técnicas? ¿Qué personas han hecho posible su crecimiento? ¿Cómo se formaron los primeros profesionales y las primeras agencias de RR.PP.? ¿Por qué en Estados Unidos? Todas estas preguntas quedarán contestadas estudiando la evolución tan grande y en tan poco tiempo (comparado con otras artes, ciencias y actividades como pueda ser la medicina, la economía, la agricultura, etc.) que ha experimentado esta disciplina de la comunicación.

Si nos encomendamos al profesor Edward L. Bernays, podemos distinguir cuatro períodos fundamentales en la evolución de las RR.PP.<sup>16</sup>:

El primero comprende de 1900 a 1914, año en que comienza la Primera Guerra Mundial. Es un período de avances y retrocesos, de reajustes, en el cual la profesión lucha por encontrar su propia identidad. Ivy Ledbetter Lee se considera el protagonista de esta etapa e incluso, el *Padre de las relaciones públicas* para algunos.

El segundo abarca los años de la Guerra, de 1914 a 1918, y se caracteriza por impregnarse inevitablemente por las técnicas de la propaganda. También este período tienen nombre y apellidos, George Creel, y se centra en la tecnificación de las relaciones públicas. Se sigue haciendo hincapié en la necesidad de utilizar un modelo de comunicación basado en la veracidad y la precisión informativa a través de los medios de comunicación. Creel utilizó este modelo para unir al país e influir sobre la opinión mundial durante la Primera Guerra Mundial. Se dedicó a asesorar al presidente norte-americano Wilson y creó el famoso Comité de Información Pública (*Committee on Public Information*) para entrenar y formar hombres brillantes en el área de la comunicación, que posteriormente se convertirían en asesores y profesionales de las RR.PP..

El tercer período es el comprendido entre 1919 y 1929, el final de la Guerra y el Crack del 29. Esta época se define por un gran desarrollo de las relaciones públicas. El derrumbamiento financiero pondrá de manifiesto la necesidad y urgencia de que los intereses públicos y privados coincidan. De la mano de Edward L. Bernays se publica el primer libro que trata, describe y desarrolla el ejercicio de las RR.PP., y la disciplina llega a la universidad con el nombre de *Principios, práctica y técnica de las relaciones públicas*. Bernays insistió en la

---

<sup>16</sup> Ibid. Págs. 98-101.

necesidad de aplicar la investigación de las ciencias sociales y la psicología conductivista para formular campañas y mensajes, con tal de cambiar percepciones y formentar determinados comportamientos. A partir de este punto surgen gran cantidad de programas sobre la materia.

El cuarto y último período arranca en 1929, la Gran Depresión, y llega hasta nuestros días. En este último período cabría distinguir un subperíodo con tal de no *americanizar* excesivamente el fenómeno, prescindiendo de las contribuciones realizadas a las RR.PP. por otros países. Esta subetapa se centra hacia la década de los cincuenta, cuando la práctica de las relaciones públicas se universaliza en los países occidentales mayoritariamente debido a la extraordinaria influencia norteamericana en los campos político, social y económico. Como en el tercer período, en Europa comienzan a incluir las RR.PP. como materia de estudio en los diferentes planes de estudio de muchas universidades.

Según Wilcox, Cameron y Xifra, las tendencias actuales en la práctica de esta disciplina durante la primera década del siglo XXI son: la feminización del sector, la búsqueda de una mayor diversidad étnica y cultural, el advenimiento de la transparencia, la ampliación del papel de las relaciones públicas, más énfasis en la evaluación de resultados, la gestión de las noticias veinticuatro horas y siete días a la semana, nuevas orientaciones de los medios de comunicación social y, finalmente, la necesidad de aprender y especializarse constantemente<sup>17</sup>.

Destaca en 1949 la fundación del primer Instituto de Relaciones Públicas (*The Publicity Bureau*) y en 1955 la creación de la Asociación Internacional de Relaciones Públicas (IPRF) que ayudaron al desarrollo a nivel mundial de profesionales y asociaciones de las RR.PP..

En nuestro país, Joaquín Maestre es el precursor de las relaciones públicas, en primer lugar a través de la agencia de publicidad *Danis* (junto con los hermanos Fontcuberta) y posteriormente, concretamente en 1960, logrando fundar la *Sociedad Anónima Española de Relaciones Públicas*, la primera empresa dedicada íntegramente a este sector en España. Como dato anecdótico, Maestre explica que quisiera su familia le apoyó cuando quiso dedicarse a las RR.PP. ya que todo el mundo le auguraba que fracasaría dedicándose a dicha disciplina desconocida para la mayoría.

La instauración de la democracia favoreció el desarrollo de las relaciones públicas en nuestro país. Supuso, por un lado, la eliminación de la censura franquista y, por otro lado, se crearon multitud de medios informativos, al tiempo que evolucionaron los ya existentes. Con el final de la dictadura, floreció una diversidad social como nunca antes

---

<sup>17</sup> Wilcox, D.; Cameron, G.; Xifra, J.; Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas. Madrid: Pearson Educación, S.A. 2006. Pág. 77

había existido en España. Esta circunstancia obligó a los profesionales de las relaciones públicas a determinar con mayor precisión el público objetivo de sus campañas. Todo este desarrollo condujo al Dr. Xifra, Joaquín Maestre, Juan Viñas, Augusto Ferrer y Carlos Tomás a crear la primera escuela universitaria de RR.PP..

En 1990, el grupo *Weber Shandwick Worldwide* desembarcó en España y adquirió la Sociedad Anónima Española de Relaciones Públicas. Maestre continúa trabajando hasta 2002, cuarenta y dos años después de haber fundado la primera agencia española de relaciones públicas. A la vista de su trayectoria, es evidente que quienes vaticinaron que fracasaría en esa profesión se equivocaron por completo<sup>18</sup>.

#### *1.4 Públicos y áreas de especialización*

Los públicos responden siempre a dos grupos: internos, que componen los accionistas y el personal de la empresa, y externo, que involucra a todos los sectores que actúan a su alrededor<sup>19</sup>.

La definición que encabeza este apartado aunque pueda parecer superficial o incompleta nos aporta una primera distribución muy clara sobre la disposición de los llamados públicos, ya que como veremos a continuación existen multitud de tipologías de relación entre la organización y los grupos de personas por los que esta siente interés.

Por tanto, en primer lugar citaremos a los públicos internos de una organización, a los cuales se dirigen las relaciones públicas internas. Se trata de cualquier entidad o persona perteneciente a algún estamento, departamento o filial de la propia organización. La comunicación interna tiene el objetivo de responder a las necesidades, preocupaciones e inquietudes de información que puedan tener las personas pertenecientes a una organización concreta. Según que autores incluyen dentro de este público no solo accionistas, inversores y trabajadores sino también a los proveedores, este hecho ha creado controversia por la diferencia de opinión entre unos y otros.

En este estudio incluiremos accionistas e inversores dentro de otro grupo: el financiero. Las relaciones públicas financieras tienen como objetivo la creación de confianza y buenas relaciones con la comunidad financiera, que a veces incluye a los accionistas e

---

<sup>18</sup> Periodista en ciernes (En línea) 5 marzo 2012 <http://www.periodistaenciernes.espacioblog.com/>

<sup>19</sup> Illescas, W.; *Cómo planear las Relaciones Públicas*. Buenos Aires: Ed. Librería Mitre. 1975. Pág. 42

inversores y, otras, únicamente figuras del mundo financiero necesarias para la organización, como por ejemplo los bancos y cajas de ahorros.

En segundo lugar, por proximidad, mencionaremos al público geográficamente más cercano a la organización, también denominado como comunidad local. Las relaciones públicas con la comunidad es un área que se encarga de planificar actividades con aquellos grupos de personas que por cercanía territorial merecen un trato especial y, por tanto, mantener un entorno beneficioso para ambas partes. También es muy importante asesorar correctamente a la dirección de la organización de cómo conseguir apoyo por parte de las administraciones públicas que puedan interceder entre la empresa y la comunidad.

En tercer lugar, y muy en consonancia con el público anterior, encontramos las relaciones públicas institucionales. Esta función de las RR.PP. desarrolla una participación eficaz en la política pública y tiene como objetivo principal ayudar a la empresa a adaptarse a las expectativas públicas. En concreto se trata de establecer y mantener relaciones cordiales y beneficiosas con el Gobierno con tal de influenciar en las políticas públicas que puedan surgir.

Dentro del punto anterior podríamos sugerir un subapartado ya que se considera que estamos hablando del mismo público pero las relaciones se llevan a cabo de una forma mucho más especializada. Estamos hablando del lobbying. Es una parte de las relaciones públicas institucionales que se dedica a establecer y mantener relaciones con el Gobierno o las instituciones públicas pertinentes con el fin de influenciar en la regulación de la legislación. Jordi Xifra lo describe claramente como una estrategia de relaciones públicas que establece y mantiene relaciones con los poderes públicos, fundamentalmente con la finalidad de influenciar en su toma de decisiones<sup>20</sup>.

En cuarto lugar, identificamos cualquier tipo de público que pueda crear conflictos a la organización. En sí un conflicto no es una persona física o jurídica pero detrás de cualquiera de ellos existe un público. Por este motivo es tan importante que las relaciones públicas gestionen cualquier tema potencialmente o emergentemente susceptible de poder influir en el desarrollo de la organización. El principal objetivo reside en adelantarse a las consecuencias del conflicto que se presente, movilizar y coordinar los recursos disponibles e influir estratégicamente en la evolución del problema.

---

<sup>20</sup> Xifra, J.; Las relaciones públicas. Barcelona: Editorial UOC. 2008. Pág. 26.



También dentro de esta tipología debemos añadir una función más específica de las RR.PP., la gestión de las crisis empresariales. Es imprescindible contar con las técnicas que nos ofrecen las relaciones públicas en casos de dificultades ya que la dirección de la empresa debe recibir asesoramiento sobre qué hacer y decir en una situación límite o de emergencia. Una mala gestión de una crisis puede acabar con la reputación de cualquier organización.

En quinto lugar, la organización de eventos es una de las funciones más conocidas en el mundo de las RR.PP., a veces, erróneamente, acaparando todo el protagonismo de esta profesión. La organización de acontecimientos es una herramienta que si se utiliza correctamente permite crear fuertes vínculos con aquellos públicos a los que se dirige el acto, siendo normalmente miembros de un mismo colectivo o comunidad.

La sexta vertiente de las RR.PP., que se ha convertido en una función imprescindible en la actualidad, se trata de la responsabilidad social corporativa. La misión principal reside en fomentar la reputación de las empresas mediante la creación y mantenimiento de relaciones mutuamente beneficiosas para la organización y la sociedad. La preocupación y defensa del medio ambiente es un claro ejemplo de la responsabilidad social corporativa que debe llevar a cabo cualquier empresa.

La séptima y muy importante para este TFC es la que tiene que ver con los medios de comunicación. Según Xifra “la relación con la prensa constituye la principal actividad de las relaciones públicas. Uno de sus objetivos es conseguir que un medio de comunicación difunda una información sobre actividades o acontecimientos de una organización mediante noticias que no suscribe la organización sino el medio de comunicación, que es el que controla el mensaje, y que suele ser el resultado informativo de una acción de RR.PP. de la organización”<sup>21</sup>. Este fenómeno es conocido también como *Publicity*, que como definen Cutlip y Center:

Publicity es la información proporcionada por una fuente externa que los medios de comunicación utilizan por tener un valor informativo. Se trata de un método *no controlado* de difundir mensajes, ya que la fuente no paga a los medios por dicha difusión<sup>22</sup>.

No es suficiente enviar notas de prensa, comunicados o simplemente tener buenas relaciones con los medios. En la actualidad, los medios de comunicación sufren un exceso de información y, a diario, deben seleccionar y filtrar ese exceso para poder publicar aquello que realmente merece el interés del público.

---

<sup>21</sup> Ibid. Pág. 22

<sup>22</sup> Cutlip, S.; Center, A.; Relaciones públicas eficaces. Barcelona: Gestión 2000. 2001. Pág. 42

Por este motivo la función de las RR.PP. en la relación de las organizaciones con los medios se ha convertido en un aspecto importantísimo. Es primordial ofrecerles lo que necesitan, en un formato adecuado y en el momento idóneo. Los avances tecnológicos, además, han cambiado la manera en que se produce, distribuye, exhibe y almacena la información por lo que esta función de las relaciones públicas requiere de mucha creatividad y diversas herramientas para conseguir el objetivo de que los medios difundan la información que deseamos, cuándo y cómo esperamos.

Por último, encontramos las relaciones públicas dedicadas al márketing, es decir, la función de la disciplina que engloba casi la totalidad de las anteriores ya que para promocionar productos o servicios de una empresa se puede recurrir a muchas de las técnicas nombradas en este apartado. Son habituales los comunicados de prensa, los eventos, conferencias y congresos, e-mailing, promociones, acciones en el punto de venta, ruedas de prensa, incluso la publicidad de la idea, producto o servicio en medios de comunicación.

### *1.5 Resumen del capítulo*

Aunque no se haya descubierto ningún concepto nuevo, este capítulo es muy importante por representar la base de este estudio. En primer lugar, conocer el origen de las relaciones públicas y sus diferentes enunciaciones. Como hemos podido comprobar no existe una única definición de esta actividad y según cada experto las funciones de las relaciones públicas son más o menos extensas y variadas en sus objetivos.

También ha quedado patente que con el paso del tiempo las definiciones se van complementando y perfeccionando, cada autor añade su granito de arena definiendo, detallando y delimitando esta actividad. Aún así podemos enumerar los términos más utilizados por los expertos del sector, como que son una función pública, intencionada, directiva y planificada, o que necesita de una comunicación bidireccional y un beneficio mutuo, y debe ser veraz y responsable.

Hemos hecho un recorrido a través de la historia de esta disciplina. Los cuatro periodos que Bernays nos introdujo, el origen americano de las RR.PP. y su extensión al resto de países y, en concreto, al nuestro. También se han expuesto las principales figuras que dieron nombre a esta disciplina, que la llevaron como materia a las universidades más importantes o que simplemente aportaron aspectos novedosos en un momento

crucial.

Por último se han definido las diferentes y principales funciones, los públicos a los que se dirigen, la relación que existe entre ellos y las técnicas más utilizadas para comunicar. En el próximo capítulo profundizaremos concretamente en la relación con los medios de comunicación por ser la función de las relaciones públicas que más nos interesa en este estudio.

## CAPÍTULO II. MEDIA RELATIONS

Conocer los medios –saber cómo trabajar con cada medio, producir material para ellos, cumplir con sus requerimientos estilísticos, cumplir con los plazos e interesar a sus audiencias– es una parte fundamental de muchos de los profesionales de las relaciones públicas<sup>23</sup>.

En este segundo capítulo pondremos de manifiesto las técnicas de comunicación que utilizan las organizaciones, las empresas de RR.PP. o las agencias de prensa, también denominadas gabinetes de prensa (o como veremos más adelante, gabinetes de comunicación), para conseguir que los medios de comunicación tengan en cuenta la información que quieren que les publiquen sin coste alguno.

Avanzamos que la manera más rápida y más segura de conseguir la cooperación de los periodistas es proporcionarles las noticias adecuadas y de interés, y el material gráfico que necesiten, cuando lo necesiten y de forma que facilite su trabajo y su uso. No se puede suplicar, no se puede pedir la *no publicación* de una información concreta, no se puede esperar a mañana, suele ser *ahora o nunca*.

### 2.1 Definición

Hay quién los llama gabinetes de comunicación, gabinetes de prensa, departamentos de comunicación, dirección de comunicación, Dircom, asesoría de comunicación, consultoría, agencia de relaciones públicas, empresa de comunicación, comunicación e imagen, departamento de relaciones externas, departamento de relaciones con los medios, entre otras<sup>24</sup>.

En este apartado también nos encontramos con disparidad de opiniones sobre la definición de este tipo de estructura y sus funciones. Como explica en la cita anterior Ana Almansa Martínez, Doctora en Comunicación por la Universidad de Málaga y Licenciada en Ciencias de la Información por la Universidad Autónoma de Barcelona, la multiplicidad sólo en la denominación de estas empresas o departamentos es prácticamente infinita.

Los gabinetes de comunicación satisfacen esas crecientes necesidades comunicativas que las organizaciones tienen en la sociedad actual, en la que la información y la

---

<sup>23</sup> Ibid. Pág. 391

<sup>24</sup> Almansa, A.; Relaciones públicas y gabinetes de comunicación. Universidad de Málaga: Análisis 32. 2005. Pág. 3.

comunicación en general son valores en alza. El hecho es que si en un principio su labor consistía únicamente en relacionarse con los medios de comunicación, con el paso del tiempo han diversificado sus tareas. Por ello, en la actualidad es más correcto referirnos a ellos como gabinetes de comunicación y no sólo de prensa.

“De hecho, los gabinetes de comunicación son hoy el organismo que gestiona la comunicación de forma global, centralizada y unitaria, debiéndose ocupar de todas las necesidades en esta materia y no sólo unas pocas”<sup>25</sup>, afirma Almansa.

Un ejemplo de ello es que los gabinetes de comunicación no deben centrarse únicamente en satisfacer las necesidades informativas de los medios de comunicación sino también de las relaciones institucionales, la organización de eventos, la comunicación interna o las relaciones con la sociedad en general.

Txema Ramírez es periodista, doctor en Ciencias de la Información y profesor de Información Periodística Especializada desde 1990 en la Universidad del País Vasco. Su definición aporta bastantes cosas:

Designamos por Gabinetes de Comunicación a las fuentes activas, organizadas y habitualmente estables de información que cubren las necesidades comunicativas tanto internas como externas de aquellas organizaciones y/o personas de relieve que desean transmitir de sí mismas una imagen positiva a la sociedad influyendo de esta forma en la opinión pública<sup>26</sup>.

En primer lugar extraemos de la definición que los gabinetes no son más que una *fuerza de información* sea cual sea la acción que lleve a cabo. Un evento no deja de ser un acto de información. En segundo lugar es importante asimilar que debe tener un *carácter activo y organizado*, no hay que esperar a que ocurra algo o a que nos pidan información, debe ser el gabinete de comunicación quién adopte la decisión de informar o actuar.

También es primordial concluir que existen dos públicos muy diferenciados pero igual de importantes para las organizaciones: externos e internos. Como veremos en este capítulo, las técnicas utilizadas son muy diferentes cuando comunicamos internamente que externamente a la organización.

---

<sup>25</sup> Almansa, A.; Del gabinete de prensa al gabinete de comunicación. Zamora: Comunicación Social. 2011. Pág. 7.

<sup>26</sup> Ramírez, T.; Gabinetes de comunicación. Barcelona: Bosch Comunicación. 1995. Pág. 27.

## 2.2 Organigrama básico

Aunque no existe una estructurada definida y concreta para un gabinete de comunicación sí que es posible trazar unas líneas básicas de organización y actuación. Es preciso recalcar que cada organización, según el sector, el número de trabajadores, las necesidades comunicacionales que tenga, etc. tendrá que formar un departamento más o menos grande, no entraremos en detalle de qué número de profesionales es necesario para cada caso.

A pesar de estas dificultades manifiestas, en el informe *El estado de la publicidad y el corporate en España* se identifican tres modelos de organización. El primero es el denominado *Departamento de Comunicación Integral*, que gestiona la comunicación en su totalidad, tanto a nivel interno como externo, integra todas las áreas: relaciones públicas externas, prensa, marketing, publicidad y comunicación interna. El segundo es el *Departamento de Comunicación Corporativa*, que no integra marketing y publicidad. Y el tercer modelo es el del *Órgano staff adjunto a la Presidencia*, integrado por el dircom y una persona de apoyo, que se centran en las relaciones públicas<sup>27</sup>.

En primer lugar, el responsable del departamento o gabinete de comunicación. Deberá formar parte del máximo órgano decisorio de la empresa, en igualdad de condiciones que cualquier otro miembro de la dirección. Esto no suele ocurrir por lo que se crean desconfianzas y malos entendidos y, por tanto, las acciones que se llevan a cabo no consiguen la efectividad o los resultados esperados.

Su función principal será la de coordinar, dirigir y dinamizar al resto del equipo. Preferentemente debería ser un periodista de reconocido prestigio y con amplia experiencia en medios de difusión, que conozca a la perfección el funcionamiento y dinámica de los medios de comunicación.

Las funciones del responsable del gabinete son innumerables. Debe conocer y utilizar las diferentes herramientas de comunicación, redactar y presentar de manera atractiva y eficaz los comunicados y notas de prensa (en caso de que lo lleve a cabo otra persona del departamento es importante que los revise antes de su envío).

Es necesario que controle una base de datos completa y actualizada sobre los periodistas y sus cargos en cada medio, siempre para poder mantener con ellos una relación cordial y de confianza. Es imprescindible que priorice el mantenimiento o mejora de la imagen de la organización para la que trabaja mediante la creación de

---

<sup>27</sup> Almansa, A.; Del gabinete de prensa al gabinete de comunicación. Zamora: Comunicación Social. 2011. Pág. 55.

argumentos y mensajes previamente seleccionados, no hay que esperar a que sean necesarios.

Miguel Ángel Vázquez define al *jefe de prensa* como “el responsable de que la información sea relevante visual y estructuralmente en la escala de interés de la opinión pública, e implementar esta técnica con las necesidades y estrategias de su cliente, un trabajo propio de periodistas”<sup>28</sup>.

Por debajo de este cargo de jefe del gabinete de comunicación deberían estar al mismo nivel las áreas de comunicación interna y externa. El responsable de interna debería ser un periodista con experiencia en relaciones humanas ya que su principal cometido será comunicar a los propios profesionales que constituyen la empresa, es decir a todos los trabajadores.

En cambio el encargado de dirigir la comunicación externa de la organización convendría que tuviese un perfil más amplio. En sus manos tendrá no solo las relaciones informativas con prensa, públicos de la empresa, administraciones, etc. sino también, en muchos casos, el marketing y la publicidad, o por lo menos la necesidad de que exista una coherencia entre las acciones informativas que lleve a cabo el gabinete y las acciones de marketing y publicidad que lleve a cabo el departamento de la organización correspondiente. Por tanto debería ser una persona que tuviese una visión global del mundo de la comunicación y sus principales actores, siempre sin olvidar a la sociedad en general.

### *2.3 El sistema informativo*

Una de las tareas más importantes del responsable de comunicación recae en dominar los comportamientos, razonamientos, procesos y tendencias que llevan a cabo los medios de comunicación y los profesionales que los forman con el objetivo de evitar sorpresas desagradables.

Entre las múltiples obligaciones del director del gabinete de comunicación está la de conocer a la perfección su sistema informativo más cercano, el catálogo de medios más importantes, sus relaciones con el poder establecido, vínculos ocasionales con otros sectores económicos y

---

<sup>28</sup> Vázquez, M.; El profesional de las relaciones externas. Los gabinetes de comunicación desde la perspectiva periodística. Barcelona: Bosch Comunicación. 2004 Pág. 36.

financieros, etc.<sup>29</sup>.

Es una forma de conseguir adecuar los mensajes que queremos transmitir a lo que los medios demandan, lo que se podría denominar como eficacia comunicativa o de difusión. Pero no es una tarea fácil, ser pragmático con los medios de comunicación muchas veces se convierte en algo fastidioso.

No podemos gustar a todos por igual. Puede que por ideología, por el sector al que pertenece la organización para la que trabajamos, por el producto o servicio que se oferta, por la publicidad contratada en un medio concreto, incluso por antiguas rencillas entre algún periodista y un alto cargo de la empresa, las razones pueden ser muy variadas, pero siempre debemos crear una situación lo más confortable posible para ambas partes, de tal manera que facilitemos la publicación o simplemente la obtención de información y atención por parte de los medios.

Lo que todas las fuentes deben saber es que, si realmente quieren ser mínimamente efectivas, deben adecuarse a las pautas que les impone el sistema informativo actual. Aunque cada vez es más importante la fuente informativa y no tanto el medio de comunicación en sí, siguen existiendo las llamadas rutinas productivas de los medios.

Además, los grandes grupos de comunicación siguen dominando este sector, sigue habiendo una politización de los soportes de información, continúan existiendo figuras que utilizan su poder para influir sobre los mensajes y noticias que se publican, inclusive algunos expertos en la materia afirman que son omnipresentes y que todo está mediatizado. Pero como afirma Txema Ramírez (premisa que respalda este TFC) :

Ahora las fuentes están organizadas, forman parte del proceso productivo de la noticia y pueden condicionar incluso las sucesivas fases de la información. Las fuentes son cada vez más determinantes del proceso. Ahí radica la importancia que otorgamos a los Gabinetes de Prensa y de Comunicación en general<sup>30</sup>.

No obstante es muy importante tener en cuenta un aspecto vital en el proceso de comunicación corriente: el tratamiento que los diferentes medios otorgan a la información que reciben. Es necesario adecuarse a la labor de cada medio, tener en cuenta sus características, sus procesos de trabajo, la gestión de su agenda de tareas y rutinas.

La prensa escrita es sin duda el primer medio de comunicación de masas. Surgió ante

---

<sup>29</sup> Ramírez, T.; Gabinetes de comunicación. Barcelona: Bosch Comunicación. 1995. Pág. 33.

<sup>30</sup> Ibid. Pág. 34.



todo para satisfacer la necesidad del ser humano de estar informado sobre todo lo que ocurre a su alrededor. Aunque con la evolución de las tecnologías se ha propiciado la aparición de nuevos soportes, la prensa escrita sigue siendo uno de los medios más importantes. Su función primordial es informar pero también entretener y orientar o fomentar una opinión concreta en el lector.

Sus tres pilares son la claridad, la objetividad y la concisión, porque como en prácticamente el 100% de los soportes comunicativos el espacio es limitado y, este aspecto condiciona sobremanera las técnicas o procesos utilizados por los periodistas para publicar las noticias. Es importante conocer el tipo de información que publica cada cabecera, el perfil de sus lectores, la tirada, las secciones y, por supuesto el contenido.

Es por ello que es imprescindible planificar desde el gabinete de comunicación la mejor manera de difundir el mensaje. Es preciso mantener un contacto periódico, actualizando la base de datos de los periodistas y secciones que gestionan, acondicionar la información que enviamos de tal manera que sea lo más atractiva posible, con un buen titular y un contenido interesante, por ejemplo.

Por último, añadir que la prensa escrita es uno de los medios menos caduco en el sentido de que las noticias permanecen el tiempo que se conserva el soporte de papel, y este puede ser releído en posteriores ocasiones.

Además, el público se interesa por el medio y suele asimilar con mayor consistencia la información, por lo que si escogemos correctamente el medio al que enviamos la información tendremos muchas posibilidades de que el mensaje llegue con gran eficacia al público que deseamos.

La radio en comparación con la prensa o la televisión, es barata y técnicamente sencilla. No hace falta disponer de grandes infraestructuras para emitir, ni trasladar cámaras, ni equipos de iluminación, ni poner en marcha impresionantes rotativas. La información que transmite es inmediata y su lenguaje es más rico que el de la prensa escrita, y también goza de mayor credibilidad y prestigio. Además, posibilita que el receptor imagine lo que se le está transmitiendo: crea sus propias imágenes mentales.

En relación con otros medios de comunicación, la radio genera una situación comunicativa muy particular, en la que emisor y receptor se ven sin ser vistos, en la que se perciben espacios sin ser percibidos, en la que, sobre la nada, se dibujan mares, ríos, montañas, animales, rostros, sonrisas, tristezas,... La radio, como muchas veces se ha dicho, es un medio ciego, pero

también es, al mismo tiempo, un mundo a todo color<sup>31</sup>.

A la hora de enviar notas de prensa a una emisora de radio hay que tener muy en cuenta el factor tiempo. Este medio de comunicación se caracteriza por la inmediatez en la emisión de la información por lo que es necesario enviarla en el momento adecuado, con suficiente antelación para que los locutores puedan convertir texto en voz. Además, es muy importante crear un mensaje impactante y notorio ya que no es posible, normalmente, volver a escuchar el mensaje una vez se ha emitido (gracias a las nuevas tecnologías, en la actualidad es posible acceder a programas de radio grabados, *Podcasts*, a través de Internet).

La televisión es un medio audiovisual (combina sonido e imagen). Como ocurre en la radio, ese mensaje puede crearse en el momento en que se emite (emisión en directo) o puede haberse creado previamente (emisión en diferido). Este aspecto es significativo ya que cabe la posibilidad de planificar la acción que queremos comunicar de tal manera que se emita en directo porque suele asegurar mayor visibilidad, e incluso la posterior difusión de ésta en distintas franjas horarias.

En la actualidad la televisión es el medio de comunicación de masas por excelencia, el que concentra mayor seguimiento y por tanto mayores audiencias, alcance geográfico y notoriedad. No obstante su impacto es más efímero que el de los dos medios descritos anteriormente, la prensa y la radio. Entre sus ventajas destaca la rapidez de penetración, la flexibilidad geográfica y temporal y la calidad del mensaje. En cambio, sus puntos flacos residen en la falta de especialización, la saturación publicitaria, el coste elevado y la dudosa eficacia.

En general, la televisión al igual que la radio tiene el fin de informar, entretener y orientar opiniones o actitudes. Podemos añadir que este medio ofrece pocas posibilidades de participación por parte de los espectadores a diferencia de la radio. El grado tan bajo de interactividad provoca que en multitud de ocasiones la programación de los diferentes canales sea absurda e impropia.

Para un departamento de comunicación o un gabinete externo es esencial advertir que este es un medio totalmente visual por lo que es imprescindible adecuar la información que se quiere publicar a las características de la televisión. Concreción, imagen, impacto, brevedad y claridad son básicamente los aspectos que debe contener la comunicación que se envíe a las redacciones de los medios audiovisuales.

---

<sup>31</sup> Ministerio de educación (En Línea) 27 de marzo de 2012  
<http://recursos.cnice.mec.es/media/radio/bloque2/pag1.html>

Internet ha generado tal impacto que la lógica de los medios de comunicación hasta ahora conocidos ha cambiado. El interés del usuario como contexto comunicativo, la ruptura del espacio/tiempo, la interactividad y el feedback que proporciona este soporte son asombrosos. Se identifican multitud de herramientas disponibles y la capacidad que tiene el medio online para la difusión, el acceso y la construcción de contenidos.

La información se puede encontrar en diferentes formatos y lugares. En general los más utilizados son las ediciones digitales de los medios tradicionales, los Blogs, las Webs de empresas u organizaciones o, cada vez más común, las redes sociales (Facebook, Twitter, Google+, etc.). Se podría escribir un TFC sobre este medio de comunicación ya que las posibilidades que presenta son prácticamente infinitas, cada día aparecen nuevas formas de información, nuevas herramientas de monitorización, diferentes acciones por parte de organizaciones y usuarios, etc.

Sin embargo sí que podemos citar las principales acciones a tener en cuenta por parte del gabinete de comunicación: lo esencial, mantenerse actualizado, pero también informarse acerca de asuntos especializados o en relación con la actividad de la empresa, crear e incorporar contenidos y documentos web, conocer la cobertura de lo que se publica como también el impacto e, incluso, crear contenidos de forma cooperativa. Hay que tener muy en cuenta las fórmulas más comunes de asegurar resultados: el acceso y la visibilidad de la información, la integración e innovación, la adecuación y la eficacia, sin olvidar la composición del hipertexto web (formato de creación de contenidos web).

#### *2.4 Comunicación interna*

Circunstancias como la dispersión de centros, el gran número de empleados, la necesidad de una mayor implicación por parte de la dirección, lentitud de los flujos de comunicación y la ausencia de planificación estratégica son, entre otros, los principales problemas de la comunicación interna<sup>32</sup>.

Cuando hablamos de comunicación interna en una empresa lo más común es pensar en las clásicas revistas que se publican únicamente para los trabajadores, los mails informativos que recibes del departamento de recursos humanos, los tabloneros de anuncios o la Intranet. En todo caso lo que define este tipo de comunicación es la necesidad de mejorar y fomentar la participación de los públicos internos y el

---

<sup>32</sup> Almansa, A.; Del gabinete de prensa al gabinete de comunicación. Zamora: Comunicación Social. 2011. Pág. 96.

perfeccionamiento de los soportes que se vienen utilizando, que con la aparición de nuevas tecnologías cada día son más variados y complejos.

Una buena gestión de esta comunicación facilitará la cohesión interna, al tiempo que se potencian las relaciones interdepartamentales e incluso individuales (en el sentido de que se incrementa el conocimiento de lo que hace cada departamento y se fomentan las relaciones humanas)<sup>33</sup>, según afirma Almansa.

Está claro que sin comunicación interna no puede existir organización en una empresa o institución, se ralentizan los procesos de gestión y de producción, se debilita la rentabilidad y la competitividad, etc. En definitiva, el desarrollo de acciones de comunicación interna aporta únicamente ventajas, siempre es positivo contar con un personal informado de la realidad de la empresa, se reduce la conflictividad laboral al tiempo que se incrementa la participación, el sentimiento de pertenencia y la identificación con la empresa.

#### *2.4.1 Departamento de documentación, análisis e investigación*

En la actualidad, la función de este departamento es esencial dentro de la comunicación interna. Su principal objetivo reside en establecer una radiografía sobre la imagen interna y externa que tiene la organización para la que se trabaja, obteniendo así una información muy valiosa para aclarar si se están cumpliendo o no los objetivos señalados en un principio. Se trata pues de crear un completo servicio de documentación al que poder recurrir cuando se quieran elaborar informes, preparar reuniones o, simplemente, conocer la situación real de la empresa.

Otra de las principales tareas que debe realizar este departamento es el seguimiento de medios mediante la recolección de noticias o la elaboración de resúmenes de prensa diarios.

Una vez procesado y clasificado el material, se editarán resúmenes escritos en los que se dará esquemáticamente cuenta de los contenidos analizados en los informativos, tertulias, etc. Aparecerán, por ejemplo, cuáles han sido las principales noticias que se han destacado en cada informativo, el tiempo dedicado a ellas y el tratamiento recibido en las mismas<sup>34</sup>.

Para desarrollar con un mínimo de efectividad esta función debe contarse con una

---

<sup>33</sup> Ibid. Pág. 97.

<sup>34</sup> Ramírez, T.; Gabinetes de comunicación. Barcelona: Bosch Comunicación. 1995. Pág. 83.

infraestructura y un personal considerable por lo que hoy en día existen empresas que se dedican exclusivamente a ello. Esta labor constituye una parte vital en el estudio y la elaboración de este TFC y por eso profundizaremos en ella más adelante, concretamente en el tercer capítulo.

## 2.5. Comunicación externa

Las actividades de comunicación externa que se llevan a cabo con mayor asiduidad son las relacionadas con los medios de comunicación (relaciones informativas con los medios, campañas de prensa y relaciones públicas con los periodistas), seguidas de cerca por las relaciones institucionales, publicidad, publicaciones, organización de eventos y asistencia a ferias<sup>35</sup>.

Una de las primeras cosas que debe llevar a cabo un departamento o gabinete de comunicación respecto a sus públicos externos es la de segmentarlos y la consecuente realización de mensajes específicos para cada uno de ellos.

Las tres áreas en las que se puede segmentar la comunicación externa son las relaciones informativas, la publicidad-marketing y las relaciones con la sociedad, según el periodista Txema Ramírez, citado por Ana Almansa<sup>36</sup>.

Respecto a las relaciones informativas, como las organizaciones son fuentes de información, los directores de comunicación tienen que dedicar mucho tiempo a recopilar, elaborar, coordinar y difundir esa información. Además debe saber seleccionar la información que va a ofrecer y elegir el canal idóneo de comunicación con cada público. Es muy importante también mantener siempre la credibilidad del gabinete o de la empresa para la que se trabaja, para ello debe suministrar permanentemente información interesante a los medios, atender las demandas de los periodistas y conocer las rutinas productivas de los medios.

En cuanto a las relaciones con la sociedad, o con la comunidad, se debe establecer lazos directos con los públicos externos, ya sean instituciones públicas, clientes, proveedores, o entidades bancarias. Se puede llevar a cabo a través de acciones como organizar jornadas de puertas abiertas, reuniones sectoriales, congresos, exposiciones, todas con la misma finalidad: "hacer copartícipes a los distintos sectores de las líneas

---

<sup>35</sup> Villafañe, J.; El estado de la publicidad y el corporate en España. Madrid: Ed. Pirámide. 2000. Pág. 219.

<sup>36</sup> Almansa, A.; Del gabinete de prensa al gabinete de comunicación. Zamora: Comunicación Social. 2011. Pág. 120.

de actuación de la organización, así como informarles directamente del trabajo que se viene realizando y de los planes de futuro” como afirma Txema Ramírez<sup>37</sup>.

En este sentido, los gabinetes de comunicación deben interesarse sobre todo por mantener debidamente informados y atendidos a los líderes de opinión, porque ellos podrán transmitir al resto de públicos las ideas básicas.

Si nos referimos a la tercera área de actuación dentro de la comunicación externa, la publicidad y el marketing “es toda forma pagada y no personal de presentación y de promoción de ideas, de bienes y servicios por cuenta de un anunciante identificado”, según recoge el Diccionario de ciencias y técnicas de la comunicación y más concretamente la definición de la *American Marketing Association*<sup>38</sup>.

Existen opiniones muy diversas sobre si el marketing debe estar al servicio de las relaciones públicas o si son las relaciones públicas quienes deben estar al servicio del marketing, aunque claramente lo idóneo sería que se complementasen. Lo que seguro no es recomendable es mezclar las funciones informativas con las publicitarias, es decir, nunca se debe recurrir a la publicidad para contentar a los medios e intentar presionarles para que publiquen la información que se les envía habitualmente.

Lo que no significa que se pueda coordinar campañas informativas y publicitarias para conseguir mayor eficacia utilizando todas la herramientas que están a nuestro alcance, eso sí, de manera complementaria y no mezclada.

## 2.6. Herramientas de comunicación

Cualquier profesional que trabaja en un gabinete de medios ha de conocer qué herramientas tiene a su alcance y saber utilizarlas adecuadamente en las relaciones con los medios de comunicación<sup>39</sup>.

En primer lugar, la táctica o formato más utilizado es el comunicado o nota de prensa. Se trata de un documento sencillo y breve que tiene el objetivo primordial de transmitir información a los diferentes medios de comunicación. El contenido suele informar de un tema actual y concreto y se debe utilizar una estructura clara y sencilla utilizando el

---

<sup>37</sup> Ramírez, T.; Gabinetes de comunicación. Barcelona: Bosch Comunicación. 1995. Pág. 118-121.

<sup>38</sup> Almansa, A.; Del gabinete de prensa al gabinete de comunicación. Zamora: Comunicación Social. 2011. Pág. 131.

<sup>39</sup> Palau, G.; Gabinetes de comunicació. Periodistes a l'altra banda. Barcelona: Pòrtic Eines de periodista. 2003. Pág. 48.

formato periodístico de la *pirámide invertida*, es decir, un titular, un lead o primer párrafo que resuma los conceptos más importantes de todo el contenido y, a continuación, el resto de detalles en orden decreciente de importancia.

Este tipo de documento debe estar identificado con los datos del remitente (nombre del periodista, empresa para la que trabaja, e-mail, teléfono de contacto, etc.). En caso de que exista una información relevante relacionada con la nota de prensa es preciso adjuntar un dossier de prensa con toda aquella documentación que pueda aclarar o profundizar en el tema del que estamos informando (fotografías, estudios o encuestas realizados con anterioridad, informes económicos, etc.).

En segundo lugar, la convocatoria y la rueda de prensa son herramientas muy utilizadas cuando la información que se quiere transmitir es lo suficientemente relevante como para que se haga *in situ*. La convocatoria por tanto debe estar muy bien preparada y la rueda de prensa totalmente justificada.

En la convocatoria se debe especificar el día y la hora, el tema del acto, la empresa que lo convoca, el lugar y cómo llegar, las personalidades que participarán en la rueda de prensa. En cuanto al acto es imprescindible controlar la duración, tener un listado de los participantes, preparar a conciencia los temas a tratar para no extenderse demasiado y evitar de manera elegante posibles preguntas conflictivas. Además los organizadores de la rueda de prensa deben tener en cuenta las especificidades de cada medio, como por ejemplo las necesidades de las cadenas de televisión y sus soportes de grabación de video o también las emisoras de radio.

En caso de que no asistan algunos medios, el propio gabinete tiene que llevar a cabo la edición de piezas audiovisuales y de formato radiofónico para enviarlas posteriormente a dichos medios.

En tercer lugar, la entrevista, que suele ser el formato más deseado por las fuentes y que aporta mayor valor y repercusión a la información. Pero esta herramienta tiene la problemática de que es difícil de conseguir y encima es complicada de preparar. El entrevistado debe mostrar una actitud abierta y transparente lo que puede llevar a preguntas críticas y complejas de eludir. También es imprescindible dominar el tema que se quiere tratar para estar preparado en caso de que el entrevistador trate de buscar los puntos débiles de, por ejemplo, la organización.

La publicación de las entrevistas tienen difícil cabida en los medios de comunicación diarios, a no ser que sea un tema de rabiosa actualidad. Es por esta razón que el

gabinete debe tener en cuenta otros soportes como las revistas dominicales, algunas publicaciones mensuales, o programas de radio y televisión especializados.

En cuarto lugar, aunque muy en desuso hoy en día, encontramos las reuniones con los medios, también llamados almuerzos o comidas de prensa. Esta herramienta, aunque muy útil para fomentar y mejorar las relaciones con los periodistas, se utiliza cada vez menos por la falta de tiempo por parte de los profesionales de los medios, por temas económicos y por las alternativas que han surgido con la aparición de algunas tecnologías.

La relación de confianza y credibilidad que se crea entre los periodistas y la organización tienen cabida también a través de, por ejemplo, una videoconferencia. Ya no es necesario perder una mañana en reunir a los periodistas que nos interesa por la temática sobre la que escriben sino que tenemos la posibilidad de contactar con ellos a menudo sin tener que movernos de nuestro puesto de trabajo, y las posibilidades que nos ofrece el medio audiovisual son igual de positivas y efectivas que las reuniones personales, y encima con coste cero. Ante todo se trata de crear vínculos entre la empresa y los redactores y facilitar así el flujo de información entre ambas partes. Así, si el medio recibe una información negativa sobre nuestra organización habrá muchas posibilidades de conocerla antes de su publicación e, incluso, la posibilidad de poder justificar si es cierta o no, y conseguir que no se publique en caso de ser falsa.

Y es en este punto cuando llegamos a cuatro tipos de herramientas que difieren de las anteriores por su forma de difusión *no formal*: el rumor, la filtración, la exclusiva y el *off de record*.

El rumor se basa en una información que circula sin confirmación y que suele ser tendenciosa. No suelen acompañarse de pruebas o testigos y por ello raramente llegan a ser noticia (aunque hoy en día las redes sociales han generado un cambio al respecto y los rumores suelen alcanzar cierta repercusión). Es vital que la empresa afectada utilice todas las herramientas necesarias para, de manera abierta y honesta, desmentir el contenido del rumor, sino se puede ver afectado el prestigio y la credibilidad de la entidad o persona puesta en cuestión.

La filtración suele tener mayor credibilidad porque los periodistas que la reciben conocen a la persona que la transmite. Según Miguel Ángel Vázquez Burgos, la filtración es “aquella estrategia mediante la cual un informador consigue acceso a una información, generalmente de forma no oficial, por un canal no masivo. Cabe la posibilidad de que el periodista reciba la información bien en solitario o bien formando



un pequeño grupo de receptores”<sup>40</sup>.

En cambio la exclusiva se diferencia de las dos anteriores en primer lugar en que la recibe siempre un solo periodista, y en segundo lugar, que suele referirse a informaciones con un alto grado de relevancia. Este sistema presenta varios aspectos negativos como es el deterioro de las relaciones con los demás medios que no reciben dicha exclusiva, y que es necesario que el tema, la organización o persona genere interés suficiente para poder llegar a utilizar este tipo de comunicación extraoficial.

Por último, Txema Ramírez define el *off de record* como “la información oficiosa o confidencial dada por una fuente informativa a uno o varios periodistas en principio para su exclusivo conocimiento. El periodista no puede hacerse eco de esta información de forma directa, aunque está tolerado en cierta manera una utilización indirecta de tales testimonios siempre y cuando se preserve la identidad del informador”<sup>41</sup>.

Lo más relevante de todas estas herramientas es que posteriormente a su uso el gabinete de comunicación correspondiente debe llevar a cabo un riguroso seguimiento y control de lo que se ha publicado, cómo se ha publicado y valorar en qué medida el resultado es positivo o no para la organización, es decir, si se han cumplido los objetivos de comunicación previamente establecidos. Precisamente en el tercer capítulo de este TFC profundizaremos en el análisis y valoración de las acciones de comunicación.

## 2.7 Resumen del capítulo

En este capítulo hemos detallado las partes que forman el proceso comunicativo, desde el que crea y difunde la información hasta el que la publica o la recibe.

En primer lugar, ha sido necesario definir qué son y qué hacen los gabinetes de comunicación para conseguir que la información se publique en los medios de comunicación o tenga éxito entre sus diferentes públicos. En el primer apartado ha quedado patente que cualquier organización, entidad o empresa necesita de un departamento, ya sea externo o interno, que domine en todos los sentidos (crear, analizar, distribuir, dinamizar...) la información que dicha empresa genera por sí sola.

---

<sup>40</sup> Vázquez, M.; El profesional de las relaciones externas. Los gabinetes de comunicación desde la perspectiva periodística. Barcelona: Bosch Comunicación. 2004. Pág. 105.

<sup>41</sup> Ramírez, T.; Gabinetes de comunicación. Funciones, disfunciones e incidencia. Barcelona: Bosch Comunicación. 1995. Pág. 112.

A continuación, se ha analizado la composición y funcionalidad de estos departamentos de comunicación o gabinetes de prensa. Cuáles son sus objetivos, la misión de cada componente del departamento, las acciones que pueden llevar a cabo, los públicos a los que se tienen que dirigir e, incluso, cuáles deben ser sus rutinas de trabajo.

Lo siguiente ha sido analizar el sistema informativo que gestiona cada medio ya que según sus características son muy diferentes. Es necesario tener en cuenta los procedimientos de cada medio de comunicación, el equipo técnico que utilizan, los formatos con los que trabajan, los días y horarios idóneos para el envío de información, etc. Hay que saber gestionar y actualizar una base de datos que incluya las cabeceras, secciones y periodistas más afines a las actividades de la empresa o que más nos interesan (no es recomendable enviar información a la sección de cultura si nuestra empresa se dedica, principalmente, al sector industrial por ejemplo).

Hemos profundizado también en las dos ramas de la comunicación que debe manejar un gabinete de comunicación según la tipología de sus públicos: interna y externa. En este apartado queda patente la importancia de saber segmentar y dirigirse a cada target con las herramientas adecuadas. Es muy importante también saber identificar a los líderes de opinión que serán los que ayuden a difundir nuestra información al resto del público que, por ejemplo, no hayan podido asistir al evento o les haya pasado desapercibida alguna de las acciones que hemos llevado a cabo.

Por último, hemos analizado las principales herramientas de comunicación que debe utilizar un gabinete de comunicación para ponerse en contacto con los medios. Entre las más importantes están las notas de prensa, las convocatorias a las ruedas de prensa, las propias ruedas de prensa, las entrevistas y también, aunque en desuso en la actualidad, las reuniones con los medios.

Las exclusivas, las filtraciones, rumores y declaraciones *off de record* son también formas de comunicación que, aunque diferentes en su forma de difusión, nos permiten conseguir una relación informativa eficaz con los medios de comunicación, aunque haya que utilizarlos con cautela.

## CAPÍTULO III. MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DE LA REPERCUSIÓN

La evaluación de las relaciones públicas y la publicity determina el valor o la importancia de un programa de relaciones públicas o de publicity, normalmente mediante la valoración o comparación con un conjunto de metas y objetivos<sup>42</sup>.

En este capítulo comienza la parte más importante del presente TFC. Hasta ahora hemos enumerado y definido las actividades y funciones de las relaciones públicas, y más específicamente las de los gabinetes de comunicación, pero en este apartado profundizaremos en las técnicas de medición y evaluación de las campañas y acciones de comunicación, que ha sido desde un principio el tema principal de este estudio.

Todos aquellos profesionales del ámbito de la comunicación y las relaciones con los públicos han observado la evolución que ha sufrido esta disciplina en las últimas décadas al albergar cada día más conceptos, más investigación y más profesionalización. Hay que añadir que todavía no se ha asumido la importancia y los resultados de cualquier acción comunicativa y por ello podemos encontrar aun ahora planes de comunicación ineficaces o no efectivos.

Gracias a las herramientas de evaluación y medición de la repercusión de las acciones de comunicación que existen hoy en día, cualquier organización puede conocer los efectos de las relaciones con sus públicos: qué piensan de la organización, si se ha modificado su comportamiento a partir de su relación, si ha mejorado su percepción sobre la empresa, si a partir de esa relación actuará como un público activo o pasivo, si va a hablar, sobre qué y cómo, de dicha empresa con otras personas, y así un largo etcétera.

### *3.1. Historia y fases de desarrollo*

A continuación enumeramos cronológicamente los antecedentes más significativos de la historia de la medición y evaluación en relaciones públicas que cita Lindenmann<sup>43</sup> y

---

<sup>42</sup> Lindenmann, W.; Guidelines for measuring the effectiveness of PR programs and activities. Institute for Public Relations Research, University of Florida. 2003. Pág. 2.

<sup>43</sup> Lindenmann, W.; Putting PR Measurement and Evaluation Into Historical Perspective. Institute for Public Relations Research, University of Florida. 2003. Págs. 3-7.

los acontecimientos más importantes:

Ya en las décadas de 1940 y 1950 se publica el primer artículo de interés respecto a la medición del impacto de las relaciones públicas titulado: *Some Reasons Why Information Campaigns Fail* de Herbert Hyman y Paul Sheatsley. En esta época se realizaron numerosos estudios, experimentos y trabajos académicos sobre la medición en comunicación, todos ellos llevados a cabo por académicos especializados en *Mass Communications Techniques and Theory* (técnicas y teorías de la comunicación de masas).

En 1952 Scott M. Cutlip y Allen H. Center publican la primera edición del clásico *Effective Public Relations*. Los profesionales de las relaciones públicas empiezan a descubrir la importancia de medir y evaluar la eficacia de sus acciones. Desde el punto de vista comercial, hay que mencionar la publicación en 1968 de un documento de 30 páginas, *Measuring and Evaluating Public Relations Activities*, por la *American Management Association*. Se incluían siete artículos sobre la manera de medir los resultados en relaciones públicas.

En octubre de 1977 tiene lugar la primera conferencia sobre la medición de la efectividad de las relaciones públicas, impulsada por la empresa *AT&T* del sector de la telefonía, dónde participaron cerca de 125 académicos, investigadores, directores y profesionales de las más grandes empresas, asociaciones de profesionales del sector, agencias de relaciones públicas y publicidad americanas. En esa reunión se informó de cómo *AT&T* había desarrollado un programa informático de medición y evaluación de la cobertura de los medios de comunicación.

En esa misma conferencia se presentaron doce documentos relativos a la medición y evaluación que fueron publicados en un número especial de la *Public Relations Review*, titulado *Measuring the Effectiveness of Public Relations*. Paralelamente Lindenmann diseñaba y realizaba un proyecto de evaluación para medir la eficacia de un programa de relaciones públicas para el *American Iron and Steel Institute*. No fue hasta 1979 cuando Lindenmann desarrolla un sistema de medición de medios en *Hill and Knowlton*, además de llevar a cabo el seguimiento de la publicidad de varios proyectos de investigación para la *American Trucking Associations* y para el *Edison Electric Institute*.

En noviembre de 1982, *The New York Times* publicó un importante artículo que tituló: *Measuring the Impact of Publicity* y en el que se describe las técnicas para que las agencias de relaciones públicas puedan medir la eficacia y el valor que aportan sus acciones de publicity a través de su nuevo *Ketchum Publicity Tracking Model* (de la

empresa *Ketchum Public Relations*).

En 1983 se publican dos documentos relevantes. El primero, *Content Analysis* de Lindenmann, cuyo contenido describe cómo utilizar las técnicas de análisis de contenido para evaluar las acciones de RR.PP. se publica en el *Public Relations Journal*. El segundo, *Evaluation Research in Public Relations* ve la luz a través de la revista *Public Relations Quarterly*, donde se incluyen siete artículos que resumen cómo en la comunidad académica y en el sector profesional se diseña y lleva a cabo la medición y evaluación de los proyectos de relaciones públicas.

Un año más tarde se crea *CARMA International*, compañía que comenzó especializándose en la medición informatizada de la eficacia en acciones de publicity y que hoy es uno de los principales grupos empresariales dedicados a la evaluación y medición de la comunicación. En este mismo año, *Public Relations Review* dedicó un número entero al tema *Measuring Public Relations Impact*, nueve artículos donde se explicaba cómo las encuestas de opinión pública, los grupos de enfoque y las mediciones de audiencia podían utilizarse para medir la eficacia en RR.PP..

En noviembre de 1987, *Marketing News* publica un artículo de Katharine Delahaye Paine titulado *There Is A Method For Measuring PR*. En él se describe un sistema de medición desarrollado por *Lotus Development Corporation* que ella comenzaría a utilizar como parte de los servicios que ofrecía en su reciente empresa, *Delahaye Group*.

El *Institute for Public Relations Research and Education* (ahora *Institute for Public Relations*) publicó en 1993 un estudio pionero llevado a cabo por Walter G. Barlow titulado *Establishing Public Relations Objectives and Assessing Public Relations Results*. El estudio describe varias herramientas y técnicas que se estaban utilizando en el sector para planificar y medir la eficacia de las acciones de relaciones públicas.

En agosto de 1995, *Public Relations Tactics* publicó *Monitoring Publicity On The Internet*, escrito por Katharine D. Paine, en el que explica cómo se podría medir la eficacia en los anuncios y promociones que aparecen en el medio online. Y es un año más tarde cuando se llevan a cabo tres congresos muy importantes por la cantidad y relevancia de sus asistentes:

- En marzo la *German Association of Public Relations* organiza en Frankfurt un taller en el que la temática se centró en cómo medir y evaluar la efectividad de las RR.PP..

- En octubre se realizó una *Summit Meeting* en Nueva York organizada por el *Institute for Public Relations*, la publicación *Inside PR* y el *Ketchum Public Relations*. El evento se centró en intentar determinar eficazmente las fronteras de lo que constituye la medición y la evaluación en el sector.
- Y en noviembre, otra *Summit Meeting* que fue denominada como *Conferencia Internacional*, se celebró también en Frankfurt. Fue organizada por el *International Committee of Public Relations Consultancies Associations (ICO)* y como resultado de esa reunión se crearon una serie de grupos de trabajo para examinar los objetivos y técnicas en detalle de la medición en relaciones públicas.

Además, en 1996 surge en Londres con solo siete miembros la *International Association for Measurement and Evaluation of Communication (AEMEC)*, que hoy en día es un organismo cuyo objetivo es definir y desarrollar la industria a escala internacional con mejores estándares profesionales.

El *Institute for Public Relations* publica en junio de 1997 *Guidelines and Standards for Measuring and Evaluating PR Effectiveness*, el cual está dirigido por Lindenmann. Este trabajo significó la primera guía de la industria con criterios básicos para la medición de las acciones de relaciones públicas. En 2003 fue revisado y actualizado y se encuentra disponible en la web del Instituto ([www.instituteforpr.org](http://www.instituteforpr.org)).

En septiembre del mismo año la *ICO* publica *How To Get Real Value From Public Relations: A Client To Designing Measurable Communications Objectives*, y en cooperación con la *AMEC* comenzó la distribución de un segundo documento titulado *The Power of the Media and How to Measure: A Client Guide to Media Evaluation*.

El año 1999 estuvo plagado de acontecimientos relevantes para el sector. En enero el *Institute for Public Relations* anunció la formación de una Comisión permanente: la *Public Relations Measurement and Evaluation*. En febrero la misma Comisión celebró su primera reunión que estuvo formada por representantes de los cuatro segmentos de la industria; empresas, proveedores, agencias de relaciones públicas y el mundo académico. En mayo, un conjunto de organizaciones británicas (*PRWeek*, el *Public Relations Consultants Association* y el *Institute of Public Relations*) publicaron el libro *The Public Relations Research and Evaluation Toolkit: How To Measure The Effectiveness of PR*.

A principios del año 2000, el *IPR Commission on Public Relations Measurement and*

*Evaluation* publica en Internet una amplia base de documentos, antecedentes y herramientas para que estén a disposición de cualquier usuario. Y en 2004, Tina Carroll lleva a cabo un compendio de 120 artículos sobre medición y evaluación que titula *Bibliography of Public Relations Measurement*.

En 2007 se publicó una reedición del *Dictionary of Public Relations Measurement and Research* (la primera se editó en 2002) dirigida por el Dr. D. Stacks de la Universidad de Miami.

Un antecedente muy importante en materia normativa lo constituye el *Standardisation of PR Evaluation Metrics* de Julio de 2009. Sus normas establecían definiciones claras sobre terminología y métodos apropiados para la medición del valor que aportan las relaciones públicas. Formaba parte de una iniciativa mucho más amplia del COI llamada *Holistic Evaluation*, que medirá la eficacia de las comunicaciones en todos los canales.

La primera *European Summit on Measurement* se celebró en Berlín en junio de 2009, dirigida a profesionales de la comunicación, las relaciones públicas, la investigación de mercado y las agencias de evaluación. Fue organizada por *The German Public Relations Association (DPRG)*, la *AMEC* y el *US Institute for Public Relations*.

A principios de 2010, la *AMEC* publicó los resultados de su encuesta *Global Survey of Communications Measurement* realizada en 2009 que proporciona información valiosa sobre el desarrollo de la evaluación de las relaciones públicas y la gestión de la comunicación.

Finalmente, en julio de 2010, la *AMEC* llevó adelante la *2nd European Summit on Measurement in Barcelona*. Este congreso dio lugar a la *Barcelona Declaration of Measurement Principles* (declaración de principios sobre la medición en comunicación).

### 3.2. *Proceso de medición y evaluación*

En primer lugar, es muy importante entender que la evaluación de resultados o impactos debe iniciarse en la etapa de planificación, no se debe esperar a que el programa de comunicación haya concluido completamente.

El proceso de evaluación comienza con una clara y precisa definición de los objetivos, que ante todo deben ser medibles, en función siempre de los criterios que se van a

utilizar para medir el éxito de la campaña de comunicación. Por tanto, es esencial que los objetivos de la campaña sean específicos y claramente definidos, creíbles, realistas y alcanzables, delimitados en el tiempo, presupuestables y, por supuesto, estén consensuados con la dirección de la empresa.

Como hemos comentado en este mismo apartado, la evaluación (que no la medición) se puede llevar a cabo desde la etapa de planificación de la campaña. Esto significa que podemos prever qué resultados queremos obtener y por tanto qué deberemos evaluar. Así mismo, existen una serie de conceptos que seguro deberemos analizar: *los inputs*, *los outputs*, *los outtakes* y *los outcomes*.

Primero plantearemos qué son *los inputs* por tener un papel importante en el planteamiento y en la planificación de la campaña. Según Lindenmann<sup>44</sup> *los inputs* se pueden definir de dos maneras distintas pero complementarias. En primer lugar es todo lo que está implicado por adelantado dentro de la organización en el diseño, la concepción, aprobación, producción y distribución de materiales de comunicación dirigidos a un público objetivo. En segundo lugar, también es toda la información, de una investigación o de los informes y datos previos a la concepción de la campaña, que se aplica en la etapa inicial de la planificación de las diferentes comunicaciones.

En pocas palabras, *los inputs* son todos aquellos conceptos o elementos que se incluyen en la comunicación de la empresa por tener una función o unos atributos relevantes para atraer, convencer o simplemente llamar la atención del público al que nos dirigimos.

En cambio *los outputs*, aunque se puede planificar su evaluación, necesitan que la campaña esté en marcha para poder medir los resultados. El Dr. Don Stacks los define como “lo que se genera como resultado de una campaña o programa de relaciones públicas cuando impacta en un target de audiencia o público con el objetivo de que actúen o se comporten de una manera concreta”<sup>45</sup>.

Los *outputs* se traducen, en términos comunicativos, en todas las noticias que se generan en los medios de comunicación, los eventos y acciones a los que asisten nuestros públicos objetivo y, en definitiva, cualquier acto de comunicación que genere repercusión a medio y corto plazo. No obstante, no dejan de ser resultados cuantitativos, como puede ser el número total de personas asistentes a un evento o el

---

<sup>44</sup> Lindenmann, W.; Guidelines for measuring the effectiveness of PR programs and activities. Institute for Public Relations Research, University of Florida. 2003. Pág. 24.

<sup>45</sup> Stacks, D.; The Dictionary for Public Relations Measurement and Research. Institute for Public Relations Research. 2006. Pág. 19.



número de noticias publicadas en los medios de comunicación. Por tanto es necesario medir otros aspectos para evaluar correctamente la efectividad de nuestra comunicación, y para ello podemos analizar *los outtakes*, *los outgrowths* y *los outcomes*. De nuevo, según el Dr. Don Stacks<sup>46</sup>:

*Outtakes* es una medida de la eficacia de un programa de comunicaciones o actividad en particular que se centra en conocer si unos públicos específicos han recibido los mensajes dirigidos a ellos ... han prestado atención a los mensajes ... han entendido o comprendido los mensajes ... y si pueden recordar los mensajes en cualquier forma o modalidad. También los define como la reacción inicial de la audiencia a la recepción de materiales de comunicación, en particular si el público ha entendido, atendido, retenido o respondido al mensaje o a la información.

*Outgrowths* son los efectos que se producen en referencia al posicionamiento de una organización en la mente de sus *stakeholders* o públicos, al culminar una campaña de comunicación. Para algunos, es el término utilizado para describir los outtakes resultantes de una actividad del programa de comunicaciones.

*Outcomes* es una medida, a largo plazo, de la eficacia de un programa de comunicaciones o actividad en particular, al centrarse en si los públicos objetivo han cambiado sus opiniones, actitudes y/o patrones de comportamiento como resultado de haber estado expuestos y ser conscientes de los mensajes dirigidos a ellos.

Hay que tener en cuenta que para poder obtener este tipo de resultados es necesario llevar a cabo una búsqueda de información más sofisticada, en cuanto a técnicas y herramientas, por lo que la investigación resulta más costosa y difícil. Aun así es esencial llevar a cabo dichas técnicas y extraer así resultados cualitativos de la campaña. Si solo estudiamos los *outputs* el análisis estará incompleto y solo obtendremos datos estadísticos como las apariciones en medios, personas impactadas, o el retorno económico.

En cambio, midiendo *los outtakes*, *los outgrowths* y *los outcomes* sabremos si los diferentes públicos a los que iba dirigida la campaña han entendido correctamente el mensaje, si le ha gustado o simplemente le ha llamado la atención, si ha retenido la información o incluso si la ha transmitido a otras personas, En definitiva medimos si la comunicación que hemos llevado a cabo ha comportado cambios en la actitud de los públicos en relación a la organización.

Es imprescindible conseguir vincular los resultados de la medición y la evaluación de la

---

<sup>46</sup> Stacks, D.; The Dictionary for Public Relations Measurement and Research. Institute for Public Relations Research. 2006. Pág. 19-20.

campaña con los resultados que desea la empresa, es decir, conseguir que *los outtakes* y *los outcomes* resultantes de la investigación estén ligados con los objetivos de la organización.

### *3.3. Herramientas de medición*

Se podría decir que este es uno de los apartados importantes del presente TFC ya que describe las herramientas, aunque más bien son técnicas, más habituales que se utilizan para medir y controlar los datos de los que hemos hablado en el punto anterior. Con la cantidad de información que se genera y se gestiona hoy en día estas herramientas son esenciales para poder verificar que hemos conseguido nuestros objetivos de comunicación, tanto cuantitativamente como cualitativamente.

#### *3.3.1 Press clipping*

Esta es la técnica más utilizada para medir la eficacia de una campaña ya que proporciona datos muy básicos pero no por ello menos importantes, aunque no es suficiente para medir el éxito de nuestra comunicación por aportar únicamente resultados cuantitativos.

Se trata de la recopilación de cualquier repercusión que nuestra campaña de comunicación haya podido generar en los medios de comunicación, en pocas palabras los impactos que han sido publicados. Estamos hablando de noticias y artículos que aparezcan en prensa, menciones en radio o apariciones en televisión.

Todas esas noticias se organizan de manera cronológica y se archivan para poder analizarlas una a una. Se puede crear un registro detallando la fecha de publicación, el medio que lo publica, si se distribuye a nivel regional o nacional, si es gratuito o de pago, si es diario o suplemento semanal, la sección, la página, la tirada/audiencia, el espacio que ocupa la noticia, si hay foto, el número de menciones (dependiendo de si evaluamos la organización, una acción o un producto concreto contabilizaremos unas cosas u otras), etc.

Cada profesional de las relaciones públicas, cada agencia u organización analiza o incluye más o menos datos según crea conveniente o sea necesario, lo que sí deben llevar a cabo todos respecto los resultados recabados es realizar las operaciones pertinentes y extraer las estadísticas correspondientes que será lo que al final se deberá analizar.

### 3.3.2 La equivalencia publicitaria: ROI en medios

Una forma de convertir el espacio editorial de los medios de comunicación en los gastos de publicidad, mediante la medición de la cantidad de cobertura editorial y el cálculo de lo que habría costado comprar ese espacio si hubiera sido de publicidad. La mayoría de investigadores de renombre sostienen que los cálculos de equivalencia publicitaria tienen una validez cuestionable, ya que en muchos casos la oportunidad de "comprar" la publicidad en el espacio que ha sido específicamente asignados a la cobertura editorial, simplemente no existe<sup>47</sup>.

Este es un sistema muy utilizado en el sector ya que obtenemos de su análisis valores económicos, y estos suelen ser, además de importantes, muy convincentes hacia el cliente. Se calcula mediante la medición del espacio que ocupa la noticia en prensa, los segundos que dura la noticia en televisión y radio, y se multiplica por las diferentes tarifas publicitarias de cada medio y concretamente de cada publicación.

Además, hay que llevar a cabo una serie de ponderaciones y asignar unos valores a algunas variables concretas, por ejemplo, según la tirada y la difusión del medio se le otorgará un valor, según la situación de la noticia dentro del soporte otro valor, según el espacio que ocupa y si incorpora foto otro, e incluso según el número de menciones y en qué parte de la noticia se encuentran se otorgará un valor distinto, y todos ellos se añadirán a la multiplicación final dónde inicialmente solo teníamos la tarifa del espacio editorial.

El cálculo de la equivalencia publicitaria presenta dos grandes inconvenientes. En primer lugar, en muchos casos el espacio editorial donde aparece la noticia o mención que nos interesa no tiene tarifa publicitaria ya que el medio no vende ese espacio. Por ejemplo, hay muchos diarios que no tienen tarifados algunos espacios como pueden ser la portada, la segunda página o la contraportada, por lo que si un artículo se publicase en dichos espacios editoriales, sería imposible calcular su valor publicitario.

El segundo problema reside en la falta de análisis cualitativo de este método. Como hemos comentado anteriormente es esencial valorar la repercusión de nuestra campaña tanto cuantitativamente como cualitativamente, y la equivalencia publicitaria no nos permite valorar ni cuantificar si una noticia es desfavorable o negativa para la organización, y cómo repercute económicamente en el resultado de la equivalencia publicitaria.

---

<sup>47</sup> Lindenmann, W.; Guidelines for measuring the effectiveness of PR programs and activities. Institute for Public Relations Research, University of Florida. 2003. Pág. 22.

### 3.3.3 Online clipping

Cada vez más, una medida clave de la imagen de una organización o de la reputación y de la forma en que la organización puede ser posicionada es la charla y el debate acerca de esa organización en Internet, concretamente en las redes sociales, chats, foros y grupos de discusión especializados en la actividad de dicha empresa, como pueden ser los blogs. Los mismos criterios utilizados en el análisis de los artículos impresos y audiovisuales se pueden aplicar en el análisis de publicaciones en Internet.

Como hemos explicado con anterioridad, cuando tenemos seleccionadas las noticias donde aparecen menciones de nuestra organización debemos clasificarlas según las variables que más nos interesen, como por ejemplo según el site, la temática de la web, número de usuarios, o por el público/usuarios que nos interese estudiar.

Actualmente en Internet podemos llevar a cabo una medición de prácticamente cualquier cosa que imaginemos, el medio online nos permite el cálculo de innumerables datos. Se puede realizar una revisión de los flujos de clicks, una evaluación de las visitas de la página principal, seguimiento y análisis del dominio de la organización, una evaluación de los bytes transferidos, una observación del tiempo de permanencia por página, de los tiempos de tránsito, saber qué navegadores utilizan e, incluso el número de personas que interactúan de alguna manera con nuestra empresa y nos devuelven algún tipo de feedback, en definitiva, todo el tráfico de menciones en Internet, ya sea en un medio de comunicación online y/o en blogs y/o en redes sociales y/o en nuestra propia web.

Las mejores técnicas para este tipo de investigación están reflejadas en varios documentos disponibles en Internet: *Measures of Success in Cyberspace*, un documento escrito por Katharine Delahaye Paine que está disponible en la *IPR Commission on PR Measurement and Evaluation*, [www.instituteforpr.com](http://www.instituteforpr.com). *Getting Started On Interactive Media Measurement* disponible en la *Advertising Research Foundation*, y *Hits Are Not Enough: How to Really Measure Web Site Success*, elaborado por *Interactive Marketing News* y disponible a través de *Phillips Business Information Inc.*

### 3.3.4 Análisis cualitativo del contenido

Este método es complementario al clipping de noticias de cualquier tipo de medio, es decir, una vez hemos seleccionado y medido las noticias y extraído los datos que nos interesan es vital analizar a conciencia el contenido de dichas noticias.

El objetivo de este método reside en evaluar de manera cualitativa lo publicado para concluir de forma cuantitativa, es decir, analizar las noticias a fondo para conseguir saber si el objetivo de comunicación se incluye en el artículo, si está escrita desde un punto favorable o en cambio el mensaje principal es negativo, si es una publicación meramente informativa o incluye opinión del periodista y está dirigida al cliente, directa o indirectamente.

Se tiene en cuenta, como ya hemos dicho con anterioridad, las variables geográficas, de tirada y difusión, la periodicidad de publicación, el género periodístico, la sección, etc. aunque este tipo de análisis se centra en las variables que surgen del contenido de la noticia: número de menciones de la marca, organización, producto o servicio, a quién se menciona y dentro de qué contexto, si se cita a la competencia, en qué parte de la noticia están las menciones (en el título, en el subtítulo, en el cuerpo de la noticia o simplemente en un ladillo o pie de foto).

En el fondo se trata de analizar qué temas y mensajes de nuestra campaña se han mencionado, qué importancia y tono se le ha atribuido y cuánto ocupa lo que se ha publicado. En muchos casos este método se convierte en una evaluación subjetiva ya que no existen normas o parámetros universales para determinar el tono o la prominencia del mensaje. Normalmente se lleva a cabo una clasificación del contenido en tres niveles: positivo, neutral o negativo.

En definitiva, para que el análisis sea eficaz y cobre sentido es importante que se haga en relación directa con los objetivos y metas de comunicación de la organización. Debemos saber qué es lo que estamos analizando para poder evaluar después los resultados de la medición, es decir, está muy bien conseguir muchos impactos o publicaciones en medios de grandes audiencias pero si nuestro target no está reflejado en la audiencia de dichos medios, no habremos conseguido que la campaña tenga éxito, simplemente obtendremos repercusión y tal vez notoriedad.

### *3.3.5 Estudio de la competencia*

También se utiliza el análisis de la cobertura de los medios de comunicación para estudiar a la competencia y poder realizar una comparación con nuestra comunicación y la repercusión que esta genera.

Se trata de evaluar comparativamente. Hay que llevar un seguimiento de las apariciones de la competencia, ya sean marcas, productos o servicios, y del contenido de las mismas. Se puede comparar el número total de informaciones publicadas,

consiguiendo así saber qué marca es la más notoria u obtiene mayor repercusión en los medios, al mismo tiempo que podemos deducir si se debe precisamente a la campaña de comunicación o a otros motivos.

Este método se utiliza para evaluar el rendimiento de la cobertura en medios, de nuestra organización cliente en comparación con la competencia, y permite saber dos temas importantes: el primero, si la publicity que generamos es eficaz o no en relación a la competencia, y segundo, podemos estudiar la campaña de comunicación que está llevando a cabo la propia competencia, de lo cuál se puede extraer mucha información útil.

### *3.3.6 Evaluación de eventos*

Con frecuencia, la intención de un programa de relaciones públicas o del plan de comunicación es simplemente conseguir la exposición de la organización, sus productos o servicios, en los medios llevando a cabo ferias, celebrando eventos especiales y reuniones, convocando ruedas de prensa para comunicar un nuevo producto, etc.

Para los espectáculos y eventos, obviamente, un método posible es una evaluación de la asistencia total, no sólo un recuento de los que se presentaron, sino también una evaluación de los tipos de personas presentes, el número de entrevistas que se generaron y se llevó a cabo en relación con el evento, y el número de materiales promocionales que se distribuyeron.

Además, si el evento en cuestión es utilizado como un reclamo para que se presenten periodistas, de aquellos medios que nos interesa que publiquen la información que les enviamos, se puede medir la efectividad de las visitas mediante la realización de un análisis de contenido de los artículos resultantes.

### *3.3.7 Otros métodos de medición*

Aunque el listado es muy extenso y prácticamente a diario salen a la luz nuevos métodos y sistemas de evaluación para las diferentes acciones de comunicación, a continuación enumeramos algunas herramientas muy específicas que permiten estudiar aspectos muy concretos de las campañas de comunicación, de los públicos a los que nos queremos dirigir, o simplemente profundizar aun más en la evaluación de la repercusión que hemos generado en los medios de comunicación. Estas son:

#### 1. Encuestas de opinión pública

2. Estudios de sensibilización, concienciación y comprensión (*focus groups*)
3. Estudios de retención y recuerdo (suelen ser encuestas telefónicas)
4. Medición de actitudes y preferencias (sesiones de grupos de discusión)
5. Estudios y mediciones del comportamiento de los públicos

#### *3.4. Impedimentos y dificultades en la medición*

Existen algunos obstáculos o complicaciones en torno a la medición de las acciones de relaciones públicas y las campañas de comunicación. Aunque en los últimos diez años el sector ha mejorado mucho, consiguiendo una constante profesionalización de esta actividad dentro de los programas de comunicación, aun hoy en día podemos encontrar barreras para realizar la medición de algunas tipologías muy concretas de relaciones públicas.

Un ejemplo muy claro de ello son las acciones de comunicación institucional o corporativa, a menudo difíciles de medir, cuantificar o calificar. Se debe a que dichas actividades están relacionadas con bienes simbólicos como pueden ser administrar conflictos, construir imagen e identidad de marca, crear relaciones, cambiar actitudes, etc.

Además, como ya se ha expuesto en este TFC, el logro de los resultados en RR.PP. suele obtenerse a largo plazo y su medición se hace posible por medio de indicadores que servirán de base para conocer la reacción de los públicos frente a las acciones llevadas a cabo y establecer así su nivel de eficacia.

No siempre podremos obtener datos puros y medibles sino todo lo contrario, es decir, tendremos que utilizar los instrumentos que tengamos a nuestro alcance para evaluar actitudes, preferencias, comportamientos, perfiles, opiniones, etc. y llevar a cabo así una investigación de evaluación (estudio que se realiza al obtener resultados de una herramienta de medición para extraer conclusiones ya que los resultados por sí solos no nos dicen nada).

Para ello se puede hacer uso de innumerables técnicas de investigación, tales como las auditorías de opinión o de actitudes, observación directa de las reacciones de los públicos, cuestionarios y formularios de evaluación para los asistentes o participantes

en acciones o eventos, e incluso la relación coste/beneficio.

En definitiva hemos de aceptar de una vez por todas que la medición y evaluación forma parte de la racionalidad económica y es necesaria para identificar la contribución de la función de RR.PP., lo que justifica la necesidad de buscar parámetros y criterios aptos para su medición.

De esta manera también conseguiremos eliminar el miedo, la falta de interés, la ignorancia o la propia conveniencia de los profesionales del sector que aun no llevan a cabo a fondo la medición y evaluación de sus campañas de comunicación y acciones de relaciones públicas, incluso de la publicity que generan.

### 3.5. Variedad en la interpretación de los resultados

Como ya se mencionó antes, las relaciones públicas constituyen una actividad planificada y permanente, esto quiere decir que una vez creadas, no pueden descansar.

Una parte esencial de la campaña de las relaciones públicas es la evaluación, que según Alejandro Álvarez Nobell “es la parte analítica y de diagnóstico; es el motor que dinamiza el proceso cíclico de la misma. La campaña no finaliza con la implantación de estrategias, su eficacia debe ser auditada, y en función de los resultados, el proceso vuelve a ponerse en marcha”<sup>48</sup>.

Según estableció el *Institute for Research and Education*, la evaluación se debe basar en unos principios establecidos:

1.- Definir objetivos claros y resultados deseados de la campaña, vinculados directamente a los objetivos empresariales (y poder tener así una referencia clara en el proceso de evaluación de los resultados).

2.- Diferenciar entre medir los resultados de las RR.PP. y la medición de las consecuencias. Los primeros a menudo son a corto plazo y superficiales, como la cobertura en prensa o la exposición de determinados mensajes, mientras que los segundos suelen tener un alcance mayor porque implican un mayor impacto, como por ejemplo cambiar actitudes e incluso el comportamiento de los públicos.

---

<sup>48</sup> Álvarez, A.; Medición y evaluación en comunicación. Málaga: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas. 2011. Pág. 51.



3.- Analizar el contenido de los medios de comunicación para poder evaluar la campaña, sin embargo, este análisis es limitado, ya que no puede averiguar si un público objetivo a llegado a leer el mensaje o si a respondido al mismo.

4.- Comprender que no hay una única forma que pueda evaluar la eficiencia de las RR.PP.. Por el contrario es necesaria una combinación de técnicas, desde el análisis de los *Mass Media* hasta el análisis de hipertextos, y desde los grupos de discusión hasta las encuestas y entrevistas personales.

5.- No intentar comparar la eficacia de las RR.PP. con la eficiencia de la publicidad. Esencialmente porque mientras se pueden controlar los mensajes publicitarios y el lugar en el que aparecen, no ocurre lo mismo con los mensajes que llegan a los medios a través de las acciones de relaciones públicas.

En el mismo sentido Lindenmann sostenía que desde su perspectiva, el mayor problema en el ámbito de las relaciones públicas no es la falta de técnicas o herramientas de medición y evaluación. Hay muchas técnicas y herramientas metodológicas disponibles que ya están siendo utilizadas en este ámbito. El autor afirma que en su opinión, las tres principales cuestiones que se deben abordar relacionadas con la evaluación y medición de las relaciones públicas son<sup>49</sup>:

Una capacitación más efectiva de los profesionales de las relaciones públicas y de los directivos, sobre cómo medir y evaluar la eficacia en la gestión de la comunicación en las organizaciones.

Incorporar la medición y los componentes de la evaluación en los diversos programas y actividades de relaciones públicas que llevamos adelante.

Convencer a la alta dirección de la importancia de la asignación de fondos para apoyar los esfuerzos en la evaluación de las relaciones públicas.

Este último punto que enuncia Lindenmann nos abre el camino hacia el siguiente apartado donde trataremos los aspectos más importantes a tener en cuenta en relación a la dirección de la organización cliente, es decir, lo importante de crear una relación eficaz y exitosa con el departamento que gestiona la toma de decisiones de dicha organización.

---

<sup>49</sup> Álvarez, A.; Medición y evaluación en comunicación. Málaga: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas. 2011. Pág. 82.

### 3.6. Influencia en los resultados de una campaña

La medición y evaluación de las campañas de comunicación y/o de relaciones públicas pueden aportarnos dos fines distintos. En primer lugar, conocer y valorar los resultados de la campaña que hemos llevado a cabo, tal y como hemos desarrollado en este capítulo. Pero podemos utilizar también estos resultados para justificar a la dirección de la empresa si la campaña ha obtenido los resultados esperados, es decir, si ha sido satisfactoria o no.

Hasta hace unos años era impensable que los profesionales de las relaciones públicas o de la comunicación en general tuviesen que justificar su trabajo, por varios motivos: no existía la cantidad de información que hay hoy en día sobre la medición y valoración de las campañas, por lo que los altos cargos los desconocían. Las campañas se justificaban económicamente, es decir, se presentaban los resultados de la campaña teniendo en cuenta simplemente la inversión (los costes de la misma) en relación a los beneficios (ganancias que había proporcionado la misma campaña), que daban lugar a un término llamado retorno de inversión (*Return on Investment: ROI*).

Hoy en día este concepto se sigue utilizando, como hemos podido comprobar en este capítulo, pero se extraen muchos más resultados y más conclusiones que simplemente un ratio que se expresa en porcentaje. En concreto, el ROI se extrae de restar al beneficio que hemos obtenido de una inversión (o que planeamos obtener), el costo de la inversión realizada y, luego eso lo dividimos entre el costo de la inversión.

Si sigue siendo importante esta medida de evaluación económica es por varias razones. Primero porque los presupuestos son cada vez más limitados, segundo porque cada vez se esperan más resultados o de mayor éxito de cualquier campaña, y tercero porque las empresas cada vez menos llevan a cabo acciones de riesgo, es decir, solo invierten en actividades de relaciones públicas o publicity que saben con certeza que servirán para aumentar sus ingresos.

En el fondo es muy positivo para una empresa generar impactos, visibilidad, notoriedad de marca, calidad en las noticias o artículos donde son mencionados, pero siempre tendrá que ir acompañado de algún tipo de consecuencia en los resultados financieros de la organización (siempre y cuando el objetivo principal de la campaña no sea simplemente darse a conocer, conseguir presencia en medios, generar impactos, etc. aunque incluso en estos casos el cliente tendrá en cuenta los resultados económicos).

Para explicar mejor los límites o inconvenientes que tiene basar los resultados de una

campaña únicamente en base a los logros económicos, vamos a explicar en términos generales el caso *PowerBalance* ya que es un caso muy significativo de cómo las ganancias de una empresa pueden ser increíbles y en cambio, poco tiempo después acabar retirando el producto e, incluso cerrando la empresa.

Seguramente todos conocemos esas famosas pulseras con supuestos “poderes” respecto a nuestro equilibrio y rendimiento deportivo. Según el propio fabricante, las pulseras eran un optimizador del flujo de energía en el cuerpo, incrementando el balance, la resistencia y la flexibilidad. Con solo usarlas, la gente obtenía mejoras en su rendimiento físico.

Pues bien, después de más de un año de comercialización en prácticamente todos los países occidentales, esta empresa tuvo que admitir, a instancias de la ACCC (*Australian Competition and Consumer Commission*), que no había evidencias científicas que probasen los beneficios que decían tener sus pulseras y colgantes. Las medidas que tuvieron que tomar son varias, algunas ejemplares:

- 1.- Eliminar la publicidad engañosa de la web y el embalaje del producto.
- 2.- Eliminar la sentencia “tecnología de rendimiento” de la pulsera.
- 3.- Publicar un aviso diciéndole a los consumidores que los beneficios publicitados no pudieron ser confirmados por métodos científicos.
- 4.- Devolverle el dinero a los consumidores que se consideren engañados y mantengan prueba de compra.
- 5.- Los minoristas que comercialicen las pulseras sin estos cambios lo harán bajo su propia responsabilidad.

Poco después, a Australia se le sumaron innumerables países que además de denunciar a la empresa ante las administraciones pertinentes, obligaron a retirar el producto y a devolver el importe a los consumidores insatisfechos. Según fuentes no oficiales solo en Europa se vendieron más de dos millones de unidades. Italia llegó incluso a multar a dos distribuidores de la marca de pulseras con 350.000€ por negarse a dejar de comercializar el producto.

En conclusión, tanto del ejemplo como de este apartado, es vital la planificación justificada y consensuada de los planes de comunicación, siempre entre los profesionales de la comunicación y los altos cargos de la empresa cliente, incluso con

el departamento financiero. Esto significa que las relaciones públicas deben contribuir siempre a cumplir la estrategia, las metas y los objetivos de la empresa, no sencillamente crear imagen de marca, conseguir ruido mediático o impactar en el target adecuado, ni tampoco simplemente esperar recuperar la inversión inicial.

El perfecto entendimiento entre la organización cliente y los profesionales de la comunicación influirá siempre positivamente en los resultados de dicha empresa cliente, por lo que la medición y evaluación de los resultados de las diferentes campañas no pasarán desapercibidas para los altos cargos, su finalidad se verá justificada ya que los resultados se tendrán en cuenta por ambas partes (gabinete - empresa cliente) y las consecuencias del plan de comunicación serán las previstas al inicio de la campaña.

### *3.7. Resumen del capítulo*

En relación a la temática principal de este TFC, este capítulo presenta los conocimientos más importantes que cualquier profesional de las relaciones públicas debe dominar ya que como hemos comprobado durante todo el presente estudio, su trabajo no reside única y exclusivamente en analizar, planificar y ejecutar las acciones de comunicación pertinentes sino también medir y evaluar los resultados de la misma.

En primer lugar hemos llevado a cabo un análisis de la historia y los acontecimientos más relevantes que han tenido lugar respecto a la medición de la repercusión en comunicación. Así hemos podido observar cómo se ha desarrollado esta vertiente de la comunicación, quiénes han sido las personalidades más importantes y qué técnicas se han desarrollado en los últimos 60 años y por qué.

Ha sido necesario enumerar los pasos que conforman el proceso de evaluación y los términos que más se utilizan para medir resultados. Es vital tener claro los objetivos y las metas, consensuadas siempre con la dirección de la empresa, y deben ser exactos, cuantificables y realistas. También hemos asimilado la diferencia entre lo que es medir los *outputs*, los *outtakes*, los *outgrowths* y los *outcomes* y lo que extraemos de ellos.

A continuación hemos detallado los distintos métodos de medición, desde el más común y sencillo, a los menos utilizados y dificultosos. Entre ellos encontramos el press clipping, el online clipping, el ROI en medios, la evaluación de eventos y el análisis de contenidos entre otros.

Otro apartado muy importante del presente capítulo ha sido el referido a la influencia de la medición y evaluación de la comunicación en los resultados de cualquier empresa u organización, ya que ha quedado patente que es esencial, nunca mejor dicho, que exista una perfecta comunicación entre la dirección de la empresa y los profesionales de la comunicación. De esta manera no solo conseguiremos resultados positivos y exitosos sino que los objetivos y metas de la organización se verán alcanzados a través de los diferentes planes de comunicación.

En definitiva, y como conclusión, hemos aprendido que la medición y evaluación de la repercusión de las actividades de relaciones públicas, llevadas a cabo por cualquier tipo de organización, constituye, hoy en día, un tema muy importante para el sector de la comunicación. El motivo principal es el poder conocer la efectividad, las consecuencias y las actitudes que se generan de una campaña de relaciones públicas o de publicity a través de los resultados que aporta la investigación.

## CAPÍTULO IV. SITUACIÓN DEL SECTOR

Hoy en día sabemos que las relaciones públicas son parte fundamental de la comunicación empresarial, debido a su función de gestión entre una compañía y sus públicos clave, que fortalece vínculos e impulsa una imagen positiva; sin embargo, en el mundo empresarial donde los resultados se miden en cifras y se buscan beneficios tangibles, las RR.PP. se enfrentan al reto de poder demostrar su valor<sup>50</sup>.

En los últimos años se han producido importantes cambios en el mundo de la comunicación y la perspectiva en un futuro cercano es que siga habiendo más movimientos. La falta de normas claras y enfoques comunes ante la medición de las actividades de RR.PP. ha llevado a los profesionales de la comunicación a perder credibilidad y tener que desarrollar nuevas estrategias para mantenerla o ganarla.

A pesar de los grandes avances en este sector todavía quedan muchas áreas por mejorar y desarrollar en los próximos años. La línea de crecimiento mantenida hasta ahora en el campo de las RR.PP. se conservará a largo plazo. Pero a causa de la crisis en la economía, esta línea se ha visto alterada generando un estancamiento, creando confusión y desconfianza acerca de su futuro desarrollo, por parte de la mayoría de los sectores económicos de la sociedad.

Sin embargo el sector de las RR.PP. tiene un conjunto de ventajas respecto del resto de sectores, que consiste en la facilidad de adaptación en ambientes cambiantes y su indudable utilidad y rentabilidad en el restablecimiento de la confianza social.

El profesional de las relaciones públicas influye en la recuperación de la confianza por parte de la sociedad sobretodo en tiempos de crisis, su labor en un momento de estas características es importantísima ya que puede recuperar la credibilidad de una compañía, de un producto, incluso del Estado.

A corto plazo, una recesión económica puede retrasar la realización de campañas de relaciones públicas ya que no hay suficiente presupuesto. En cambio, otras van a verse reforzadas por parte de empresas más sólidas e innovadoras que saldrán de la crisis gracias al uso de las relaciones públicas y con una imagen más sólida todavía.

---

<sup>50</sup> Yeme, K.; ¿Podemos medir las Relaciones Públicas? (En línea) 21 Febrero 2012  
<http://blog.comunicandoideas.com/2010/06/¿podemos-medir-las-relaciones-publicas/>

#### *4.1. Valor Publicitario Equivalente: AVE'S*

Como toda disciplina social, las relaciones públicas trabajan con percepciones, sentimientos y prejuicios que son muy difíciles de cuantificar, no obstante existen en la actualidad varias herramientas que nos pueden ser útiles a la hora de medir nuestros esfuerzos en esa materia.

Como su propio nombre indica, los AVE's (en castellano VEP's: Valor Equivalente en Publicidad) es una forma de evaluación, que se popularizó en los años 90, y que básicamente lo que hace es medir la cobertura mediática que se obtiene a través de las RR.PP., cuantificando económicamente cuánto hubiera costado ese espacio si se hubiera contratado a través de anuncios publicitarios.

O dicho de otra forma, se pretende demostrar el dinero que se le ha ahorrado a la organización en caso de que ésta hubiera publicado en las mismas páginas de los mismos medios, anuncios publicitarios para suplir la cobertura periodística. Como ya explicamos en el capítulo anterior, en términos generales, lo que se obtiene se utiliza para justificar económicamente el mayor o menor éxito del plan de comunicación llevado a cabo.

Suele medirse el resultado de la gestión comunicacional de la organización en base a la cantidad de información publicada o emitida, es decir, en términos de volumen, centímetros o segundos, que posteriormente se multiplican por la tarifa publicitaria de su equivalente en espacio publicitario.

Los AVE's nos pueden resultar efectivos para poder visualizar un valor estimado de las RR.PP. y obtener, de manera cuantificable, los esfuerzos realizados en esta materia a la hora de presentar reportes, sobre todo si se complementa con un análisis cualitativo sobre la cobertura y su repercusión en los diferentes medios.

Y es que esta tipología de medición no está exenta de críticas, basadas en el hecho de que no mide realmente el impacto positivo o negativo de las publicaciones. Además, es muy difícil comparar una noticia con un anuncio, ya que tienen características diferentes, sobre todo en lo que concierne a la percepción del lector, espectador o radioyente.

Comparar la repercusión editorial de los medios sobre la empresa con una acción de publicidad

es como medir la altura de un edificio en litros o la superficie de un terreno en centígrados<sup>51</sup>.

Es decir, sugerir que un anuncio publicitario puede ser comparado con una información periodística de similares dimensiones, es creer que ambos tienen el mismo efecto sobre la audiencia. El presente TFC al igual que muchos profesionales del sector, sostiene que ambas (noticias y anuncios) son herramientas específicas para propósitos distintos.

Y es que una historia publicada por un medio prestigioso, acerca de nuestra organización, genera muchísima más credibilidad que un anuncio de publicidad. Simplemente porque el propio medio, a través del periodista en cuestión, ya nos proporciona una tercera parte de la credibilidad total que pueda obtener la información publicada por sí sola. En cambio, un anuncio con el mismo contenido solo generaría escepticismo ya que una organización, fundamentalmente solo habla bien de sí misma.

Por otra parte, ¿cuál es el equivalente publicitario de la publicación de una información negativa? ¿Cómo deben ser ponderadas? ¿Restándolas de sus equivalentes positivas o simplemente ignorándolas? Desafortunadamente aún existen muchos aspectos que no cuentan con un estándar de medición ya que, o no se ha investigado al respecto, o las investigaciones no han concluido ningún resultado concreto, como atestigüa la web especializada en el sector, *Marketing Metrics Made Simple*<sup>52</sup>.

Otro aspecto negativo de este método es que no sabemos a día de hoy cómo comparar el conjunto relativamente diverso de mensajes que nos transmiten los medios, con los mensajes relativamente homogéneos que nos transmite la publicidad. Porque sabemos que tanto la exposición a la información periodística como a la publicidad genera efectos sobre la percepción, las actitudes y los comportamientos de las audiencias, ¿pero qué diferencias existen entre los efectos de ambos géneros?

Estas preguntas y muchas otras es lo que llevó a los profesionales del sector a organizar una serie de reuniones y congresos para debatir cuál es el camino a seguir o cuáles son las bases a tener en cuenta a la hora de medir y valorar la comunicación de una empresa. Aunque se organizaron muchas convenciones, a nivel europeo la primera y una de las más importantes fue la que detallamos en el siguiente apartado, la primera *European Summit on Measurement*, celebrada en Berlín en 2009.

---

<sup>51</sup> Ritter, M.; Tiren contra el AVE. (En línea) 4 Abril 2012

[http://www.reddircom.org/textos/gestion\\_prensa.pdf](http://www.reddircom.org/textos/gestion_prensa.pdf)

<sup>52</sup> Marketing Metrics Made Simple; Advertising Value Equivalency (En línea) 6 Abril 2012

<http://www.marketing-metrics-made-simple.com/advertising-value-equivalency.html>



#### 4.2 European Summit on Measurement

En junio de 2009, profesionales del marketing y de las relaciones públicas de toda Europa se reunieron en Berlín, con el objetivo de compartir nuevos enfoques para medir el impacto y el valor de los programas de comunicación.

Se instauró así la 1ª Cumbre Europea sobre medición en comunicación, celebrada del 10 al 12 junio y presentada por la Asociación Internacional para la Medición y Evaluación de la Comunicación (AMEC) y el Instituto Americano de Relaciones Públicas (IPR). La Asociación Alemana de Relaciones Públicas (GPRA) fue el *partner* oficial de la cumbre.

Berlín va a ser un escaparate de las mejores ideas en materia de investigación y medición de la comunicación en todo el mundo<sup>53</sup>.

A la conferencia asistieron alrededor de 180 delegados y se presentaron 25 trabajos sobre la materia a debatir. Entre los delegados se incluyen conocidos académicos, tales como el Dr. Tom Watson de Birmingham, y el Dr. Don Wright, de Boston. Profesionales en medición, tales como Sandra McLeod de *Echo investigación* y Katharine D. Paine, así como representantes de compañías internacionales de relaciones públicas, agencias de prensa y empresas de investigación de mercados de América del Norte, Europa, Reino Unido, Rusia, Australia y Sudáfrica.

Como durante la cumbre de Berlín se debatieron múltiples aspectos y conceptos, en este apartado resumiremos los puntos más importantes que se trataron. En primer lugar, se destacó la mejora mundial que ha sufrido el sector de la comunicación en cuanto a la práctica de la medición y evaluación de los medios de comunicación, que según los expertos se debe centrar en la preselección de los *outcomes* principales de una campaña específica. Es decir, es necesario determinar qué resultados (*outcomes*) queremos conseguir de una campaña de comunicación para saber qué resultados (*outcomes*) debemos medir y evaluar.

También se hizo referencia al hecho de que a nivel mundial, mientras que todos estamos sintiendo los efectos de la recesión, ha habido un aumento sustancial en la exigencia de medir y evaluar las campañas, ya que las empresas requieren mayores justificaciones en cuanto a la obtención de resultados específicos.

Otra conclusión a la que se llegó fue que la medición está cada vez más aceptada en

---

<sup>53</sup> Nies, U.; German Public Relations Association (GPRA): European Summit on Measurement (En línea) 10 Abril 2012 <http://www.assorel.it/showPage.php?template=press&id=1027>

todo el mundo, especialmente durante la recesión, que aunque puede parecer contradictorio ya que las empresas están limitando su gasto total, tiene mucho sentido porque están dispuestos a determinar su propia reputación y la de sus competidores en el mercado, a través de la monitorización de los medios de comunicación.

Los principios de medición básicos se mantendrán sin cambios, pero se llegó a la conclusión que los *outcomes* preseleccionados son de vital importancia y que los profesionales de relaciones públicas deben mirar más allá de los meros *outputs* y, en lugar de eso, centrarse en los *outcomes* de la organización cliente, mediante la adopción de un enfoque más metodológico hacia la actitud y el cambio de opinión.

A continuación se detallan los tres puntos o principios importantes a tener en cuenta en la medición y evaluación, también denominados *The Three O's* (Las tres O's):

- 1.- *Outputs* (producción de las RR.PP., distribución del mensaje, evaluación de los medios de comunicación)
- 2.- *Outtakes* (comprensión y retención del mensaje por el público, cambios en el *target*)
- 3.- *Outcomes* (el objetivo final, ¿qué quieres que sean los *outcomes*? Esto incluye medidas financieras y de ventas, junto con el efecto sobre las actitudes, opiniones y comportamientos).

En el congreso hubo consenso total en la necesidad de llevar a la práctica estos tres conceptos, las tres O's, ya que es imprescindible dejar de interesarse únicamente por los *outputs* y tener en cuenta los *outtakes* y los *outcomes* para poder verificar si se han cumplido los objetivos principales de la campaña.

Por último, se consideró que el punto de partida de cualquier plan de comunicación o de RR.PP. debe basarse en la determinación de los *outcomes* (meta final) de la campaña, y determinar si esta meta es, de hecho, medible. Se debería utilizar esto como base y luego ir hacia atrás, es decir, definir los objetivos, determinar los criterios y seleccionar una herramienta de medición, comparando los resultados obtenidos con los objetivos establecidos, y estudiar la modificación de la campaña con el fin de responder mejor a los *outcomes* previstos.

Una de las conclusiones más importantes a largo plazo que se tomaron en Berlín fue la de organizar esta cumbre regularmente y poder así seguir consensuando aspectos vitales para la medición y evaluación de la comunicación.

### 4.3 Barcelona Measurement Principles

La 2a Cumbre Europea en Barcelona sobre medición y evaluación de la comunicación online fue una oportunidad clara para la puesta en común de criterios y enfoques sobre la nueva comunicación y su papel en el plano corporativo de las organizaciones. Fue un momento único para el sector porque, por primera vez, a nivel internacional, se consensuaron unos principios sobre medición que ayudarán a las organizaciones a entender mejor el impacto y los beneficios de la comunicación con el fin de tomar mejores decisiones para sus negocios<sup>54</sup>.

La 2a Cumbre Europea de Medición y Evaluación tuvo lugar en Barcelona en junio de 2010. Fue organizada por la *Asociación Internacional para la Medición y la Evaluación de la Comunicación* (AMEC) y *Acceso*, el anfitrión español de la Cumbre, a la cual acudieron 200 congresistas de 33 países.

El congreso de Barcelona concluyó con un paso adelante de gran envergadura en la medición de la efectividad de los programas: la definición de lo que los profesionales de la comunicación y la investigación en este terreno conocen ya como los “Principios de Medición de Barcelona”. Principios que, como reconoce David B. Rockland, *Partner Global Director of Research* en *Ketchum Communications*, “no son necesariamente rompedores, pero lo importante es que hubo consenso general sobre lo que es bueno, lo que es regular y lo que es malo en medición”

El fin fundamental de los Principios de Barcelona era llevar a la profesión a la conversación y de ahí al compromiso para la acción. Se detectó la necesidad de trabajar más para responder a dos cuestiones clave que se plantearon a partir de los siete Principios: ¿cómo medimos las redes sociales? y ¿qué indicador debería ser el que reemplazará el valor publicitario equivalente o AVE?

Los miembros de la AMEC reunidos en el *2nd European Summit on Measurement* en Barcelona acordaron por votación los siguientes puntos en una declaración conjunta<sup>55</sup>:

- 1.- Establecer objetivos y medirlos es fundamental.

El establecimiento de objetivos y la medición son aspectos fundamentales en cualquier plan de relaciones públicas. Los objetivos deben ser lo más cuantitativos posibles y

---

<sup>54</sup> Guillot, S.; Medir y evaluar la comunicación: Claves de gestión en el entorno digital. (En línea) 20 Abril 2012 [http://www.acceso.com/pdf/libro\\_medir\\_evaluar\\_comunicacion.pdf](http://www.acceso.com/pdf/libro_medir_evaluar_comunicacion.pdf)

<sup>55</sup> Principios de Medición. Medir y evaluar la comunicación: Claves de gestión en el entorno digital. (En línea) 20 Abril 2012 [http://www.acceso.com/pdf/libro\\_medir\\_evaluar\\_comunicacion.pdf](http://www.acceso.com/pdf/libro_medir_evaluar_comunicacion.pdf)

deben estar dirigidos a conocer quién, qué, cuándo y hasta qué punto el programa de relaciones públicas está destinado a influir.

La medición debe tener un enfoque integral, incluyendo medios tradicionales y sociales; provocar cambios en la conciencia de los principales *stakeholders*, en la comprensión, la actitud y el comportamiento, según el caso y los resultados empresariales.

2.- Medir el resultado es preferible a medir sólo las acciones (*outcomes* vs. *outputs*).

Los resultados (*outcomes*) incluyen cambios en la conciencia, la comprensión, la actitud y el comportamiento relacionados con la compra por parte del consumidor. Incluye cambios también en donaciones, patrimonio de la marca, reputación corporativa, compromiso del empleado, políticas públicas, decisiones de inversión y otros cambios en relación con una empresa, ONG, gobierno o entidad, así como la percepción de los *stakeholders* con respecto a la marca y su comportamiento.

Las prácticas de medición conforme a resultados deben estar ligadas a los objetivos de negocio. Las medidas cuantitativas, como punto de referencia y los estudios de seguimiento a menudo son preferibles, aunque los métodos cualitativos pueden ser también muy adecuados. El análisis estadístico se debe aplicar con total transparencia.

3.- El efecto en los resultados de negocio puede y debe ser medido cuanto sea posible.

Para medir los resultados de consumo o de branding, los modelos que determinan los efectos de las relaciones públicas, tanto en calidad como en cantidad, sobre las ventas u otras variables del negocio son la mejor opción:

a. Los clientes demandan modelos de medición basados en los resultados y efectos sobre el consumo.

b. La industria de las relaciones públicas tiene que entender el valor y las implicaciones de los modelos de marketing mix para conseguir métricas que evalúen el consumo y al consumidor en contraste con otros sistemas de medida.

c. La industria de relaciones públicas tiene que desarrollar métricas que puedan ser una contribución fiable a los modelos del mercado.

d. Las encuestas también pueden ser usadas para aislar cambios en las adquisiciones,

preferencias de compra o cambios de actitud ante las iniciativas surgidas de las relaciones públicas.

4.- La medición de la información en medios requiere “Cantidad y Calidad”.

El recuento global de recortes o impresiones por sí solo carece de significado. En su lugar, la medición de la información en los medios, ya sea en los canales tradicionales o los digitales, debe tener en cuenta:

- a. Impresiones entre los *stakeholders* o la audiencia.
- b. Calidad de la cobertura de medios, incluidos: tono, credibilidad y relevancia, mensajes, inclusión de un tercero o portavoz de la compañía e importancia relevante al medio.
- c. Cualitativamente puede ser negativa, positiva o neutra.

5.- El concepto AVE (Advertising Value Equivalent) no mide el valor de la comunicación.

El AVE no mide el valor de las relaciones públicas y no informa sobre la actividad futura. Se rechaza, por tanto, como concepto para valorar la actividad de relaciones públicas. Cuando la comparativa debe hacerse entre el coste del espacio de beneficio frente al espacio ganado han de utilizarse métricas ponderadas (por ejemplo: cuantificación ponderada, CPM's,...).

Las tarifas negociadas de publicidad son relevantes para el cliente. Los resultados negativos están incluidos en el análisis cualitativo de la cobertura. El espacio que ocupe la noticia, y el porcentaje de ocupación de la marca en la noticia es relevante. Los multiplicadores de la cuantificación ponderada nunca deben ser usados, al menos que se demuestre su provecho para casos específicos.

6.- La actividad de comunicación y RR.PP. en medios sociales puede, y debe, ser medida.

La medición de los medios sociales es una disciplina, no una herramienta. Sin embargo, no hay “una única métrica”. Las organizaciones necesitan objetivos claramente definidos y resultados deseados específicamente para los medios sociales. El análisis de los contenidos de estos medios debe ser complementado con análisis web y de búsqueda, datos de ventas y CRM, datos de encuestas y otros métodos.

Evaluar la calidad y la cantidad es crítico, igual que con los medios convencionales. La medición debe estar enfocada a la 'conversación' y las 'comunidades', no sólo a la cobertura.

Hay que entender que el alcance y la influencia son importantes, pero existen fuentes que no son accesibles, transparentes o lo suficientemente consistentes como para ser fiables. La experimentación y las pruebas son clave para el éxito.

7.- Transparencia y metodologías replicables son claves para una medición adecuada.

La medición de las relaciones públicas debe hacerse de forma transparente y con posibilidad de ser replicados en todos los pasos del proceso, incluyendo específicamente:

a. Medición de los medios

Cuantitativo: criterios utilizados para la recogida de información en prensa, audiovisual, internet y medios generados por los consumidores. Cualitativo: humano o automatizado. Tono, alcance del objetivo y contenido.

b. Encuestas

Metodología: marco del muestreo y tamaño, el margen de error, la probabilidad o no probabilidad. Preguntas: redacción y orden, expuestas tal y como se cuestionaron. Metodología estadística: tal como se calculan las métricas específicas.

Estos siete Principios que se consensuaron en Barcelona en 2010 han servido para formalizar una base teórica de cómo debe llevarse a cabo el proceso de comunicación de cualquier actividad de relaciones públicas. No solo se centra en como medir y evaluar ya que se dan las claves de cómo iniciar cualquier plan de comunicación, de cómo planificarlo, ejecutarlo, medirlo y evaluarlo y, por último, según los resultados obtenidos modificarlo.

Como veremos más adelante, en el último capítulo, aun en la actualidad la mayoría de agencias y/o profesionales de la comunicación no siguen estos siete Principios estrictamente, sino que utilizan únicamente los conceptos que más les interesa, por tiempo, esfuerzo o presupuesto. Unas veces es por falta de interés y otras por desconocimiento.

Y es que no sólo encontramos el problema en las empresas, también se encuentra en los propios profesionales que no conocen las 'buenas prácticas' para realizar una investigación eficaz de la actividad de relaciones públicas. Es una cuestión transversal, que afecta a todos: desde las agencias a los gobiernos.

#### *4.4 Otros European Summit on Measurement*

Después del congreso de Barcelona, un año más tarde se celebró el *3rd European Summit on Measurement* en Lisboa. La AMEC planteó, entre sus grandes conclusiones, cuáles deberán ser los retos en que se enfoque la medición de la comunicación para el año 2020. Hay que precisar que los retos priorizados fueron establecidos a través de una encuesta que se había aplicado previamente a la cumbre entre comunicadores y expertos de diferentes partes del mundo. Pues bien, aquí aparecen los cinco más importantes:

Reto 1: Cómo medir el retorno de la inversión (ROI).

Es el más complejo de todos. Debe quedar claro que hoy no existe un modelo validado a nivel mundial que demuestre cuál es el retorno financiero que genera cada dólar/euro que se invierte en comunicación. El mundo del marketing ha crecido demostrando el efecto que genera en ventas la inversión publicitaria (demostración que además desconoce por completo los esfuerzos que se hacen desde comunicación para construir la reputación de la empresa).

Pero en el caso de la comunicación y las relaciones públicas, este reto aparece como algo más complejo. Hay diversidad de opiniones sobre el tema. De hecho, es curioso advertir la existencia de caminos opuestos (sugeridos por expertos) para encontrar ese ROI.

Reto 2: Crear y adoptar estándares globales para evaluar la comunicación.

Mientras los indicadores financieros de una empresa son leíbles y comprensibles para un contador o administrador en cualquier país del mundo, en el campo de la comunicación corporativa estamos lejos de ponernos de acuerdo en un estándar. Lo primero que se discutió: ¿qué es realmente ese estándar? Una de las definiciones fue: "el lenguaje común que convertido en norma, establece procedimientos, protocolos y metodologías que contribuyen, en este caso, a establecer el valor de la comunicación".

Tampoco es fácil porque si se llega a construir consenso alrededor de los estándares deseados y necesarios, muchas empresas deberán hacer un gran esfuerzo para considerar sus procedimientos de medición, y hacer una reestructuración para adaptarse a ellos. Los más optimistas argumentan que, como no son obligatorios, su adopción implicará los mismos esfuerzos que hoy han hecho muchas organizaciones para obtener certificaciones de calidad.

Reto 3: La medición de la comunicación debe ser parte integral de cualquier plan o campaña.

Allí se refirieron a este reto como involucrar una caja de herramientas (*toolkit*) de medición en toda actividad o programa. En la práctica este reto sugiere que toda actividad comunicativa de una empresa tenga intrínsecamente involucrado el componente de medición. Hoy muchas empresas miden por obligación, porque afrontan un momento crítico, porque deben tomar alguna decisión, o por alguna exigencia en particular. Pero en pocos casos hay una cultura de medición. Normalmente solo se da cuando la formulación del plan, campaña o programa contempla desde el primer momento determinar el impacto o efecto de las estrategias de comunicación implementadas.

Reto 4: Educar al cliente en torno al valor de la medición.

La cumbre de Lisboa acordó que hay que hacerle ver a los equipos de comunicación y relaciones públicas la necesidad e importancia de ir más allá de la medición de procesos, para tener una visión integral que cubra los *outputs*, los *outcomes*, los *outtakes*, los *outflows* y, en general, el aporte de la comunicación a los resultados del negocio.

Reto 5: Demostrar cómo la reputación corporativa construye o crea valor.

Tal vez es el escenario en el que más se ha avanzado hasta ahora y en donde mayor cantidad de investigaciones existen hasta la fecha. Los trabajos desarrollados por *The Reputation Institute* han avanzado en esta dirección.

El camino escogido para tomar la decisión de seleccionar estos cinco retos (hacer una encuesta) pudo parecer un tanto simple para algunos investigadores, ya que muchos hablaron de otras metodologías más profundas que podrían haber mostrado evidencias mayores sobre la ruta a seguir. Sin embargo, es un buen punto de partida, o mejor dicho, una interesante continuación a los Principios de Barcelona.



Por último, comentar que este mismo año 2012, concretamente del 13 al 15 de junio, se celebrará en Dublín el *4th European Summit on Measurement*, donde casi seguro se consensuarán más conceptos básicos en relación a la medición y evaluación de la comunicación en los distintos medios.

#### *4.5 Resumen del capítulo*

El objetivo de este capítulo ha sido el de hacer una radiografía de la situación actual del sector, concretamente en relación a lo que los profesionales y académicos del ámbito están llevando a cabo. Hemos podido observar que se han realizado, a nivel europeo, tres congresos muy importantes para la creación de unas bases teóricas en la medición y evaluación de la comunicación.

Antes de describir lo que se ha consensuado en dichas cumbres hemos descrito una de las formas o parámetros más comunes de medición y valoración, los AVE's. Como ya hemos explicado en el primer apartado de este capítulo, los AVE's son valores equivalentes para medir la cobertura mediática que se obtiene a través de las RR.PP.. Con ellos se cuantifica económicamente cuánto hubiera costado un espacio editorial si se hubiera contratado a través de anuncios publicitarios.

Una de las conclusiones que podemos extraer al finalizar el presente capítulo es que esta metodología de medición y valoración está obsoleta o incompleta, es decir, por sí sola no es suficiente para extraer resultados concluyentes ya que necesita complementarse con otras técnicas.

A continuación hemos descrito los tres acontecimientos más importantes que han ocurrido en Europa en relación con el ámbito de la medición y la valoración dentro del sector. En primer lugar, el primer congreso de Berlín sirvió para tantear las cuestiones que la mayoría de los profesionales de la comunicación llevan planteándose desde hace tiempo: la falta de parámetros "oficiales" o de metodologías consensuadas en la medición de resultados.

En Barcelona, en cambio, ya se llegó a enunciar los ya conocidos Principios de Barcelona. Ha sido muy importante el consenso al que se llegó para determinar las bases de una metodología correcta, completa y eficaz. No se creó nada nuevo sino que se ordenaron las ideas, dudas y alternativas que los expertos de la comunicación llevaban tiempo meditando. De ahí que no estemos hablando de una normativa estricta

sino más bien de un manual de buenas prácticas.

El último congreso que se ha celebrado, el de Lisboa en 2011, planteó las cuestiones que se deben hacer los expertos del sector de aquí al 2020, denominado la *Measurement Agenda 2020*. Se discutieron cuáles debían ser los retos que el sector debe plantearse y cumplir respecto a la medición y evaluación de los programas de comunicación y relaciones públicas.

Este último congreso sirvió para continuar perfeccionando y normalizando las múltiples técnicas que existen para valorar los medios de comunicación, la imagen corporativa, los *stakeholders*, o las actitudes, comportamientos y cambios en el sentimiento de los públicos hacia una empresa, marca o servicio concreto.

Se ha creado así una inercia en el sector de conseguir la normalización de esta actividad para poder mejorar la profesión pero sobretodo para que los profesionales de la comunicación lleven a cabo un trabajo serio, transversal, eficiente y eficaz.

## CAPÍTULO V. METODOLOGÍA DE LA AMEC: DEFINICIÓN Y APLICACIÓN

“Para hacer medición hay que tener metas, indicadores, referencias y una línea de tiempo. Usted tiene que construirlos en su plan, y no sólo añadirlos al final de su ejecución. La medición real tiene que ver también con hacer algo con los resultados”<sup>56</sup>.

Katie Delahaye afirma que las empresas que dicen medir su gestión de prensa contabilizando las notas y generando un reporte de registros publicados, lo que están haciendo es monitorear, no medir.

Está claro que la dinámica de la comunicación en las organizaciones y las relaciones con sus públicos ha cambiado. Hoy encontramos audiencias más exigentes en el consumo de contenidos, medios más especializados y la aparición de las redes sociales como nuevo componente en el contexto comunicacional.

Es importante detenernos un momento y preguntarnos cómo estamos evaluando nuestra gestión de la comunicación. ¿Contamos con métricas que van más allá de valorar espacios en euros? ¿Tenemos indicadores que nos midan aspectos como el tono, los mensajes clave o la reputación de nuestra marca?

Y es que la medición de la información en medios requiere cantidad y calidad. Es decir, que no tiene sentido valorar en un informe de medición únicamente el número de notas publicadas y realizar su equivalencia utilizando indicadores como los AVE's. Es necesario incluir la calidad como un indicador, evaluando aspectos como: la alineación estratégica (mensajes claves planeados frente a mensajes claves publicados), el tono, la credibilidad, la relevancia, etc.

Como señala José Manuel Velasco, Presidente del grupo DIRCOM, “debemos llegar a poder demostrar con criterios y objetivos medibles la eficacia de la comunicación y su aportación de valor a las cifras de negocio de las organizaciones”<sup>57</sup>.

El problema radica en que muchas organizaciones y agencias de comunicación todavía no asimilan este nuevo escenario y prefieren seguir utilizando indicadores exclusivamente cuantitativos en su gestión. Sin embargo, y gracias a organismos como

---

<sup>56</sup> Blog de Katie Delahaye (En línea) 5 mayo 2012 <http://kdpaine.blogs.com/>

<sup>57</sup> Revista DIRCOM; Velasco, J.M.; (En línea) 8 mayo 2012 <http://www.revistadircom.com/redaccion/comunicacion-corporativa/484-los-cuatro-escenarios-para-medir-la-gestion-de-free-press.html>

la AMEC y el IPR, los directores de comunicación se han dado cuenta de que sus mediciones deben evolucionar.

En este capítulo se pretende mostrar lo que el organismo más importante a nivel europeo, la AMEC, está llevando a cabo en esta materia. Hemos visto en capítulos anteriores que dicha asociación ha promovido varias cumbres para reunir a los expertos del sector y poner encima de la mesa aquellos temas de mayor relevancia respecto a la medición y valoración de resultados en comunicación.

Pero ¿qué aconseja realmente la AMEC? ¿Qué métodos y técnicas aprueba y promueve este organismo? ¿Están al alcance de cualquier empresa o agencia? ¿Qué opina de los AVE's y qué alternativas aporta?

### 5.1 ¿Qué es la AMEC?

El logotipo de la AMEC es considerado como una marca internacional de excelencia en la provisión de servicios de evaluación de medios y de investigación de la comunicación. Todas las empresas líderes de la industria portan ahora este sello respaldando así los objetivos estratégicos con los que se fundó la AMEC.

Para dar a la organización su nombre completo, la International Association for Measurement and Evaluation of Communication (Asociación Internacional para la Medición y Evaluación de la Comunicación), la AMEC es el organismo de comercio global para las agencias y profesionales que ofrecen servicios de medición y evaluación de los medios e investigación de la comunicación.

Se ha convertido en un organismo mundial en los últimos seis años, actualmente con la presencia de miembros en casi 40 países. Su misión es definir y desarrollar la industria a escala internacional, dando lugar a nuevas normas mundiales para el beneficio del sector de las comunicaciones.

En 2006, el consejo de administración decidió embarcarse en una nueva dirección, la ampliación de su miembros y servicios para cubrir las necesidades de todas las organizaciones, a nivel internacional, que ofertan servicios de medición y evaluación de la comunicación, así como las personas que trabajan en el sector.

El consejo de la AMEC se compone de 11 consejeros electos. El presidente es Mike Daniels, *Senior Consultant Report International*, y en octubre de 2007 se nombró a Barry Leggetter como Director Ejecutivo.

Más concretamente, el trabajo de la AMEC se centra en proporcionar un foro de información, el intercambio de conocimientos y buenas prácticas. Además ofrece una serie de beneficios de negocio clave para sus miembros, que están sujetos a un *Código de Buenas Prácticas* para mantener los más altos estándares de profesionalismo. Para ello la asociación pone a disposición de sus miembros un gran número de informes y documentos donde se recomienda el uso de ciertas técnicas, se promueve la utilización de métricas/valores concretos, se aconseja la planificación de las campañas y la posterior medición y evaluación de sus resultados, etc. (ver Figura 1 en el apartado de Anexos para ver un ejemplo de un documento publicado por la AMEC, titulado *Guía básica para la evaluación de la comunicación*).

En definitiva ofrece a las empresas y profesionales del sector guías para llevar a cabo tareas de medición y evaluación mediante unas pautas de calidad que aseguren resultados exitosos. Hay que añadir que la gran mayoría de estos informes o guías de buenas prácticas están disponibles en la web oficial de la AMEC para cualquier usuario que desee hacer uso de ellas.

Entre todos los documentos que están disponibles hay uno que adquiere especial relevancia para este TFC ya que su principal finalidad es la de sugerir una correcta metodología para medir y evaluar campañas de comunicación. Otro aspecto interesante de dicho informe es que se basa en los siete Principios de Barcelona para exponer un método, unos indicadores, unas métricas y unos objetivos que comporten resultados de calidad. En el apartado que viene a continuación se detalla el informe al completo.

## *5.2 Poniendo los Principios en acción*

Las directrices y/o pautas para unas *Métricas Válidas*, mencionadas en el documento que se describe en este apartado, no están destinadas a ser un libro de reglas definitivas. Los profesionales son libres de seleccionar los indicadores que se ajusten mejor a su presupuesto y, lo que es aun más importante, a sus objetivos.

Las matrices de evaluación que se detallan a continuación no están destinadas a abarcarlo todo, sólo representan un punto de partida en el camino para alcanzar unos objetivos base en la medición de la comunicación y las RR.PP., con un enfoque comercial más amplio y que se espera mueva a la industria más allá de los AVE's.

### 5.2.1 ¿Cómo hemos llegado hasta aquí?

## 1.- Las pautas para unas métricas válidas

Las pautas para unas métricas válidas fueron elaboradas por los equipos de trabajo de la AMEC tras el lanzamiento de los Principios de Barcelona. El borrador inicial sobre dichas pautas se empezó a desarrollar en la *IPR Measurement Summit* en Portsmouth, EE.UU., en octubre de 2010, y está disponible en el site oficial de la IPR para ser comentado públicamente.

Se han recibido aportaciones de multitud de organismos y empresas del sector, incluyendo la CIPR, la PRCA, la PRSA y la IPR. El documento final fue presentado en la conferencia de la AMEC, en Londres, en noviembre de 2010.

Estas directrices o pautas constituyen una estructura para identificar posibles métricas para la medición y valoración de programas concretos de relaciones públicas. No pretenden ser las reglas definitivas para la medición de la comunicación y por eso no incluyen todas las métricas e indicadores existentes en la actualidad sino aquellos que la AMEC ha considerado válidos y eficaces.

Como todos los programas de relaciones públicas se necesita unas métricas e indicadores personalizados para cada caso, por lo que el usuario no debe dudar en considerar y utilizar otras tipologías de medición y evaluación si existe la seguridad de que se progresará en la obtención de los objetivos de la organización.

## 2.- La filosofía detrás de las pautas

Había dos principales desafíos que enfrentaban al grupo de trabajo de la AMEC tal y como se desarrolló la estructura de las directrices de medición y evaluación. En primer lugar, la industria se ha acostumbrado a la singularidad seductora de los AVE's, aunque en realidad no hay una perfecta métrica para medir el alcance total de las RR.PP..

Las relaciones públicas se ocupan de muchos públicos diferentes y tiene diversas formas de impacto: de la venta de un producto a la construcción permanente de la reputación de una empresa en una comunidad, la mitigación de una crisis o la mejora del compromiso de los empleados de una empresa concreta. El reconocimiento de los innumerables campos que abarcan las RR.PP. requiere, por tanto, más de una métrica.

En segundo lugar, para demostrar el verdadero valor de las relaciones públicas, las métricas necesitan estar vinculadas a los objetivos de negocio del programa o plan de comunicación. Las directrices se basan por tanto en la filosofía de que la medición de las relaciones públicas tiene que ir más allá de medir simplemente los outputs y

conseguir obtener y medir los outcomes.

Como resultado, el equipo de trabajo de la AMEC llegó a la conclusión de que la medición de las RR.PP. necesita de un continuo de métricas (empezando por los outputs pero incluyendo los outcomes y los resultados empresariales) y que siempre se deben corresponder los resultados empresariales deseados con los objetivos de la campaña de comunicación.

### 3.- Reemplazando los AVE's

Si se utilizan los AVE's como *única métrica* para evaluar el éxito de las acciones de relaciones públicas, hay que saber que no existe una *única métrica* por la que reemplazarlos. Como ya hemos comentado con anterioridad, estamos hablando de una disciplina amplia que requiere de varios indicadores vinculados a objetivos bien definidos.

Las pautas que se comentarán a continuación ofrecen muchas alternativas a los AVE's, y están destinadas a ayudar a los profesionales a identificar una gama de *Métricas Válidas* que ofrezcan una medición significativa y muy representativa, para reflejar la contribución total de las acciones de RR.PP. que se lleven a cabo.

Si se utilizan los AVE's para proporcionar una comparativa de los costes de las RR.PP. en medios en relación con otras disciplinas del marketing, existen distintas métricas que pueden utilizarse de manera apropiada para evaluar los resultados conseguidos en los medios frente a los resultados pagados en los mismos medios.

Esto incluye por ejemplo las impresiones obtenidas, las cuáles miden el alcance potencial mediático basado en la información de dichas impresiones en los medios. También podemos valorar la obtención de impresiones mediante el *cost per thousand (CPM)*, o coste por cada mil impresiones, que mide la eficiencia de la cobertura mediática obtenida y permite compararla con la eficacia de otros vehículos de comercialización del marketing. Por no olvidar los *GRP's (gross rating points)* y los *TRP's (target rating points)*.

Si se utilizan los AVE's para proporcionar un valor en dólares/euros/yenes, u otra denominación financiera distinta, a los resultados de las acciones de RR.PP., existen también distintas métricas que se puede utilizar para medir las relaciones públicas en términos económicos (que sean demostrables, por supuesto).

Esto incluye el valor total de las ventas y/o ingresos generados por las actividades de

RR.PP., la contribución de dichas actividades a las ventas y/o ingresos generados mediante un análisis del marketing mix, los costes ahorrados a través de las RR.PP. (un ejemplo sería el ahorro propiciado por la reducción de las quejas de los usuarios/clientes), el aumento del volumen de mercado objetivo debido al incremento de la conciencia/notoriedad de marca en el consumidor, o el crecimiento o decrecimiento de la capitalización del mercado (*Share of Market*, SOM).

### 5.2.2 Matriz de evaluación

El modelo que se crea a partir de las pautas sobre unas métricas válidas toma forma de matriz, y es aplicable a diferentes tipos de campañas (para conocer la estructura y características de dicha matriz ver Figura 2 en el apartado de Anexos).

En esencia, la matriz responde a tres frases que desglosan de manera muy simplificada cómo trabajan las RR.PP.:

- El mensaje o historia se ha creado y se ha difundido/comunicado
- El mensaje o historia se difunde a través de terceras partes: intermediarios, periodistas, stakeholders o bloggers
- El mensaje o historia llega al público objetivo, y es exitoso si consigue cambios en el comportamiento del target y los resultados deseados por la organización

La matriz se construyó para reflejar este proceso simplificado:

- Fila 1 (Actividades de Relaciones Públicas): indicadores/métricas que reflejan el proceso de producción y difusión de los mensajes deseados
- Fila 2 (Efecto de los Intermediarios): métricas que reflejan la difusión de los mensajes al público objetivo a través de terceras partes
- Fila 3 (Efecto en la Audiencia Objetivo): métricas que muestran que el público objetivo ha recibido el mensaje y cualquier acción resultante de dicha comunicación (outcome)

Reconociendo el hecho de que para diferentes tipos de campañas el resultado de negocio deseado varía, en función de los objetivos se crearon diferentes matrices. Cada una de ellas se refiere a una función diferente de las RR.PP., como son el marketing de marca y producto, construcción de la reputación, comunicaciones



institucionales, comunicación interna, relaciones con los inversores, gestión de problemas/crisis, Responsabilidad Social Corporativa (RSC, sin ánimo de lucro) y compromisos con la Comunidad.

En cada cuadrícula se describen las métricas específicas para cumplir los objetivos de la campaña, y naturalmente existen algunas coincidencias entre unas y otras. Lo más importante, sin embargo, se refleja en el cuadro final (en la parte inferior derecha de la matriz) donde se pondrán los resultados de negocio deseados para cada tipo de campaña.

El concepto de proceso continuo se debe aplicar también a cómo las comunicaciones son recibidas por el público objetivo, por lo que el eje horizontal de la matriz se basa en lo que se conoce comúnmente como conceptos de comunicación o *embudo de marketing (Marketing Funnel)*. Las fases de este embudo son: conocimiento, comprensión, interés/consideración, apoyo/preferencia y acción.

Las métricas se han agrupado en estas fases para ayudar a los profesionales de las relaciones públicas a demostrar cómo las comunicaciones son absorbidas por el público, y además en la nomenclatura que los vendedores (profesionales del marketing) entiendan.

### 5.2.3 ¿Cómo usar la Matriz?

Para utilizar la matriz hay que seguir los siguientes cinco pasos:

- 1.- Escoja la cuadrícula que es relevante para la campaña que se esté midiendo.
- 2.- En la fila titulada "Actividades de Relaciones Públicas", hay que determinar las actividades que se realizan para la campaña y valorar las métricas que se pueden utilizar para cada una. Por ejemplo, para el *Media Engagement* (relación con los medios de comunicación) los indicadores posibles serían: número de periodistas contactados/informados, el número de notas de prensa distribuidas o el número de dossiers de prensa creados.
- 3.- En la fila titulada "Efecto de los Intermediarios", hay que revisar los indicadores propuestos y escoger cuáles son los más apropiados teniendo en cuenta los recursos disponibles. Para ello se puede analizar el contenido de los medios de comunicación, los Blogs, las redes sociales, como también las actitudes, comportamientos y declaraciones de los líderes de opinión, entre otros indicadores. Se recomienda incluir

el mayor número posible con tal de perfeccionar la evaluación.

4.- En la fila titulada “Efecto en la Audiencia Objetivo”, hay que volver a comprobar si son apropiados los indicadores escogidos con anterioridad y escoger o ampliar según los recursos de los que se disponga. Muchos de los indicadores que se recomienda utilizar para esta fila requieren llevar a cabo estudios de investigación, pero esto no significa que sea necesario realizar un gasto cuantioso en recursos.

Una técnica económica y rentable de llegar a grandes audiencias son las encuestas online. También se pueden medir y analizar actitudes y comportamientos del público objetivo a través de la conversación que se crea en las redes sociales. El análisis de la web de la organización también puede aportar datos y medidas sobre la consideración y preferencia del público hacia nuestra empresa o marca. Por último, se pueden llevar a cabo encuestas informales a través de e-mailing o de las propias redes sociales.

5.- En último lugar, la columna denominada “Acción”, donde se debe determinar cuáles de los objetivos o resultados de negocio (outcomes) son relevantes para el cliente y además es factible realizar un seguimiento y medirlos. Lo ideal sería que por lo menos un objetivo de negocio/outcome se identifique como uno de los objetivos últimos de la campaña.

Otros puntos a destacar sería, por ejemplo, realizar un seguimiento a lo largo del tiempo de los indicadores seleccionados en cada cuadrícula, de esta manera se podría llegar a identificar tendencias, lo que nos llevaría a confirmar la validez de dichos indicadores o a eliminarlos por falta de eficacia. Es conveniente cruzar indicadores de la fila “Efecto de los Intermediarios” con los de “Efecto en la Audiencia Objetivo” para encontrar correlación o coincidencias. Además, se debe considerar aplicar cálculos de (CPM) a las mismas filas con tal de comparar costes, como por ejemplo el coste por mensaje emitido.

Los indicadores de la segunda y tercera fila también podemos compararlos con otras cifras/datos como por ejemplo los GRP's, que miden el alcance en relación al porcentaje total de población, o los TRP's, que miden el alcance en relación al porcentaje de público objetivo, en caso de que existan cifras significativas sobre la población.

Las cuadrículas no son exhaustivas y absolutas y pueden haber otras medidas que sean apropiadas para la campaña que se está midiendo. El método que propone la AMEC a través de las matrices descritas en este apartado trata de aportar unos

correctos procedimientos para llevar a cabo una adecuada planificación, medición y evaluación de cualquier campaña de comunicación o relaciones públicas.

En todo momento se deja claro que no se trata de una fórmula matemática o un sistema científico que no permita utilizar otras técnicas o procesos, pero sí que expone una nueva forma de plantear y realizar la medición y valoración de las campañas teniendo en cuenta métricas, indicadores y valores que abarquen la máxima cantidad de información útil y de calidad para obtener resultados exitosos.

### 5.3 Resumen del capítulo

Después de haber definido las bases teóricas de las relaciones públicas y una vez establecido dónde se encuentra el sector en la actualidad, correspondía estudiar qué medidas se están tomando en referencia a la hipótesis y objetivos marcados al principio del presente TFC.

En este capítulo se ha profundizado en conocer uno de los organismos, de carácter internacional, que más hincapié está haciendo en conseguir un consenso en las técnicas, procedimientos, reglas e indicadores que se deben utilizar a la hora de medir y evaluar las actividades de relaciones públicas, o de la comunicación en general.

Ante todo, y como resumen a grandes rasgos de este capítulo, la AMEC está organizando todo tipo de congresos, cumbres, reuniones o simples grupos de trabajo con tal de poder reunir las opiniones y metodologías de los profesionales más relevantes de nuestros tiempos, y conseguir así llegar a un acuerdo y establecer unos parámetros y medidas que comporten un compromiso de buenas prácticas por parte de todos los individuos que conforman y trabajan en este ámbito de la comunicación.

En primer lugar se ha definido qué es la AMEC, quién forma parte de esta organización, cuáles son sus bases y sus objetivos y cómo los lleva a la práctica. Uno de los aspectos más importantes dentro de este apartado es el hecho de que dicha asociación publique todos los documentos o estudios que elabora, con tal de que cualquier persona dedicada al mundo de la comunicación pueda disponer y aprender de ellos.

La AMEC contribuye así a la difusión de unas pautas o estándares de medición y evaluación a través de guías, manuales y estudios que referencian todos aquellos aspectos que se han definido, bajo el consenso de los profesionales, en los *meetings* que el propio organismo ha promovido.

A continuación, y en referencia a los principios y fundamentos bajo los que trabaja la AMEC, se hacía imprescindible sentar unas bases sobre qué, cómo y cuándo esta asociación acordó seguir la línea de trabajo actual. Para ello hay que mencionar los congresos de 2010 y más concretamente el *2nd Summit on Measurement*, celebrado en Barcelona, donde se consensuaron 7 principios enfocados a la normalización y universalización de las pautas que hay que seguir para llevar a cabo mediciones y valoraciones válidas y de calidad.

En este mismo apartado hay que destacar lo que dictamina la AMEC sobre los AVE's ya que es una de las premisas contenidas en la hipótesis general de este estudio. La conclusión final que se extrae puntualiza la necesidad de ampliar y/o complementar las métricas e indicadores que nos proporcionan los AVE's ya que por sí solos carecen de valor, en el sentido que no nos ofrecen la posibilidad de evaluar aspectos importantes de las acciones de comunicación, como por ejemplo son los *outcomes*.

En relación a los AVE's, hay que añadir que la AMEC no los descalifica totalmente sino que aconseja complementarlos con otras técnicas o métricas que nos aporten otro tipo de resultados, en definitiva, valores igual de importantes que los meramente económicos pero que nos ofrezcan información más concluyente y eficaz.

Por último, solo faltaba mostrar qué pautas, métodos o indicadores propone dicha organización para poder llegar a una medición y evaluación de la comunicación completa y correcta. En primer lugar, y después de un análisis en profundidad de los documentos de la AMEC, hay que decir que en ningún momento estamos hablando de un sistema o proceso matemático único de medición o evaluación, sino más bien de un manual de buenas prácticas para que, sea cual sea el estudio que se lleve a cabo, se realice bajo unas pautas correctas que nos proporcionen resultados eficaces y de calidad.

Para ello, en este tercer apartado del capítulo se define el método que propone la AMEC, basado en unas matrices de evaluación (hay diferentes matrices para cada una de las funciones de las relaciones públicas). A continuación se explica su composición y se muestra cómo se deben utilizar y qué indicadores o resultados podemos esperar de cada matriz.

Finalmente, se puede extraer de este capítulo una clara conclusión: la AMEC no es un órgano de regulación sino un organismo de facilitación de buenas prácticas que trabaja bajo un sello de calidad para asegurar que se mide y evalúa correctamente cualquier tipo de comunicación.

## CONCLUSIONES

Como se propuso al comienzo del presente TFC, este estudio ha llevado a cabo un análisis de la situación más actual que se vive en el ámbito de la medición y valoración de las campañas de comunicación y relaciones públicas.

El primer objetivo que se asumió fue el de conocer qué son las RR.PP., cuáles son sus orígenes, cómo se ha desarrollado el sector desde que nació esta disciplina o quiénes han sido las personalidades más importantes que han influido o determinado la evolución de este conjunto de técnicas de la comunicación.

La primera conclusión firme que podemos extraer de este estudio es que la multiplicidad de definiciones que podemos encontrar del término relaciones públicas constata la continua evolución de esta actividad y su entorno. Sus públicos y sus funciones se encuentran en constante perfeccionamiento complementándose con nuevas técnicas y métodos que provocan que dicho sector esté cambiando permanentemente.

Por este motivo ha sido importante conocer el recorrido que ha experimentado esta disciplina a lo largo de su corta existencia, en concreto a través del estudio de los cuatro periodos que expone Bernays y los antecedentes más destacados en el ámbito profesional. De esta forma ha quedado patente el origen americano de las RR.PP. y la cantidad de funciones que ha abarcado desde sus inicios, donde únicamente se manifestaba en forma de sencillas acciones de comunicación.

Podemos afirmar que actualmente las relaciones públicas son un conjunto de actividades dirigidas y planificadas que buscan al mismo tiempo satisfacer unos objetivos de negocio y conseguir el beneficio de todas las partes involucradas en el proceso comunicacional. Para ello es necesario un feedback por parte del consumidor que se consigue mediante una campaña de relaciones públicas simple, clara y comprometida con el público objetivo.

Como esta disciplina necesita de los medios de comunicación en gran parte para poder comunicarse con sus públicos, a continuación analizamos los gabinetes de comunicación, encargados de las relaciones con los medios. Hemos podido constatar que este es un departamento imprescindible para conseguir gestionar y hacer llegar la comunicación al público deseado.

Ya sea de manera externa o interna a la organización, es vital disponer de un jefe de prensa que se dedique en profundidad a crear, dinamizar y distribuir, verificar y analizar dicha comunicación a través de los medios de comunicación. Por tanto, la siguiente conclusión que se formula en este estudio es la necesidad de conocer a fondo el sistema informativo actual, y en concreto los medios de comunicación y los periodistas que trabajan en ellos, con tal de obtener la máxima eficacia en la publicación de la comunicación de nuestra organización.

Para ello hay que tener en cuenta los aspectos técnicos de cada medio o soporte, el flujo de información que gestionan, sus rutinas de trabajo, los profesionales que trabajan en ellos y las temáticas o secciones a las que pertenecen o las herramientas de comunicación existentes para contactar con ellos, entre otras muchas cosas.

Se ha tratado también el aspecto de establecer estrechas relaciones con los periodistas o de mantener relaciones publicitarias con un medio concreto con tal de conseguir mayor número de publicaciones o mayor efectividad en la difusión de la comunicación que interesa a la organización.

De este punto podríamos extraer una conclusión, que aunque un tanto subjetiva, afirma que el periodista es el que tiene la última palabra y la decisión final de publicar algo, por lo que es más importante transmitir información relevante y que facilite el trabajo del redactor que organizar almuerzos de prensa o comprar espacios publicitarios para ganarse el favor de dichos medios o profesionales.

En el siguiente capítulo nos hemos adentrado en el ámbito de la medición y valoración de la repercusión (también denominada *publicity*) que genera una organización en los medios de comunicación. Hemos aprendido que dentro de cualquier campaña de comunicación, la difusión de los mensajes en forma de noticia, reportaje, entrevista o cualquiera de los formatos periodísticos que existen, es parte fundamental de la propia campaña por dos aspectos fundamentales: la credibilidad que genera y el bajo coste que comporta.

Previamente a extraer esta conclusión nos hemos adentrado en la evolución y desarrollo de las técnicas de medición a lo largo de la historia. Hemos comprobado que aunque han sufrido grandes cambios en poco tiempo aun queda mucho camino por delante, y que las nuevas tecnologías han propiciado la aparición de nuevas herramientas que ofrecen mayor calidad y variedad de resultados.

La variedad de acciones de relaciones públicas que se pueden llevar a cabo comparten

un aspecto común basado en la necesidad de planificar, según los objetivos de negocio, los resultados que se obtendrán de la campaña de comunicación para, al mismo tiempo, planificar el proceso de medición y evaluación de dicha campaña.

Este aspecto es de vital importancia para alcanzar los objetivos planteados al inicio del plan de comunicación. De este punto se extrae otra de las conclusiones principales de este TFC que recae en la obligación, por parte de cualquier profesional de relaciones públicas, de establecer unos objetivos claros, medibles y cuantificables, realistas y consensuados con la dirección de la organización.

Al definir las metas del plan de comunicación nos hemos encontrado con la necesidad de definir una serie de conceptos que hacen referencia a los resultados que se pueden obtener al realizar acciones de comunicación o relaciones públicas. Los outputs, los outtakes, los outgrowths o los outcomes dan nombre a los efectos resultantes de cualquier comunicación en los diferentes públicos a los que se dirigen o a las partes involucradas en el proceso comunicacional.

También hemos podido constatar que existen diferentes métodos de medición y evaluación según los objetivos que busquemos alcanzar o los resultados que queramos obtener. Aunque podemos encontrar gran variedad de técnicas, una de las más utilizadas es el *press clipping* basada en recopilar y contabilizar apariciones publicadas en los medios. Pero este método presenta grandes inconvenientes o limitaciones, como puede ser la falta de un análisis cualitativo de dichas publicaciones.

Otro método muy utilizado en la actualidad es la equivalencia publicitaria (AVE's o VEP's), que comentaremos más en profundidad en este mismo apartado, fundamentada en la valoración económica del espacio editorial donde se publica nuestra noticia como si fuese un espacio publicitario. Es una técnica muy útil para reportar un valor económico o el retorno sobre la inversión realizada en medios (ROI). Presenta prácticamente los mismos inconvenientes que el *press clipping* en cuanto a que no permite evaluar de manera válida y fiable aspectos que vayan más allá del ámbito económico.

Pero haciendo referencia a este capítulo se puede concluir que las técnicas, metodologías, métricas o indicadores que se utilizan para medir y evaluar campañas de comunicación presentan, en la actualidad, muchas dificultades o barreras que impiden en muchas ocasiones llevar a cabo una valoración y evaluación correcta de los resultados obtenidos.

Por este motivo, este TFC hace hincapié en la necesidad de buscar soluciones que acaben con la problemática de no poder medir y evaluar con exactitud, o con suficientes garantías de eficacia, resultados válidos. En este sentido, se podría contribuir a la mejora de estos procedimientos mediante una mejora en la formación de los futuros profesionales de las relaciones públicas, incrementando la inversión en el estudio y trabajo sobre herramientas de medición y evaluación y, ante todo, concienciando a todo el sector, y más en concreto a las organizaciones y agencias que poseen departamentos dedicados a este tipo de investigación, de la necesidad de invertir en estas actividades.

Para asumir uno de los objetivos más importantes de este estudio se llevó a cabo un análisis de la situación actual del sector profesional dedicado a la medición y evaluación de los resultados de una campaña. Para ello se observó en profundidad qué eventos se estaban organizando para confrontar tanto las opiniones de los profesionales como las de los académicos.

Para comprobar si de alguna manera se está buscando el consenso en el sector de la comunicación y las relaciones públicas se profundizó en los congresos más importantes que se han llevado a cabo a nivel internacional y más concretamente a nivel europeo, todos ellos organizados por la AMEC, objeto de estudio en el último capítulo. En todas estas cumbres el objetivo principal recaía en la creación de unas bases o principios teóricos.

El primer congreso de Berlín planteó las cuestiones que la mayoría de los profesionales de la comunicación llevan discutiendo desde hace tiempo y que se basaban en la falta de parámetros o de metodologías consensuadas y validadas por el sector. La segunda cumbre, la de Barcelona, consiguió la aprobación y aceptación de siete principios fundamentales para llevar a cabo cualquier acción de medición y evaluación, teniendo en cuenta desde el comienzo de la estrategia de campaña hasta la obtención de resultados al final de esta.

Por último, en 2011 se celebró el último *European Summit on Measurement*, que se centró en plantear las pautas que hay que seguir en los próximos años, concretamente hasta el año 2020, con el objetivo de organizar una agenda de los objetivos y tareas que hay que realizar y asumir con éxito.

En definitiva y como conclusión a este capítulo, lo importante es que los actores más importantes de este sector, en este caso a nivel europeo, se han involucrado lo suficiente como para conseguir establecer una normativa o unas bases para poder



obtener unas pautas válidas o lo que comunmente se conoce como sello de calidad. El sector no debe preocuparse única y exclusivamente por los valores económicos que se generan de una campaña de comunicación y en cambio sí que debe profundizar en encontrar las métricas adecuadas y efectivas para valorar las actitudes, comportamientos o acciones de los públicos objeto de estudio.

Por último, del capítulo más objetivo en cuanto a lo que realmente está llevando a cabo el sector día a día, podemos concluir que la AMEC es uno de los organismos más activo en la promoción y educación del uso de técnicas, procedimientos, pautas e indicadores que concedan unos resultados eficaces y válidos para la ejecución de los objetivos de comunicación.

Como meta, esta asociación trata de alcanzar un consenso entre todos los representantes del sector de las relaciones públicas para establecer unas reglas de medida y un compromiso de todos los profesionales de utilizar técnicas que comporten mediciones y evaluaciones correctas.

Mediante el estudio de uno de los métodos que propone la AMEC se daba respuesta a una de las premisas de este estudio: qué buscan los profesionales de la medición y la evaluación cuando miden y evalúan resultados. Ante todo podemos garantizar que esta asociación se está dedicando totalmente a ofrecer todo tipo de documentos, estudios, guías o pautas para poder llevar a cabo un procedimiento de medición y evaluación de la comunicación de una organización, con unos altos niveles de calidad y bajo unas pautas sencillas, medibles, realistas y eficaces.

Como conclusión final y agrupando aspectos de cada una de las conclusiones anteriores, podemos afirmar que la dificultad de encontrar un método estándar eficaz reside en la constante evolución de esta disciplina de comunicación. Las nuevas tecnologías, la aparición de nuevos medios de comunicación (como por ejemplo las redes sociales) la situación económica que se vive en prácticamente todos los países del mundo o el aumento de las funciones y ámbitos de actuación de las relaciones públicas, conllevan la casi imposibilidad de establecer unos parámetros eficaces y sobretodo duraderos.

# BIBLIOGRAFÍA

## Fuentes Primarias

ALMANSA, A.; *Del gabinete de prensa al gabinete de comunicación*. Zamora: Comunicación Social. 2011.

CUTLIP, S.; CENTER, A.; *Relaciones públicas eficaces*. Barcelona: Gestión 2000. 2001.

LINDENMANN, W.; *Guidelines for measuring the effectiveness of PR programs and activities*. Institute for Public Relations Research, University of Florida. 2003.

RAMÍREZ, T.; *Gabinetes de comunicación*. Barcelona: Bosch Comunicación. 1995.

SOLANO, L.; *Tratado de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000. 1999.

WILCOX, D.; CAMERON, G.; XIFRA, J.; *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas*. Madrid: Pearson Educación, S.A. 2006.

XIFRA, J.; *Las relaciones públicas*. Barcelona: Editorial UOC. 2008.

## Fuentes Secundarias

ALMANSA, A.; *Relaciones públicas y gabinetes de comunicación*. Universidad de Málaga: Análisis 32. 2005.

ÁLVAREZ, A.; *Medición y evaluación en comunicación*. Málaga: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas. 2011.

BLACK, S.; *ABC de las relaciones públicas*. Barcelona: Gestión 2000. 1994.

BLACK, S.; *Casos de Relaciones Públicas Internacionales*. Barcelona: Gestión 2000. 1994.

CUTLIP, S.; *Public Relations History: From the 17th to the 20th century*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. 1995.

GRUNIG, J.; HUNT, T.; *Managing Public Relations*. New York: Rinehart and Winston. 1984.

ILLESCAS, W.; *Cómo planear las Relaciones Públicas*. Buenos Aires: Ed. Librería Mitre. 1975.

LINDENMANN, W.; *Putting PR Measurement and Evaluation Into Historical Perspective*. Institute for Public Relations Research, University of Florida. 2003.

PALAU, G.; *Gabinetes de comunicació. Periodistes a l'altra banda*. Barcelona: Pòrtic Eines de periodista. 2003.

RAMÍREZ, T.; *Gabinetes de comunicación. Funciones, disfunciones e incidencia*. Barcelona: Bosch Comunicación. 1995.

SCHEINSONHN, D.; *Comunicación Estratégica*. Buenos Aires: Ediciones Macchi. 1996.

STACKS, D.; *The Dictionary for Public Relations Measurement and Research*. Institute for Public Relations Research. 2006.

VÁZQUEZ, M.; *El profesional de las relaciones externas. Los gabinetes de comunicación desde la perspectiva periodística*. Barcelona: Bosch Comunicación. 2004.

VILLAFANE, J.; *El estado de la publicidad y el corporate en España*. Madrid: Ed. Pirámide. 2000.

### **Fuentes Electrónicas**

BLOG DE KATIE DELAHAYE (En línea) 5 mayo 2012 <http://kdpaine.blogs.com/>

GUILLOT, S.; *Medir y evaluar la comunicación: Claves de gestión en el entorno digital*.

(En línea) 20 Abril 2012

[http://www.acceso.com/pdf/libro\\_medir\\_evaluar\\_comunicacion.pdf](http://www.acceso.com/pdf/libro_medir_evaluar_comunicacion.pdf)

IBM Institute for Business Value (En línea) 28 diciembre 2011

<http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/ibv-g510-7869-01-advertising.pdf>

MARKETING METRICS MADE SIMPLE; Advertising Value Equivalency (En línea) 6  
Abril 2012

<http://www.marketing-metrics-made-simple.com/advertising-value-equivalency.html>

MINISTERIO DE EDUCACIÓN (En Línea) 27 de marzo de 2012

<http://recursos.cnice.mec.es/media/radio/bloque2/pag1.html>

NIES, U.; *German Public Relations Association (GPRA): European Summit on  
Measurement* (En línea) 10 Abril 2012

<http://www.assorel.it/showPage.php?template=press&id=1027>

PERIODISTA EN CIERNES (En línea) 5 de marzo de 2012

<http://www.periodistaenciernes.espacioblog.com/>

PRINCIPIOS DE MEDICIÓN. *Medir y evaluar la comunicación: Claves de gestión en el  
entorno digital.* (En línea) 20 Abril 2012

[http://www.acceso.com/pdf/libro\\_medir\\_evaluar\\_comunicacion.pdf](http://www.acceso.com/pdf/libro_medir_evaluar_comunicacion.pdf)

RITTER, M.; *Tiren contra el AVE.* (En línea) 4 Abril 2012

[http://www.reddircom.org/textos/gestion\\_prensa.pdf](http://www.reddircom.org/textos/gestion_prensa.pdf)

VELASCO, J.M.; *REVISTA DIRCOM;* (En línea) 8 mayo 2012

<http://www.revistadircom.com/redaccion/comunicacion-corporativa/484-los-cuatro-escenarios-para-medir-la-gestion-de-free-press.html>

YEME, K.; *¿Podemos medir las Relaciones Públicas?* (En línea) 21 Febrero 2012

<http://blog.comunicandoideas.com/2010/06/¿podemos-medir-las-relaciones-publicas/>

## ANEXOS

### Figura 1

#### *Guía básica para la evaluación de la comunicación según la AMEC*

##### 1.- ¿Cuál es el propósito de la evaluación de la comunicación?

Una buena gestión estratégica de la comunicación corporativa y de marketing requiere una clara visión, planificación y revisión. La comunicación eficaz para los negocios es ahora esencial en un mundo en el que la responsabilidad sobre la dirección empresarial, el desarrollo de nuevos medios de comunicación y la demanda de los interesados es cada vez más importante. El reto consiste en demostrar la eficacia e informar mejor para tomar las decisiones administrativas adecuadas. Una buena gestión requiere una buena medición.

El buen juicio de los profesionales de la comunicación, basado en metas y objetivos claros, se puede apoyar con una buena investigación y, por ejemplo, monitorear el perfil de los medios de comunicación, el progreso y el logro en intervalos apropiados. De esta manera se pueden asignar mejor los recursos y permitir mejores resultados para el éxito de la empresa u organización y su capacidad para seguir siendo competitivos y exitosos.

##### 2.- ¿Qué formas puede tomar?

Como en cualquier otro tipo de investigación, las organizaciones pueden comprar la evaluación de los medios de comunicación en muchas formas diferentes, dependiendo del propósito y los objetivos ya que los informes de investigación se construyen mejor teniendo en cuenta las necesidades de cada cliente.

Los proyectos típicos pueden ir desde el análisis de una campaña concreta al seguimiento continuo de la competencia. Algunos se limitan a realizar un seguimiento a grandes rasgos de la opinión y actitud frente a la organización por parte del público objetivo, mientras que otros estudian de una manera sofisticada la cobertura de los medios para profundizar en la valoración de algunas marcas.

Los tests de evaluación de la comunicación pueden aportar muchos valores, pero los más importantes tienen que ver con el significado positivo y negativo (dicho de otra manera: favorables y desfavorables) de la cobertura y su impacto potencial haciendo

referencia a la incidencia y la ubicación, al peso del contenido, tamaño del espacio o la duración de la emisión, la importancia de la posición y la audiencia alcanzada, entre otras cosas.

Todas las empresas dedicadas a la evaluación de la comunicación cuentan con metodologías diferentes, pero sea cual sea el sistema que se aplica se deberá llegar a similares conclusiones a partir de los mismos datos de cobertura y el mismo brief. Cada cliente determina qué metodología prefiere, pero hay ciertos indicadores de calidad establecidos en el párrafo siguiente que se aplican universalmente:

- El método de codificación (es decir, el sistema de registro de la información obtenida), la naturaleza y el tipo de personal utilizado para hacerlo, y los sistemas de control de calidad deben ser transparentes y verificables.
- Las reglas y pautas utilizadas para la evaluación del significado positivo o negativo (o favorable / desfavorable) de la información obtenida.
- Cuando se utilizan ponderaciones para medir el protagonismo y otros factores dentro de una fórmula o algoritmo multidimensional (por ejemplo, si se menciona en el título o en el cuerpo de la noticia, las repeticiones del nombre de la organización, si se incluyen fotografías y gráficos, el número de palabras, etc.) la contribución de estos factores para el cálculo debe ser explicado.
- Cuando se utiliza una medida unidimensional (por ejemplo, oportunidades de ser visto - OTS's -, el número de palabras, el número de artículos o centímetros de la columna) el proveedor debe explicar al cliente que otros factores contribuyen al impacto de los medios de comunicación y que también deben tenerse en cuenta, ya que una simple medida de OTS's no tiene en cuenta la proporción de espacio en la noticia dedicada a los temas analizados, y una simple medida de centímetros de columna no tiene en cuenta el número de personas expuestas a la cobertura alcanzada.
- Cuando se utilizan datos de circulación y audiencia estos deben actualizarse tan pronto como los nuevos datos se publican, así como siempre deben quedar claras las fechas y las fuentes. Todos los cálculos a partir de datos no verificados o no autenticados (que puedan surgir en el caso de aparecer publicaciones de última hora) deben estar claramente identificados como tales.
- Y, por último, los derechos de autor y de propiedad de los análisis deberán estar

claramente mencionados.

### 3.- ¿Cómo informar a una agencia? El Brief.

Para tener una idea clara de cómo una agencia de medición y evaluación puede ayudar a la organización es importante discutir con ellos el esquema de todo el proyecto. Las agencias siempre estarán dispuestas a discutir cualquier aspecto de la campaña y sin compromiso. Esta lista está diseñada para ayudar a prepararse para este debate:

¿Cuáles son sus objetivos y necesidades de información, y cómo cree usted que la evaluación de medios puede ayudar a satisfacer dichas necesidades? La agencia debe ser capaz de comprender todo el contexto de su solicitud y satisfacer algunas de esas necesidades más amplias, o por lo menos, estructurar el proyecto de evaluación para que encaje con otras fuentes de datos que puedan estar usando.

¿Quiénes son sus públicos objetivo? La agencia debe ser capaz de proporcionar la información adecuada para llegar a audiencias específicas a través de la cobertura en medios de manera exitosa. Hay que plantearse qué valor tiene esto para la organización.

¿Cuáles son los temas generales o específicos que desea abordar en cualquier análisis de su comunicación? Su cobertura en medios podría abarcar otros temas (por ejemplo, los negativos) que puede que valga la pena incluir. ¿Cuáles son los objetivos de comunicación de la organización?

¿Cuáles son los mensajes clave que desea analizar? Hay que asegurarse de que están lo suficientemente definidos como para estar presentes en los medios de comunicación impresos y online, pero también que estén definidos con la suficiente claridad como para permitir que la agencia pueda proporcionar resultados precisos. Tenga en cuenta también las probabilidades de que la competencia lleve a cabo la comunicación de algunos de estos mensajes clave.

¿Cuáles son los medios de comunicación importantes para la organización? Debe considerar sus audiencias, sus necesidades y su presupuesto. Los medios locales pueden ser responsables de la mayor parte de sus apariciones y menciones en prensa, o puede que solo sean una pequeña parte de su impacto total, y que los medios de mayor difusión sean importantes pero caros de analizar.

¿Qué resultados de cobertura se puede esperar, y en qué países, idiomas y medios de comunicación? Una parte sustancial del coste de un proyecto se relaciona con el

número total de elementos a analizar. Los costos aumentarán si la cobertura de los medios analizados es en varios idiomas o si los materiales están en formato audio y/o visual. ¿Es necesario comparar su cobertura de los medios? Si es así, debe plantearse con quién y qué resultados de cobertura espera obtener.

¿Con qué frecuencia requiere informes o presentaciones, y en qué forma? Debe saber que recibir informes a diario o de manera muy frecuente puede tener un impacto significativo en el presupuesto. La mayoría de las agencias de medición y evaluación informan de maneras diferentes, por ejemplo enviando una copia en papel, un archivo informatizado, una presentación en diapositivas, un correo electrónico, o un memorándum o dossier.

¿Qué periodo de tiempo se va a cubrir? Si se dispone del material o si los artículos están disponibles a partir de fuentes en línea que puede ser capaz de obtener por sí misma la organización, solo necesitará un trabajo de evaluación por parte de la agencia contratada.

#### 4.- ¿Cómo escoger una agencia?

Después de haber discutido el brief con varias agencias debe seleccionar una de ellas y sólo puede llevarse a cabo mediante el criterio propio de la organización. Sin embargo, esta lista puede ayudar a asegurarse que han realizado a todas ellas las preguntas correctas:

- ¿Qué tipos de análisis ofrecen o recomendarían? Existe una amplia gama de análisis que las agencias pueden facilitar. Hay que asegurarse que se nos proporciona una definición precisa de cada tipología, su estructura, objetivos, fases de desarrollo, etc. ya que a veces una misma terminología se utiliza para diversas formas de análisis, especialmente si hablamos de AVE's o OTS's. ¿Qué fuentes de datos van a utilizar para proporcionar cifras de tirada y/o audiencia?
- ¿Qué sello de control de calidad utilizan para verificar la eficacia de su codificación y procesamiento? Esto es vital. También se puede considerar porque dicha agencia pertenece o no a la AMEC. Si no es así, ¿hay una buena razón?
- ¿Qué procesos llevan a cabo y quién está involucrado en la investigación? Es importante conocer al equipo que realizará la medición y evaluación de la comunicación, discutir el brief con ellos, o por lo menos conocer sus



antecedentes profesionales. ¿Cuál es su experiencia en proyectos similares? Aunque haber trabajado en estudios de características análogas no garantiza un buen trabajo, pero es un aspecto importante a tener en cuenta. Una buena alternativa es pedir referencias de clientes anteriores y contactar con ellos.

- ¿Cuáles son sus recomendaciones en cuanto al diseño de la investigación y los medios de comunicación a cubrir? Se deben tener ideas propias pero también hay que aprovechar la asesoría gratuita que cada agencia ofrecerá a la organización en la fase de propuesta.
- ¿Cómo presenta la agencia los resultados? Hay que asegurarse de que la forma en que se nos presentan los resultados coincide con las necesidades o expectativas de la organización. Esencial pedir o examinar un ejemplo de formato de presentación y considerar los beneficios de la utilización de la entrega electrónica.
- ¿Pueden ofrecer servicios adicionales que puedan mejorar el valor de la agencia respecto a la organización? Puede ser que puedan ofrecer estudios de investigación o consultoría de medios, que aumentarían el valor de los servicios más estándar. Siempre hay que consultar qué hay disponible.
- ¿Qué van a cobrar y por qué? Si dos agencias presentan precios sustancialmente diferentes, lo más probable es que estén ofreciendo diferentes niveles de servicio o de análisis. ¿Exactamente qué está incluido en el precio? ¿Cómo cobran el trabajo extra? ¿Cómo cambian los costes si varía alguna especificación del proyecto? Debido a que la magnitud de la cobertura no suele conocerse de antemano, la mayoría de las agencias de evaluación tienen estipuladas unas tasas para el coste marginal de agregar aspectos adicionales al análisis.

#### 5.- ¿Cuál es la mejor manera de utilizar la evaluación de la comunicación?

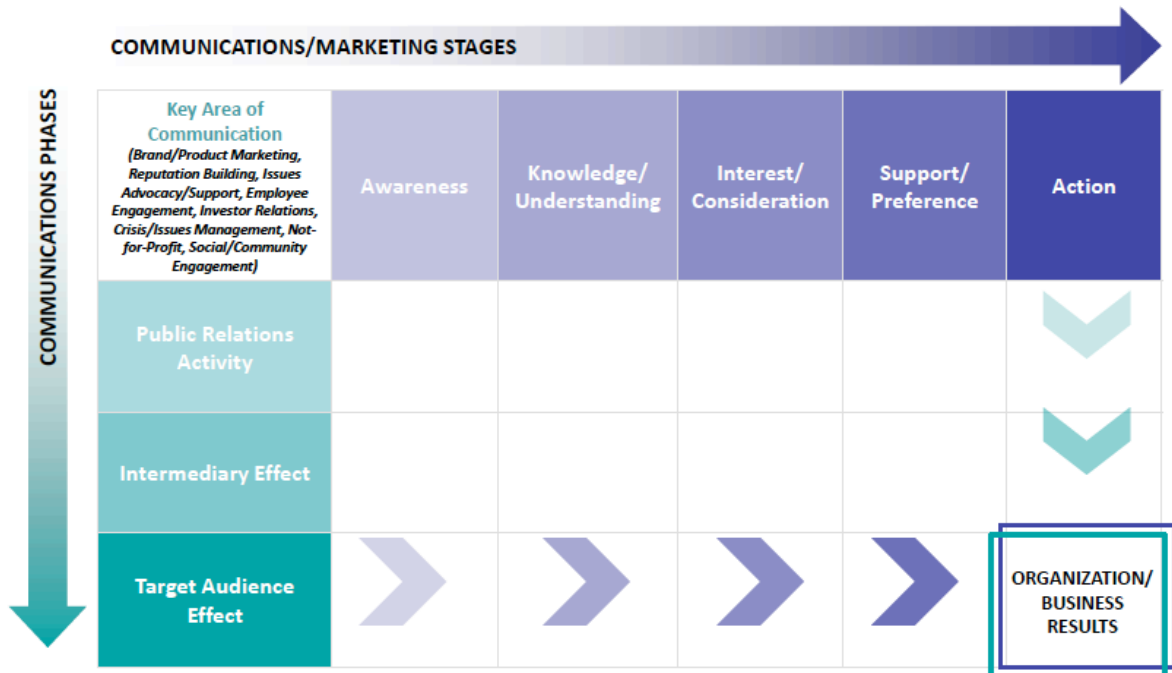
Las agencias quieren ayudar a sus clientes a aprovechar al máximo el trabajo que realizan y todos ellos saben por su experiencia en trabajos anteriores algunos de los problemas y errores más comunes. Esta es una lista con diez reglas de oro para alcanzar el éxito en nuestra evaluación:


- Establezca sus objetivos con cuidado: toda buena investigación comienza aquí


- Defina su público objetivo: quién, cuándo, dónde y por qué
- Identifique sus mensajes clave: escríbalos, deben ser claros y coherentes
- El contenido es lo que cuenta: considere qué aspectos afectan a su organización y a su sector
- No piense únicamente en su propia cobertura: considere también a sus competidores
- Sea imparcial: tanto en la búsqueda de fuentes de información como en la interpretación de resultados
- Decida qué outputs o resultados necesita: no lo que quieren venderle
- Gane compromiso con la junta directiva de la organización: mediante la demostración de resultados medibles y justificados
- Comparta los resultados con otros departamentos: su interés puede ayudar a compartir presupuestos
- Utilice los resultados: sirven para planificar y compartir, no para dejarlos en la estantería


**Figura 2**


*Valid Metrics Framework Template (ejemplo de la matriz de evaluación que propone la AMEC y sus diferentes variantes según el tipo de comunicación a evaluar)*





 Brand/ Product Marketing	Awareness	Knowledge	Consideration	Preference	Action
Public Relations Activity	<ul style="list-style-type: none"> <li>Content creation</li> <li>Traditional media engagement</li> <li>Social media engagement</li> <li>Influencer engagement</li> <li>Stakeholder engagement</li> <li>Events/speeches</li> </ul>	→	→	→	
Intermediary Effect	<ul style="list-style-type: none"> <li>Audience reach [traditional &amp; social media]</li> <li>Impressions/Target audience impressions</li> <li>Number of articles</li> <li>Video views</li> <li>Frequency</li> <li>Prominence</li> <li>Share of voice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Key message alignment</li> <li>Accuracy of facts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Key message alignment</li> <li>Frequency of (positive) mentions</li> <li>Expressed opinions of consideration</li> <li>Social network Followers</li> <li>Retweets/Shares/ Linkbacks</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Endorsement by journalists or influencers</li> <li>Rankings on industry lists</li> <li>Expressed opinions of preference</li> <li>Social network Fans</li> <li>Likes</li> </ul>	
Target Audience Effect	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unaided awareness</li> <li>Aided awareness</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Knowledge of company/product attributes and features</li> <li>Brand association and differentiation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relevance of brand (to consumer/ customer)</li> <li>Visitors to website</li> <li>Click-thru to site</li> <li>Time spent on site</li> <li>Downloads from site</li> <li>Calls</li> <li>Event/meeting attendance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Attitude uplift</li> <li>Stated intention to buy</li> <li>Brand preference/ Loyalty/Trust</li> <li>Endorsement</li> <li>Requests for quote</li> <li>Links to site</li> <li>Trial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sales</li> <li>Market share</li> <li>Cost savings</li> <li>Leads generated</li> <li>Customer loyalty</li> </ul>


 <i>Reputation Building</i>	Awareness	Knowledge	Interest	Support/ Preference	Action
<b>Public Relations Activity</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Content creation</li> <li>Traditional media engagement</li> <li>Social media engagement</li> <li>Influencer engagement</li> <li>Stakeholder engagement</li> <li>Events/speeches</li> </ul>				
<b>Intermediary Effect</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Audience reach [traditional &amp; social media]</li> <li>Impressions/Target audience impressions</li> <li>Number of articles</li> <li>Video views</li> <li>Frequency</li> <li>Prominence</li> <li>Share of voice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Key message alignment</li> <li>Accuracy of facts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Key message alignment</li> <li>Frequency of (positive) mentions</li> <li>Expressed opinions of interest</li> <li>Social network Followers</li> <li>Retweets/Shares/Linkbacks</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Endorsement by journalists or influencers</li> <li>Rankings on industry lists</li> <li>Expressed opinions of support or preference</li> <li>Social network Fans</li> <li>Likes</li> </ul>	
<b>Target Audience Effect</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unaided awareness</li> <li>Aided awareness</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Knowledge of company profile and offer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relevance of company (to stakeholder)</li> <li>Visitors to website</li> <li>Click-thru to site</li> <li>Time spent on site</li> <li>Downloads from site</li> <li>Calls</li> <li>Event/meeting attendance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Attitude change</li> <li>Uplift in reputation drivers e.g. Trust, Admiration</li> <li>Endorsement</li> <li>Belief in corporate brand</li> <li>Links to site</li> <li>Enhanced relationships with key stakeholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sales</li> <li>Market share</li> <li>Share price</li> <li>Talent retention and recruitment</li> <li>Cost savings</li> <li>Customer loyalty</li> <li>Legislation/regulation passed or blocked</li> </ul>


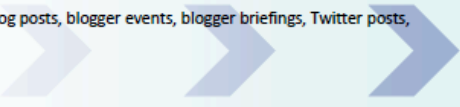
 <i>Issues Advocacy &amp; Support</i>	Awareness	Understanding	Interest	Support	Action
<b>Public Relations Activity</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Content creation</li> <li>Traditional media engagement</li> <li>Social media engagement</li> <li>Influencer engagement</li> <li>Stakeholder engagement</li> <li>Events/speeches</li> </ul>				
<b>Intermediary Effect</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Audience reach [traditional &amp; social media]</li> <li>Impressions/Target audience impressions</li> <li>Number of articles</li> <li>Video views</li> <li>Frequency</li> <li>Prominence</li> <li>Share of voice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Key message alignment</li> <li>Accuracy of facts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Key message alignment</li> <li>Frequency of (positive) mentions</li> <li>Expressed opinions of interest</li> <li>Social network Followers</li> <li>Retweets/Shares/Linkbacks</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Endorsement by journalists or influencers</li> <li>Expressed opinions of support</li> <li>Social network Fans</li> <li>Likes</li> </ul>	
<b>Target Audience Effect</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unaided awareness</li> <li>Aided awareness</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Knowledge of issue</li> <li>Knowledge of client POV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relevance of issue (to stakeholder)</li> <li>Visitors to website</li> <li>Click-thru to site</li> <li>Time spent on site</li> <li>Downloads from site</li> <li>Calls</li> <li>Event/meeting attendance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Attitude change</li> <li>Endorsement</li> <li>Links to site</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Active advocates</li> <li>Letters of support (to government, etc.)</li> <li>Registrations (to join support group)</li> <li>Donations</li> <li>Legislation/regulation passed or blocked</li> <li>Cost savings</li> </ul>

 Employee Engagement	Awareness	Understanding	Interest	Support	Action
Public Relations Activity	<ul style="list-style-type: none"> <li>Content creation e.g. internal newsletters, memos, speeches</li> <li>Workshops</li> <li>Intranet/social media posts</li> <li>Town halls/events</li> </ul>				
Intermediary Effect					
Target Audience Effect	<ul style="list-style-type: none"> <li>Readership of newsletters /emails/intranet across all employee groups and levels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Knowledge of CEO vision</li> <li>Knowledge of company strategy/values/policies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visitors to intranet</li> <li>Click-thru to site</li> <li>Time spent on intranet</li> <li>Downloads from intranet</li> <li>Town hall/meeting attendance</li> <li>Expressed opinions in employee blogs/communities</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Attitude uplift</li> <li>Endorsement</li> <li>Participation in initiatives</li> <li>Acceptance/preparedness for change</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Employee turnover</li> <li>Employee productivity</li> <li>Recruitment</li> </ul>

 Investor Relations	Awareness	Knowledge	Consideration	Preference	Action
Public Relations Activity	<ul style="list-style-type: none"> <li>Content creation</li> <li>Traditional media engagement</li> <li>Social media engagement</li> <li>Influencer engagement</li> <li>Stakeholder engagement</li> <li>Events/speeches</li> </ul>				
Intermediary Effect	<ul style="list-style-type: none"> <li>Audience reach [traditional &amp; social media]</li> <li>Impressions/Target audience impressions</li> <li>Number of articles</li> <li>Video views</li> <li>Frequency</li> <li>Prominence</li> <li>Share of voice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Key message alignment</li> <li>Accuracy of facts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Key message alignment</li> <li>Frequency of (positive) mentions</li> <li>Expressed opinions of consideration</li> <li>Social network Followers</li> <li>Retweets/Shares/Linkbacks</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Endorsement by journalists or influencers</li> <li>Rankings on industry lists</li> <li>Expressed opinions of preference</li> <li>Social network Fans</li> <li>Likes</li> </ul>	
Target Audience Effect	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unaided awareness</li> <li>Aided awareness</li> <li>Coverage in analyst reports</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Knowledge of company profile and offer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visitors to IR section of website</li> <li>Click-thru to IR site</li> <li>Time spent on IR site</li> <li>Downloads from IR site</li> <li>Calls</li> <li>Event/meeting attendance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Attitude change</li> <li>Endorsement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Share price</li> <li>Earnings multiple</li> <li>Earnings per share</li> <li>Successful IPO/acquisition/merger</li> </ul>

 <i>Crisis and Issues Management</i>	Awareness	Knowledge	Interest	Support	Action
<b>Public Relations Activity</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Content creation</li> <li>Traditional media engagement</li> <li>Social media engagement</li> <li>Influencer engagement</li> <li>Stakeholder engagement</li> <li>Events/speeches</li> </ul>				
<b>Intermediary Effect</b>	Balanced (not total) coverage in: <ul style="list-style-type: none"> <li>Audience reach [traditional &amp; social media]</li> <li>Impressions/Target audience impressions</li> <li>Number of articles</li> <li>Video views</li> <li>Frequency</li> <li>Prominence</li> <li>Share of voice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Key message alignment</li> <li>Accuracy of facts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Key message alignment</li> <li>Frequency of positive &amp; neutral mentions vs. negative mentions</li> <li>Expressed opinions of interest</li> <li>Social network Followers [for client and supporters vs adversaries]</li> <li>Retweets/Shares/Linkbacks</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Endorsement by journalists or influencers</li> <li>Social network Fans [for client and supporters vs. adversaries]</li> <li>Expressed opinions of support</li> <li>Likes</li> </ul>	
<b>Target Audience Effect</b>	Increase or decrease (dependent on objective) in: <ul style="list-style-type: none"> <li>Unaided awareness</li> <li>Aided awareness</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Knowledge of facts of the situation</li> <li>Knowledge of client POV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visitors to website</li> <li>Click-thru to site</li> <li>Time spent on site</li> <li>Downloads from site</li> <li>Calls</li> <li>Event/meeting attendance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minimal attitude change (towards client's reputation)</li> <li>Negativity toward company offset by neutral/positive opinion</li> <li>Belief in the client's brand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maintain share price/earnings multiple</li> <li>Maintain market share/sales/customers</li> <li>Cost savings</li> </ul>

 <i>Public Education/ Not-for-Profit</i>	Awareness	Knowledge	Interest	Support	Action
<b>Public Relations Activity</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Content creation</li> <li>Traditional media engagement</li> <li>Social media engagement</li> <li>Influencer engagement</li> <li>Stakeholder engagement</li> <li>Events/speeches</li> </ul>				
<b>Intermediary Effect</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Audience reach [traditional &amp; social media]</li> <li>Impressions/Target audience impressions</li> <li>Number of articles</li> <li>Video views</li> <li>Frequency</li> <li>Prominence</li> <li>Share of voice</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Key message alignment</li> <li>Accuracy of facts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Key message alignment</li> <li>Frequency of (positive) mentions</li> <li>Expressed opinions of interest</li> <li>Social network Followers</li> <li>Retweets/Shares/Linkbacks</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Endorsement by journalists or influencers</li> <li>Rankings on industry lists</li> <li>Expressed opinions of support</li> <li>Social network Fans</li> <li>Likes</li> </ul>	
<b>Target Audience Effect</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unaided awareness</li> <li>Aided awareness</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Knowledge of facts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relevance of issue to target audience</li> <li>Visitors to website</li> <li>Click-thru to site</li> <li>Time spent on site</li> <li>Downloads from site</li> <li>Calls</li> <li>Event/meeting attendance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Endorsement</li> <li>Links to site</li> <li>Enhanced relationships with key stakeholders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Active advocates</li> <li>Progress against target (e.g. reduction in teen pregnancies)</li> <li>Cost savings</li> </ul>

 Social/Community Engagement	Awareness	Knowledge	Interest	Support	Action
Public Relations Activity	<ul style="list-style-type: none"> <li>Content creation (e.g. assets created, videos/podcasts)</li> <li>Social media engagement (e.g. blog posts, blogger events, blogger briefings, Twitter posts, community site posts &amp; events)</li> <li>Influencer engagement</li> <li>Stakeholder engagement</li> <li>Events/speeches</li> </ul> 				
Intermediary Effect	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impressions/Target audience impressions</li> <li>Earned media site visitors/day</li> <li>% share of conversation</li> <li>Video views</li> <li>Prominence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Key message alignment [traditional &amp; social media]</li> <li>Accuracy of facts</li> <li>% share of conversation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Expressed opinions of interest</li> <li>Social network Followers</li> <li>Retweets/Shares/Linkbacks</li> <li>% share of conversation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Endorsement by journalists or influencers</li> <li>Rankings on industry lists</li> <li>Expressed opinions of support</li> <li>Social network Fans</li> <li>Likes</li> </ul>	
Target Audience Effect	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unaided awareness</li> <li>Aided awareness</li> <li>Owned media site visitors per day</li> <li>Social network channel visitors</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Knowledge of company/product attributes and features</li> <li>Brand association and differentiation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relevance of brand (to consumer/customer)</li> <li>Visitors to website</li> <li>Click-thru to site</li> <li>Time spent on site</li> <li>Downloads from site</li> <li>Calls</li> <li>Event/meeting attendance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Attitude uplift</li> <li>Stated intention to buy</li> <li>Brand preference/Loyalty/Trust</li> <li>Endorsement</li> <li>Requests for quote</li> <li>Links to site</li> <li>Trial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Active advocates</li> <li>Brand engagement</li> <li>Leads/sales</li> <li>Revenue</li> <li>Market share</li> <li>Cost savings</li> </ul>