

Divulgación

Indicadores de medida aplicados a la gestión de relaciones públicas

Aplicación de un modelo
por objetivos y resultados

René Arboleda Naranjo

Ediciones
AENOR

Indicadores de medida aplicados a la gestión de relaciones públicas

Aplicación de un modelo
por objetivos y resultados

René Arboleda Naranjo

Divulgación

Título: *Indicadores de medida aplicados a la gestión de relaciones públicas.*
Aplicación de un modelo por objetivos y resultados

Autor: René Arboleda Naranjo

© AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación), 2004

ISBN: 84-8143-398-5

Depósito Legal: M-30971-2004

Impreso en España - Printed in Spain

Edita: AENOR

Maqueta y diseño de cubierta: AENOR

Imprime: AENOR

Todos los derechos reservados. No se permite la reproducción total o parcial de este libro, por cualquiera de los sistemas de difusión existentes, sin la autorización previa por escrito de AENOR.

NOTA: AENOR no se hace responsable de las opiniones expresadas por el autor en esta obra.

AENOR

Asociación Española de
Normalización y Certificación

Génova, 6. 28004 Madrid. Tel.: 902 102 201. Fax: 91 310 36 95
comercial@aenor.es www.aenor.es

Índice de contenidos

	<u>PÁG.</u>
Presentación	11
Capítulo 1. Introducción	19
1.1 Antecedentes	19
1.2 Situación actual de las relaciones públicas y el problema de la medición	21
1.3 La retroalimentación	22
1.4 Medición y evaluación	25
Capítulo 2. Las relaciones públicas en la empresa	27
2.1 Orígenes de las relaciones públicas	27
2.2 Las relaciones públicas en la empresa	28
2.3 Por qué medir	33
2.4 Relaciones públicas estratégicas	34
2.4.1 El nuevo enfoque empresarial	35
2.4.2 El nuevo modelo de gestión empresarial	37
2.4.3 Círculos de calidad y calidad total	38
2.4.3.1 Círculos de calidad y relaciones públicas	40

	<u>PÁG.</u>
2.4.4 Planificación estratégica general	40
2.4.4.1 Planificación estratégica y gestión de relaciones públicas	43
Capítulo 3. Administración por objetivos	45
3.1 Administración por objetivos y relaciones públicas	46
3.2 Áreas de resultados	47
3.2.1 Áreas de resultados clave y relaciones públicas	49
Capítulo 4. Indicadores de medida en la gestión de relaciones públicas	55
4.1 Estructura de indicadores en la gestión de relaciones públicas	56
4.2 Estándar de ejecución satisfactoria (EES)	62
4.3 Establecimiento de objetivos en la gestión de relaciones públicas	63
4.3.1 Establecimiento de objetivos operativos en la gestión de relaciones públicas	67
4.4 Indicadores de medida integrados a la gestión de relaciones públicas	68
4.4.1 Cómo buscar indicadores para la gestión de relaciones públicas	69
4.4.2 Proceso para el establecimiento de indicadores de medida aplicados a la gestión de relaciones públicas	72
4.4.3 Posibles indicadores de medida aplicados a la gestión de relaciones públicas	76

	<u>PÁG.</u>
Capítulo 5. Estrategias y tácticas	85
5.1 Singularidad de las estrategias	86
5.2 Estrategias basadas en cuestionarios de investigación	89
5.3 Análisis del cuestionario de verificación	92
Capítulo 6. Conclusiones y recomendaciones	95
6.1 Conclusiones	97
6.2 Recomendaciones	100
Referencias bibliográficas	103

Índice de cuadros, figuras y esquemas

Lista de Cuadros:

Cuadro 3.1.	Áreas de resultados clave gestión interna	51
Cuadro 3.2.	Áreas de resultados clave gestión externa	52
Cuadro 4.1.	Medición de recursos en la gestión de relaciones públicas	57
Cuadro 4.2.	Indicadores a través de presupuestos, planes y programas	59
Cuadro 4.3.	Indicadores de eficiencia en la gestión de relaciones públicas	60
Cuadro 4.4.	Posibles indicadores a partir de encuestas y cuestionarios de satisfacción	61
Cuadro 4.5.	Objetivos estratégicos de relaciones públicas	64
Cuadro 4.6.	Diferencias entre objetivos estratégicos y objetivos operativos	66
Cuadro 4.7.	Proceso de establecimiento de objetivos de relaciones públicas	67
Cuadro 4.8.	Posibles indicadores de medida aplicados a la gestión de relaciones públicas. Gestión: públicos internos	77

Cuadro 4.9.	Posibles indicadores de medida aplicados a la gestión de relaciones públicas. Gestión: públicos externos	80
Cuadro 5.1.	Estrategias aplicadas al establecimiento de objetivos e indicadores de medida en la gestión de relaciones públicas. Gestión: públicos internos	87
Cuadro 5.2.	Estrategias aplicadas al establecimiento de objetivos e indicadores de medida en la gestión de relaciones públicas. Gestión: públicos externos	88
Cuadro 5.3.	Cuestionario de verificación de indicadores de medida . .	91

Lista de Figuras:

Figura 3.1.	Estructura de los objetivos	48
Figura 6.1.	Las 3 “H” de las relaciones públicas	99

Lista de Esquemas:

Esquema 4.1.	Proceso para el establecimiento de indicadores de medida aplicados a la gestión de relaciones públicas	73
Esquema 4.2.	Proceso integrado de calidad total y planificación estratégica	74
Esquema 4.3.	Proceso de planificación estratégica y gestión de relaciones públicas	75

Presentación

La existencia de indicadores de medida en las organizaciones empresariales es más frecuente en áreas técnicas, comerciales, de producción y finanzas que en la gestión de relaciones públicas.

La falta de una metodología adecuada y el notorio desconocimiento general acerca del alcance del concepto de medición hacen que las organizaciones empresariales no establezcan indicadores de medida aplicados a la gestión de relaciones públicas.

La institución del concepto de medición como un elemento de control y mejora continua de los procesos debe establecerse como un principio de general aceptación que involucre a las acciones de relaciones públicas, a través de un modelo de administración por objetivos y donde se incluyan los respectivos indicadores de medida.

Podríamos decir que es relativamente nuevo el énfasis en medir y controlar determinados aspectos de la marcha de la empresa. Al parecer, cada especialista tiene un enfoque distinto respecto a lo que se debe medir y la mayoría casi siempre expone sus propias teorías. Sin embargo, es común el interés de todos por mejorar el futuro de las organizaciones.

En cuanto a las mediciones, las principales teorías están enfocadas a lo que los expertos consideran los aspectos más relevantes de una organización: las áreas técnicas, financieras, de producción y de comercialización. Desde luego, la característica objetiva y numérica de estas áreas ofrece mayores posibilidades de análisis, estudios y propuestas. Sin embargo, no sucede lo mismo con otros aspectos de la organización, que aunque más subjetivos y menos numéricos, son de igual relevancia para la buena marcha y desempeño de la empresa.

Éste es el caso de la medición de la gestión de relaciones públicas, en el cual una de las primeras preguntas que se plantean es *cómo medir y evaluar el resultado de las acciones y su función*.

Aunque se plantean algunas ideas generales, como, por ejemplo, las citadas por Juan Cabrera¹ en su libro *Relaciones públicas* y donde se habla sobre la necesidad de establecer al inicio de un plan de relaciones públicas unos objetivos concretos y bien definidos como un elemento referencial, o sobre la posibilidad de establecer coeficientes de credibilidad e instrumentos de medición a través de entrevistas, análisis de medios de comunicación, pequeños sondeos de opinión, registro de impresiones, seguimiento de gestiones, trabajo con grupos de interés, encuestas generales, etc., también es notable el hecho de que únicamente se sugiera lo que se debería hacer, mas no cómo se debería hacer.

Es notoria también la ausencia de una explicación sobre la aplicación de una metodología específica y sistemática de evaluación y, sobre todo, la generación de indicadores de medida como tales.

Por otra parte, aunque algunas empresas y organizaciones del sector contemplan dentro de su estructura organizacional acciones de relaciones públicas, se puede observar la ausencia de un programa sistemático que

¹ CABRERA, Juan: *Relaciones públicas*. Ed. Acento, Madrid, 1997.

permita la elaboración y el establecimiento de indicadores de medida para la gestión de relaciones públicas.

Así, corresponde realizar un análisis de las principales propuestas y teorías con referencia al establecimiento de indicadores generales estudiados por los expertos para las diferentes áreas de la empresa contemporánea y exponer sus principales conclusiones, las mismas que, nos sirven a su vez, para elaborar nuestro sistema de indicadores de medida aplicados a la gestión de relaciones públicas.

Considerado como el gurú de la administración de los últimos tiempos, Peter Drucker nos habla de la información que debe tener cualquier directivo que quiera conocer la marcha de su empresa, pero no nos dice algo del necesario equilibrio que debe existir entre las medidas financieras y las no financieras, entre las tangibles y las no tangibles, etc. Quizá sea porque en el carácter de sus trabajos pone un apreciable énfasis en su preocupación por el análisis del futuro económico de las empresas. De todas formas, Peter Drucker nos ha dicho que las cinco funciones básicas que resumen el trabajo de un directivo son:

- Establecer objetivos.
- Organizar.
- Comunicar y motivar.
- **Medir y evaluar.**
- Desarrollar y formar personas.

Como vemos, la cuarta función es el tema central de esta obra. Drucker añade al respecto:

“El cuarto elemento básico del trabajo de un gerente es la tarea de medición. El gerente establece unidades de medida y existen pocos

factores que sean tan importantes para el desempeño de la organización y de cada integrante de ella. Se ocupa de que cada integrante de la organización tenga mediciones a su disposición que estén enfocadas hacia el desempeño de toda la organización y que, al mismo tiempo, enfoquen el trabajo del individuo y le ayuden a realizarlo. Analiza el desempeño, lo valora y lo interpreta. Y una vez más, como en todos los demás aspectos de su trabajo, comunica tanto el significado de las mediciones como sus descubrimientos, tanto a sus subordinados como a sus superiores”².

En 1991, la *Harvard Business Review* publicó un artículo de Robert Eccles que despertó una gran expectación entre los empresarios y gerentes de la época, donde se manifiesta el interés de los directivos por ampliar los sistemas de medición del rendimiento a las áreas no financieras, bajo el criterio de que los indicadores principales no se pueden encontrar únicamente en los datos financieros, pues, quien busque medir y controlar solamente este tipo de datos, corre el riesgo de quedarse obsoleto³.

James Harrington, considerado una autoridad en los aspectos de la calidad empresarial, nos habla de que sin mediciones no hay sensación de logro, y hay poco o ningún motivo para intentar mejorar. Según él, quienes no desean que se les haga algún tipo de medición son aquéllos que obtienen resultados deficientes, aquellos que trabajan mal⁴.

Harrington propone establecer tres tipos de indicadores o mediciones:

- Indicadores de eficacia o efectividad.
- Indicadores de eficiencia.

² DRUCKER, Peter: *La gerencia de empresas* (3ª ed.). Ed. Sudamericana, Buenos Aires, 1976.

³ “Medir el rendimiento”, *Harvard Business Review*. Ed. Deusto, Bilbao, 1999.

⁴ HARRINGTON, James: *Administración de la calidad*. Ed. McGraw Hill, Bogotá, 1997.

- Indicadores de adaptabilidad.

Los primeros son aquéllos que permiten medir la eficacia o efectividad de un resultado, entendiendo éste como el resultado que se quiere obtener en el momento que se desea, en el lugar preciso y al precio justo. Ejemplos:

- Porcentaje de productos despachados puntualmente.
- Porcentaje de clientes satisfechos.
- Porcentaje de confiabilidad, confianza y credibilidad.
- Tiempo de respuesta.
- Número de interrupciones.
- Etc.

En el caso de los segundos, es decir, aquéllos que buscan la eficiencia interna y, por tanto, se refieren principalmente a los recursos consumidos para obtener un resultado, se incluyen también aspectos relacionados con los errores cometidos, los defectos, las quejas, las felicitaciones, las actividades con o sin valor añadido, etc. Ejemplos:

- Número de personas utilizadas por unidad de tiempo.
- Horas extra consumidas al mes.
- Materia prima usada por producto.
- Número de errores por producto-servicio.
- Número o porcentaje de quejas al mes.
- Número de reclamaciones a la semana.
- Porcentaje de piezas defectuosas.

- Número de especificaciones cumplidas.
- Etc.

En cuanto a los terceros, que son los que de alguna manera nos sirven de referencia para profundizar en el estudio de los posibles indicadores aplicados a la gestión de relaciones públicas, puesto que se preocupan por satisfacer las cambiantes necesidades y expectativas de los clientes externos, tenemos:

- Porcentaje de pedidos especiales procesados.
- Número de sugerencias aplicadas al mes.
- Porcentaje de innovaciones introducidas al mes.
- Número de iniciativas aprobadas por la dirección.
- Porcentaje de opiniones positivas sobre las acciones competitivas.
- Etc.

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Hemos hablado de las limitaciones que supone utilizar únicamente datos financieros para controlar la marcha de las empresas. Estas limitaciones han sido apreciadas por muchos especialistas y por tanto los estudios y publicaciones al respecto son cada vez más abundantes.

En 1990, Robert Kaplan, profesor de la Harvard Business School, junto con David Norton⁵, patrocinaron un estudio sobre la **medición de los**

⁵ KAPLAN, Robert: *Cuadro de mando integral*. Ed. Limusa, Barcelona, 1997.

resultados en la empresa del futuro en la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición de la actuación basados casi exclusivamente en los datos contables y financieros se estaban quedando obsoletos. Se habían dado cuenta de que los activos intangibles se estaban convirtiendo en algo mucho más decisivo que los activos tangibles y físicos, y que las mediciones financieras se utilizaban excesivamente.

Bajo el título de *Cuadro de Mando Integral* (CMI), sus estudios hablan de la necesidad de equilibrar el paquete de mediciones, e intentar proporcionar un marco para comunicar la misión y la estrategia.

El cuadro de mando integral que ellos proponen debe traducir la misión y la estrategia de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación. Dicen además que el cuadro de mando integral es mucho más que un conjunto de indicadores que pueden informar de la marcha de la compañía y que debe utilizarse como un sistema tanto de gestión central como de comunicación y formación. Se basa en que, si la forma de trabajar de los empleados mejora, mejorarán también los procesos internos de la compañía. Si mejoran los procesos de la empresa en general, los clientes estarán más satisfechos, porque les llegarán los productos/servicios más rápidamente y en las condiciones que ellos desean; por tanto, comprarán más y mejorarán también, por ello, los resultados financieros de la empresa.

De esta forma se relacionan los indicadores que pueden informar de los resultados de la empresa, lo que, según ellos, era uno de los problemas existentes antes del CMI, y se consigue el debido equilibrio entre todas las mediciones.

¿Es posible medir el resultado de un acto de Relaciones Públicas, ya sea un evento, una rueda de prensa o un boletín de comunicación interna?

Ésta es la pregunta que se plantean muchos directivos cuando van a implantar un programa de Relaciones Públicas y necesitan establecer objetivos concretos y bien definidos.

La nueva publicación *Indicadores de medida aplicados a la gestión de relaciones públicas* propone una metodología para evaluar los actos de comunicación de la empresa destinados a favorecer el clima de confianza con sus clientes, tanto internos como externos.

Con un planteamiento teórico-práctico, establece un proceso para implantar un sistema de indicadores específicamente diseñados para medir la eficacia de la gestión de relaciones públicas con el fin de adoptar futuras acciones de mejora.

De gran utilidad para toda empresa preocupada por optimizar su política de comunicación, esta obra ofrece las claves para:

- Determinar las áreas de resultados clave para la gestión de relaciones públicas.
- Identificar los factores que pueden medir el desempeño de cada área.
- Redactar de forma clara y concisa los objetivos estratégicos y operativos.
- Elaborar y clasificar los indicadores de medida.
- Diseñar cuestionarios de verificación de indicadores.

El autor

RENÉ ARBOLEDA NARANJO, licenciado en Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional, tiene una amplia experiencia profesional y docente en este campo. Actualmente es catedrático en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Tecnológica Equinoccial del Ecuador y dirige la empresa Arboleda Asesores de consultoría de marketing y relaciones públicas

ISBN: 84-8143-398-5



AENOR

Asociación Española de
Normalización y Certificación